

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل . م . د علوم التسيير

تخصص: التسيير الاستراتيجي الدولي

بعنوان:

علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية
" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك DRIZ "

تحت إشراف :

من إعداد الطالب:

د. دواح بلقاسم

بن حجوبة حميد

لجنة المناقشة:

أ.د. برنيس عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	رئيساً
د . دواح بلقاسم	أستاذ محاضر -أ-	جامعة مستغانم	مقرراً
أ.د. كرزابي عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشاً
أ.د. شليل عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مناقشاً
د. محمد ولد عيسى محمود	أستاذ محاضر -أ-	جامعة مستغانم	مناقشاً
د. رمضاني محمد	أستاذ محاضر -أ-	جامعة مستغانم	مناقشاً

السنة الدراسية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

أشكر المولى عز و جل الذي أنعم علي بأن وفقني لإنجاز هذه الرسالة. الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه، أشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصل وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف د. دواح بلقاسم لقبوله للإشراف على هذه الرسالة، وكذا على نصائحه وتوجيهاته طيلة مدة إعداد هذه الدراسة والتي لولاه لما رأيت هذه الأطروحة النور، جزاه الله عني خيرا كثيرا وبارك الله في عمله.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء و هفوات.

كما أتقد بالشكر العظيم لكل من يشرف على جامعة مستغانم لتبقى في القمة دائماً وكل الدعم الذي يقدموه لنا، إطارات كانوا أو أساتذة لما سهرو على تدريسنا وتكويننا. شكر خاص لمن وقف معي في كل خطوة من خطوات العمل وأخص بالذكر: حيمور مصطفى، والأستاذة بن عابد فايذة.

❖ كل الشكر لمن ساهم في هذا العمل ولو بكلمة أو دعاء.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع كصدقة

"جارية لروح والدي ووالدتي رحمهم الله"

مصطلحات الدراسة

المصطلح	المفهوم
إدارة المعرفة	هي عملية الاستثمار الناجحة في رأس المال الفكري لدى المؤسسة
المعرفة	هي مزيج من الخبرات والمهارات الموجودة داخل الأفراد في المؤسسة وهي ضمنية وصریحة
تقانة المعرفة	هي مختلف التطورات في مجال المعلومات والاتصال التي لعبت دوراً مهماً وبشكل فعال في بروز إدارة المعرفة
اقتصاد المعرفة	هو اقتصاد يقوم على إنتاج ونشر وتبادل وتكوين المعرفة
الاقتصاد المبني على المعرفة	هو ذلك المنهج الذي يستخلص من إدراك مكانة المعرفة وتقانتها والعمل على تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية المختلفة
الأداء البشري	هو سلوك انساني ومجموع الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد وتكون مكونة لعمله
الفعالية	القدرة التي تعتمد عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها
الكفاءة	تعني القدرة على مزج وتنسيق الموارد لتحقيق الأهداف
المؤسسات المتعلمة	هي المؤسسات التي تسعى لتوفير فرص التعلم المستمر
مجتمع المعرفة	هو مجتمع يقوم على استغلال المعرفة كأهم مورد لتنمية جميع القطاعات
عمال المعرفة	يقصد بهم ذوي المهارات والذين يعملون في مجالات المعرفة
التخطيط الحركي	يعني تحويل الخطط الذهنية إلى نماذج حركية

قائمة المختصرات

باللغة العربية	باللغة الإنجليزية	المختصر
منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي	Organization for Economic Co-operation and Development	OCDE
البنك الموريتاني للتجارة الدولية	Banque Mauritanienne de Commerce International,	BMCI
ادارة الجودة الشاملة	Total Quality Management	TQM
منهجية قياس المعرفة	knowledge Assessment Methodology	KAM
البنك الدولي	World Bank	WB
بطاقة الأداء المتوازن	Balanced Score Card	BSC
طريقة التدرج البياني السلوكي	behaviorally Anchored Rating Scales	BARS
ادارة المعرفة	Knowledge Management	KM

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	
26	المهرم المعرفي	1	1
27	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	2	
28	النظرة التبادلية بين البيانات والمعلومات والمعرفة	3	
33	محرك المعرفة	4	
41	أ نموذج موئل ادارة المعرفة	5	
42	أ نموذج: Nonakat et Takeuchi	6	
43	أ نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	7	
44	أ نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	8	
55	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	1	
68	العوامل المؤثرة على الأداء المالي	2	
79	الإطار العام لتقييم الأداء الفردي	3	
106	من المؤسسة التقليدية الى المؤسسة المتعلمة	1	3
117	دورة حياة المعرفة	2	
123	متطلبات إدارة المعرفة	3	
134	توليد رأس المال المعرفي في إطار نظمي	4	
138	أثر إدارة المعرفة على المؤسسة	5	
139	أثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة	6	
152	المخطط العام لمؤسسة سوناطراك	1	4
155	الهيكل التنظيمي لمؤسسة DRIZ	2	

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول	
29	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	1	1
56	الفرق بين الفعالية والكفاءة.	1	2
89	طريقة تقييم الأداء	2	
92	طريقة قوائم المراجعة	3	
145	تطور الأحداث والمشاريع منذ سنة 1964	1	4
156	توزيع عدد الإستبيانات وإسترجاعها	2	
158	وصف فقرات الإستبيان	3	
158	مقياس ليكرت الخماسي	4	
159	درجة الأهمية بالنسبة للفقرات	5	
160	يوضح توزيع وعدد الفقرات حسب كل بعد	6	
160	معامل الثبات (ألفا كروباخ)	7	
162	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.	8	
163	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	9	
163	توزيع عينة الدراسة حسب السن	10	
164	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	11	
165	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	12	
167	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده تشخيص المعرفة.	13	
170	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده توليد المعرفة.	14	
172	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده تخزين المعرفة.	15	
175	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده توزيع المعرفة.	16	
178	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده تطبيق المعرفة	17	
181	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده تقانة المعرفة	18	

قائمة الجداول

184	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكفاءة تنفيذ الأعمال	19
186	المتوسطات الحسابية والانحراف مجال جودة العمل	20
187	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمجال المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل	21
190	الخصائص الإحصائية لبعء تشخيص المعرفة والأداء البشري	22
191	نتائج الإنحدار البسيط لبعء تشخيص المعرفة والأداء البشري	23
193	الخصائص الإحصائية لبعء توليد المعرفة والأداء البشري	24
195	نتائج الإنحدار البسيط لبعء توليد المعرفة والأداء البشري	25
197	الخصائص الإحصائية لبعء تخزين المعرفة والأداء البشري	26
198	نتائج الإنحدار البسيط لبعء تخزين المعرفة والأداء البشري	27
200	الخصائص الإحصائية لبعء توزيع المعرفة والأداء البشري	28
202	نتائج الإنحدار البسيط لبعء توزيع المعرفة والأداء البشري	29
204	الخصائص الإحصائية لبعء تطبيق المعرفة والأداء البشري	30
205	نتائج الإنحدار البسيط لبعء تطبيق المعرفة والأداء البشري	31
208	الخصائص الإحصائية لبعء تقانة المعرفة والأداء البشري	32
209	جدول نتائج الإنحدار البسيط لبعء تقانة المعرفة والأداء البشري	33
212	نتائج الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية	34

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان / الرقم	الملحق
246	الاستبيان	1
252	الأساتذة المحكمين	2
253	(3-3) / (2-3) / (1-3)	3
254	(6-3) / (5-3) / (4-3)	1
255	(8-3) / (7-3)	2
256	(10-3) / (9-3)	3
257	(12-3) / (11-3)	4
258	(14-3) / (13-3)	5
259	(15-3)	6
260	(16-3)	7
261	(17-3)	8
262	(18-3)	9
263	(19-3)	10
264	(21-3) / (20-3)	11

الفهرس

الرقم	الفهرس
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة المصطلحات
	قائمة المختصرات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - س	المقدمة
	الفصل الأول: إدارة المعرفة في ظل إقتصاد المعرفة
	تمهيد
2	المبحث الأول: إقتصاد المعرفة
2	المطلب الأول: الإطار العام لإقتصاد المعرفة
2	الفرع الأول: نشأة إقتصاد المعرفة
3	الفرع الثاني: تعريف إقتصاد المعرفة
6	الفرع الثالث: خصائص إقتصاد المعرفة
9	الفرع الرابع: أهمية إقتصاد المعرفة
10	الفرع الخامس: عناصر إقتصاد المعرفة
11	المطلب الثاني: مقومات ومؤشرات إقتصاد المعرفة
11	الفرع الأول: مؤشرات إقتصاد المعرفة
18	الفرع الثاني: ركائز إقتصاد المعرفة
20	الفرع الثالث: دوافع وأسباب التحول إلى إقتصاد المعرفة
21	الفرع الرابع: مظاهر إقتصاد المعرفة
22	الفرع الخامس: مقومات ومتطلبات إقتصاد المعرفة

الفهرس

23	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
24	المطلب الأول: ماهية المعرفة
24	الفرع الأول: مجتمع المعرفة
25	الفرع الثاني: مفهوم المعرفة
28	الفرع الثالث: تصنيف المعرفة
30	الفرع الرابع: أهمية ومصادر المعرفة
31	الفرع الخامس: خصائص المعرفة
34	المطلب الثاني: مدخل عام حول إدارة المعرفة
34	الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة
36	الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
38	الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة
40	الفرع الرابع: نماذج إدارة المعرفة
44	الفرع الخامس: تحديات ومعوقات إدارة المعرفة
46	خلاصة
	الفصل الثاني: الأداء البشري في المؤسسة
48	تمهيد
49	المبحث الأول: مدخل عام حول الأداء
49	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للأداء
49	الفرع الأول: نشأة الأداء وأصل مصطلح الأداء
51	الفرع الثاني: مفهوم الأداء
53	الفرع الثالث: عناصر الأداء
56	الفرع الرابع: معايير تصنيف الأداء
58	الفرع الخامس: أهمية الأداء
59	المطلب الثاني: المداخل والعوامل المؤثرة على الأداء

الفهرس

59	الفرع الأول: مداخل دراسة الأداء
62	الفرع الثاني: مستويات الأداء
63	الفرع الثالث: أبعاد الأداء
64	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء
66	الفرع الخامس: أنواع الأداء
69	المبحث الثاني: محددات الأداء البشري
69	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء البشري
69	الفرع الأول: مفهوم الأداء البشري
71	الفرع الثاني: مؤشرات تحديد الأداء البشري
73	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء البشري
74	الفرع الرابع: إجراءات تحسين الأداء البشري
75	الفرع الخامس: مسؤولية إجراء تقييم الأداء البشري
77	المطلب الثاني: تقييم الأداء البشري
77	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء
79	الفرع الثاني: مراحل وخطوات تقييم الأداء
82	الفرع الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء
86	الفرع الرابع: الصعوبات والعوامل المؤثرة في تقييم الأداء
88	الفرع الخامس: طرق تقييم الأداء
93	خلاصة
	الفصل الثالث: إنعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على الأداء البشري
95	تمهيد
96	المبحث الأول: المؤسسات في ظل عصر المعرفة
96	المطلب الأول: المنظمات المتعلمة تأصيل نظري
96	الفرع الأول: مفهوم المؤسسات المتعلمة

الفهرس

99	الفرع الثاني: دوافع ظهور المؤسسات المتعلمة
102	الفرع الثالث: متطلبات نجاح المؤسسات المتعلمة
104	الفرع الرابع: الفرق بين المؤسسة التقليدية والمعرفية الحديثة
108	الفرع الخامس: خصائص المؤسسات المتعلمة
111	المطلب الثاني: إنتاج المعرفة في المؤسسة
111	الفرع الأول: صناعة المعرفة في المؤسسة
112	الفرع الثاني: مراحل إنتاج المعرفة
114	الفرع الثالث: طرق نقل المعرفة
115	الفرع الرابع: محرك المعرفة في المؤسسة
116	الفرع الخامس: دورة حياة المعرفة
117	المبحث الثاني: العلاقة إدارة المعرفة الأداء البشري
118	المطلب الأول: تطبيقات إدارة المعرفة في المؤسسة
118	الفرع الأول: الإستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة
121	الفرع الثاني: متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة
124	الفرع الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة
126	الفرع الرابع: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة
127	الفرع الخامس: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة
130	المطلب الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري
131	الفرع الأول: دوافع تحسين الأداء في المؤسسة
132	الفرع الثاني: فعالية عمليات إدارة المعرفة
133	الفرع الثالث: العلاقة بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري
134	الفرع الرابع: العلاقة بين الأداء البشري وإدارة المعرفة
137	الفرع الخامس: علاقة إدارة المعرفة بأداء المؤسسة
141	خلاصة

الفهرس

	الفصل الرابع: واقع إدارة المعرفة في مؤسسة سوناتراك RIZ وعلاقتها بالأداء البشري
143	تمهيد
144	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناتراك
144	المطلب الأول: مؤسسة سوناتراك
144	الفرع الأول: نشأة المؤسسة
149	الفرع الثاني: نشاطات وأهداف المؤسسة
151	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناتراك
153	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة الدراسة الميدانية سوناتراك "DRIZ"
153	الفرع الأول: قسم تسيير المنطقة الصناعية أرزيو "DRIZ" ex-egzia
153	الفرع الثاني: مهام المؤسسة
154	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
155	المبحث الثاني: التحليل الإجرائي للدراسة الميدانية
155	المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة
156	الفرع الأول: تحديد عينة ومجتمع الدراسة
157	الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات
161	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة
161	المطلب الثاني: عرض تحليل وإختبار الفرضيات
161	الفرع الأول: الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة
166	الفرع الثاني: تحليل مجالات وأبعاد الدراسة
188	الفرع الثالث: توصيف نموذج الدراسة وإختبار الفرضيات
215	خلاصة
217	الخاتمة
221	قائمة المراجع
246	الملاحق

المقدمة

في سنة 1980 أستعمل لأول مرة مصطلح "المعرفة قوة"، ومنذ ذلك الحين يشهد العالم تغيرات وتحولات كبيرة في كافة المجالات التي لعبت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية دور كبير في هذه التغيرات العالمية السريعة المتلاحقة، التي غيرت التوجهات المستقبلية لمعظم الدول وأثرت في السمات التي تسود العلاقات الدولية التي سيطرت عليها الأعمال الدولية، في كافة الأصعدة نتيجة التكنولوجيا الصناعية والإنتاج من جهة وتكنولوجيا المعلوماتية والاتصالات الإلكترونية والإعلامية من جهة أخرى، وفي خضام هذا أصبحت المعلومة أساس هذه التوجهات وأصبحت معالجتها تحدث الفارق بين المؤسسات الكبرى التي تعيش في نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بكل ما يحيط بها في البيئة الخارجية، هذه البيئة فرضت على المؤسسات اليوم ضغوطات تلزمها بتحسين نوع الخدمة والمنتج المقدم، هذا التوجه يصب كله في إقتصاد جديد غير مرئي وغير ملموس حجر الأساس فيه المعرفة في جميع زواياه، هذا الأخير يعرف بإقتصاد المعرفة الذي أضحت فيه مهارات الفرد وقدراته الإبداعية عامل من عوامل الإنتاج ومصدر للثروة والنمو، عصر جديد لا يعترف إلا بمن يتغير ويتحسن وأصبحت المعرفة فيه محدد التفوق والبقاء وأعتبر العنصر البشري مصدر لهذه المعارف، مما جعل مؤسسات هذا العصر مسؤولة بدرجة كبيرة على توليد هذه المعرفة وإدارتها حسب متطلبات الإقتصاد الرقمي الجديد في ما يعرف بإدارة المعرفة في المؤسسات المتعلمة.

إلا أن هذا لا يمنع من كون المعرفة قديمة متجذرة وقد تحدثت عنها جميع النظريات الاقتصادية خاصة المدارس الفكرية والإدارية والتنظيمية، ويظهر ذلك من خلال المدرسة الكلاسيكية التي تمثلها الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، ممن دعا للاعتماد على الخبراء المتخصصين، وكذلك جاءت في التقسيمات الإدارية لهنري فايول الذي حدد وظائف المدراء، إضافة لما دع له ماكس ويبر من اعتماد الخبرة في حين أكدت المدرسة الانسانية على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل وغيرها من النظريات.

إن إشتداد المنافسة العالمية حدة وسيطرت العولمة بمختلف وسائلها على جميع المجالات، سطرت توجه المؤسسات اليوم إلى الإهتمام غير المسبوق بإدارة المعرفة، وأصبحت ترى في هذه الأخيرة نقطة قوة وميزة تنافسية لمن يحسن إستغلال مواردها عن باقي غيرها من المؤسسات. فبعدها كانت الموارد الطبيعية ورأس المال الضخم أساس عوامل الإنتاج، حقيقة عمرت كثيرا إلى أن تغيرت موازين القوى في الألفية الثالثة، بزيادة المنافسة شدة مع مرور الوقت وظهور عوامل جديدة غيرت هذه القوى وحولت مراكز الثقل إلى عوامل غير ملموسة وفعالة وذات قيمة مضافة في الإنتاج أو التسيير أو تقديم الخدمات وأضحت تعتمد بصورة كبيرة على هياكل مبنية على المعرفة، مؤمنة بأن النجاح مرهون ومرتببط بنجاح مهمة عمال المعرفة في التطبيق الفعال

والمثمر للمعرفة، وأن حسن إستغلالها وقدرة المؤسسة على تحديد إحتياجاتها من المعرفة وتشخيصها بدقة، والعمل على توليدها من مصادرها ومشاركتها لجميع عمالها عامل حاسم في بقائها وإستمراريتها، وأصبح إمتلاك المعرفة بالكمية والنوعية والجودة المناسبة مفتاح إمتلاك الفرص وإغتنامها لتحسين أدائها.

يعتبر الأداء مرآة للمؤسسة يعكس قدرتها على الإستغلال الأمثل لمواردها وكافة العمليات التي تقوم بها كما يعتبر الشغل الشاغل لكل مؤسسة تبحث عن البقاء والإستقرار، فهذه الأخيرة تقوم بجميع الخطط والإستراتيجيات التي تضمن لها أداء أحسن، وتسلك جميع الطرق لمواكبة التطورات المتسارعة خاصة في القطاع التكنولوجي وما يجرفه معه من أنظمة حديثة، تساهم بدرجة كبيرة في تحسين ورفع أداء المؤسسة بمختلف أنواعه إلا أن الإهتمام بالأداء البشري له نوعه وأهميته الخاصة في المؤسسة، تترجمها العلاقة بين العنصر البشري وأدائها العام الذي لا يكاد يمكن التفريق بينهما، لقوتها بين أداء وكفاءة الفرد العامل والأداء الكلي لها، فإدارة المعرفة اليوم أساس لتفعيل عملية التعلم وبناء قدرات التعلم من جهة فتعلم تكيف ورضا الأفراد من جهة أخرى، وهذا يعني أن كفاءة وفعالية الفرد العامل في المؤسسة محدد رئيسي لكفاءة وفعالية المؤسسة الذي تعبر عن الأداء العام لها.

إشكالية الدراسة:

بعدما تغيرت موازين القوى وما أفرزته التغيرات المتسارعة وبعدها شهدت معظم المؤسسات المعاصرة اليوم قفزة نوعية في التسيير وإستثمار الموارد المتاحة، الأمر الذي دفع المؤسسات بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة اليوم إلى إيجاد حل وصيغة تتلاءم وتواكب كل ما هو جديد في فن الإدارة الحديث، وبناءً على توصيات الدراسات السابقة التي ألحت على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة والإهتمام بالفرد العامل في المؤسسة، وبناءً على مدى أهمية ومكانة مؤسسة سوناطراك في الإقتصاد الجزائري، جاءت هذه الدراسة التي لم يحظى الربط بين إدارة المعرفة والأداء البشري من قبل سواء في الدراسات الوطنية أو العربية، حيث تناولت مختلف الدراسات التي إهتمت بالموضوع بتركيزها الكلي على أداء المؤسسة ككل، ولم تعطي للأداء البشري على حدى أهمية رغم أن هذا الأخير مبني كله على أداء الفرد العامل في المؤسسة، ومن هنا يبرز ويكمن جوهر إشكالية الدراسة الرئيسية في ضعف إدراك طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري، كما تمثل في تركيز الدراسة على جميع أبعاد إدارة المعرفة ولم يتوقف فقط على عملياتها كما تم في مختلف الدراسات، وإنطلاقاً من أن نجاح المؤسسة اليوم مرتبط بنجاح الإستغلال والإستثمار الأحسن في مهارات وكفاءات مواردها البشرية نطرح إشكالية الدراسة الرئيسية التالية:

ما العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ؟

للإجابة عن هذه الإشكالية والتوضيح أكثر نطرح مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن تعريف إدارة المعرفة في خضام تداخل المصطلحات؟
- هل هناك علاقة بين الأداء البشري والأداء الشامل للمؤسسة؟
- هل تعمل إدارة المعرفة على تدعيم قدرات وكفاءة الفرد البشري في المؤسسة؟
- ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك DRIZ؟

الفرضيات:

إستناداً على إشكالية الدراسة وبناءً على الأسئلة الفرعية المطروحة لقد تم صياغة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسة الأولى:

إدارة المعرفة أساس لتفعيل المعارف لدى العمال ودعامة أساسية للفرد العامل لتحسين أداءه.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك علاقة إيجابية طردية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في مؤسسة سوناطراك DRIZ .

لإثبات أو رفض هذه الفرضية والتأكد من صحتها من عدمها تبتق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تشخيص المعرفة والأداء البشري في

مؤسسة سوناطراك DRIZ.

الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توليد المعرفة والأداء البشري في مؤسسة

سوناطراك DRIZ.

الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تخزين المعرفة والأداء البشري في مؤسسة

سوناطراك DRIZ.

الفرضية الفرعية الرابعة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توزيع المعرفة والأداء البشري في مؤسسة

سوناطراك DRIZ.

الفرضية الفرعية الخامسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق المعرفة والأداء البشري في

مؤسسة سوناطراك DRIZ.

الفرضية الفرعية السادسة:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقانة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة

سوناطراك DRIZ.

أهداف الدراسة:

من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة وعليه تتلخص أهداف هذه الدراسة في ما يلي:

- محاولة الإستقراء العلمي والتأصيل المنهجي للمعارف السابقة حول متغيرات هذه الدراسة، وكذا التأكيد على الدور المتزايد لإدارة المعرفة وتطبيقاتها كعامل أساسي في تحسين أداء الفرد والمؤسسة ككل فالوقوف على هذه الخلفية النظرية على أرض الواقع من خلال المؤسسة المبحوثة؛
- توضيح مصطلح إدارة المعرفة في الفكر الإداري المعاصر (الحديث)؛
- إجلاء الغموض حول مفهوم الأداء وكذا محاولة إيجاد نظم لقياسه خاصة الأداء البشري؛
- دراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في المؤسسة المبحوثة؛
- تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الأفراد العاملين فيها وكذا علاقتها بأداء المؤسسة ككل؛
- الوقوف على مدى وكيفية مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العامل البشري في المؤسسة؛
- محاولة إيجاد حلول مناسبة للمؤسسات للرفع وتحسين أداء أفرادها والقدرة على البقاء والمنافسة، خاصة في ظل توفر الموارد وغياب النتائج في الميدان.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال حداثة موضوع إدارة المعرفة وتركيزها على الأداء البشري، وكذا حاجة المؤسسات العصرية لتبني نظام يسهر على بقاء واستمرارية تسييرها والحفاظ على مكانتها، ويساهم في الرفع من تنافسيتها في عصر إشتدت فيه المنافسة على جبهتها كما تظهر أهمية الدراسة فيما يلي:

- كون أن موضوع إدارة المعرفة وحسن إستخدام تطبيقاتها ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- التعرف على المعوقات التي تقف حائل أمام تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة المبحوثة؛

- تأتي هذه الدراسة كدعوة للمؤسسات للسعي والعمل والتفاعل مع المستجدات الحديثة من أجل تطوير نفسها وتكوين قاعدة معرفية ذاتية بعيداً عن تقليد غيرها والاعتماد على نفسها أفضل من انتظار نتائج منافسيها، وهذا ما يسمح لها بتحقيق النمو والاستمرارية؛
- تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال الاتجاه المتزايد لمؤسسات الأعمال العصرية وتحويلها إلى مؤسسات قائمة على المعرفة وهذا ما أفرز ما يعرف بالمؤسسات المالكة للمعرفة؛
- توجه المؤسسات نحو تحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها؛
- التباين الذي تعرفه المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة خاصة معرفة فعالية هذه الأخيرة في ظل ثورة الإتصالات الحديثة.

دوافع إختيار الموضوع:

- إن إختيار الباحث لموضوعه لن يكون وليد الصدفة وإنما لكل باحث دوافع تثير رغبته وتجعله يتمسك بموضوع بحثه موضوعية كانت أو ذاتية، وعليه تتمثل دوافع إختيار هذا الموضوع في:

الدوافع الذاتية:

- الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد، وما كان مشجعاً أكثر قلة البحوث أو شبه إنعدامها التي تناولت موضوع علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري؛
- القناعة الخاصة بأهمية العامل البشري في المنظمة باعتباره عامل أساسي في بقاء ونمو المؤسسات وعنصر رئيسي تبنى عليه عملية تحسين الأداء، فأداء الفرد وكفاءته ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

الدوافع الموضوعية:

- جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات التي تختلج في صدور الباحثين والمتعلقة أساساً بموضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء البشري؛
- علاقة موضوع الدراسة وملائمته بطبيعة التخصص وكون إدارة المعرفة تمثل صميم إدارة الأعمال في المؤسسات العالمية اليوم؛
- إن أهمية موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين أداء المؤسسات والرفع من كفاءة العامل البشري في المؤسسة يحتاج لتقديم دراسات علمية متخصصة، وأكاديمية خاصة في هذا العصر الذي أصبح يعتمد على المعرفة كقوة وكأساس التنافسية، وعليه إهتمت هذه الدراسة بالخوض في شقيه النظري من خلال

نموذج متكامل لإدارة المعرفة، كما توصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة من (إكتساب تخزين، توزيع وإستخدام المعرفة)، ولاحظ غياب أسلوب البحث والتطوير التي تعتبر أداة أساسية لإنشاء واكتساب المعرفة، وقد وقف على إهتمام المؤسسة محل الدراسة بالجديد فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

دراسة مومن شرف الدين بعنوان: " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة ماجستير بجامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011، وقد عالج الباحث في دراسته كيفية مساهمة إعتداد الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وقد توصل إلى أن الإدارة بالعمليات هي نمط إداري شامل يعتمد على الإدارة العرضية الموجهة نحو الزبون، ويطبق على جميع أنواع المؤسسات وفي جميع مستوياتها، وتساهم في تحسين الأداء كمدخل لقيادة المؤسسة واهتمامها بإشباع جميع الأطراف ذات المصلحة، كما أشار إلى تطبيق المؤسسة محل الدراسة لهذه العمليات ومساهماتها بصفة غير مباشرة في تحسين الأداء من خلال سهولة اكتشاف الاختلالات في العمليات والأنشطة، وكذلك وضوح المهام الموكلة لقائد العملية والعمال.

دراسة شنافي نوال بعنوان: " دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة"، أطروحة دكتوراه بجامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، وقد تناول الباحث في هذه الدراسة دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور تسيير المهارات في تحسين الأداء بالمؤسسة وتوضيح العلاقة بينهما وتمثلت إشكالية الدراسة فيما هو دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة، وقد توصل الباحث إلى أن المهارات تعد أحد أهم الموارد الداخلية للمؤسسة وتشكل من مختلف عناصر رأسمال المعاري الممزوجة مع مختلف موارد المحيط، وهي عدة أنواع، الفردية، الجماعية والإستراتيجية، وقد أظهرت الدراسة ارتفاع أداء العامل البشري في المؤسسة محل الدراسة من خلال حرصها على تحديد المهارات والاهتمام بتطويرها، وكذا تشجيع الأفراد على الإبداع وتبادل المعارف والمهارات فيما بينهم لتشجيع التنافس الإيجابي، كما أشارت الدراسة إلى لجوء المؤسسة إلى عامل التحفيز لتحسين الأداء.

دراسة شاهد عبد الحكيم بعنوان: " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناپارك قاعدة الإمدادات تقرت"، مذكرة ماجستير بجامعة عمار ثليجي بالأغواط سنة 2012/2011، وقد عالج الباحث إشكالية أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة وكيفية مساهمتها في هذا التحسين، وخلص إلى

أن إدارة المعرفة حقلاً علمياً حديثاً لا سيما من جانبه التطبيقي الذي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والابداع، كما توصل إلى وجود علاقة بينهما حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة له أثر ملموس على الأداء فهي تساهم في عملية تعلم العاملين وتحسين العمليات من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفاعلية والابتكار، كما توصل إلى أن هناك دور فعال لإدارة المعرفة وأثر بارز على الأداء سواءً على عمليات المنظمة الداخلية، أو على رضا الزبائن، أو التعلم والنمو.

دراسة العربي عمران بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة مذكرة ماجستير بجامعة فرحات عباس سطيف1 2013/2012، وقد عالج الباحث إشكالية دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، وقد أكد في دراسته على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي وذلك من خلال سعيها الدائم لإرضاء عملائها والتقليل من شكاويهم وكذا زيادة حصتها السوقية وجودة خدماتها المقدمة، إلا أنه على الجانب التطبيقي وفي مؤسسة محل الدراسة وفيما يخص هذا الدور فقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة، حيث فرغم الجهود المبذولة في تقليل حجم التأثيرات السلبية والمخلفات البيئية الخطيرة والسعي للوصول لنظام الجودة البيئية وإعداد القوى العاملة لهذا الخصوص، إلا أن ذلك لا يعتمد على معايير علمية وخطوات معرفية مدروسة تنطلق من توليد المعرفة البيئية واكتسابها، ومن ثم توزيعها وتطبيقها للرفع من مستوى الأداء البيئي للمؤسسة.

دراسة بوحديد ليلي بعنوان: " دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين التوتة باتنة"، أطروحة دكتوراه، بجامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2014، وقد عالج اشكالية مساهمة استخدام لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، واعتبر في دراسته أن لوحة القيادة الاجتماعية أداة متميزة تضمن التفاعل لمستعملها مع حقيقة الأوضاع والقدرة على الإراك السريع لما يجري، وأن أداء الموارد البشرية انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعة تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف، وأكدت الدراسة على ضرورة تحسين المؤسسة لأدائها باستمرار من أجل الحصول على موقع تنافسي متقدم في إطار التغييرات التي تعرفها بيئتها، وذلك بتخصيص مواردها والتكيف مع التحولات المتسارعة، كما دعت للعمل على تبنى أدوات متكاملة مع لوحة القيادة الاجتماعية تكون كفيلة بتحسين تقييم أداء الموارد البشرية، كالإدارة بالأهداف.

دراسة لوشن محمد بعنوان: " أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه بجامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2014، وقد عالج الباحث في دراسته إشكالية مدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بأنظمة تسيير الجودة الشاملة، كأحد بدائل التغيير الحديثة لتحسين مستويات أدائها الداخلي والخارجي، وقد سعت الدراسة لمعرفة مدى تأثير تطبيق مختلف مبادئ تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام ووقف الباحث من خلال هذه الدراسة على وجود رغبة كبيرة وإدراك كبير لأهمية تطبيق مبادئ وجوانب ومستويات تسيير الجودة الشاملة من طرف مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية المبحوثة، وقد توصل لوجود تأثير إيجابي لتطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة على الأداء العام للمؤسسات المبحوثة، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك مستويات عالية من التطبيق لمبادئ تسيير الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، وأوصت الدراسة أن نجاح تطبيق مبادئ تسيير الجودة الشاملة يعتمد بالضرورة على مدى قناعة الإدارة العليا وأولا والالتزامها، ودعمها ثانيا لمنهج تسيير الجودة الشاملة، لذا ينبغي على الإدارة العليا في المؤسسات المبحوث أن ترمي تطبيق تسيير الجودة الشاملة حق الرعاية.

• الدراسات العربية:

ومن بين الدراسات العربية نذكر مايلي:

دراسة حمد علي عبد الله عيسى بعنوان: " تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين"، مذكرة ماجستير بجامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين، 2014، وقد عالج الباحث في هذه الدراسة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وقد أجرى دراسته على عينة من العاملين تكون من حوالي 227 عامل، وقد استنتج أن المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بجميع أبعاده يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، وأن التوزيع العادل للحوافز يساهم بشكل مباشر في زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، كما أوصت الدراسة بتزويد المنافذ بأحدث الأجهزة التقنية، ووسائل الاتصالات الحديثة، كما دعت الدراسة لتطوير الهيكل التنظيمي لإدارة المنافذ ليكون بحد ذاته وحدة متكاملة واحدة.

دراسة ياسر بن عبد الله بن تري العتيبي بعنوان: " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، أطروحة دكتوراه بجامعة أم القرى المملكة العربية السعودية 2007/2006، وقد عالج الباحث إشكالية تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، وقد وقف بالدراسة

والتحليل على واقع إدارة المعرفة في الجامعة محل الدراسة مجرياً دراسته على عينة بلغ عددها 492 وبعد المعالجة الاحصائية والتحليل توصل إلى أنه بالرغم من تشجيع الجامعة لحوار العلمي وحرصها على أن تكون مكان يعمل على نشر الأفكار الإستراتيجية بين الجامعة وقطاعات الإنتاج، إلا أنه لا يزال هناك قصور يحد من تطبيق إدارة المعرفة بداية من عدم إعطاء الأولوية لإدارة المعرفة، وقدم وجود خطة إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة.

دراسة نضال محمد الرظمة بعنوان: " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، بالجامعة الاسلامية - غزة، 2011، عالج الباحث في دراسته دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، محاولاً إيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وكذا الأداء المؤسسي، وقد أثبت من خلال دراسته حرص الكليات التقنية المتوسطة على توفير مصادر الحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم، وكذا توفير لمتطلبات تطبيق والاستفادة من نظام إدارة المعرفة، إلا انه هناك بعض القصور كذلك من طرف هذه الكليات لتطبيق إدارة المعرفة بإستراتيجية محكمة، وقد توصل لوجود علاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الأداء المتميز حيث تساهم إدارة المعرفة بشكل كبير في هذا التميز الذي تحصل عليه المنظمات التي تحسن وتوفر الظروف الأحسن والمناخ الأفضل لتطبيق إدارة المعرفة.

دراسة محمد إبراهيم خليل العطوي بعنوان: " دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية"، مذكرة ماجستير بجامعة الشرق الأوسط 2010، وقد عالج الباحث في هذه الدراسة إشكالية مدى تأثير القيادة التحويلية وإدارة المعرفة على أداء شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، وقد توصلت الدارسة إلى مجموعة من النتائج من بينها أن مستوى الجاذبية والتأثير المثالي لدى المديرين العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية كان مرتفعاً، كما كان عليه الحال في مستوى توفر الاستشارة الفكرية لدى مديري هذه الشركات، وسجلت الدراسة نقص الاهتمام الفعلي باكتساب المعرفة الضرورية واللازمة لأعمال الشركة سواء عن طريق الاستشاريين أو المعاهد العلمية والأكاديمية، وغياب رؤية إستراتيجية واضحة لمستقبل هذه الشركات لدى المديرين العاملين فيها، كما أوصى الباحث في دراسته الى ضرورة تعزيز مبدأ مشاركة العاملين في شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، وكذا ضرورة اهتمام المديرين العاملين في هذه الشركات بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معهم وزيادة الاهتمام شخصياً بالعاملين.

دراسة محمد عبد العال النعيمي بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، مذكرة ماجستير بجامعة الشرق الأوسط 2008، وقد عالج الباحث في دراسته أثر إدارة المعرفة ودورها في تحقيق وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد حصر الباحث دراسته حول خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، كأحد عناصر إدارة المعرفة وتوصل إلى ان الاهتمام بالنشاطات العلمية التي تنجزها الهيئات التدريسية وإعطاؤها وزنا أكبر في الترقية العلمية لما لهذه النشاطات من أهمية في تحقيق أهداف جودة التعليم العالي، والعمل على الاهتمام بالتعليم الإلكتروني، كما أوصت الدراسة بضرورة صياغة خطة محددة المعالم لترسيخ ممارسات إدارة المعرفة وآليات تطبيقها وأهميتها في عمل الجامعات الأردنية الخاصة.

• الدراسات الأجنبية:

دراسة « Amaia Ibanezde Opacua Alzola » بعنوان: " العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، أطروحة دكتوراه بكلية الأعمال والإدارة جامعة غلاسكو بالمملكة المتحدة سنة 2006، وقد عالج الباحث في هذه الدراسة إشكالية تحقيق العلاقات بين قدرات كل من إدارة المعرفة والمعلومات وقدرات تكنولوجيا الاتصال من الوجهة القائمة على المعرفة، وقد بينت الدراسة أن هذه الأخيرة مصادر للميزة التنافسية لها، وأن من تمتلك هذه القدرات تحقق أداء تنظيمي أكثر فاعلية وتتفوق على نظيرتها من المنظمات، وقد أجريت الدراسة على حوالي 159 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في قطاع الهندسة الميكانيكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير كبير وإيجابي على تحسين أداء هذه المنظمات من خلال الابتكار والاستجابة والقدرة على التكيف، كما تحقق للمنظمات النجاح وحصص سوقية وكذلك النمو والربحية من ناحية أخرى، واعتبرت أن هذه العوامل تؤثر على جميع أنواع مؤشرات الأداء، وقد كشفت الدراسة عن وجود ثغرة هامة تخص نقص البحوث في مجال إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل منفصل وبالتزامن داخل سياق محدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما جعل هذه الدراسة على قطاع معين والحكم على مؤسسات معينة وفي المملكة فقط، ولا يمكن الحكم على نظيراتها في دول أوروبا، أمريكا أو اليابان والصين، وقد أوصت الدراسة بضرورة البحث والتطوير في هذا المجال؛

دراسة « yilmaz » سنة 2006 بعنوان " تأثير إدارة المعرفة على أداء الشركات " بجامعة كرانفيلد، وقد أشارت هذه الدراسة إلى أنه ما لا يستطيع قياسه لا يمكن إدارته، وقد اعتمدت دراسة الحالة على بطاقة الأداء المتوازن، والذي

يستخدم لرصد العوامل الرئيسية للأداء ضمن إدارة المعرفة مما يهدف إلى تحسين تقديم خدمات إضافية ذات قيمة مضافة للمؤسسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، حيث قامت هذه الدراسة بتقديم نموذج أساسي في قياس إدارة المعرفة، وكذا توسعت إلى طرح إطار عمل أكثر مرونة ودقة وأداة للقياس إدارة المعرفة من خلال اعتماد المقابلة، وكذا تصميم أداة لقياس المستوي الحالي والمتوقع للأداء التنظيمي بالاعتماد على بطاقة القياس المتوازن، وانطلاقاً مما سبق توصلت الدراسة لتوصيات كان من أبرزها العمل على الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية عند تفسير إدارة المعرفة واعتبارها كأحد الممارسات التي تختلف باختلاف البيئة التنظيمية المدروسة كما يجب أن تؤخذ هذه الاختلافات إضافة إلى الدور الوظيفي ومستوي الأقدمية، وكذلك ضرورة تحليل الأداء، والدافع لتبادل المعرفة عبر طبقات مختلفة من الثقافات لتقديم إطار لتقييم الأداء.

دراسة «**Cynthia Jane Young**» بعنوان "إدارة المعرفة والابتكار لأداء شركة إصلاح السفن في الولايات المتحدة"، لسنة 2016 وقد هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الارتباط بين انخفاض القوى العاملة في جميع أنحاء الولايات المتحدة من خلال مغادرة الموظفين ودوران العمل مما يؤدي إلى تدني تقاسم المعرفة والابتكار وتحديد انعكاس ذلك في انخفاض مستويات الأداء داخل المؤسسة، ووضع تصور حول إدارة المعرفة والابتكار السائدة في صناعة السفن في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تعمل على تحسين أداء القوى العاملة. وبالتالي التركيز على زيادة تبادل المعرفة، حيث حدد هذا البحث أوجه القصور الحالية في نشر المعرفة وتداولها في المؤسسة حيث قامت هذه الدراسة على النموذج الموحد لخلق للمعرفة الديناميكية وكذا توسعت إلى طرح إطار عمل أكثر مرونة ودقة وأداة لتحديد عملية الاستيعاب، القيادة، وضبط أماكن نشر المعرفة سواء كانت افتراضية، مادية. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (69) من المديرين العاملين بالجهاز الإداري وموظفي الموارد البشرية وعناصر من المناصب القيادية في شركة إصلاح السفن في فرجينيا في منطقة وسط المحيط. وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تبادل المعرفة الضمنية على وجه التحديد وأن العلاقة بين المعرفة الضمنية وأداء الشركة من خلال المبيعات والتسويق هي علاقة طردية ذات إتجاه موجب، وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة والقدرات الديناميكية لإدارة المعارف، كما أكدت هذه الدراسة أن تقاسم المعرفة الضمنية والصريحة، وسرعة الابتكار والجودة يؤثر على الأداء التشغيلي والمالي للشركة، وأشارت النتائج إلى وجود فرق بين المتغيرات وأثارها في تقسيم المعارف الضمنية والصريحة، وعليه فقد أكدت هذه الدراسة أن ضرورة مواصلة دعم إدارة المعرفة التنظيمية لتحسين الابتكارات داخل المؤسسة من خلال إدخال تحسينات في المجالات الرئيسية لزيادة مساهمة أفكار الموظفين، فضلا عن دعم القيادة في المؤسسة.

● الاستفادة من هذه الدراسات السابقة:

لقد ساهمت هذه الدراسات السابقة في هذا الموضوع من خلال:

- وضع خطة العمل خاصة ما تعلق بالجانب النظري؛
- تحدد إطار الدراسة وصياغة الإشكالية؛
- الامام بمختلف المراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتسهيل طريقة البحث؛
- تعتبر توصيات ونتائج هذه الدراسات نقطة انطلاق البحث في هذا الموضوع؛
- الاستعانة بالدراسات الميدانية خلال تصميم الاستبيان واخراجه في شكله النهائي.

● ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- الحاجة لمزيد من الدراسة والتعمق في علاقة أداء ادارة المعرفة وأداء العاملين؛
- تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي ركزت على نوع العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين حسب علم الباحث خاصة في الجزائر؛
- تركز الدراسة الحالية وبصفة معمقة من خلال التفصيل والامام بجميع جوانب متغيراتها سواءاً تعلق الأمر بإدارة المعرفة أو بالأداء البشري؛
- يظهر اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى من خلال الاعتماد ودراسة الأبعاد الشاملة لإدارة المعرفة بداية من عمليات إدارة المعرفة وتقانة إدارة المعرفة ، وبالتالي لم تقتصر على عملياتها فقط أو أحد الأبعاد وإنما جاءت شاملة مما يجعلها تشخص وتمثل إدارة المعرفة بمفهومها الحديث؛
- تعتبر هذه الدراسة نقطة الانطلاق لدراسات أخرى قادمة في ما يخص علاقة إدارة المعرفة بأداء العاملين.

صعوبات الدراسة:

- لكل عمل صعوبات ولا يوجد عمل دون المرور بمجموعة من العراقيل ومن صعوبات هذه الدراسة ما يلي:
- قلة الدراسات التي تناولت البحث عن العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري بصفة خاصة؛
 - صعوبة التحكم في المصطلحات وإعطائها تعريف موحد لإختلاف المدارس والمفكرين حول إعطاء مفهوم موحد لبعض المصطلحات؛
 - صعوبة قياس متغير الدراسة الأداء البشري بأبعاد ومؤشرات خاصة لإختلاف ذلك من دراسة لأخرى ومن مفكر لآخر؛

- غياب ثقافة الإستبيان لدى المؤسسات الجزائرية؛
- صعوبة اقناع بعض الأفراد من عينة الدراسة على التعاون لمنح المعلومات وملاء الاستثمارات؛
- صعوبة استرجاع الإستثمارات من المستجوبين؛
- غياب المعرفة التامة لمصطلح إدارة المعرفة لدى بعض العاملين حتى تم تبسيط الأمر لهم؛
- صعوبة كبيرة من أجل الدخول إلى مؤسسة الدراسة خاصة باعتبارها من أكبر المؤسسات الجزائرية.

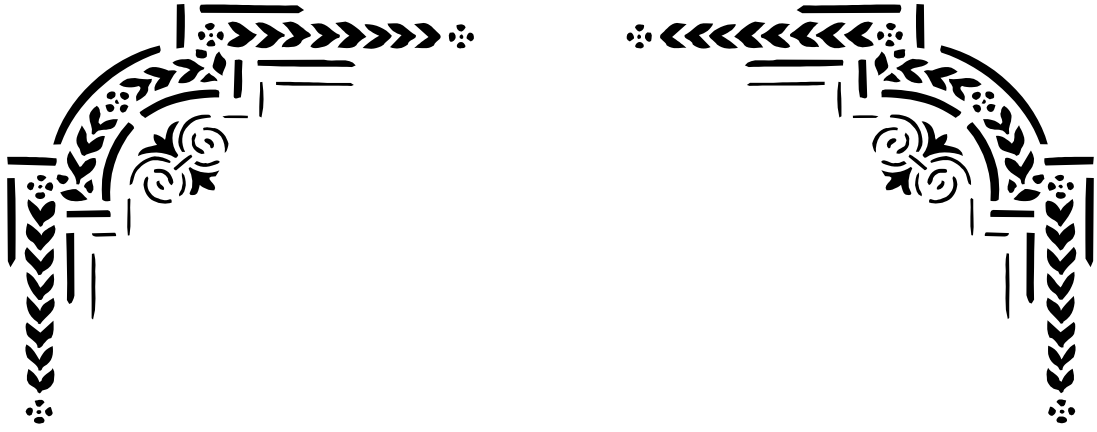
المنهج المستخدم:

بهدف دراسة إشكالية هذا البحث وتحليلها واختبار صحة الفرضيات المقدمة سنعتمد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

خطة العمل:

خدمة للبحث القائم على إيجاد العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة، تم توزيع الهيكل النظري والتطبيقي إلى أربع فصول. ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي كما هو مفصل فيما يلي:

- **الفصل الأول:** لقد تطرقنا في هذا الفصل لإدارة المعرفة في عصر المعرفة والألفية الثالثة من خلال عرض مدخل عام حول إدارة المعرفة، وأهمية المعرفة في هذا العصر الجديد، كما تم التطرق إلى اقتصاد المعرفة والاقتصاد المبني على المعرفة، والتركيز على أبعاد ومؤشرات هذا الاقتصاد الجديد التي جعلت من إدارة المعارف في المؤسسات ضرورة حتمية وليست اختيارية لها؛
- **الفصل الثاني:** لقد خصص هذا الفصل كمدخل عام حول الأداء في المؤسسة وقد تم التطرق إلى مختلف المصطلحات من الكفاءة والفعالية، والتركيز على الأداء البشري وأهمية تقييمه في المؤسسة الحديثة، خاصة وقد أصبح تقييم الأداء النشاط الذي أخذ الحيز الكبير من عمليات المؤسسات المعرفية لما له من أهمية في تحديد استراتيجية وخطة عمل المنظمات، والوقوف على مدى تقدم الأعمال وتحقيق الأهداف المخطط لها سابقاً؛
- **الفصل الثالث:** لقد حاولنا في هذا الفصل الأخير من الجانب النظري الربط بين إدارة المعرفة وأداء العاملين من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى، باعتبار أن الأداء البشري أساس لأداء المؤسسة ككل

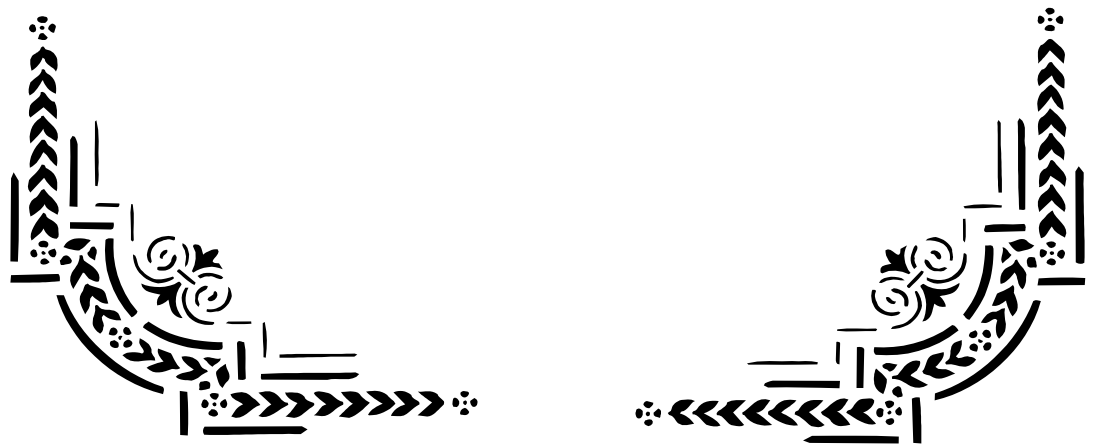


الفصل الأول

إدارة المعرفة في ظل إقتصاد المعرفة

المبحث الأول: إقتصاد المعرفة؛

المبحث الثاني: إدارة المعرفة في المؤسسة.



تمهيد

يشهد العالم اليوم تغيرات واسعة وجذرية ميزتها تسارع تغيرات الثورة المعرفية والمعلوماتية في كافة النواحي مما عجل بالتحول من الإقتصاد المادي إلى إقتصاد يعتمد على المعرفة، الذي أصبح له طابعه الخاص الذي لا يستمد خصوصيته من إعتبرات الحاضر أو الماضي ولكن من خصوصية الدور الجديد الذي سيقوم به في المستقبل. وبعدها كانت الأرض والعمالة ورأس المال هي العوامل الأساسية للإنتاج تغير هذا الإعتماد من الملموس إلى اللا ملموس وصارت الأصول الجديدة لتطور أي إقتصاد تعتمد على المعرفة الفنية والإبداع والذكاء والمعلومات ولاح في الأفق إقتصاد حول مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى المعلومة والمعرفة ومركز التعليم والتدريب والبحث العلمي.

ففي عالم يشهد الانفجار الرقمي والمعرفي لم تعد إدارة المعرفة أمر مستحب فقط، وإنما ضرورة حتمية لإستمرار المؤسسة وبقائها في بيئة تنافسية سريعة التغيير والتقلب، وعليه فإن الصراع العالمي في عالم الألفية الثالثة لن يكون صراعا على رأس المال أو المواد الخام الرخيصة أو الأسواق المفتوحة، بل أنه وسيستمر لفترة طويلة صراعاً على المعرفة التي تحولت إلى مورد أساسي من الموارد الإقتصادية إلى قوة حقيقية. وهذا ما سنراه في هذا الفصل الذي يحتوي على مبحثين متمثلين في:

- المبحث الأول: إقتصاد المعرفة؛

- المبحث الثاني: إدارة المعرفة في المؤسسة.

المبحث الأول: إقتصاد المعرفة

لا شك أن الحكم الاجتماعي والإقتصادي المعاصر لا يقتصر على ما هو ملموس وتقليدي فحسب، بل تعداه إلى اللاملموسات وذلك بسبب التغيرات السريعة التي يشهدها العالم أجمع على كل المستويات المحلية والدولية وعلى كافة الأصعدة سواءً على الصعيد الاجتماعي أو الإقتصادي والصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي . الأمر الطي أدى إلى تراكم معرفي كبير كان له دوراً بارزاً في التحول الإقتصادي إذ كل ذلك ساهم في خلق إطار جديد للنشاط الاجتماعي والإقتصادي مصطلح يطلق عليه إسم " إقتصاد المعرفة".

المطلب الأول: الإطار العام لإقتصاد المعرفة

يتضمن إقتصاد المعرفة الإستخدام الكثيف للمعرفة خاصة في القيام بالنشاطات الإقتصادية وفي توسعها وتطورها ونموها وستتطرق إليه في هذا المطلب.

الفرع الاول: نشأة إقتصاد المعرفة:

أول ما خلق الانسان ومنذ ذلك العصر والتراكم المعرفي لدى الإنسان بتطور ويزداد بداية من المعرفة الفطرية (Immte Knowledge إلى غاية المعرفة الفلسفية « philosophical knowledge » خلال العهد البابلي مروراً بالمعرفة النظرية « theoretical knowledge » لدى الإغريق¹ . وتطورت المعرفة في العصر الإسلامي حيث لم يقتصر دور المسلمين على الترجمة والنسخ وإنما تعداه إلى توليد المعرفة الجديدة وصولاً إلى الفكر الحديث والمعاصر، الذي تناولت فيه مختلف المدارس المعرفة بداية من المدرسة الكلاسيكية التي ضمنت (الإدارة العلمية والبيروقراطية والمبادئ الإدارية حيث ركزت على إستخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات وإتخاذ القرارات والمدرسة السلوكية (العلاقات الإنسانية وتنمية التنظيمات) التي دعت لتحسين ظروف العمال وتحسين العلاقات الاجتماعية، إضافة إلى رؤية مدرسة النظم « System school »، التأكدت على ضرورة النظر إلى المؤسسة على أنها نظام واحد متكامل ببنيته الداخلية والخارجية، وصولاً إلى النظريات الحديثة وعلى رأسهم الإدار البيانية(نظرية « Z ») وإدارة الجودة الشاملة (TQM) التي ساهمت بشكل كبير في تطور المعرفة. ولم يكف الإهتمام الكبير في الآونة الأخيرة بالمعرفة وتوليدها صدفة وإنما²:

- لتحول إقتصاد الدول إلى إقتصاد قائم على المعرفة؛

¹ ثريا عبد الخزرجي، شيرين بدري البارودي، " إقتصاد المعرفة"، الوراق، للنشر والتوزيع،الأردن، 2011، ص: 24-25.

² عمر أحمد همشري،" ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص: 53-54.

- الثورة التكنولوجية والرقمية وأنظمة الاتصالات التي أدت إلى توفير كم هائل من المعلومات. وليدة هذه المعلومات إنفجار الثورة المعلوماتية التي طالت مختلف مجالات حياة المجتمع سواء بنيتة الإقتصادية أو علاقات العمل . هذه الأخيرة جعلت عامل السرعة في التأقلم مع التغيير من أهم العوامل الإقتصادية الإنتاجية للمجتمع وعدم مواكبتها للتطور التكنولوجي وعدم إدراك المعرفة اليوم وأهميتها كعامل للإنتقال والولوج إلى الإقتصاد الجديد، سرعان ما يجد نفسه عاجزاً أو مصنفاً في نهاية المطاف إلى مجموعة الدول الفاشلة. يقول " الحضري إن الصراع العالمي ما بعد الحيات "GAT"، عالم منظمة التجارة العالمية، عالم العولمة، عالم الألفية الثالثة لن يكون صراعاً على رأس المال أو المواد الخام أو الأسواق المفتوحة، بل سيتم لفترة طويلة صراعاً على المعرفة، وهذه الأخيرة تشكل إقتصاداً جديداً في مجالاته وفي آلياته ونظمه التي تظم النظم التالية¹:

- أ- نظم الإنتاج المعرفية دائمة التطور والإرتقاء

- ب- نظم التسويق المعرفية دائمة التطور والإرتقاء

- ج - نظم الكوادر البشرية الكبيرة في مجال المعرفة دائمة التطور والإرتقاء.

هذا التنوع في النظم والمعرفة أدى إلى حدوث تخصصات دقيقة في فروع عدة عجلت بظهور إقتصاد جديد هو " إقتصاد المعرفة" الذي لا يستمد خصوصيته من الماضي وإنما إلى ذلك التحدي الإقتصادي بالنسبة للمجتمعات اليوم حول إنتاجية العمل المعرفي والعامل المعرفي فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج والنمو الإقتصادي. ويرتكز هذا الإقتصاد الجديد على المعلومات العلمية والتكنولوجية والتعامل مع المعرفة فضلاً عن المعلومات وبهذا تعد المعرفة في هذا الإقتصاد الجديد من أهم موارد المؤسسات المعاصرة² . وهو الأمر الذي أدى إلى تغيير في منهجية الإقتصاد الحديث³ . فهو يدور حول الحصول على المعرفة وإستخدامها لتحسين نوعية الحياة في جميع المجالات⁴ .

الفرع الثاني: تعريف إقتصاد المعرفة

لقد أطلقت تسميات عديدة لتدل على إقتصاد المعرفة مثل إقتصاد المعلومات، إقتصاد الأنترنت والإقتصاد الرقمي، والإفتراض، الإقتصاد الإلكتروني، الإقتصاد الشبكي وإقتصاد اللاملموسات وإقتصاد الخبرة، وحتى إقتصاد الإنتباه. كيف

¹ ربحي مصطفى عليان، " إقتصاد المعرفة"، صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص: 107.

² عامر عبد الرزاق الناصر، " إدارة المعرفة"، اليازوري، الأردن، 2015، ص 17.

³ عدنان داود محمد العناري، هدى زوير مخلف الدعيمي، " الإقتصاد المعرفي"، دار جرير، الأردن، ط1، 2010، ص: 68.

⁴ نجاة محمد سعيد الصانع، " دور إقتصاد المعرفة في تطوير الجامعات السعودية ومعيقات تفعيله من وجهة نظر رؤساء الأقسام"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (2)، العدد 9 أيلول، 2013، ص: 843.

وهو الذي نشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات وفق مقولة (H.Simon): إن وفرة المعلومات تنشئ فقر الإنتباه. وكل هذه التسميات إنما تشير إلى إقتصاد المعرفة وفي الغالب تستخدم بطريقة متبادلة¹.

غير أن المصطلح شائع الإستعمال هو مصطلح إقتصاد المعرفة والذي من أهم تعريفاته:

يعرف بأنه الجزء الأعظم من القيمة المضافة ومفتاح المعرفة وهو الإبداع والتكنولوجيا، وهذا يعني أنه يحتاج إلى المعرفة وكلما زادت كثافة المعرفة في مكونات العملية الإنتاجية زاد النمو الإقتصادي².

ويعرف على أنه " منظومة تفاعلية شاملة ومتكاملة وفي غطار هذه النظم ستنشأ منظومة معلومات تكون مهمتها الأساسية أن تجمع البيانات وتستخرج منها المعلومات وتولد من إستخدامها المعرفة وتحقق بذلك القوة والنفوذ وتصنع القدرة والتأثير ثم تتجه إلى إيجاد معارف جديدة ليصبح الإبتكار والخلق أداة توليد لأشكال غير مسبوقه من المعرفة تشكل إقتصاد متجدد دائماً"³.

يرى Michel Grunstein و Zacklad : أن إقتصاد المعرفة إقتصاد اللاملموسات طغى عليه تبادل المعرفة وإنتاجها وتحول في خضامه رأس المال إلى رأس المال المعرفي⁴. وأن المعرفة والتفاعل والتكامل والتنسيق المستمر من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الإتصالات من جهة وبين الإقتصاد القومي والقطاعي والدولي من جهة أخرى بما يحقق الشفافية والفورية والإتاحة لجميع المؤشرات الإقتصادية المساندة لجميع القرارات الإقتصادية والتجارية والمالية في الدولة⁵.

ومن جهة أخرى هو: ذلك الإقتصاد الذي يتضمن الإستخدام الكثيف للمعرفة في القيام بالنشاطات الإقتصادية وفي توسعها، وتطورها ونموها، وإن مضامين إقتصاد المعرفة ومعطياته وكما تتحقق في الدول المتقدمة بالذات تتمثل بثورة المعلومات والإتصالات والإستخدام للمعرفة والعلم⁶.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن إقتصاد المعرفة هو الإقتصاد الذي يقوم على إنتاج المعرفة ونشرها وتبادلها وتكوينها كنشاط إقتصادي، وذلك بإستخدام تقنيات المعلومات والإتصالات والتي تعرف بالتقنيات الحديثة وهنا تجدر الإشارة إلى توضيح الفرق ما بين إقتصاد المعرفة والإقتصاد المبني على المعرفة.

¹ عبد الرحمن الهاشمي، فائز محمد العزاوي، " المنهج والإقتصاد المعرفي " دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص: 24.

² محمد عبد النوبس، أيوب، " إقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص: 17.

³ محسن أحمد الخضيرى، " إقتصاد المعرفة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص: 10.

⁴ Manuel Zacklad, Michel Grunstein, « Management des connaissance , modèles d'entreprise et applications, Hermès sciences publications, paris, 2001, p 15.

⁵ فريد النجار، " الإقتصاد الرقمي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص: 25.

⁶ فليح حسن خلف، " إقتصاد المعرفة"، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2007، ص: 16.

النوع الاول: إقتصاد المعرفة: وهو الذي يقوم على المعلومات من الألف إلى الياء أي أن المعلومات هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، وهي المنتج الوحيد في هذا الإقتصاد والمعلومات وتكنولوجيا منها هي التي تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق وهذا الشكل من الإقتصاد هو نفسه الإقتصاد ما بعد الصناعي.

النوع الثاني: الإقتصاد المبني على المعرفة

الإقتصاد المبني على المعرفة وهو الذي تلعب فيه المعرفة دوراً كبيراً في خلق الثروة وهذا شئ ليس بجديد. فقد كان للمعرفة دوراً قديماً ومهما في الإقتصاد لكن الجديد هو أن حجم المساحة التي تحتلها المعرفة في هذا الإقتصاد أكبر من السابق وأكثر عمقا مما كان معروفاً¹.

فالإقتصاد المبني على المعرفة هو ذلك المنهج الذي يستخلص من إدراك مكانة المعرفة وتقانتها والعمل على تطبيقها في الأنشطة الإنتاجية المختلفة أي أنه يعتمد على تطبيق قواعد الإقتصاد المعرفي في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في مجتمع يمكن أن نطلق عليه المجتمع المعلوماتي².

حتى وأن كان هناك فرق بينهما فإن فوائد إقتصاد المعرفة يمكن جملها في³:

الإقتصاد المعرفي يدعم مرحلة الطفولة المبكرة لتوفر الإستعداد الكافي للتعلم؛

- تحسين نوعية الخدمات الضرورية؛

- تحقيق تغييرات وتحسينات أساسية وضرورية للمستقبل؛

- تحقيق مخرجات ونواتج تعليمية مرغوبة وجوهرية؛

- يعطي المستهلك ثقة أكبر وخيارات أوسع؛

- يحقق التبادل إلكترونياً؛

- يغير الوظائف القديمة ويستحدث محلها وظائف جديدة؛

- يقوم على نشر المعرفة وتوظيفها وإنتاجها؛

¹ هديل عزيز درار، " المعرفة ودورها في التنمية الاقتصادية"، منشورات جامعة دمشق، 2006، ص: 98.

² أحمد نافع المدادحة، عدنان عبد الكريم الذيابات، إقتصاد المعلومات والمعرفة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2014، ص: 58.

³ الهاشمي عبد الرحمان، العزاوي فائزة محمد، " المنهج والإقتصاد المعرفي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص: 34.

يرغم المؤسسات كافة على التجديد والإبتكار؛

ويختلف إقتصاد المعرفة عن الإقتصاد التقليدي كونه¹:

- يتصف بأنه إقتصاد وفرة وليس إقتصاد ندرة؛
- تتلاشي فيه أهمية المواقع الجغرافية؛
- صعب مراقبته أو التحكم فيه أو وضع حواجز أو ضرائب؛
- إمتلاك المعرفة قيمة جوهرية أعلى منه في التقليدي للتحكم في طرق نقلها ونشرها؛
- يعتبر المورد البشري أساس الثروة عكس التقليدي الذي يعتمد على عوامل الإنتاج التقليدية.

الفرع الثالث: خصائص إقتصاد المعرفة

يهتم إقتصاد المعرفة بالقدرة على توليد وإستخدام المعرفة، أو بمعنى آخر القدرة على الإبتكار والإبداع، إذ لا يمثل فقط المصدر الأساسي للثروة وإنما يعد أساس الميزة المكتسبة في الإقتصاد الجديد فالمعرفة هي الوسيلة الأساسية لتحقيق كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع وتحسين نوعية وكمية الإنتاج وفرص الإختيار بين السلع والخدمات المختلفة سواء بالنسبة للمستهلكين أو المنتجين وبشكل عام يتميز إقتصاد المعرفة بالخصائص التالية²:

- الإستخدام الكثيف للمعرفة العلمية والمعرفة العملية وبالذات المتطورة منها عالية المستوى في عمل الإقتصاد وفي أداء نشاطاته وتوسعه ونموه.
- الإعتماد على الجهد الفكري بدرجة أساسية في عمل إقتصاد المعرفة وفي القيام بنشاطاته وإحلاله محل الجهد العضلي، وإحلال العمل الفكري القائم على المعرفة العلمية والعملية من نوعية أعلى محل العمل الفكري من نوعية أدنى وبشكل مستمر ومتزايد ومتسارع وهو الأمر الذي يدفع نحو تحفيز العاملين على تطوير معارفهم وقدراتهم الفكرية ومهاراتهم العملية والتخصصية منها بالذات وتعديلها بالشكل الذي يتناسب مع الحاجة للعمل والتقنيات المتقدمة التي يتضمنها وإزادات تطوراً وتعقيداً بصورة مستمرة وسريعة؛
- في إطار إقتصاد المعرفة تحقق النشاطات قيمة مضافة ومرتفعة نتيجة إعتماها على المدخلات المعرفية لنشاطات البحث والبرمجيات؛

¹ أحمد شاكر العسكري، محمود جاسم الصمدي، "إنعكاسات إقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس ، 25-27، جامعة ازبوتنة، الأردن، 2005، ص: 14، 15.

² فليح حسن خلف، "إقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص: 17-18.

- إقتصاد المعرفة هو إقتصاد إفتراضي لأن إستخدام التقنية الملائمة يخلق أسواقا ومنشآت إفتراضية تلغي قيود الزمان والمكان من خلال التجارة الإلكترونية التي توفر كثيرا منها المزايا من حيث تخفيض التكلفة ورفع الكفاءة والسرعة في تنفيذ المعاملات؛
- تفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بفاعلية، مما يؤدي لا محالة إلى تغيير الوظائف القديمة وإستحداثها بوظائف جديدة بسبب إنتقال النشاط الإقتصادي من إنتاج السلع وصناعتها إلى إنتاج الخدمات المعرفية¹.
- كما يمكن إضافة مجموعة من الخصائص التي يتميز بها هذا الإقتصاد الجديد حيث يتميز بـ² :
 - المرونة والقدرة العالية على التطوير والتكيف مع المتغيرات والمستجدات المتسارعة؛
 - القدرة العالية على التجديد والتطور والتواصل الكامل مع غيره من الإقتصاديات التي أصبحت تسعى إلى الإندماج فيه؛
 - القدرة على الإبتكار وإيجاد وتوليد منتجات فكرية معرفية وغير معرفية جديدة مما يساعد على خلق وإيجاد المنتجات الأكثر إشباعا وإقناعا للمستهلك؛
 - لا توجد فواصل زمنية أو عقبات تقليدية أمام التعامل معه فهو إقتصاد مفتوح؛
- ومن مميزات إقتصاد المعرفة³ :
 - المعرفة مصدر الثروة ومورد أساسي؛
 - فضاء عالمي يدفع للتكامل الإقتصادي العالمي بسبب التطور المذل لتقناته؛
 - النظرة البعيدة للعملية الإنتاجية للمنتج لتحقيق أهداف طويلة الأمد؛
 - يعمل إقتصاد المعرفة على توفير طيفا هائلا وكثيفا من المنتجات المتنوعة تلي حاجت مختلف شرائح الأفراد والشركات ورغباتها؛

¹ عامر بشير، " دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص، ص: 36-37.

² سليم جودة، تطوير التعليم ودوره في بناء إقتصاد المعرفة"، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص، ص: 3-5.

³ محمد أنس الشامات، " إتجاهات إقتصاد المعرفة في البلدان العربية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول 2012، ص 598.

- فتح حدود كبيرة للشراكة سواء بين الشركات أو حتى الأفراد في إنتاج وتشارك المعرفة.
- يرى كما منصورى وعيسى خليفى¹ :
- أنه إقتصاد وفرة أكثر من كونه إقتصاد ندرة؛
- بروز دور تكنولوجيا الإتصالات (الأقمار الصناعية الشبكات الفضائية، الأنترنت) بشكل كثيف لإيصال المنتوجات والقدرة على مقارنتها.
- التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية؛
- تعاضم المكون المعرفي الكامن في عقول البشر في مكونات المنتج أكثر من المواد الخام؛
- تقليص دورة حياة المنتج؛
- ظهور الإهتمام الكبير باللاملموس كالأفكار والعلامات التجارية وبراءات الإختراع.
- من خلال ماسبق يمكن القول أن إقتصاد المعرفة يتميز بأنه:
- العامل الأساسي في الإنتاج هو المعرفة كمورد رئيسي؛
- خلق أسواق جديدة طغى عليها الجانب الإلكتروني في المعاملات التجارية؛
- يتميز إقتصاد المعرفة بالإنتقال والإنتشار الحر للمعرفة ؛
- كما يتميز فيه المجتمع بإنتاج ومشاركة المعرفة للأفراد وليسوا مستهلكي المعرفة فقط؛
- زيادة الإنفاق على البحث والتطوير لتحقيق التنمية الإقتصادية ومسايرة التغيرات الإقتصادية المتسارعة
- التقانات كما تشهدة الإقتصاديات للدول الكبرى؛
- إقتصاد مفتوح أمام الإقتصاديات والدول الكل لا يوجد حواجز وإنما يبقى المجال مفتوح لكل من إهتم وأنفق على إنتاج المعرفة وتبادلها بين الأفراد؛
- إقتصاد تميز بالإبتكار والتجديد والتأكيد على الإبداع؛
- الدرجة الكبيرة والعالية من التخطيط والتنظيم والتركيز على المتابعة والرقابة في جميع مراحل إنتاج ومراقبة المعرفة وطرق إنتقالها؛
- إقتصاد أصبح فيه الإهتمام بالمعلومات وطرق معالجتها وتخزينها أكثر ما كان عليه الإقتصاد التقليدي هذا من جهة ومن جهة أخرى التركيز على الإستثمار في رأس المال البشري الذي يعد أساس العصرية.

¹ عيسى خليفى، كمال منصورى، " إندماج إقتصاديات البلدان العربية في إقتصاد المعرفة"، المقومات والعوائق، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع، جوان 2006، ص: 54.

الفرع الرابع: أهمية إقتصاد المعرفة

تظهر أهمية إقتصاد المعرفة من خلال تحول مركز الثقل فيه من الموارد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى التركيز على المعلومات والمعرفة ويمكن إيجاز أهمية إقتصاد المعرفة في¹:

- يلعب دور أساسي في جعل المعرفة العلمية والمعرفية أساس توليد الثروة في المجتمع وزيادتها وتراكمها؛
- ساهم في تغيير بنية الإقتصاد الجديد سواء بالتركيز على الإستخدام القوي للمعرفة أو في الإنتاج السلعي أو في كافة الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية؛
- يزيد من الأهمية النسبية للإنتاج المعرفي المباشر غير المباشر؛
- يعمل إقتصاد المعرفة على خفض الأسعار مقابل تحقيق دخل مالي كبير لعمال المعرفة؛
- إرتفعت من خلاله قيمة الأفكار والمعرفة والعلامات التجارية كمدخلات وأهمية الخدمات كالمخرجات؛
- العمل على تخفيض التكلفة في المؤسسة وإيصال المنتوجات في أسرع وقت؛
- إستفادة عمال إقتصاد المعرفة تدريب ومراكز للتعليم في إطار ما يتطلبه من متطلبات ومقومات؛
- يساهم إقتصاد المعرفة في تحويل المعرفة والمعلومات إلى مورد إقتصادي متجدد أخذ محل الموارد الأولية وبالتالي القضاء على الندرة؛
- يساهم على زيادة أعداد العاملين في مجالات المعرفة وخصوصا ذوي الكفاءات والقدرات المتخصصة العالية المستوى؛
- يعمل إقتصاد المعرفة على زيادة الدخل لذوي الأفراد المرتبطة أعمالهم بالمعرفة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛
- ساهم بشكل مباشر في إقتصاديات الدول في نقل التكنولوجيا الحديثة ونقل الأفكار والمعرفة وشجع على البحث والتطوير والإستثمار في المعرفة؛
- زيادة نفوذ حجم المؤسسات التي توظف إقتصاد المعرفة، وتظاؤل دور السيطرة المركزية؛
- من خلال ما سبق يمكن أن نقول أن أهمية إقتصاد المعرفة تكمن أنه:
- مصدر للقوة والهيمنة؛
- يحفز على الإستثمار وتكوين رأس المال البشري وتنميته؛
- يساعد المؤسسات على إحتراق الأسواق لمنتجاتها وبالتالي يحقق لها ميزة تنافسية؛

¹ أحمد علي الحاج محمد، "إقتصاد المعرفة وإتجاهات تطويرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص: 107-110.

- ساهم في زيادة أداء المؤسسات من خلال تخفيض التكاليف؛
- عمل على تغيير زمان ومكان العمل؛
- شهد عصر الإقتصاد الجديد المعرفة القضاء على بعض الوظائف والمهن التقليدية؛
- يوفر البنية المناسبة للإبداع والابتكار في المؤسسات.

الفرع الخامس: عناصر إقتصاد المعرفة

يجوي إقتصاد المعرفة مجموعة من العناصر والأبعاد التي يجب توافرها لتحقيق التقدم وتسهيل سبل الاندماج لما يعرف حالياً بالاقصاد الرقمي وتمثل عناصره في ما يلي¹:

أولاً: عناصر إقتصاد المعرفة

قوة بشرية مؤيدة: المجتمع هو أكبر قاعدة لدعم إقتصاد المعرفة فهو المستهلك لهذه المعرفة وهو المستفيد من ثمراتها ولذلك كلما كان تأكيد المجتمع على هذه الفوائد فعن مردودها سيكون إيجابياً؛

وجود مجتمع تعليمي: أي أن توافر ذلك المجتمع يعد أفضل البيئات لنمو إقتصاد المعرفة فعلى الأفراد مسؤولية التطوير والإبداع والتقدم؛

توافر منظومة بحث وتطوير فاعلة: وهي إحدى المتطلبات الضرورية لإقتصاد المعرفة فغيابها يعني غياب التخطيط والتوجيه والتقويم والتطوير؛

تهيئة عمال معرفة وصناعها: وهو قدرتهم ومعرفتهم على الربط والابتكار في مجال المعرفة؛

إيجاد الربط الإلكتروني الواسع: إن المعرفة تحتاج إلى وسائل إنتقال وهو ما ساهم به ظهور الإقتصاد الجديد الذي يعتمد على الأنترنت وسهولة الإتصال وهذا من متطلبات إقتصاد المعرفة؛

مصادقية المعرفة: حيث تأخذ المعرفة مصداقية أكبر وتعدداً أوثق بالتواصل مع الآخرين في أنحاء العالم لنشر ثقافة المجتمع المتعلم فكراً وتطبيقاً في المؤسسات المجتمعية المختلفة.

¹ محمد جبار طاهر الشمري، " دور إقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الإقتصادي، مصر أمودجاً"، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد2، العدد 10، 2008، ص: 74، 75.

ثانياً: أبعاد إقتصاد المعرفة

أبعاد إقتصاد المعرفة: هناك مجموعة من الأبعاد لإقتصاد المعرفة تتمثل في¹:

البعد الإقتصادي: وتعتبر المعلومة في الإقتصاد المعرفي هي السلعة والمصدر الرئيسي للقيمة المضافة وإيجاد فرص عمل وترشيد الإقتصاد؛

البعد التكنولوجي: وفيه تنتشر التكنولوجيا وتسود في إقتصاد المعرفة وهو ما يعني ضرورة حتمية للإهتمام بالوسائط المعلوماتية وتكييفها حسب الظروف؛

البعد الإجتماعي: وفيه تكون هناك سيادة على درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع وهذا يعني الإهتمام أكثر بأهمية التكنولوجيا خاصة في نقل المعرفة ومد جسور التواصل بين المنتجين والمستهلكين؛

البعد الثقافي: إذ يعني الإقتصاد المعرفي إعطاء أهمية معتبرة للمعلومة والمعرفة والإهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص .

المطلب الثاني: مقومات ومؤشرات إقتصاد المعرفة

يحمل إقتصاد المعرفة مجموعة من المؤشرات في طبياته تعتبر أساس الاندماج في هذا العالم الجديد الذي يركز على إنتاج المعرفة في كافة المجالات وأصبح الإهتمام بهذه المؤشرات ضرورة حتمية تصنف من خلالها تطور وتحسن المجتمعات العصرية.

الفرع الأول: مؤشرات إقتصاد المعرفة

إن مضامين إقتصاد المعرفة ومعطياته التي تحققت في الدول المتقدمة بصورة ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإستخدام الكثيف للمعرفة والعلم بدرجة كبيرة وقوية بجوانب أساسية أسهمت بشكل مهم جداً في توسيع مدى تحقيق هذه المضامين. وما يفرزه من معطيات تقنية والتوسع في إستخدامها في معظم المجالات وبالذات الإقتصادية منها سواء تعلق الأمر بالتعلم الذاتي أو التعلم من خلال العمل، وفي عصر أصبحت فيه المعرفة المقياس الرئيسي للتفريق ما بين التقدم والتخلف وأصبح النمو المتسارع لإقتصاد المعلومات وصناعتها يحدث طفرة غير مسبوقه في الفكر الإقتصادي بشكل وفي إقتصاد المعرفة بشكل خاص خاصة إذا تعلق الأمر بالتغيرات الجذرية في أدوات ووسائل وطرق الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية الموارد البشرية وفي خضام هذه المضامين والمعطيات حمل معه مجموعة من المؤشرات التي إختلف

¹ سعيد توفيق سعيد شقفة، "مهارات الإقتصاد المعرفي المتضمنة في محتوى كتب العلوم للمرحلة الأساسية العليا بغزة ومدى إكتساب طلبة الصف العاشر لها"، مذكرة ماجستير، في المناهج وطرق التدريس، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص: 42، 43.

الباحثين ومفكري الإقتصاد الجديد على تحديدها ويستحيل جمعها وعلى هذا الأساس سنتطرق لها حسب تصنيفها كالاتي¹:

مؤشرات العلم والتكنولوجيا وتحتوي على:

- البحث والتطوير؛
- براءات الإختراع؛
- النشر العلمي؛
- ميزان المدفوعات التكنولوجي؛

مؤشرات الموارد البشرية وتحتوي على:

- التعليم والتدريب؛
- رأس المال البشري؛
- الإستثمار في رأس المال البشري؛

مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد طور البنك الدولي (World Bank) منهجية لقياس الإقتصاد المعرفي تسمى منهجية قياس المعرفة (KAM (Assessment Methodology ومؤشر الإقتصاد المعرفي (KAE) المعروفة من خلال مجموعة من المؤشرات تمثلت في²:

- **الأداء المنظمي:** التركيز على الأداء ودراسة العوامل المؤثرة فيه والمحددة له وقياسه وهذا التركيز لإجابة على السؤال: لماذا يختلف الأفراد في أدائهم؟
- **الإبداع:** وهو ضرورة حتمية في المؤسسة من أجل الإستمرار والبقاء ولم يكن حدث العهد وإنما كان هذا الإهتمام نتيجة قرون مضت؛
- **إدارة الموارد البشرية:** الذي يعتبر الرأسمال الحقيقي في المؤسسات ولأي تطور تشهده الدول وأصبح الإستثمار في العنصر البشري ضرورة حتمية لإنتاج المعرفة في ظل الإقتصاد الجديد؛

¹ عامر بشير، " دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 41-46.

² محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، " عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الإقتصاد المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية"، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية المجلد 7، العدد 18 2011، ص: 192-198 .

- تكنولوجيا المعلومات: التي تعاضم الإعتماد عليها بشتى أنواعها وذلك لدورها الفعال في مختلف الميادين والإستخدام في نقل وتخزين المعلومات والمعرفة التي أطغت في هذا الإقتصاد الرقمي؛
من خلال هذه الدراسات ومن خلال أبحاثنا في الكتب والدراسات السابقة ومختلف مؤشرات إقتصاد المعرفة فإننا سنركز في هذه الدراسة على المؤشرات التالية:

أولاً: مؤشر البحث والتطوير

يرتبط تحسين وزياد أداء المؤسسة إرتباطا وثيقا بقدرتها على الإبتكار والإبداع ولن يكون هذا الأخير فعالا إلا من خلال الإنفاق والإهتمام على البحث والتطوير كما يعتبر أساس نمو إقتصاديات الدول والمؤسسات وتطور قدراتها ومكانتها المحلية والدولية، من خلال الإنتشار الواسع لمخابر البحث والتطوير التي تعتبر القلب النابض للتقدم التكنولوجي، لأنه يمثل الوسيلة الوحيدة التي يمكن للمؤسسة الإعتماد عليها في للحصول على الإبداع والإبتكار وزيادة عائد الإستثمارات المادية والبشرية. وتبقى مطالبة بالإنفاق لوجد ذلك النوع من العلاقة الطردية بينه وبين التطوير فكلما زاد الإنفاق كلما زاد التطوير الذي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والتي تم التوصل إليها عن طريق البحث أو الخبرة العلمية ، والمهدف منه إنتاج مواد جديدة أو منتجات وآلات تستعمل في عمليات جديدة أو إدخال التحسينات المطلوبة على المنتجات والآلات، وفي ظل إقتصاد المعرفة وجب على المؤسسة الإستثمار ورفع نسبة الإنفاق وتخصيص مراكز للبحث وهذا لعدة أسباب:

- يسهم في فهم وإستدراك ما يدور من معارف وإستيعابها على المستوى العالمي؛
- التكوين الجيد والفعال للعمال؛
- حتى يستطيع العامل في المؤسسة التحكم والإستخدام الأحسن للمعرفة المتبادلة؛
- كلما زاد الإنفاق من قبل المؤسسات كلما كانت تنتج سلعا وخدمات أفضل؛
- الصراع العالمي على رأس المال البشري والتركيز على المعرفة كقومة تحدد مكانة وتنافس المؤسسة وبها تتحقق أهداف المؤسسات المعاصرة في هذا الإقتصاد.

ثانياً: مؤشر الإبداع

فالإبداع هو عبارة عن تلك العملية التي تساهم في تطوير وإبتكار الأفكار الجديدة في المؤسسات وهو بداية من إختراع الفكرة إلى غاية الإستغلال الأولي لها في الواقع وتطبيقها بشكل لم يسبق له مثيل، حيث يجمع علماء الإدارة اليوم على أن المؤسسات المعاصرة تعيش ظروف متغيرة ومعقدة مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة ، وهذا ما يجب التركيز عليه اليوم في المؤسسات من خلال تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات والمشاركة في إتخاذ

القرارات وتوليد الأفكار الجديدة، ويمكن تعريف الإبداع بأنه: طاقة مكنونة يمتلك الفرد المبدع من أجل حل المشكلات بأسلوب مغاير للأساليب القديمة من خلال تنظيم الأفكار وترتيبها، وهو يصنف لعدة أصناف نذكرها في¹:

- الإبداع الاساسي: ويشتمل هذا الصنف على الفكرة الأولية للإبداع التي تكون سبب في قيام ثورة من التفكير وهو على درجة كبيرة من التفكير؛
- الإبداع التطبيقي: وهو الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق الفعلي والعملي للإبداع الأساسي الأول؛
- الإبداع الاشتقاقي: هو عبارة عن تلك التعديلات الصغيرة على المنتج أو الخدمة الرئيسية؛
- إبداع التغيير: وهو الإبداع الذي يؤدي إلى أحداث تغييرات صغيرة على المنتجات والخدمات الناتجة عن الإبداع الإشتقاقي.

وتظهر أهمية الإبداع من خلال الفائدة من وراءه التي تتمثل في²:

- توليد وإنتاج تجاري متطور إضافة إلى زيادة الخدمات وعمليات السوق؛
- زيادة الإنتاج والربحية والمساهمة في النمو الإقتصادي؛
- الانتقال من النمو الخام إلى نمو عادل ومستدام من خلال تحسين المؤسسات وتطوير النماذج؛
- كما أن المؤسسات اليوم تبحث دوما على التطور ويعد الإبداع موردا هاما لتطوير نشاطها، فعن طريق بعث منتجات جديدة، زيادة العرض، تلبية الحاجات الجديدة في السوق، وتنويع النشاط، تقوم المؤسسة بخلق موارد جديدة للدخل تمول بها تطورها وزيادة قدرة المؤسسة على التنافسية من خلال³:
- سرعة تقديم منتجات جديدة؛
- تقليل تكلفة التصنيع من خلال الإبداع في العملية.

ثالثا: مؤشر الإستثمار في رأس المال البشري

يقصد برأس المال البشري المتميز ذلك النوع من الأفراد الذين يمتلكون المواهب المميزة كما يمتلكون قدرات إبداعية تؤثر في أنشطة المؤسسات⁴، وعليه هناك إجماع على أن العنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تسهم في

¹ فريد كرتل ، ليجيري نصيرة، " الإبداع والريادة في المنظمات الإقتصادية "، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، يومي 18-17 أبريل 2013، ص، ص: 6-7.

² علي فلاح الزعي، " العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل إقتصاد المعرفة"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011، ص 166.

³ بن بركة عبد الوهاب، بن التركي زينب، " مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة"، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010، ص: 6.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص: 32.

تحقيق أداء المؤسسات وتحسينه وأن التحديات التي يحملها العصر الجديد لن يتصدى لها إلا رأس مال بشري دائم الرقي، دائم النمو سواء على المستوى الفردي أو على صعيد المجتمعات حتى يمكن للجميع المشاركة في العالم الجديد وفي ظل سياق تنافسي بالغ الحدة، وعليه فإن العناية والإستثمار في المورد البشري بأفضل السبل وأكثرها جدوى يعطي للمؤسسة مكانتها على إعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الإستثمار، ومازالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وتأخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية، وأهمية ذلك في كون أنه¹:

- مورد ثمين يحمل معرفة معرفة كامنة في الأفراد تساهم في تحسين العمليات والمنتجات بإعطاء ميزة تنافسية للمؤسسة؛
- بإعتباره موردا يتسم بالندرة كونه حاصل بتراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية المبني على الخبرات الذاتية لنفس المؤسسة وليس لمؤسسة أخرى؛
- مورد لا يمكن تقليده بسهولة لإختلاف خبراتهم من مؤسسة إلى أخرى وحسب طرق تعلمهم وتكوينهم المختلف بين المؤسسات؛

هذه الأهمية البالغة التي تولى للعنصر المعرفي تزامنت خصوصا والعالم يشهد يوما بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية التي تحدث بفعل الإنسان وتنعكس عليه في ذات الوقت. وقد تبنت الإدارة جميع المؤسسات اليوم مبدأ الإهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين الذي يركز على إقتصاد المعرفة ويعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي في إطالة بقاء أي مؤسسة ناجحة تحقق أرباح في السوق وأساس أي إقتصاد ناجح في العالم، والذي يمكن تعريفه على أنه "مجموعة المفاهيم والمعلومات من جهة والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة ثانية والإتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين إنتاجية وتزيد بالتالي من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله"².

¹ محمد زبير، شوقي جدي، "الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة"، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص: 13.

² عبد اللطيف مصطفى، " دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الإقتصادية التسيير العلوم التجارية، المركز الجامعي غرداية، العدد 7، 2009، ص: 26.

رابعاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

لا شك أن تحسين أداء المؤسسات مرتبط ارتباطاً كلياً بالتطور التكنولوجي الفائق وخاصة في مجال المعلومات والاتصالات التي أصبحت عماد الإقتصاديات الحديثة. وبشكل أشمل وأدق فإن تكنولوجيا المعلومات التي تمثل ذلك الترابط ما بين تكنولوجيا الحواسيب المتطورة وتكنولوجيا الاتصالات المختلفة الأنواع والإتجاهات وهي بذلك تساهم في سرعة تناقل المعلومات والبيانات معتمداً في ذلك على عامل الأنترنت الذي يتميز به هذا الإقتصاد الجديد¹، وما ينبغي قوله أن المعرفة التكنولوجية كانت ومازالت وستكون الأساس للقيام بالنشاطات الإقتصادية، والمحرك الرئيسي لنمو هذه النشاطات حيث الإعتماد على عليها يخلق إستخدام وسائل وأدوات إنتاج جديدة أو من خلال إستخدام أساليب إنتاجية جديدة تزيد الإنتاج وتقلل تكلفته وتحسن نوعيته من جهة ومن جهة أخرى ما تقدمه من معلومات لرأس المال البشري في ظلها حيث إن وظائف المستقبل تحدد وفقاً لمتطلبات التغيير. ففي ظل المناخ الإقتصادي السائد حالياً تبقى جميع المؤسسات تعمل على الحفاظ على مركزها التنافسي ولنجاح وتحقيق ذلك يتوقف على عدة عوامل²:

- توفير الحاسب الآلي حسب متطلبات وإحتياجات المؤسسة؛

- التخطيط الجيد في المؤسسة؛

- تحديد رغبات المستهلكين؛

- إلتزام ودعم الإدارة العليا؛

- التكامل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجية المؤسسة؛

وقد أثر التطور الهائل الذي عرفته تكنولوجيا المعلومات والاتصال على كافة مجالات الحياة خاصة في مجال الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (بإعتباره شاملاً لمجموع المبالغ المخصصة لكل من الأجهزة والبرمجيات وغيرها من عناصر البنية التحتية، مع الأخذ بعين الإعتبار رواتب العاملين في الأقسام المتخصصة في إدارتها³). هذا الإستثمار فتح فرصاً كبيرة لنشر المعرفة على نطاق واسع، خاصة في ظل إقتصاد يقوم على إعتماد المعرفة كمورد لإنتاج الثروة وتنميتها،

¹ مصطفى سليمان الدلاهمة، "أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص: 327.

² Andre Deyreux, « Le Système D'information, Le Nouvel Outil De Stratégie », maxima, France, 2004, p: 25.

³ وصفي الكسابية، سعاد بنوطي، " أثر الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية)"، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد العاشر ديسمبر 2011، ص: 289.

وأوجدت مجتمعات أطلق عليها مجتمع المعرفة والمجتمع الرقمي وقد إتخذت نمطا متصاعدا ومتسارعا يعبر عن درجات الإرتقاء الإجتماعي المتمثلة في المحطات التالية¹:

- **مجتمع المعلومات:** والذي كان نتيجة التحصيل الكثيف للمعلومات وتطبيقات المعلوماتية التي تسري داخل المجتمع لدعم مختلف الأنشطة التي يمارسها، وتفسير مختلف الحوادث وإيجاد الحلول للمشاكل.
- **مجتمع المعرفة:** والقائم على إستغلال المعرفة كأهم مورد لتنمية جميع القطاعات الإقتصادية والنماء الإجتماعي بصفة عامة؛
- **مجتمع التعلم:** وهو أعلى المجتمعات إرتقاءً حيث يزخر بكثير من الكائنات القادرة على التعلم ذاتيا وذلك بعدما أصبحت ملكة الذكاء غير مقصورة على الكائن البشري دون سواه، بل أصبحت موزعة على الآلات والأدوات والنظم والمؤسسات؛
- لا شك أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت بشكل مباشر في زيادة الحاجة للمهارات الفكرية والإدارية أكثر منها لحاجات المهنية، ومن نتائج التأثير الأخرى ذكر Sponos²:
- وجود إرتباطا بين المهارات التحليلية وإستخدام التكنولوجيا وخاصة نظم إتخاذ القرار الإداري ونظم تخطيط موارد المشروع؛
- وجود علاقة بين مهارات القيادة وإستخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- هناك إرتباط فكري بين التفكير الإبداعي إستخدام نظم دعم القرار؛
- هناك تأثير حتى في حاجة العاملين للتدريب على إتخاذ القارات ومهارات القيادة لتحمل المسؤولية وإتخاذ القرارات.

خامساً: مؤشر إدارة المعرفة

إدارة المعرفة من المنظور الإقتصادي: "هي الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية، وهي بذلك عملية إبداع وإكتساب المعرفة وإستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي"³، وربط إدارة المعرفة بأداء المؤسسات المعاصرة اليوم أصبح حديثاً جداً وعلى أساس أدائها تتخذ قراراتها

¹ ملود عودية، شرفي خيرة، "تكنولوجيا التعليم الإلكتروني للموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن المنتدى الدولي الأول لإقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البلدة، يومي 17-18 أبريل 2013، ص: 4.

² ليلي حسام الدين، "أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، 2011، ص: 32.

³ أ. بوعزيز شيبشون، "أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق غدارة المعرفة (دراسة تحليلية لراء غطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن)، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011، ص: 54.

لتحديد اتجاهات سير نشاطها وتحقيق أهدافها ومنها تستطيع تنفيذ الخطط والبرامج والإستخدام الأمثل لمواردها وبكفاءة عالية، خاصة في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية السريعة سواء على المستوى المحلي أو العالمي، ولتحقيق هذا يتطلب مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها للحصول على مخرجات تسهم في بقائها ونموها. وتستند إدارة المعرفة بشكل أساسي على فكرة أن أكثر موارد المؤسسة قيمة هي المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون في المؤسسة، فهي بذلك تتمحور حول إستخدام المعرفة الجماعية المتراكمة التي يمتلكها جميع العاملين في المؤسسة وتطبيقها في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فهي مجموعة النشاطات والعمليات المؤسساتية التي من شأنها مساعدة المؤسسة على توليد وإختبار وتصنيف المعرفة وإستخدامها والعمل على تحويلها إلى مخرجات كمنتجات¹، فطالما أن مؤسسات الأعمال تعمل في بيئة غير مستقرة تتصف بالتقلب وعدم الإستقرار ولا سيما مجال تقانة المعلومات والإتصالات وتوجه المؤسسات نحو إقتصاد المعرفة وهذا يستوجب وقوف المؤسسة على مستوى أدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وهذا ما تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق قيمة لها وفي تنافسيتها وموقعها في السوق ليس فقط في تحسين الأداء ولكن لما لها من فوائد في² :

- تحسين الإبداع داخل المؤسسة؛
- زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين خدمات المؤسسات الخدمائية؛
- تحسين عملية إتخاذ القرارات؛
- زيادة وعي الأفراد وتحسين خبراتهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل؛
- فتح فرص للمستخدمين للبحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة؛
- العمل على زيادة مستوى التعاون بين الأفراد بصورة أكبر.

الفرع الثاني: ركائز إقتصاد المعرفة

لقد حدد البنك الدولي أربعة ركائز أساسية لإقتصاد المعرفة هي³ :

- الإطار الإقتصادي والمؤسسي: ويقصد به دور الدور الذي تلعبه الحكومات في توفير الإطار الإقتصادي والحوافز لمجتمع الأعمال وغيرها من الشروط التي تعمل على رفع إقتصاد المعرفة بالإضافة إلى الأداء الفعلي للإقتصاد؛

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، "معجم الإدارة"، دار أسامة، الأردن، 2011، ص: 54.

² ليث عبد الله القهوي، "إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

³ ربحي مصطفى عليان، "إقتصاد المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص: 148-149.

- **نظم التعليم:** التي تؤكد أن المواطنين معدين للإستحواذ أو الحصول على المعرفة وإستخدامها والمشاركة فيها فبقيادة التكنولوجيا والإحتياجات الجديدة يتجه التعليم لإحداث تغييرات كبرى على كل المستويات، وفي مجالات متنوعة تتضمن المنهجيات وقنوات التوزيع، علاوة على أن التعليم والتدريب المستمر المعتمد على التكنولوجيا هما من أكثر الخصائص الرئيسية لبيئة إقتصاد المعرفة، حيث السرعة التي تتطور عندها المعرفة والتكنولوجيا والمهارات العالية المطلوبة؛
- **نظم الإبداع:** ويقصد بهذه النظم التعاون الواسع والقوي بين الأعمال التجارية ومراكز التفكير من أجل تكوين أو تطبيق المفاهيم الإبداعية والطرق والتكنولوجيات التي تعطي المنتجات والخدمات ميزة تنافسية، مما يشارك في تطوير وتحقيق إقتصاد المعرفة، كعمالة معرفية منافسة ومطلوبة تستطيع تحديث مهاراتها دورياً.
- **البنية الأساسية لمجتمع المعلومات:** ويقصد بها البنية الأساسية في مجال الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات وإلى أي حد هي متقدمة ومنتشرة ومتاحة ورخيصة، ولكن في المفهوم الواسع تتضمن كل البنى الأساسية التي تدعم مجتمع معلومات فعال وإقتصاد معلومات فعال.
- وقد أسند الدكتور علاش أحمد، وقرامطية زهية في الملتقى الدولي الأول حول إقتصاديات المعرفة والإبداع بالجزائر سنة 2013 أربع ركائز أساسية لإقتصاد المعرفة تمثلت في¹:
- **الإبتكار (البحث والتطوير):** أن ما أفرزته العولمة الإقتصادية لمؤسسات الأعمال المعاصرة الإستعداد للبقاء ومواجهة التحديات العالمية الجديدة ولا يتسنى لها ذلك إلا من خلال الإهتمام بالبحث والتطوير الذي يمنح للمؤسسات معرفة التقنيات الجديدة في مجال الإنتاج والعمليات والإدارة ولا يكون هذا إلا من خلال عمل إبداعي وتجديدي مستمر؛
- **التعليم:** وهو من الإحتياجات الأساسية الذي تعين على الحكومات الإهتمام برأس المال البشري لتوفير اليد العاملة الماهرة وكذلك تكوين عمال للمعرفة في إطار التحكم في تكنولوجيا الإعلام والإتصال وكذا دمجها في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة؛
- **البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات:** يحتاج الإقتصاد الجديد إلى بنية تحتية قوية مبنية على أحدث وسائل التقنيات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات والإتصال وهذا لتسهيل نشر وتجهيز المعلومات ونشر المعرفة وتكييفها مع الإحتياجات المحلية ، لدعم النشاط الإقتصادي وتحفيز المشاريع القائمة على إنتاج قيم

¹ علاش احمد، قرامطية زهية، " أهمية حاضرات الأعمال التكنولوجية في بناء إقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الاول "إقتصاديات المعرفة والإبداع"، بجامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 17 - 18 افريل 2013، ص، ص: 3، 4.

معرفة مضافة وذات جودة وهذا لتعاضد الإعتداع على هذه الوسائل الحديثة التي أوضحت ضرورة ملحة من ضروريات العصر ومؤسساته التي أصبحت تنافس المؤسسات الأخرى من أجل مسايرة وإقتناء أحدث ما توصل إليه التقدم في هذا المجال بإعتبار أن حياة وتوفر بنية تحتية وقاعدة قوية حاليا يمثل إمتلاكها لقدرة تنافسية على الصعيد الدولي؛

- **الحاكمية الرشيدة:** وتقوم على أسس إقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو، وتشمل السياسات التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات أكثر إتاحة ويسرا، وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات التكنولوجيا، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الثالث: دوافع وأسباب التحول الى إقتصاد المعرفة

إن مرونة إقتصاد المعرفة مع التغيرات والتقنيات الجديدة التي عجلت بظهور إقتصاد جديد أصبح حتمية يجب الإنتقال إليه خاصة وإن كل الظروف مواتية لذلك بالإضافة إلى توفر عدد من القوى الدافعة الرئيسية التي تؤدي إلى التوجه إلى الإقتصاد المعرفي أبرزها¹:

- تنامي دور المعرفة كعنصر هام لإضافة قيمة مضافة؛
- العولمة وما أنجر عنها من فتح للأسواق العالمية وإزدياد المنافسة حدة للمنتوجات؛
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة؛
- الإنتشار الرهيب للشبكات؛
- تحرير التجارة العالمية وتلاشي الحدود بين البلدان، الأمر الذي أفسح المجال أمام كل أنواع الإستثمار الأجنبي المباشر؛
- ظهور مفهوم رأس المال الفكري المبني على التعلم وتوليد المعرفة؛
- التغير التكنولوجي السريع وإخفاض تكاليف النقل والإتصالات جعل من الأوفر إقتصاديا إجراء تكامل بين العمليات المتباعدة جغرافيا ونقل المنتجات والمكونات عبر أرجاء العالم بحثا عن الكفاءة؛
- المنافسة المتزايدة أدت بالمؤسسات للبحث عن طرق جديدة لمواجهة التقنيات الجديدة وزيادة كفاءتها وإيجاد كافة السبل للحفاظ على بقائها والبحث عن أسواق جديدة.

¹ عامر بشير، يدو محمد، "إقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع والتحديات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول "إقتصاديات المعرفة والإبداع"، بجامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 17 - 18 أفريل 2013، ص: 8.

الفرع الرابع: مظاهر إقتصاد المعرفة

- بعدها تعرفنا على نشأة ومفهوم إقتصاد المعرفة فإن هذا الإقتصاد الجديد لم يظهر عبثاً وإنما هناك مجموعة من المظاهر التي أدت إلى ظهور هذا الأخير في الألفية الثالثة والمتمثلة في¹:
- تزايد حصة رأس المال غير المنظور: حيث ساهمت التقنيات في زيادة رأس المال الغير منظور وهو ما يظهر من خلال النمو في رأس المال المنظور ثلثي إنتاجية العمل، خلال الجزء الثاني من القرن 19، بينما أصبح لا يمثل سوى ربع أو خمس إنتاجية العمل في القرن العشرين؛
 - التسارع المستمر في الصناعة كثيفة المعرفة والمعلومات: فقد ساهمت في سنة 1985 بـ 50 بالمئة من الدخل الإجمالي لمجموعة OCDE، مما أدى بها إلى إدراج وسيلة قياس جديدة للقيمة المضافة قائمة على مساهمة القطاع المعرفي في القيمة المضافة للمؤسسات.
 - إرتفاع نسبة العمالة المؤهلة: إن السرعة الرهيبة لتطور التقنيات أدت إلى ظهور الحاجة إلى اليد العاملة المؤهلة لإستخدامها لمسايرة البيئة الديناميكية للمؤسسة وبالتالي فهي تحتاج إلى كفاءات ومهارات عالية المستوى؛
 - التطور في تكنولوجيا المعلومات: لقد أدى التطور التكنولوجي إلى تحسين أداء النشاطات كثيفة المعرفة، مما أدى إلى ظهور صناعات جديدة ووفرات إنتاجية في هذا المجال؛
 - بلوغ مرحلة من الاشباع للاحتياجات القاعدية: إن الإرتفاع الكبير في للمداخيل ونواتج السلع الإستهلاكية وتحقيق ذلك النوع من الإكتفاء دفع اليوم بالمؤسسات إلى ضرورة تحقيق تميز وتنوع أكثر من منتجاتها ذات المواصفات العالية الجودة في عصر اللاملموسات؛
 - الإنتقال المكثف الى إستراتيجيات الإبداع: لقد إتسم هذا العصر الجديد بزيادة النفقات على البحث والتطوير أكثر من الماضي وهذا ما تسنى للمؤسسات تبني إستراتيجية إنتاج مرتبطة أكثر باليقضة السوقية والأنظمة الخبيرة التي أدت الى تنوع وتميز تشكيلة منتجات تستجيب لطلب أكثر تجزئة من ذي قبل.
 - ظاهرة المؤسسات المتعددة الجنسيات: حيث طغت في هذا الإقتصاد الجديد المؤسسات متعددة الجنسيات وشهد تغير في خريطة العمل وتعاضم دورها بعدما فتحت لها الحدود الجغرافية والحواجز في شكل علاقات تعاون طويلة المدى.

¹ صليحة بوضودي، "الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الإقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2014، ص: 158، 159.

الفرع الخامس: مقومات ومتطلبات إقتصاد المعرفة

إن لإقتصاد المعرفة مقومات ومستلزمات أساسية من أبرزها¹:

- توافر بنية تحتية معلوماتية ملائمة ومتطورة مبنية على شبكة إتصالات متطورة بما يعمل على تسيير نقل البيانات بسهولة وسرعة؛
 - جودة البيئة التي تعمل في ظلها المؤسسة حتى تكون صالحة ومهيأة لإستضافة المؤسسات التي تستخدم تطبيقات الأعمال الإلكترونية؛
 - بناء الخدمات الضرورية لدعم التطبيقات الإلكترونية للأعمال مثل الشبكات وخطوط الإتصالات والمعدات الخاصة التي تعمل على ربط المؤسسة بالإنترنت ومتطلبات العمل؛
 - وجود الوعي اللازم لدى أفراد المجتمع لإرتكاز المؤسسة الإلكترونية وأداء أعمالها على تقنيات التبادل الإلكتروني والتي يجب أن تكون آمنة وموثوقة بها، فالمجتمع الذي تنتشر به ثقافة إستخدام الإنترنت وطرق الدفع الإلكتروني والبطاقات البنكية يكون أكثر فعالية في التحول نحو إقتصاد المعرفة والمؤسسات الإلكترونية؛
 - توافر بيئة قانونية وتنظيمات فعالة تعمل على توفير الدعم القانوني اللازم لمعاملات عبر شبكة الإنترنت كما يجب تتمتع بيئة المؤسسة بقدر كبير من الحرية في إنشاء وتأسيس المؤسسات الإلكترونية اللازمة لدفع حركة المجتمع ككل نحو التنمية الشاملة بخطى أكبر.
- كما يمكن إضافة مقومات أخرى²:

- تعتمد قدرة بلد ما على الاستفادة من إقتصاد المعرفة على مدى السرعة التي يمكن من خلالها أن يتحول إلى إقتصاد تعليمي، حيث يكون الأفراد والشركات قادرين على إنتاج الثروة بحسب خبراتهم على التعلم والمشاركة في الإبداع؛
 - إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة؛
 - العمل على خلق رأس المال البشري وتطويره بنوعية عالية، وعلى الدولة خلق المناخ المناسب للمعرفة.
- إن قيام إقتصاد المعرفة يتطلب أفكار جديدة وإعادة الهندسة للعديد من الأنشطة والأعمال إستجابة لمتطلباته وينبغي أخذها بعين الإعتبار الآتي³:

¹ أحمد عبد الونيس، مدحت أيوب، " إقتصاد المعرفة"، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص: 19، 20.

² عدنان داود، محمد العذاري، هدى زوير مخلف الداعمي، " إقتصاد المعرفة وإنعكاساته على التنمية البشرية"، دار جرير، عمان، 2010، ص: 7.

³ محمد دياب، " إقتصاد المعرفة أين نحن منه"، مجلة العربي، عدد أيار، 2004، ص: 26.

- التعزيز المستمر للتعليم واكتساب المعرفة إحداهن عمليات حديثة؛
 - تطوير طرق نقل ونشر و تبادل المعرفة؛
 - خلق أنظمة لتشجيع وتحفيز الابتكار والإبداع؛
 - خلق الجو المناسب للمعرفة؛
 - إستحداث الإعتماد على آليات العمل حديثة للتلائم مع البيئة الاقتصادية الجديدة؛
 - تغيير المهارات والمؤهلات المطلوبة للعمل وتطوير كفاءات وقدرات العنصر البشري والبيئة المعاصرة؛
 - تفعيل آليات إدارة المعرفة.
- إضافة إلى ما سبق يرى عمر أحمد همشري بعض المتطلبات¹:
- إيجاد بنة تحتية معلوماتية فاعلة: وتشتمل على مصادر المعلومات والبيانات وهذا ما يساعد على توليد المعرفة وتزايدها؛
 - إيجاد بنية إلكترونية قوية وتشتمل الحواسيب وشبكات المعلومات وخاصة الأنترنت والنظم الخبيرة لأن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسهم في نمو الإنتاجية وتحقيق أكثر كفاءة؛
 - التركيز على وجود مؤسسات رقمية تعتمد على الهياكل التنظيمية المرنة والتي تتلائم ومتطلبات إقتصاد المعرفة الذي يشهد الحركة السريعة لتتنقل المعرفة والمعلومات؛
 - على المؤسسات توفير البيئة التي تسمح بتدفق المعلومات والبيانات وتبادل الخبرة والمعرفة بسرعة بينها لتسهيل عملية التواصل والإتصال بينهما.
 - تكوين العنصر البشري وتأهيله حتى يكون قادر على فهم التكنولوجيا الحديثة وإستيعابها ونقلها وتوطينها وتطويرها؛

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

تمثل المعرفة إتجاهها حديثاً في الرؤى الإقتصادية العالمية، ومع نهاية الألفية السابقة وبداية الألفية الحالية تحولت إلى ركن أساسي من أركان الإقتصاد العالمي، بإعتبارها المحرك الأساسي للعمليات الإنتاجية وشرط أساسي من شروط نجاح وإستمرار المؤسسات الرقمية الحالية في السوق العالمية.

¹ عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، مرجع سبق ذكره، ص: 221-224.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

تعد المعرفة مورد من أهم موارد المؤسسة المعاصرة وذلك لدورها الرئيسي في خلق الثروة غير المعتمدة على رأس المال التقليدي ولا على المواد الخام أو العمال.

الفرع الأول: مجتمع المعرفة

لقد ربط المؤرخون تطور المجتمع البشري بثلاث مراحل أساسية شكلها إنفجار ثلاث ثورات رئيسية بداية من ثورة الزراعة إلى الصناعة وصولاً إلى ظهور الثورة المعرفية وهو ما يعرف بالمجتمع المعرفي ولم يظهر مفهوم مجتمع المعرفة إلا في منتصف الستينات من القرن الماضي وهو بذلك مرحلة جديدة من مراحل التطور الذي أعقبت المرحلة الصناعية. والذي تشهده هذه العقبة بعد عصر الزراعة وعصر الصناعة.¹ ويطلق إصطلاح مجتمع المعلوماتية أو مجتمع الشبكات الحاسوبية على هذا المجتمع وهو بذلك يقارب المصطلحات مثل: عصر المعلومات إقتصاديات المعرفة¹، ولقيام مجتمع المعرفة عدة أركان أقرتها التنمية الإنسانية العربية تمثلت في²:

- حرية الرأي والتعبير من باب الديمقراطية؛
- الإهتمام بالتعليم المستمر وعلى مدى الحياة؛
- بناء القدرات الذاتية في البحث والتطوير في جميع النشاطات؛
- التحول إلى إنتاج المعرفة على كافة المجالات الإقتصادية منها أو الإجتماعية؛
- تأسيس نموذج معرفي وواضح يكون عام وأصيل.

وقد شهدت سنوات العقدين الآخرين من الألفية الثانية تحولات جذرية إقتصادية كانت أو إجتماعية هامة في مختلف أنحاء العالم مما أدت إلى حدوث تغييرات هامة في حياة المؤسسات والأفراد على حد سواء، فقد عملت هذه التغييرات على زيادة تعقد مواقع العمل، وتطلبت وجود مستويات أعلى من المعرفة والمهارات لدى كل فرد يريد أن يتحمل مسؤولية العمل ولدى كل مؤسسة ترغب في تحقيق النجاح المستمر، كمت تعتبر الأساس المهم لتوليد الثروة وزيادتها وتراكمها، هذا التحول الذي حدث في المعرفة خاصة في الألفية الثالثة راجع إلى حجم تدفق المعرفة وسرعة هذا التدفق وإتساع إنتشاره وكذا الدور الذي أصبحت تلعبه المعرفة اليوم في الحضارة الجديدة التي أعقبت الثورة الصناعية، ومع دخول القرن الحادي والعشرين إنتقل العالم إلى مرحلة جديدة من مراحل المعرفة مرحلة أصبحت هذه الأخيرة العامل الرئيسي المحدد لنجاح

¹ حسن مظفر الرزوق، "تحليل العلاقة القائمة بين بعض المعايير المستخدمة في تقييم صلاحية بيئة دول الخليج للتجارة الإلكترونية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 34، 2007، ص: 120.

² تقرير التنمية الإنسانية العربية، "نحو إقامة مجتمع المعرفة في البلدان العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003، ص: 44.

المؤسسات على الصعيد الإقتصادي ، فالعالم من حولنا اليوم أصبح يعيش حالة من التغيير المستمر بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع الذي أفرز مجتمع المعلومات نتيجة لمجموعة من الأسباب يمكن حصرها في¹:

التطور الإقتصادي طويل الأجل: وهو المسار الذي وصل من خلاله إلى المجتمع المعلوماتي بداية العصور المشائية القديمة مروراً بالعصر الصناعي وصولاً إلى عصر المعلومات الذي تلعب فيه المعرفة حجر الزاوية؛

التطور التكنولوجي: إن تنامي تقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصال قد ساعدت على النمو الإقتصادي وما انجر عنها من تخفيضات في التكلفة وتسهيل الحياة في جميع المجالات،

ظاهرة تفجير المعلومات: وهو ما ميز عصر المعلومات من إتساع في المجال الذي تعمل فيه المعلومات لتشمل كافة مجالات النشاط الإنساني خاصة ما أصبح يميزه من صناعة المعلومات الذي يتراكم ويزداد دوماً.

الفرع الثاني: مفهوم المعرفة

حظيت المعرفة بالكثير من الإهتمام وعدم توحيد مفهوم لها شجع الباحثين في علم الإدارة والسلوك التنظيمي إلى الإهتمام بها والتفصيل فيها. وقبل التطرق لمفهوم المعرفة لا بد من التعرف على الجذور التاريخية للمعرفة والتي تتمثل بداية من البيانات إلى المعلومات وصولاً إلى تحويلها إلى معرفة وتوظيفها بما يخدم البعد الإنتاجي. والتوقف على المصطلحات المرتبطة بها كالتالي:

البيانات: Data:

وهي مفرد بيان وتمثل تلك المادة الخام ومجموعة الحقائق غير المنظم وقد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز. " وليس لها قيمة إلا بعد تحويلها إلى معلومات مفهومة ومفيدة². كما يعتبرها (Patrick Boisselier) إشارة ونوع من المادة الأولية التي تنتج معلومات بعد المعالجة والتحليل³، وهي تستقى من مصدرين أساسيين هما⁴: داخلي وخارجي. المصدر الداخلي: من واقع أقسام ونشاطات المؤسسة؛

المصدر الخارجي: من الجهات المحيطة بالمؤسسة.

المعلومات: فالمعلومات عبارة عن تلك البيانات التي تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح بإستخدامها والإستفادة منها⁵.

¹ محمد فتحي، عبد، "المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على إعتاب قرن جديد"، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، 2000، ص: 19.

² حجازي هيثم علي، "إدارة المعرفة"، مدخل نظري، الأردن، 2005، ص: 113.

³ Patrick Boisselier، « contrôle de gestion, librairie vuibert, 2 edition, 2001, p52.

⁴ محمد عبد الحسين الطائي وبخرون، "تحليل وتصميم نظام المعلومات"، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013، ص: 165.

⁵ جمال سالمي، "امن المعلومات"، مجلة الإقتصاد المعاصر، الجزائر، العدد3، 2008، ص: 28.

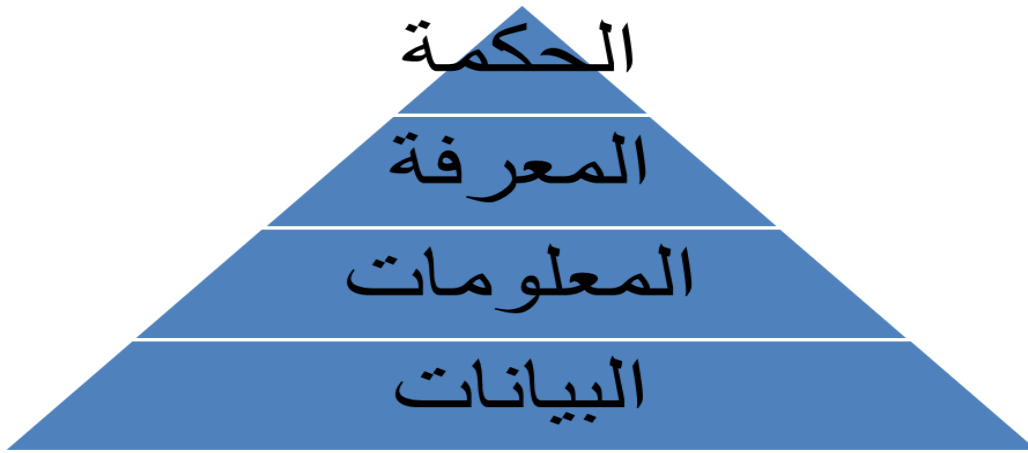
ويعرفها¹ (Jean- louis): أنها البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد.

ج- المعرفة: تتعدد وتنوع التعاريف والمفاهيم الخاصة بالمعرفة وسنحاول إعطاء بعض المفاهيم لها:

فلغة مشتقة من الفعل عرف ومعرفة الشيء هي إدراكه². وهي إسم مشتق من الفعل " عرف، يعرف، معرفة"³، وبالتالي فالمعرفة هي مجموع البيانات والمعلومات إضافة إلى الخبرات والممارسات والعلاقات والعمليات والإبداعات⁴، وتعرف⁵ على أنها تلك القدرة على ترجمة المعلومات إلى الأداء⁶.

المعرفة أحد العناصر الأساسية التي تبدأ بالإشارات Signuls وتدرج إلى البيانات Data ثم إلى المعلومات Information ثم إلى المعرفة Knowledje ثم إلى الحكمة Widom وهذه الاخيرة أساس الابتكار والإبداع⁷. والشكل التالي يوضح ذلك عن طريق الهرم المعرفي:

الشكل(1-1): الهرم المعرفي



Source: Jennifer Rowley M, « the wisdom hierarchy : representations of the dikw hierafchy », journal of information science, vol 33, no2, 2007, p 164.

¹ Jean- louis Monino, « l'information au cœur de l'intelligence économique, résou de recherche sur l'innovation, afnor, paris, 2012, p 6.

² القاموس المحيط، ص 595.

³ جمال الدين منظور، " لسان العرب"، دار الكتب العلمية"، المجلد التاسع، لبنان، 2003، ص 282.

⁴ Richard DAFT, organization theory desing, South-western thomson learning, 2001, p 323.

⁵ صبري هالة، "العرب والمعرفة والمستقبل"، المؤتمر السنوي الرابع، " إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 5.

⁶ صبري هالة، "العرب والمعرفة والمستقبل"، المؤتمر السنوي الرابع، " إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 5.

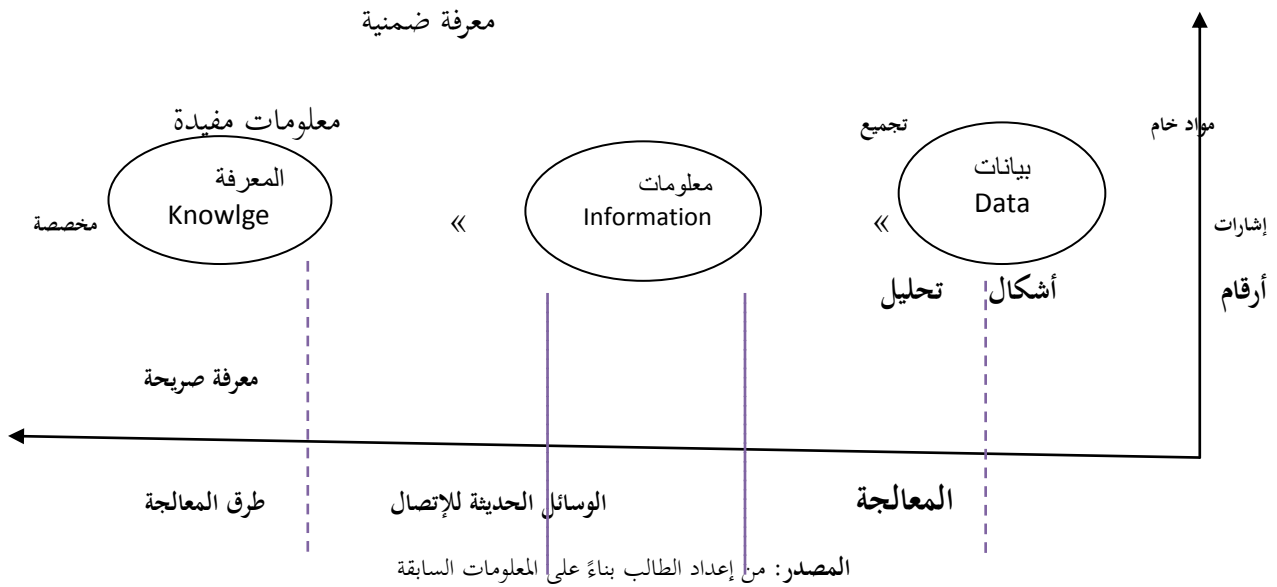
⁷ يوسف أحمد أبو فارة، " العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر الدولي الرابع، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004 /28/26، ص 5.

أما على مستوى المؤسسات: فهي مختلف المعلومات المدونة في الملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والإستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المؤسسة، ومن منظور إستراتيجي تعرف المعرفة: على أنها رأسمال إقتصادي ومصدر إستراتيجي وعامل من عوامل إستقرار المؤسسات¹.

ويرى السالمي أن المعرفة تحدد بعمليات إستخلاص وإستنتاج ويمكن الحصول عليها من عدة مصادر وهي بذلك تساعد عمال المعرفة في مواجهة المشكلات خاصة على مستوى المعرفة التي يتعلمها². كما تعتبر "حصيلة الإمتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم³.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هناك علاقة بين البيانات والمعلومات وصولاً إلى المعرفة يمكن التعبير عنها بالشكل التالي:

الشكل(1-2): العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة



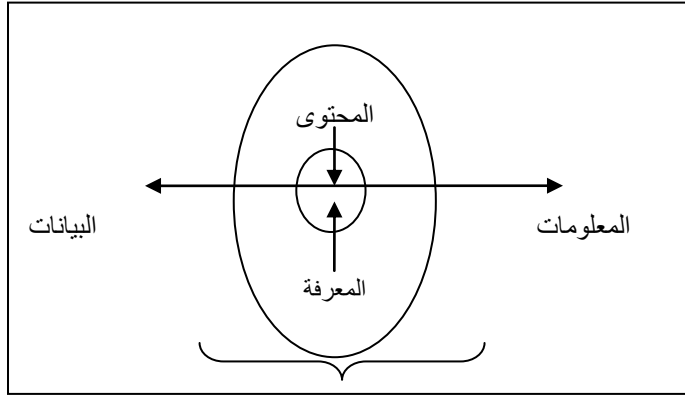
وعليه يمكن تعريف المعرفة على أنها معلومات حركية نابعة من معالجة البيانات إلى معلومات وهي بذلك تقترب من الحكمة أي أعلى الهرم. ناتجة عن مزيج من الخبرات والمهارات الموجودة داخل الأفراد في المؤسسة وهي نوعان معرفة ضمنية ومعرفة صريحة وتعتبر حالياً قوة وثروة في آن واحد وقد وضع صالح النجار النظرة التبادلية بين البيانات والمعلومات والمعرفة في الشكل التالي:

¹ Jean louis ERMINE, « management des connaissances, paris, 2004, p 21.

² علاء عبد الرزاق السالمي، " نظم المعلومات والذكاء الصناعي"، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص: 209.

³ سيد صابر ثعلب، " نظم المعلومات الإدارية"، دار الفكر، الأردن، 2011، ص: 38.

الشكل (1-3): النظرة التبادلية بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: فايز جمعة، صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007، ص 21.

الفرع الثالث: تصنيف المعرفة

مادام أن المعرفة ليست نوعاً متجانساً ونمطياً فالمعرفة ليس لها شكلاً يحددها وبالتالي يمكن تصنيفها إلى صنفين رئيسيين هما: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

أ- **المعرفة الضمنية Implicit**: وهي معرفة غير مكتوبة وغير رسمية وهي تلك المهارات والخبرات المتراكمة في العقل البشري ويغلب عليها الطابع الشخصي لكونها صعبة المنال ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال الإحتكاك والإستعلام مع صاحب هذه المعرفة¹. ولهذا فهي معرفة مختزنة في عقول الأفراد لا يمكن نقلها أو تحويلها ولا يمكن فرض الرقابة عليها². وتتضمن³:

- حقائق وبيانات ثابتة؛
- المعتقدات لدى صاحب المعرفة؛
- إستراتيجية وطريقة تفكير صاحب المعرفة؛
- وجهات نظر صاحب المعرفة.

¹ ربحي مصطفى عليان، " إقتصاد المعلمات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص: 143.

² نعيم وأبوزر، دهمش، غفاف إسحاق، " إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي"، جامعة الزيتونة، الأردن، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، الأردن، 2004، ص: 5.

³ Wig, Karl M, « Knowledge management Foundation thinking about thint how people and organization create represent and use knowledge, u s a, schema Press, 1993, p205.

ب- المعرفة الصريحة **Explicit** : أو الموضوعية Objective وهي المعرفة التي يسهل التعبير عنها ويمكن كتابتها، فهي معرفة منظمة وموتقة يمكن نشرها ونقلها إلى آخرين¹. كما يمكن التعبير عنها من خلال حقائق وتعبيرات ورسومات. إضافة إلى أنه يمكن توثيقها في الورق². من خلال ماسبق يمكن القول أن الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة أن الأول لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها أو تحويلها عكس المعلنة التي يمكن التعبير عنها وتحويلها ونقلها بوسائط. كما يبينه الجدول التالي:

الجدول (1-1): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

الإختلاف	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
إمتلاكها	يملكها الإنسان بشكل مقصود	يملكها الإنسان بشكل غير مقصود
قابليتها للفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة وبالأرقام وبالأشكال وغير ذلك	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها
إستخلاصها	من السهل إستخلاصها من مصدرها	من الصعب إستخلاصها من مصدرها
تناقلها أو تشاركتها	يمكن تناقلها من الأدلة الإرشادية المكتوبة والإجراءات والبرامج الحاسوبية	يمكن تناقلها عبر المناقشات والتفاعلات الشخصية
طبيعتها	معرفة رسمية مهيكلة	معرفة غير رسمية وغير مهيكلة
مصدرها	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات	عقول الاشخاص وذاكرة المؤسسة
توثيقها	يمكن توثيقها أو تدوينها	لا يمكن توثيقها وإن أمكن فإنها تكون عملية صعبة
أمثلة	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقاً	الخبرات والمهارت الشخصية المضمنة في عقول وذاكرة الأشخاص

المصدر: رجي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015، ص85.

¹ علاء هاشم، فرحات العبادي، "العلاقة التفاعلية، بين إدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتأثيرها على القدرات التنافسية للمنظمة، مجلة جامعة القادسية، العدد 3، 2006، ص: 5.

² العلي عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص: 18.

كما يضيف "Lundval" أربعة أنواع متمثلة في¹:

- معرفة ماذا Know what وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة لماذا Know how وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين؛
- معرفة كيف Know who وهي المهارات والقابلية لتنفيذه مهمة معينة؛
- معرفة من Know who وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيف الأداء.
- ويصنف الملكاوي المعرفة حسب مجالها إلى²:
- المعرفة العلمية : وترتكز على العلوم الطبيعية كالفيزياء والرياضيات؛
- معرفة الإنسانيات: وترتكز على الانثروبولوجيا وعلم الاجتماع؛
- معرفة الخبرة العملية: وهي ما تعلق بمعرفة وإبتكار الفرد لحاجياته وحل مشاكله ومع مرور الوقت تصبح خبرة بالنسبة له.

الفرع الرابع: أهمية ومصادر المعرفة

للمعرفة أهمية كبيرة في المؤسسة ومورد رئيسي لا تنخفض قيمته مع مرور الوقت وإنما هي في تزايد مستمر ولها مصادرها المختلفة نوضحها في ما يلي:

أولاً: مصادر المعرفة

لقد إهتدى خبراء الإدارة والإقتصاد إلى إعتبار أن المعرفة تنبع من مصدرين هما:

- أ- **المصادر الخارجية:** وهو المصدر الأول من مصادر المعرفة وتشتمل على البيئة المحيطة بالمؤسسة، ومكونات البيئة الخارجية من (موردين، زبائن، وجامعات، ومراكز البحث العلمي، الأنترنت....إلخ). ويتم تحويل المعلومات المتحصل عليها للحصول على المعرفة عن طريق عمال المعرفة في المؤسسة³.
- ب- **المصادر الداخلية:** وهو المصدر الثاني من مصادر المعرفة ويتمثل في الخبرات المتراكمة لدى أصحاب المعرفة وهي تنتج عن أنشطة وتفاعلات أفراد المؤسسة وعلاقتهم بالمصادر الخارجية للمعرفة ونتائجها وتأثيرها⁴.

¹ ليث عبد الله، القهيوي، " إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص: 18.

² الملكاوي إبراهيم الخلوف، " إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق، عمان، 2007، ص: 49، 50.

³ Michael Marquardt, « building the learning organization », Blak Publishing company, U S A, 2002, P 27.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، " إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص: 21.

ثانياً: أهمية المعرفة

لقد وردت في إشارات متعددة لعلماء وخبراء في مجالات الإدارة والإقتصاد أهمية المعرفة كما تبرز هذه الأهمية في دورها في تحول المؤسسة إلى الإقتصاد الجديد المعتمد عليها ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية:

إن المعرفة¹:

- متجددة: وهو ما تحتاجه المؤسسات المعاصرة لأجل إختيار وتصميم وإنتاج المنتجات؛
- العلاقة الوطيدة بين مستوى المعرفة وعمليات التخطيط الإداري للمؤسسة؛
- تؤثر المعرفة على قرارات إعادة الهيكلة والهندسة وتحسين الأداء .

يرى عبد الستار أن المعرفة²:

- هي المورد الوحيد الذي يتراكم ولا يتناقص بالإستخدام؛
- أساس لخلق ميزة تنافسية المؤسسة.
- إن ظهور المعرفة كقوة إقتصادية ونقطة إضافية من نقاط القوة للمؤسسة جعلها تعيد تنظيم العديد من الصناعات وما صاحبها من تغييرات تكنولوجية أدت إلى³:
- منافسة مكثفة سريعة ولا سعية؛
- ساهمت في جعل السوق العالمية إلى أجزاء صغيرة؛
- تقليص دورة حياة المنتج.

الفرع الخامس: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص نوجزها في⁴:

- أنها انسانية: يكون الإنسان المسؤول عن توليدها وتجديدها؛
- أنها تراكمية: إذ تتكون المعرفة على فترة زمنية طويلة ويمكن الإحتفاظ بها؛
- مجردة أنيوية وغير ملموسة: معزولة عن المنتجات المادية.

¹ علي السلمي، "إدارة التميز"، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002، ص: 25.

² عبد الستار العلي، عامر قندلجي، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص: 26.

³ علاء فرحان طالب الدعي، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي، "المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص: 45.

⁴ عمر أحمد همشري، "إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص: 64، 65.

يضيف سعد ياسين غالب بعض الخصائص هي¹:

- ذات طابع ذاتي؛
- أنها تولد وتتجدد: إذ أن لدى بعض المؤسسات قدرة على توليد المعرفة وخاصة عمال المعرفة.
- أنها تتقادم: كما تولد تموت المعرفة أيضا؛
- خاصية الإمتلاك: حيث يمكن للمعرفة أن تمتلك ويمكن للحائز عليها الإحتفاظ بها والتحكم بإستعمالها في الوقت والمكان المناسب وقد تتسم المعرفة بأنها²:
- لا يمكن تطبيق عليها ضريبة أو قيود خاصة إذا كانت رقمية؛
- حية لا تموت مع مرور الوقت؛
- المعرفة لا تفتى بالإستعمال وهي قابلة للإستخدام لأكثر من غرض؛
- الشمولية واليقين: فهي تبدأ بالتجربة اليومية ثم عرض تلك المعرفة وهما مصطلحات مرتبطان حيث كل عقل لا بد أن يكون على يقين من تلك الحقيقة.

جاءت في دراسة محمد عودات أن المعرفة تتميز ب³:

- **التنظيم**: حيث تكون منظمة ومتاحة للإستخدام وقت الحاجة؛

المعرفة شخصية: فهي ذاتية بإعتبارها مخزنة في عقل الفرد وحده.

الفرع الخامس: محرك المعرفة (Knowledge Engine)

هناك أربعة أنماط لتحويل المعرفة وفق ما جاء به (Polany) سنة 1958 تعتمد عليها المؤسسة لبلورة وتضخيم

المعرفة المتولدة من الأفراد وهي⁴:

أ- **البيئة الإجتماعية (Socialization)**: وهي عملية تبادل ومشاركة المعرفة بشكل طبيعي وتحويلها من داخل

العقول البشرية لتوليدها ومشاركتها وقت الإستهلاك إعتقادا على التفاعلات الإجتماعية.

ب- **التجسيد (Externalization)**: وفيه يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ممكنة وهي بذلك العملية

الأساسية لتوليد المعرفة وتترك للفرد حرية أكبر وقدرة على التعبير عن المعرفة بأشكالها المختلفة.

¹ سعد ياسين غالب، "نظم المعلومات الإدارية"، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص، ص: 216، 217.

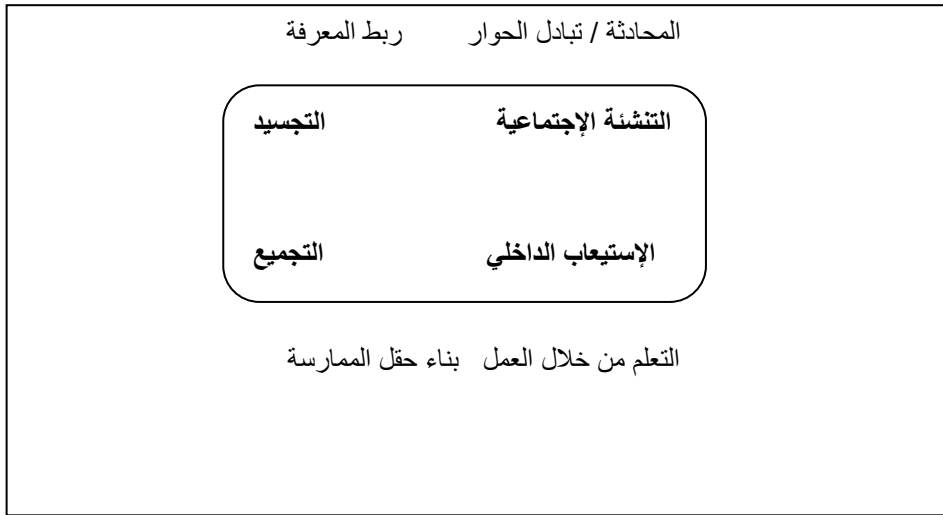
² حسن خلف فليح، "إقتصاد المعرفة"، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2007، ص: 12.

³ أحمد الزيادات، محمد عودات، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص، ص: 22- 23.

⁴ عامر عبد الرزاق الناصر، "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال"، اليازوري، الأردن، 2015، ص، ص: 27- 29.

- ت- التجميع (Combination): وهي عملية التوليف والتركيب للمعرفة الصريحة المنفصلة وتحدث خلالها عمليات التجميع والتركيب والمزج فرزاً للمفاهيم وتوليفها من جديد في نظم إدارة المعرفة.
- ث- الإستيعاب (Internalization): تتضمن عملية الإستيعاب تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية حيث يدمج في هذا النمط الأخير الخبرات والمعرفة الصريحة في نماذج عقلية فردية.
- من خلال هذه الأنماط الأربعة التي ناقشها (Nonaka, Takeudi) سنة 1995 والتي وضحتها في الشكل التالي:

الشكل (1-4): محرك المعرفة



المصدر: عامر عبد الرزاق الناصر، "إدارة المعرفة"، نفس المرجع السابق، ص 30.

المطلب الثاني: مدخل عام حول إدارة المعرفة

يشهد العالم اليوم موجة هائلة من التغيير، وقد أخذ مجتمع المعلومات يتحول تدريجياً إلى مجتمع المعرفة حتى أصبح ينظر إلى المعرفة أنها حجر الأساس والمحرك الرئيسي للأداء الإقتصادي وإعتبارها قوة ومورد من موارد الإنتاج تقويم الخدمات، وأخرى يجب معرفتها والتحكم فيها وإيجاد نظام يديرها وهو ما نتطرق إليه في هذا المطلب "إدارة المعرفة".

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

يعتبر مصطلح إدارة المعرفة من المصطلحات حديثة النشأة في الحقول المعرفية ولا زالت قيد التطور والتحديث نتيجة للثورة التكنولوجية والقوة المعرفية ولم يكون هناك تعريف موحد لها بسبب التغيرات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها وعليه يمكن إعطاء مجموعة من المفاهيم والتعاريف لها كالآتي:

يرى بعض الباحثين أن مصطلح إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات في حين يرى آخرون أن المفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات وفريق ثالث أن إدارة المعرفة هي من إبتكار منتجي تقنية المعلومات والإستشاريين لبيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال¹. في حين يرى البعض الآخر ما يلي:

يعرفها زكريا في المؤتمر العالمي في الأردن سنة 2006 على أنها الإدارة الواعية لموجودات المؤسسة الأساسية لفرض تحقيق تعلم منظمي متقدم وتحقيق ميزة تنافسية لها².

كما يمكن تعريفها ذلك النظام الذي يعمل على توليد وتجميع وإستخدام المعرفة الشخصية والمنظمية وتوليد المعرفة وإعادة إستخدامها كقيمة مضافة جديدة للمؤسسة³، كما يعبر عنها بأنها: "مختلف الجهود المبذولة للقائمين على المعرفة من أجل تنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية⁴.

¹ جمال يوسف بدير، "إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص: 33.

² زكريا مطلع الدوري، عدنان حسين، "إدارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون"، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 26-27 أبريل 2006، ص: 5.

³ Little, Stephen Quintas, Paul and Ray, Managing Knowledge: Sage Publication, 2002, p 9.

⁴ زينب عبد الرحمان السحيمي، "جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 4.

تعرف إدارة المعرفة بأنها: عملية تتم بموجبها تجميع وإستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للمؤسسة من خلال الإبتكار والتطبيق وتكامل المعرفة بطرق غير مسبقة¹.

هي العملية التي تدار بها المعلومات والخبرات للحفاظ عليها وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة الإبداع والإبتكار².

كما تعتبر إدارة المعرفة ذلك: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لإكتساب وتوزيع المعرفة"³.

وفي تعريف آخر: هي العملية التي يعبر عنها بكيفية إستخدام الأشخاص للمعرفة والمبادئ والعمليات والتكنولوجيا والتدريب لرفع الرأسمال الفكري للمؤسسة من خلال الإبداع والإبتكار⁴.

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة: بأنها عملية الإستثمار الناجحة في رأس المال الفكري لدى المؤسسة وتحويل ذلك النوع من المعرفة الذاتية إلى قوة إنتاجية تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة والحفاظ على مكانتها. ولا تتأتى هذه العملية إلا من خلال توليد واختيار وتنظيم وإستخدام المعرفة ونشرها لزيادة الإبداع والإبتكار وهي تتطلب⁵:

- توفير البنية التحتية اللازمة (التكنولوجيا)؛
- توافر القوى البشرية؛
- هيكل تنظيمي يساعد على الإبتكار والإبداع؛
- العامل الثقافي لكسب الخبرات والمهارات وبناء العلاقات بين العاملين.

¹ عبد الستار علي، عامر قنديلجي، غسان العمري، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، ط3، 2012، ص:27.

² كامل محمد يوسف الحواجرة، "دراسة إرتباط إستراتيجيات إستثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 2 جوان 2010، ص: 280.

³ مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي، "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص: 31.

⁴ أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012، ص: 496.

⁵ جمال يوسف بدير، "إنجازات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص: 52-53.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تتم إدارة المعرفة بلادرجة الأولى إلى تدعيم التبادل المعرفي الداخلي والخارجي، نظراً لما لها من أهمية وأهداف تسعى المؤسسات العصرية إلى تحقيقها و سنوضح هذه الأخيرة في ما يلي:

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

إن التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة اليوم في الحقبة الثالثة من كيفية إقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم وطريقة التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ووجوب إيجاد آلية تمكن المؤسسة من ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة جعل إدارة المعرفة كنظام تكمن أهميته في مواجهة هذه التحديات من جهة وكنظام يسمح للمؤسسة بمعرفة نقاط القوة والضعف وتحديد مناطق العجز من خلال مراجعة إدارة المعرفة والتي ونعني بمراجعة إدارة المعرفة " بما توفره التغذية الراجعة لمشروع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة بطريقة منهجية وذات أسلوب علمي¹، وعلى هذا الأساس يمكن جعل أهمية إدارة المعرفة في كونها²:

- تساعد على نشر المعلومات والمعرفة لعمال المؤسسة؛

- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

كما إعتبر محمد فلاق في الملتقى الدولي الرابع 2010 أن أهمية إدارة المعرفة تبرز في كونها³:

- أداة المؤسسات للإستثمار في رأس المال الفكري؛

- أداة لمواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

وتساعد المؤسسة على⁴:

- تخفيض التكاليف للمؤسسة؛

- تعزز الأداء المنظمي؛

- تحدد متطلبات المؤسسة من المعرفة التي تحتاجها.

¹ Jiankang Wang, Jiuling Xiao, « Knowledge management audit Framework and methodology based on processes», Journal of Technology Management, Vol14, No3, 2009, p23.

² خضير كاظم حمود، " منظمة المعرفة"، دار صفاء، الأردن، 2010، ص: 58.

³ محمد فلاق وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مجموعة الإتصالات الأردنية Orange"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد4، 2011، ص: 515، 516.

⁴ علي السلمي، " إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب، مصر، 2002، ص: 206.

تقوم إدارة المعرفة على مبدأ تشجيع تدفق الأفكار بحرية أكبر لتحفيز القدرات والأفكار الذاتية لدى أفراد المؤسسة والتنسيق بين أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

- تدعيم الجهود للإستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية¹.

من خلال ماسبق يمكن القول أن أهمية إدارة المعرفة تعمل على:

- تعزيز أداء المؤسسة؛
- توطيد العلاقة بين المؤسسة وزبائنها والتغيير مع التطورات المتسارعة وغير متوقعة؛
- التركيز الكلي على رأس مال المؤسسة غير الملموس ومحاولة تطويره؛
- تظهر أهمية إدارة المعرفة في كونها تجعل المؤسسة تستحوذ على المعرفة الجديدة وإستخدامها في الوقت المناسب؛
- تعمل على تحويل المعرفة الكامنة في عقول الأفراد إلى معلومات ومعرفة يمكن تفرغها وحفظها في قواعد البيانات.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

هناك مجموعة من الأهداف المشتركة التي تسعى إلى تحقيقها مهما كان نوع المؤسسة ومهما كان مجالها وهي تهدف إلى²:

- تشجيع رأس المال البشري للمؤسسة لمشاركة المعرفة؛
 - خلق قيمة لعمليات المؤسسة (الداخلية والخارجية).
- وقد رأى خضر مصباح أن أهداف إدارة المعرفة تكمن في³:
- كونها تركز على مختلف الجوانب الإجتماعية والثقافية والتنظيمية للفرد في المؤسسة؛
 - وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- وهناك من يضيف أهداف أخرى إضافة إلى ما سبق تتمثل في⁴:

¹ محمد الزيادات، "إجهاات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء، الأردن، 2008، ص: 60.

² زوقي جبر نعيمة، "رؤية مستقبلية لذوي إختصاصات المعلومات في إدارة المعرفة"، مجلة مكتبة فهد الوطنية، العدد 22، 2008، ص: 10.

³ خضر مصباح، إسماعيل، "إدارة المعرفة، التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد، الأردن، ط1، 2010، ص: 45.

⁴ جمال يوسف بدير، "إجهاات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية، الأردن، ط1، 2010، ص: 49-50.

- تسليط العمليات والتخلص من الإجراءات المطولة والحد من الروتين؛
 - تقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المناسب للعملاء؛
 - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بممثليها؛
 - تكوين مصدر موحد للمعرفة.
 - رفع كفاءة العامل البشري في المؤسسة وتحسين أدائها الكلي¹.
- من خلال هذه الأهداف يمكن القول أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تكوين مؤسسات مرنة؛
 - نشر ثقافة التعاون والمشاركة في المعرفة لتحسين إنتاجية المؤسسة؛
 - تسهيل عملية التدفق المعلوماتي وتحليلها وعرضها في المكان والوقت المناسب لمستخدميها؛
 - السعي إلى الحفاظ الدائم على المعرفة والإستحواذ عليها لتعزيز مكانتها السوقية؛
 - خلق الجو المناسب داخل المؤسسة وتنمية رأس المال البشري بمشاركة المعرفة ودفعهم إلى الإبتكار والإبداع.
 - الإستعمال وإعادة الإستعمال الدائم للمعارف الخاصة بالمؤسسة؛
 - دمج المؤسسات المعاصرة في الإقتصاد المعرفي والإقتصاد المبني على المعرفة وتحويلها من الإقتصاد القديم إلى الإقتصاد الذي يعتبر المعرفة العمود والركيزة الأساسية للنمو والتطور والبقاء والإستمرارية.

الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة

لقد أجريت العديد من الدراسات وحاولت تحديد عمليات إدارة المعرفة، وقد حددت هذه الدراسات حسب آراء الباحثين وأهل الإختصاص لهذه الاخيرة أربع عمليات أساسية وتعتبر حجر الأساس لنظام إدارة المعرفة ونظرا لإختلاف الآراء حولها فقد يمكن توضيح ذلك في:

- أ- عملية إكتساب وتشخيص المعرفة؛
- ب- عملية تخزين المعرفة؛
- ت- عملية توزيع المعرفة؛
- ث- عملية إستخدام المعرفة.
- ج- تشخيص وإكتساب المعرفة

¹ Young- chan lee, Sun- Kyu lee, “ capabilities Processes and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol17, No 1, 2007, p24.

عملية إكتساب وتشخيص المعرفة

تعد العملية الأولى لنظام إدارة المعرفة حيث يتم من خلالها معرفة نوع المعرفة وتحديد حاجة المؤسسة إليها والبحث عنها وفي نفس الوقت التساؤل عن موقع هذه المعرفة ومكان تواجدها فإحتمال أن يكون ذاتي داخلية لدى العاملين أو في المؤسسة لهذا تقوم بتشخيص المعرفة ومقارنتها بالمعرفة الآنية في المؤسسة.

بعدها تم تشخيصها وتحديدتها يصبح بإمكان المؤسسة إكتسابها من تلك المصادر وتعد هذه العملية أكثر أهمية من خلال إمتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها. وقد تكون هذه المصادر داخلية مثل مستودعات المعرفة أو من خلال الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات أو في شكل بيانات أساسية سواء كانت مالية أو إقتصادية. هذا من جهة ومن جهة أخرى قد تكون من مصادر خارجية، إضافة إلى الأبحاث المنظمة والاستخبارات التسويقية¹.

من خلال هذا يتضح لنا أن مرحلة تشخيص وإكتساب المعرفة ما هي إلا تحديد إحتياجات المؤسسة لنوع ما من المعرفة والعمل على تحويلها من مصادرها الداخلية أو الخارجية. وتتوقف هذه العملية على أن تشخص وإكتساب المعرفة يلعب فيه الأفراد والجماعات الدور الأول في إنتاج المعرفة سواء كانت ضمنية أو ظاهرة.

عملية تخزين المعرفة

وهي العملية الثانية بعد أن يتم تشخيص وإكتساب المعرفة في المؤسسة يأتي دور الإحتفاظ عليها وتخزينها حيث تلعب هذه المرحلة حلقة وصل بين إلتقاط المعرفة وعملية إسترجاعها ويتم من خلالها تخزين المعرفة المتحصل عليها بعد توليدها في قواعد بيانات إلكترونية أو في النظم الخبيرة ويتم تشكيل مستودعات للمعرفة ويقومون القائمون على هذه المستودعات بالإحتفاظ والتوظيف لها وتلعب تكنولوجيا المعلومات الدور الرئيسي في حفظ وحماية هذه المعلومات وكذلك إسترجاعها عند الحاجة لمتطلبات مواجهة التحديات الخارجية².

عملية توزيع المعرفة

تعتبر هذه العملية قبل الاخيرة من عمليات إدارة المعرفة حيث يتم من خلالها إيصال المعرفة إلى كل نقطة من نقاط العمل في المؤسسة من خلال مشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق وسائل الإتصال المتاحة للمؤسسة والمسؤولة

¹ عبد الستار علي، عامر قنديلجي، عسان العمري، "المدخل لإدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص: 40-41.

² أحمد طرطار، سارة حلمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 6-7.

عن إيصالها بصفة رسمية¹. كما يتم مراعاة: " إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة"².

عملية إستخدام وتطبيق المعرفة

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة المعرفة حيث لا تنجح هذه العمليات إلا من خلال إستخدام وتطبيق المعرفة الناتجة بداية من التشخيص والإكتساب، التخزين، والنشر. وإن تطبيق المعرفة هو أكثر قوة من المعرفة نفسها وأنه لا يمكن للعمليات السابقة تحسين الأداء المنظمي إلا بتطبيق تلك المعرفة وإستخدامها.

والهدف منها هو تطبيق المعرفة المتاحة والمؤسسة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب لأن المعرفة لها دورة حياة بداية من معرفة شخصية إلى معرفة ملكية (مملوكة) إلى أن تصل إلى خبرة عامة³.

الفرع الرابع: نماذج إدارة المعرفة

مع مرور الزمن وإزدياد الحاجة للمعرفة عملت المؤسسات على تطويرها من خلال وضع نماذج خاصة بها ولفهم أنشطتها أكثر وتحديد إستراتيجياتها. فالمعرفة يتم تجميعها وتحويلها وتصنيفها ولهذا حاول الباحثين وأهل الإختصاص وضع وتطوير النماذج لتنظيم هذه العمليات من جهة ومن جهة أخرى عملوا على عرض أفكارهم ومن بين هذه النتائج النماذج:

نموذج الموثل

قدم هذا الأنموذج "Model" دينس ووينوسكاي ويقوم على أساس المعرفة كالموثل، خبرة متسلسلة بشكل لا نهائي لإدارة المعرفة وتتضمن أربعة مكونات هي⁴:

1- القاعدة الأساس لإدارة المعرفة: وتتمثل بالبيانات والمعلومات المتداولة في الشركة.

2- ثقافة إدارة المعرفة: وتحدد القيم والاتجاه والتفضيلات، وهي التي تستدعي الإستراتيجية وتحدد الممارسات والتقنيات الملائمة.

3- أهداف إدارة المعرفة: وتتمثل في تحسين القدرات وإستغلال الموارد والكفاءات

¹ حسين الحمد، سامر عبد المجيد البشابشة، " أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية مجلة الإقتصاد والإدارة ، 2009، ص: 47.

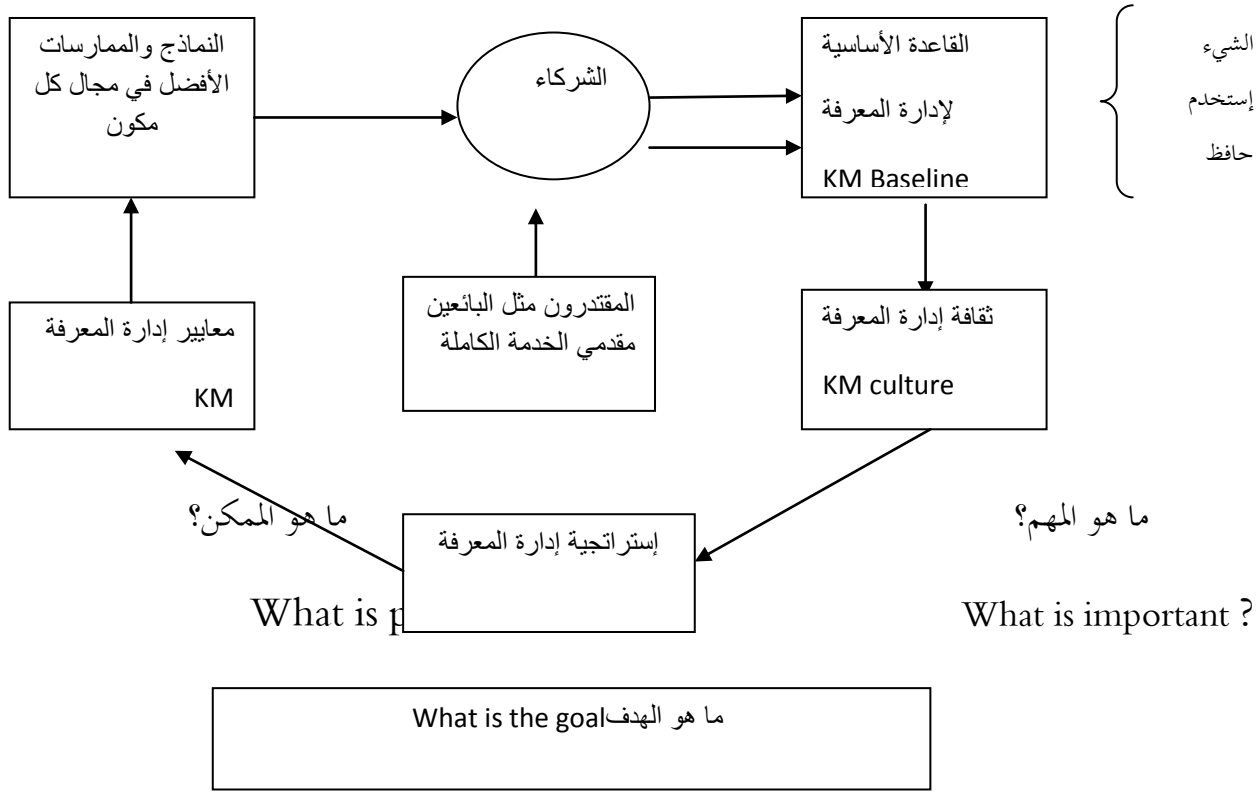
² Coakes, Elayne, « Knowledge Management », Idea Group Publishing, U S A , 2003, p 42.

³ ليلى محمد حسيني أبو العلاء، " درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس " المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد4، ماي 2012، ص: 109.

⁴ أكرم سالم الجنابي، " إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013، ص: 90.

4- معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-5) : أنموذج موئل إدارة المعرفة



المصدر: أكرم سالم الجنابي، "إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، المرجع نفسه، ص: 91.

أ- نموذج Nonakat et Takeuchi

قدم "Nonakat et Takeuchi" نموذج يضم أربعة طرق للمعرفة هي¹:

- أ) الإشتراكية Socialisation: وهي تفاعل المعرفة الضمنية لعدة أشخاص ينتج عنه معرفة لأفراد آخرين؛
- ب) الإخراج externlisation: وتعني تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة؛
- ت) الترابطية la combinisou: وفيها تجمع وتدمج المعرفة الصريحة نحو الصريحة لتكون حجم كبير من المعارف ويكون عن طريق العروض الشفوية أو وسائل الإعلام والاتصال؛
- ث) الإدخال l'internalisation: من المعرفة الصريحة إلى الضمنية حيث إن تكرار تطبيق المعرفة يؤدي إلى ترسيخها في عقول أفراد المؤسسة.

¹ Rose Deing, Knowledge Management, Dunod, 3edition, 2003, p7.

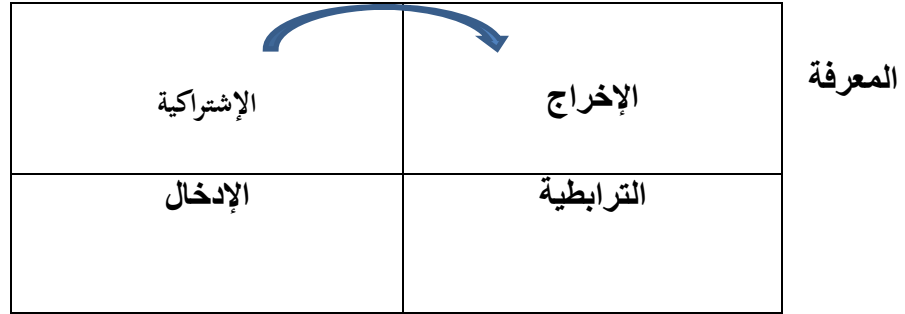
وقد تم ترجمة هذه الطرق في الشكل التالي:

الشكل (1-6): أنموذج Nonakat et Takeuchi

المعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية

الضمنية



المعرفة الصريحة

المصدر: بلقوم فريد، لعرج الطاهر، "مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 7-8 ديسمبر 2010، ص: 5.

ج- نموذج Wiig:

قدم Wiig هذا النموذج سنة 1993 حيث تم خلاله نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة تسهل بناء المعرفة وإستخدامها وقام Wiig بدمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات ويهدف هذا النموذج إلى أربعة أهداف رئيسية¹:

ج) بناء المعرفة

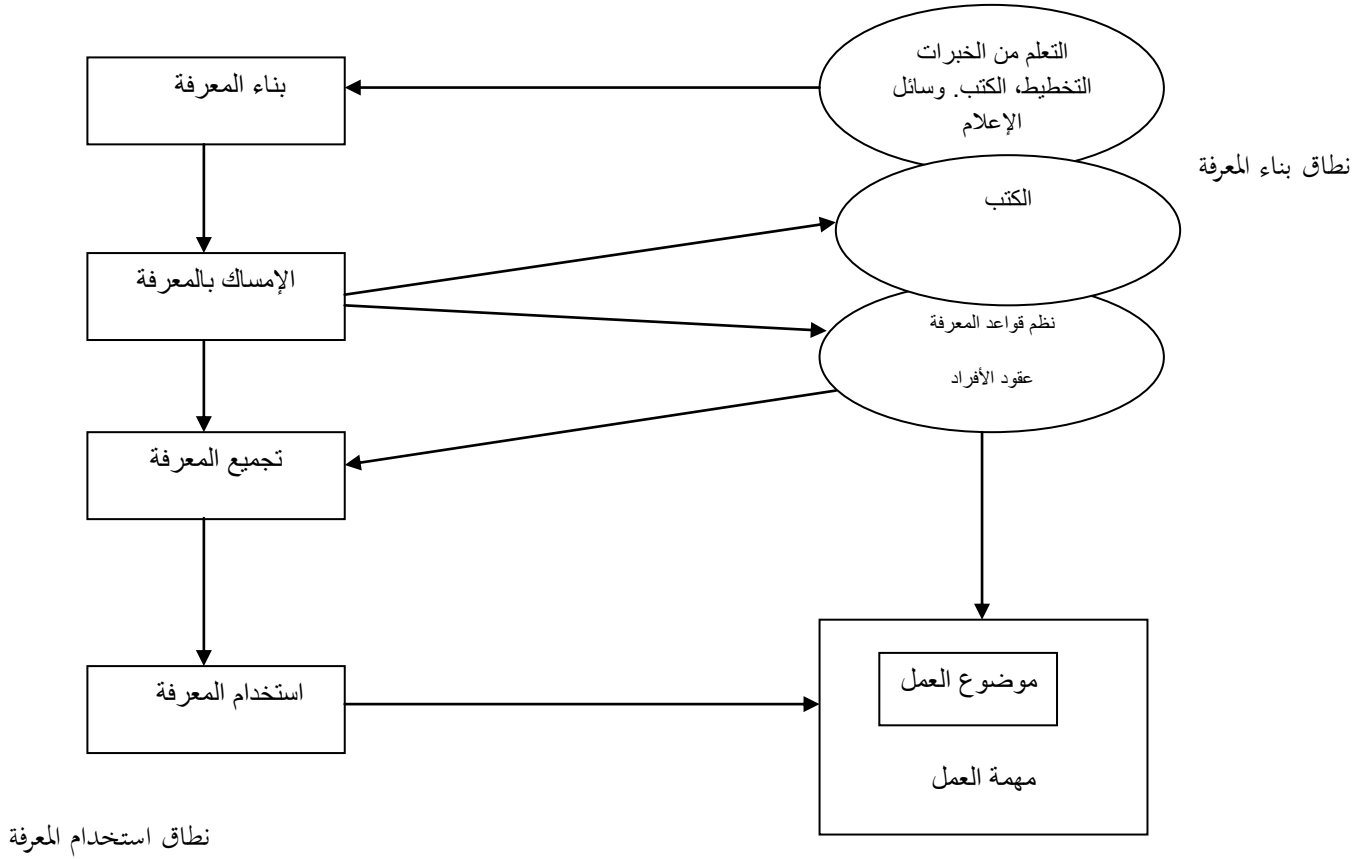
ح) الإحتفاظ بالمعرفة

خ) تجميع المعرفة إستخدام المعرفة

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

¹ ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2، 2015، ص: 239.

الشكل (1-7): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، نفس المرجع السابق، ص: 240.

نموذج Marquardt:

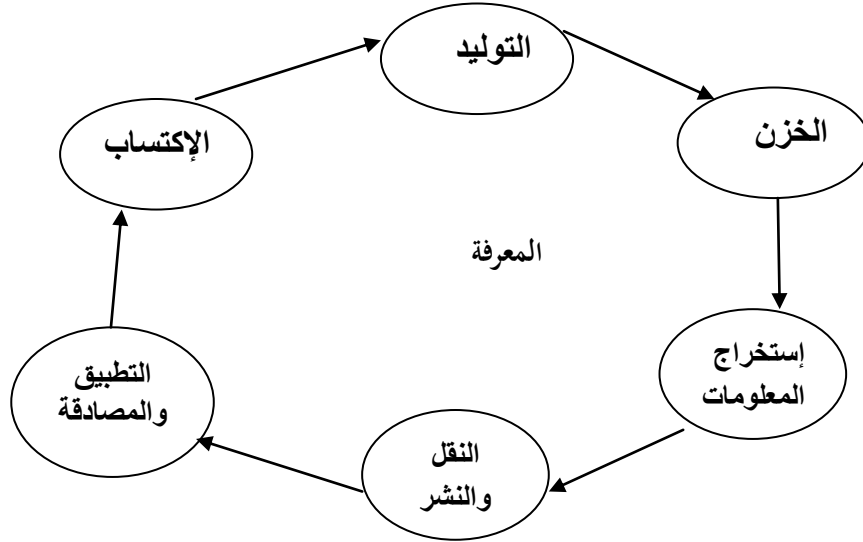
يعتبر هذا النموذج أحد النماذج للباحث (Marquardt) ويتألف هذا الأخير من ست مراحل، تغطي ملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل¹:

- الإكتساب؛
- التوليد؛
- الخزن؛
- إستخراج المعلومات وتحليلها؛
- النقل والنشر؛
- التطبيق والمصادقة.

¹ هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص، ص: 77 - 78.

والشكل التالي يمثل هذا النموذج:

الشكل (1-8): أنموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات" نفس المرجع، ص: 78.

ووضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح.

الفرع الخامس: تحديات ومعوقات إدارة المعرفة

هناك مجموعة من العراقيل والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة اليوم وتتمثل في أربعة محددات تشمل كل من¹:

الثقافة التنظيمية: حيث تعتبر الثقافة التنظيمية الركيزة الأساسية لمناح المؤسسة، كما تعتبر عامل مساعد على نقل المعرفة عكس المؤسسات التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة؛

الهيكل التنظيمي: يؤثر هذا الأخير على نقل المعرفة أما بالإيجاب أو السلب فالهيكل التنظيمي المرن مطلب للمؤسسات المعرفية لنقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية، عكس الهرمي الذي يقوم على أسس بيروقراطية لا تساعد على نقل المعرفة لعدم إتسامها بالمرونة المطلوبة؛

¹ ناصر جاسر الأغا، د. أحمد غنيم ابو الخير، " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد الاول، يناير 2012، ص: 39، 40.

تكنولوجيا المعلومات:

القيادة التنظيمية: وهي مختلف الطرق والأساليب الجديدة التي يجب أن يوفرها القائد القائم على تصميم إستراتيجيات إدارة المعرفة وتحديد دور كل فرد أو مجموعة عمل وإشراك العاملين ليضمن القائد وجود رؤية واحدة تسود المؤسسة. إضافة إلى وجود مجموعة من المعوقات¹:

- عدم توفر البنية التحتية التي تتطلبها عملية تطبيق إدارة المعرفة؛
 - نقص المهارات والكفاءات المطلوبة؛
 - قيمة المعلومات التي يتم تحويلها فكلما كانت صحيحة وذات قيمة كلما كان القرار صحيح؛
 - الصعوبة المرتبطة بجدائة نظام تسيير المعرفة؛
 - مراعات ظروف إستخدام المعلومة؛
 - التوفيق في جعل المسييرين يتقبلون نظام إدارة المعرفة لتعارضه والثقافة التنظيمية لبعضهم.
- ومن خلال هذا يمكن القول أن معوقات إدارة المعرفة تتمثل في:
- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة؛
 - غياب المرونة وعدم دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة؛
 - الإفتقار إلى التدريب المرتبط بإدارة المعرفة .
 - جهل حاملي المعرفة بحاجة الآخرين لهذه المعرفة؛
 - عدم قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بالمعرفة وبالتالي فكيف إذا تعلق الأمر بإدارتها؛
 - عدم مواكبة التطورات التكنولوجية والقدرة في التحكم في البرامج المتغيرة حسب متطلبات الإقتصاد الجديد الذي يعتمد على التبادل ونقل المعرفة؛
 - غياب التنسيق الداخلي بين أقسام المؤسسة في تسيير المعرفة المتولدة؛
 - يلعب عامل اللغة التحدي وأحد معوقات إدارة المعرفة في المؤسسة فاستعمال عدة لغات لا يساهم في التحكم والتسيير الجيد للمعرفة؛

¹ محمد قريشي، سارة مرزوق، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة(دراسة ميدانية « CRSTRA » « مداخلة ضمن الملتقى الدولي الاول "إقتصاديات المعرفة والإبداع"، بجامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 17 - 18 افريل 2013، ص: 13، 14.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل رأينا أن هذا الإقتصاد الجديد يقوم على السلع غير المادية ويتعامل بالأفكار، وعنصر إنتاجها من المعلومات بديلا عن السلع المادية والأرض والأجهزة، وإختلف فيه مفهوم القوة والتقدم كما إختلفت فيه مفاهيم الرفاهية والعمل والوظيفة، وأصبحت تدور حول محور واحد هو إدارة المعرفة التي أصبحت المحدد الرئيسي للتفريق ما بين التقدم وبين التخلف. وفي ظل هذا فعلى المؤسسات اليوم العمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على بقائها وإستمرارها في ظل زيادة سرعة خطى التنافس بين المؤسسات العالمية التي تعتمد على الإبتكار والإبداع في عصر أصبح أكثر من السابق يفرض عليها ضرورة وضع نظام لإدارة وإستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية يعرف بـ " إدارة المعرفة"، ومن خلال هذا الفصل قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي يجب على المؤسسة التقيد بها يمكن إجمالها في:

- تضيق الفجوة والعمل على الإستثمار في مواردها والإهتمام أكثر بالبنية التحتية لها؛
 - الإعتماد على المعاملات الإلكترونية وتطوير مواقعها على الأنترنت؛
 - الإنفاق والإستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر مولد للمعارف العلمية والتقانية؛
 - الإعتماد على إستراتيجية واضحة ومدروسة ووضع نماذج وتحديد أطر للتحفيز وفتح الباب للإبداع وتشجيعه؛
 - إعطاء التدريب أهمية بالغة بشكل يجعله أكثر إرتباطا بالتقانات التي تتضمنها إدارة المعرفة.
- وعليه فالمؤسسة اليوم وجدت نفسها أمام ضرورة حتمية للتأقلم تحت مظلة إدارة المعرفة التي تتميز بالإبتكار والإبداع والإهتمام أكثر، بإنتاج وتوليد المعرفة لزيادة قدرات المؤسسة التنافسية والمحافظة على بقائها وإستمراريتها وتحسين أداء أفراد عمالها والرفع من كفاءتهم وفعاليتهم وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.



الفصل الثاني

الأداء البشري في المؤسسة

المبحث الأول : مدخل عام حول الأداء

المبحث الثاني: الأداء البشري



تمهيد

أصبح الأداء يحظى بأهمية بالغة في بيئة الأعمال مما جعل المؤسسات المعاصرة اليوم تسعى لتحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز إستراتيجي مميز، وأضحى المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل أهداف المؤسسة. وتشاد فعاليات وحدة الموارد البشرية في المؤسسة على فرض رئيسي مفاده أن هناك علاقة إيجابية بين الفرد المختار والأداء المطلوب، ومن ثم تنطوي هذه الفعاليات على تنبئ ضمني بالفعالية. فالمؤسسات اليوم أمام تحدي كبير وضروري لتحسن من أداءها من أجل البقاء والإستمرار، وفي ظل هذا أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الناجحة خاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد إستخدام الموارد البشرية، بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد تساهم في إتخاذ القرارات الإدارية الملائمة للمؤسسة، وكذا الوقوف على إحتياجات كل فرد منهم لمواجهة التقادم، وإستعمال نظام لتقييم الأداء يؤدي إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية، وإعطاء صورة واضحة على الأداء فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل عام حول الأداء

المبحث الثاني: الأداء البشري

المبحث الأول: مدخل عام حول الأداء

يعتبر الأداء من المواضيع التي نالت إهتماماً كبيراً في البحوث والدراسات الإقتصادية والإدارية ويستمد هذه الإهتمام من كونه قديماً العهد وليس جديداً في الحقل الإداري. وما نشهده اليوم من بيئة غير مسقرة ومتصفة بالتقلب وعدم الإستقرار وخاصة في مجال سرعة إنتقال المعلومات والإنتشار الواسع للإتصالات تجعل هذه المؤشرات تجعل المؤسسات اليوم تقف على مستوى أدائها وذلك لمعرفة قدرتها وموقعها في السوق خاصة وتوجه المؤسسات العصرية في الألفية الثالثة نحو الإقتصاد المعرفي.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

إن الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً وتتميز محتوياته بالديناميكية لتغير الظروف البيئية التي تعمل بها المؤسسة اليوم هذه التغيرات المتسارعة والإختلال في موازين القوى جعل من إعطاء الأداء مفهوم وتعريف موحد مستحيل رغم كثرة الدراسات الإدارية والبحثية في هذا المجال، وكثيراً ما يرجع هذا إلى الإختلاف في معايير وطرق قياس الأداء المعتمدة ومن خلال دراستنا هذه يمكن التطرق لبعض المفاهيم لهذا الموضوع.

الفرع الأول: نشأة وأصل مصطلح الأداء

الأداء مصطلح لاتيني « Performance » ويعني باللغة الإنجليزية (to perform) وهو تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، ويعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء « Performance » كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة " Performance " المأخوذة من الكلمة " Performer " والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى "Accomplir"¹. كما يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، ويعني (الحكم عن نتيجة ما²). حيث عرف تطوراً منذ بداية إستعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي وهذا بفعل التطورات الإقتصادية وغيرها التي ميزت حركة المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة. وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والإهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة " الحركة والزمن ". ومع بداية القرن العشرين تحول إهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى

¹ باباه ولد سيدن، " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009، ص: 49.

² Brigitte DORIATH, contrôle de gestion en 20 fiches , dunod, paris, 2008, p129.

إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية. غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه فبدلاً من الإعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال إلى الأخذ بالحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

وحدثنا تتمثل أهم التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق ومن ثم فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة، وقد يمكن القول أن الأداء مفهوم توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون، بعدما إقتصرت لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، كما أصبح يرى على أنه تعظيم للربح وإحتراق للأسواق وتقليل للتكاليف¹، ومن جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضاً المستفيدين من الأداء، وهذا يعني أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والإقتصادية للمساهمين، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، عمال، المجتمع بصفة عامة... إلخ²).

وتشير التوجهات العامة في الفكر الإداري للأداء من أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من مجموعة من الأطر المفاهيمية لكي تعطي الصورة الشمولية التكاملية له وتمثل في³:

- النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها: ويعبر في هذا الإطار على أن الأداء إنعكاساً لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها؛
- منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد: ويعبر عنه بأنه محصلة قدرة المؤسسة على إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف؛

¹ Ameh Abu Amodu et al, « Knowledge management and organizational performance in Kogi state University : issues and challenges», journal of business Management, Vol1, N o1, February 2014, p9.

² الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 7، 2010/2009، ص: 221-222.

³ رشاد خضير وحيد الداوي، " أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص: 34،35.

- النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها: وفي هذا الإطار يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ البداية قدرة المؤسسة على تحقيق مستوى عالي من الأداء، ولا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة لتمثل نتائج لا يعرف مستواها؛
 - البعد البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة: وهنا نشير إلى أن الأداء ما هو إلى نتيجة محصلة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها؛
 - مدخل النظم: وفيه يعبر عن الأداء بكونه المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها؛
 - المفهوم الشمولي: فالأداء يتمثل بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية؛
- الفرع الثاني: مفهوم الأداء
- قد إرتبط مفهوم الأداء في (Encyclopedic world Dictionary) بأداء الأفراد حيث إعتبر بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع إتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته، وهذا يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة¹.
- في إقتصاد التنظيم: يعكس الأداء، تنظيما كفننا، إذا تحققت الأهداف وفعالا إذا إستعملت الموارد بطريقة مثلى وبأقل تكلفة ممكنة، على هذا المستوى يعتبر الأداء مفهوم إستراتيجي عملي للفترة القصيرة ويدل كذلك على بعض المؤشرات مثل السلم الإجماعي، نهضة الإبداعات والمكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن²، ومن نظرة مالية فيعتبر الأداء عبارة عن مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة³.
 - من الجانب المورد البشري: فيشير إلى الأداء بأنه الكيفية التي يؤدي بها الموظفون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها بإستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء

¹ سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005، ص:35.

² بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الإقتصادية - زافع وتحديات، جامعة الشلف، 14 و 15 ديسمبر 2004، ص:77.

³ Corina Gavrea et al, «Determinants Of Organizational Performance : the case of Romania, Management Marketing Chllenges for the Knowledge Society, Vol16, No2, 2011, p287.

التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها ولتسويقها طبقا للبرنامج المسطر، والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة¹. ويعتبر « Jean Luis » الأداء: وسيلة مساعدة لقياس النتائج والتحكم في التكاليف وتحقيق الهدف العام للمؤسسة². هو تلك القدرة على الإنتاج بفعالية (بإستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة، الأجل، الخيار، السعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الإقتصادي، وأن النظر إلى الأداء على أنه إما كفاءة أو فعالية هي في الحقيقة معالجة جزئية بعد التركيز على إستخدام الموارد أو النتائج ومن منظور آخر فإن الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة³.

يرى كل من (Miller, Bromily): الأداء أنه تلك الكيفية التي تستخدمها المؤسسة للإستخدام مواردها) المالية، البشرية، وإستغلالها بطريقة تساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة⁴. وهناك فرق بين السلوك والإنجاز والأداء فالأول يتعلق بعمل الفرد في المؤسسة والثاني بما ينتج ويبقى بعد هذا العمل إما الأداء: فهو يجمع بين السلوك والإنجاز وما تحقق من نتائج عنهما⁵.

وفي تعريف آخر فالأداء: هو الإنتاج العالي المحقق بأفضل كفاءة والنمو الدائم بأفضل فعالية⁶. وهو ذلك الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ووسائل تحقيقه⁷، من خلال: " إستخدام القدرات المادية والبشرية والمالية"⁸.

من خلال هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل لمصطلح الأداء وهو ذلك السلوك الذي يعمل مدراء المؤسسات عبره لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال الجمع بين الإنجاز والسلوك والعمل على التنسيق بينهما لتحقيق الأهداف

¹ سليم منى، بوقرة رابح، " دور إستخدام تكنولوجيا الاتصالات في تطوير الأداء الوظيفي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد14، 2015، ص: 279.

² Jean Luis Viargues, « le guide du manager d'equipe », edition d'organisation, paris, p 74.

³ السعيد بريش، نعيمة مجاوي، " أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملينة الأوراس)", مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، 2012/2011، ص: 29.

⁴ عداي الحسين فلاح حسن، " الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2000، ص: 231.

⁵ عبد الباري إبراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: 26.

⁶ Alian Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des décideurs », 2édition, édition d'organisation, paris, 2007, p 41.

⁷ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل، الأردن، 2007، ص: 77.

⁸ حنفي عبد الغفار، " الأسواق والمؤسسات المالية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص: 25.

نتيجة الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة (المالية، البشرية والمادية) بأفضل فعالية وكفاءة، والسؤال المطروح ما هي عناصر ومكونات الأداء؟ وهو ما سنراه في الفرع التالي.

الفرع الثالث: عناصر الأداء

يشمل مصطلح الأداء كل من الكفاءة والفعالية وهما عاملان مجتمعان ويتوقف عليهما أداء المؤسسة لأحدهما متلازمان ويحددان معاً مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق أهدافها ولا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بأن أدائها مرتفع فرما راجع للكمية الكبيرة التي كلفتها من الموارد، ولا التمكن من توظيف الموارد لبلوغ الهدف وهذا يجعل من الفعالية والكفاءة كعلاقة بين النتيجة والمجهود فالأولى تقيس مدى إقتراب النتائج المحققة في المؤسسة من الأهداف المخططة أما الثانية فتقيس مدى الإستعمال الجيد للموارد المتاحة لتحقيق هذه النتائج وستتطرق إلى هذين المكونين في العنصر التالي:

الكفاءة:

كلمة الكفاءة ترجمة للكلمة Efficiency في الفرنسية أو كلمة Efficiency في الإنجليزية، (تعني القدرة على مزج وتنسيق الموارد وتكون معترف بها وقابلة للتقييم¹) وتعبر على مدى حسن إستعمال الموارد المتاحة لتحقيق النتائج المحققة، وبهذا اللفظ ليست بالمصطلح الجديد بل تترجم صلب المشكلة الإقتصادية، أي طريقة تخصيص الموارد النادرة لتلبية الحاجات المتنوعة والمتزايدة باستمرار لمجموعة ما، لهذا نجد لها جذور قديمة في بعض النظريات الإقتصادية ورغم وجود بعض المحاولات النظرية للفرقة بين الكفاءة والإنتاجية، إلا أن ذلك لا يغير في الأمر كثيراً من الناحية العملية على الأقل، وتعريفهما لم يكن متطابق في بعض الأحيان إلا أنهما متقاربان كثيراً، كما أن النسب المستعملة في قياسهما عموماً هي نفسها، أي أن نسبة النتائج المحققة إلى الموارد المستعملة، أو بتعبير نظامي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والأدبيات الحديثة المتخصصة. خاصة الفرزكوفونية منها تميل إلى إحلال مصطلح الكفاءة شيئاً فشيئاً مكان مصطلح الإنتاجية².

¹ Philippe LORINO, « Méthodes et pratiques de la Performance », Ed organisation, paris, 2000, p85.

² شنافي مولاى عبد القادر جيلالي، " دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء (حالة مجمع إتصالات الجزائر) " مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012، ص: 59.

تعرف الكفاءة لغة: على أنها الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء آخر ، واصطلاحا فتعني الطريقة المثلى لإستعمال الموارد. كما يمكن تعريفها بإعتبارها ذلك النوع من القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة أو القدرة على تحقيق الحجم نفسه بإستخدام أدنى قدر من المدخلات¹.

الفعالية:

يعتبر مفهوم الفعالية من المفاهيم التي يصعب إعطائها مفهوم محدد وشامل ويمكن تعريفها، بأنها تلك القدرة التي تعتمد عليها المؤسسة لبلوغ أهدافها المسطرة بغض النظر عن نوع الإمكانيات المستخدمة في ذلك². كما يمكن النظر إلى الفعالية على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المؤسسة ومدى إرتباطها بالإدارة العليا كما أنها تعكس مستوى التفاعل بين أجزاء المؤسسة وقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي هذا من جهة ويمكن إعتبارها تلك القدرة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها³. وتحتوي على مجموعة من المؤشرات⁴:

- مؤشرات المخرجات: وتركز على خصائص المخرج النهائي؛
 - مؤشرات العمليات: والتي تركز على جودة وكمية الأنشطة؛
 - مؤشرات هيكلية: حيث يتم تقييم قدرة وحدة الأعمال الإستراتيجية على إنجاز الأداء الفعال.
- من خلال ما سبق يمكن التأكيد على وجود علاقة متينة بينهما من خلال إهتمام كل عامل منهما سواء بالأهداف أو النتائج، هذه الأخيرة تمكن المؤسسة من البقاء والنمو وذلك لإرتباطها الكبير في تحقيق هذه الدرجة بإعتبار أن الفعالية نجاح لها فإن الكفاءة مدخلات تساعد على تحقيق ذلك والشكل التالي يوضح هذه العلاقة:

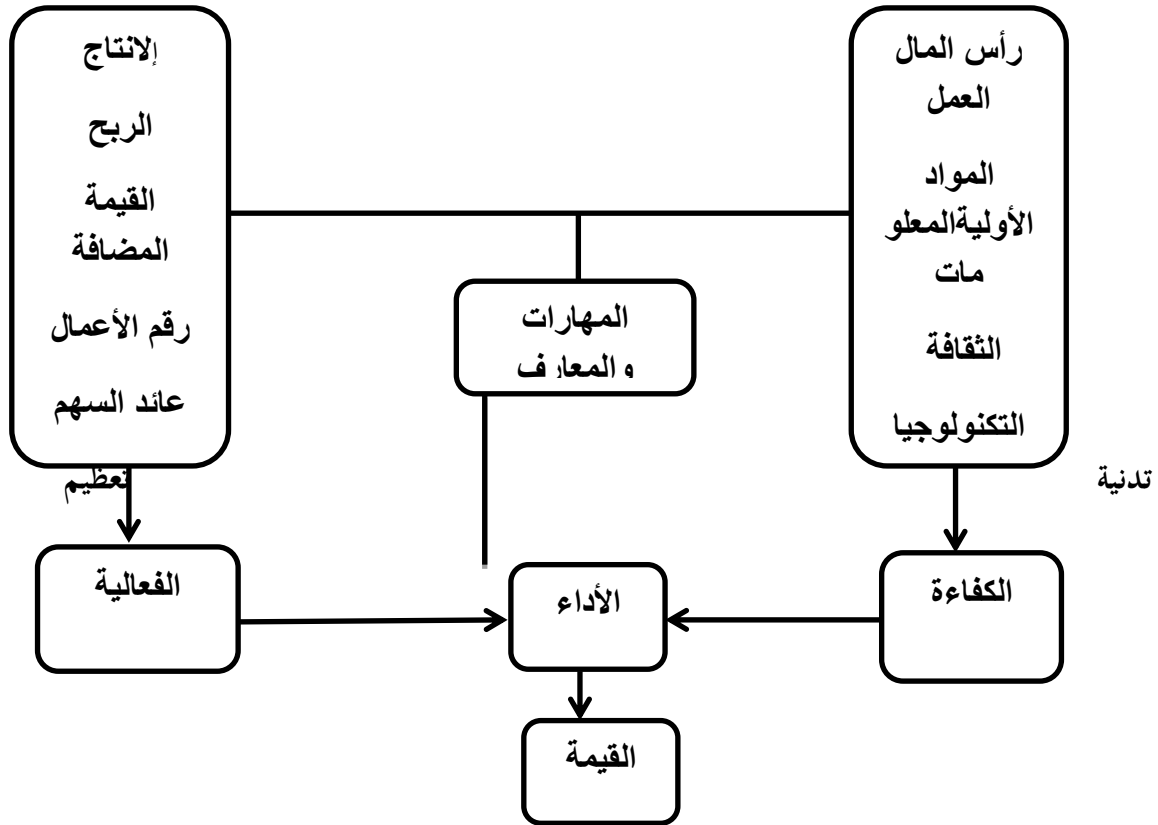
¹ سميرة عطوي، محمد رضا بوسنة، "تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر بإستخدام نموذج الSCP"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول " نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة ، 22-23 نوفمبر، 2011، ص: 170.

² بن حبيب عبد الرزاق، " إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2000، ص: 234.

³ سنوسي علي، " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، د ت، ص: 293.

⁴ بشرى عباس محمد، " تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 21 العدد 81، 2015، ص: 177.

الشكل (1-2) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: عبد الملوك مهوده، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمة والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 487.

• الفرق بين الفعالية والكفاءة:

يعتبر الأداء الكلي للمؤسسة محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفاعلية بما يحتويه من أنشطة فنية، وظيفية وإدارية. فالأولى تعني بالإستخدام الأحسن للموارد المتاحة وهي بذلك تابعة بعامل التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، أما الفعالية فهي إستغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المسطرة والمحددة وعليه يمكن القول أن: الأولى تركز على الأهداف أما الثانية فعلى كيفية تحقيق هذه الأهداف¹، وهي بذلك تتعلق بعامل النتائج وللتوضيح أكثر ما يبينه الجدول التالي:

¹Anastasia A Katou, «Measuring the impact of HRM on Organizational Performance », Journal of Industrial Engineering and Management, Vol1, No2, 2008, p120.

الجدول(2-1): الفرق بين الفعالية والكفاءة.

العنصر	الفعالية	الكفاءة
التعريف	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل
الهدف	درجة تحقيق الأهداف	الإقتصاد في إنجاز العمليات الإستغلال الأمثل للموارد
الإهتمام	الهدف	الوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول
المعالجة	النتائج	الموارد

المصدر: بجاج الهاشمي، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2010/2009، ص: 20.

الفرع الرابع: معايير تصنيف الأداء

بما أن الأداء: "مقياس لتحقيق أهداف المؤسسة"¹، فإن الامام بمصطلح الأداء لا يتوقف فقط على إعطاء المفاهيم المختلفة ولا بتحليل المتغيرين الأساسيين فيه (الكفاءة والفعالية) خاصة ربط بعض الدراسات الأداء على أنه سلوك بشري فقط، هذا التضارب سواء كان على المستوى الإستراتيجي أو المستوى التشغيلي فمن وجهة نظرنا لا يمكن رؤية صورة واضحة على أداء المؤسسة دون مراعاة مختلف التصنيفات والمعايير التي وردت فيما يخص هذا الجانب، لأن تصنيف الأداء يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه في تحديد مختلف الأنواع. ومحاولة منا لتقريب المفاهيم و توضيح الصورة أكبر سنحاول توضيح مجموعة المعالم والتصنيفات أو المعايير التي تطرق إليها معظم المفكرين والباحثين في الحقول المعرفية فهناك مجموعة من المعايير تمثلت حسب:

حسب معيار الشمولية يصنف الأداء إلى²:

- الأداء الكلي: ويتعلق بالإنجازات التي ساهمت في تحقيقها مجموعة (العناصر، الوظائف، الأنظمة الفرعية للمؤسسة)، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا الإطار يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الأرباح، النمو...إلخ.
- الأداء الجزئي:

¹ Shakeel Ahmed et al, « Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: an Empirical study of Banking Sector in Pakistan», Journal of Social Sciences, Vol9, No2, 2015, p150.

² عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص

ويتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج، وأداء وظيفة التسويق.

حسب معيار المصدر: من خلال هذا المعيار يصنف الأداء إلى نوعين داخلي وخارجي سيتم توضيحها كالآتي¹:

- **الأداء الداخلي:** ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد وينتج من خلال:
 - الأداء البشري: ونعني به أداء الفرد داخل المؤسسة؛
 - الأداء التقني: ويعني تلك القدرة التي تمتلكها المؤسسة في إستعمال إستثماراتها بطريقة فعالة؛
 - الأداء المالي: ونعني بها فعالية إستخدام الوسائل المالية المتوفرة.
- **الأداء الخارجي:** وهو ناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلا إرتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كإزدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين، فجميع هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وعلى المؤسسة أن تحاول تحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

حسب معيار الزمن:

يركز هذا المعيار على الأداء في المدى: (القصير، المتوسط، والطويل) وهو ما سنراه بالتفصيل في مختلف هذه الأنواع²:

- **الأداء في المدى القصير:**
 - وتعني مباشرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى القصير ويشمل:
 - الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية؛
 - الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال؛
 - الرضا: يتمثل في إشباع وتحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتحرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

¹ محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 125.

² زغيش عبد الحليم، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011، ص: 23-24.

• الأداء في المدى المتوسط: ويشتمل على عنصرين هما:

- التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم الأمر، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولا معنوية أو مادية، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب إهتمامها.
- النمو: ويدل النمو على الإستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة. إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف الإقتصادية المرغوب حصولها كإبتلاع البطالة وإحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طرديا مع نسبة نموها.
- الأداء في المدى الطويل: ويعكس البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلا في: الحكومات والإقتصاد والسياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال. فالبقاء تحت ضغط المنافسة سواء على الموارد بصورتها المادية والمعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع والخدمات المتفرقة أحيانا والمندمجة أحيانا أخرى، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة والفعالية) لا بد أن يعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك. من خلال هذه المعايير تظهر أهمية الأداء التي سنراها في الفرع التالي.

الفرع الخامس: أهمية الأداء

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات إهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو على المستوى الجزئي وهذا راجع لأهميته باعتباره مقياس النجاح الذي تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيقه وكذا بإعتباره مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات اليوم التي أصبحت مرهونة الوجود إذا كان موجود وتتجلى أهمية الأداء في¹:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؛
- يعتبر أداء لمعرفة حالة المؤسسة؛
- يستعمل كأداة لمعرفة الإختلال الواقع عند تحقيق الأهداف؛

¹ صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011، ص: 3-4.

- تحديد السبل لتطوير العاملين ودفعهم نحو تطوير أنفسهم؛

تظهر أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً، تجريبياً وإدارياً. فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الغدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى الأداء يمثل إختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال إستخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية، الأداء لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجري في هذه المؤسسات اعتماداً على نتائج الأداء¹.

من خلال ما سبق ذكره تتضح لنا أهمية الأداء بكونه:

- يعتبر الوسيلة الأساسية للمؤسسة لتحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة الأجل أو على المدى البعيد الذي تريد البلوغ إليه؛

- وسيلة للمراقبة من خلال ما يسمح به من معرفة حال المؤسسة من جهة وكذا الرجوع إليه عند حدوث إختلال بعد تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: المداخل والعوامل المؤثرة على الأداء

يعتبر الأداء مؤشراً أساسياً للحكم على فعالية المستخدم في المؤسسة، ونظراً لما له من أهمية فقد إختلفت دراساته سواء من جانب مداخل الأداء أو المستويات، و كما هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر عليه كل هذه العاصر مجتمعة سنتطرق إليها في هذا المطلب، فما هي مستويات الأداء؟ وما هي العوامل المؤثرة عليه؟

الفرع الأول: مداخل دراسة الأداء

هناك مجموعة من المداخل التي حاولت تقييم الأداء ويمكن ذكرها في²:

• **مدخل الهدف:** ويتحدد الأداء في المؤسسات وفق هذا المدخل بمدى تحقيق الأهداف المنوطة بها، خاصة المتعلقة بأهداف المخرجات، ومن المؤشرات المستخدمة نجد العائد على الإستثمار، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم، مؤشرات النمو، ومن عيوبه أن هناك صعوبة في تطبيقه لتعدد أهداف المنشأة؛

¹ سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص: 156.

² محمد الصالح قريشي، "تقييم أثر الإستثمار في تسيير الموارد البشرية على الأداء التنظيمي دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012/2013، ص: 140 - 143.

• مدخل موارد المؤسسة:

وفي هذا المدخل يحرص الأداء في مدى قدرة المؤسسة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها، وهو يشمل مؤشرات لقياس الأداء التنظيمي وقدرات متخذي القرار. ويعد مناسباً لقياس الأداء عندما نواجه صعوبات قياسه بمؤشرات أداء أخرى، حيث يعتبر جيد خاصة بالنسبة للمنشآت الغير هادفة للربح والتي يصعب قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية، وفيه يركز الإهتمام بالحصول على المدخلات أكثر من التركيز على الإستخدام الأفضل لها ومن التركيز على المخرجات.

• مدخل العمليات الداخلية:

وفقاً لهذا المدخل يتحدد الأداء من خلال مؤشرات كالكفاءة ورضا العاملين، فالمؤشر الأول والذي تتحقق فيه في ظل الإستخدام المدروس والعقلاني لموارد المنشأة مع الإسهام في تحقيق الأهداف المخططة من جهة، ومن جهة رضا العاملين عن العمل يمكن التعبير عنه من خلال معايير عديدة كإهتمام المشرفين بالعاملين، والتعاون بين جماعة العمل وفيما بينهما والإدارة، وكذا الإتصالات بين الإدارة والعاملين، ويركز هذا المدخل على العمليات الداخلية والنشاطات الداخلية في المؤسسة، ولا يقيس المنشأة ببيئتها الخارجية ولا يأخذ بعين الإعتبار جانب مدخلات ومخرجات المؤسسة وهذا ما جعله ذو طابع محدود في إعطاء نظرة حول أداء المؤسسة.

• مدخل أصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة وتعني البيئة المجموعة التي تعتمد عليها المؤسسة في ضمان بقاءها أو تطورها من خلال تلبية مطالبهم ويتعلق الأمر بالبيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل هذه الأطراف كل من المساهمين، الزبائن، السلطات العمومية، وعمال المؤسسة، وفي هذا المدخل يعتبر الرضا الوظيفي ورضا العوائد على الأسهم والزبائن على نوعية الخدمات أو السلع... إلخ، وما يميز هذا المدخل إعطاء نظرة واسعة عن الأداء ولكن لا يمكن تطبيقه على أرض الواقع لوجود تضارب بين أهداف أصحاب المصالح بعضها ببعض وهذا ما يصعب الوصول الى أداء أفضل.

• مدخل إقتصاديات المؤسسة الصناعية:

ويحدد في هذا المدخل الأداء وفقاً لنوع الصناعة التي تعمل فيها هذه الأخيرة فهي تشكل إما قيوداً أو ظروفًا حاكمة على المنشأة من خلال الهيكل التنافسي فيها، والذي يميزها عن غيرها من الصناعات من عوامل هيكل المنافسة. وهذا يعني ان هذا المدخل اهتم بالبيئة الخارجية ودورها في التأثير على أداء المؤسسة إلا أنه أهمل لجوانب مهمة ومؤثرة في تحديد الأداء.

• بطاقة الأداء المتوازن:

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية وقد قدمت في البداية كوسيلة لتقييم الاستراتيجية والأداء، ثم تحولت فيما بعد إلى نظام للتسيير تسمح بنشر الإستراتيجية وتحديد الأهداف العملية لكل فرد في المؤسسة، توجيه سلوكياتهم وتساعد على القيادة، وهي تحتوي على أربع محاور¹:

- المحور المالي؛
- محور العملاء؛
- محور العمليات الداخلية؛
- محور التعلم والنمو؛

تتصل هذه الأبعاد الأربعة للبطاقة فيما بينها من خلال علاقة السبب والأثر، حيث يدعم كل بعد الآخر وتساوهم في قياس مدى تحقيق الإستراتيجية ويؤكد كل من Kaplan و Norton أن تسجيل وتحقيق المحاور يتم بشكل تسلسل من أسفل إلى أعلى، حيث يسمح بمجهود التعلم والنمو بتحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن مما يولد في النهاية النتائج المالية التي تحقق رضا المساهمين وهي تبحث عن:

- التوازن بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية؛
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية؛
- نشر وترجمة الإستراتيجية؛

- التوازن بين المؤشرات الإستراتيجية (مقاييس محركات الأداء، ومقاييس أهداف الأداء).

وقد عرفت بطاقة الأداء المتوازن أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة للتحسين المستمر وهي تركز على ثلاثة أبعاد²:

- الإعتبار الإستراتيجي: وفي هذا الإعتبار تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنشأة طويلة المدى؛

- الإعتبار البيئي: وفيه تهتم عمليات قياس الأداء بكل الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس؛

¹ نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، "بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني ، نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص: 124-127.

² إيمان أحمد الهنيبي، محمد زيادات، "إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية الرسمية"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12، 2014، ص: 3.

- الإعتبار المالي وغير المالي: حيث يتم مراقبة النسب الرئيسية المالية والمؤشرات غير المالية بصورة متواصلة؛
 - الإعتبار الزمني: حيث تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي والمضارع والمستقبل.
- من خلال ما تطرقنا من مداخل نجد هناك إختلاف وتباين واضح وغياب لمؤشرات موحدة في تحديد أداء المؤسسة فكل واحد منهم ركز على مؤشر دون الآخر. وتبعاً لذلك سوف نفصل في مستويات الأداء في الفرع التالي.

الفرع الثاني: مستويات الأداء

يحتوي الأداء على مجموعة من المستويات التي يمكن للمؤسسة الإقتصادية الإعتماد عليهم للتعرف على أدائها وتمثل هذه المستويات في¹:

- الأداء الإستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرهجة، وكذا الإلتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وإزدهار الوضع المالي للمؤسسة؛
 - الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، إمتلاك إطارات ذات كفاءة، مركز ووضع مالي متميز؛
 - الأداء الجيد جداً: ويبين مدى صلابة الأداء، وإتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد؛
 - الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
 - الأداء الضعيف: ويمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- كما يضيف سالم حسين العجمي في دراسته مجموعة من المستويات²:
- الأداء المعتدل (Fair Performance): وتمثل صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛

¹ عمر تيمجددين، " دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص: 50.

² سالم حسين العجمي، " أثر التوجه الإستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص: 25.

- الأداء المتأزم (Crisis Performance): وتتمثل بالأداء غير الكفاء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

الفرع الثالث: أبعاد الأداء

يعد الأداء مفهوماً شمولياً وهاماً بالنسبة لجميع المؤسسات بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية، ومثابة المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة على ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يشتمل على مجموعة من الأبعاد تتمحور كلها في أداء كل من الأفراد في وحدتهم التنظيمية، وكذلك أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، وأيضا أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الموجودة فيها، سواء تعلق الأمر بالبعد التنظيمي، الاجتماعي، الاقتصادي، أو البيئي الموضحة كالاتي¹:

- البعد التنظيمي للأداء:

ويشمل كل الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية والمتعلق بالفعالية التنظيمية.

البعد الاجتماعي للأداء:

ويتعلق هذا البعد بمدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة، بإعتبار أن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فجودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

إضافة إلى البعدين السابقين يمكن إضافة البعدين²:

¹ الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 218-219.

² مومن شرف الدين، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011، ص: 51-52.

البعد الإقتصادي: في هذا البعد من أبعاد الأداء فان المؤسسة تشجع رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأخير بالقوائم المالية.

البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة في تنمية وتطوير بيئتها.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأداء عند تقييم هذا الأخير ومن بين هذه العوامل مجتمعة نذكرها في

ما يلي¹:

الإختلاف الملحوظ في حجم العمل: يؤثر هذا الحجم من خلال أن المؤسسة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل؛

وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة: قد يؤثر هذا في معدل الإنتاج إن القدر الضئيل من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمر عادي بل ومتطلباً لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة، ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات إنسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه، وبسبب النقص في العمل المتاح وقت الإنتظار لدى العاملين إنخفاض في معدل الإنتاج. وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً ومعدلاً أعلى للإنتاج مثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً ويتولد عنه إنخفاض في نوعية المنتج النهائي.

التحسينات التنظيمية والإجرائية أثر مباشر على الأداء: يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي مثلاً الذي يغير من تدفق وتتابع العمل عادة ما يترتب عليه تغييراً في معدل الإنجاز.

الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية:

- قد تتباين معدلات الإنتاج بسبب الظروف المحلية حتى ولو أدى نفس النشاط في مواطن مختلفة بنفس درجة الكفاءة من ذلك مثلاً في عملية ينطوي على حصر وتسجيل الأفراد الداخلين والمغادرين لدولة حيث هؤلاء الأفراد قابلون للعد قد يتباين معدل الحصر والتسجيل بحسب ما إذا كان الحصر يتم في الموانئ البحرية أو الجوية أو فقط العبور على الحدود البرية، فدرجة التفطيش المطلوبة عند كل موطن من هذه المواطن وإنتظام تدفق حركة الدخول والمغادرة وإختلاف اللغات المستخدمة عند كل موطن كلها متغيرات تؤثر على معدل الإنتاج؛

¹ توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2004، ص: 6-7.

- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج: معدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز، وقد تظهر عملية ما مثلاً معدلاً جيداً للإنتاج لكنها من الناحية النوعية قد تتمثل في أداء رديء.

• العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

إضافة إلى وجود عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة فيها إلا أنه هناك مجموعة من العوامل التي تخضع لها ويمكنها التحكم فيها جيداً وتكييفها حسب قدراتها ويمكن تصنيف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما¹:

- العوامل التقنية: ولها إرتباط وثيق بالجانب التقني وتحتوي على:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات؛
- نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج؛
- التوفيق بين المنتج والمستهلك؛
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار موقع المؤسسة الجغرافي؛

العوامل البشرية: وتضم مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على إستخدام المورد البشري في المؤسسة وتتمثل في:

- نوع التركيبة البشرية؛
- المستوى التأهيلي للأفراد؛
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة؛
- نظامي المكافآت والحوافز؛
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.

من خلال ما سبق من ذكر للعوامل المؤثرة على الأداء يمكن إضافة بعض العوامل التي تتمثل في:

¹ عبد الملوك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 93-94.

- البيئة: حيث تعتبر البيئة التي تنشط فيها المؤسسة عامل من العوامل المؤثرة على أداءها، خاصة في ظل الديناميكية وعدم إستقرارها؛
- إستراتيجية المؤسسة: هناك علاقة وطيدة بين إختيار الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة وأداءها فكلما كانت الإستراتيجية صحيحة وملائمة للبيئة التي تعمل فيها كلما كان الأداء مرتفع ومستمر؛
- عدم قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل مع محيطها الخارجي؛
- التكنولوجيا المستعملة: يتعتبر نوع التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة عامل من العوامل المؤثرة حيث أن التفاوت في نوع التكنولوجيا وتقانة المعلومات اليوم يلعب دور رئيسي في تخفيض أو زيادة التكاليف؛
- كمية الإنتاج الواجب إنتاجها مقارنة مع الكمية الفعلية للإنتاج؛
- جودة المنتج مقارنة بنوعية العمل؛
- المقارنة بين المزارد المتاحة والعمل المنجز؛

الفرع الخامس: أنواع الأداء

ينقسم أداء المؤسسة إلى مجموعة من التصنيفات التي سنتطرق إليها في هذا الفرع وهي كالتالي:

● الأداء المالي:

لقد تعددت المفاهيم المقدمة للأداء المالي كون كل باحث ينظر إلى مفهوم الأداء المالي حسب الزاوية التي ينظر منها هذا الاختلاف، ويعتبر المفهوم الضيق لأداء الأعمال لتكيزه على إستخدام مؤشرات تقيس مدى إتجاز الأهداف إضافة إلى ما يعبر عنه من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية ويمكن إعطائه مجموعة من التعاريف:

يعرف الأداء المالي بأنه الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع القيم المستهلكة والمتمثلة في تكاليف مختلف الأنشطة، من جهة وكذلك مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في إستخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية ويتضح أكثر من خلال العوامل التالية¹:

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسير على مردودية الأموال الخاصة؛
- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية من خلال تحقيق الفوائض المالية؛

¹ عبد الوهاب ددان، "رشيد حفصي، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بإستخدام طريقة التحليل العملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 7 العدد 2، 2014، ص: 24-25.

وقد يعني المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ويعبر عن مدى نجاح المؤسسة في إستغلال كل الموارد المتاحة لديها مادية ومعنوية لتحقيق الأهداف، ومن جهة أخرى يعتبر عملية تشخيص الوضع المالي للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل من خلال إعتماها على الميزانيات، مع الأخذ بعين الإعتبار الظروف الإقتصادية والقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة بالإضافة لمعاينة المردودية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح¹.

إن ميدان الأداء المالي يمكن إستخدامه كميدان أساسي يستخدم في عملية التحليل الداخلي للمؤسسة، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة، يمكن للمديرين إستخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المؤسسة، فضلاً عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية، والمؤسسة ذات الأداء المالي العالي تكون أكثر قدرة على الإستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المؤسسات والتي تعاني من الأداء المالي الضعيف².

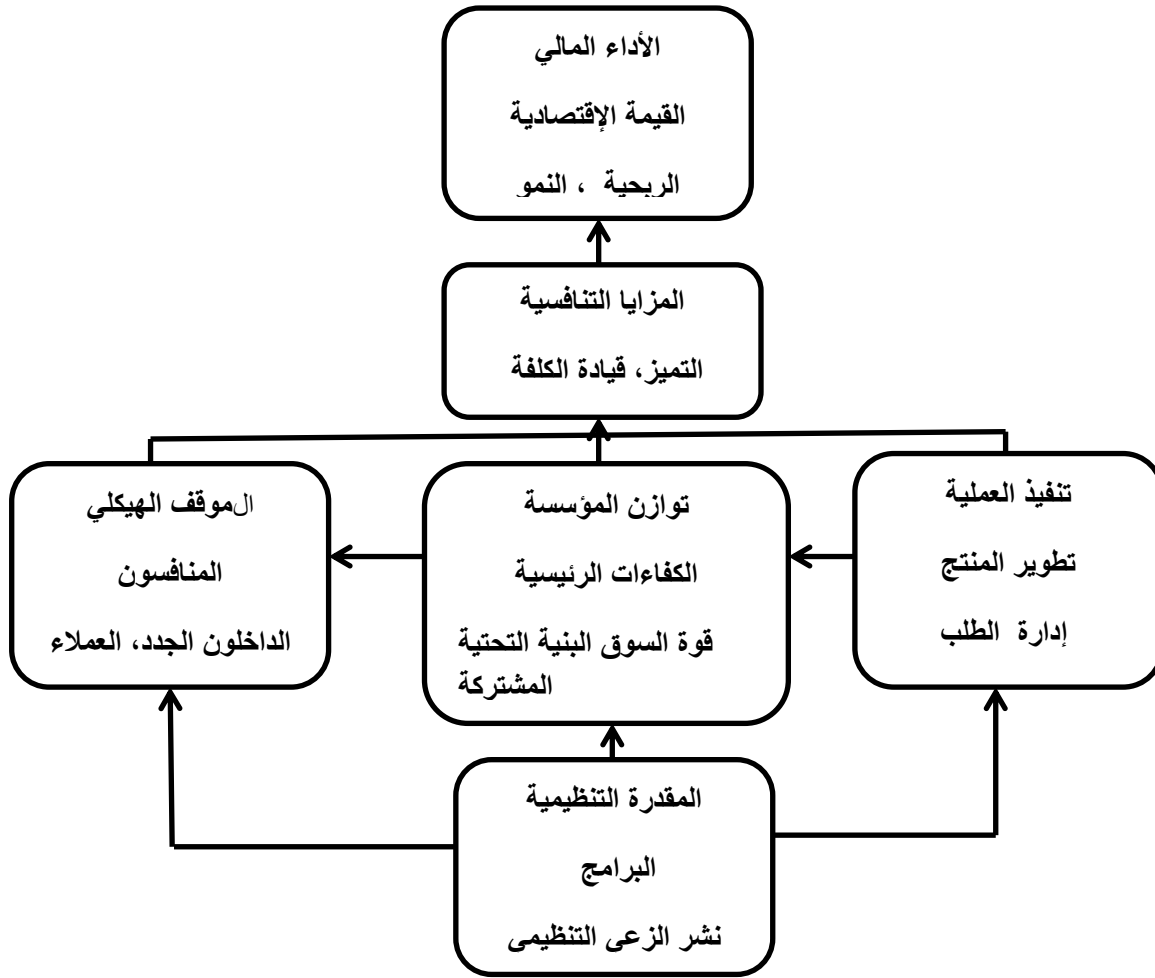
والجدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث عن أساس منهجي سليم لتقويم إستخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى لها تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل علمية وعملية في بناء المؤشرات³. ولتحقيق ذلك هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على تحقيق هذه الأهداف موضحة في الشكل التالي:

¹ وهيبية رمضان محمد حسين، إبراهيم فضل المولي البشير، " أثر إستراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد، 16 العدد، ص: 112.

² داليا خالد صبري، "العوامل الحرجة في التخطيط الإستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010 ص: 28.

³ ددان عبد الغني، "قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الإقتصادية"، مجلة الباحث، العدد 4، 2004، ص: 41.

الشكل (2-2): العوامل المؤثرة على الأداء المالي.



المصدر: عبد الرزاق مولاي لحضر، حسين شنيبي، "أثر تبني المسؤولية الإقتصادية على الأداء المالي للشركات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص: 461.

الأداء التجاري: يعكس الأداء التجاري وضعية المؤسسة في السوق أو جزءا منها ويقدر على أساس الزيادة في رقم الأعمال، أي الناتج عن بيع المنتجات من سلع وخدمات. ويفترض الأداء التجاري أن الزبون مستعمل حر في إختياراته يقدر حاجاته ويختار ما يشبع هذه الحاجات بكل حرية، كما يعتمد على سياسة الأسعار وميكانيزم تثبيت أسعار البيع¹.

¹ بوشعور رضية، "تحليل الأداء في الخدمات، حالة مؤسسة بريد الجزائر تلمسان"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2003/2002، ص: 111.

الأداء البشري: قد تمتلك المؤسسة رأس المال وقد تمتلك التكنولوجيا ولا تحقق أداء جيد إذا غاب العنصر الثالث العامل البشري الذي يعتبر أساس تحقيق وتحسين أداء المؤسسات¹، ولهذا تسعى اليوم إلى تحقيق أهدافها من خلال الإستخدام الأحسن لجميع مواردها مادية أو مالية أو بشرية كانت، ويبقى المورد البشري من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة وذلك لإعتبارها موارد إستراتيجية ينتج عن أداءها تحسين الأداء الكلي ككل، فهذا الأخير كان ينظر إليه ولفترة طويلة من الزمن على أنه تكلفة يجب العمل على تخفيضها إلى أدنى مستوياتها، لكن مع التطورات المتتالية أضحت ينظر إلى إليه على أنه أصل أساسي من أصول المؤسسة، وهذا ما جعل نجاح المؤسسات العصرية وكفاءتها متوقف على كيفية تعاملها مع أحد أصولها وهو ما سنراه بالتفصيل في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: محددات الأداء البشري

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة وذات علاقة مباشرة بنجاحها وبقائها وإستمراريتها، وللإلمام بهذا الموضوع ككل والتعرف أكثر عليه سنحاول إعطاء نظرة شاملة حوله من خلال التطرق إلى: مفهوم الأداء البشري، محدداته والعوامل التي تؤثر عليه، كما سنركز أكثر على تقييم هذا الأداء وطرق تقييمه.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء البشري

قبل التطرق إلى مصطلح الأداء البشري فلا بد أن نعرج على إدارة الأفراد التي تعتبر ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، والهادف إلى جعلها منسجمة مع الإدارة الخيرة للعاملين جميعهم لتمكينهم من تقديم أعلى ما يستطيعون من عطاء وتحسين ظروف عملهم وترغيبهم بأعمالهم لتحقيق هذا الأداء الذي سوف نتطرق فيه في هذا المطلب إلى مفهومه وأهميته إضافة إلى العوامل التي تتحكم في تحسينه.

الفرع الأول: مفهوم الأداء البشري

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظرا لإرتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبووا إليهم رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الإهتمامات والاولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أداء أفرادها

¹ Raduan Che Rose, Naresh Kumar, « The Influence of Organizational and Human Resource management strategies on performance», Journal of performance Improvement, Vol45, No4, april 2006, p19.

وكفاءةهم، وقد تعددت المفاهيم والمستويات. ويتحدد مستوى الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين الدافعية الفردية، مناخ العمل، قدرة الفرد على أداء العمل، ويتأثر لمجموعة من العوامل¹:

العوامل الفنية: إن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

العوامل الإنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

إنطلاقاً من التعريف اللغوي للأداء بأنه إنجاز عمل ما فلقد إعتبره الكثير من الباحثين بأنه أداء الموارد البشرية، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى وتم تعريفه بأن قيام المورد البشري بالأنشطة فقط إلا أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن عنصر العمل، وبالتالي سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله هذا من جهة ومن الناحية الإدارية فيعتبر القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء. ومن الناحية السلوكية التنظيمية يعتبر الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام². وتحقيق الفرد لمستوى مرضي ومقبول من الأداء لا بد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء ويتحدد بمجموعة من المحددات هي³:

- **الجهد:** ويتمثل في الجهد المبذول من طرف الفرد للقيام بالمهمة داخل المؤسسة؛

- **القدرات:** وتشمل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛

- **إدراك الدور أو المهمة:** وهو ما يعتقده ويدركه الفرد أن له أهمية في أداء مهامه.

ويعرف الأداء البشري بأنه قيام الفرد بإنجاز أو تنفيذ مهام وظيفته بفاعلية، وبذلك فيشير إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في

¹ العربي عطية، " أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة"، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص: 322-323.

² ليلي بوحديد، " التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، العدد 1، ديسمبر 2014، ص 135.

³ رواية حسن، " ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص: 210.

الوظيفة، فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص¹.

كما يعد من المفاهيم الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يعتمد على قدرات المؤسسة المبنية على مواردها ويتحقق من خلال جعل العاملين فيها قادرين على تحسين أدائهم، إذ أن بتحسين أدائهم يتحسن الأداء البشري للمؤسسة ومواردها ويتمثل بإمكان حصول المؤسسة على أشخاص جيدين والإحتفاظ بنتائج التنظيمية². كما يمثل مختلف الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد وتكون مكونة لعمله، وسلوك إنساني في مواقع العمل وهذا يعني أن أدائه ناتج عن جهده العقلي أو البدني³.

من خلال هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف خاص يشمل عناصر هذا الأداء:

فهو يعني تنفيذ أو القيام بعمل يقوم به الفرد في إطار ما يوكل له من مسؤوليات من طرف المؤسسة ومرووسه يكون محدد الكمية، ويؤديه بأسلوب أو بطريقة معينة ونمط محدد، من خلال القدرة على تأدية العمل الموكل إليه، وبالمهارات التي يمتلكها، ويتوج هذا العمل برغبة الفرد العامل والدوافع التي تجعله يقوم بالفعل.

الفرع الثاني: مؤشرات تحديد الأداء البشري

يعتبر الأداء هو المحدد الرئيسي لتحقيق المؤسسة لأهدافها ولهذا فإن دراسة أداء الفرد ومعرفة العوامل المؤثرة فيه يعدان من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة والتي يجب القيام بهما لفهم طبيعة أداء الأفراد بشكل دقيق وتوجيه هذا الأداء بما يحقق النتائج والأهداف المخطط لها، هذا الأداء يتحدد بمجموعة من المحددات التي إختلفت الدراسات في حصرها وتحديدها بدقة ويمكن ذكر منها في ما يلي⁴:

- جودة أداء العمل وتشمل (الدقة، الإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، التحرر من الأخطاء)؛

- كمية العمل وتشمل (حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز)؛

¹ زكي عبد المعطي أبو زيادة، " إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، 2012، ص: 178-179.

² أيمن عسكر حاوي، " الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة"، مجلة تصدر عن كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 4، العدد 8، 2011، ص: 54.

³ يوسف محمد إندارة، " التدريب وأثره على الأداء"، مداخلة ضمن المؤتمر العربي الثاني، تنمية الموارد البشرية وتعزيز الإقتصاد الوطني"، سلطنة عمان، فبراير 2010، ص: 273.

⁴ فرح عبد الهادي الرفاعي، " أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مصرف التسليف الشعبي"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 2، 2014، ص: 273-274.

- المعرفة والإلتزام بمتطلبات الوظيفة وتشمل (المعرفة، المهارة الفنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، إضافة إلى الحدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في وقتها). كما تعتبر كل من: الجهد، القدرات، الإدراك، الوظيفة، البنية التنظيمية الداخلية، والمحيط الخارجي محددات يحدد بها أداء الفرد¹:
- **الجهد:** ويمثل الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وهي طاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبدل جهد محدد، والدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة وإستمراره في الأداء؛
- **القدرات:** وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالأولى تكتسب عبر الوقت، وتؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها أما الثانية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع؛
- **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالإنتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الإنطباعات والمعايير؛
- **الوظيفة:** كل ما تعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكانياتهم العلمية والجسمية، إضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية؛
- **البنية التنظيمية الداخلية:** وتتعلق بكل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية أو الخدمائية وطرق التنظيم الإداري من طرق القيادة ونظم التحفيز والردع وأيضا نظم الإتصال الداخلي؛
- **المحيط الخارجي:** يلعب المحيط الخارجي للمؤسسة دور كبير كمؤثر على أداء العامل في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالإغراءات المالية للمؤسسات الأخرى أو مكان المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهود فائقة وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركاً لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولاً، أما إذا كان يبذل جهود كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره. ويمكن يمتلك قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه

¹ بوبرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2012/2011، ص، ص: 9-10.

عادة ما يقيم كأداة منخفض أو غير معقول وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهمها جيدا لمهمته إلا أنه يواجه بعض العوامل الخارجية عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه¹.

إن الأداء البشري لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويمكن أن تصنف هذه القوى إلى عوامل أساسية وأخرى جزئية ويشير معظم الباحثين في الحقل المعرفي أن أداء الفرد يتحدد من خلال عاملين رئيسيين معا هما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل².

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الفردي

هناك عدة مستويات للأداء فهناك الأداء العادي أي المقبول الذي يقابل المعيار المخطط والأداء الممتاز الذي يفوق هذا المعيار والأداء المتدني الذي لا يبلغه ويتأثر أداء الفرد كموظف بعدة عوامل منها³:

- مدى وجود معيار أو أكثر يقاس عليه الأداء؛
- نمط الإشراف الذي يمارسه الرئيس المباشر؛
- مدى توفر التدريب؛
- مستوى قدرة الموظف على الأداء ورغبته فيه؛
- مدى وضوح المهمة المطلوبة؛
- طبيعة العمل ومدى تناسبه مع خلفية وقدرات الموظف؛
- عبء العمل ومدى تناسبه مع طاقة الموظف؛
- مدى مناسبة ظروف العمل المادية (كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة وساعات العمل)؛
- مدى مناسبة الحافز أو الحوافز المتاحة؛

¹ إلياس سالم، "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم ALGAL - وحدة EARA بالمسيلة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، ص: 44.

² عبد الفتاح بومخيم، عز الدين هروم، "تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7، 2009، ص: 359.

³ أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة"، دار النهضة العربية، مصر، ط1، 2006، ص: 396-397.

- مدى تماسك فريق العمل الذي يعمل الموظف معه.

ويعكس الأداء مدى ولاء الموظف بمتطلبات العمل أو المهمة إنه سلوك يؤدي لنتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو حتى تتجاوزها. وهذا يكون وفقاً لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج، فقد يبلغ مهندساً أو فريقاً من المصممين جهداً كبيراً في تصميم منتج معين دون تحقيق النتيجة المرجوة، وهنا نرى أن الجهد كان كبيراً لكن الأداء كان منخفضاً.

الفرع الرابع: إجراءات تحسين الأداء

تسعى المؤسسات إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التأكيد على النشاطات والمخرجات المرتبطة بأداء العاملين، هذه النشاطات والمخرجات هي بنفس الوقت تتحدد وفقاً لإستراتيجية المؤسسة، من خلال إستخدام الموارد بالقدر المناسب ووفق معايير محددة والقدرة على تحقيق أهدافها من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، ودون أن يتعارض ذلك مع المصلحة المجتمعية. بإعتبار هذا الأخير ناتج عن سلوك الفرد في المؤسسة والسلوك يفرز أفعالاً تمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني، فهو إذاً مدخلات وتمثل النتائج مخرجات فقد يبذل شخصاً جهداً كبيراً سليماً لكنه لا يبلغ الهدف المخطط لأسباب خارجة عن إرادته، ومن المهم تحديد ما إن كان الهدف من تقييم الأداء هو السلوك الفردي أو الجماعي أو تقييم نتائج هذا السلوك. ومما لا شك فيه أن تحسين الأداء هدف كل مؤسسة لضمان البقاء والإستمرارية وهذا الهدف والبقاء لن يتأتى إلا من خلال طرق وإجراءات تقوم بها المؤسسة لتحسين أداؤها يمكن إيجازها في¹:

- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: حيث يجب تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، والتأكد من سلامة العملية بطريقة موضوعية وطرح مجموعة من الأسئلة حول أسباب إنخفاض وزيادة الأداء ومن له علاقة مباشرة بذلك؛

- الحرص على الفاعلية التي تعكس القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملون فالدوافع تتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والخوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل، فغياب أحد العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب إنخفاض الأداء؛

¹ سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2006، ص، ص: 157 - 159.

- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين الإختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء؛
- الإتصالات المباشرة: إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء، ومن الأمثلة على الإتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب إنخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة؛
- التقرب من العامل الفرد ومحاولة إستشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء؛
- الحرص على مكانة العامل داخل المؤسسة ومشاعرهم والعمل بالإحترام المتبادل لأن هناك إجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية للأفراد وتقلل من ردود الفعل السلبية للعاملين.

الفرع الخامس: مسؤولية إجراء تقييم الأداء

إذا كان يمكن قياس أداء المؤسسة " بالربحية والتعلم التنظيمي"¹، فمن يقوم بهذا التقييم؟، لقد بينت الدراسات والبحوث التي أجريت أن تقييم الأداء يقوم به المشرفون المباشرون ومن أجل أن يكون المشرفون المباشرون أكثر قدرة على النهوض بهذه المهمة بشكل أفضل، يجب أن يكونوا على إتصال دائم مع العاملين من مرؤوسيهم لكي يمكنهم الحصول على المعلومات ذات العلاقة بأداء الواجبات والمهام التي يكلفون بها، ومما يأخذ على المشرفين في هذا المجال أنهم وعلى الرغم من تحقيق درجة مقبولة من الإتصال بمرؤوسيهم، إلا أنهم لا يهتمون كثيراً بملاحظة السلوك هؤلاء المرؤوسين، مما ينعكس سلبياً على نتائج التقييم. وتعدد مسؤوليات تقييم الأداء حسب طريقة وعمل المؤسسة فهناك من تعتمد على المرؤوسين في تقييم أدائها، أو على زملائهم، أو العملاء، أو حتى تستعين بخبراء من خارج المؤسسة وسنوضحها كما يلي:

¹ Heeseok lee and Byounggu Choi, «Knowledge Management Enablers , processes, and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination», Journal Of Management Information Systems, Vol20, No1, 2003, p181.

قيام الرئيس بتقييم مرؤسيه: هي طريقة الأكثر شيوعاً، وهي التي تتمشى مع مبادئ الإدارة على الأخص مبدأ وحدة الأمر ، كما أن هذه الطريقة يمكن تقويتها غالباً من خلال قياس الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر بإعتماد التقييم. ويجب أن يلاحظ أن المسؤولية الرئيسية في التقييم هي للرئيس المباشر وأن مسؤولية الرئيس الأعلى هي في ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، وفي التأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم، ولا يجب أن يعني إشتراك الرئيس الأعلى أن يقوم الرئيس المباشر بتصعيد عملية التقييم إلى الأعلى¹.

قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء: إلا أن هذا الأمر ليس منتشرًا كثيراً لإعتبارات كثيرة منها أن المرؤوس قد يرى أن قيامه بتقييم رئيسه أمر غير مناسب².

الموظفون في نفس المستوى peers يقيمون من زملائهم:

تستخدم هذه الطريقة حتى يكون بين الموظف وزملائه إتصالات وعلاقات عمل مستمرة، ولا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه زمن مزاياه أنه يزود متخذي القرارات بمعلومات قيمة، لا سيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للإتصال المباشر مع الموظف³.

التقييم الذاتي:

وهي طريقة تجعل الفرد يقيم نفسه ذاتياً فهو وسيلة تنمية ذاتية، وهو أفضل طريقة للتقييم الذاتي وأفضل أداة للتطور الشخصي وتحفز وتحمل المسؤوليات ويقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل موضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة، إلا أنها طريقة غير علمية لأن الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون⁴.

مقيّمون من خارج المؤسسة:

يمكن أن تلجأ المؤسسات للإستعانة بخبراء من خارجها لإجراء تقييم للعاملين لديها خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصصي من جهات محترفة، إلا أن لهذا الأسلوب سلبيات من حيث أن مكلف في الجهد والمال والوقت، كما قد يؤدي إلى ردة فعل سلبية لدى العاملين بسبب عدم الإعتماد على المشرفين

¹ أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 413.

² أحمد ماهر، " الإختبارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الدار الجامعية، 2003، ص: 372.

³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، " إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص: 272.

⁴ نوري منير، " الوجيز في تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2011، ص: 166.

والإنتقاص من كفاءتهم أو الثقة بهم، وقد تلجأ المؤسسات إلى هذا الأسلوب للحصول على تقييم العملاء Customers تجاه مندوبي المبيعات وموظفي المؤسسة، ومستوى أدائها في محاولة لتدارك نقاط الضعف وحل المشاكل القائمة¹:

المطلب الثاني: تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء مهمة جداً حيث تشتمل على تقييم أداء الأفراد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وستتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم هذه العملية ومختلف مراحل تقييمه وما هي ياترى مختلف العوامل التي تؤثر عليه؟

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

يقصد بمفهوم تقييم الأداء إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المؤسسة للأهداف التي أقيمت من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المتحققة، ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات عما تم التخطيط له مسبقاً مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها. وبالتالي لا يمكن النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنه عملية مستقلة عن العملية الإدارية، ومرتبطة فقط بمتابعة تنفيذ الخطة، بل يتعدى ذلك ليشمل النواحي الوظيفية التي تتصل بكيفية استخدام الموارد المتاحة بشرية كانت أو مادية، كما يشمل تقييم النتائج المتحققة لبلوغ الأهداف المخططة، وهذا يعني أن الهدف من اعتماد تقييم الأداء هو الوصول إلى تحديد مدى تطابق النتائج المتحققة مع الهدف المخطط وقياس مستوى الانحراف الحاصل على الأداء المخطط².

هو إحدى الحلقات المهمة في العملية الإدارية الشاملة، ويشمل جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين موارد المؤسسة المتاحة لديها وكفاءة استخدامها، مع دراسة تطوير العلاقة المذكورة خلال فترات معينة متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالإستناد إلى مقاييس ومعايير معينة³. ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال⁴:

- الكمية: وتشمل حجم ما تم إنجازه مقارنة على ما كان متوقعاً؛
- الجودة: وتشمل درجة جودة العمل المنجز مقارنة مع الجودة المتوقعة؛

¹ حنا نصر الله، " إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ط 1، 2013، ص174.

² عبد المجيد قدي، مديوني جميلة، " أهمية تقييم الأداء في المنظمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الخاصة البرتقال بمدينة الشلف"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد7، جويلية 2014، ص: 163، 164.

³ سحر طلال إبراهيم، "تقوم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد35، 2013، ص348.

⁴ لوشن محمد، " أنظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر – باتنة، 2015/2014، ص: 138.

• الوقت: ويشمل الوقت المحدد لإنجاز العمل المطلوب.

كما يقصد به تلك العملية التي تعني بدراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل والهدف منها الحكم والتوقف على مدى نجاحهم والحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتظهر من هذا التعريف خاصيتين¹:

- أن التقييم ينصب على: أداء الفرد، نتائج أعماله، سلوكه، وتصرفاته؛
- يحكم على نجاح الفرد في وظيفته سواء تعلق الأمر بالوقت الحاضر، أو المستقبل.
- انطلاقاً من الاختلاف حول إعطاء مفهوم موحد له يمكن توضيحه من عدة جوانب²:
- فهو كجزء من الرقابة لمقارنته النتائج الفعلية بالمؤشرات المرجعية؛
- تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج لإعتماده على أدوات وطرق للتحقق من بلوغ الأهداف؛
- تقييم الأداء كعملية إتخاذ القرارات؛
- تقييم الأداء كتقدير.

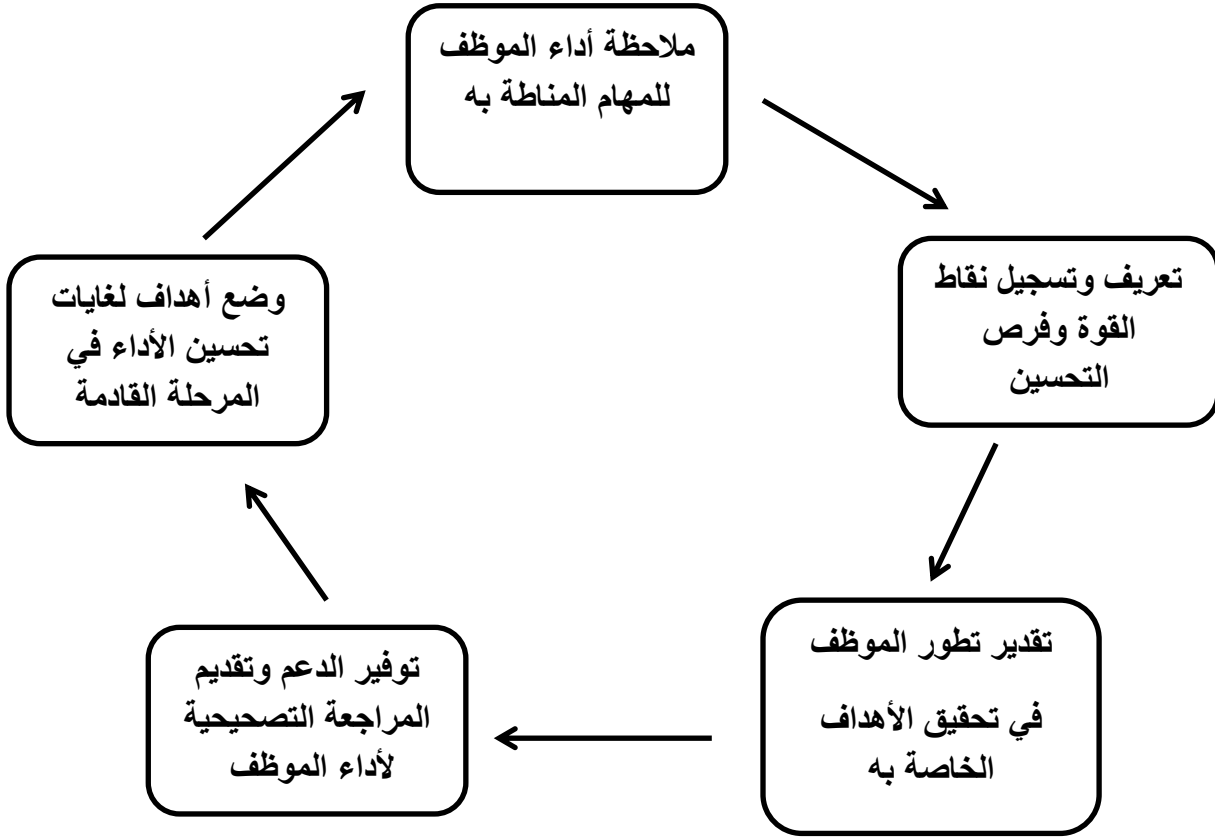
ويعرف بأنه: أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المؤسسة لأهدافها خلال فترة التقييم، والهدف الأساسي منه هو تحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة وحاجات الموظفين وصولاً لتحقيق أهداف المؤسسة التي إنبثقت عن الرؤية والرسالة الخاصة بها ويمكن توضيح الإطار العام لتقييم الأداء الفردي من قبل المقيم في الشكل التالي³:

¹ حبابه عبد الله، يعجي سعاد، " تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق لمنتجات البترولية المتعددة نفضال المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 1، 2009، ص 99.

² إلهام يجياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية" مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 5، 2007، ص 47.

³ رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، " إدارة الموارد البشرية دليل عملي"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 116.

العنوان (2-3): الإطار العام لتقييم الأداء الفردي



المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، "إدارة الموارد البشرية دليل عملي"، المرجع نفسه، ص 116.

من خلال ما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء في مايلي:

هو عبارة عن تقييم وتحليل عمل الأفراد وكفاءتهم، وهي العملية التي تقوم بها أي مؤسسة من خلال المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي والكشف عن الفجوة بينهما، ومحاولة إيجاد الحلول لها، ويتم عن طريق مجموعة من المترات والمقاييس المعتمدة وهو بذلك عملية دورية الهدف منها قياس نقاط القوة والضعف، كما يقوم بتزويد المؤسسة بالتغذية العكسية من أجل تطوير وتحسين الأداء في المستقبل.

الفرع الثاني: مراحل وخطوات تقييم الأداء

لا شك أن تقييم أداء العاملين بمثابة تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، وبإعتباره عامل أساسي في تشخيص نقاط القوة والضعف لنشاط الفرد في المؤسسة. ونتيجة لهذه الأهمية فلا بد أنه يوجد مجموعة من المراحل والخطوات الدقيقة التي يمر بها، ولو أن هناك إختلاف وجدل كبير حول تحديد خطوات موحدة، فقد إختلفت المراحل والخطوات بإختلاف الدراسات إلى أنها تصب في نفس الهدف. فعملية تقييم الأداء في أي مؤسسة تمر بخطوات أساسية هي:

وضع معايير الأداء:

وهي مجموعة من العناصر والأسس التي يركز عليها التقييم، والمستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وهي تعتمد على ثلاث أسس¹:

- القياس المبني على النتائج Result- based: ويتم التركيز في هذا المقياس على النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كإستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي البيع؛
- القياس المبني على السلوك Behavior – based: ويركز فيه على إنضباط الموظف وفريق العمل؛
- القياس المبني على السمات Trait – based: بموجب هذا النوع من القياس فإنه يتم قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية كالشاشة والإتجاهات الإيجابية ومهارات الإتصال.

إبلاغ العاملين بالمعايير:

بعد تحديد المعايير اللازمة يجب توضيحها للأفراد العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة، ويتم إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ الموظف الجديد أثناء عملية التوجيه، وخلال هذا الإبلاغ يكون الفرد على دراية بما سيفعلوا وما المتوقع منهم².

قياس الأداء الفعلي:

وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالإعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقاً والوصول إلى الإنحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة³، وتتمثل مصادر هذه المعلومات في⁴:

- ملاحظة الأفراد العاملين؛
- التقارير الإحصائية؛
- التقارير الشفوية؛
- التقارير المكتوبة.

¹ محفوظ أحمد جودة، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص: 257.

² محفوظ أحمد جودة، " إدارة الموارد البشرية"، المرجع نفسه، ص: 258.

³ محمد الصغير فريشي، " عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، جامعة ورقلة، 22- 23 نوفمبر، 2011، ص: 5.

⁴ عمار بن عيشي، " إتجاهات التدريب زتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص: 34.

مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

وهي مرحلة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي وتساعد هذه الخطوة المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي¹. وفي هذه المرحلة هناك ثلاثة احتمالات²:

- الإحتمال الأول: أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير؛
- الإحتمال الثاني: أن يركز الأداء الفعلي مساوياً للمستوى المحدد من خلال المعايير؛
- أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير.

وبالتالي ففي الحالة الأولى فالأمر يتطلب إجراء تصحيحي (إنذار، تدريب، توجيه العامل) وفي الحالة الثانية فالفرد قد قام بعمله كما يجب ولا حاجة إلى أي إجراء تصحيحي أما الحالة الأخيرة فيكون قرار الإدارة بتحفيز الموظف ومكافأته.

مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم، لتوضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، **وسصورة** خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي³.

الإجراءات التصحيحية وتقييم الأداء:

وهي الخطوة الأخيرة في تقييم أداء العاملين وتتعلق بتقديم التوصيات لتحسين الأداء إنطلاقاً من نتائج التقييم، وعلى هذا المستوى هناك بعض الجوانب التي يتم لفت نظر الفرد إلى ضرورة تحسين أدائه فيها. أما فيما يخص الإجراءات التصحيحية فهناك نوعان:

النوع الأول: مباشر وسريع وفيه لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحرافات وإنما تعديلها مباشرة وهو وقتي؛

¹ عمار بن عيشي، "إتجاهات التدريب زتقييم أداء الأفراد"، نفس المرجع، ص، ص: 34-35.

² محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 258-259.

³ عمار بن عيشي، "إتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

النوع الثاني: الإجراء التصحيحي الأساسي وهو عكس الأول ويتم على مستواه البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك ونحن بدورنا نرى هذه الأخيرة أفضل من الأولى.

الفرع الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء

لا يمكن للمؤسسة العمل دونما هناك تقييم لهذا العمل من أجل الوقوف على ما تم إنجازه أو التفكير في المستقبل، لما ستقوم به وعليه يعتبر تقييم الأداء مهم جدا في أي مؤسسة كانت مهما كان نوعها.

أولاً: الأهمية

يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية بالغة في العملية الإدارية، باعتباره الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية نشاط، حين تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، ويمكن إظهار نتائج تلك الأهمية من خلال مجالات إستخدام نتائج تقييم الأداء بما يأتي¹:

- تحديد صلاحية الموظف الجديد؛
- الحكم على مدى سلامة الإختيار والتعيين؛
- الإسترشاد بما عند النقل والترقية؛
- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الإحتياجات التدريبية؛
- الإسترشاد بما عند منح المكافآت التشجيعية؛
- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين؛
- النهوض بمستوى أداء الوظيفة؛
- تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

يؤدي إلى خلق مناخ الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والنهوض بمستوى العاملين من خلال إستثمار طاقاتهم الكامنة، وتوظيف طموحهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وتحديد تكاليف العمل الإنساني والمساعدة على تحديد سبل تطوير العاملين ودفعهم بإتجاه تطوير أنفسهم، وتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية من خلال توليد القناعات الكاملة من أن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم².

¹ رياض رزق زبدي، "دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2014/2015، ص: 26.

² مشعل جهاز المطيري، "تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/2011، ص: 14.

تظهر أهمية تقييم الأداء البشري على مستوى المؤسسة في¹:

- خلق مناخ للعمل؛

- الإستثمار في قدرات العنصر البشري؛

- تقييم البرامج والسياسات على مستوى إدارة الموارد البشرية؛

- وضع معدلات أداء معيارية.

كما تظهر أهمية تقييم الأداء كونه:

- مؤشر يحدد للمؤسسة تقدم وتأخر الأعمال؛

- التحكم وترشيد العنصر البشري في المؤسسة؛

- إعطاء صورة واضحة للعمل في المؤسسة على مستوى جميع الوحدات؛

- وسيلة لمقارنة النتائج بالعمل المخطط في البداية؛

- يعتبر مرشد ودليل لإحتياجات المؤسسة للقوى العاملة؛

- يساهم بشكل كبير في توليد المعرفة والطاقات المخزنة في الأفراد.

- يساعد المؤسسة على معرفة إن كانت العملية صحيحة أم لا، كما يوفر معلومات في الوقت المناسب².

ويساهم تقييم الأداء في تحقيق مايلي للمؤسسة³:

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة بواسطة سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن نجاح

مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفاعلية يمكنها من مواصلة البقاء والإستمرار في العمل؛

- يعد نوعاً من الحوافز التي تدفع بالعاملين في المؤسسة إلى تحريك البواعث الذاتية لديهم نحو العمل المبدع

وتنمية طاقاتهم لغرض إستغلال الموارد المتاحة إستغلالاً أمثل؛

- تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمالها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء فيكون بمقدورها

التحقق من قيام المؤسسات بنشاطها بكفاءة عالية وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب.

¹ Gerry J, et autres, « Stratégique, Education Pearson », Paris 8 Edition, p 454.

² Jyoti et al, « Balanced scorecard for performance evaluation of R&D organization: A conceptual model », journal of Scientific Industrial Research, Vol65, November 2006, p 879.

³ نعم يوسف عبد الرضا، حميد مظلوم كاظم، " تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الإنشائية"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، 2016، ص، ض: 274 - 275.

- تقييم مدى تحمل المديرين للمسؤوليات المخولة لهم، والتأكد من أن المدراء يتحفزون صوب غايات المؤسسة والأهداف المرسومة.
- تعتبر مقاييس الأداء من وجهة نظر مراقبة التسيير مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتشخيص مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي، وبالرغم من تعدد أنظمة قياس الأداء فإن عملية التقييم يجب أن تحقق في مجملها الفوائد التالية¹:
- يعمل على تزويد المراكز الإدارية بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الإستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية؛
- نظام لفائدة المؤسسة بإعتباره أداة للإدارة الجيدة لأنشطة المؤسسة من أجل تحسين القيمة المضافة أو لتخفيض التكاليف؛
- يساعد على رسم السياسات العامة للمؤسسة؛
- توصيل أهداف المؤسسة وإستراتيجياتها إلى كافة المستويات الإدارية؛
- التحول من التقييم المالي قصير المدى إلى التقييم الشامل طويل الأجل.
- ترتبط أهمية التقييم إرتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي وكذا على مستوى المؤسسة، وبإعتباره يقدم تشخيصا للمشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك فهو له أهمية بالغة يمكن إبرازها في²:
- تمكين المؤسسة من الإستغلال الأمثل لمواردها؛
- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة؛
- يساعد على إكتشاف الإنحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية وإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها؛
- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الإنحرافات؛
- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل؛

¹ محمد الصغير قريشي، "عمليات المصادرة الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول نمو المؤسسات والإقتصاديات بين تحقيق الأداء البيئي"، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص: 112.

² صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

- يساهم في القضاء على نقاط شقف المؤسسة؛
 - عامل مساعد على تحقيق التنسيق بين نشاطات المؤسسة؛
 - تحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية؛
 - المساعدة في إتخاذ القرارات ولا سيما الإستراتيجية منها.
- كما تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال مختلف المزايا التي تميزه كرفع الروح المعنوية للعاملين و خلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة، إضافة إلى إشعار العاملين بمسؤولياتهم تجاه وظائفهم، وعدالة لضمان معاملة المسؤولين لموظفيهم¹.

ثانياً: الأهداف

تهدف عملية تقييم الأداء في المؤسسة إلى الأهداف التالية²:

- إختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- توحيد الأسس التي يتم عن طريقها الترقية للتقليل من المحسوبية؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد؛
- تشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة أدائها؛
- تسهيل تخطيط القوى العاملة؛
- معرفة إحتياجات الأفراد من التدريب لرفع مستوى كفاءتهم؛
- تحسين الإتصال بين الأفراد والمرؤوسين لتقوية العالقات بينهما؛
- تسليط مختلف المراكز الإدارية بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للإختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

كما تتضح أهداف تقييم الأداء في³:

- توفير معلومات فنية واضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية؛
- نتائج التقييم تعكس صورة واضحة عن أداء كل فرد في المؤسسة؛
- يهدف إلى معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين؛

¹ صالح علي عودة الهللات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد، الأردن، ط1، 2016، ص: 265- 266.

² رواية حسن، محمد سعيد سلطان، " إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص: 238- 239.

³ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، " إدارة الموارد البشرية في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة - الهندرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص: 260.

- العمل على تحسين أداء العمال بصفة دورية.

بالنسبة للفرد العامل فإنه يساعد على تعريفهم نواحي القصور في أدائهم فيعطى لهم الفرصة لإستغلالها في المستقبل وتصحيحها، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها¹.

الفرع الرابع: الصعوبات والعوامل المؤثرة في تقييم الأداء

يتأثر تقييم الأداء بمجموعة من العوامل مجتمعة يمكن ذكرها في:

أولاً: المعوقات والصعوبات

تتعرق فعالية تقييم الأداء بمجموعة من المعوقات إما ناتجة عن المقاييس الموضوعة في ضوء المعايير، أو تعود إلى المقوم نفسه وإن ممارسة عملية تقييم الأداء تصاحبها مشاكل معقدة وتواجهها صعوبات جمة، وقد تنجم عنها آثار سلبية عديدة، لا لشيء إلا لأن تقييم الأفراد في المؤسسة وتقدير جهودهم ومقارنة مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم ومميزاتهم أو عطائهم يظل خاضعا للعديد من الإجهادات والإحتمالات وندرج بعض هذه الصعوبات في²:

- عدم موضوعية المشرفين أو الرؤساء الذين يمارسون عملية التقييم أو عدم دقتهم وعدم حرصهم على إتمام التقييم بطريقة عادلة وعلمية، وقد ينجم ذلك عن التحيز الذي يبدونه تجاه البعض فيبالغون في تقييم من يحبونهم أو يتقربون إليهم ويجحفون حق الآخرين؛

- غياب المعايير والمقاييس والمؤشرات الكمية التي تسهل ترجمة الصفات والمؤهلات وأتماط السلوك ووحدات الإنجاز إلى درجات وتقديرات تعتمد للتقويم والترتيب والمقارنة، فغيابها يؤدي إلى الإرتجال والإجتهاد الذي قد يخطئ وقد يصيب، وعندها يصبح الأمر خاضعاً للمزاجية وللشخصانية. لذلك تتباين التقديرات التي يمنحها المشرفون والرؤساء تبعاً لدرجات تساهلهم أو شدتهم؛

- عدم الإعتماد على معلومات وافية ودقيقة في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن عملية تقييم أداء العاملين تتطلب بيانات مفصلة حول كل ما يدور في المؤسسة وأساليب التعامل مع المراجعين ومع المرؤوسين والزملاء والرؤساء؛

¹ صلاح عبد الباقي، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 1999-2000، ص: 285.

² عامر خضير الكبيسي، " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص، ص209-211.

- عدم الإكتراث بنتائج التقييم من جانب الإدارة وعدم تأثر الترقيات والعلاوات والغفادات والإجازات والمنح والمكافآت بما يحصل عليه الموظفين من تقديرات ودرجات. وهذا كفيلا بأن يضعف إهتمام الرؤساء والمرؤوسين بالتقييم ونتائجه؛

- فيما يتعلق بالبرنامج التقييمي:

يكون البرنامج التقييمي عائقا عندما لا توفر المؤسسة برنامج دقيق وواضح ومعايير مختارة للتقييم فإدارة تسعى إلى تحديد المعايير الموضوعية التي تقيس أداء العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو أي تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبا على نتائج التقييم وبالتالي تعتبر عملية وضع معايير للبرنامج التقييمي أول خطوة وذات أهمية كبيرة كما أن التركيز على ضرورة أن تكون هذه المعايير في واقع العمل وترتبط بالعمل الذي يؤديه الفرد العامل ومع ذلك فإنه، في بعض الأعمال يصعب فيها تحديد معايير موضوعية بدرجة كبيرة، وبالتالي فعدم وجود برنامج تقييمي ملائم ويخدم جميع الأطراف يصبح عائق من الصعوبات التي يواجهها المقيم والمؤسسة ككل¹.

- فيما يتعلق بالفرد:

هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق تقييم أداء العاملين بصفة دقيقة تتمثل في²:

- تأثير الحالة: وهي الصفة التي يمكن أن يعكسها المقوم على كل صفات الفرد الأخرى؛
- الوسط: وهي التقديرات التي يميل إليها المقومين والمرؤوسين وغالبا ما تركز بتقديرات متوسطة، وهذا تجنباً للمشكلات الناتجة عن التمايز؛
- التساهل: وتشمل تساهل بعض المرؤوسين على أفرادهم بمنح تقديرات عالية مقارنة بتقييمهم الصحيح حرصاً منهم على ترقيةهم وعلاواتهم؛
- التشدد: يعتقد بعض المقومين بعدم إستحقاق أياً من مرؤوسهم في التقدير المرتفع، لأنه لا يوجد الفرد الذي يستحق؛
- التعميم: يكون بعض المقومين إتجاهات نحو جنسية معينة أو مهنة معينة أو مكونات شكل معين، وعليه كل من يندرج تحت عنوان من العناوين السابقة، ينسحب عليه الإتجاه السابق؛
- التحيز: وهي تفضيل المقومين لعاملين محددين ويسبغون عليهم تقديرات مرتفعة ليس بسبب الإستحقاق للقرابة أو للميل الشخصي أو لشيء غير مشروع؛

¹ طاهر محمود الكلالده، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 94.

² محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2007، ص: 277-279.

- آخر الأحداث: بمعنى الحدث الأخير هو الذي يبقى ويؤثر على التقييم فإذا كان جيداً كان التقدير متناسباً معه، على الرغم من أن السوابق الأخرى لم تكن على مايرام والعكس صحيح.

ثانياً: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية تقييم الأداء وقد تختلف من مؤسسة لأخرى ويمكن ذكر مجموعة من العوامل فيما يلي¹:

- **تاريخ وثقافة المؤسسة:** تتأثر عملية تقييم الأداء بثقافة المؤسسة السائدة وكذا تاريخها وبالتقييم التي يسعى أصحاب المؤسسة تحقيقها؛

- **حجم المؤسسة:** يعتبر عامل حجم المؤسسة عامل محدد لعملية التقييم إذ أن المؤسسات الكبيرة وخاصة تلك التي تعمل في ميدان المنافسة تسعى باستمرار إلى تطوير نظام التقييم لديها والعمل على إيجاد الطرق الحديثة لتحديثه كذلك؛

- **أسلوب الإدارة السائد:** يعتبر هذا العامل مؤثر جداً في المؤسسة فمن خلاله يتم تحديد نظام تقييم الأداء وطرق تنفيذه وكذلك المعايير التي توضع لتقييمه؛

- **طبيعة العلاقات الإجتماعية القائمة:** وتشمل جميع أنماط العلاقات الإجتماعية المتوافرة داخل المؤسسات أو مع البيئة المحيطة من نقابات وزبائن وموردين تحدد نظام تقييم الأداء.

الفرع الخامس: طرق تقييم الأداء

لقد اختلفت طرق تقييم الأداء باختلاف الوظائف ومستوياتها وهي تنحصر على ما هي قديمة وطرق حديثة وسنتطرق إلى أهم هذه الطرق فيما يلي:

الطرق التقليدية:

هناك مجموعة من الطرق التقليدية يمكن ذكر بعضها في:

- **الترتيب Ranking:** وهي من أقدم الطرق وأسهلها إذ يقوم بموجبه الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم، من الأحسن إلى الأسوء أو العكس وذلك بعد أن يقوم بمقارنة كل

¹ مدني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، "تقييم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن"، مجلة كلية الإقتصاد العلمية، العدد 4، يناير 2014، ص، ص:

موظف بالآخرين ويجب أن لا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب الظن بل وفق الأداء العام للموظف وتميز بأنها¹:

- سهلة الفهم والإستعمال؛
- تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن ذوي الكفاءة المرتفعة؛
- تناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة.
- طريقة الصفات:

تستخدم هذه الطريقة لتقييم أداء الفرد في المؤسسات الخدمائية التي لا تستطيع قياسه كما ونوعاً ويتطلب تطبيق الخطوات التالية²:

- تحديد العناصر اللازم إعتماها كمقياس للتقييم مثل: (مستوى الأداء، علاقة الموظف مع رؤسائه، تحمل المسؤولية، المعرفة الفنية الإنضباط في العمل...إلخ؛
- إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل: ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، راسب؛
- تحديد نقط لكل درجة كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (2-2): جدول يبين طريقة تقييم الأداء

النقاط	الدرجة
10 - 9	ممتاز
8 - أقل من 9	جيد جداً
7 - أقل من 8	جيد
6 - أقل من 7	مقبول
5 - أقل من 6	ضعيف
أقل من 5	راسب

المصدر: محمد فلاح صالح، " إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، مرجع سبق ذكره، ص 140

- وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يطلق عليه " نموذج تقييم الأداء"؛
- قيام المقيم بتدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم؛

¹ نادر أحمد أبو شيخة، " إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013، ص: 351، 352.

² محمد فلاح صالح، " إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص: 139، 140.

- يتم جمع النقاط التي تحصل عليها العامل لتحديد تقديره النهائي، وتمنح درجة ممتاز لمن حصل على مجموع قدره 90 فما فوق و80 فما فوق فهو جيد جداً وهكذا؛
- في الأخير يتم توقيع المقيّم وتاريخ تقييمه.

طريقة التدرج البياني السلوكي (BARS): behaviorally Anchored Rating Scales

- هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات الموظف من خلال بعض الوقائع السابقة في العمل ويتم فيها التقدير بشكل متدرج من (1) الى (5) أو (7) أو (10) كحد أقصى وتمثل إجراءات هذا التقييم في¹:
- أولاً: تقوم مجموعة من الخبراء في المجال بإتخاذ قرار حول جانبين هما:
- تحديد أعمدة الوظيفة المختلفة كتحديد (الأهداف، وإنجازها، تطوير قدرات المرؤوسين... إلخ)؛
 - تحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من الأبعاد والمسؤوليات السابقة.
- ثانياً: تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقييم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما:
- ربط نماذج السلوك المختلفة بأبعاد ومسؤوليات الوظيفة المراد تقييمها؛
 - إعطاء درجة تقدير لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته أو عدم فعاليته في إنجاز المسؤولية المقررة.

ثالثاً: تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء وإستناداً على أعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت مرتبطة فعلاً بسلوكيات الوظيفة موضوع الدراسة. وتتميز هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف وأن مقاييس التقييم واضحة ومتعددة.

الطرق الحديثة:

بتطور الزمن وتطور العمليات الإنتاجية والخدمات المقدمة ظهرت هناك مجموعة من الطرق الحديثة لتقييم الأداء يمكن ذكر أهمها في²:

طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، ويتم هذا من خلال تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا وعلى مستواها قد تعهد إلى الأفراد

¹ عادل حرجوش صالح، مؤيدا السعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص: 114.

² عمار بن عيشي، "إتجاهات التدريب زتقييم أداء الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص: 57.

مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل: المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات وتتميز هذه الطريقة بأنها:

- تمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية؛
- توفر معلومات مؤكدة ومحددة؛
- توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد؛
- تتميز بالإعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.

طريقة الإدارة بالأهداف:

تركز هذه الطريقة على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي وتعتمد إلى إشراك الأفراد في تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها في عمله حيث يقوم المقوم في هذه الطريقة بتحديد الأهداف والإجراءات اللازمة لتحقيقها للموظفين، كما يقوم الموظف بدوره بإقتراح الأهداف التي يعمل على تحقيقها ، بعدها يتم دراسة وتعديل والإتفاق على هذه الأهداف، وإستبعاد غير المناسبة وفي الأخير يتم مراجعة النتائج التي حققها خلال فترة زمنية محددة وعادة تكون ستة أشهر، ومراجعة الأداء الكلي للمؤسسة والإتفاق على برنامج جديد يتضمن أهداف وواجبات أخرى محددة لفترة أخرى وتتميز بعدة مزايا¹:

- الإهتمام بالأداء المستقبلي؛
- تركيز على الجانب السلوكي في عمل الفرد؛
- تقييم كل من المقيم والفرد العامل؛
- تحديد الأهداف المستقبلية للفرد؛

كما يمكن إضافة طريقتين هما²:

تقييم الأحداث الحرجة Critical incident appraisal:

وهي من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين وتتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو الوقائع الحرجة من المقيم الإحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله حيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك غير المرضي له، وتوفر هذه السجلات عبر الوقت أساساً لتقييم الإدارة لهؤلاء العاملين وفقاً للوقائع والأحداث أثناء

¹ نور البن حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011، ص: 99-100.

² خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2013، ص: 163-165.

تأدية المهام في عمله وتمتاز هذه الأخيرة بأنها تقلل من عنصر التميز في التقييم وتحسن من مستوى الإشراف على أداء العاملين وتعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أدائه بشكل خاص.

طريقة قوائم المراجعة Check lists:

تدرس هذه الطريقة كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة، من خلال تحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل، إذ ليس هناك عدداً محدداً من الأسئلة، حيث تلعب الوظيفة دور المحدد لنوعية وطبيعة الأسئلة الوصفية التي تتعلق بها، وتنطوي قوائم المراجعة كوسيلة للتقييم على بعض الأسئلة المتعلقة بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين، وتتطلب الإجابة على هذه الأسئلة بـ (نعم) أو (لا) وتتضمن أوزاناً نوعية لتلك الأسئلة وتقوم الإدارة عادة بالإحتفاظ بمفتاح الدرجات النوعية المعطاة لهذه الأسئلة وتتسم بالسرية. والجدول التالي يوضح هذا النوع من الطريقة:

الجدول (2-3): طريقة قوائم المراجعة

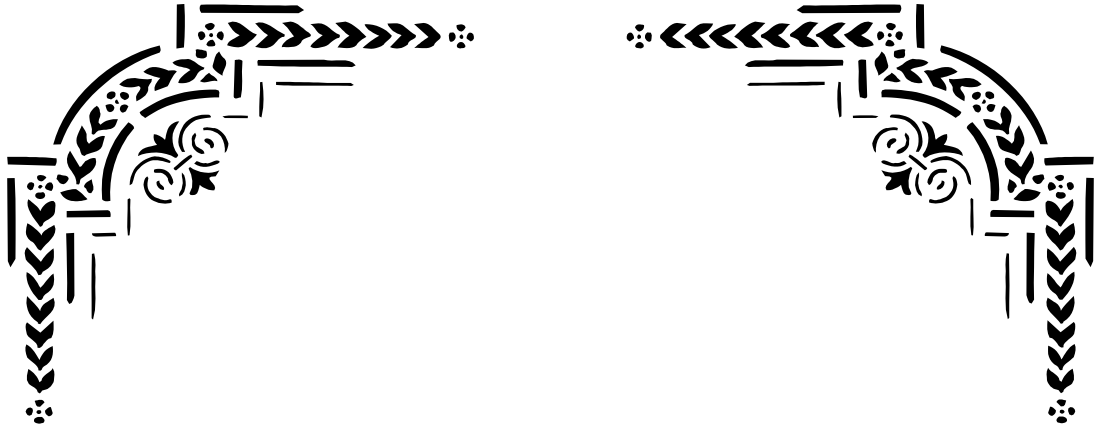
الأسئلة	نعم	لا
هل يلتزم بأداء عمله		
هل يفقد أعصابه		
هل يتسم بالمبادرة والإبداع		
هل يحترم مواعيد العمل		
هل يتعاون مع زملائه بالعمل		
هل يتطوع بالقيام بأعمال خاصة		

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، المرجع السابق، ص165.

وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الإستعمال ولا تستغرق وقت طويل في التقييم كما يفضل إستخدامها للتقييم في قطاع الخدمات بشكل كبير ولا تتأثر هذه الطريقة بأعداد العاملين سواء كانت صغيرة أو كبيرة.

خلاصة

يتربع الأداء على أولويات المؤسسات المعاصرة اليوم، قناعة منها على أنه أحد المقومات الأساسية لمن تريد تحقيق البقاء والإستمرارية في ظل التحديات التي تواجهها، وما يشغلها اليوم من كيفية النجاح والتميز في سوق محلي وعالمي تزداد فيه المنافسة حدة يوماً بعد يوم. وهذا لإرتباط فعاليتها إرتباطاً وثيقاً بفعالية أفرادها وهو ما جعلها ملتزمة بالإهتمام بهم من خلال التحفيز وتنمية القدرات وبالتالي تتمين أحد أصولها. إلا أن هذا وحده لا يكفي إذا لم يكن هناك عملية تقييم هذا الأداء، فهذه الأخيرة تمثل أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسة وتنبع أهميتها من ضرورة التأكد من صلاحية أداء أفرادها وسلوكياتهم. لأن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا يتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما يعتمد أيضاً على دقة التنفيذ للقائمين على العملية والحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف. فمن الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، فعدم قدرة المؤسسة على تقييم نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه وعلى عجزها للوصول لأداء أفضل. وعليه فبعدما تعرفنا على مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة عليه وكذا عملية تقييم الأداء ومراحلها المختلفة، فكيف سيكون أداء الأفراد في ظل إدارة المعرفة؟ وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثالث محاولين إيجاد تلك العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين الإقتصاديين.



الفصل الثالث

إنعكاسات إدارة المعرفة على الأداء البشري

المبحث الأول: المؤسسات في ظل عصر المعرفة

المبحث الثاني: الأداء البشري وتطبيقات إدارة المعرفة



تمهيد

إن التحسين النوعي لأداء المؤسسة والمتنوع ناتج عن التطور الهائل في المجال التكنولوجي الذي تسبب في نقلة نوعية، خاصة مع إنفجار الثورة المعلوماتية الهائلة التي نتج عنها عصرًا جديدًا يتسم بتطورات فائقة السرعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط المتعددة والشبكات العملاقة، وظهور النظم الذكية والإتجاهات والنظريات الحديثة في الإدارة، وفي خضام ما تشهده البيئة الخارجية للمؤسسة أجبرها على إيجاد حلول وطرق لمواجهة هذه التغييرات من جهة وتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها من جهة أخرى. هذا ما جعل إهتمام المؤسسات اليوم بإدارة المعرفة والتحكم بمعارف الأفراد لديها ضرورة أكثر من حتمية. نتيجة لما تلعبه هذه الأخيرة من دور في تحسين الأداء البشري للمؤسسة والرفع من كفاءة الفرد، وتنمية القوى العاملة فيها باعتبارها عنصر أساسي من عناصر الإنتاج وتقديم الخدمات، فتحسين الأداء البشري والرفع من كفاءة الفرد العامل لا ينجح إلا بنجاح المؤسسة في قدرتها على إدارة وإستثمار رأس المال المعرفي، وتحويل أفكار العاملين إلى قوة إيجابية مثمرة ما ينعكس على مستوى الأداء ككل. وهذا ما سنعرفه من خلال هذا الفصل الذي سنحاول معرفة كيف تساعد وتدفع إدارة المعرفة للمؤسسات إلى التحسين والرفع من كفاءة عاملها من خلال التطرق إلى هذا الدور. بداية من التطرق للمؤسسات المعرفية وخصائصها في عصر المعرفة، وكذا طرق إنتاج هذه المعرفة، إضافة إلى مراحل وكيفية تطبيقها لإدارة المعرفة وصولاً في الأخير إلى إيجاد العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء البشري وكذا دورها في تحسين أداء المؤسسة ككل، ويتضمن هذا الفصل:

المبحث الأول: المؤسسات في ظل عصر المعرفة؛

المبحث الثاني: الأداء البشري وتطبيقات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: المؤسسات في ظل عصر المعرفة

في ظل إدارة المعرفة اليوم تعيش المؤسسات المعاصرة فترة ليست كفترات مضت، ففي عصر ما يميزه سرعة التعلم المستمر والبحث عن الأداء المتميز، أصبحت مطالبة بضرورة توفير فرص التعلم المستمر وإستخدامه بشكل علمي في تحقيق الأهداف وربط أداء العامل بأداء المؤسسة، والسعي لوضع أسس لتسهيل عملية التعلم، والعمل على التأقلم والتلاؤم مع هذا الوضع الجديد الذي تشتد فيه المنافسة في ميدان الأعمال وإزدياد حالة عدم التأكد البيئي فلم يعد العمل وفق المنظور التقليدي للمؤسسة، وهذا ما جعل ظهور مؤسسات قادرة على التعلم بإستمرار هذا التعلم التنظيمي يعتبر " عملية طويلة الأجل من خلال النمو، التكيف، التغيير والتحسين وهو ما يضمن لها البقاء والإستمرارية"¹، وكذا تكيف ذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة، وقادرة على الإفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين وتعرف هذه المؤسسات بالمؤسسة المتعلمة، فما هي هذه المؤسسة وماهي خصائصها؟ وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: المؤسسة المتعلمة تأصيل نظري

إن كونه العالم وإفرازاته من الثورة التكنولوجية والمعرفية الرقمية، عجل بظهور إقتصاد جديد مبني على توليد المعرفة وإكتسابها لا إستخدامها فقط. هذا ما جعل التغيير من القضايا الرئيسية التي تنتهجها المؤسسات المعاصرة لمواجهة موجة التغييرات الغير متوقعة والبيئة الغير مستقرة لذا تحاول المؤسسات التحول إلى المؤسسات المعرفية أو ما يعبر عنها " المؤسسة المتعلمة".

الفرع الأول: مفهوم المؤسسة المتعلمة

عرفت المؤسسة خلال تاريخها الطويل إتجاهين كبيرين فهناك من يتجه نحو التحفيز لدمج العنصر البشري وتحقيق العمل الجماعي وتشكيل روح الفريق، أما الإتجاه الثاني فيركز على الرضا الوظيفي ولو أنه إختلفت الوسائل فإن الهدف واحد قائم على خلق أداء متميز. إلا أنه الآن ظهرت حقبة جديدة تركز على المؤسسة ككل من خلال العمل في مؤسسات تعلم نفسها بنفسها من خلال دورة التعلم المستمر والبحث والتطوير. المرونة والتأقلم مع أي وضع جديد.

¹ Jennifer K Lehr, Ronald E Rice, «Organizational Measures as a form of knowledge Management: A Multitheoretic, Communication-Based Exploration », Journal of the American Society for Information Science and Technology , Vol53, No12, October2002, p1062.

لقد بدأت فكرة المؤسسات المتعلمة (Learning Organization) منذ السبعينات من القرن العشرين، وتمتد جذور المؤسسة المتعلمة إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم، والتنظيم العضوي. وقد أشار (Senge) حول مسؤولية المؤسسات عن التكيف مع تطورات العالم المعاصر المليئ بالتغيير والفوضى والإضطراب، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحول المؤسسات إلى مؤسسات تعليمية وتعلمية. ويرى بعض العلماء أن المؤسسات التي تتبنى مفهوم المؤسسة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، وإستخدامه في تحقيق الأهداف والتجديد والتفاعل مع البيئة وتمارس نشاطها ومهامها في إطار عمليات إدارة معارفها المستمرة والناجحة عن عدم الثبات والإستقرار النسبي لبيئتها¹. وقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول إيجاد مفهوم شامل خاصة أنه مفهوم جديد على دول العالم الثالث بصفة عامة وعلى المؤسسات العربية بصفة خاصة وسنحاول حصر هذا المفهوم في ما يلي:

يمكن توضيح مفهوم المؤسسة المتعلمة من خلال ثلاثة مفاهيم تعبر عن قوة التعلم وتحويل الرؤية إلى واقع²:

- المؤسسة المتعلمة: ويكون بإمكانها التحول ذاتياً وتميز بتسهيل التعلم لجميع أعضائها؛
- المؤسسة المتعلمة: هي التي بإمكانها توسع بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة حقاً، وتوفير المجال للطموح الجماعي، ويتم على مستواها رعاية أنماط التفكير الجديدة والممتدة؛
- المؤسسة المتعلمة: هي التي تتمتع بخلق المعرفة وإكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة.

تعريف فولي (Foley): "للمؤسسة المتعلمة جوانب ثقافية متناسبة (رؤى، قيم، طموحات، سلوكيات) تدعم محيط التعلم، كما أن لها إجراءات تشجع تعلم وتطوير الأفراد من خلال تحديد إحتياجات التعلم وتسهيله، وكذلك لها جوانب هيكلية تسمح وتتيح إستمرارية التعلم"³.

المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسات التي تسمح بأفرادها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وهذا من أجل تجريب قدراتهم ومهاراتهم. لا لشيء إلا لهدف واحد يتمثل في محاولة

¹ صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2010، ص: 163-164.

² محمد مفضي الكساسبة وآخرون، " دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص 169.

³ سوسن بنت محمد بن زرعة، " مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 9، أيلول 2014، ص: 91.

لمنحهم فرصة إحداث التغيير والتحسين، وكذلك لتنمية المهارات والقدرات لديهم وكذا ما إكتسبوه من خبرات ومعارف¹.

كما يمكن تعريفها بأنها: "المؤسسة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والإستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة وإستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة، وتعمل على تحويل نفسها بإستمرار من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق التطوير المستمر².

وفي تعريف آخر فالمؤسسات المتعلمة هي التي تسعى لتوفير فرص التعلم المستمر وإستخدام التعلم في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي وتشجيع الحوار والإستفسار وكذلك التفاعل المستمر مع البيئة، وزيادة مقدرة الأفراد على إتخاذ رؤية مشتركة وتشجيع التطور الذاتي المستمر للعاملين، وإثارة طاقات الإبتكار لديهم وتوفير مرونة عالية في التفاعل مع البيئة والمشاركة في إتخاذ القرارات، وهي بذلك تحفز العاملين فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم على الوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها³.

وينظر للمؤسسة المتعلمة بأنها المؤسسة التي طورت القدرة على التكيف والتغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل وهي تبحث عن التعلم وتشارك بشكل مستمر من خلال تعلم الأفراد والجماعات فيها وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والإفتراضات والإتجاهات عملية التعلم المستمر⁴.

من خلال ماسبق خلصنا إلى أن: المؤسسة المتعلمة هي ذلك النظام الذي تلعب فيه المؤسسة دور المشجع على التحول من النظرة التقليدية للمؤسسة إلى الحديثة، والتي يبقى التعلم الدائم والبحث والتطوير شرطها

¹ إبراهيم الخلوي المللكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 165.

² عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية"، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 4.

³ معن العياصرة، خلود الحارثي، "درجة ممارسة مديريات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لإستراتيجيات المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 11، العدد 1، 2015، ص: 32.

⁴ كامل محمد الحوارة، "مدى إستعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي"، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر السابع لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، "تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"، جامعة الزرقاء، 10 نوفمبر 2009، ص: 7.

الأساسي للبقاء والنمو وتقديم الأفضل، معتمدة في ذلك أسلوب منح الفرص للإبداع لجميع أفراد المؤسسة من أجل المساهمة في أحداث ولو جزئى من هذا التغيير وكذا الإستعداد الدائم لمواجهة أي تغييرات في البيئة الغير مرنة. خاصة في ظل التنافس العالمي على المعرفة التي أصبحت أصل من أصول المؤسسات المعاصرة في وقتنا الراهن ووسيلة من وسائل الضغط القوية تمارسها المؤسسات الكبيرة التي تتحكم في السوق الدولية والعالمية.

الفرع الثاني: دوافع ظهور المؤسسة المتعلمة

يتعين على المؤسسات ضبط إستراتيجياتها للتعامل مع البيئة الخارجية المرنة من أجل إقتناص الفرص المتاحة في السوق وكذا المنافسة ومواجهة عدم التأكد من تغييرات هذه البيئة¹، وفي ظل هذه التغييرات تبرز مجموعة الأسباب التي تبرز أهمية التعلم بشكل عام وتجعل المؤسسة تكون متعلمة مجتمعة في²:

الجودة: إن تحقيق الجودة عامل من العوامل التي تدفع المؤسسة للتعلم والبحث وتطوير وسائلها، والوصول إلى أن هذا الهدف لن يتحقق إلا إذا قامت المؤسسة بتوظيف طاقاتها بحثاً عن طرق خفض التكاليف وهذا ما يجعل المؤسسة قائمة على المعرفة المستمرة؛

التوجه نحو التخصصية: إذ تتوجه العديد من الحكومات إلى تخصيص بعض المؤسسات لتمكينها من تحسين أدائها والعمل وفق معايير القطاع الخاص، وهذا يتطلب أن يكون التعلم التنظيمي أحد أهم الوسائل لإحداث التغيير؛

التغيير المستمر: إلتزام البيئة المحيطة بالمؤسسة بعدم الإستقرار يفرض عليها ضرورة التكيف مع هذه الأخيرة، مما يستدعي تعميق المعرفة والتعلم التنظيمي للقدرة على إستيعاب المتغيرات المستحقة والتصرف حيالها.

التنافس المحلي والإقليمي والدولي: من أجل غزو وكسب العقود والمناقصات الدولية لتنفيذ المشاريع، يدفع المؤسسة اليوم إلى التأكيد على توليد المعرفة بإستمرار وتطبيقها لتحقيق أداء متميز؛

العولمة وظهور الشركات المتعددة الجنسيات والمعايير الدولية: كلها عوامل ضاغطة على الحكومات والمؤسسات الوطنية بوجوب تحسين آدائها وإعادة الهيكلة وتطبيق المعايير الدولية للجودة كشرط للحصول على المزايا المتعلقة بالتصدير والإستيراد، وفتح أسواق جديدة.

¹ Deng- Neng Chen, Ting- Peng Liang, « Knowledge evolution strategies and organizational performance : A strategic fit analysis », Journal of Electronic Commerce Research and Applications, No10, 2010, p77.

² بلعلى نسيمه فريال، " المنظمات المتعلمة توظيف للذكاء والمعارف"، مجلة دراسات إقتصادية، العدد 1، 2014، ص: 186-187.

كذلك فإن التطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي شهدتها العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين إلى تغيير بيئة العمل، وظهور المنافسة الحادة بين المؤسسات من أجل البقاء والإستمرار والإنتشار والإنتاج والأرباح، واتضح أن المؤسسات التي لا تستطيع التكيف المستمر مع تغييرات البيئة الداخلية والخارجية عن طريق التعلم التنظيمي وتسريع مستويات الأداء وتحسين جودته، سوف تنتهي في فترة قصيرة وأن نظيراتها التي تستطيع أن تحول نفسها إلى منظمات تعلم، ستتعامل مع التغيير بنجاح تستطيع البقاء والإستمرار. وهناك بعض العوامل التي تبرر الحاجة لها¹:

تكنولوجيا المعلومات: إن أحد عناصر التوجه نحو التغيير الإستراتيجي في العالم هو التجديد والإبداع التكنولوجي، وتحديداً في تطبيق تكنولوجيا المعلومات Information Technology عملت وبشكل جذري على تغيير أسس منافسة الأعمال، وعلى الرغم من الإستثمارات الكبيرة في أنظمة المعلومات التكنولوجية المتطورة؛

التحول الجوهري في أساليب العمل: لقد تغيرت أساليب العمل جذرياً فلم يعد الموظفون يشغلون المكاتب، وإنما يعملون في الوقت نفسه متقاربين دون أن يتقابلوا. وانتقلت المؤسسات من إدارة الجودة في الثمانينيات إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية في التسعينيات إلى التحول الجوهري في أساليب العمل عند دخول القرن الحادي والعشرين، أي أن المؤسسات تحركت من التركيز على تقليل العيوب وتحديث وتطوير عمليات العمل إلى إبتكار - أنماط جديدة تمكنها من إدارة التغيير المستمر؛

زيادة تأثير العلماء: أصبح العملاء بما يمتلكونه من قوة تأثيرية في تحديد خطة سير عمل المؤسسات أكثر تأثيراً في تحديد إستراتيجية المؤسسات وتنفيذ عملياتها، بالإضافة إلى كونهم مصدر توجيه إدارتها إلى أولوية الجودة من خلال معايير جديدة للأداء، والتنوع في الإنتاج والملاءمة في الوقت، والإستجابة المستمرة لحاجات وطموحات العملاء، إن الحرص على تحقيق رغبات العملاء حول جودة السلعة والخدمات التي يحصلون عليها، وخفض تكاليفها وأسعارها في آن واحد وقد أدى إلى إهتمام المؤسسات المعاصرة بتوظيف كل إمكاناتها وطاقاتها في البحث عن أحدث الأساليب التي تحقق من خلالها الميزة التنافسية وإختراق الأسواق، وكسب عملاء جدد وتقوية العلاقات مع مختلف فئات المتعاملين.

¹ أسماء سالم النسور، "أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ماي 2010، ص، ص: 17-19.

المعرفة: أصبحت المعلومات أهم مصادر الثروة، وصارت المعرفة أكثر أهمية للمؤسسات من أي موجود آخر من موجوداتها، وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيسي لقوة المؤسسة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المؤسسة، ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالات المؤسسة، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره، وهي مطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات، والمعرفة لأزمة لتغيير الأنشطة والبناء وحل المشكلات، فالمعرفة ضرورية لتزويد المؤسسة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز العقلي والإبتكار في الموارد البشرية؛

تطور أدوار وتوقعات العاملين: إن المعرفة والرؤية الناتجة عن تعلم الموظفين تزداد قيمتها مع الإستخدام والممارسة، في حين تتنافس قيم الموجودات الأخرى في المؤسسة (الآلات - المواد الخام) بالإستعمال، فإن الأمر يتطلب من المؤسسات المعاصرة أن تحسن جذب وإستقطاب صناعات المعرفة والحرص على الإحتفاظ بهم من خلال التحفيز الإيجابي والتفاعل الإجتماعي وتوفير بيئة مشجعة لهم، وقد إتجهت المؤسسات اليوم إلى توظيف العمالة المؤقتة لأنها تتمتع بمرونة أكبر وإفادة أعظم من الإمكانيات العقلية والإبتكارية المتاحة لدى هذه العمالة.

تكنولوجيا إدارة المعرفة: إن تطور تكنولوجيا إدارة المعرفة عامل مهم حيث يعتبر وسط حاضن للمعرفة ويساهم بدور كبير وقوي في توفير الحلول للتعامل مع المعرفة الواضحة ومحاولة لعب دور ضئيل في المعرفة الضمنية ودعمها لتصبح واضحة، وهي الوسيلة الوحيدة التي تمكن الأفراد في المؤسسة من الوصول إلى المعرفة بسهولة أو دفعها إليهم عند الحاجة، كما تعتبر جوهر الحكمة والإبداع والإبتكارات، لهذا جعلها ترتبط بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة لأن الحصول على المعرفة وإستقطابها وترميزها وكذلك التشارك بها وتوزيعها، يحتاج إلى أماكن للتخزين وطرق حديثة للتوزيع وتتكون من النظم التالية¹:

نظم العمل المعرفية (نظم التصميم بمساعدة الحاسوب، نظم الواقع الافتراضي)؛

نظم المكتب (البريد الإلكتروني، الإسترجاع الآلي للمعلومات)؛

نظم دعم القرارات المستندة للمعرفة؛

نظم الذكاء الإصطناعي.

¹ عبد الرحمان إدريس البقيري أبو جلع وآخرون، دور تكنولوجيا إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 17، العدد 1، 2016، ص، ص:63-64.

هذا التطور الهائل عجل بضرورة وجود طرق جديدة وحديثة للتعامل معها وخاصة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات اليوم، وجعلها تتعلم أكثر لتكون أكثر مرونة من قبل، ومن خلال ما سبق ذكره يمكن إضافة مجموعة من العوامل المرتبطة بالمؤسسة خاصة:

الحاجة لتحسين الأداء وبلوغ أعلى مراتب الجودة؛

تحقيق الرضا الوظيفي وتقديم أفضل الخدمات أو المنتجات؛

زيادة الإبداع والابتكار وبالتالي نمو معدل البحث والتطوير؛

تلبية حاجات ورغبات المتعاملين معها بصفة عامة والعملاء بصفة خاصة ومحاولة الحفاظ عليهم بجميع

أنواع الطرق مما يلعب التعلم دور كبير في إكتساب الخبرة على ذلك؛

الفرع الثالث: متطلبات نجاح المؤسسات المتعلمة

إن التحديات التي واجهت المؤسسات في شتى المجالات، ووعرقلت مسارها للنمو والتوسع وعدم قدرة البعض منها على مواجهة هذه التحديات، أدى إلى ضرورة البحث عن طرق جديدة للخروج من هذه الحالة وأصبح التعلم من الآخرين الوجه الثاني للمؤسسات العصرية المبنية على المعرفة وتطور تقناتها ولتحول إلى مؤسسات متعلمة ينبغي لها مجموعة من الأسس والمتطلبات نوجزها في¹:

القوى المحركة: وهي تمثل القاعدة الأساسية في بناء المؤسسات المتعلمة، التي تتطلب أن توفر كل الظروف التي تساعد المورد البشري فيها على تعلم ما هو مفيد لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة، وأن تسعى نحو الاستفادة من الخبرة التي يحملها العاملين والموظفين كإنطلاقة في بناء هذه القاعدة؛

إيجاد الغرض: إن توفر القاعدة الأساسية للتعلم يدفع الموظفين نحو البحث الذاتي عن تحقيق مقاصد المؤسسة

التي يسعى الموظفون فيها نحو إيجاد غرض المؤسسة فيندفعون لإنجاز أعمالهم عن طريق تعلم أشياء جديدة؛

الإستفهام: بناء على القوى المحركة لعملية التعلم والتي تدفع الموظفين نحو البحث عن غرض المؤسسة، حيث يأخذ

الموظفون بالتحرك في كل الإتجاهات عبر الوسائل المختلفة للإتصال وذلك بغية الإستطلاع والإستفهام عن

أوضاع المؤسسة سواء الداخلية أم الخارجية، وهذا يؤدي بدوره إلى توسيع مدارك الموظفين ويزيد تفهمهم للأعمال

المطلوبة منهم مما يسهل عليهم عمليات الإنجاز وابتكار الطرق الكفيلة بتسهيل إنجاز تلك العمليات؛

¹ جهاد صياح بنب هاني، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد3، العدد4، 2007، ص:5.

التمكين: إن زيادة إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المؤسسة وما ينبثق عنها من أهداف وإستراتيجيات، وإن إندفاعهم نحو تعلم مهارات وقدرات جديدة، يتطلب من المؤسسة أن تتصف بالمرونة وأن تمنح الموظفين درجة أكبر من الإستقلالية والمشاركة في إتخاذ القرارات عن طريق تفويض الصلاحيات وتبني مفهوم تنظيم الفريق، مما يتطلب من كل عضو في داخل المؤسسة من أن يشارك في إتخاذ القرار الذي يخدم المصلحة العامة للمؤسسة؛

التقويم: تستطيع المؤسسة أن تتفوق وتحقق المكاسب المطلوبة من النجاح إذا إستطاعت تقييم أعمالها بإستمرار والإستفادة من التغذية الراجعة للتخلص من الأخطاء على المدى القصير، وتحويل التراكم المعرفي إلى وسائل وطرق تستطيع المؤسسة من خلالها وضع معايير للنجاح وتقييم نتائج الأعمال، وهذا يحفز الموظف إلى التعرف على المشكلات التي تواجهها المؤسسة ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية والعمل على حلها عن طريق التواصل المستمر مع الإدارة العليا في المؤسسة من خلال عقد الإجتماعات وتبادل المعلومات والمعرفة.

وقد وضع **Peter Senge Model** في نموده خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المؤسسة لأن تكون متعلمة وهي¹:

التفكير النظامي System Thinking: وهو تفكير يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها؛

التميز الذاتي Personal Master: ويتم على مستواه توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح وبطريقة مستمرة، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

النماذج الذهنية Mental Models: وهي تلك الإفتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معهم؛

الرؤية المشتركة Shared Vision: وهو قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود؛

التعلم الجماعي Team Learning: وهي عملية يتم من خلالها بتنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

¹ عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، "المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية"، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

الفرع الرابع: الفرق بين المؤسسة التقليدية والمعرفية الحديثة

إن ما تشهده المؤسسات اليوم من تغير في بيئتها المحيطة وتداخل المصالح، وإشتداد للمنافسة وتغير في المعلومة، حتى أصبح الفرق بينها وبين غيرها في سرعة الوصول إلى المعلومة وتحليلها قبل غيرها وهذا ما جعل المؤسسات العصرية تبحث عن التغيير والإعتماد على المعلومة لتوليد المعرفة. والتبني الواسع للمؤسسة المتعلم أصبح من الظواهر المعاصرة في تحقيق أبعاد النجاح الفعال في الوصول لأفضل الإنجازات التي تتطلبها مواصلة التحسن المستمر والتطور الفعال، إذ أن مؤسسات اليوم لكي تمارس دورها في البقاء والإستمرار لا بد لها أن تتعلم أولاً ثم تتكيف مع مجالات التعلم وبعد ذلك لا بد لها أن تتغير، إذ أن حالات التغير تعتبر المعيار التي تلجأ إليه المؤسسات لمواصلة البقاء والإستمرار، لا سيما وأن التغيير يمثل بطبيعته الحالة الحقيقية والدائمة في الحياة، فالإستقرار أو الثبات يمثل الموت والتغيير يمثل الحياة لها، وتشير بعض الدراسات إلى ما يميز المؤسسة المتعلمة عن غيرها من المؤسسات يكمن في تركيزها على البيئة الداخلية للمؤسسة، وعلى الهياكل التنظيمية، وكيفية تكوين حلقة الوصل بين تلك الأنظمة وبيئتها الخارجية، إذ تهدف المؤسسة المتعلمة إلى تهيئة البيئة الداخلية لتصبح ذات قابلية للإستجابة والتخطيط للمتغيرات البيئية المختلفة، وفي سبيل تحقيق ذلك فإنها تجعل قدرات الأفراد المعرفية والذهنية نقطة الإرتكاز الأساسية، وهذا ما يجعل المؤسسات اليوم مطالبة بالتغيير والتحول للمؤسسات المتعلمة (المعرفية)، وهذا لوجود ما يميزها عن المؤسسة التقليدية¹. وعليه كيف تتحول المؤسسات لمؤسسة متعلمة؟ وما هو الفرق بين بينهما؟

أولاً: الفرق بين المؤسسة التقليدية والمؤسسة المتعلمة:

يرى براون (Brown) أنه يوجد خمس فروقات بين المؤسسة المتعلمة والمؤسسة التقليدية وهي:

شكل التنظيم: فالهيكل العمودي للمؤسسة التقليدية لا يسمح بنشر وتوزيع المعرفة، كما في الهيكل الأفقي للمؤسسة المتعلمة الذي يزيل الحدود بين الوظائف والدوائر بالمؤسسة؛

طبيعة المهام والوظائف: فالمؤسسة المتعلمة تحول المهام الروتينية إلى أدوار التمكين، أي جعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفعالية ومرونة بإعطائهم الصلاحيات القانونية وتوفير مصادر القوة الأخرى؛

أنظمة الرقابة: تتميز المؤسسات المتعلمة بالانتقال من الرسمية إلى المشاركة بالمعلومات، عبر قنوات الإتصال فيما بين العاملين وبالتالي الوصول إلى التعلم؛

¹ رضا نعيجه، " التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة - سونطراك فرع التقيب O C Touat"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012/2011، ص: 134.

إستراتيجية المؤسسة: من خلال إيجاد إستراتيجية الإستخدام الأفضل للموارد والعاملين وتشاركتهم في تطوير إستراتيجيتهم، وتتيح لهم فرص تقديم المقترحات، والحلول الأفضل للمشكلات وإتاحة الفرص الأكثر من أجل التعلم؛

الثقافة التنظيمية: للمؤسسات المتعلمة مجموعة من القيم والمعتقدات والتفاهات المشتركة بين أفراد التنظيم، وعندما تؤمن القيم والمعتقدات بقيمة التعلم وتحث عليه وتسعى إلى إشاعته، فإنها تكون عنصراً هاماً وإيجابياً في المؤسسة لتكثيف وتطور.

ثانياً: التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة التعليمية

لا يوجد إتفاق موحد على أسلوب معين ومدخل محدد لبناء المؤسسة المتعلمة، فهناك من يرى أن أفضل طريقة للتحويل من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة متعلمة هو تغيير ثقافة المؤسسة وتوفير مناخ إداري يساعد على وضع أسلوب تعليمي مناسب لعمل المؤسسة. ويمكن ذكر بعض الخطوات في ما يلي¹:

تقييم ثقافة التعلم في المؤسسة: يعتبر تقييم ثقافة التعلم في المؤسسة الخطوة الأولى في بناء المؤسسة المتعلمة حيث أن بناء مؤسسة متعلمة عالية الأداء يتطلب تغييرات سريعة وعريضة في الأداء تعتمد على التدريب والتطوير والتعلم التنظيمي، وإقامة ثقافة التعلم تساهم في تنمية معارف أعضاء المؤسسة وموآبهم، وتقدير الخطأ على أنه وسيلة للتعلم وتنمية الثقة بين القادة والعاملين، وتحمل الأعباء التي تفرضها المسؤولية والحاسبة.

تشجيع الإيجابيات: من أجل تحقيق التغييرات التي تؤدي إلى بناء المؤسسة المتعلمة يلزم إستخدام كافة الوسائل المساهمة في أحداث تغيير في إتجاهات وسلوكيات الأفراد بالمؤسسة ليتعلموا التفكير الإيجابي، للتركيز على نقاط القوة وتعلم معالجة أوجه القصور.

توفير بيئة العمل الملائمة: لتحقيق التغيير والتحول يجب توفير المناخ الذي يدفع الجميع إلى البحث عن السبل التي تمكنهم من القيام بالمهام الموكلة لهم بشكل أفضل، ومن تنمية الدوافع المطلوبة لضبط الجودة والتحسين المستمر والغايات الأخرى التي تنشدها المؤسسات المعاصرة لتحقيق أهدافها؛

مساعدة الأفراد ليصبحوا مصادر معرفية للآخرين: تتطلب هذه الخطوة أن ينظر أفرادها كل منهم للأخر أنه مصدر للمعرفة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهي فرصة لتنمية المهارات والقدرات والموآب لدى أفراد المؤسسة وزملاءهم؛

¹ سعود بن ذياب الذياب، "مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014، ص، ص: 35-39.

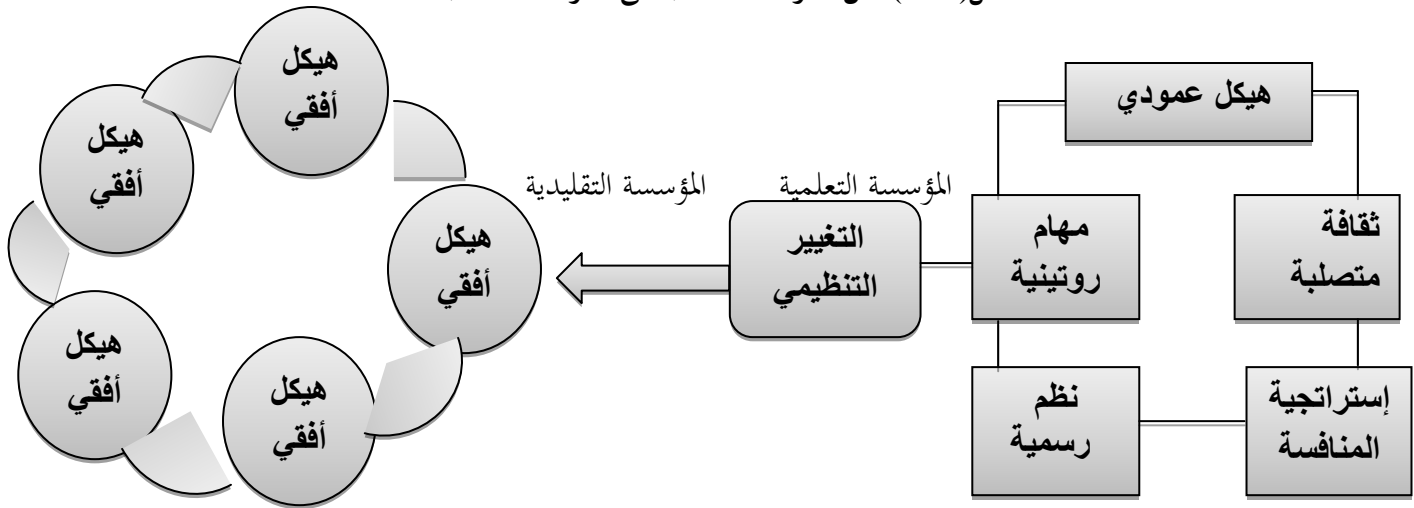
قوة التعلم في العمل: لتصبح المؤسسة متعلمة عليها الحرص على الإستثمار في التعلم التنظيمي الذي يتيح للموظفين إستخدام عقولهم بشكل جيد وبكفاءة أعلى؛

تحديد الرؤية المشتركة: وتتحقق من خلال التنوع في الآراء والتخلي عن الفردية، فالعمل المشترك والتعاون الجماعي يشكّلان الرؤية المشتركة إضافة إلى النمو ثم الإكتشاف والمشاركة ثم تبادل الخبرات، ولهذا تبقى تسمو فوق رؤية أي من أفرادها؛

التخطيط الحركي: ويتم من خلاله تحويل الخطط الذهنية إلى نماذج حركية، فالنموذج الحركي يمكنه تمثيل كل العلاقات ما بين الأفراد والأنظمة واللوائح، وما بين الوظائف والمسؤوليات كما يساهم في إكتشاف التغييرات الممكنة في العمليات والهياكل والنظم التي تشكل المؤسسة.

تقتضي عملية التغيير التنظيمي التحول في المؤسسات من منظمات تقليدية إلى مؤسسات تعليمية تختلف عنها في عناصرها الخمسة الأساسية وفيما يلي توضيح ذلك في الشكل¹:

الشكل(3-1): من المؤسسة التقليدية الى المؤسسة التعليمية



بيئة مضطربة - مؤسسة تعليمية

بيئة مستقرة - الأداء الكفوء

المصدر: عبد الستار علي وآخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، المرجع نفسه، ص:5.

من الهياكل العمودية إلى الأفقية: لا يناسب الهيكل العمودي المؤسسة التعليمية لأنه يوجد المسافات بين المديرين والعاملين، بينما الهيكل الأفقي يوجد تدفقات في العمليات أكثر من الإدارات الوظيفية، كما أنه يزيل الحدود بين الوظائف ويؤسس إلى فرق العمل المتوجه ذاتياً؛

¹ عبد الستار علي وآخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص، ض: 334-336.

من المهام الروتينية إلى أدوار التمكين: المهمة جزء من العمل الذي يسند إلى الشخص، بينما الدور جزء من النظام الاجتماعي الحركي الذي يوفر للشخص المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف لمقابلة الهدف؛

من أنظمة الرقابة الرسمية إلى مشاركة المعلومات: تخدم المعلومات أغراضاً مختلفة لذلك فإن توسيع نطاق المشاركة فيها يحافظ على وظائف المؤسسة ويجعلها تعمل في المستويات الفضلى، سواء تعلق الأمر بإتخاذ القرارات أو في فتح قنوات الإتصالات مع العاملين والزبائن والموردين مما يتيح فرص التعلم من الجميع وللجميع؛

من إستراتيجية المنافسة إلى إستراتيجية التعاون: حرصت المؤسسات على فرض إستراتيجية الإستخدام الأفضل للموارد لمواجهة المنافسين، لكن المؤسسات التعليمية تحاول تجميع الأعمال من خلال تمكين العاملين ومشاركتهم في تطوير الإستراتيجية لأنهم على تماس مباشر مع الزبائن والموردين والتكنولوجيا الجديدة التي "أصبحت عنصر أساسي لتطبيقات إدارة المعرفة وكذا خلق ثقافة منظمية ومناخ عملي جيد"¹، فهم يعرفون الحاجات والحلول والمشاركة في عمل الإستراتيجية، كما أن إستراتيجية التعاون وحتى مع المنافس تتيح للأعمال فرص التعلم والتكيف مع البيئة المحيطة ولا أدل على ذلك مما توفره إستراتيجيات التحالفات والعمل المشترك؛

من الثقافة المتصلبة إلى الثقافة المتكيفة: تقتضي ضرورات التغيير المنظمي أن لا تكون الثقافة التنظيمية متصلبة قاسية كالإسمنت، إذ لا يمكن للمؤسسة التكيف مع البيئة المحيطة والإستجابة للتغيير، لكن المؤسسات التعليمية تشجع على الإنفتاح وإزالة الحدود والجودة واتخاذ المخاطرة والتحسين المستمر لمقابلة حاجات التغيير.

من جهة أخرى يتم الإنتقال من نمط المؤسسات التقليدية التي تعمل في بيئة نسبياً إلى مؤسسات متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب، من خلال إحداث تغييرات إستراتيجية شاملة في مكوناتها والتغيير الإستراتيجي. وللوصول إلى تلك الحالة تتبع المؤسسة أسلوب التغيير الجذري (الثوري) أو التغيير التدريجي، وتعد إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة، والإبداع طرائق أساسية لقيام بالتغيير الإستراتيجي للمؤسسة، ويقصد بإعادة الهندسة: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والإستراتيجية ذات القيمة، وكذا النظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تحسين أداء وتدفعات العمل أكثر"²، وتركز إعادة الهندسة على العمليات لا على الوظائف حيث تبدأ المؤسسة بها مع الزبائن وليس مع المخرجات. أما إعادة الهيكلة فتهدف إلى التفاعل

¹Jelena Rasula et al, « The Impact of Knowledge Management Organisational Performance», Economic and Business Review, Vol14, No2, 2012, p163.

² بوحنية قوي، " إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقاربة معاصرة"، مجلة الباحث، العدد5، 2007، ص:137.

وتقليل المستوى التمييزي للمؤسسة من خلال تقليل الأقسام أو المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، أو من خلال تقليص الحجم عن طريق تخفيض عدد الأفراد العاملين لتخفيض تكاليف التشغيل. فيما تستخدم المؤسسة مهاراتها ومواردها من خلال عملية الإبداع لإيجاد مخرجات جديدة، فرغم أن الإبداع قد يجلب النجاح للمؤسسة إلا أن درجة المخاطرة فيه عالية، كتقدم مخرجات غير مرغوبة¹.

الإيمان بالتغيير والمقدرة على إدارته: على المؤسسة أن تتجنب الخوف من التغيير وبالعكس يجب النظر إليه على أنه الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها استثمار الفرص المتاحة وتحويلها إلى مصدر تنافسي. وبالطبع لا يمكن استثمار هذه الفرص المتاحة وتحويلها إلى مصدر تنافسي، ولا يمكن استثمارها في مؤسسات لا ترقى معرفة العاملين بها إلى مستوى المعرفة العصرية أو حتى مستوى معرفة العاملين بالمؤسسات المنافسة على المستوى المحلي أو العالمي².

الفرع الخامس: خصائص المؤسسات المتعلمة

يؤكد بعض الباحثين أن المؤسسة المتعلمة ينبغي أن تتصف بعدد من الخصائص الرئيسية، ومن بين هذه الخصائص نذكر ما يلي³:

- حل المشكلات نظمياً والتعلم من الآخرين؛
- التعلم من التجارب السابقة ونقل المعرفة؛
- ما يميز المؤسسة المتعلمة أنها توفر فرص تعلم مستمرة للعاملين وتستخدم التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف؛
- التفاعل والتكيف المستمر مع البيئة الخارجية؛
- إتاحة الفرصة للتعلم للجميع وبالتعاون والعمل المشترك في مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار؛
- تصمم الوظائف والأدوار في الهيكل التنظيمي بأساليب تمكن المؤسسة من التطور؛
- التعامل مع العاملين في الوظائف ذات الإتصال المباشر مع الجمهور على أساس أنها أدوات للرصد البيئي قادرة على تنمية الوعي والتفاعل الإيجابي إلى أقصى حد؛

¹ بسام محمد أبو حشيش، ركي رمزي مرتجي، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 19، العدد 2، يونيو 2011، ص: 400.

² عزاوي عمر، عجيلة محمد، "مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث، العدد 4، 2006، ص: 60.

³ محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، "مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة وموعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، 2013، ص: 125-126.

- تنمية التباين الإيجابي بين الأفراد، فالإختلاف بين الأفراد لا يتم تشجيعه فقط، وإنما ينظر إليه كحالة صحية لتنشيط عملية التعلم والإبداع؛
- ما يميز المؤسسات المتعلمة هو ذلك النوع من التوافق الحقيقي بين الصفات الشخصية للأفراد في المؤسسة وما لديهم من قيم ودوافع وأهداف مع الخصائص الوظيفية للمؤسسة.
- فمن الناحية البشرية يشعر العاملون بأنهم يؤدون عملاً صالحاً لصالحهم ولصالح المجتمع ككل والشعور بالمسؤولية إتجاه ما يكلف به من عمل، وتتاح له فرص التعليم والتعلم المستمر والعمل وفق فرق عمل التعلم والتعاون الجماعي. وهذا ما يعزز ويحفز ثقافة الحوار والتساؤل في المؤسسة، ومن خلال هذا يتولد لدى العاملين إحساس المساهمة في عملية النمو والتقدم التي حققتها المؤسسة¹.
- إن المؤسسات الرائدة اليوم هي المؤسسات المتعلمة التي إستطاعت توظيف الذكاء والمعرفة في أعمالها وعملياتها وتحقيق البقاء والإستمرارية من توجهاتها، فهي مؤسسات لها قاعدة معرفية مبنية على الإبداع والإبتكار وتستطيع أن ترسم إستراتيجياتها ضمن سيناريوهات مختلفة تواجهها من البيئة المحيطة بها. وما يميز هذا النوع من المؤسسات أنها²:
- تعد مؤسسة التعلم نموذجاً تنظيمياً مبنياً على وعود تحريرية مؤكدة مثل تمكين العاملين، والتحول في دور المديرين من الدور الرقابي إلى دور المسهل، وخلق رؤية مشتركة وشاملة للمؤسسة ويؤيد هذا النموذج مبادئ الشمولية، وصنع القرارات التعاونية، وفرق العمل متنوعة المجالات والرؤية العالمية والهيكل التنظيمي المسطح والفرص الأكثر للتعلم، وعلى هذا الأساس توصف المؤسسة المتعلمة بأنها المؤسسة التي تتجاوز أهداف تعظيم الربحية قصيرة المدى؛
- يشعر العاملون فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم وللصالح العام، كما ويشعر كل فرد فيها أنه معني بطريقة أو بأخرى بالنمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية؛
- التركيز على فرق العمل لأن عمل الأفراد بمجموعهم أكثر ذكاء من عملهم منفصلين؛
- كما تتميز المؤسسة المتعلمة بعناصر متفاعلة تفاعلاً شبيكياً تتمثل في:
- القيادة: تضطلع القيادة في المؤسسات المتعلمة بدور جديد متعلق بالمعلوماتية والتفاعلية والقرارية وتحدد لها ثلاثة أدوار:

¹ كامل محمد الحواجرة، " المنظمة المتعلمة والإستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي"، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، 2010، ص: 6.

² محمد مفضي الكساسبة، " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، 2009، ص: 25.

- **المصمم:** الذي يتولى عمليات تحديد الفرص والإتجاه العام للشركة ووضع الإستراتيجيات والمياكل الملائمة ورسم السياسات؛
- **المعلم:** يمتلك الرؤية حول حقيقة الشركة وتتجسد مسؤوليته هنا في تشجيع العاملين وتحفيزهم لتعلم الرؤية بالشكل الملائم؛
- **الراعي:** تقدم كل الدعم والرعاية للعاملين ودعم حاملتي الأفكار والممارسات الجديدة.
- **الشبكية:** تعني الشبكية أن المعلومات وعناصر المعرفة يصبح من السهل الوصول إليها وتدويرها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات وإنما أيضاً بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتياً؛
- **الثقافة:** وهي ثقافة تتميز بها المؤسسة المتعلمة قائمة على تقاسم المعرفة والإنتفاع، والشفافية، والتحسين المستمر الذي يركز على التعلم المستمر؛
- **التعلم الإستراتيجي:** إن التعلم الإستراتيجي يمكن المؤسسة ويجعلها مرنة أكثر من أي وقت سابق وعكس التعلم التقليدي؛
- **الطلب على المعرفة:** تتسم بميلها أكثر فأكثر إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواءً في إكتشاف المعرفة من البيئة الخارجية أو توليد المعرفة من داخل المؤسسة.
من خلال ما سبق يمكننا أن نضيف مجموعة من الخصائص:
- إن ما يميز المؤسسة المتعلمة ضم عمل الأفراد مع إنجازات المؤسسة ككل؛
- السماح للعاملين بمشاركة الآراء والإستماع لإقتراحاتهم؛
- الإستجابة لما تفرزه تغييرات البيئة الخارجية؛
- من خصائص المؤسسة المتعلمة عامل جاذب كل من يتفق معها في بيئتها المتعلمة؛
- الإعتماد على قاعدة معرفية مخزنة تم إنتاجها عبر عميات إدارة المعرفة؛
- تستمد الرؤية المشتركة من المستويات الإدارية جميعها؛
- العمل على تكوين قاعدة معرفية مستمرة ومتجددة في نفس الوقت؛
- تعمل المؤسسة المتعلمة على فتح أفقاً وفرصاً جديدة والإستغلال الأحسن للتعلم من تجاربها وتعاملها مع العملاء؛
- ذات قدرة على إبراز وتوظيف الطاقات الكامنة للعاملين.

المطلب الثاني: إنتاج المعرفة في المؤسسة

إن إستقطاب المعرفة أصبح الشغل الشاغل للشركات والمؤسسات وهاجسها إذا أرادت المحافظة على بقائها وإستمرارها، بحيث أن كل شيء يعتمد على المعرفة فالمؤسسات تتحول نحو المعرفة وتنافس من خلالها ما لديها من معرفة منتجة كأساس للتفوق، فلا زالت المؤسسات تعمل على إستقطاب المعرفة والحصول عليها من مصادرها داخلية كانت أو خارجية عن طريق التعليم والتدريب والدورات والندوات على أن يتم إستغلال المعرفة بطريقة جيدة يتفوق بها على المنافسين، وهذه المعرفة لن تأتي عشوائية وإنما لما تحدده المؤسسة من خلال إحتياجاتها لها ثم العمل على إنتاجها، وهذا ما سنتعرف عليه في هذا المطلب من خلال البحث عن كيفية إنتاج المعرفة وطرق توليدها.

الفرع الأول: صناعة المعرفة في المؤسسة

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة تشهد تغييراً متسارعاً، وسط هذا التغيير نجد تنامي كبير لدور وظيفة إنتاج المعرفة في المؤسسة¹. وفي ظل هذا تسعى المؤسسة الإقتصادية لضمان بقائها وإستمرار وجودها في المحيط المعرفي العالمي المفتوح والذي يغلب عليه الطابع التنافسي، وجدت نفسها ملزمة بمسؤولية وظيفة جديدة وهي إنتاج المعرفة من خلال الفعالية، والإستغلال الأحسن لكل ما هو متاح والتعامل الكفء ووجدت نفسها مجبرة على البحث والتطوير لتفسير البيانات ومعالجة النتائج والمعلومات، وتوفير البيئة المناسبة للعمل والإبداع. ويقصد بإنتاج المعرفة ذلك النشاط أو تلك العمليات التي تهدف إلى إضافة جديدة في مجال الإنتاج والعمليات أو في مجال طرق التصنيع والتسيير وتخفيض التكلفة، وفي ظل الإقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وإنتاج المعارف لن يكون بطريقة عشوائية كما في الإقتصاد القديم وإنما هناك مجموعة من العوامل التي برزت مع بروز هذا الإقتصاد الجديد تتمثل في²:

قبول المستهلك: حيث يتوقف نشاط المؤسسات العصرية على مدى قبول المستهلك لمخرجاتها من السلع والخدمات؛

درجة حماية الإختراع: لتتخذ المؤسسة قرار نهائي للعمل على برنامج تطوري أو تجديدي أو إبداعي مكلف لا بد لها من توفير الحماية اللازمة لهذا، فغياب الحماية يؤدي لخسائر مادية كبيرة لها في مجال براءة الإختراع؛

¹ هوارى عامر، هوارى عبد القادر، " تفعيل دور الجامعة للمساهمة في البناء المعرفي للمجتمع"، الملتقى الدولي لمنظمة الإبتكار والدور الجديد للجامعات نظم الإبتكار، الجامعة والإقليم"، جامعة برج بوعريج وجامعة غرب الجزائر بريستون، 2014، ص: 1.

² ميلود تومي، " إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية"، الملتقى الدولي حول " المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات"، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص، ص: 22، 23.

تناسب التكاليف اللازمة والإيرادات المتوقعة: حيث تقوم المؤسسة بالتنبأ بحجم الإيرادات المتوقعة من العمل المراد إنجازه وبمقارنة بسيطة بين الإيرادات المتوقعة والتكاليف اللازمة يسمح لها باتخاذ قرارات سليمة، وهذا ما يعرف بالجدوة الاقتصادية التي تعني: " تلك المجموعة من الدراسات التي تسعى إلى تحديد مدى صلاحية مشروع استثماري أو مجموعة من المشروعات الإستثمارية من عدة جوانب: سوقية، فنية، مالية، تمويلية، إقتصادية، إجتماعية¹... إلخ".

الإستغلال الأمثل لكل ما هو متاح: وهو أساس المؤسسات الناجحة اليوم خاصة في ظل البيئة الغير مستقرة، فهذا النوع من المؤسسات يتميز بالتحقيق والإستغلال الأمثل لكل إمكانياتها الداخلية والخارجية.

نظم إمتلاك المعرفة:

تعمل نظم إمتلاك المعرفة على مساعدة عمليات إسترجاع المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والموجودة في أذهان الفرد العامل أو في الأقسام الإدارية داخل المؤسسة كما تساعد هذه الأنظمة عملية إمتلاك المعرفة التي تكون موجودة خارج المؤسسة بما في ذلك المعرفة لدى المستشارين والمنافسين وملتقى الخدمة والموردين بالإضافة إلى إنتقالها من العاملين السابقين إلى العاملين الجدد في المؤسسة، كما تساعد أيضاً التكنولوجيا أنظمة إمتلاك المعرفة من خلال تفعيل المعرفة الخارجية والمعرفة الداخلية من خلال عميلة إستنباط المعرفة حيث إنها ضرورية في تنفيذ التكنولوجيا الموجهة نحو الذكاء الصناعي والنظم الخبيرة².

عمال المعرفة: ويقصد بهم ذوي المهارات والذين يعملون في مجالات المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهني المعرفة، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها وتخزينها وإيصالها والإستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام³.

الفرع الثاني: مراحل إنتاج المعرفة

قبل التحدث عن هذه المراحل يجب على المؤسسة معرفة نوع المعرفة وكمية إحتياجها لها، ففشل المؤسسة في تحديد المعرفة بشكل واضح ومناسب يعرضها لمشاكل لا غنا عنها خاصة في مواجهة المنافسة الخارجية

¹ تمخغدين نور الدين، " دراسات الجدوى الإقتصادية بين المتطلبات النظرية والإشكاليات العلمية"، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 7، 2009/2010، ص 206.

² غسان عيسى العمري، " دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد 2011، ص: 52، 113.

³ مجبل لازم مسلم المالكي، " هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010، ص: 114.

المفروضة عليها¹، ويتطلب إنتاج المعرفة منهج علمي وطريقة صحيحة مبنية على قواعد وأطر، كما تنتج المعرفة حسب إحتياجاتها وحسب الخطط المدروسة هناك مراحل كذلك لإنتاجها يمكن توضيحها كالتالي²:

المرحلة الأولى: تشخيص المعرفة وتشتمل على التحديد على تأمين خارطة للمعرفة تعكس الإجراءات والمعالجات، وكذلك الأفراد الذين يقومون بالمعالجات المتعلقة بتكنولوجيا المعرفة، وتركز أيضاً على الأشخاص الأكفاء وذوي الأداء المرتفع؛

المرحلة الثانية: إثارة وانتزاع المعرفة وينبغي تحديد الخبراء والنشاطات أولاً ثم يطلب من الخبراء إيضاحات وتفصيلات عن النشاطات والمعرفة ينبغي أن تجمع من مختلف أقسام المؤسسة، وكذلك النشاطات المتعلقة بالأداءات المميزة تتابع ويستدل عليها؛

المرحلة الثالثة: الإستحواذ على المعرفة ويتم الإعتماد على أصحاب الأداء الأعلى أو الأفضل أو الخبراء إن جاز التعبير، ينبغي أن تختزن في شكل منظم تنظيماً جيداً، فما يحدث في مرحلة إنتزاع المعرفة هنالك كمية جيدة من المعلومات قد تم إستخلاصها من هؤلاء أصحاب الأداء الأفضل؛

المرحلة الرابعة: تنظيم المعرفة ويتم من خلالها تشييد المعرفة بطريقة نظامية يمكن من خلالها أن تبنى بناء وظيفياً، يسمح إلى أي فرد في المؤسسة من إسترجاع المعلومات الضرورية منها بشكل سريع وكفوء ومناسب؛

المرحلة الخامسة: تطبيق المعرفة والغرض منها في المؤسسة هو أن تكون هذه المؤسسة قادرة على إيجاد ضمانات للتطبيقات المعرفية الخبيرة، بواسطة أصحاب الأداء المميز، لكي تصبح مثل هذه المعرفة مكررة ومضاعفة عند الجميع، وعلى وجب توسع المعرفة وإنتشارها بشكل جيد وتطبيقها من قبل الأفراد؛

المرحلة السادسة: تسجيل المعرفة بعدما تتوفر التطبيقات المعرفية في المؤسسة فإنها تتطلب إنعاش الذاكرة لكي تتماشى مع الإستخدام، وهذا يتطلب تسجيل التعلم الذي حصل عليه المستخدم مما يؤدي إلى نمو في قاعدة المعرفة، فإجراءات جمع وحفظ المعلومات ذات العلاقة بموضوع محدد يكون فيها بالإمكان إقتناص ومتابعة تاريخ الأداء والنشاطات والمنجزات وتهيئتها للإستخدام؛

¹ Morteza Jamali Paghaleh, « Information Technology and its Deficiencies in Sharing Organizational Knowledge», International journal of business and Social Science, Vol2, No8, May2011p 193.

² عبد الستار علي وآخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 126-129.

المرحلة السابعة: المشاركة بالمعرفة ويتم من خلالها التشارك بالمعرفة التي تم توثيقها وتخزينها وإلا فإن الإقتناص والتسجيل لن يكون ذو تأثير وذو علاقة، وإن الجهود والتكاليف تكون قد ضاعت وإضافة إلى ذلك فإن المشاركة ستقود إلى البحث عن إقتناص معرفة أخرى وإستخدام المعرفة القديمة والجديدة؛

المرحلة الثامنة: تقويم طريقة بناء المعرفة ويمكن أن يتم أثناء التطبيق والمشاركة، وهذا ما يكمل ويتم إجراءات التغذية الراجعة؛

المرحلة التاسعة: تحسين عملية إبداع المعرفة وتشمل عملية التحسين والتطوير وهي إصلاحات مستمرة تؤثر على كافة الإجراءات والعمليات الأخرى.

الفرع الثالث: طرق نقل المعرفة

يعبر الأداء عن قدرة المؤسسة على الإستفادة من مواردها ومن أهم هذه الموارد المعرفة وحسن تطبيقها وإدارتها وكذا نقلها¹، ولهذا تسعى المؤسسة وراء عملية نقل المعرفة إلى إبتكار، تنظيم، وتوزيع وإستقبال المعرفة والتأكد من توفرها للمستخدمين الجدد، ولا يمكن القول أو إعتبار عملية نقل المعرفة أنها عملية إنتشار تلقائية ولكنها تعتبر عملية تحتاج إلى تخطيط مستمر، وتعتمد في نجاحها على مدى خبرة الأشخاص المشاركين فيها، ولا يعني نقلها الإستنساخ التام لمستقبلها بإعتبار عملية نقل المعرفة تواصل وليست تجميع معلومات ونجاحها مرهون بنجاح إختيار الأفراد المسؤولين عنه، ويتم نقل المعرفة عن طريق مجموعة من الطرق تتمثل في²:

النقل المتسلسل Serial Transfer: وتشير إلى نقل المعرفة بواسطة نفس فريق الخبرة المنتقل من موقع لآخر؛

النقل القريب Near Transfer: وهي نقل المعرفة من فريق لمصدر للمعرفة إلى الفريق الثاني المستقبل للمعرفة؛

النقل البعيد Far Transfer : يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء ويتحرك بخبراته لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية؛

النقل الإستراتيجي Strategic Transfer: تتميز هذه الطريقة بالتعقيد نوعا ما عن باقي الطرق نظرا للتباين والإختلاف المكاني والزمني بين فؤيق المعرفة الأول مصدر المعرفة والفريق الثاني المتلقي لها؛

نقل الخبير Expert Transfer: يقوم به خبير واحد وليس فريق عمل ككل.

¹ Ida Sosiawani et al, « Strategic Planning and Firm Performance : A Proposed Framework», International Academic Research Journal of Business and Technology, Vol1, No2, 2015, p202.

² عصام نور الدين، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص ، ص: 67-69.

الفرع الرابع: محرك المعرفة في المؤسسة

هناك مجموعة من الأنماط لتحويل المعرفة المنتجة و فيق التصنيف الذي جاء به (Polanyi) سنة 1958 والتي تشكل بدورها محركاً لعملية توليد وإنتاج المعرفة، وتستخدم المؤسسة هذه الأخيرة بوصفها الأساس في تضخيم المعرفة المتولدة من الأفراد والعمل على بلورتها في الأجزاء المختلفة لشبكة المعرفة في المؤسسات، هذه الأنماط مجتمعة يمكن تلخيصها في¹:

التنشئة الاجتماعية (Socialization): تتضمن عملية تبادل ومشاركة المعرفة وجهاً لوجه وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية وبشكل طبيعي، وتتم عادة من خلال التفاعلات الاجتماعية ويستخدم عادة العصف الذهني من أجل الوصول إلى أفكار جديدة أو تفاعلات التدريب المهني، والعصف الذهني هو عبارة عن: " أسلوب يعتمد على نوع من التفكير الجماعي والمناقشة بين مجموعات صغيرة، بهدف إثارة الأفكار وتنوعها لحل مشكلة ما وكذا توليد أفكار جديدة"². وهي بذلك شكل من أشكال مشاركة المعرفة، باعتبارها العملية التي يقوم بها الأفراد عادة عندما يلتقون مع بعضهم البعض، وهي وسيلة فعالة لتوليد المعرفة وإنتاج المعرفة الموجودة في عقول الأفراد العاملين، إلا أنها تستهلك وقت في نشر المعرفة إلى كافة أنحاء المؤسسة، كما تلعب دور كبير في: " نقل المعرفة الضمنية لشخص أو أفراد آخرين"³.

التجسيد (Externalization): ويعطي هذا النمط شكلاً مرئياً للمعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة، وهو عملية جوهرية لتوليد المعرفة من ضمنية إلى صريحة، وفيه يصبح الفرد أكثر قدرة على التعبير عن المعرفة بأشكالها المختلفة، ومنها معرفة كيف - ومعرفة لماذا. ويحتاج هذا النوع إلى وسيط لتحويل المعرفة إلى شكلها الصريح؛

التجميع (Combination): ويحدث على هذا المستوى تجميع وإعادة تجميع الأجزاء المنفصلة للمعرفة الصريحة إلى شكل جديد، كالتوليف والتركيب للمعرفة الصريحة والمرمزة في شكل تقارير وبناء قواعد جديدة لتنظيم المحتوى؛

الإستيعاب (Internalization): وهو يتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، ويحدث من خلال هذا نشر وترسيخ السلوك المكتسب حديثاً، وفهم النماذج العقلية المنقحة، ويرتبط هذا النمط بقوة مع العلم عن طريق العمل، وهو بذلك يدمج الخبرات الفردية والمعرفة الصريحة في نماذج عقلية فردية، وهذا لما تساعد عملية

¹ عامر عبد الرزاق الناصر، " إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال"، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 27-29.

² محمود عوض بني ذياب، " أثر إستخدام طريقة العصف الذهني في تنمية التحصيل الدراسي في مادة قواعد اللغة العربية"، مجلة رؤى إستراتيجية، مارس 2013، ص: 79.

³ Jocelyne Robert, « le management des connaissances : une révolution pour la GRH ?, journal Personnel et Gestion, No10, Novembre 2004, p4.

الإستيعاب في في توسيع نطاق أفكار الأفراد العاملين وتأطير المعرفة الموجودة في عقولهم باتجاه فهم وتعلم وإملاك المعرفة الجديدة.

الفرع الخامس: دورة حياة المعرفة

تتمثل دورة حياة المعرفة بحركة حلزونية تتحرك في أنشطة إستقطاب المعرفة، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة وهناك من يرى حتى إلى تطبيقها، ويفيد مدخل فهم إدارة المعرفة كدورة حياة مستمرة بنموها وصيرورتها في جوهرها ومضامينها وكذا في تعميق إدراك القادة والمديرين بحقيقة أن المعرفة ليست شيئاً، أو مادة ثابتة وجامدة وإنما هي كينونة حية، لا تولد من عدم ولا تخلق من فراغ وإنما تولد في حاضنة وبيئة تنظيمية وهي تنمو وتتطور من خلال التراكم المعرفي وقدرات الإبتكار والإبداع لتشكل مهذاً فكرياً لولادة معرفية جديدة تضيف نفسها إلى الموارد الفكرية والمعرفية الموجودة في المؤسسة، فدورة حياة المعرفة تشبه حركة الدمومة والصيرورة الفاعلة عبر مراحلها وأثناء دورتها وتبدأ هذه الدورة من¹:

إستقطاب المعرفة: وتعني إستخلاص المعرفة من مصادرها ويراها البعض عند الخبراء وكذا المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية، هذا الإستقطاب ينتهي بتخزين المعرفة المستقطبة في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة، وفي الحالتين لا يمكن إستقطاب وإستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة لأسباب كثيرة منها إستحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق تنفيذ عملية إستقطاب المعرفة وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم معلومات؛

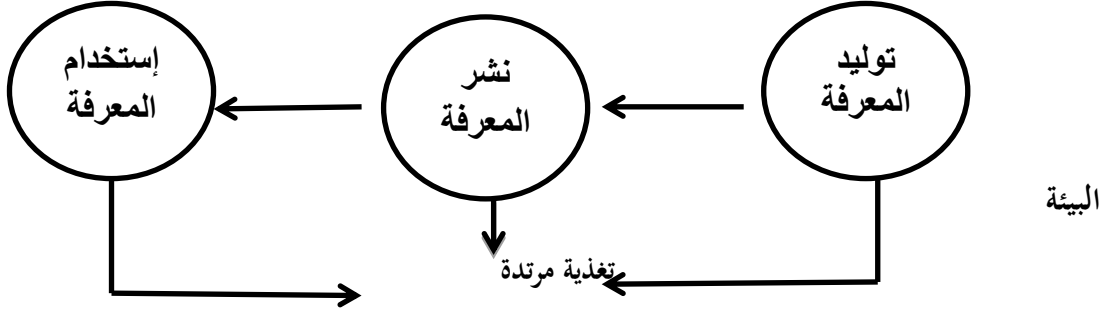
تكوين المعرفة: تعتبر عملية تكوين المعرفة جوهر العملية الإدارية لها وترتكز عملية تكوين المعرفة سواء من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المؤسسة لتكوين معرفة جديدة أو الإستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المؤسسة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لإبتكار معرفة جديدة غير مسبقة ومبتكرة؛

المشاركة بالمعرفة: إن مشاركة المعرفة في المؤسسة جزء أساسي من دورة حياة المعرفة في المؤسسة، بإعتبار أن عدم مشاركتها يفقد المؤسسة عنصر الإستفادة منها وهذا بعدما تم إستقطابها وتكوينها، وهي بذلك تلك العملية المتمثلة في التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظورة وغير المنظورة بين الأفراد، جماعات المعرفة داخل المؤسسة، وبين المؤسسة والمستفيدين، وبين المؤسسات التي تعمل في السوق؛

¹ سعد غالب ياسين، " إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات"، مرجع سبق ذكره، ص، ص:74-125.

تطبيق المعرفة: من خلال تعلم المعرفة بأشكالها المختلفة، ويتوقف نجاح المؤسسة في ذلك على قدرتها تذكر وتخزين المعرفة التي قامت بإكتسابها خلال عملية التعلم أو المعرفة التنظيمية المتراكمة في ظل التعلم التنظيمي، وهناك من يحصر دورة المعرفة في توليد ونشر وإستخدام المعرفة كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل (3-2): دورة حياة المعرفة



المصدر: عبد الرحمن عبد السلام حامل، محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، " التعليم الإلكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة دراسة تحليلية"، ورقة ضمن المؤتمر والمعرض الدولي الأول لمركز التعليم الإلكتروني، 17 - 19/04/2006، ص5.

المبحث الثاني: العلاقة إدارة المعرفة الأداء البشري

نظراً لما تعيشه المؤسسات من تحديات وتغيرات كبيرة يتوجب عليها الإستجابة لها لتقديم أفضل ما لديها من خدمات ومنتجات تميزها عن غيرها من المؤسسات، لذا فتحقيق أداء متميز أمر ضروري يضمن لها البقاء والإستمرار. هذا ما جعل المؤسسات العصرية اليوم دائمة البحث عن السبل والإستثمار في أحسن وأنسب الطرق التي تمكنها من بلوغ هدفها، وعليه فإن تطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة خطوة كبيرة نحو تحقيق أداء أفضل من الغد، فإدارة المعرفة وباعتبار (المعرفة قوة) وأن التحكم فيها وحسن إستغلالها أصبح كمورد إستراتيجي وعجعل بتحريك مؤسسات الأعمال نحو الهياكل القائمة على المعرفة في تطوير وتطبيق المعرفة بشكل مثمر وفعال فالقدرة على تحديد المعرفة الأساسية والإستفادة منها يلعب دوراً حاسماً في البقاء والنمو المنظمي وتحقيق الأداء وكفاءة أكثر للعنصر البشري، وهذا ما جعل المفهوم الحديث لإدارة المعرفة يقوم على: " توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خارجها، حيث يتركز على الإستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها. لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الإستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة¹."

¹ الحمزة منير، " واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم إستباق للأحداث"، مجلة RIST، المجلد 19، العدد2، ص: 32.

المطلب الأول: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

بات من الضروري توظيف المعرفة في تطوير المؤسسات حتى تصل الإدارة إلى التعلم التنظيمي، الذي يتم توظيفه في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والقدرة على حل المشكلات، بل وأن المعرفة تتميز عن باقي الموارد الأخرى خلافاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالإستخدام ولا تستهلك بالتداول بل على العكس فإنها تنمو وتتطور كلما زاد إنتشارها وتداولها بين الناس، إلا أن الثابت الوحيد في حياة المؤسسات هو التغيير زان منظمات القرن الحادي والعشرين تواجه بيئات مضطربة هائجة، وأن النجاح فيها يتطلب الإبداع المستدام والتغيير الفعال والتطوير الشامل لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق التفوق والتميز من حيث سرعة الإستجابة للإبداع والتغيير وإدراك معنى الجودة والإلتزام وإنخراط العاملين للإستفادة من الموارد البشرية، هذا كله لن يتم إلا من خلال التطبيق الفعلي لإدارة المعرفة وكيفية تعامل المؤسسة مع هذا الوضع الجديد، وعليه سيتم التعرف على رأس المال البشري وعلى كيفية تطبيق إدارة المعرفة ومتطلبات هذا الأخير في هذا المطلب.

الفرع الأول: الإستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة

يعتقد البعض أن إجراءات التعامل مع الموارد البشرية ينبغي أن تصمم بطريقة تؤمن علاقات متينة بين إحتياجات العاملين بإتجاه التطور والتقدم الشخصي والتطور من خلال المشاركة بالمعرفة والمعلوماتن جهة، وبين إحتياجات المؤسسة بالنسبة إلى تطورها وازدهارها من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس فإن طريقة إدارة العنصر البشري في المؤسسة وإدارة المعرفة وجهان لعملة واحدة.

أولاً: رأس المال البشري

- جميع موارد المؤسسة ملك لها إلى رأس المال البشري الذي يعتبر مورد دخل للمؤسسة ولكنه ليس ملك لها¹، وقبل التطرق لمفهوم الإستثمار في رأس المال البشري نوضح رأس المال البشري الذي يعبر عنه بمجموع المعارف والمهارات والخبرات، وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة². وبالتالي يمكن التعبير عنه بأنه³:

¹ سلام عبد الرزاق، بوسهوة نذير، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول " إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 18-19 أفريل، 2012، ص: 7.

² طواهرية الشيخ، " الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال وإندماجها في إقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص: 3.

³ عبد الله على القريشي، " الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال - رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، أفريل 2013، ص: 140.

- أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري؛
- جزء من رأس مال الشركة؛
- يجمع بين الخبرة والقدرات والمعرفة الضمنية لدى الفرد العامل في المؤسسة.
- نظراً للأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة وخاصة في المؤسسات القائمة على المعرفة تجعل هذه المؤسسات تهتم به وتستثمر فيه من خلال¹:
- إستقطاب أفضل المواهب البشرية: ويتطلب هذا أن تكون المؤسسة ذات اتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها، وأن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار، أن تكون ذات نظام فعال في عملية الإختيار والإستخدام للقادمين الجدد، أن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين، والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الإحتفاظ بالعاملين ورعايتهم وكأنهم زبائن لها.
- إغناء رأس المال البشري من خلال التطوير: تتم هذه العملية من خلال برامج تحفيز التدريب والتعلم من جهة والتعلم وتقاسم ونشر المعرفة وتوزيعها من جهة أخرى، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري؛
- المحافظة على أفضل العاملين: ويتطلب هذا المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الإرتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى، وتحول نمط الإدارة من الإدارة الكامنة إلى الإدارة الإستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة.
- هذا ما يجعل المؤسسة تستثمر في أحد أصولها خاصة وأنه يعتبر من المصادر الحرجة والفريدة التي تؤثر على الأداء، لأن ما يمتلكه الأفراد من معارف ومهارات وخبرات وتعليم وقدرات وغير ذلك، تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة ككل، فالمنظمة التي تملك مورد بشري غني يمكنها أن تنافس وتبقى وتنمو وتتطور بفعل ما سيضيفه العاملون من إبداعات وإبتكارات، وهو مورد نادر بصعوبة تقليده أو محاكاته وهذا ما يتطلب المحافظة عليه.
- يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص²:
- يتميز بكونه يتكون من جزأين جزء فطري وجزء مكتسب

¹ بوجان عادل وآخرون، "رأس المال البشري ومحاسبة الموارد البشرية المنطلقات الفكرية والتحديات"، الملتقى الوطني الخامس حول تسيير الموارد البشرية محاسبة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 23، 24 فيفري 2016، ص: 5-6.

² محمد دهان، "الإستثمار في الرأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009، ص: 24-25.

- المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في الرأس المال البشري، ويمكن أن يصنف من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلى صنفين أساسيين هما:
 - رأس مال بشري عام: وهو الذي ينشأ من إكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب؛
 - رأس مال بشري خاص: وهو الذي ينشأ من إكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو بمهنة معينة، أو بمؤسسة بحد ذاتها.
- يتطلب إكتساب رأس المال البشري:
- إستثمار موارد مالية؛
 - تخصيص وقت؛
 - بذل جهد لذلك.
 - يتطور الرأس المال البشري بالإستعمال والخبرة وعن طريق التدريب والتعليم؛
 - هو رأس مال يتقدم ويحتاج دائماً للتجديد؛
 - يعتبر مصدراً حقيقياً لتوليد المعرفة.

ثانياً: الإستثمار في رأس المال البشري

لقد أكد الفريد مارشال على أهمية الإستثمار في رأس المال البشري بإعتباره إستثماراً وطنياً، ويرى أنى أعلى رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الإنسان، فبه تتقدم الأمم وتتطور المؤسسات التي تستغل القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود¹، والعنصر البشري من أهم العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة، لذا ويعد الإستثمار في رأس المال البشري (المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان الأفراد الموظفين²)، ويمكن تعريف الإستثمار في رأس المال البشري بأنه إستخدام جزء من مدخرات الأفراد في تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وتحقيق الأداء للمنظمة، وهو إنفاق على تطوير هذه القدرات والمهارات

¹ بن ثامر كلثوم، فراحتية العيديد، الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الالكترونيات بولاية برج بوعريج، مداخلة ضمن الملتقى الدولي " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة"، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص3.

² Jean-yves prax, le guide du knowledge management, dunod, France, 2003 ,p13

والمواهب¹. ويرى الحناوي أن الإستثمار في رأس المال البشري ما هو إلا ذلك النشاط الذي يتم من خلاله الإنفاق على الإنسان أي الفرد العامل في المنظمة وهذا من زيادة ومضاعفة دخله في المستقبل وزيادة دخله تعطي زيادة أفضل لأدائه وأداء المؤسسة ككل².

الفرع الثاني: متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة

إن تبني المؤسسات اليوم لإدارة المعرفة ضرورة يملها العصر الحالي وفي حالة تبني وهيئة مشروع من أجل القيام بإدارة المعرفة أي الحصول على المعلومات والبيانات وحفظها وتخزينها وتحديثها وتطويرها وإستخدامها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، فلا بد من مراعاة عوامل تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة ولهذا فهي تتطلب مجموعة من العوامل والمتطلبات تتمثل في³:

- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجية): ويقصد بها تكنولوجيا المعلومات وما تحتويه من الحاسوب والبرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة.
- توفير الموارد البشرية اللازمة: يعد العنصر البشري أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، فالموارد البشرية تمثل أفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازم لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها والقيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة؛
- الهيكل التنظيمي: إن نجاح المؤسسة اليوم ونجاح إدارة المعرفة فيها يتوقف بنسبة كبيرة على نو الهيكل التنظيمي لها، وهذا لما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية والإبداعات الكامنة لدى العاملين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي مرن حتى يسمح للعامل الموظف وأفراد المعرفة بالإبداع والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة؛
- العامل الثقافي: يلعب العامل الثقافي دور كبير في نجاح إدارة المعرفة عن طريق خلق ذلك النوع من الثقافة الإيجابية التي تدعم وتنتج المعرفة وتقاسم المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، فليس التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة الثقافية الفردية والمؤسسية تلعب دورا مهما وفاعلاً في ذلك، فالمعرفة مخزنة في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة

¹ عبد اللطيف مصيطفي، " دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية"، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

² حمدي الحناوي، "رأس المال البشري تأصيل نظري وتطبيق على مصر"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006، ص: 1.

³ صالح عبد الحكيم عبد الغفور، "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015، ص: 19-20.

للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز، وأما الثقافة المؤسسية تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية فتؤثر تأثيراً بالغاً على عملية إتخاذ القرارات بشكل عام، ولهذا تتطلب عملية توليد المعرفة مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة وتقدير الجهود ومشجع على تشارك المعرفة " الثقافة التشاركية".
كما يتطلب نجاح إدارة المعرفة¹:

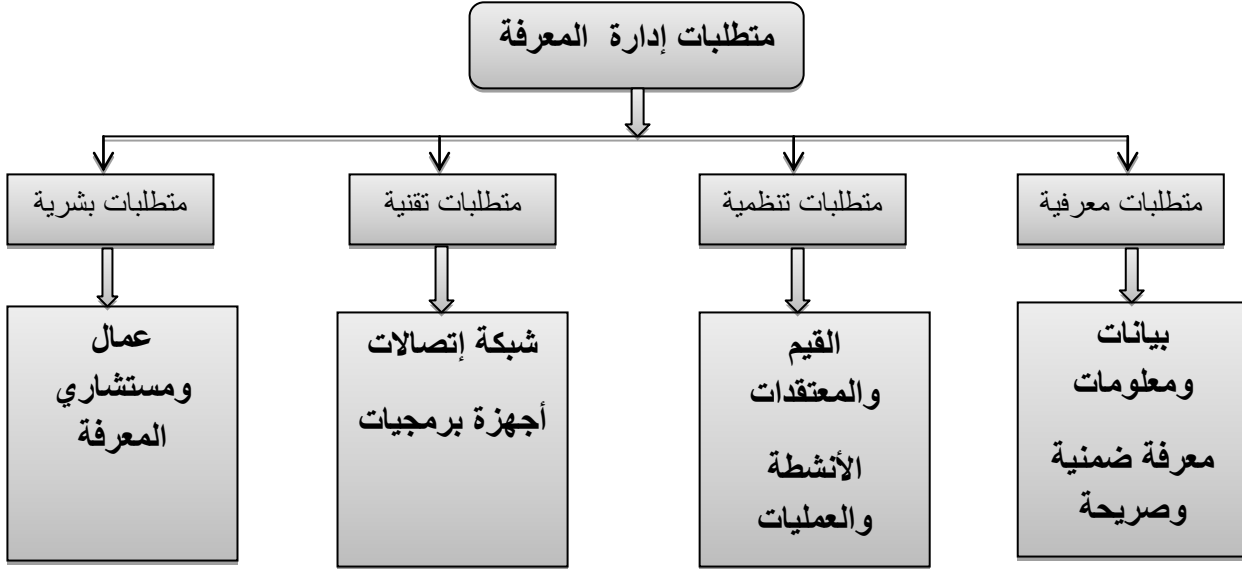
- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها وضمنان الدعم المالي من الإدارة العليا، فلا بد من المحافظة على التخطيط والتنظيم وأدوات ومعدات والقوى البشرية ورأس المال الفكري وتبيان أهميتها، للمؤسسة وبالتالي قيام الإدارة العليا بضمنان الدعم المالي والتدفق المالي اللازم للمحافظة على قيم وأصول وأفكار وممتلكات المؤسسة من أجل بقائها ونموها وتطويرها للمشاركة في نجاح إدارة المعرفة؛
- توفير قاعدة تقنية وتنظيمية: فنجاح أي مشروع لإدارة المعرفة لا بد من أن يستند على قاعدة بيانات ومعلومات متطورة، حيث تعتبر هذه القاعدة التقنية ضرورية لتزويد وتبادل المعلومات خلال التنظيم الذي يقود عمل المؤسسة، بحيث يمكن إستخدام هذه القاعدة في البناء عليها ما يلزم من خطط وأهداف وطرق تنفيذ ورقابة على التنفيذ ضماناً لنجاح المشروع وإدارته وضمناناً للإستفادة من البيانات أفضل إستفادة ممكن، وهذا يعني ضمنان نجاح إدارة المعرفة الذي يعني نجاح المؤسسة ككل؛
- تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحضير لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المؤسسة، فنجاح تطبيق إدارة المعرفة مقرون بتبني عملية تغيير في أساليب وطرق تحفيز العاملين والإداريين والقائمين على المعلومات والبيانات والمعرفة؛
- ضمان تعدد القنوات المعرفية: وذلك لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد العاملين لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم، فنجاح المشروع يتطلب أكثر من قناة إتصال للحصول على المعرفة، فسهولة وتعدد قنوات الإتصال يسهل عملية الحصول على المعرفة ونقلها وإستخدامها لنجاح إدارة المعرفة.
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة: ويتمثل في طرق إدارة الأعمال لضمنان التطوير من جهة وحاجة المؤسسة لتخطيط ورسم أهداف وسياسات وإجراءات تنظم وضع الأشخاص المؤهلين في أماكنهم المناسبة والتنفيذ بحاجة إلى إتخاذ قرارات رقابة على تنفيذ القرارات وقياس مستوى الأداء وتحديد

¹ عصام نور الدين، " إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص، ص:55-58.

الإحتراف على ضوء المعايير القياسية الموضوعية، فنجاح عمليات التخطيط، والتنظيم والتنسيق، والرقابة نجاح المؤسسة ككل في تحسين الأداء.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص وإختصار متطلبات إدارة المعرفة في الشكل التالي:

الشكل (3-3): متطلبات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على المعلومات السابقة

● إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات:

لضمان التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة، لا بد من التعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق الأهداف، فهذه الأخيرة قيمة إيجابية يمكن إظهارها من خلال العلاقات الداخلية التي يقيمها مدير المعلومات وكذلك إدارة المعرفة في المؤسسة. فتكنولوجيا المعلومات تتطلب تصميم قواعد للبيانات يعكس عمليات تفكيرنا ويعكس أسلوبنا في تنظيم قاعدة بيانات ما، فكلما إعتدنا على المعلومات فكلما زادت حاجتنا إلى فهم الكيفية التي نتصور بها عالمنا ونشارك في خلق أنماط البيانات ذات المعنى. فالمعرفة المطورة تسمح لمطور قاعدة البيانات بالتفكير كثيرا لخلق المعرفة وإستخلاص المعنى، وتحويل قاعدة البيانات تدريجيا إلى صورة مراويه للعقل الأكبر للمؤسسة. وهذا ما يجعل لتكنولوجيا المعلومات علاقة قوية ومتكاملة حيث لا يمكن إدارة المعرفة التي تولدها المؤسسة من دون وجود وسائل لا تجدها سوى في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يجعل العمل يشهد سرعة في التطبيق وبالتالي قدرة على أداء أفضل¹.

ومن خلال ما سبق نستخلص أن نجاح إدارة المعرفة متوقف على مجموعة عوامل يمكن حصرها في:

¹ أحمد الخطيب، خالد زيان، " إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص:14.

- عوامل تكنولوجية ومادية: لتوفير التكنولوجيا الحديثة وتحديث البنية التحتية لها؛
- عوامل بشرية: الإعتماد على العنصر البشري المؤهل والمالك للمعرفة؛
- الثقافة المنظمة: وجود وإختلاف الثقافات المنظمة من مؤسسة لأخرى حيث تلعب رسالة المؤسسة وفلسفتها دور كبير في نجاح وفشل توليد المعرفة، خاصة إذا تعلق الأمر بالإبداع المعرفي والعمالي؛
- المرونة: يجب على المؤسسة أن تكون مرنة لمواجهة أي تحديات أو مشاكل في تنفيذ الخطط؛
- الدعم الكلي للإدارة العليا من بداية التخطيط إلى غاية التنفيذ والتطبيق؛
- العمل على تبادل المعلومات والمعرفة وإستخدامها في تحسين الأداء.

الفرع الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة

حتى تضمن المؤسسات نجاحها ونجاحة في إستغلال مواردها خاصة في ظل التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة التي تفرضها ظروف البيئة الخارجية، إعتمادها لفكر إستراتيجي يعتمد على المعرفة بالدرجة الأولى من أجل تحسين أدائها، أو تقديم خدمات والرفع من كفاءة أفرادها وللوصول إلى إهدافها تلجأ لتطبيق إدارة المعرفة التي تتشكل في مجموعة من المراحل والخطوات التي تتبعها المؤسسة وهي¹:

مرحلة المبادأة:

تعتبر أول مرحلة من مراحل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة وعلى مستوى هذه المرحلة تدرك أهمية إدارة المعرفة التنظيمية والإعداد لجهود إدارتها وتشجيع الضغوط البيئية مثل العوامل الإجتماعية الإقتصادية المتغيرة والفنية والتنافس العالمي وحاجات العملاء المرتكزة على المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة، وتكمن القضية الرئيسية في إدارة هذه المرحلة في كيفية إعداد المنظومة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة، ويمكن إدراك أهمية التغيير الإستراتيجي عندما يوجد تعاون والتزام تنظيمي من قبل كل الأفراد العاملين، ولهذا تعتبر إدارة المعرفة نشاطاً إجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد فيه، ويتم تسهيل عملية تدعيم الإلتزام والمشاركة عندما يتفق جميع الأفراد حول نفس الهدف والرؤية، وبالتالي ينبغي على المنظومة تحديد الأهداف والرؤى المشتركة لإدارة المعرفة وبثها عبر قنوات الإتصال المفتوحة حتى يستطيع جميع الأفراد العاملين إدراكها.

وتحتاج المنظومة إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي من خلال إدارة المعرفة التنظيمية بطريقة إستراتيجية ونظامية، ويعتبر بناء فرق عمل في هذه المرحلة أمراً ضرورياً، حتى يتم الإستفادة من قوى العمل الموجودة في إنجاز الأعمال والمهام المختلفة، ويلعب عمال المعرفة " دوراً رئيسياً في تهيئة وزيادة عملية الإبتكار

¹ ربحي مصطفى عليان، " إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2015، ص، ص: 187-188.

داخل المؤسسة من خلال البحث والتنفيذ، خاصة بتوظيف ذوي الخبرة المعرفية في فرق العمل والعمل على نشر المعرفة المبتكرة داخل المؤسسة كلها¹. وتتطلب إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً بالمشاركة التطوعية لأعضاء التنظيم عندما يشتركون في نفس الرؤية والأهداف، وبالتالي يجب أن تحدد المؤسسة الرؤية والأهداف المشتركة لإدارة المعرفة، ونشرها بين الأفراد العاملين من خلال قنوات الإتصال المختلفة، وإضافة لذلك لا يمكن النظر إلى إدارة المعرفة على أنها مهمة سهلة، وذلك لأنها تتطلب فترة زمنية طويلة المدى وكذا الموارد التنظيمية مثل القوى البشرية، ومن ثم فإن التنظيم يحتاج إلى وضع خطة طويلة المدى للتغيير التنظيمي، وتفعيل التوجه لإدارة المعرفة إستراتيجياً ونظامياً، وبالتالي فإن بناء فرق عمل متخصصة للبدء في إدارة المعرفة، وتوفير الموارد أصبحت أمراً ملحاً بالإضافة إلى أهمية إستخدام القياس المقارن بالأفضل.

مرحلة الإنتشار:

وتحاول المنظومة في هذه المرحلة البدء في إستثمار وضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتخفيف أنشطة المعرفة مثل إيجاد وإكتساب وتخزين وإستخدام المعرفة، ونظراً للإستعداد لإدارة المعرفة فإنه يمكن البدء في خططها، كما يركز المديرون على كيفية بناء هذه القاعدة المعرفية بكفاءة، وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، داخل المنظومة التي تحاول في بداية هذه المرحلة بناء قاعدة فنية وتنظيمية خاصة بها، وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تحديد عملية إدارة المعرفة على نطاق واسع بحيث تشمل الإدارة والسياسات المرتبطة بها، وتحتوي البنية على إستخدام تكنولوجيا المعلومات وخصوصاً الإتصال، وتكنولوجيات قاعدة البيانات لتسهيل وتدعيم أنشطة إدارة المعرفة، ويمثل تطبيق نظام المعرفة، ونظم التخزين لتنظيم وترتيب موارد المعرفة أكثر المداخل شيوعاً؛

مرحلة تقاسم المعرفة: تتجسد قوة المعرفة المشتركة من خلال تشجيع المؤسسة لأفرادها على تبادل وتقاسم المعرفة فيما بينهم، ما يعطيها تميز حقيقي وقوة تجعلها تعمل من خلال مزيج كلي للمعرفة المتاحة بها وإستفادة شاملة، كما أن نشر المعرفة يؤدي إلى تطبيقها في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب وتفادي الأخطاء السابقة².

¹ Rodney Mcadam, « Knowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations; A Qualitative Study», journal of knowledge and Process Management Volume 7, Number 4, 2000, p336.

² فريد كورتل، " الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الإقتصادي الجديد"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد12، ماي 2007، ص:281.

الفرع الرابع: عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة ليست معلومات فقط، وإنما أيضاً تدور حول الأشخاص الذين تم إستقطابهم وتدريبهم وتنميتهم وترقيتهم في المؤسسة، كما أن إدارة المعرفة ليست مجرد تطبيق نظم برمجة معينة وإنما تتضمن فهماً لحاجات العمل في المؤسسة، وثقافتها التنظيمية وللعاملين وتحديد سلوكياتهم التي تحتاج إلى تغيير أو تعزيز وهناك عوامل وخطوات أساسية لنجاح مبادرة تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في¹:

- فهم الدوافع الأساسية للأعمال: للإستثمار في مبادرة تطبيق إدارة المعرفة يجب تحسين النتيجة النهائية المتوخاة منها إما بزيادة العوائد أو خفض التكاليف، وكذلك فإن على المؤسسة أن تعمل على تطوير مبادرة معتمدة على مقاييس يمكن تطبيقها بشكل منتظم لتبيان القيمة المضافة؛
- الحصول على رعاية الإدارة التنفيذية ودعمها: وهو أن يتعاون العاملون في المؤسسة مع بعضهم البعض برغبة وفعالية لمشاركة معرفتهم ومهاراتهم وخبراتهم، وقد يرتقي هذا إلى تغيير كبير في الثقافة التنظيمية؛
- تحليل المعرفة: إن عملية جمع المعرفة وبحجم هائل من البيانات يكلف كثيراً ما لم تكن هذه الخطوة والقيام بها بفاعلية فقد يكون من المستحيل تحديد المعلومات المفيدة، ولن يستعمل العاملون قاعدة البيانات في المؤسسة، والأمر الجيد في هذه الخطوة هو تحديد المعرفة المؤثرة في بواعث الأعمال وأهدافها، والعمل على جمعها بحد ذاتها؛
- تقديم المكافآت والإعتراف والتقدير: ويتعلق الأمر في هذه الحالة بنوع الثقافة التنظيمية للمؤسسة فهناك العديد من الثقافات التنظيمية لا تكافئ مشاركة المعرفة، وقد تعمل في الحقيقة عكس ذلك تماماً فمن المعلوم أن بعض الأفراد يرى أن حجب معرفتهم عن الآخرين هو في مصلحتهم لإعتقادهم بأنه سينظر إليهم كخبراء وموارد لا يستغنى عنها. ولنجاح إدارة المعرفة يجب تغيير هذا السلوك، ويجب تقديم الحوافز اللازمة لتشجيع مشاركة المعرفة، وقد لا تكون حوافز مادية وإنما أحياناً فقط النظرة لهم بإعتبارهم خبراء المنظمة تكفيهم؛
- التطبيق المرحلي لإدارة المعرفة: يجب عدم التسرع في إحداث تغييرات جوهرية وإنما النجاح هو تجزئة المبادرة إلى مراحل يمكن التعامل معها، ولهذا الخطوة أهمية كبيرة والتي تسمح من خلالها بقياس مدى تبني العاملين لها وتحديد الممارسات الفضلى للمؤسسة.

¹ عمر أحمد همشري، " إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 146 - 148.

- كما أن هناك مجموعة من عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن إضافتها في¹:
- الدافعية وإلتزام المستخدمين وهذا نتيجة لطرق التحكم الموجودة في المؤسسة؛
 - توفير البنية التحتية من شبكات وقواعد للمعلومات ومستودعات الحفظ وغيرها؛
 - أن تتحلى المؤسسة بثقافة تنظيمية تدعم التعلم والمشاركة في المعرفة والإبداع؛
 - تتطلب بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الإستخدام على مستوى المؤسسة ككل؛
 - الدعم الكلي من الإدارة العليا سواء موارد مادية ومالية أو بشرية؛
 - القيادة الفاعلة والتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير؛
 - أن يكون للمؤسسة أهداف وأغراض واضحة للتبني المشروع وليس هكذا فقط؛
 - التقييم المستمر للمعرفة وللعاملين للتأكد من إكتساب المعرفة المولدة؛
 - تصميم العمليات المختلفة حتى تتكامل مع عمليات إكتساب المعرفة وإستخدامها.
 - وجود نظام لحماية وأمن المعلومة².

الفرع الخامس: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

لقد زادت أهمية إدارة المعرفة مع إنفجار المعلومات وإرتباطها بالتقدم العلمي والتكنولوجي وإنتاج الوسائل المادية للحياة البشرية، وكان من ضرورياتها التسارع المتزايد في حركة الإبتكار والإبداع العلمي والتكنولوجي لما للمعلومات والإتصالات من دور في النفاذ إلى المعرفة، وأن التقدم العلمي والتكنولوجي هو عمل المؤسسات العامة والخاصة والمؤسسات تحتاج إلى جودة المعلومات وجودة إدارة المعرفة لإستثمارها وإكتساب الميزة الإستراتيجية، لذلك لا بد من إدارة فاعلة للمعرفة وذلك بسبب إنتقال المنافسة من المعلومات إلى المعرفة من النظم التقليدية إلى نظم إدارة المعرفة، لذلك فإن الغدارة الحديثة لقيادة المؤسسات يعتمد على الإدارة الفاعلة التي تفتحت على متطلبات نجاح الإدارة العصرية وبدأت تبحث عن الحلول وعلى هذا الأساس هناك مجموعة من المبررات التي تجعل هذه الأخيرة تركز على نظام إدارة المعرفة ويمكن توضيح بعض المبررات في³:

¹ هدى محمد عبد الله المشاركة، " دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظة غزة وسبل تدعيمه، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص: 47.

² سامي حنون، رأفت محمد العوضي، " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعلم العالي"، ورقة مقدمة ضمن مؤتمر التعليم الإلكتروني وإقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، 2011، ص: 20.

³ بلقوم فريد، " إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديدة لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة أبي بكر بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2013، ص: 57-58.

- العولمة: لما حملته من نظم جديدة وشبكة إتصالات تسهل وتخفف تكلفة العمل اليوم في المؤسسات العصرية؛
 - قدرة المؤسسات اليوم على لمس المعرفة وطرق قياسها؛
 - أصبحت المعرفة وحسن إدارتها اليوم ميزة للمؤسسات تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى؛
 - الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وتحمم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة؛
 - متطلبات العملاء التي أصبحت تتغير وتنوع بمرور الوقت ووجوب تلبيتها؛
 - مرونة العمل في المؤسسات اليوم حيث أصبح أسرع؛
 - تنقل القوة العاملة الذي من شأنها خلق مشاكل إستمرارية المعرفة.
- كما يضيف أحمد الخطيب، وخالد زيان مجموعة من مبررات إستخدام إدارة المعرفة وتبرز في مقدمتها¹:
- الطبيعة الحركية التي تتصف بها بيئة الأعمال اليوم، فظهور الأسواق العالمية من جهة والتقدم التكنولوجي من جهة في عمليات الإنتاج، والتغير في طبيعة العلاقات مع المجهزين والمستهلكين والمنافسين والمجتمع تمثل تغييرات على مؤسسات الأعمال إن تكيف لها بأسلوب إداري يمنح المؤسسة القدرة في تحقيق الإستجابة المناسبة في الوقت المناسب، ويمكنها من تطوير قدرات جديدة تعتمد على تبادل المعرفة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية؛
 - التأثيرات الإقتصادية العالمية المتغيرة والبنى المؤسسية والأساليب الإدارية والأطر التنظيمية والقانونية لمؤسسات الأعمال، حيث أن الإقتصاد العالمي وبحكم هذا التغير أصبح كينونة متصلة الحلقات من خلال التجارة بالسلع والخدمات والإستثمارات والموارد البشرية والأفكار؛
 - ظهور الرقمية التي تعتمد على الإتصالات المتطورة والترابط مما أدى إلى ظهور الأعمال الإلكترونية، حيث ساهم في ذلك التقدم التكنولوجي الذي ربط العالم بشبكة إتصالات سهلت عملية الدخول إلى مواقع المؤسسات والحصول على المعلومات المسموح بها؛
 - الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها أغلب مؤسسات الأعمال العربية وبالأخص تلك التي تلقى الدعم الحكومي المالي والقانوني والإداري في تكوين تلك الإمكانيات لتشجيع الممارسات الإدارية الحديثة والهادفة ولو بشكل متفاوت بين الدول العربية.

¹ أحمد الخطيب، خالد زيان، " إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

كما يمكن إضافة مجموعة من المبررات تتمثل في¹:

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المؤسسي؛
 - تعتبر فرصة لتخفيض التكاليف ورفع موجودات المؤسسة؛
 - تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها؛
 - تطور النظم والعمليات التي تدعم وجود ونجاح نظام إدارة المعرفة؛
 - تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها؛
 - اختلاف طبيعة المعرفة كثيراً عن البيانات والمعلومات، فضلاً عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المشافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات؛
 - إتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع؛
 - إعتبارها نظام يهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للإضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم؛
 - خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.
- كما تبرز مبررات تطبيق إدارة المعرفة في²:
- خلق الفوائد الأساسية من المعرفة والتعلم منها؛
 - لها تأثير إيجابي على عمليات الأعمال؛
 - تمكين المعرفة من تهيئة نفسها للإستجابة السريعة للزيائن وإيجاد أسواق جديدة وتطوير المنتجات الجديدة والتحكم بالتقنيات المستجدة؛
 - بناء الثقة المتبادلة بين عاملي المعرفة والإدارة وتسهيل التعاون في تدبير المهام المتسارعة؛
 - بناء حساسية أفضل تجاه " إستنزاف العقول"؛
 - تأمين المشاركة الناجحة والكفايات الجوهرية مع المجهزين والزيائن والباعه والمؤسسين؛
 - تقصر منحى التعلم وتسهل الإسهام المعرفي؛
 - تعزيز القدرة على حل المشاكل في العمل داخل المؤسسة.

¹ مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، " إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

² أكرم سالم الجنابي، " إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، مرجع سبق ذكره، ص: 70

من خلال ماسبق يمكن القول أن التحول إلى تطبيق إدارة المعرفة ضرورة حتمية في عصرنا اليوم، وعلى المؤسسات السعي من أجل بناء منظومة متكاملة ومرنة لمواجهة تغيرات البيئة المحيطة بها، سواء على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي. هذا الأخير يشهد في كل ألفية عصر جديد فبعدما كان عصر المعلومات وبعدها تحول إلى عصر مابعد الصناعة أصبحنا اليوم في عصر المعرفة، وهذا ما يفرض على المؤسسات اليوم ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة، فتطبيق إدارة المعرفة اليوم أمر محتم لا إختياري خاصة في ظل بروز التنافسية (Competitiveness) كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال. كما برزت في مواجهة هذه المؤسسات تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء، وما تحققة من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيمياً والأفضل والأبجح في السوق، وعليه فإن تحسين الأداء البشري وتطوير وتحديد المؤسسة لم يعد أمراً إختيارياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه بإختيارها، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لبقاء المؤسسة وعدم إندثارها. لذا يلعب تطبيق نظام إدارة المعرفة دور كبير في تحسين الأداء البشري للمؤسسة وتحسين ورفع كفاءة الأفراد العاملين يعني تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، هذا الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة متمثل خاصة في عملياتها ودور كل عملية منها وهذا ما سنتطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري

إن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يؤدي إلى تحسين العمليات التي تهدف إلى كسب المعرفة وإستخدامها على مستوى جميع أقسام المؤسسة، ومن جهة أخرى فإن "الأداء الذي تحققة المؤسسة يعتمد على قدرتها على دمج هذه الأخيرة والكفاءات الأساسية في عملية خلق القيمة"¹، والإستخدام الأحسن لهذا النظام الذي يعمل على إرساء مجتمع معلوماتي من خلال تبادل الأفكار وإمكانية الإبتكار والتطوير، وتمثل عمليات إدارة المعرفة الدور الأساسي لدور إدارة المعرفة بصورة أشمل سواء في تحسين الأداء ورفع كفاءة الفرد أو تحسين أداء المؤسسة ككل. وعلى هذا الدور سنتعرف في هذا المطلب على دور الأساسي لهذه العمليات وعلى دورها في تحسين أداء المؤسسة وعلاقة إدارة المعرفة بالمؤسسة.

¹ Ali Noruzy et al, « Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study», Acta Polytechnica Hungarica, Vol10, No2, 2013, p 209.

الفرع الأول: دوافع تحسين الأداء في المؤسسة

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع المؤسسات العصرية اليوم إلى تحسين أداؤها ومن بين هذه الدوافع نذكر ما يلي¹:

• **دوافع التحسين المستمر:** وتتحكم فيه مجموعة العوامل كذلك سواء تعلق الأمر بمعدلات التغيير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والإهتمام بالجودة:

- معدلات التغيير السريعة: وتمثل في مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، فالبيئة الخارجية مصدر أساسي للموارد التنظيمية لها، وهي المستهلك الأساسي للمنتجات والخدمات التي تقدمها، ومن هنا برزت تلك العلاقة بين تغيرات البيئة الغير مستقرة وضرورة تحسين الأداء لمواجهة هذه الظروف.

- الحفاظ على المكانة: تلعب مكانة المؤسسة دوراً كبيراً في تحفيزها لتحسين أدائها وكذا للحفاظ على مكانتها بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال؛

- الجودة: الإهتمام بالجودة من خلال دمج معارف وموارد المؤسسة المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء؛

- المنافسة: يعتبر الأداء الجيد العامل الوحيد الذي يمكن للمؤسسة المنافسة به المؤسسات المنافسة لها في السوق، وهذا ما يحتم عليها إعتداد أي نوع من الإستراتيجيات لتحقيق مستوى جيد من الأداء.

• **المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:** هناك مجموعة من الفوائد التي تستفيد منها المؤسسة من خلال المسؤولية الإجتماعية وقبل التطرق لهذه الفوائد نعرف المسؤولية الإجتماعية باعتبارها: "الإيديولوجية المعتمدة من قبل جميع المؤسسات نحو المجتمع وعبر ما تقوم به من عمليات ولتعتبر بذلك عن تعهداتها وإلتزامها إتجاه سعادة ورفاهية المجتمع"². وهذا يعني أنها مجبرة على تحسين صورتها مع المجتمع كدافع آخر يدفع لتحسين الأداء ولها عدة فوائد:

- تحفيز العمال؛

- التحكم في المخاطر؛

¹ مومن شرف الدين، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مرجع سبق ذكره، ص: 55-56.

² ثامر البكري، "المسؤولية الإجتماعية وإستدامة رأس المال الفكري"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف 13، 14/12/2011، ص: 7.

- الإستجابة لمتطلبات ذات المصلحة.
- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي خصوصاً لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة، والإلتزام بما يؤدي إلى تحسين مناخ العمل، كما يؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصلحة¹.

الفرع الثاني: فعالية عمليات إدارة المعرفة

تتوقف فعالية إدارة المعرفة من منظور علمي على أساس أنها نظام إدارة يركز على تطوير وإستخدام المعرفة وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للعمل من جهة وكذا تعزيز تطبيق المعرفة المبتكرة²، كما تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات بإستخدام الموارد المعرفية المتاحة للمؤسسة أحسن إستخدام ممكن، وتركز على الكيفية التي تحقق بها أهداف إدارة المعرفة وتفي بها الإحتياجات وتتركز على عمق الآثار التي يحدثها تحقيقها وسرعة النتائج المترتبة عليها. وهي بذلك تتعلق بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتمثلة بتوليد قيمة مضافة، وحل المشكلات بكلفة ووقت وجهد أقل، وتشكيل رافعة معرفية منظمية تزيد من قيمة أصول المؤسسة بفضل رفع أصل المعرفة لديه، فهو وبالتالي فمفهوم فاعلية عمليات إدارة المعرفة يعبر عن التطبيق الناجح لعمليات إدارة المعرفة بشكل يؤدي إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح المتمثلة بتوليد قيمة مضافة من الأصل المنظمي أي المعرفة. ويمكن تقسيم مؤشرات الفاعلية إلى ثلاثة مؤشرات³:

- مؤشرات المخرجات حيث يكون التركيز على خصائص المخرج النهائي؛
- مؤشرات العمليات والتي تركز على جودة وكمية الأنشطة التي تؤدي من أجل إنجاز المخرجات وهو ما سنراه في هذه الدراسة؛
- مؤشرات هيكلية حيث يتم تقييم قدرة وحدة الأعمال الإستراتيجية على إنجاز الأداء الفعال.

¹ بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، " واقع أهمية وقيمة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول " منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية"، 14، 15 فيفري 2012، ص: 12.

²Cheng Ling Tan, Aizzat Mohd Nasurdin, « Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness », Electronic journal of Knowledge Management, Vol9, No 2, 2011, P157.

³ حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، " إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص: 86-87.

الفرع الثالث: العلاقات بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

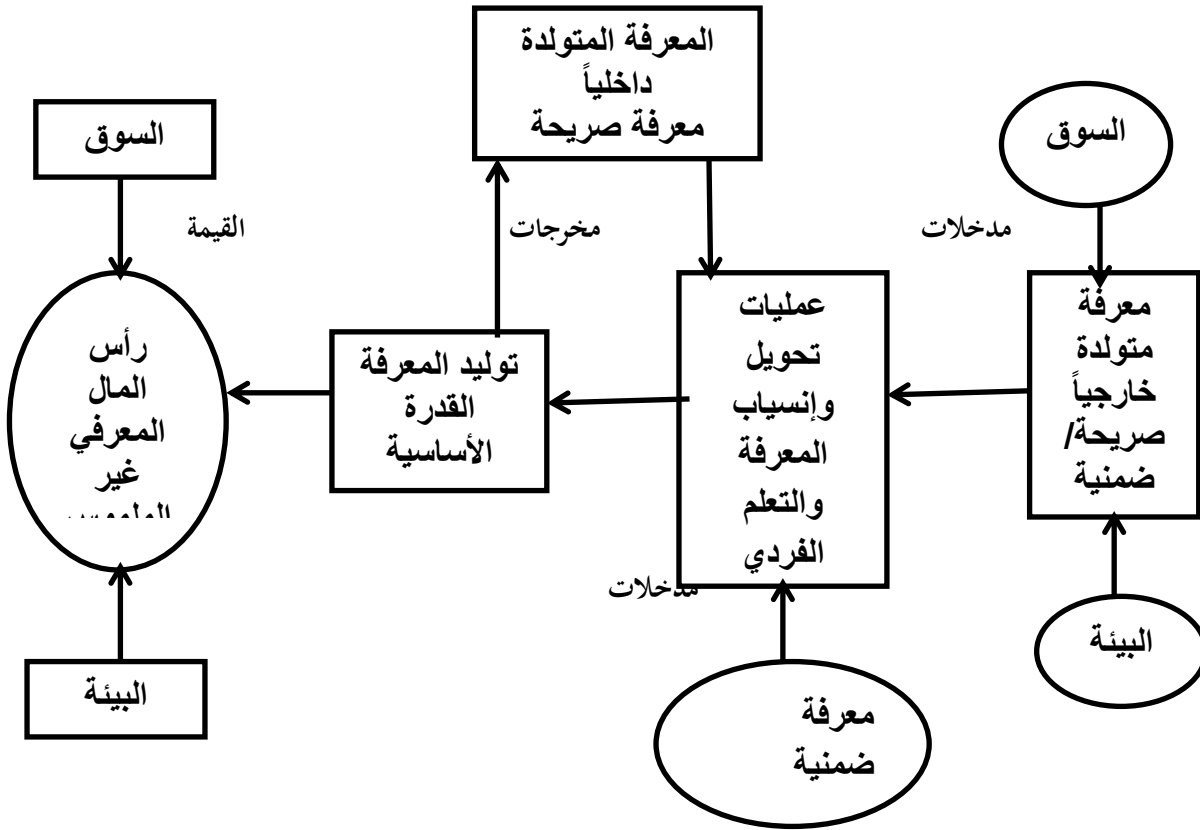
إن ما يميز العصر المعرفي الحالي اعتماد المؤسسات المعاصرة على رأس المال الفكري بشكل رئيسي باعتباره رأس مال حقيقي لها، ويعرف بأنه: "ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية بمؤسسات الأعمال ويعمل على تحسين كفاءة تلك المؤسسات"¹، وهو ما جعلها تسعى دائماً إلى وضع الخطط والبرامج لإستثمار وتطوير رأس مالها الفكري للوصول لحلول ومميزات تنافس بها غيرها من المؤسسات، وهذا يتطلب منها القدرة على توفير بنية تحتية متكاملة هيكلية وثقافية وتكنولوجياً، خاصة وأن تطوير هذا الأخير يتطلب هيكل تنظيمي مرن يشجع على التفاعل بين الأفراد من مختلف المستويات الإدارية والعمل كفريق وهذا بدوره يتيح سبل المشاركة ونقل المعرفة داخل المؤسسة، ولا يمكن تطوير رأس المال العلاقي إلا بوجود ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون والتفاعل بين الأفراد، فهو يتطلب مناخ تنظيمي قائم على الثقة المتبادلة بين أفرادها، لما تلعبه من دور في مشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد، وفي خضام هذا تظهر التكنولوجيا كعامل يحوي جميع هذه العملية لمساهمتها الكبيرة في تطوير رأس المال الفكري عن طريق إكتساب المعرفة وتحويلها إلى معرفة صريحة يسهل مشاركتها مع الآخرين وتطبيقها داخل المؤسسة، كما تلعب البنية التحتية دور كبير في هذا التطوير إضافة إلى ممارسات عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة خاصة في نقل المعرفة وتقاسمها وكذا توثيقها وتخزينها لتعزيز علاقات الأفراد وتطوير رأس المال البشري².

هذا ما يجعل المؤسسة بحاجة لأن تجعل هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات تحويل مناسبة لتصبح معارف فردية وفرقية ومنظمة تستند إليها المؤسسة في توليد تراكم معرفي يعطي قدرات أساسية، وذات أهمية كبيرة الجانب المهم من رأس المال المعرفي غير الملموس مما يتطلب من المؤسسة بناء أنظمة معلوماتية متميزة لتحصل على البيانات والمعلومات من مصادرها المختلفة، والحصول على رأس مال معرفي نادراً يمكنها من تحقيق أهدافها، كما يبينه الشكل التالي:

¹ عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، كتب عربية، مصر، 2003، ص: 98.

² سوزان وليد عبد القادر، "أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة" مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص: 41-43.

الشكل (3-4): توليد رأس المال المعرفي في إطار نظمي



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، " دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي "، مجلة دراسات إدارية المجلد4، العدد7، أيلول 2011، ص:ص: 198 - 177.

الفرع الرابع: العلاقة بين الأداء البشري وإدارة المعرفة

يعتبر العنصر البشري نوع من رأس المال للمؤسسة الذي يتشكل من خلاله تأثيرات متعددة وعبر مصادر متنوعة، ويتضمن ذلك الأنشطة التعليمية التي تأخذ أشكالاً متعددة منها التعليم، المهارات، القدرات، الإمكانيات، التي تتوحد مع بعضها البعض في أشكال مختلفة تبعاً لطبيعة الأفراد ونطاق الاستخدام¹، وهي تسعى بذلك لإستغلالها بشتى الطرق والكيفيات لتحسين أداء أفرادها والعلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين مستوى الأداء البشري علاقة تبادلية تدل على أن المؤسسات التي تبحث عن رفع وتحسين أدائها، والمنافسة في السوق على مكانتها تزيد أكثر ولها رغبة كبيرة في إستخدام إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ومعرفة الإحتياجات الدقيقة للأفراد

¹ أحمد بن يحيى ربيع، " الرأسمال البشري وتسيير المعرفة كتوجه إداري حديث للمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد1، العدد12، 2015، ص: 359.

العاملين فيها وتحسين البيئة وتلبية هذه الحاجات وتطوير مهاراتهم وتحقيق الرضا الوظيفي من جهة أخرى¹، ويظهر تأثير إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال ثلاث قضايا²:

- التأثير على تعلم الأفراد: وهو التغيير النسبي والثابت في السلوك والعملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات والإتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الإجتماعية والثقافية المحيطة به؛
- التأثير على تكيف الأفراد: يساهم التعلم المستمر في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة للأفراد العاملين في المؤسسة، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الإستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون لها؛
- التأثير على رضا الأفراد: تعمل إدارة المعرفة بمختلف تطبيقاتها وبرامجها وما تحققة من تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف على تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم، وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسين في المهارات وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك.
- يظهر دور تطبيق إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة وأداء العاملين من خلال إعتمادها على الهيكل التنظيمي والذي توجد له العديد من الأبعاد تساهم في تحسين الأداء البشري وأداء المؤسسة ككل³:
 - هرمية الهيكل في المؤسسة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المؤسسة والعلاقات فيما بينهم ولذلك تحدد الخرائط التنظيمية مواقع الإدارات المتخصصة وتبين الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات فيما بينها والتي يتم تحديثها وتطويرها باستمرار؛
 - من خلال التطبيقات الإجتماعية العامة والتي تتمثل في الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية، التي تحرص عليها المؤسسات؛
 - كذلك تفعل الهياكل الخاصة والقواعد التي تدعم بصورة مباشرة مثل الهياكل التنظيمية لمراكز البحث والتطوير والتدريب والإستشارات.

¹ Ovidiu- Iliuta Dobre, «Employee motivation and organizational performance », Review of Applied Socio-Economic Research, Vol5, No1, 2013, p59.

² أحمد علي ثابت السماوي، " أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014، ص: 54.

³ غسان عيسى العمري، " دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

- تقود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والابتكار والإتيان بأشياء جديدة إضافة إلى زيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار¹.
- يعتمد الأداء في المؤسسة على الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتدور مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها. ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه الموجودات غير الملموسة في تحسين جدارات الأعمال، وعلى رأس هذه الموجودات العاملون فكيف تؤثر إدارة المعرفة على العاملين؟ فهناك عدة طرق مختلفة متمثلة في²:
 - الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفعيل عملية التعلم لديهم، وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، بما يحقق القدرة على التغيير إستجابة لمتطلبات التكنولوجيا؛
 - الثانية: تعمل إدارة المعرفة على جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال، وعموماً فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة محلياً أو عالمياً وهذه الأمور مجتمعة في:
 - توسيع الخبرات لدى العاملين؛
 - دعم وزيادة رضا الزبائن؛
 - زيادة الربح والعوائد.
- كما يظهر تحسن أداء الفرد العامل في المؤسسة من خلال إتجاهين³:
- الأثر المباشر على الأداء الوظيفي: ويظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وإبتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، وكذلك عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المؤسسة؛

¹ زيني فريدة، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للإتصالات بالجزائر، مداخلة ضمن المنتدى الدولي "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة"، 13، 14 ديسمبر 2011، ص: 8.

² محمد زرقون، الحاج عرابية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص: 130.

³ عبد الله وليد المدلل، "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص، ص: 79، 80.

- الآثار غير المباشرة على الأداء الوظيفي: وتنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المؤسسة وإستراتيجياتها، أو مع العوائد والتكلفة. كإستخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل والتي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمؤسسة.

الفرع الخامس: علاقة إدارة المعرفة بالمؤسسة

إن الإهتمام بالمعرفة والسعي إلى إكتسابها يعد قديماً لكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعليم، ومن الطبيعي أن يتواصل الإهتمام بالمعرفة في عصرنا الحاضر بعد أن مهدت ثورة الإتصالات والمعلومات والتقنيات الطريق ويسرت السبل لتبادل المعرفة وتجديدها، وتساهم إدارة المعرفة بشكل كبير في خلق المعرفة وتطويرها في المؤسسة متمثلة في¹:

- الإشتراكية: وتتم من خلال تفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو عدة أشخاص فيمكنها أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الإنتقال طبيعياً بالأعمال الجماعية مثل تقنيات الحل الجماعي للمشاكل والعلاقات مع الزبائن والموردين، فهي بدورها تخلق المعرفة المقسمة؛

- التوضيحية: من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالإستعانة بالإعارات، التشبيه، الأشكال والرسوم؛

- الترابطية: وهي من المعرفة الواضحة إلى المعرفة الواضحة، وتمثل العملية التي من خلالها تجمع وتدمج المفاهيم فيما بينها لتكون حجم من المعارف عن طريق الكلام المشترك، العروض الشفوية ووسائل الإتصال والإعلام، فهي بذلك تجمع المعارف الواضحة لتعطي أشكال جديدة من المعرفة.

- الإستبطان: من الواضح إلى الضمني حيث أن التطبيق المتكرر لمعرفة ما أو لمهارة سوف يؤدي إلى ترسيخها وتعميقها في تصرفات وذاكرة الفاعلين والمؤسسة ككل، فالإستبطان يخلق المعرفة العلمية.

كما أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام، وتؤثر عمليات إدارة المعرفة على المؤسسات بطريقتين أساسيتين: سواء من خلال تطوير وتوليد المعرفة ذاتها لتحسين الأداء، أو مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد السابقة الذكر². كما يوضحهما الشكل التالي:

¹ بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، " دور الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسات والإقتصاديات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005، ص: 64، 65.

² شاهد عبد الحكيم، " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الإمدادات تقرت"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2012/2011، ص: 107.

الشكل (3-5): أثر إدارة المعرفة على المؤسسة

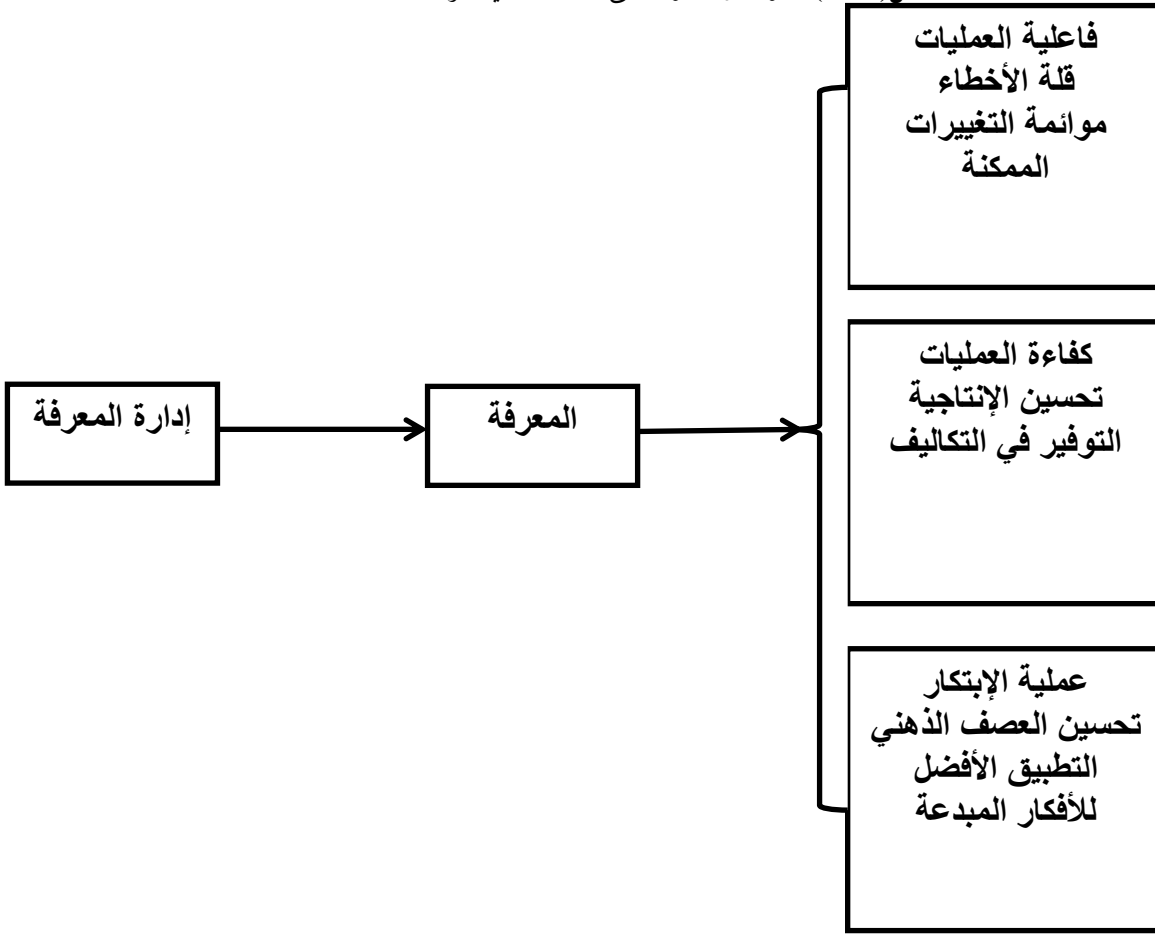


المصدر: عبد الستار وآخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 275.

- من جانب آخر تعمل إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة في المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة وتظهر من خلال¹:
 - **فعالية العمليات:** حيث تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال عن طريق اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وموائمة لأعمالها؛
 - **كفاءة العمليات:** حيث يمكن أن تكون المؤسسة أكثر كفاءة من خلال:
 - تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر؛
 - تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة؛
 - تقليل الكلفة ذات العلاقة بالإنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة؛
- الإبتكار في العمليات:** حيث يمكن للمؤسسة الاستفادة من المعرفة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة هذه الأبعاد موضحة في الشكل التالي:

¹ بدروني هدى، " إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءتها"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، 13، 14 ديسمبر 2011، ص: 8، 9.

الشكل (3-6): أثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة



المصدر: عبد الستار وآخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص: 280

وللوصول إلى مستوى أداء جيد فيتمثل دور إدارة المعرفة فيما يلي¹:

إن توليد المعرفة الجيدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، كما أن وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم ووجز قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها وهذا يؤدي إلى:

تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الإنتاج ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع التقانات ووسائل العمل؛

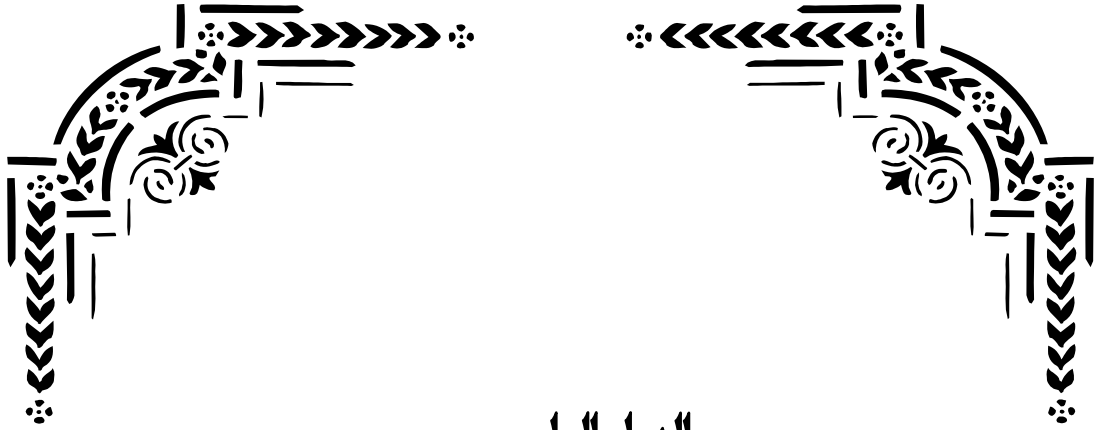
زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع؛

¹ سليمان فارس، " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص: 73.

إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الإستخدام الكفاء للمدخلات وإن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى إبتكارات وطرائق أكثر فاعلية؛
تعود إدارة المعرفة إلى تحقيق الإبداع والإبتكار والأتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

خلاصة:

ما توصلنا إليه من خلال هذا الفصل أن هناك إرتباط وثيق بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، الذي يتم من خلاله توسيع وتعميق المعرفة في إطار ما يعرف بالمؤسسة المتعلمة أو المؤسسات المعرفية دائمة التعلم. وهي بذلك مؤسسات تعمل على تهيئة المناخ والعمل على تهيئة بيئة مساعدة على التعلم والبحث والتطوير، ووضع الخطط والأطر التنظيمية لتكون مؤسسة مرنة، والتكيف مع متغيرات البيئة السريعة ومواجهة التحديات لتحسين الأداء البشري والرفع من كفاءة العامل البشري في المؤسسة، بإعتباره أهم العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وقد توصلنا إلى أن لإدارة المعرفة دور كبير ومهم في تحسين والرفع من كفاءة العامل البشري في المؤسسة، وذلك من خلال مساهمة عملياتها في هذا الدور سواء تعلق الأمر بتوليد المعرفة وذلك بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرية ومن المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك، أو تخزين المعرفة وإسترجاعها عند الحاجة إليها، إضافة إلى نشرها وتوزيعها وإستخدامها وتقاسمها أفقياً أو عمودياً، وصولاً إلى تطبيق هذه المعارف والإستفادة منها في تحسين الأدا البشري وأداء المؤسسة ككل. من جهة والتأثير على تكيف الأفراد مما يجعل التعلم يستمر أكثر أو تعلم الأفراد حتى يستطيع الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات، وكذا التأثير على الرضا الوظيفي لتحسين سلوك الفرد العامل من جهة أخرى. والتطبيق الفعلي لإدارة المعرفة يؤدي إلى إبتكار معرفة جديدة تسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي بإختلاف أساليب تطبيقها. هذا الدور الكبير والمهم لإدارة المعرفة سنحاول تطبيقه ودراسته على أرض الواقع في الجانب التطبيقي.



الفصل الرابع

واقع إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك DRIZ وعلاقتها بالأداء البشري

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك؛

المبحث الثاني: التحليل الجبرائي للدراسة الميدانية.



تمهيد:

بعدما تطرقنا في الجانب النظري للمعرفة وكيفية إدارتها وكذا متطلبات تطبيقها والوقوف على دورها في تحسين الأداء البشري، وصولاً لوجود علاقة نظرية بين إدارة المعرفة والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، يعتبر هذا غير كافي لإعتماد هذه النتيجة دونما تأكيدها على أرض الواقع المعاش في المؤسسات الجزائرية. وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اقتصادية والتأكد من كيفية التعامل وإدارة المعارف داخل المؤسسات الجزائرية، في عصر أصبحت فيه المعرفة سر (التقدم، النجاح التحكم، القيادة المنافسة، السيطرة) ولعل معرفة الداء تكون نصف الدواء، ولتكون الدراسة أكثر واقعية ونتائج أكثر نسبية وجب علينا إختيار مؤسسة تتناسب وموضوع إدارة المعرفة، التي تعتبر أساس البقاء والإستمرارية، لما لها من دور في تفعيل وتحسين أداء الأفراد الذي يرتبط مباشرة مع الأداء الكلي لها. قد وقع إختيارنا على مؤسسة سوناطراك ذات الأهمية الكبيرة في الإقتصاد الوطني بصفة عامة وتتناسب وموضوع الدراسة بصفة خاصة فموضوع الدراسة يتطلب مؤسسة تهتم وتستثمر أكثر في عنصرها البشري بما في ذلك إدارة المعارف التي تمتلكها وتسييرها بأحسن طريقة، هذا ما جعلها رائدة في مجال عملها سواء على المستوى الوطني أو المنافسة على المستوى الدولي، ولضبط الدراسة أكثر فركزنا على إحدى المديرات المسؤولة عن تسيير قطاع المنطقة الصناعية بأرزيو ممثلة في سوناطراك DRIZ التي تقوم بخدمة القطب الصناعي أرزيو، كما أنها تسيير المنطقة الصناعية بالكامل من ناحية (الأمن، المنشآت القاعدية، مكافحة الحرائق... الخ)، من خلال إدارة مجهزة بأحسن التجهيزات الحديثة وطرق العمل والتقنيات الجديدة في التسيير والإدارة، بناءً على هذه المعايير وأخرى إرتأينا إجراء الدراسة الميدانية من خلال هذا الفصل الذي يتناول:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك؛

المبحث الثاني: التحليل الإجرائي للدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سوناطراك

لا يختلف إثنان على أن مؤسسة سوناطراك تعتبر الأولى في الجزائر وهي تتصدر قائمة المؤسسات الكبرى في الجزائر، ونموذج جزائري ناجح على المستوى الدولي يمكنها من التوسع والإستثمار حتى خارج الحدود الوطنية. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف أكثر على هذه المؤسسة خاصة فيما يتعلق بنشأة ونشاطات المؤسسة وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل.

المطلب الأول: مؤسسة سوناطراك

شهد الإقتصاد الوطني تبعية كانت تقضي على الحركة الإقتصادية الجزائرية إلا أن سطرت إستراتيجية خاصة للخروج من هذا المأزق، حل يكون عادل وشامل ويعطي البلد أحقية في التحكم والإستغلال الأمثل لمواردها وثرواتها الباطنية. في خضام هذا ولدت فكرة إنشاء مؤسسة سوناطراك كمؤسسة وطنية للمحروقات، منذ ذلك الحين وهذه الأخيرة تسعى لتصبح مؤسسة كبرى ومتكاملة ومنافسة على المستوى الدولي في الصناعة البترولية والغازية فمتى أنشأت المؤسسة ومن تكون ياترى؟

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

لقد تم إنشاء المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق للمحروقات المعروفة بسوناطراك Sonatrek Société National de Commercialisation des Hydrocarbures بموجب المرسوم رقم 63-791 المؤرخ 31-12-1963، وهي المؤسسة الأكبر في الجزائر وقارة إفريقيا تعمل في قطاع المحروقات حيث تعمل في البحث والتنقيب، الإستغلال والإستكشاف والإنتاج والنقل، بعدما إقتصر دورها على نقل وتسويق المحروقات وهي تحتل الصدارة عالمياً من خلال¹:

أول شركة غاز نفطية وغازية في إفريقيا؛

أول شركة غاز في البحر الأبيض المتوسط؛

ثالث مصدر في العالم لغاز البترول المميع (GPL)؛

رابع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع (GNL)؛

خامس مصدر في العالم للغاز الطبيعي؛

سادس شركة عالمية من حيث إحتياطات وإنتاج الغاز الطبيعي؛

¹ شريف بوقصبة، "انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة"، دراسة حالة شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص: 147.

تحتل المرتبة الثانية عشر عالمياً كشركة بترولية؛

المرتبة الخامسة والعشرون من حيث عدد الموظفين؛

والجدول (1-4) يوضح تطور الأحداث والمشاريع التي قامت بها مؤسسة سوناطراك منذ سنة 1964 إلى

يومنا هذا في ما يلي:

الجدول (1-4): تطور الأحداث والمشاريع منذ سنة 1964.

السنة	الأحداث
1964	- إنشاء أول خط أنبوب نفطي DZ1 بطول 805 كلم والرباط بين حوض الحمراء وأرزيو - تشغيل أول مركب لتميع الغاز الطبيعي بسعة تقدر بـ 1.8 مليار م من غاز/ سنوياً (مركب تميع غاز الميثان GL4Z).
1965	- شهدت هذه السنة توسيع النشاطات في تسيير قطاع المحروقات من خلال إنشاء جمعية تعاونية (ASCOOP) بين الحكومتين الجزائرية والفرنسية. - تشغيل خط أنبوب بترول OZ1 والرفع من القدرة الإنتاجية. - بعدما كانت المؤسسة تقتصر على إدارة الأنابيب والتسويق أصبحت الشركة الوطنية للبحث والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق للمحروقات ومشتقاتها.
1967	- شهدت هذه السنة شروع الجزائر في تأميم نشاطات التكرير والتوزيع، وإكتشاف لأول مرة للنفط في البرمة (بحاسي مسعود شرق)؛ - إنشاء شركات الخدمات والإستحواذ على أكثر من 50 بالمئة في النقل البري للمحروقات في الجزائر، كما تم توسيع شبكة النقل من خلال نقل المحروقات الغازية من حاسي الرمل عن طريق خط الغاز حاسي الرمل المسال.
1968	نقل المحروقات الغازية من حاسي الرمل ومناطق الإنتاج عبر خط حاسي الرمل - سكيكدة.
1969	- الجزائر كدولة عضو في الأوبك؛ - تكفل مؤسسة سوناطراك بإنجاز مشروع نقل غاز البترول المميع والمكثفات من حاسي مسعود أرزيو بعد موافقة الحكومة الجزائرية على المشروع؛

<p>24 فيفري 1971 تأميم المحروقات</p>	<p>1971</p>
<p>- شهدا هذا التاريخ دخول الجزائر لديناميكية حديثة وعهد جديد بصفة عامة، وكذا توسيع مؤسسة سوناطراك لأنشطتها على مستوى جميع منشآت النفط والغاز الطبيعي والسيطرة الكلية على قطاع المحروقات بصفة خاصة؛ - شراء أول ناقلة للغاز الطبيعي المسال تحمل اسم الحقل الغازي لحاسي الرمل؛</p>	
<p>- تشغيل مركب تمييع الغاز الطبيعي (GL1Z) بسكيكدة، تبلغ طاقته الإنتاجية 6.5م مكعب من الغاز الطبيعي المميع و170000طن/السنة من البر وبان و92600طن/السنة من البوتان و0250 طن/السنة من البنزين ومحطات تحميل لناقلتين من الغاز الطبيعي المميع بطاقة انتاجية تقدر ب50000 إلى 70000م مكعب؛ - تشغيل مصفاة أرزيو بطاقة إنتاجية تبلغ 2400000طن/السنة من الوقود و70000طن/السنة من البيتومين و55000طن/السنة من الزيوت التشحيم و110000طن/السنة من غاز البترول المميع.</p>	<p>1972</p>
<p>- تشغيل مركب فصل غاز البترول المميع (GP2Z) بطاقة إنتاجية تقدر ب600000طن/السنة من غاز البترول المميع.</p>	<p>1973</p>
<p>- ارتفعت الطاقة الإنتاجية لحقل حاسي الرمل إلى 14 مليار م مكعب من الغاز الطبيعي و2400000طن من المكثفات المستقرة.</p>	<p>1974</p>
<p>- اكتشاف حقل النفط "مركسن" (MEREKEN)</p>	<p>1975</p>
<p>- تشغيل وحدتين لتحويل المواد البلاستيكية، واحدة في سطيف و الأخرى بالشلف .</p>	<p>1976</p>
<p>- شهدت الجزائر إستثمارات ضخمة للمؤسسة ما جعلها من أكبر الدول المصدرة للبترول؛ - تطبيق خطة(تحديد قيمة المحروقة) "HYDVAL" إذا تمهدف إلى زيادة معدلات إنتاج النفط و الغاز و استيراد الغاز المرتبط بالبترول لإعادة حقهم في إطار الإستيراد الثانوي.</p>	<p>1977</p>
<p>- تشغيل الوحدة 1 لحاسي الرمل، بطاقة إنتاجية تقدر بـ 18 مليار م مكعب/ سنويا من الغاز و3 ملايين طن/ سنويا من المكثفات؛ - تشغيل مركب التمييع (GL1Z) بأرزيو حيث تبلغ طاقته الإنتاجية 17.5 مليون مكعب/ سنويا من الغاز الطبيعي المميع.</p>	<p>1978</p>

<p>1979</p> <ul style="list-style-type: none"> - شروع مؤسسة سوناطراك في الخطة الخماسية من خلال إعادة تجديد عملية إعادة الهيكلة وتم على إثرها إنشاء 17 شركة؛ - إنشاء قاعدة اقتصادية كثيفة من خلال إطلاق الجزائر لعدة مشاريع إقتصادية كبيرة، وإستثمار عائدات النفط في مشاريع التنمية الإقتصادية. 	
<ul style="list-style-type: none"> - سمحت إعادة الهيكلة في المؤسسة من تحسين وضعية المؤسسة وقد أصبحت المؤسسة ذات 33 عامل سنة 1963 إلى مؤسسة ذات أزيد من 103.300 عامل في سنة 1981؛ - تم بدء تشغيل مجمع (GL2Z) ببطيو، ذو قدرة على المعالجة قدرها 13 مليار م³/م/سنويا. كما قررت المؤسسة في هذه السنة إعادة الهيكلة التي نتج عنها مجموعة من المؤسسات المستقلة عن الشركة الأم: <ul style="list-style-type: none"> - المؤسسات الوطنية للصناعة البتروكيمياوية؛ - المؤسسة الوطنية للمطاط والبلاستيك؛ - المؤسسة الوطنية للحفر؛ - المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار؛ - المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والمعمارية؛ - المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء؛ - المؤسسة الوطنية لخدمة الآبار؛ - المؤسسة الوطنية للنقل عبر الأنابيب؛ - المؤسسة الوطنية للأشغال البتروولية الكبرى؛ - المؤسسة الوطنية لتكرير البترول؛ - المؤسسة الوطنية للغاز والكهرباء؛ - مركز البحث لتقييم الطاقة ومشتقاتها؛ - المعهد الجزائري للبترول؛ - وكالة ترقية وعقلانية إستعمال الطاقة 	<p>1981</p>
<p>الإنفتاح على الشراكة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - القانون رقم 26-14 المؤرخ في 19 أوت 1985 المتعلق بتحديد الأشكال القانونية 	

<p>لأنشطة التنقيب و الإستكشاف والبحث ونقل المحروقات التي تسمح لسونا طراك بالإنفتاح على الشراكة.</p> <p>- أربعة أنواع من الشراكة كانت محتملة وذلك بمنح سوناطراك شرف الحصول على مشاركة لا تقل 51 بالمئة عن:</p> <p>- شراكة (psc) (Contracte Sharing Production) "عقد تقاسم الإنتاج؛</p> <p>- شراكة عقد الخدمة؛</p> <p>- الشراكة بالمشاركة دون شخصية قانونية حيث يؤسس الشريك الأجنبي شركة تجارية بموجب القانون الجزائري الواقع مقرها بالجزائر.</p>	<p>1986-1990</p>
<p>- التعديلات التي أدخلها القانون 01/91 في ديسمبر 1991، تسمح للشركات الأجنبية الناشطة خاصة في قطاع الغاز واسترداد الأموال المستثمرة ومنحهم مكافأة عادلة للمجهود المبذول.</p> <p>- أقامت أزيد من 130 شركة نفطية منها الكبرى اتصال مع الشركة سوناطراك وتم الإمضاء على 26 عقد للبحث والتنقيب خلال السنتين التي عقبته الإطار المؤسسي الجديد.</p>	<p>1991-1995</p>
<p>- بدأ تشغيل خط الأنابيب المغرب أوروبا المسمى "بيدرو دوران فايل" Farell Duran Pedro الذي يموت إسبانيا والبرتغال عبر المغرب حيث تقدر قدرته بأزيد من 11 مليار م مكعب من الغاز سنويا.</p>	<p>1996</p>
<p>- قامت سوناطراك ببذل جهود معتبرة في مجال:</p> <p>- الإستكشاف والتطوير؛</p> <p>- إستغلال الحقول وفي الهياكل لنقل المحروقات</p> <p>- مصانع التميع الغاز الطبيعي وفي ناقلة الغاز المسال.</p> <p>منذ سنة 2000، تم إطلاق العديد من المشاريع في إطار عملية التطوير الأداء والتدويل وتطوير البتر وكيموايات والتنويع في الأنشطة مجمع سوناطراك، وكذا تجاوز الهدف المحدد للفترة 1999-2007 و المتعلق بالإنتاج الأولي.</p> <p>حققت الحقول التي وضعت حيز الإنتاج في الفترة (99-2015) من قبل المجهود الذاتي لسوناطراك أو عن طريق المشاركة تزييدا في النتاج الأولي الذي عرف إرتفاعا كبير.</p>	<p>من سنة 2000</p>

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على (وثائق خاصة بالمؤسسة، الدراسات السابقة، من خلال الموقع الإلكتروني

<http://www.sonatrach.dz> بتاريخ: 2017/03/13

الفرع الثاني: نشاطات وأهداف المؤسسة

تعمل مؤسسة سوناتراك على القيام بمختلف النشاطات والمهام عبر مختلف فروعها وكما تحاول تحقيق مجموعة من الأهداف سنتطرق إليها في ما يلي:

أولاً: مهام ونشاطات المؤسسة

تقوم مؤسسة سوناتراك بمجموعة من النشاطات والمهام يمكن حصرها في:

الإستكشاف؛

البحث والتطوير؛

الإنتاج؛

الحفر؛

الهندسة والبناء؛

نقل وإيصال المحروقات من أماكن إستخراجها كبتترول خام إلى أماكن التخزين وتصديرها أو إلى البلدان

الأخرى، كما تشمل العملية تحميل الناقلات الخاصة بالنفط؛

العمل على تكرير وتحويل المحروقات؛

محاولة إقامة صناعات بتروكيماوية؛

تقوم المؤسسة بحفر الآبار البترولية؛

العمل على إستخراج المحروقات السائلة؛

توزيع المحروقات ونقلها سواء السائلة أو المكثفة وتكرير البترول، كما تعمل على توزيع وتخزين الزيوت

والزفت وغيرها من المشتقات البترولية؛

توفير كل وسائل النقل من أنابيب وشاحنات، الباخرات الخاصة بنقل المحروقات؛

العمل على إدارة عمليات المبيعات من خلال مؤسسة Hyproc لنقل المواد الهيدروكربونية و Cogiz

للتسويق؛

العمل على التسويق الداخلي والخارجي للمحروقات ومشتقاتها، وكذا القيام بعملية الشحن؛

القيام بعملية التفاوض وتسيير العقود المتعلقة بالإسترداد والتصدير؛

البحث المستمر عن الأسواق الجديدة لتسويق منتجات المؤسسات عبر الأسواق العالمية؛
 العمل على تحليل البيئة الخارجية وكل ما يدور في الساحة العالمية من معايير السوق الدولية، وكذا
 الإستراتيجيات الجديدة للبيع ومتابعة العقود المبرمة مع المؤسسات الخارجية والعالمية؛
 العمل الدائم على تقييم قدرات المؤسسة وتسجيل النقائص وجلب الإحتياجات، والحرص على تحضير
 مخططات التطوير والإستغلال الأمثل لهذه القدرات في ما يخص النقل والتصدير، والعمل على حماية وصيانة
 هذه النشاطات؛

إنتاج غاز البترول المميع والمكثفات لأقصى حدود، وتسويق الغاز الطبيعي في شتى أشكاله الغازية والسائلة
 واستبدال المنتجات النهائية إلى الخام للتصدير، وتلبية إحتياجات السوق الوطنية بالمنتجات المكررة
 والبتروكيماويات والأسمدة والمواد البلاستيكية.

ثانياً: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة سوناطراك لمجموعة من الأهداف يمكن حصرها في:
 تعتبر المؤسسة أن المنبع (AMONT) أساس وعمود قيام المؤسسة والبقاء في الريادة والإستثمارات
 الخارجية لذا وجب التركيز والإستمرارية؛
 تنوع أنشطة المصب (AVAL) في المنطقة؛
 العمل على خلق الثروات لتحقيق التنمية الاقتصادية والإجتماعية والنمو ككل؛
 التنقيب والبحث المستمر عن المحروقات وإستغلالها؛
 العمل على معالجة الغاز الطبيعي؛
 العمل على تسويق المحروقات سواء تعلق الامر بالغازية أو السائلة؛
 العمل على إبرام عقد شراكات مع مختلف المؤسسات العالمية التي تسيطر على نشاطات المحروقات في
 مختلف دول العالم؛
 تحقيق الإكتفاء الذاتي للجزائر من إحتياجاتها من المحروقات على مدى طويل الأجل من خلال تسطير
 برنامج وإستراتيجيات على الأمد البعيد؛
 توسيع أشغال المؤسسة خاصة في الخارج لتدعيم ومحاولة تحقيق حصة في السوق العالمية؛
 العمل على تحسين صورة المؤسسة المستمرة في العالم كله وضرورة الحفاظ عليها كمؤسسة رائدة في الجزائر
 وإفريقيا؛

العمل على تحسين طرق العمل وفق المعايير العالمية خاصة في نشاطات النقل والشحن والتكرير؛
العمل على تقوية الطاقة التكنولوجية وطرق التسيير الحديثة خاصة في ظل إشتداد المنافسة العالمية حدة،
وتنوع طرق العمل سواء في نشاط الإستكشاف، النقل والتخزين من جهة أو نشاط التكرير من جهة
أخرى؛

تهدف مؤسسة سوناطراك إلى تنويع نشاطاتها على الساحة الدولية والوطنية؛
تهدف المؤسسة للحصول على التراخيص وإتفاقيات متعلقة بقطاع المحروقات لتوسيع النشاط وتطوير
المؤسسة أكثر.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك

يجوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجموعة من المديريات الفرعية والأقسام والفروع يمكن ذكر أهمها في ما
يلي:

الأمانة العامة

مجلس ادارة المؤسسة

خلية الشؤون المالية خارجية

اللجنة التنفيذية

مركز تطوير المؤسسة

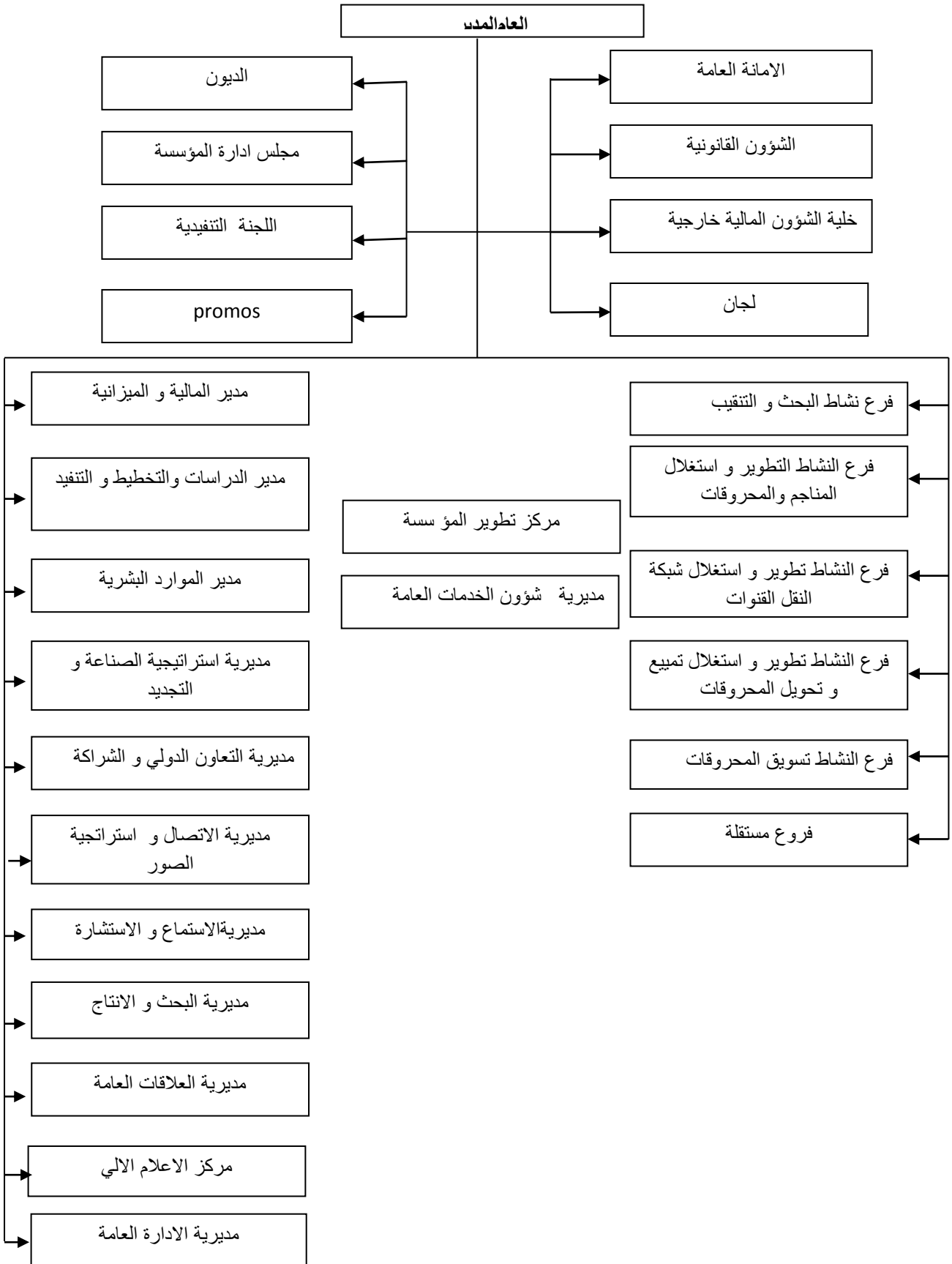
مديرية شؤون الخدمات العامة

مديرية استراتيجية الصناعة و التجديد

مدير الموارد البشرية

مديرية التعاون الدولي و الشراكة

الشكل (4-1): المخطط العام لمؤسسة سوناپراك



المصدر : وثيقة خاصة بالمؤسسة

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة الدراسة الميدانية سوناطراك " DRIZ "

بعدها تطرقنا لمؤسسة سوناطراك بصفة عامة وحتى تكون الدراسة هادفة وتمكننا من الوصول لنتائج أفضل تم التركيز على أحد الأقسام المهمة في المؤسسة وهو قسم تسيير المنطقة الصناعية كاملاً متمثل في مؤسسة سوناطراك DRIZ أرزيو. لتجسيد هذه الدراسة على أرض الواقع وإسقاط الجانب النظري في الميدان خاصة إذا تعلق الأمر بإدارة المعرفة والأداء البشري حيث سنتعرف أكثر وعن قرب عن هذا القسم المهم في المنطقة ككل في ما يلي.

الفرع الأول: قسم تسيير المنطقة الصناعية أرزيو DRIZ "ex-egzia"

تلعب DRIZ دوراً مهماً في المنطقة لذا تعد من الأقسام المهمة في مؤسسة سوناطراك التي تقوم بخدمة القطب الصناعي أرزيو، كما أنها تسيير المنطقة الصناعية بالكامل من ناحية (الأمن، المنشآت القاعدية، مكافحة الحرائق...الخ). أنشئت بموجب المرسوم 84-59 من 3 مارس 1984، تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم، وفي عام 1986 أصبحت مؤسسة مستقلة ذات طابع اقتصادي ثم تحولت الى مؤسسة مساهمة SPA سنة 1999، وفي عام 2012 قررت سوناطراك ضمها من جديد إليها لتصبح قسم تابع لمجمع سوناطراك. وهو قسم مختص في تسيير المنطقة الصناعية أرزيو DRIZ "ex-egzia".

الفرع الثاني: مهام المؤسسة

تقوم المؤسسة بمجموعة من المهام يمكن حصرها في ما يلي²:

تسيير المخاطر الصناعية: من خلال:

الدعم على مكافحة الحرائق؛

تنسيق خطط الطوارئ والوقاية من مخاطر التلوث؛

التوعية والتدريب في مجال الامن الصناعي.

تسيير الأمن والحماية HSE: من خلال:

التسيير، التنظيم والسهر على مصلحة الأمن الداخلي؛

حماية المنطقة الصناعية ارزيو؛

إدارة وتنسيق المساعدة المتبادلة (l'assistance mutuelle)؛

حماية المنطقة الصناعية والمحيط الداخلي على طول 48 كم؛

² الجريدة الرسمية، أرشيف المؤسسة، 1989، ص: 22.

المراقبة الدقيقة بما فيها حركة الأفراد والمركبات والبضائع بالتنسيق مع مصالح الأمن والجيش الشعبي.

تسيير البنية التحتية المشتركة:

تسيير الهياكل والمعدات والطرق والشبكات؛

تنفيذ السياسات والاستراتيجيات المعتمدة من قبل الشركة في إستغلال وتطوير المنطقة الصناعية؛

تسيير المعطيات وخطط لتطوير القطب الصناعي أرزيو؛

تسيير الأملاك العقارية للمنطقة الصناعية التي تمتد على مساحة 2700 هكتار؛

التنسيق بين مختلف العملاء وتمثيلها مع السلطات المحلية بشأن القضايا ذات الإهتمام المشترك؛

تعزيز الخدمات المشتركة والنشاطات اللازمة لتنشيط القطب الصناعي؛

وكذلك جميع العمليات (الصناعية، التجارية، المالية، العقارية) التي قد تكون ذات صلة مباشرة أو غير

مباشرة لغرضها العام³.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من مجموعة من المديريات

الفرعية التي تضمها موضحة في الشكل رقم (4-2) كما يلي⁴:

مديرية التقنيات والتطوير؛

مديرية الصحة والسلامة والبيئة؛

مديرية المنشآت التحتي؛

مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية؛

مديرية المالية والشؤون القانونية؛

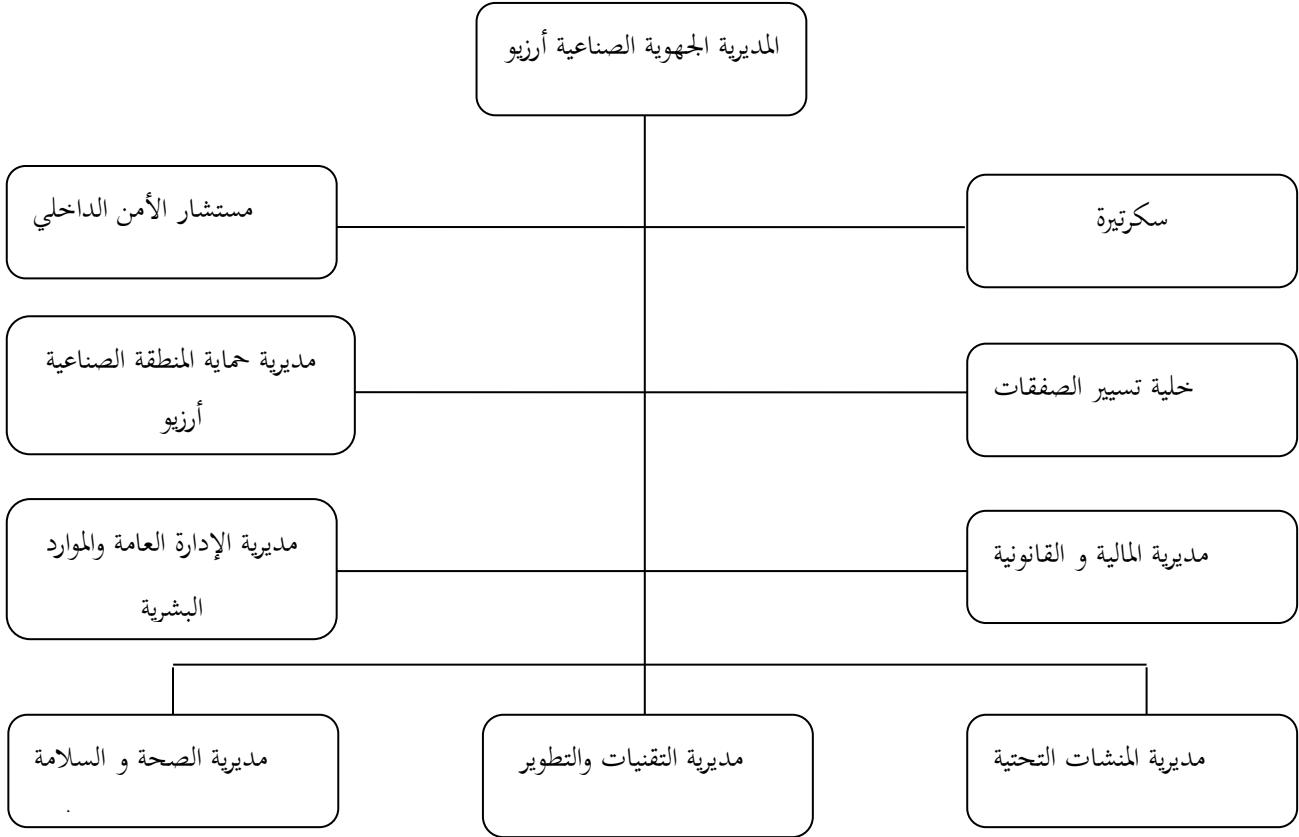
مديرية حماية المنطقة الصناعية ارزيو؛

خلية تسيير الصفقات.

³ SONATRACH, LA REVUE 05, 2009, P38.

⁴ وثائق خاصة بالمؤسسة.

الشكل (4-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة DRIZ .



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

المبحث الثاني: التحليل الإجرائي للدراسة الميدانية

بعدما تم التعرف على مؤسسة الدراسة في المبحث الأول، يتناول المبحث الثاني تحديد الإطار المنهجي للدراسة وكذلك التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان، اعتماداً على النسب المؤوية والتكرارات النسبية إضافة للمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات كل بعد وكذا محاولة إيجاد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري.

المطلب الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة كما سيتم التعرف على أداة الدراسة والمراحل التي مرت في تصميمها، وسيتم التأكد من صدق وثبات أداء الدراسة ومختلف الإجراءات المتبعة في تطبيقه إضافة إلى تحديد مختلف الأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل البيانات إحصائياً.

الفرع الأول: تحديد عينة ومجتمع الدراسة

لإجراء أي دراسة ميدانية إحصائية لا بد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة كأول خطوة لتحديد إتجاه هذه الأخيرة، وهو ما سنتطرق له في هذا الفرع في ما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة محددة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة"⁵، وبما أن مجتمع الدراسة يمثل مجموع الأفراد المكونين لمشكلة الدراسة وإعتماداً على مضمون الإشكالية فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في جميع عمال المؤسسة الدائمين الذي يبلغ عددهم 450 عامل مقسمين على جميع الأقسام في المديرية.

ثانياً: عينة الدراسة

تمثل العينة جزء من مجتمع الدراسة وتحمل نفس خصائصه وتعرف بأنها: "مجموعة مصغرة وجزئية من مجتمع الدراسة ويعتمد عليها لتجميع البيانات"⁶، ونظراً لعدم القدرة على القيام بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة لأسباب خارج عن نطاقنا ومتعلقة بالمؤسسة خاصة، فقد وجب علينا اعتماد أسلوب العينات من أجل جمع البيانات، لذا تم إختيار عينة عشوائية قدرها 109 فرد عامل في المؤسسة، مقسمة على 7 أقسام بعدما تم توزيع 150 إستمارة، أسترجمت منها (127) وحذفت منها غير القابلة للدراسة بسبب عدم إكتمالها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وأخرى لم يتم إسترجاعها والجدول (4-2) يوضح ذلك:

الجدول (4-2): توزيع عدد الإستيبيانات وإسترجاعها

الإستيبيانات		عدد الإستيبيانات الموزعة		عدد الإستيبيانات المسترجعة		العدد الصالح للدراسة	
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
150	100	127	84.67	109	72.67		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات الإستيبيانات.

⁵ شفيق العتوم، طرق الاحصاء باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 22.

⁶ عادل مرابطي، عائشة نحوي، "العينة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 4، 2009، ص: 96.

الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات

إعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات لجمع البيانات مجتمعة في:

أولاً: أداة الدراسة

لقد إعتمدت هذه الدراسة على أداة الإستبيان الذي يعتبر " أداة لفظية بسيطة الهدف منها معرفة إتجاه المستجوبين نحو موضوع معين ⁷ "، وبالتالي يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تخدم هذه الأخيرة من جهة، واللازمة لجمع المعلومات من جهة أخرى، ومحاولة الوصول إلى حقائق حيث مرت هذه العملية حتى الوصول إلى الإستبيان النهائي الموضح في الملحق رقم (1) كما يلي:

الإعتماد على الدراسات السابقة والكتب المتعلقة بالتخصص لصياغة محاور وفقرات كل بعد حتى تتوافق مع إشكالية وفروض الدراسة سواء تعلق الأمر بمتغير إدارة المعرفة أو بمتغير الأداء، وحتى تسمح صورتها النهائية بإجراء الدراسة والقيام بإختبار الفرضيات؛

بعد إتمام الإستبيان في صورته الأولية تم عرضه على مجموعة من الأساتذة خاصة داخل الجامعة من خلال حذف وتغيير صياغة العبارات وتصحيح الأخطاء ليخرج في صيغته النهائية للتحكيم النهائي؛
تضمن إستبيان هذه الدراسة ما يلي:

الجزء الأول: وقد شمل على المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة ويظهر هذا من خلال (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة) وهذا من أجل وصف عينة الدراسة؛

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء 36 عبارة تمحورت حول إدارة المعرفة مقسمة على 6 أبعاد هي (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تقانة إدارة المعرفة) وكل بعد يحوي 6 عبارات؛

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء 15 عبارة تمحورت حول الأداء البشري مقسمة على 3 أبعاد وكل بعد يحوي 5 عبارات، كما يوضحها الجدول (3-4) في ما يلي:

⁷ زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، " القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان"، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، ط2، 2010، ص: 16.

الجدول (4-3): وصف فقرات الإستبيان

عدد العبارات لكل بعد	الأبعاد لكل متغير	متغيرات الدراسة	
6	تشخيص المعرفة	إدارة المعرفة	المستقل
6	توليد المعرفة		
6	تخزين المعرفة		
6	توزيع المعرفة		
6	تطبيق المعرفة		
6	تقانة إدارة المعرفة		
5	كفاءة تنفيذ الأعمال	الأداء البشري	التابع
5	جودة العمل		
5	المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل		
51	9	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبيان.

ثانياً: مقياس الدراسة

لقد اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول (4-4) حيث

تعطي الدرجة (5) لموافق تماماً والدرجة (1) لغير موافق تماماً في ما يلي:

الجدول (4-4): مقياس ليكرت الخماسي

التقييم	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بناء على دراسات سابقة

وقد تم تقسيم مقياس ليكرت الخماسي حسب تحديد المدى والمجالات موضحة في الجدول (4-5) كما يلي:

طول الفئة = $5 - 1/3 = 1.33$ وعليه يتم تحديد درجة الموافقة (منخفض، متوسط، مرتفع).

الجدول (4-5): درجة الأهمية بالنسبة للفقرات

المجال	مستوى الأهمية
[1- 2.33]	منخفض
[2.34- 3.66]	متوسط
[3.67- 5]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على الدراسات السابقة

ثالثاً: صدق الأداة

يعتبر صدق الأداة (الإستبيان) مهم جداً في أي دراسة يجب القيام بها ويعرف بأنه " قدرة أداة القياس على قياس ما هو مطلوب قياسه"⁸، وهو ما سنقوم به في هذه الدراسة في ما يلي:

أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة وأهل الإختصاص، بعد التقييم والتحكيم وتقديم الآراء وتسجيل الملاحظات حول الفقرات والملحق رقم (2) يمثل قائمة الأساتذة المحكمين، وبعد الأخذ بآراءهم وملاحظاتهم وتصحيحهم ظهر لنا ما يلي:

موافقة المحكمين بالأغلبية على صدق المجالات وملائمتها لهذه الدراسة؛

السلامة اللغوية لصياغة الفقرات ووضوحها للمستجوب؛

حذف أو إعادة صياغة بعض الفقرات موضحة كما يلي:

تغيير الفقرات 4 و 5 من بعد توزيع المعرفة وإستبدالهم بالكامل بعبارات أخرى؛

تغيير صياغة العبارة 1 و 7 من بعد التوزيع؛

حذف العبارة 1 من بعد توليد المعرفة وتغييرها؛

تغيير صيغة العبارة 6 من بعد توزيع المعرفة؛

تغيير صياغة العبارة 1 من بعد تقانة ادارة المعرفة؛

حذف وتغيير العبارة 7 من بعد تقانة المعرفة؛

⁸ مقدم وهيبة، " تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية دراسة عينة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة وهران 2013/2014، ص 280.

تغيير الفقرة رقم 5 من محور الأداء؛

إعادة صياغة العبارة رقم 4 و 5 من بعد تطبيق المعرفة.

بعد التغيير والإضافة وحذف ما يستوجب حذفه لخدمة الدراسة ومتغيراتها تحصلنا في الأخير على النسخة

الأخيرة للإستبيان موضح توزيعها في ما يلي:

الجدول(4-6): يوضح توزيع وعدد الفقرات حسب كل بعد

الرقم	البعد	عدد العبارات
1	تشخيص المعرفة	6
2	توليد	6
3	تخزين المعرفة	6
4	توزيع المعرفة	6
5	تطبيق المعرفة	6
6	تقانة إدارة المعرفة	6
7	الأداء البشري	15
	المجموع الكلي للعبارات	51

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الإستبيان

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

يعتبر ألفا كروباخ من أهم المقاييس والطرق التي يمكن قياس بها ثبات أداة القياس ويقصد بثبات أداة القياس "أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الإستبانة على نفس العينة في نفس الظروف"⁹ ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة إستخدمنا معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات حيث تعتبر القيمة $(\text{Alpha} \geq 0.60)$ مقبولة تطبيقياً في العلوم الإنسانية والجدول (4-7) يوضح لنا معامل ثبات الإتساق

الداخلي:

الجدول (4-7): معامل الثبات (ألفا كروباخ)

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ الكلية
51 عبارة	0.912

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الإستبيان وإعتماداً على spss20.

⁹ جاسم محمد التميمي، وسام مالك داود: "الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج Spss"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2016، ص: 354.

يبين الجدول التالي والملحق (3-1) معامل الثبات الكلي ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته (0.912) وهو معامل جيد، بإعتباره أكبر من القيمة الطبيعية في العلوم الإنسانية (0.60) وهذا يدل على أن الإستهيبان الخاص بهذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد صلاحية إستخدامه لهذه الدراسة الميدانية.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تخدم تحليل عبارات كل بعد وإختبار الفرضيات والوصول إلى الأهداف المسطرة في البداية، فقد تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss ذات الإصدار 20 لتحليل البيانات ومجموعة من الأساليب الإحصائية نذكرها في:

إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach alpha) للتحقق من ثبات أداة القياس؛

للتعرف أكثر على خصائص العينة إعتمدت الدراسة على المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية

إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات حسب قيمة المتوسط لكل عبارة، أما الإنحراف المعياري لمدا إنحراف الإجابات بإنسجام أو تشتت العبارة وهي تتراوح أو تقترب من الواحد أو أكثر حسب قيمتها في كل عبارة، إضافة إلى التوزيعات التكرارية والنسب المؤوية.

معامل الإرتباط بيرسون: لمعرفة مدى وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناپراك DRIZ وتحديد طبيعة هذه الأخيرة.

الطلب الثاني: عرض تحليل وإختبار الفرضيات

بعدها تم التعريف بأدوات ومختلف الأساليب التي سنستخدم عليها في هذه الدراسة سنقوم بعملية التحليل

والتوصيف لعينة الدراسة، وكذا تحليل أبعاد المتغيرات فإختبار الرضيات في الأخير.

الفرع الأول: الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة

من أجل التعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة إحتوى الجزء الأول من الإستهيبان على

هذه الخصائص من خلال (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية). وسيتم التطرق لهذا بالتحليل

والتمثيل البياني لمختلف الخصائص المتعلقة بعينة الدراسة وبالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم

الإجتماعية spss ذات الإصدار 20.

يبين الجدول (4-8) مختلف الخصائص الشخصية وكل ما يتعلق بال(الجنس، السن، المستوى الدراسي، عدد سنوات الخبرة) لعينة الدراسة وسيتم التفصيل فيها حسب كل خاصية:
الجدول(4-8): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

التكرار	الخصائص		
76	ذكر	الجنس	1
33	أنثى		
109	المجموع الكلي		
11	ما بين 20 إلى 29	السن	2
21	ما بين 30 إلى 39		
55	ما بين 40 إلى 49		
22	50 سنة فما فوق		
109	المجموع الكلي		
18	تقني سامي	المستوى العلمي	3
58	ليسانس		
00	ماستر		
00	ما ستر مهني		
33	مهندس		
00	ماجستير		
00	دكتوراه		
109	المجموع الكلي		
5	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية	4
47	من 6 سنوات إلى 15 سنة		
40	من 16 سنة إلى 25 سنة		
17	أكثر من 25 سنة		
109	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الإستبيان.

الجنس: يبين الجدول رقم (4-9) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم(4-9): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس/ أفراد العينة
69.7	76	ذكر
30.3	33	أنثى
100	109	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الإستبيان وإعتماداً على spss20.

نلاحظ من خلال الجدول(4-9) ونتائج الإستبيان ومخرجات spss ذات الإصدار 20 أن ما نسبته 69.7 % ذكور و30.3 % إناث مما يدل على أن مؤسسة سوناطراك DRIZ تعتمد على الذكور أكثر من الإناث، خاصة في المناصب الحساسة التي توكل لها مسؤولية كبيرة نتيجة لمكانة المؤسسة في الإقتصاد الجزائري وكذا الأحداث التي تحدث خارجاً نتج عنها زيادة المنافسة حدة، وهذه الأهمية تدل على الإستعداد الدائم لإطرات المؤسسة لأي طارئ وفي أي زمن، حتى تتمكن من مواكبة والتأقلم مع أي وضع جديد وهذا ما يجعل عنصر الذكور سريع التأقلم والتحكم في الظروف الطارئة وهو فارق 40 % تقريبا بينهما هذا الفارق الذي يجعل المؤسسة تفضل عنصر الذكور الذي تتلاءم مع قدرات وإمكانياتهم مع المناصب وأماكن العمل (الملحق 3-2) والشكل () يترجم كل ماسبق:

السن: يبين الجدول (4-10) خصائص عينة الدراسة حسب السن حيث تم توزيعها على أربع فئات:

الجدول (4-10): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن/ أفراد العينة
10.1	11	ما بين 20 إلى 29
19.3	21	ما بين 30 إلى 39
50.5	55	ما بين 40 إلى 49
20.2	22	51 فما فوق
100	109	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الإستبيان وإعتماداً على spss20.

نلاحظ من خلال الجدول (4-10) ونتائج الإستهيبان ومخرجات spss ذات الإصدار 20 أن أعلى نسبة مؤوية 50.5% وهي تمثل الفئة ما بين 40 سنة و 49 سنة وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة التي تتميز بالخبرة وكذا التمتع بالنشاط والقدرة على تأدية المهام خلال هذه الفترة من السن، في حين أن ما نسبته 20.2% سنهم أكثر من 51 سنة وهي نسبة في المرتبة الثانية بالرغم من أنها قليلة إلا أنها تدعم وتدلل على إعتماا المؤسسة على عامل الخبرة في تسيير أعمالها مما يضمن لها القدرة على البقاء وإستمرار أعمالها بنفس الوتيرة عبر الزمن، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية ما بين 30 سنة إلى 39 سنة حوالي 19.3 وهي نسبة مقبولة جداً تمزج بين الخبرة والحداثة في العمل كما أنها المصدر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في السنوات القادمة بعد التكوين والتدريب، وقد جاءت في الأخير ما نسبته 10.1 من الفترة العمرية من 20 سنة إلى 29 سنة والتي تمثل فئة العنصر الشابي الذي يتواجد بنسبة قليلة حسب عينة الدراسة (الملحق 3-3).

المستوى العلمي: بين الجدول (4-11) خصائص عينة الدراسة من خلال المستوى العلمي.

يبين الجدول التالي المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة وسيتم توضيحها في ما يلي:

الجدول (4-11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	أفراد العينة المستوى العلمي
16.5	18	تقني سامي
53.2	58	ليسانس
00	00	ماستر
00	00	ماستر مهني
30.3	33	مهندس
00	00	ماجستير
00	00	دكتوراه
100	109	المجموع الكلي

المصدر: من إعدا الطالب بناءً على نتائج الإستهيبان وإعتمااداً على spss20.

ما نلاحظه من خلال معطيات الجدول ونتائج الإستهيبان ومخرجات spss ذات الإصدار 20 أن ما نسبته 83.5% لديهم مستوى جامعي، ما يميزها أصحاب المستوى ليسانس، وهي نسبة تتوفق

والمناصب التي يشغلها أفراد عينة الدراسة بإعتبارهم إطارات سامية في المؤسسة، وهذا ما يجب التأكيد عليه وما يجب أن يكون من توافق بين المستوى العلمي والمناصب الحساسة التي يشغلها كل فرد، والتي تتطلب من الفرد العامل أن يكون على قدر عالي وكافي من المستوى العلمي لتحقيق أداء أفضل للمؤسسة. وكذا مواجهة التقنيات والطرق الحديثة في التسيير من جهة، ومن جهة أخرى نلاحظ أن ما نسبته 53.2% من عينة الدراسة ذات مستوى ليسانس، وهي نسبة أكثر من نصف عينة الدراسة ما يؤكد أهمية المستوى العلمي للعامل في أي مؤسسة، ويظهر العلاقة الكبيرة بين المستوى العلمي وإمكانات الفرد العامل وسيرورة العمل وطرق التسيير وتأدية الخدمة بذات المستوى والجودة، في الوقت والمكان المناسب إضافة لما يضيف تميزاً في أداء المؤسسة ككل، في حين كانت ما نسبته 30.3% من المهندسين من عينة الدراسة في المرتبة الثانية، وهي تصب كذلك في خانة الإطارات السامية التي تعتمد عليهم المؤسسة سواء في مهامها الداخلية أو الخارجية، كما يعتبر المهندس أساس عماد مؤسسة سوناطراك إضافة شريحة أفراد المؤسسة من لديهم مستوى تقني سامي، من يعتبرون مكملون لهذه الشريحة الأولى من خلال المهام المنوطة عليهم وهي ما تمثله نسبة 16.5% من عينة الدراسة (الملحق 3-4).

الخبرة المهنية

يبين الجدول التالي الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة حيث سيتم توضيحاً في ما يلي:

الجدول (4-12): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	أفراد العينة المستوى التعليمي
4.6	5	أقل من 5 سنوات
43.1	47	من 6 سنوات إلى 15 سنة
36.7	40	من 16 سنة إلى 25 سنة
15.6	17	أكثر من 25 سنة
100	109	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان وإعتماداً على spss20.

من خلال نتائج الاستبيان ومخرجات spss20 يتبين لنا أن أكبر نسبة لعينة الدراسة هي الفئة التي تتراوح عدد سنوات الخبرة فيها من 6 سنوات إلى 15 سنة، حيث تحتل المرتبة الأولى بنسبة 36.7%، في حين ما تمثله نسبة 36.7 في المركز الثاني ذوي خبرة من 16 سنة إلى 25 سنة، بينما بلغت نسبة الفئة

التي تتمتع بأكبر عدد من سنوات الخبرة حوالي 15.6% ممثلة في أكثر من 25 سنة خبرة في الميدان، بالرغم من أن هذه الفئة في المركز الثالث إلى أنها مكانة كبيرة في المؤسسة بإعتبارها من النواة الأولى في المؤسسة وكذا لما تتمتع به من خبرات السنين، وتعاقيها على أكثر من جيل فهي بمثابة المصدر والمرجع الذي تتدفق منه طرق العمل وحل للمشكلات الطارئة، أو الصعوبات التي تواجهها المؤسسة من جهة أو التي يواجهها العامل البشري في المؤسسة، في حين جاءت في المركز الأخير النسبة التي تمثل أقل سنوات الخبرة والتي تتراوح مدة العمل والخبرة فيها أقل من 5 سنوات بنسبة وصلت إلى 4.6% تتمثل هذه الأخيرة في العمال الجدد مقارنة بأصحاب الخبرة تقريباً، وهذا يدل على إهتمام المؤسسة بهذه الشريحة حتى تستطيع تكوين جيل صاعد ويتعلم من ذوي الخبرة، وكذا العمل على إيصال لهم المعرفة من خلال تشخيص ما يحتاجه العامل وبالتالي محاولة توليد وتوزيع المعرفة التي تحولها من ذوي الخبرة لهذه الفئة مع مرور الوقت، ويمثلون المؤسسة في الغد بنفس مواصفات عامل الخبرة اليوم، وهذا ما يجعل المؤسسة تحافظ على الإستقرار وتحقيق البقاء والنمو على المدى الطويل (الملحق 3-5).

الفرع الثاني: تحليل مجالات وأبعاد الدراسة

سيتم من خلال هذا الفرع الثاني تحليل أبعاد ومجالات الدراسة للمتغيرين إدارة المعرفة والأداء البشري.

المحور الثاني: إدارة المعرفة

يهدف هذا المحور إلى تطبيق المعرفة في المؤسسة ويشتمل هذا المحور على المتغير المستقل إدارة المعرفة والذي يحوي مجموعة من الأبعاد الممثلة للمتغير المستقل تمثلت في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تقانة إدارة المعرفة) كما هو موضح في الملحق (4-11-2)، وسيتم من خلال نتائج الإستبيان والدراسة الميدانية التطرق لتحليل كل بعد من الأبعاد السابقة في جدول مخصص لها، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وترتيبها حسب مستوى الأهمية المبينة في الجدول (4-5) سابقاً من خلال ما يلي:

البعد الأول: تشخيص المعرفة

تعتبر عملية تشخيص المعرفة عن مدى قدرة المؤسسة على تحديد إحتياجاتها من المعارف وكذا البحث عن أماكن تواجدها، من أجل وضع سياسات وبرامج لها من جهة ومقارنتها بما هو مطلوب من جهة أخرى.

الجدول (4-13): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعث تشخيص المعرفة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	إستخلاص المعرفة من العمال ذوي الخبرة	3.87	1.15	مرتفع	4
2	تحديد معرفة إحتياجاتها من المعرفة المستقبلية	3.94	0.95	مرتفع	3
3	العمال ذوي الكفاءة والخبرة ومن يمتلكون طرق العمل	4.28	0.80	مرتفع	2
4	نظام معلومات المؤسسة	3.23	1.44	متوسط	6
5	بناءً على المعرفة المتوفرة في الحاضر	3.56	1.35	متوسط	5
6	الإعتماد على خبراء من خارج المؤسسة	4.62	0.54	مرتفع	1
	المجموع الكلي	3.92	1.03	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات الإستبيان ونتائج spss ذات الإصدار 20.

من خلال الجدول (4-14) ونتائج الإستبيان وبالإعتماد على spss20 جاءت نتائج وعبارات بعد توليد المعرفة كما يلي (الملحق 3-6):

العبرة الأولى: لقد جاءت هذه العبرة في المركز الرابع في ترتيب عبارات بعد تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3.87 بمستوى أهمية مرتفع وانحراف معياري قدره 1.15 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة التي تمحورت حول قيام المؤسسة بإستخلاص المعرفة من العمال ذوي الخبرة وتحويلها إلى معرفة صريحة، يمكن الإستفادة منها وإفادة غيره من الأفراد العاملين بها، فأصحاب الخبرة في المؤسسة كمورد رئيسي وثمان وأصل من أصول المؤسسة الثابتة، لذا تولي المؤسسة عناية وإهتمام كبير لهذه الفئة.

العبارة الثانية: جاءت هذه العبارة في المركز الثالث والتي كانت تدور حول تحديد معرفة إحتياجات المؤسسة من المعرفة المستقبلية بمتوسط حسابي 3.94 وذات مستوى أهمية مرتفع، وهي بذلك العملية الأساسية في تشخيص المعرفة وهي خطوة تقوم بها المؤسسة، بإستمرار وتحرص على تحديدها مع مرور الوقت وتحديثها، فالمؤسسة اليوم وما تشهده البيئة الخارجية من تغيرات ديناميكية متسارعة يجعلها كسفينة في خضام هذا التغير، ولا نجاة لها سوى التحديث والتحديد المستمر لجميع إحتياجاتها فكلما إزدادت التغيرات وإشتدت التعقيدات زادت وتنوعت إحتياجات المؤسسة من المعارف لدى أفراد عمالها وفق كل تخصص لهم، وقد بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0.95 يؤكد إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة.

العبارة الثالثة: جاءت هذه العبارة في المركز الثاني والتي تدور حول إعتقاد المؤسسة على العمال ذوي الكفاءة والخبرة ومن يمتلكون طرق العمل، في تشخيص المعرفة بمتوسط حسابي قدره 4.28 ذات مستوى أهمية مرتفع، وهذا يدل ويوضح مدى إعتقاد المؤسسة على الخبرات في تحديد وتشخيص المعرفة سواء من خارج المؤسسة أو من خلال الإعتقاد على أفرادها ذوي الخبرة الكبيرة، كما يدل على أهمية ومكانة الفرد العامل الذي لا يختلف إثنان على دوره في المؤسسة، فهؤلاء العاملون أصحاب الخبرة يتميزون كذلك بالقرب والإحتكاك بجميع العمال وكذا مصدر لمعارفهم بالدرجة الأولى، وقد بلغ الإنحراف المعياري قيمة 0.80 يدل ويفسر إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة حول إعتقاد المؤسسة على العمال ذوي الخبرة في تشخيص المعرفة.

العبارة الرابعة: يقدر بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة قيمة 3.23 ذات مستوى أهمية متوسطة في المركز السادس من ترتيب عبارات هذا البعد، وتمحورت حول تشخيص المؤسسة للمعرفة من خلال الإعتقاد على نظام المعلومات الذي يعتبر المزود الرئيسي بالمعلومات، وكذا تحليل البيئة الداخلية والخارجية لها، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة قيمة 1.44 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة من بعد تشخيص المعرفة.

العبارة الخامسة: لقد جاءت هذه العبارة في المركز الخامس من ترتيب عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.56 ومستوى أهمية متوسطة، وقد تمحورت هذه العبارة حول تشخيص المؤسسة لإحتياجاتها المعرفية بناءً على المعرفة المتوفرة في الحاضر، وقد بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.35 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة من هذا البعد.

العبرة السادسة: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة قيمة 4.62 في قائمة ترتيب العبارات وذات مستوى أهمية مرتفعة، وحسب إجابات عينة الدراسة أن المؤسسة تعتمد على الخبراء من الخارج في تشخيص المعرفة، وهذا يدل على أهمية أول عملية من عمليات إدارة المعرفة حيث تعتبر تشخيص المعرفة في المؤسسة أساس وقاعدة ثابتة فيها، وهذا للوقوف على ما تحتاجه من معارف وكذلك تحديد أماكنها، خاصة إذا تعلق الأمر بالمعارف الكامنة في الفرد التي يصعب تحديدها ومدى قدرة المؤسسة على تحديد حاجاتها لما يحتاجه من معارف لدى الفرد العامل فيها، لذا تعتمد على خبراء من خارج المؤسسة لحساسية ومكانة وأهمية هذه العملية، فهذه الأخيرة مهد ومكان إنطلاق جميع العمليات الأخرى ولها علاقة مباشرة بنقاط قوة وضعف المؤسسة، فعدم قدرة المؤسسة على تشخيص وتحديد احتياجاتها من المعارف يؤثر بشكل سلبي ويتحول إلى نقطة ضعف مع مرور الوقت، في حين بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0.54 وهي قيمة تدل على إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة حول إعتقاد المؤسسة على خبراء من خارج المؤسسة في تحديد وتشخيص المعرفة التي تحتاجها المؤسسة وكذا المعارف والخبرات المتوفرة الحالية.

من خلال ما سبق نستنتج أن لعملية تشخيص المعرفة في المؤسسة أهمية كبيرة وأساس تقدمها اليوم حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعث تشخيص المعرفة قيمة 3.92 ذات مستوى أهمية مرتفع يؤكد هذه الأهمية وإنحراف معياري قدره 1.03 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول عملية تشخيص المعرفة في مؤسسة سوناپراك DRIZ.

البعث الثاني: توليد المعرفة

بعث تشخيص المعرفة وتحديدها تأتي عملية توليد المعرفة من مختلف هذه المصادر من أجل تحويلها من أماكنها الكامنة، إلى معرفة صريحة ومتاحة لجميع العمال بعث تحديد مواطن النقص ونقاط الضعف.

الجدول(4-14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده توليد المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	من خلال التكوين والتدريب	3.07	1.12	متوسط	4
2	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة الكامنة من الفرد الى الجماعة	3.81	0.99	مرتفع	3
3	تداول العمال فيما بينهم لحل مشاكل العمل	3.85	1.17	مرتفع	2
4	من خلال البحث والتطوير	4.11	0.95	مرتفع	1
5	الندوات والمؤتمرات الدولية والوطنية	2.92	1.28	متوسط	6
6	من المصادر الخارجية للمؤسسة	3.01	1.14	متوسط	5
	المجموع الكلي	3.46	1.08	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات الاستبيان ونتائج spss ذات الإصدار 20.

من خلال الجدول (4-14) ونتائج الاستبيان وبالاعتماد على spss20 جاءت نتائج وعبارات بعد توليد المعرفة كما يلي (الملحق 3-7):

العبارة الأولى: جاءت العبارة الأولى التي كانت تدور حول توليد المؤسسة للمعرفة من الأفراد العاملين من خلال التكوين والتدريب، بمتوسط حسابي 3.07 ذات مستوى أهمية متوسط في المرتبة الرابعة، حيث يعتبر التكوين والتدريب أسلوب من الأساليب لتوليد المعرفة الكامنة في العامل البشري، لما تلعبه هذه العملية من دور وإنعكاس على كل من العامل والمؤسسة، وهذا لسماحها بإكتساب العامل المهارات والتقنيات الحديثة التي يتكون عليها من جهة، وما تكتشفه المؤسسة من إمكانيات باطنة في عقل عمالها، هذه الأخيرة تسمح بالتقرب أكثر من الفرد العامل وبالتالي تستطيع التعرف أكثر عن قرب عن مهاراته والكفاءات التي يتمتع بها، خاصة عندما يكون العامل في الفترة الأولى من مساره العملي في المؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.12 تفسر قيمته تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول طريقة توليد المعرفة في المؤسسة من خلال التدريب والتكوين، وتؤكد على وجود طرق أخرى لتوليد المعرفة.

العبارة الثانية: احتلت المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره 3.81 ذات مستوى أهمية مرتفع والتي تدور حول ما تقوم به المؤسسة من تحويل المعرفة الكامنة من الفرد إلى الجماعة، وهي عملية مهمة جداً في تنمية

العمال ذوي إحتياجات بعض المعارف، بعد تشخيص مواطن الضعف وتحديد ما يحتاجه كل فرد منهم للإستفادة ممن يمتلكون الخبرات والمعارف الناتجة عن سنين الخبرة، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة قيمة 0.99 تدل على إنسجام إتجاهات إجابات عينة الدراسة.

العبارة الثالثة: جاءت هذه العبارة في المركز الثاني بمتوسط حسابي 3.85 ومستوى أهمية مرتفع ودارت هذه العبارة حول إحدى طرق توليد المعرفة، من خلال سماح المؤسسة بتحاوور العمال فيما بينهم لحل مشاكل العمل، حيث تعتبر فرصة للإحتكاك وتبادل المعارف أو عرض مشكلة عمل ما ومحاولة إيجاد حلها جماعة هذا النقاش والتحاوور يلعب دور كبير في توليد المعارف من العمال سواء ذوي الخبرة، أو العمال الجدد كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.17 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول تحاوور العمال فيما بينهم لحل مشاكل العمل.

العبارة الرابعة: جاءت هذه العبارة الأولى في ترتيب العبارات بمتوسط حسابي قدره 4.11 ذات مستوى أهمية مرتفع، تمحورت هذه الأخيرة حول توليد المعرفة في المؤسسة من خلال عملية البحث والتطوير وتصدرها الترتيب دلالة على أهمية هذه العملية في تسيير وتحديث المعلومات من جهة وفي حل المشاكل التي توجه المؤسسة من جهة أخرى، كما تعتبر العنصر والعامل المغذي لعملية الإبداع وتسيير المعارف في المؤسسة بصفة عامة، وقد بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0.95 يدل على إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة، حول ما تقوم به المؤسسة من توليد المعرفة عن طريق عملية البحث والتطوير وهذا أمر طبيعي بإعتبار مؤسسة سوناطراك الرائدة في المؤسسات الجزائرية والإفريقية، والأكثر إهتماماً بالعنصر البشري من خلال الإستثمار وإعطاء الأهمية البالغة لتحسين أدائه وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل.

العبارة الخامسة: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.92 محتملة بذلك المرتبة السادسة في ترتيب عبارة بعد توليد المعرفة وذات مستوى أهمية متوسط، تمحورت هذه العبارة حول الندوات والمؤتمرات الدولية والوطنية التي تحاول المؤسسة المشاركة والإستفادة منهم قدر الإمكان، قصد تحسين العامل البشري في المؤسسة وكذا توليد معارف وأفكار حديثة تساهم في الرفع من مكانة المؤسسة وكذا ضمان بقائها من جهة وتكوين عمالها من جهة أخرى، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.28 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة.

العبارة السادسة: جاءت هذه العبارة خامسا في ترتيب عبارة بعد توليد المعرفة من خلال متوسط حسابي 3.01 ذات مستوى أهمية متوسط، تمحورت هذه الأخيرة حول توليد المؤسسة للمعرفة من المصادر الخارجية

للمؤسسة، وقد بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.15 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول توليد المعرفة من المصادر الخارجية.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك أهمية كبيرة لعملية توليد المعرفة في المؤسسة يدعم هذا المتوسط الحسابي الكلي لبعده توليد المعرفة بقيمة بلغت 3.46 ذات مستوى أهمية متوسط وإنحراف معياري قدره 1.08 يبين ويفسر تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة، كما أن هذه العملية أساس ما تقوم به المؤسسة للحصول على المعرفة وإقتنائها من المصادر المتعددة سواء العمل ذوي الخبرات، أو من خلال البحث والتطوير أو مختلف المصادر الخارجية الأخرى، ومهما اختلفت نوع المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة من أجل تحديث وتطوير الأفكار من جهة، وإيجاد حلول للمشاكل التي تعترضها في المستقبل وإيجاد قيمة مضافة لها.

البعده الثالث: تخزين المعرفة

تعتبر عملية تخزين المعرفة في المؤسسة القاعدة الأساسية والداعمة لكل عمليات ونشاطات المؤسسة الداخلية والخارجية، وهي تهتم بحفظ المعرفة والمحافظة عليها وضمان ديمومتها وتنظيمها لتسهيل عملية الوصول إليها عن الحاجة.

الجدول(4-15): المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لبعده تخزين المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	عن طريق الأرشيف الإلكتروني	3.82	1.09	مرتفع	2
2	من خلال الأرشيف الورقي	3.81	1.10	مرتفع	3
3	توثيق المعرفة بطريقة سهلة لإسترجاعها عند الحاجة	3.08	1.02	متوسط	6
4	تحافظ المؤسسة على عمالها ذوي الخبرة (معرفتهم المخزنة)	3.78	0.84	مرتفع	4
5	حفظ تجارب وخبرات المختصون في قواعد المعرفة	3.27	1.23	متوسط	5
6	تحفيز العاملين من أجل الحفاظ على ما يمتلكونه من معرفة طرق العمل	4.1	0.93	مرتفع	1
	المجموع الكلي	3.64	1.03	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات الإستهبان ونتائج spss ذات الإصدار 20.

من خلال الجدول (4-15) ونتائج الاستبيان جاءت عبارات البعد الثالث تخزين المعرفة كما يلي (الملحق 3-8):

العبرة الأولى: جاءت هذه العبرة في الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.82 وذات مستوى أهمية مرتفع تمحورت هذه العبرة حول مختلف الأماكن التي يمكن للمؤسسة تخزين المعرفة، ومن بينها الأرشيف الإلكتروني الذي يعتبر كنوع من أنواع تخزين المعلومات والبيانات والمعرفة الناتجة عن معالجة هذه الأخيرة، ونظراً للميزات التي يتميز بها كتسهيل عملية إستنساخ المعلومات دون تكلفة عالية، كما تعتمد المؤسسة على الأرشيف الإلكتروني لسهولة تحويله عبر مخرجات التكنولوجيا الحديثة والأنترنت، إضافة إلى سهولة الإسترجاع عند الحاجة. كما يساعد المؤسسة على تجنب الأخطاء التي كانت تحدث في الطرق التقليدية وما يجب التركيز عليه أكثر ما يتيح للمؤسسة من قدرة التعامل وربط معلوماتها مع المؤسسات الأخرى، أو داخل الأقسام ويظفي عليها الصبغة الإلكترونية، هذه العبرة جاءت بإنحراف معياري قدره 1.09 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة.

العبرة الثانية: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.81 في المرتبة الثالثة في ترتيب عبارات بعد تخزين المعرفة وبمستوى أهمية مرتفعة وتمحورت هذه العبرة حول تخزين المعرفة عن طريق الأرشيف الورقي، هذه الأهمية المرتفعة تدل على مدى تمسك المؤسسة بالرغم من التغيير في التكنولوجيا الحديثة، وبالرغم من مكانتها كمؤسسة رائدة في إفريقيا إلا أن الأرشيف الورقي يأخذ حيز في حفظ المعرفة والمعلومات، وعدم القدرة على التخلص منه راجع بالدرجة الأولى لكونه أفضل ضمان من الأرشيف الإلكتروني الذي هو عرضة للخلل والأعطاب والقرصنة عن بعد، وقد بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبرة 1.10 يدل على تشتت في إجابات عينة الدراسة.

العبرة الثالثة: جاءت العبرة الثالثة التي تمحورت حول توثيق المعرفة في المؤسسة بطريقة سهلة لإسترجاعها عند الحاجة في المركز الأخير في سلم ترتيب عبارات بعد تخزين المعرفة، بمتوسط حسابي قدره 3.08 وهو ذات مستوى أهمية متوسط، حيث تعمل المؤسسة على تسهيل طرق تخزين المعرفة حتى يتم إسترجاعها بسرعة، وقد بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبرة 1.02 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة، حول توثيق المعارف التي تم توليدها في أماكن والطرق التي يسهل الوصول إليها أثناء إحتياج المؤسسة لها من جهة، ومن أجل مواجهة أي تغيير من جهة أخرى.

العبارة الرابعة: جاءت هذه العبارة في المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره 3.78 ومستوى أهمية مرتفعة حيث تمحورت هذه العبارة، حول إذا ما كانت المؤسسة تحافظ على عمالها ذوي الخبرة (معرفتهم المخزنة) وإعتبارهم كأماكن لتخزين المعرفة، من خلال الإعتماد عليهم عندما تكون بحاجة لهم، هذه الأهمية تعكس كذلك الدور الكبير الذي يلعبه العامل ذو الخبرة في المؤسسة، خاصة من خلال الإحتكاك ومساعدة ذوي نقص الخبرة وطرق العمل، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة حوالي 0.84 وهي قيمة تدل على إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة، حول مدى إحتفاظ المؤسسة بعمالها ذوي الخبرة كإحدى طرق لتخزين المعرفة فأساس المعرفة المخزنة اليوم في المؤسسات المعاصرة عمالها ذوي الخبرة.

العبارة الخامسة: جاءت هذه العبارة في المركز الخامس في ترتيب عبارات بعد تخزين المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3.27 وذات مستوى أهمية متوسط، والتي تمحورت حول قيام المؤسسة بحفظ تجارب وخبرات المختصون في قواعد المعرفة كإحدى كرق تخزين المعارف، التي يمتلكونها من خلال التجربة الطويلة في المؤسسة كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة حوالي 1.23 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة، فأحيانا يقوم الفرد العامل بأعمال وتجارب خاصة جداً ونادرة، يتميز بها عن باقي غيره من العمال تسمح له بإحداث ذلك الفارق من جهة، وكذا حل مشكلة طارئة تعترض المؤسسة وتجعلها في ورطة.

العبارة السادسة: بلغ المتوسط الحسابي للعبارة السادسة 4.1 في المرتبة الأولى في ترتيب عبارات بعد تخزين المعرفة ومستوى مرتفعة، حيث تمحورت هذه العبارة حول قيام المؤسسة بتحفيز العاملين من أجل الحفاظ على ما يمتلكونه من معرفة، ومن طرق العمل وهي بذلك تحفيز على تخزين المعارف الضمنية والكامنة في عقولهم، لما هناك علاقة متكاملة بينهما فالفرد العامل في المؤسسة يعتبر أساس ومورد رئيسي من موارد المؤسسة، ورأس مالها الحقيقي وبالتالي فكل ما يمتلكه هذا الأخير هو ملك للمؤسسة كذلك، لذا تعمل على الحفاظ عليه ومحاولة تنميته وتكوينه أكثر، وبلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة قيمة 0.93 وهي قيمة تدل على إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

من خلال ما سبق نستنتج أن لتخزين المعرفة دور كبير في الحفاظ على الموارد الرئيسية في المؤسسة وعلى رأسها المعلومات والبيانات التي تعالجها في الأخير لتصبح معرفة لدى العمال، وتظهر هذه الأهمية من خلال ما بلغه المتوسط الحسابي الكلي لبعده تخزين المعرفة 3.64 ذات أهمية متوسطة، وإنحراف معياري قدره 1.03 يبين ويوضح مدى تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة.

البعد الرابع: توزيع المعرفة

يهتم بعد توزيع المعرفة بنشر ومشاركة المعرفة بين عمال المؤسسة وذلك من خلال توزيع المعرفة التي تم تشخيصها وتوليدها، عن طريق مجموعة من الأساليب والطرق حتى تصل في الوقت والمكان المناسب لأصحابها.

الجدول(4-16): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده توزيع المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	السماح وتشجيع الحوارات والنقاش بين العمال لإيصال المعرفة	3.03	1.43	متوسط	5
2	الإعتماد على الوسائل الحديثة كالأنترنت والرسائل الإلكترونية	2.47	1.22	متوسط	6
3	وضع قاعدة معلوماتية متاحة للجميع	3.45	1.25	متوسط	1
4	تحفيز عمال المؤسسة ذوي الخبرة لمنح خبراتهم ومعارفهم لباقي العمال	3.28	1.24	متوسط	3
5	الإعتماد على فرق بحث لتوزيع المعرفة	3.19	1.04	متوسط	4
6	إعتماد أسلوب تدريب من قبل عاملين متمرسين داخلياً أو خارجياً	3.43	1.12	متوسط	2
	المجموع الكلي	3.14	1.21		

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات الإستهيبان ونتائج spss ذات الإصدار 20.

من خلال الجدول (4-16) ونتائج الإستهيبان جاءت عبارات البعد الرابع توزيع المعرفة كما يلي (الملحق 3-9):

العبارة الأولى: جاءت هذه العبارة في المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره 3.03 ذات مستوى أهمية متوسطة، وقد تمحورت هذه العبارة حول قيام المؤسسة بتشجيع الحوارات والنقاش بين العمال لإيصال المعرفة والسماح لهم بتبادل الخبرات، لما لهذا الأسلوب من أهمية في المؤسسات المعاصرة بإعتباره عامل مباشر وأقرب طريقة تمكن الفرد العامل من إكتساب المعرفة التي يحتاجها من أقرب الناس إليه، فهو يسهل عملية الإكتساب والإندماج وسرعة الحصول على المعلومات والمعرفة اللازمة لكيفية وتقنيات العمل خاصة

الحديثة منها من جهة، وعامل مخفض للتكاليف على المؤسسة من جهة أخرى في ظل إزدياد المنافسة على المواهب والعناصر التي تتمتع بالكفاءات والمهارات، في حين بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.43 يفسر مدى تشتت اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة.

العبارة الثانية: بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية حوالي 2.47 بمستوى أهمية متوسط في المرتبة السادسة من ترتيب عبارات بعد توزيع المعرفة، والتي دارت حول مدى اعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة كالإنترنت والرسائل الإلكترونية في توزيع المعرفة، هذه الأهمية تعكس دور وإعتماد المؤسسات العصرية على الوسائل التكنولوجية الحديثة، التي تعتبر ذات فعالية بإمتلاكها خصائص ومميزات عالية في سرعة إيصال المعلومات والبيانات من جهة، وكذا حماية المعرفة المتحصل عليها من جهة أخرى، إضافة لإعتبارها أحسن وسيلة في نشر وتوزيع المعارف بسهولة طرقها، وقد بلغ الإنحراف المعياري 1.22 يدل على تشتت اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

العبارة الثالثة: جاءت هذه العبارة في المركز الأول من ترتيب عبارات بعد توزيع المعرفة بمتوسط حسابي قدره 3.45 ذات مستوى أهمية متوسطة، حيث تمحورت عن ما توفره المؤسسة من ظروف وبيئة معلوماتية معرفية مناسبة من خلال وضع قاعدة معلوماتية متاحة للجميع، فتسهيل طريق الوصول للمعرفة للعامل البشري في المؤسسة وتحقيق العدل والمساواة بين أفرادها، يخلق لدى هذا الأخير ثقة كبيرة وولاء وإنتماء للمكان الذي يعمل فيه مما يساهم في تحسين أداءه، وهذا نتيجة وصول المعارف المتدفقة من مصادرها للجميع دون عناء، وقد بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.25 يدل على تشتت اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة.

العبارة الرابعة: لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة حوالي 3.28 ذات مستوى أهمية متوسط في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات بعد توزيع المعرفة، والتي تمحورت حول تحفيز عمال المؤسسة ذوي الخبرة لمنح خبراتهم ومعارفهم لباقي العمال، هذه الأهمية المتوسطة تدل على مدى متابعة العاملين ومحاولة تحقيق رضا كل فرد من خلال عامل التحفيز والعمل على تحويل المعارف الكامنة، لتصبح ظاهرة وصریحة ومتاحة لمن بحاجة لها، فتحفيز العاملين موضوع مهم تولى له المؤسسة أهمية خاصة لما له من أثر إيجابي ومساعد على تجديد العهد مع العامل، وكذا بعث روح الحيوية والنشاط ليصبح عضو مشارك وفعال في نقل وتوزيع المعرفة خاصة التي يكتنزها، وقد بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.24 يدل على تشتت اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة.

العبارة الخامسة: لقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.19 ذات مستوى أهمية متوسطة، وقد تمحورت هذه العبارة حول اعتماد المؤسسة على فرق بحث لتوزيع المعرفة. فأحياناً ترى المؤسسة أن أفضل وسيلة لتوزيع وإيصال المعرفة لجميع العمال وللإستفادة منها أكبر شريحة ممكنة، هو تخصيص فرق عمل مهمتها إيصال مختلف المعارف التي يحتاجها الفرد العامل في المؤسسة، وهو عامل يسمح للمؤسسة بتجنب الكثير من الإجتماعات كل مرة، وكذا يضمن وصول المعرفة وتدققها بشكل أفضل لأصحابها، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.04 يدل على تشتت في إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة.

العبارة السادسة: لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.43 بذات مستوى أهمية متوسطة بالغة بذلك المركز الثاني في ترتيب عبارات بعد توزيع المعرفة، والتي تمحورت حول اعتماد المؤسسة لأسلوب تدريبي يغلب عليه عاملين متمرسين داخلياً أو خارجياً، حيث تعتمد المؤسسة أحياناً على عمالها ذوي الخبرات في توزيع المعرفة، من خلال إسناد لهم مهمة تدريب أفرادها بعد تشخيص إحتياجاتهم المعرفية، وبالتالي يعتبر عامل توزيع وتوليد في نفس الوقت للمعارف، وقد بلغ الإنحراف المعياري لبعده توزيع المعرفة 1.12 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة.

من خلال ما سبق من تحليل عبارات بعد توزيع المعرفة نستطيع القول أن عملية توزيع المعرفة في المؤسسة بمثابة الشريان المغذي لأفرادها، والمحرك الأساسي للقيام بالوظائف والمهام الموكلة إليهم خاصة أثناء مواجهة مشاكل في العمل، وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي الكلي 3.14 ذات مستوى أهمية متوسطة وإنحراف معياري قدره 1.21 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة.

البعده الخامس: تطبيق المعرفة

يعبر بعد تطبيق المعرفة على مدى قدرة المؤسسة على الإستخدام الأمثل وإستغلال المعرفة في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهدافها وحل المشاكل التي تعترضها في تحقيق ما تم التخطيط له مسبقاً.

الجدول (4-17): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد تطبيق المعرفة.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
6	متوسط	1.28	2.92	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة	1
2	متوسط	0.99	3.65	تدعم المؤسسة فكرة تطبيق المعرفة	2
5	متوسط	1.09	3.25	تقوم المؤسسة بتعليم جميع العمال التقنيات الجديدة للعمل	3
4	متوسط	1.33	3.48	تعمل المؤسسة على تسهيل تطبيق المعرفة وإزالة معوقات ذلك	4
3	متوسط	1.32	3.59	للمؤسسة مختصين في نظم المعلومات والمعلوماتية لتسهيل تطبيق المعرفة	5
1	مرتفع	1.05	4.04	تدريب العمال على التكنولوجيا الحديثة لتسهيل وصولهم إلى المعرفة	6
	متوسط	1.18	3.49	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات الاستبيان ونتائج spss ذات الإصدار 20.

من خلال الجدول (4-17) ونتائج الاستبيان جاءت عبارات البعد الخامس تطبيق المعرفة كما

يلي (3-10):

العبرة الأولى: جاءت العبرة الأولى في المركز السادس بمتوسط حسابي قدره 2.92 ذات مستوى أهمية متوسطة، والتي تمحورت حول ما توفره المؤسسة من متطلبات تطبيق المعرفة في عصر التغيرات التكنولوجية الحديثة، حيث وجدت نفسها أمام ضرورة حتمية لا إختيارية لتوفير بيئة معرفية مناسبة والتشجيع على الإدارة فعالة، من ثقافة التعلم والتحديث المستمر إضافة إلى اعتماد هيكل تنظيمي يتناسب وتطبيق إدارة المعرفة من خلال هيكل يتسم بالمرونة مع المتغيرات الخارجية التي تحدث في بيئة المؤسسة، ومن هذه المتطلبات كذلك الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وآخر ما باحت به من طرق تسييرية خاصة بإعتماد الإدارة الإلكترونية، والممارسات الإدارية التي تتوافق وتطبيقها في هذا العصر، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبرة حوالي 1.28 يبين مدى تشتت إجابات عينة الدراسة حول ما توفره المؤسسة من متطلبات تطبيق المعرفة.

العبارة الثانية: بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الثانية 3.65 بمستوى أهمية متوسط في المرتبة الثانية من ترتيب عبارات بعد تطبيق المعرفة، والتي تمحورت حول ما تقوم به المؤسسة من تدعيم فكرة تطبيق المعرفة لما له من أهمية، فمؤسسة سوناطراك ياعتبارها المؤسسة الرائدة ومن خلال إجابات عينة الدراسة وبمتوسط قريب من مستوى أهمية مرتفع، تدل على مدى إهتمامها بفكرة تطبيق المعرفة من خلال السماح وتشجيع التبادل والحوارات والنقاش بين العمال حول طرق العمل، وكذا إتاحة القاعدة المعلوماتية للمعرفة للجميع دون إستثناء، وحرصها على تشجيع التعلم الذاتي للفرد العامل وفتح المجال للتعلم والإستفادة من غيره من العاملين، وتدعيم البنية التحتية من خلال توفير وسائل التواصل وتبادل المعلومات، وقد بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0.99 يدل على إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة من بعد تطبيق المعرفة.

العبارة الثالثة: جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة من ترتيب فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.25 ذات مستوى أهمية متوسطة، والتي تمحور حول ما تقوم به المؤسسة بتعليم جميع العمال التقنيات الجديدة للعمل، فالعنصر البشري اليوم لما له من أهمية داخل المؤسسة وبمجرد الإنتماء يصبح تحت مسؤوليتها، خاصة إذا تعلق الأمر بالتدريب سواء الخارجي أو من خلال تعلم التقنيات التي تدخلها المؤسسة في أي وقت ممكن، دوغما إقتصارها على فئة معينة من العمال وترك البعض حتى يحدث ذلك النوع من التفاوت في المعرفة، ويصبح مع مرور الوقت مركب نقص لتلك الفئة ويحدث ربما مشاكل بين هتين الطبقتين، لذا تعمل المؤسسة على تعليم وإحداث تكافؤ الفرص في تكوين وتدريب الأفراد على أي تقنية تدخلها جديدة، هذا وقد بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.09 يفسر تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة من بعد تطبيق المعرفة.

العبارة الرابعة: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.48 في المرتبة الرابعة من ترتيب عبارات هذا البعد، وقد تمحورت حول قيام المؤسسة بتسهيل تطبيق المعرفة وإزالة معوقات ذلك، فمؤسسة الدراسة إنطلاقا من تشجيع العمال على التعلم الذاتي وفتح مجال التحوار بينهما، وكذا مساعدة جميع العاملين وتدريبهم أحسن تدريب، إضافة لما توفره من بيئة معرفية ومناخ عمل يساعد على العطاء أكثر دلالة على تسهيل طرق تطبيق المعرفة من جهة، ومن جهة أخرى إزالة معوقات وكل ما يعترض من صعوبات. وقد بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.33 وهي قيمة تدل وتفسر مدى تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة من بعد تطبيق المعرفة.

العبارة الخامسة: لقد جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.59 ذات مستوى أهمية متوسطة، وقد تمحورت هذه العبارة حول ما إذا للمؤسسة مختصين في نظم المعلومات والمعلوماتية لتسهيل تطبيق المعرفة، وقد كان إيجاباً إجابات عينة هذه الدراسة امتدت من خلال إنحراف معياري قدره 1.32 وهذا التشتت يعود لطبيعة الفقرة بإعتباره عامل من خصوصيات المؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بأحد أقسام ودوائر أعمدة المؤسسة، فالمؤسسة تولي إهتماماً كبيراً فئة المختصين بالمعلومة والمعلوماتيين لما لهم دور كبير في تشخيص المعرفة بالدرجة الأولى في المؤسسة، وكذا الدور الكبير في دراسة البيئة الديناميكية والحصول على مختلف الإشارات وتحليلها قبل غيرها من المؤسسات، بعد إزدياد المنافسة العالمية شدة.

العبارة السادسة: لقد جاءت هذه العبارة متصدرة ترتيب عبارات بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي قدره 4.05 ذات مستوى أهمية مرتفعة، وقد تمحورت هذه العبارة حول قيام المؤسسة بتدريب العمال على التكنولوجيا الحديثة لتسهيل وصولهم إلى المعرفة، وهي خطوة مهمة جداً في المؤسسة وتترتب على عرش أولويات وخطط المؤسسة، لما لها أهمية في تحديد مكانة ومستقبل المؤسسة، فهناك فرق بين تعليم الفرد العامل إدخال تقنيات جديدة للعمل في المؤسسة، ومدى تحكمه في التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسات الأخرى، فإرسال المؤسسة أفرادها للتكوين خارج المؤسسة والتفتح على أحدث الطرق التسييرية الحديثة يعتبر قيمة مضافة لها، في المستقبل ورأس مال حقيقي من الموارد غير الزائلة على المدى البعيد، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.05 يدل على تشتت إيجاباً عينة الدراسة حول هذه الفقرة من بعد تطبيق المعرفة في المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن تشخيص وتوليد وتخزين المعرفة دونما تطبيقها يعتبر فشل في تحقيق هدفها وإستثماراتها المعرفية، فنجاح المؤسسة اليوم في مجال إدارة المعرفة مرهون بمدى تطبيقها وتهييء جميع الظروف ومتطلباتها، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعث تطبيق المعرفة 3.49 ذات مستوى أهمية متوسط وإنحراف معياري قدره 1.18 يدل على تشتت إيجاباً عينة الدراسة حول بعد تطبيق المعرفة.

البعد السادس: تقانة إدارة المعرفة

تعتبر تقانة إدارة المعرفة أساس وقاعدة لنجاح تطبيق المعرفة في أي مؤسسة كانت وهذا الأخير مرهون بمدى توفر الوسائل التكنولوجية الحديثة للمعرفة، فكلما تغيرت مخرجات التكنولوجيا أكثر إزدادت تطبيقات المعرفة أكثر، وأصبحت أكثر من محدد لنجاح وفشل تطبيقها.

الجدول(4-18): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعدها تقانة المعرفة المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
1	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة	3.69	1.23	مرتفع	4
2	تناسب التكنولوجيا المستعملة ومتطلبات العمل	3.76	1.10	مرتفع	3
3	للمؤسسة موقع خاص في الأنترنت وتشارك مع قواعد بيانات عالمية.	4.13	0.86	مرتفع	2
4	يعتمد إنجاز معظم الأعمال على التقانة والبريد الإلكتروني	4.15	0.92	مرتفع	1
5	تساهم التقانة في سرعة إنجاز العمل وحماية وتخزين المعرفة	3.67	0.88	مرتفع	5
6	تعمل التكنولوجيا الحديثة على تقديم المعلومات الصحيحة	3.58	0.97	متوسط	6
	المجموع الكلي	3.83	0.99	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات الإستهيبان ونتائج spss ذات الإصدار 20.

من خلال الجدول (4-18) ونتائج الإستهيبان جاءت عبارات البعد السادس تقانة المعرفة كما يلي (الملحق 3-11):

العبارة الأولى: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة قيمة 3.69 ومستوى أهمية مرتفع في المرتبة الرابعة في ترتيب فقرات بعد تقانة المعرفة، وقد تمحورت هذه العبارة حول مدى إعتماد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تعتبر أمر طبيعي في المؤسسات اليوم، ولكن هناك إختلاف وتفاوت في درجة وحسن إستغلالها حسب كل موقف وظرف، فهذه الوسائل اليوم تساهم بنسبة كبيرة في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات من خلال توفير مختلف الأنظمة والتطبيقات الجديدة، والتي بدورها تساهم في التسيير والتحكم الجيد في موارد المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى يؤثر بشكل مباشر في نتائج التعاون في مجال المعرفة داخل المؤسسة كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.23 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة من فقرات بعد تقانة إدارة المعرفة.

العبارة الثانية: جاءت هذه العبارة في المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره 3.76 والتي تمحورت حول مدى تناسب التكنولوجيا المستعملة ومتطلبات العمل في المؤسسة المدروسة، وكانت بدرجة أهمية مرتفعة من

خلال إجابات عينة الدراسة، وهذه الأهمية راجعة لكون ما توفره المؤسسة من المتطلبات التكنولوجية الحديثة لإنجاح عملياتها الداخلية والخارجية وعلى رأسها إدارة المعارف سواء الضمنية في عقول أفرادها من العمال أو الصريحة التي تم توليدها، إضافة إلى توفيرها للوسائل التكنولوجية التي ساهمت بشكل كبير في إنجاحها، من خلال تلك الأدوات التي توفرها وتلعب الفارق بين المؤسسات في إنجاحها، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة 1.10 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة من فقرات بعد تقانة المعرفة.

العبارة الثالثة: لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.13 ذات مستوى أهمية مرتفع في المركز الثاني من ترتيب عبارات بعد تقانة المعرفة، وقد تمحورت العبارة الثالثة مدى إمكانية إمتلاك المؤسسة موقع خاص في الأنترنت وتشارك مع قواعد بيانات عالمية، وقد كانت الإتجاهات في عينة دراسة مرتفعة لكون المؤسسة تمتلك موقع خاص في الأنترنت، ويعرف أولاً كل ما يتعلق بالمؤسسة وأقسامها ونشاطاتها، كما تعرض فيه جميع المستجدات والأحداث حتى يكون سواء الفرد العامل أو المستفيد على صلة والتطلع بكل ما يحدث خارجها، كما يعتبر عامل لتسويق خدمات ونشاطات المؤسسة على المستوى الدولي، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.86 وهو يفسر مدى إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة من بعد تقانة المعرفة.

العبارة الرابعة: جاءت هذه العبارة متصدرة الترتيب بمتوسط حسابي قدره 4.15 ومستوى أهمية مرتفع حيث تمحورت حول مدى اعتماد إنجاز معظم الأعمال على التقانة والبريد الإلكتروني، هذه الأهمية تدعم وتضيف لما رأيناه سابقاً من هذه العبارات، بإعتبار أنه لا يمكن القيام بأعمال ذات جودة وسرعة ممكنة دونما الإرتكاز على تقانة إدارة المعرفة، فالمؤسسة اليوم نسبة لمكانتها وإهتمامها بكل ما هو حديث توفر جميع المتطلبات الحالية خاصة التكنولوجية، لإدراكها بمدى أهمية وخطورة هذا في نفس الوقت فمخرجات هذه الأخيرة إما توفيرها وحسن التحكم وإستغلالها لتحسين في طرق العمل وإستمرارية وبقاء المؤسسة، أو تجاهلها ومواجهة الصعوبات وعلى رأسها المنافسة الشديدة من غيرها الأجنبية المستثمرة، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.92 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة من عبارات بعد تقانة المعرفة.

العبارة الخامسة: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.67 بمستوى أهمية مرتفع في المركز الخامس وقد تمحورت حول كيفية مساهمة التقانة في سرعة إنجاز العمل وحماية وتخزين المعرفة، وإنحراف معياري قدره

0.99 يدل على إنسجام إتجاه إجابة عينة الدراسة حول مدى هذه المساهمة، خاصة في حماية المعرفة التي تم تشخيصها وتوليدها من مصادرها المختلفة، فتخزينها وحمايتها من خلال هذا الدور، فتكنولوجيا الحديثة اليوم بمختلف توجهاتها وإنتاجاتها أصبحت عامل أساسي ومطلب ثابت لا يتغير الفكر حوله في المؤسسة التي تبحث عن المنافسة والبقاء، في هذه البيئة التي في حد ذاتها ديناميكية في هذه التكنولوجيا لذا على المؤسسة اليقظة كامل الوقت وتتابع كل صغيرة وكبيرة في ما تنتجه التكنولوجيا الحديثة اليوم، ومحاولة الإعتماد عليها قبل غيرها من المؤسسات المنافسة.

العبارة السادسة: لقد جاءت هذه العبارة في المركز السادس بمتوسط حسابي قدره 3.58 ومستوى أهمية متوسط، كما تمحورت حول تعمل التكنولوجيا الحديثة على تقديم المعلومات الصحيحة فهذه الأخيرة تساهم وبالإعتماد على متخصصين في أنظمة المعلومات والمعلوماتية، وبعد دراسة البيئة الخارجية والداخلية وكل ما يتعلق بالبيئتين معلومات تكون صحيحة ودقيقة في ظل التطور التكنولوجي الحديث، إضافة إلى حسمها في أمور قرارية متخذة من قبل الرؤساء من خلال تزويدهم بالبيانات والمعلومات الصحيحة، نتيجة للعلاقة الطردية بينهما فكلما كانت هذه المعلومات سليمة وفي الوقت الصحيح كلما كان القرار المتخذ صحيح وسليم، في حين بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0.97 يدل على إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة من فقرات بعد تقانة المعرفة.

وفي الأخير وبناءً على المتوسط الحسابي الكلي لبعد تقانة المعرفة الذي بلغ 3.83 ذات مستوى أهمية مرتفع وإنحراف معياري قدره 0.99، يدل على إنسجام إتجاه عينة الدراسة حول بعد تقانة المعرفة وواقعه في مؤسسة الدراسة، نقول أن لهذه الأخيرة أهمية كبيرة في تطبيق إدارة المعرفة.

المحور الثالث: الأداء البشري

يهدف هذا المحور إلى تقييم أداء الفرد البشري العامل في المؤسسة ، كما يمثل هذا المحور المتغير الثاني للدراسة (الأداء البشري) حيث يشتمل على ثلاث أبعاد منسجمة (كفاءة تنفيذ الأعمال، جودة العمل، المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل) تمثل بعد واحد موضحة في الملحق (4-222-3)، وسيتم من خلال نتائج الإستبيان والدراسة الميدانية التطرق لتحليل كل بعد من الأبعاد السابقة في جدول مخصص لها، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لكل عبارة وترتيبها حسب مستوى الأهمية المبينة في الجدول (4-5) سابقاً من خلال ما يلي:

الجدول(4-19): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكفاءة تنفيذ الأعمال.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
كفاءة تنفيذ الأعمال					
5	متوسط	1.08	3.10	يملك العامل جميع متطلبات ومؤهلات الوظيفة	1
4	متوسط	1.37	3.12	للعامل قدرة على تحمل مسؤولية المهام الموكلة له	2
2	متوسط	1.34	3.58	للعامل قدرة على الإبداع والتطوير	3
1	مرتفع	0.54	4.62	الإعتماد على النفس في إنجاز العمل وفي الوقت المحدد	4
3	متوسط	0.84	3.54	يكتسب العامل مهارات وطرق العمل الجديدة	5
	متوسط	1.03	3.59	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات الاستبيان ونتائج spss ذات الإصدار 20.

من خلال الجدول (4-18) ونتائج الاستبيان جاءت عبارات مجال كفاءة تنفيذ الأعمال كما

يلي (الملحق 3-12):

العبارة الأولى: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة قيمة 3.10 ذات مستوى أهمية متوسط وجاءت في المركز الخامس من ترتيب فقرات مجال كفاءة تنفيذ الأعمال، وقد تمحورت هذه العبارة حول مدى إمتلاك العامل لجميع متطلبات ومؤهلات الوظيفة التي يشغلها، في حين بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة حوالي 1.08 وهذا يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول ما يمتلكه العامل في المؤسسة من كفاءات ومهارات تتوافق وشروط المهام الموكلة إليه.

العبارة الثانية: لقد جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره 3.12 ومستوى أهمية متوسط في الترتيب الرابع من فقرات كفاءة تنفيذ الأعمال، وقد تمحورت هذه العبارة حول ما يملكه العامل من قدرة على تحمل مسؤولية المهام الموكلة له في المؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.37 يفسر تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة، هذه الأهمية المتوسطة تدل على ما يمتلكه كل عامل من قدرات، وكفاءات تجعله قادر على تحمل المسؤولية في تسيير عمله وما يسند له من أعمال في المؤسسة خاصة وأن جميع أفراد عينة الدراسة ذو مستوى علمي لا بأس به، وأن مؤسسة سوناطراك لا توظف إلى حسب إحتياجاتها وحسب الشروط المتوفرة في الفرد الباحث عن العامل،

العبارة الثالثة: في حين جاءت العبارة الثالثة في المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره 3.58 ومستوى أهمية متوسط، تمحورت حول قدرة العامل على الإبداع والتطوير في المؤسسة، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 1.34 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة، إلا أن ما يميز المؤسسة من تشجيع وتحفيز العمال على العمل، وإتاحة المعرفة للجميع يجعل من العامل في ظل إدارة المعرفة قادر على الإبداع والإبتكار وتحسين طرق العمل.

العبارة الرابعة: كما بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الرابعة حوالي 4.62 متصدرة عبارات مجال كفاءة تنفيذ الأعمال، وقد تمحورت هذه العبارة حول اعتماد العامل على النفس في إنجاز العمل وفي الوقت المحدد بإنحراف معياري قدره 0.54 يدل على إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة، حول هذه العبارة حيث أن إمتلاك الفرد العامل في المؤسسة للمعرفة وتوفير جميع متطلبات العمل، والتسيير الأحسن للمعرفة دافع قوي ومحفز لإعتماد العامل على نفسه في إنجاز مختلف الأعمال.

العبارة الخامسة: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.54 بمستوى أهمية متوسط كما جاءت في الترتيب الثالث من عبارات مجال كفاءة تنفيذ الأعمال، وتمحورت هذه العبارة حول ما يكتسبه العامل من مهارات وطرق العمل الجديدة خاصة في ظل إدارة المعرفة التي تسمح للعامل بإكتساب كل ما هو جديد وحديث حول طرق العمل الحديثة، خاصة ما تقوم به المؤسسة من إدخال للتقنيات الحديثة والتدريب المستمر للفرد لمواجهة ومواكبة التطورات، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة 0.84 يبين إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة.

من خلال ما سبق نلاحظ أن معظم المتوسطات الحسابية للفقرات كانت متقاربة بين (3.10 إلى غاية 3.59) وإنحراف معياري متقارب كذلك بين (0.54 إلى غاية 1.34) كما بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمجال كفاءة تنفيذ الأعمال 3.59 ذات مستوى أهمية متوسط وإنحراف معياري قدره 1.03 يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة في هذا المجال.

الجدول (4-20): المتوسطات الحسابية والانحراف لمجال جودة العمل.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
جودة العمل					
1	يقوم العامل بإنجاز عمله وفي الوقت المحدد	3.61	1.29	متوسط	3
2	يتميز العامل بالأخلاق الحسنة ويقدم الخدمة بلباقة	3.72	1.16	مرتفع	2
3	يملك العامل قدرة على تنظيم عمله	3.87	1.15	مرتفع	1
4	الحرص على إنجاز العمل بدون أخطاء أو التقليل منها	3.10	1.03	متوسط	4
5	يقدم العامل عمل وخدمة مميزة وذات جودة	2.92	1.28	متوسط	5
المجموع الكلي		3.44	1.18	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات الإستهيبان ونتائج spss ذات الإصدار 20.

من خلال الجدول (4-20) ونتائج الإستهيبان ومخرجات spss ذات الإصدار 20 جاءت فقرات

هذا المجال كما يلي (الملحق 3-13):

العبرة الأولى: لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبرة 3.61 بمستوى أهمية متوسط وترتيب ثالث في ترتيب عبارات هذا المجال، كما تمحورت هذه حول قيام العامل بإنجاز مهامه في الوقت المناسب والمحدد له فإمتلاك الفرد العامل في المؤسسة لجميع الشروط والمؤهلات التي تجعله قادر على تأدية مهامه من جهة وكذا تكوينه وتزويده بالمعرفة التي يحتاجها حول تقنيات وكيفية أداء المهام، كلها عوامل تساعده في إنجاز مهامه في الوقت المحدد، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبرة 1.29 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول مجال جودة العمل.

العبرة الثانية: جاءت هذه العبرة في المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره 3.72 ومستوى أهمية مرتفع وقد تمحورت هذه العبرة حول ما يتميز به العامل بالأخلاق الحسنة وما يقدمه من خدمة بلباقة، حيث بلغ الانحراف المعياري لهذه العبرة 1.16 يدل على تشتت إجابات عينة الدراسة حول مجال جودة العمل.

العبرة الثالثة: جاءت في المركز الأول بمتوسط الحسابي 3.87 ذات مستوى أهمية مرتفع، وتمحورت هذه العبرة حول قدرة العامل على تنظيم عمله بنفسه، وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه العبرة 1.15 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة من مجال جودة العمل.

العبرة الرابعة: جاءت هذه العبرة في المركز الرابع بمتوسط حسابي قدره 3.10 ومستوى أهمية متوسط تمحورت حول حرص الفرد العامل على إنجاز العمل بدون أخطاء أو التقليل منها، وهو ماتسهم به الإدارة

الفعالة في تسيير معارف عمالها من خلال تشخيصها وتوليدتها من مصادرها، وبلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 1.03 يدل على تشتت إيجابي اتجاهات عينة الدراسة حول هذه الفقرة،

العبارة الخامسة: وأخير بلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأخيرة التي تمحورت حول ما يقدمه العامل من عمل وخدمة مميزة وذات جودة 2.92، ذات مستوى أهمية متوسطة في المركز الخامس وإنحراف معياري قدره 1.28 يدل على تشتت إيجابي اتجاهات عينة الدراسة.

من خلال مجال جودة العمل نلاحظ أن معظم المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المجال كانت متقاربة وذات أهمية متوسطة وإنحراف معياري كذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمجال 3.44 بمستوى أهمية متوسطة وإنحراف معياري قدره 1.18 يدل على تشتت إيجابي اتجاهات عينة الدراسة.

الجدول (4-21): المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لمجال المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل					
1	لدى العامل معرفة كاملة عن كيفية أداء العمل الموكّل إليه	3.01	1.14	متوسط	3
2	يلتزم العامل بقوانين وأنظمة العمل	3.00	0.99	متوسط	4
3	يحترم العامل الأوامر ويلتزم بها	2.93	0.79	متوسط	5
4	يحرص العامل على إنجاز المهام الموكلة اليه	3.63	0.94	متوسط	2
5	يعمل العامل على تعلم وإكتساب المهارات وتقنيات العمل الجديدة	3.64	0.95	متوسط	1
	المجموع الكلي	3.24	0.96	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معلومات الاستبيان ونتائج spss ذات الإصدار 20.

من خلال الجدول (4-20) ونتائج الاستبيان ومخرجات spss ذات الإصدار 20 جاءت عبارات

هذا المجال كما يلي (الملحق 3-14):

العبارة الأولى: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.01 في المرتبة الثالثة في ترتيب فقرات مجال المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل ذات مستوى أهمية متوسط، وقد تمحورت هذه العبارة حول مدى قدرة العامل على إمتلاك معرفة كاملة عن كيفية أداء المهام والأعمال الموكلة إليه، كما بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة

1.14 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة في هذا المجال، وهذا له إرتباط وثيق بإدارة المعرفة فالمؤسسة التي تحسن إدارة معارف الأفراد وتحويلها، تحصل على عامل كفاءة ومتكامل ذو قدرة على إنجاز الأعمال والدراية الكاملة بطرق العمل.

العبارة الثانية: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.00 بمستوى أهمية متوسطة وترتيب رابع وقد تمحورت هذه العبارة حول إتزام العامل بقوانين وأنظمة العمل، في حين بلغ الإنحراف المعياري لها 0.99 يدل على إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة، كما بلغ المتوسط

العبارة الثالثة: لقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.93 بستوى أهمية متوسط وإنحراف معياري 0.79 يدل على إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة، وقد تمحورت هذه العبارة حول إحترام العامل الأوامر والإلتزام بها.

العبارة الرابعة: جاءت هذه العبارة في المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره 3.63 ومستوى أهمية متوسط، وإنحراف معياري قدره 0.94 يدل على إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة التي تمحورت حول حرص العامل على إنجاز المهام الموكلة اليه.

العبارة الخامسة: بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.64 بمستوى أهمية متوسط وقد تمحورت هذه العبارة حول، مايكتسبه العامل من مهارات وتقنيات العمل الجديدة خاصة في ظل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، في حين بلغ الإنحراف المعياري لهذه العبارة 0.94 يدل على إنسجام إتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة.

وفي الأخير ومن خلال هذا المجال نلاحظ أن معظم المتوسطات متقاربة وبمستوى أهمية متوسط وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.24 متوسط الأهمية وإنحراف معياري قدره 0.96 يدل على ذلك الإنسجام في إتجاه إجابات عينة الدراسة حول مجال المعرفة والإلتزام بمتطلبات العمل.

الفرع الثالث: توصيف نموذج الدراسة وإختبار الفرضيات

أولاً: التعريف بالنموذج

من خلال هذا سوف نؤكد أو ننفي العلاقة الطردية القائمة بين إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناپراك DRIZ، حيث كلما كان تطبيق إدارة المعرفة وإستخدامها أحسن كلما تحسن أداء الفرد البشري أفضل، ولتحقيق هذا قررنا الإستعانة بنموذج قياسي لأجل تحليل نوع هذه العلاقة بين هذين المتغيرين، كما يجب الإشارة أنه تم إثبات سابقاً بأن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، حيث تعتبر إدارة المعرفة أساس

لتوزيع المعارف وفرصة لتحسين المهارات وتشجيع الفرد على الإبداع في المؤسسة، وبغية التأكد من هذه الأخيرة فقد إعتدنا على الإستبيان كوسيلة للحصول على البيانات والمعلومات لتحليلها ومعالجتها وتفسيرها للوصول إلى هذه العلاقة، وقد وجه هذا الإستبيان لعينة من الأفراد العاملين في مؤسسة الدراسة التي تم إعتادها لما لها من مكانة في الإقتصاد الجزائري، وكذا ما توليه من إهتمام للعنصر البشري خاصة إذا تعلق الأمر بموضوع إدارة المعرفة.

ثانياً: تعريف وتحليل متغيرات النموذج

التعريف بمتغيرات النموذج:

نعتمد في هذه الدراسة على نموذج قياسي، يتكون من متغيرين (المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الأداء البشري)، ويأخذ هذا النموذج الصيغة الرياضية التالية: $Y = f(X)$ بمعنى إفتراض خطية العلاقة بين المتغيرين وبإستعمال طريقة المربعات الصغرى في عملية التقدير، ويأخذ النموذج القياسي الشكل التالي: $Y = \alpha + \beta x + \varepsilon$ حيث:

ε : هي عبارة عن حد الخطأ العشوائي (مجموع المتغيرات الأخرى التي لم تدرج في النموذج)؛

Y : الأداء البشري (المتغير التابع)؛

X : المتغير المستقل الذي يمثل أبعاد إدارة المعرفة والمتمثلة في (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، تقانة المعرفة).

ثالثاً: إختبار ومناقشة الفرضيات

لإثبات فرضيات هذه الدراسة سيتم الإعتماد على معامل الإرتباط بيرسون وتحليل الإنحدار البسيط لمعرفة وجود الإرتباط بين المتغيرات، ومعامل التحديد لتفسير بكم يساهم المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع من خلال ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تشخيص المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين

تشخيص المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تشخيص المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

الجدول (4-22): الخصائص الإحصائية لبعث تشخيص المعرفة والأداء البشري

المقدرات	المعاملات	الإنحراف المعياري	t_{cal}	t_{tab}	$prob$
الثابت	0,10	0,022	4,642	1,959	0,000
تشخيص المعرفة	0,761	0,081	9,403	1,959	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20

من خلال الجدول يمكن كتابة النموذج كما يلي الملحق (3-15):

$$\hat{Y} = 0,10 + 0,761X$$

$$\delta: (0,022) (0,081)$$

$$t: (4,642) (9,403)$$

حيث :

\hat{Y} : تمثل الأداء البشري

X : تمثل تشخيص المعرفة

إختبار معنوية معالم النموذج : لإجراء هذا الإختبار تستخدم إحصائية ستودنت وذلك لتقييم معنوية معالم النموذج.

1 _ إختبار معنوية الحد الثابت:

$$\begin{cases} H_0 : C = 0 \\ H_1 : C \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن : $|t_{cal}| < t_{tab}$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه C لها معنوية إحصائية .

2 _ إختبار معنوية معلمة تشخيص المعرفة:

$$\begin{cases} H_0 : b = 0 \\ H_1 : b \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن : $|t_{cal}| < t_{tab}$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه b لها معنوية إحصائية.

إختبار المعنوية الإجمالية للنموذج:

لإختبار المعنوية الإجمالية للنموذج يستخدم إختبار Fisher ، وفقا للفرضية التالية :

$$\begin{cases} H_0 : C = b = 0 \\ H_1 : C \neq b \neq 0 \end{cases}$$

H_0 : تمثل فرضية العدم وتعني النموذج له معنوية كلية.

H_1 : تمثل الفرضية البديلة وتعني النموذج ليس له معنوية كلية .

لدينا إحصائية فيشر المحسوبة $F_{cal} = 88,411$

أما إحصائية فيشر المجدولة عند مستوى معنوية 5 % هي كمايلي :

$$F_{(1,107)}^{0,05} = 3,92$$

بما أن : $F_{tab} < F_{cal}$ فإننا نرفض H_0 و نقبل H_1 و بالتالي النموذج له معنوية كلية.

الجدول(4-23): نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعث تشخيص المعرفة والأداء البشري

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0,152	1	0.152	0.000	0.452	0.673	0.447	0,761
الخطأ	0,184	107	0.002					
المجموع	0,335	108						

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20.

من خلال نتائج الجدول (4-21) و الملحق (3-15) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين

تشخيص المعرفة والأداء البشري بلغ قيمة $R=0,673$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين

تشخيص المعرفة والأداء البشري ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,452$ وهو دليل على قدرة المتغير المستقل _تشخيص المعرفة _ بـ 45,2% في تفسير المتغير التابع _الأداء البشري_ لمؤسسة سوناتراك DRIZ_، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 55,8% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج.

كما بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل تشخيص المعرفة $A=0.673$ وبما أن إشارة المعلمة تشخيص المعرفة موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية تشخيص المعرفة والأداء البشري، حيث إذا تغير التشخيص بوحدة واحدة فإن الأداء البشري يتغير بـ 0,76 وحدة، وهذا دليل وبرهان آخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة F المحسوبة 88,411 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية $F=3,92$. وهي دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى معنوية الذي قدر بـ $SIG= 0.00$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

بعد إدراج بيانات المتغيرين في برنامج الحزمة الإحصائية spss20 تحصلنا على نتائج ومعطيات

تسمح لنا بكتابة النموذج القياسي لهذه الدراسة المبني بطريقة المربعات الصغرى على الشكل التالي:

$$\text{الأداء البشري} = 0.76 \text{ تشخيص المعرفة} + 0.10 + \varepsilon$$

حيث:

ε : المتغير العشوائي

الإستنتاج:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$ بين تشخيص المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ، ونقبل الفرضية البديلة H_1

التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تشخيص المعرفة والأداء

البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

تعتبر عملية تشخيص المعرفة مهمة جداً في تحسين أداء الفرد العامل في المؤسسة حيث تنعكس

إيجاباً على مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهو مصدر ثقة للفرد الذي يمتلك خبرات ومعارف يتم

تشخيص هذه المعرفة على مستواه، ومصدر من المصادر الأساسية التي تلجأ له المؤسسة عند الحاجة من

جهة، فتحديد المؤسسة لأماكن المعرفة وقدرتها على تحديد إحتياجاتها أساس لتحقيق أهدافها وصياغة

إستراتيجياتها على المدى الطويل، وكذلك يتسنى لعمال المعرفة من وضع خطط وبرامج لتوظيف هذه المعارف

وكذا تحديد الإجراءات والمهام اللازمة لإستخدام أحسن والسماح لها بتطوير برامج خاصة بالمعرفة التي تم تشخيصها لتتلاءم وإبداع الفرد في العمل، وكذا تمكينه من معرفة ما يعود عليه من فوائد خاصة على فريق العمل ككل والمؤسسة بصفة عامة، فقيامها بتحديد أماكن المعرفة في الفرد فرصة لها لإكتشاف نقائص ونقاط ضعف العامل حتى يتسنى لها تصحيحها وتزويده بما يحتاجه سواء من خلال غيره من العمال أو عن طريق التدريب والتكوين. فالقيام بهذه العملية يسمح للمؤسسة بالنفاذ إلى مصادر المعرفة وإستيعابها وكذا حسن توظيفها وصولاً إلى توليد المعرفة.

الإستنتاج:

من خلال ماسبق نستنتج أن لتشخيص المعرفة أهمية ودور كبير في تحسين أداء الفرد العامل في المؤسسة وكلما كان تشخيص المعرفة من مصادرها بشكل جيد كلما تم تحديد نقاط ضعف وقوة الفرد وكذا زادت الثقة والولاء بين العامل والمؤسسة وبالتالي نتج الرضا وتحسن أداءه أكثر.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توليد المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توليد المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توليد المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

الجدول (4-24): الخصائص الإحصائية لبعث توليد المعرفة والأداء البشري

المقدرات	المعاملات	الإنحراف المعياري	t_{cal}	t_{tab}	$prob$
الثابت	0,101	0,019	5,412	1,959	0,000
توليد المعرفة	0,665	0,061	10,885	1,959	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20

من خلال الجدول يمكن كتابة النموذج كمايلي الملحق (3-16) :

$$\hat{Y} = 0,101 + 0,665X$$

$$\delta: (0,019) (0,061)$$

$t: (5,412) (10,885)$

حيث :

\hat{Y} : تمثل الأداء البشري

X : تمثل توليد المعرفة

إختبار معنوية معالم النموذج : لإجراء هذا الإختبار تستخدم إحصائية ستودنت و ذلك لتقييم معنوية معالم النموذج .

1 _ إختبار معنوية الحد الثابت :

$$\begin{cases} H_0 : C = 0 \\ H_1 : C \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن : $|t_{cal}| < t_{tab}$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه C لها معنوية إحصائية .

2 _ إختبار معنوية معلمة توليد المعرفة :

$$\begin{cases} H_0 : b = 0 \\ H_1 : b \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن : $|t_{cal}| < t_{tab}$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه b لها معنوية إحصائية .

إختبار المعنوية الإجمالية للنموذج :

لإختبار المعنوية الإجمالية للنموذج يستخدم إختبار Fisher ، وفقا للفرضية التالية :

$$\begin{cases} H_0 : C = b = 0 \\ H_1 : C \neq b \neq 0 \end{cases}$$

H_0 : تمثل فرضية العدم و تعني النموذج له معنوية كلية.

H_1 : تمثل الفرضية البديلة و تعني النموذج ليس له معنوية كلية .

$$118.491 = F_{cal} \text{ لدينا إحصائية فيشر المحسوبة}$$

أما إحصائية فيشر المجدولة عند مستوى معنوية 5% هي كما يلي :

$$F_{(1,107)}^{0,05} = 3,92$$

بما أن : $F_{tab} < F_{cal}$ فإننا نرفض H_0 و نقبل H_1 و بالتالي النموذج له معنوية كلية .

الجدول(4-25): نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعث توليد المعرفة والأداء البشري

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0,176	1	0.176	0.000	0,525	0,725	0,521	0,665
الخطأ	0,159	107	0.001					
المجموع	0,335	108						

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20.

من خلال نتائج الجدول (4-25) والملحق(3-16) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين توليد المعرفة والأداء البشري بلغ قيمة $R=0,725$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين توليد المعرفة والأداء البشري ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,525$ وهو دليل على قدرة المتغير المستقل _ توليد المعرفة _ بـ 52,5% في تفسير المتغير التابع _ الأداء البشري المؤسسة سوناطراك DRIZ_ ، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 47,5% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج.

كما بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل توليد المعرفة $A=0.665$ وبما أن إشارة المعلمة توليد المعرفة موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين توليد المعرفة والأداء البشري، بحيث إذا تغير توليد المعرفة بوحدة واحدة فإن الأداء البشري يتغير بـ 0,66 وحدة، وهذا دليل وبرهان آخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة F المحسوبة 118,49 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية $F=3,92$. وهي دالة إحصائية بالنظر إلى مستوى معنوية الذي قدر بـ $SIG= 0.00$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبعد إدراج بيانات المتغيرين في برنامج الحزمة الإحصائية spss20 تحصلنا على نتائج ومعطيات تسمح لنا بكتابة النموذج القياسي لهذه الدراسة المبني بطريقة المربعات الصغرى على الشكل التالي:

الأداء البشري = 0,665 توليد المعرفة + 0,101 + ε

حيث: ε : المتغير العشوائي

الإستنتاج:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توليد المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توليد المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

بعدما تتم عملية تشخيص المعرفة وتحديد أماكنها تقوم المؤسسة بتوليد تلك المعارف من أماكنها الكامنة وتحويلها إلى معرفة صريحة يمكن إستغلالها وإتاحتها للجميع، من خلال الفهم والإستيعاب والتعلم من تجارب الماضي، لتوفير ما تحتاجه على مستوى الأفراد أو العمليات التي تقوم بها، فهذه الأخيرة قد تكون في صورة نقاش بين العمال أو من خلال مشاركة ذوي الخبرة الكبيرة، كعقد لقاءات بين العمال في المؤسسة أو من خلال وسائل خاصة بالمؤسسة تتناسب في تلك العملية لسقل مهارات الفرد. فعملية توليد المعرفة تظهر أكثر قدرات والمعارف التي يمتلكها الفرد العامل وهي مشكلة في تفكير وإبداعات مخزنة وعميقة غير ملموسة، هذا ما يمنح الفرد قدرة على التفكير السليم ومواجهة أي مشكلة في طرائق العمل، من خلال إبتكار وإبداع طرق لتجاوز الأمر. كما تعتبر هذه العملية مكملة من الناحية المعرفية للفرد في المؤسسة لما يحتاجه من خبرات ومعارف وتقنيات عمل جديدة لا يكتسبها، وبالتالي فهي مصدر لتنوع معارف العمال وإتاحتها للجميع يساهم بدرجة كبيرة في تطوير المهارات، ومناسبة لإمتلاك الفرد لأكثر من طريقة عمل في نفس الوقت ونفس الوظيفة التي يشغلها، فتسهل عليه المأمورية في العمل ما ينعكس إيجاباً على أدائه في المؤسسة، وإنطلاقاً من هنا تظهر علاقة توليد المعرفة وتحسين أداء الفرد العامل فيها.

الإستنتاج:

من خلال ماسبق نستنتج أن هناك دور وعلاقة مهمة بين عملية توليد المعرفة وتحسين الأداء البشري في المؤسسة، فتحويل المعرفة الضمنية المخزنة من مصادرها إلى معرفة صريحة فرصة ومكسب لتنوع معارف الفرد العامل وتحسين لقدراته الذاتية والإبداعية وإكتساب لطرق العمل فتسهيل العمل وبالتالي تحسن في أدائه.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تخزين المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تخزين المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تخزين المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

الجدول (4-26): الخصائص الإحصائية لبعث تخزين المعرفة والأداء البشري

المقدرات	المعاملات	الإحرف المعيارى	t_{cal}	t_{tab}	$prob$
الثابت	0,111	0,28	3,909	1,959	0,000
تخزين المعرفة	0,679	0,100	6,790	1,959	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20

من خلال الجدول يمكن كتابة النموذج كمايلي الملحق (3-17):

$$\hat{Y} = 0,111 + 0,679X$$

$$\delta: (0,28) (0,100)$$

$$t: (3,909) (6,790)$$

حيث :

\hat{Y} : تمثل الأداء البشري

X : تمثل تخزين المعرفة

إختبار معنوية معالم النموذج : لإجراء هذا الإختبار تستخدم إحصائية ستودنت و ذلك لتقييم معنوية معالم النموذج .

1 _ إختبار معنوية الحد الثابت :

$$\begin{cases} H_0 : C = 0 \\ H_1 : C \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن : $t_{tab} < |t_{cal}|$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه C لها معنوية إحصائية .

2 _ إختبار معنوية معلمة تخزين المعرفة:

$$\begin{cases} H_0 : b = 0 \\ H_1 : b \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن : $t_{tab} < |t_{cal}|$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه b لها معنوية إحصائية .

إختبار المعنوية الإجمالية للنموذج :

لإختبار المعنوية الإجمالية للنموذج يستخدم إختبار Fisher ، وفقا للفرضية التالية :

$$\begin{cases} H_0 : C = b = 0 \\ H_1 : C \neq b \neq 0 \end{cases}$$

H_0 : تمثل فرضية العدم وتعني النموذج له معنوية كلية.

H_1 : تمثل الفرضية البديلة و تعني النموذج ليس له معنوية كلية .

لدينا إحصائية فيشر المحسوبة $F_{cal} = 46,099$

أما إحصائية فيشر المجدولة عند مستوى معنوية 5 % هي كمايلي :

$$F_{(1,107)}^{0,05} = 3,92$$

بما أن : $F_{tab} < F_{cal}$ فإننا نرفض H_0 و نقبل H_1 و بالتالي النموذج له معنوية كلية .

الجدول (4-27): نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعث تخزين المعرفة والأداء البشري

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0,101	1	0.101	0.000	0,301	0.549	0.295	0,679
الخطأ	0,234	107	0.002					
المجموع	0,335	108						

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20.

من خلال نتائج الجدول (4-27) والملحق (3-17) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين تخزين المعرفة والأداء البشري بلغ قيمة $R=0,549$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين تخزين المعرفة و الأداء البشري ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,301$ وهو دليل على قدرة المتغير المستقل _تخزين المعرفة _ بـ 30,1% في تفسير المتغير التابع_ الأداء البشري لمؤسسة سوناطراك DRIZ_، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 69,9% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج.

كما بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل تخزين المعرفة $A=0.679$ وبما أن إشارة المعلمة تشخيص المعرفة موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين تخزين المعرفة والأداء البشري، حيث إذا تغير تخزين المعرفة بوحدة واحدة فإن الأداء البشري يتغير بـ 0,67 وحدة، وهذا دليل وبرهان آخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة F المحسوبة 46,099 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية $F=3,92$. وهي دالة إحصائيا بالنظر إلى مستوى معنوية الذي قدر بـ $SIG= 0.00$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبعد إدراج بيانات المتغيرين في برنامج الحزمة الإحصائية spss20 تحصلنا على نتائج ومعطيات تسمح لنا بكتابة النموذج القياسي لهذه الدراسة المبني بطريقة المربعات الصغرى على الشكل التالي:

$$\text{الأداء البشري} = 0,679 \text{ تخزين المعرفة} + 0,111 + \varepsilon$$

حيث: ε : المتغير العشوائي

الإستنتاج:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تخزين المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تخزين المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

لا يمكن لأي مؤسسة كانت القيام بتشخيص المعرفة وتحويلها من مصادرها دونما الإحتفاظ بها ولهذا أصبح تخزين المعرفة أمر ضروري وليس إختياري لها، فتخزين المعارف المتحصل عليها من الوسائل الهامة في تسهيل مهمة الفرد العامل في مهامه، خاصة مع تغير طرائق العمل من وقت لآخر في ظل التطور التكنولوجي الحاصل على جميع الأصعدة والمستويات، يكون هذا الأخير بحاجة لإسترجاع ما يمكن نسيانه

أو التعلم منه ومن هنا تظهر أهمية تخزين المعرفة ودورها في الإسترجاع عند الحاجة إليها، هذه الأهمية والدور ما جعل المؤسسة تقوم بالإحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها لوقت أكثر والعمل على تنظيمها. وهذا ما يجعل عمل الفرد في المؤسسة أسرع وأسهل وهو مقياس على تحسن وزيادة أدائه.

الإستنتاج:

من خلال ما سبق يمكن تأكيد علاقة ودور تخزين المعرفة في تحسين أداء الفرد العامل فكلّم تم توفير متطلبات قيام الفرد العامل لمهامه وسهولة إسترجاعها كلما زاد وتحسن أدائه أكثر. الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توزيع المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توزيع المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توزيع المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

الجدول (4-28): الخصائص الإحصائية لبعده توزيع المعرفة والأداء البشري

المقدرات	المعاملات	الانحراف المعياري	t_{cal}	t_{tab}	prob
الثابت	0,186	0,016	11,370	1,959	0,000
توزيع المعرفة	0,337	0,046	7,258	1,959	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20.

من خلال الجدول يمكن كتابة النموذج كمايلي الملحق(3-18):

$$\hat{Y} = 0,186 + 0,337X$$

$$\delta: (0,016) (0,046)$$

$$t: (11,370) (7,258)$$

حيث:

\hat{Y} : تمثل الأداء البشري

X : تمثل توزيع المعرفة

إختبار معنوية معالم النموذج : لإجراء هذا الإختبار تستخدم إحصائية ستودنت وذلك لتقييم معنوية معالم النموذج.

1 _ إختبار معنوية الحد الثابت :

$$\begin{cases} H_0 : C = 0 \\ H_1 : C \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن : $t_{tab} < |t_{cal}|$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه C لها معنوية إحصائية .

2 _ إختبار معنوية معلمة توزيع المعرفة:

$$\begin{cases} H_0 : b = 0 \\ H_1 : b \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن : $t_{tab} < |t_{cal}|$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه b لها معنوية إحصائية .

إختبار المعنوية الإجمالية للنموذج :

لإختبار المعنوية الإجمالية للنموذج يستخدم إختبار Fisher ، وفقا للفرضية التالية :

$$\begin{cases} H_0 : C = b = 0 \\ H_1 : C \neq b \neq 0 \end{cases}$$

H_0 : تمثل فرضية العدم و تعني النموذج له معنوية كلية.

H_1 : تمثل الفرضية البديلة و تعني النموذج ليس له معنوية كلية .

لدينا إحصائية فيشر المحسوبة $F_{cal} = 52,684$

أما إحصائية فيشر المجدولة عند مستوى معنوية 5% هي كمايلي :

$$F_{(1,107)}^{0,05} = 3,92$$

بما أن: $F_{tab} < F_{cal}$ فإننا نرفض H_0 و نقبل H_1 و بالتالي النموذج له معنوية كلية .

الجدول (4-29): جدول نتائج الانحدار البسيط لبعده توزيع المعرفة والأداء البشري

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0,111	1	0,111	0.000	0,330	0,574	0,324	0,337
الخطأ	0,224	107	0,002					
المجموع	0,335	108						

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20.

من خلال نتائج الجدول (4-29) والملحق (3-18) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين توزيع المعرفة والأداء البشري بلغ قيمة $R=0,574$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين توزيع المعرفة والأداء البشري، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,330$ وهو دليل على قدرة المتغير المستقل -توزيع المعرفة- بـ 33% في تفسير المتغير التابع -الأداء البشري لمؤسسة سوناطراك DRIZ-، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 37% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج.

كما بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل توزيع المعرفة $A=0.337$ وبما أن إشارة المعلمة توزيع المعرفة موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين توزيع المعرفة والأداء البشري، حيث إذا تغير توزيع المعرفة بوحدة واحدة فإن الأداء البشري يتغير بـ 0,33 وحدة، وهذا دليل وبرهان آخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة F المحسوبة 52,684 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية $F=3,92$. وهي دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى معنوية الذي قدر بـ $SIG= 0.00$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبعد إدراج بيانات المتغيرين في برنامج الحزمة الإحصائية spss20 تحصلنا على نتائج ومعطيات تسمح لنا بكتابة النموذج القياسي لهذه الدراسة المبني بطريقة المربعات الصغرى على الشكل التالي:

$$\text{الأداء البشري} = 0,337 \text{ توزيع المعرفة} + 0,186 + \varepsilon$$

حيث: ε : المتغير العشوائي

الإستنتاج:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توزيع المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين توزيع المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

تعتبر عملية توزيع المعرفة أهم عمليات إدارة المعرفة وذلك لما لها من دور في تنمية وزيادة قدرة وكفاءة الفرد البشري في المؤسسة، من خلال مشاركتهم المعرفة وإيصال كل ما تم تحويله من معارف ضمنية إلى معارف صريحة من أجل تعزيز عملية الإبداع لدى العاملين، لما لها علاقة مباشرة بينها وبين التعلم الفردي والجماعي في المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى إعطاء وتوفير حلول أكثر لطرق العمل ومختلف سبل تدفق المعرفة لهم فزيادة في الكفاءات أكثر. لذا تترجم في نقل المعرفة حسب مختلف طرق النقل الخاص بالمؤسسة والعمل على إيصال هذه المعارف للشخص المناسب وفي الوقت المناسب دون تكلفة أكثر، سواءً بطرق مقصودة تترجمها الدوريات والاجتماعات الرسمية للمؤسسة، أو بطرق غير مقصودة التي يغلب عليها طابع اللقاءات العفوية والنقاشات التي تحدث أثناء العمل بين الأفراد العاملين فيها، إضافة إلى تبادل المعرفة الصريحة من فرد إلى آخر عن طريق وسائل خاصة وملموسة في إطار عملية إتصال ناجحة لإيصال هذه المعارف.

الإستنتاج:

من خلال ماسبق وما تأكد سابقاً نستنتج أن جوهر العلاقة بين توزيع المعرفة وزيادة كفاءة الفرد البشري في ما يصل هذا الأخير من معارف عبرها، في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبدون تكلفة على المؤسسة فكلما زاد مشاركة المعرفة أكثر تحسن الأداء البشري أكثر.

الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق

المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

الجدول (4-30): الخصائص الإحصائية لبعث تطبيق المعرفة والأداء البشري

المقدرات	المعاملات	الإنحراف المعياري	t_{cal}	t_{tab}	$prob$
الثابت	0,129	0,018	7,356	1,959	0,000
تطبيق المعرفة	0,571	0,057	9,982	1,959	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20

من خلال الجدول يمكن كتابة النموذج كما يلي الملحق (3-19):

$$\hat{Y} = 0,129 + 0,571X$$

$$\delta: (0,018) (0,057)$$

$$t: (7,356) (9,982)$$

حيث :

\hat{Y} : تمثل الأداء البشري

X : تمثل تطبيق المعرفة

إختبار معنوية معالم النموذج : لإجراء هذا الإختبار تستخدم إحصائية ستودنت و ذلك لتقييم معنوية

معالم النموذج .

1 _ إختبار معنوية الحد الثابت :

$$\begin{cases} H_0 : C = 0 \\ H_1 : C \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن : $t_{tab} < |t_{cal}|$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه C لها

معنوية إحصائية .

2 _ إختبار معنوية معلمة تطبيق المعرفة:

$$\begin{cases} H_0 : b = 0 \\ H_1 : b \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن : $t_{tab} < |t_{cal}|$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه b لها معنوية إحصائية .

إختبار المعنوية الإجمالية للنموذج :

لإختبار المعنوية الإجمالية للنموذج يستخدم إختبار Fisher ، وفقا للفرضية التالية :

$$\begin{cases} H_0 : C = b = 0 \\ H_1 : C \neq b \neq 0 \end{cases}$$

H_0 : تمثل فرضية العدم و تعني النموذج له معنوية كلية.

H_1 : تمثل الفرضية البديلة و تعني النموذج ليس له معنوية كلية.

لدينا إحصائية فيشر المحسوبة $99,632 = F_{cal}$

أما إحصائية فيشر المجدولة عند مستوى معنوية 5 % هي كمايلي :

$$F_{(1,107)}^{0,05} = 3,92$$

بما أن : $F_{tab} < F_{cal}$ فإننا نرفض H_0 و نقبل H_1 و بالتالي النموذج له معنوية كلية .

الجدول (4-31): جدول نتائج الانحدار البسيط لبعده تطبيق المعرفة والأداء البشري

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0,162	1	0.162	0.000	0.482	0,694	0.447	0,571
الخطأ	0,174	107	0.002					
المجموع	0,335	108						

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20.

من خلال نتائج الجدول (4-31) والملحق (3-19) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين تطبيق المعرفة والأداء البشري بلغ قيمة $R=0,694$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين تطبيق المعرفة والأداء البشري، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,482$ وهو دليل على قدرة المتغير المستقل _تطبيق المعرفة_ بـ 48,2% في تفسير المتغير التابع _الأداء البشري_ لمؤسسة سوناطراك DRIZ، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 51,8% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج.

كما بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل تطبيق المعرفة $A=0.571$ وبما أن إشارة المعلمة تطبيق المعرفة موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين تطبيق المعرفة والأداء البشري، حيث إذا تغير تطبيق المعرفة بوحدة واحدة فإن الأداء البشري يتغير بـ 0,57 وحدة، وهذا دليل وبرهان آخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة F المحسوبة 99,632 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية $F=3,92$ وهي دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى معنوية الذي قدر بـ $SIG= 0.00$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبعد إدراج بيانات المتغيرين في برنامج الحزمة الإحصائية spss20 تحصلنا على نتائج ومعطيات تسمح لنا بكتابة النموذج القياسي لهذه الدراسة المبني بطريقة المربعات الصغرى على الشكل التالي:

$$\text{الأداء البشري} = 0,571 \text{ تطبيق المعرفة} + 0,129 + \varepsilon$$

حيث: ε : المتغير العشوائي

الإنتاج:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ، ونقبل الفرضية البديلة H_1

التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق المعرفة والأداء

البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

لا تصبح للمعرفة قيمة مضافة إلا بعد تطبيقها وإلا تصبح تكلفة زائدة على المؤسسة، لذا فإن تطبيق المعرفة التي يتم تشخيصها فتحويلها وتوزيعها للتشارك فيها بين العمال دور كبير في تحسين أداء الفرد العامل، حيث يتيح تطبيق المعرفة جميع ما يحتاجه هذا الأخير من معلومات ومعارف حول طرق المعرفة واستخداماتها، إضافة لما يكتسبه من مهارات وقدرات إبداعية تنعكس عليه وعلى المؤسسة ككل، وأن تطبيق المعرفة لا يعبر عن مجموعة معلومات فقط أو مجرد تطبيق لنظم برمجية، وإنما تعتبر كنظام مفتوح يمكن المؤسسة من تدارك ومعرفة جميع إحتياجاتها الأساسية والثانوية، وفهم لثقافتها ككل بطريقة ممنهجة ومدروسة وفق الخطط والإستراتيجيات الموضوعية، بداية من تشخيص وتحديد مصادر المعرفة إلى غاية تطبيقها. لذا يظهر دورها في تحسين قدرة العنصر البشري في المؤسسة على فهم الدوافع الأساسية للعامل ومتطلباته من جهة، وكذلك التطبيق المرحلي لها حتى يتسنى للعامل مدى قدرة تبنيه لها.

الإستنتاج:

من خلال ماسبق نستنتج أن هناك دور كبير لتطبيق المعرفة في تحسين أداء الفرد العامل في المؤسسة يظهر من خلال نوع العلاقة التي تم تأكيدها سابقاً، وكذلك ما ينتج من تطبيقها كتحفيز للعاملين ومنحهم فرصة لمشاركة النقاشات والقرارات، فتبادل المعارف أثناء العمل أو الاجتماعات التي تعتبر همزة الوصل في غالب الأحيان على نشر كل ما هو حديث من تقنيات ومعلومات من جهة، والعمل على تطوير القادة الإداريين والتحسين من قدراتهم القيادية لوضع الخطط والبرامج التي تركز على التدفق الدائم للمعرفة لا على تخزينها من جهة أخرى.

الفرضية الفرعية السادسة: والتي تنص على أنه:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقانة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقانة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقانة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ.

الجدول(4-32): الخصائص الإحصائية لبعث تقانة المعرفة والأداء البشري

المقدرات	المعاملات	الإنحراف المعياري	t_{cal}	t_{tab}	$prob$
الثابت	0,036	0,022	1,620	1,959	0,108
تقانة المعرفة	0,993	0,082	12,136	1,959	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20

من خلال الجدول يمكن كتابة النموذج كما يلي الملحق(3-20):

$$\hat{Y} = 0,036 + 0,993X$$

$$\delta: (0,022) (0,081)$$

$$t: (1,620) (12,136)$$

حيث :

\hat{Y} : تمثل الأداء البشري

X : تمثل تقانة المعرفة

إختبار معنوية معالم النموذج : لإجراء هذا الإختبار تستخدم إحصائية ستودنت وذلك لتقييم معنوية معالم النموذج.

1 _ إختبار معنوية الحد الثابت:

$$\begin{cases} H_0 : C = 0 \\ H_1 : C \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن : $t_{tab} < |t_{cal}|$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه C لها معنوية إحصائية.

2 _ إختبار معنوية معلمة تقانة المعرفة:

$$\begin{cases} H_0 : b = 0 \\ H_1 : b \neq 0 \end{cases}$$

من خلال الجدول نلاحظ أن: $|t_{cal}| < t_{tab}$ و بالتالي نرفض H_0 و نقبل H_1 ، و منه b لها معنوية إحصائية.

إختبار المعنوية الإجمالية للنموذج:

لإختبار المعنوية الإجمالية للنموذج يستخدم إختبار Fisher، وفقا للفرضية التالية:

$$\begin{cases} H_0 : C = b = 0 \\ H_1 : C \neq b \neq 0 \end{cases}$$

H_0 : تمثل فرضية العدم و تعني النموذج له معنوية كلية.

H_1 : تمثل الفرضية البديلة و تعني النموذج ليس له معنوية كلية.

لدينا إحصائية فيشر المحسوبة $F_{cal} = 147,274$

أما إحصائية فيشر المجدولة عند مستوى معنوية 5 % هي كمايلي:

$$F_{(1,107)}^{0,05} = 3,92$$

بما أن : $F_{tab} < F_{cal}$ فإننا نرفض H_0 و نقبل H_1 و بالتالي النموذج له معنوية كلية.

الجدول (4-33): نتائج الإنحدار البسيط لبعده تقانة المعرفة والأداء البشري

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0,194	1	0.194	0.000	0.579	0.761	0.575	0,993
الخطأ	0,141	107	0.001					
المجموع	0,335	108						

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20.

من خلال نتائج الجدول (4-33) والملحق (3-20) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين

تقانة المعرفة والأداء البشري بلغ قيمة $R=0,761$ وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين

تقانة المعرفة والأداء البشري كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2=0,579$ وهو دليل على قدرة المتغير

المستقل _تطبيق المعرفة_ بـ 57,9 % في تفسير المتغير التابع _الأداء البشري لمؤسسة

سوناتراك DRIZ، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 42,1% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج.

كما بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل تقانة المعرفة $A=0.993$ ، وبما أن إشارة المعلمة تقانة المعرفة موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين تقانة المعرفة والأداء البشري، حيث إذا تغيرت تقانة المعرفة بوحدة واحدة فإن الأداء البشري يتغير بـ 0,99 وحدة، وهذا دليل وبرهان آخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة F المحسوبة 147,274 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية $F=3,92$ وهي دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى معنوية الذي قدر بـ $SIG=0.00$ أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبعد إدراج بيانات المتغيرين في برنامج الحزمة الإحصائية spss20 تحصلنا على نتائج ومعطيات تسمح لنا بكتابة النموذج القياسي لهذه الدراسة المبني بطريقة المربعات الصغرى على الشكل التالي:

$$\text{الأداء البشري} = 0,993 \text{ تقانة المعرفة} + 0,036 + \varepsilon$$

حيث: ε : المتغير العشوائي

الإستنتاج:

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقانة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين تقانة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك DRIZ.

لا يمكن القيام بأي عملية من مختلف عمليات إدارة المعرفة أو المؤسسة ككل إلا وكان هناك عامل التكنولوجيا بأدواتها المختلفة كعنصر أساسي ومساهم في جميع هذه العمليات، سواء في تشخيص المعرفة أو تخزينها في أماكن مخصصة لها توفرها التقانة لهذا الغرض. فالعامل اليوم لا يمكنه الإستغناء عن التكنولوجيا في عمله مهما كان نوعه، خاصة إذا تعلق الأمر بمعظم العمليات الصعبة والتي تتطلب وقت أطول يدوياً، ففي ظل إدارة المعرفة تعتبر هذه الأخيرة دعامة أساسية للفرد، من خلال ما تقدمه من معلومات ومعرفة إضافة لمختلف الطرق الجديدة في القيام بعمله بأكثر دقة، خاصة وأن ما تقدمه من معلومات قد تم تجميعه ومعالجته ليتم الفرد إستهلاكه في الإستخدام جاهزاً، كما تعتبر له عامل مشجع الإبداع ومحفز لإبتكار طرق جديدة في المهام الموكلة له، فهي تجعل العامل اليوم ينجز مهامه بسرعة أكبر

ودقة أفضل. فتقانة المعرفة أصبحت تلعب دور كبير في ما يصل إليه الفرد العامل بزيادة المعارف المكتسبة على جميع الأصعدة والمستويات، كما جعلت مشاركة المعرفة بين الأفراد سهلة على ما كانت عليه سابقاً فالفرد العامل في المؤسسة في خضام التطور التكنولوجي يمكنه الحصول على ما يشاء من غيره في المؤسسة دون عناء، وبالتالي تعتبر تقانة المعرفة أساس قيام الفرد العامل بعمله.

الإستنتاج:

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين تقانة المعرفة وأداء الفرد العامل في المؤسسة فهي القاعدة الأساسية والدعامة الرئيسية التي يعتمد عليها في تأدية المهام الموكلة إليه من جهة، والعامل الوحيد الذي تسهر على توفيره المؤسسة خاصة إذا تعلق بالبنية التحتية لها في ما يخص إدارة المعرفة.

إثبات الفرضية الرئيسية:

تمحورت الفرضية الرئيسة في هذه الدراسة حول:

هناك علاقة إيجابية طردية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في مؤسسة سوناپراك DRIZ ؟

للإجابة وإثبات هذه الفرضية تم وضع الجدول (4-34) حيث تمت الإشارة إلى جميع قيم المتوسطات الحسابية الكلية لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والانحراف المعياري وكذا المتغير التابع (الأداء البشري) من جهة، ومختلف قيم معامل الارتباط والتحديد للمتغيرين من جهة أخرى، إضافة إلى مستوى المعنوية ومعامل التحديد والارتباط الكلي بين إدارة المعرفة والأداء البشري وهو ما هو موضح في الصفحة الموالية:

الجدول (4-34): نتائج الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية

البيضة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	SIG	علاقة الارتباط	مستوى الأهمية	الإختراف المعياري	المتوسط الحسابي الكلي	المتغير المستقل	البعد
مقبولة	0,45 2	0,673	0.000	متوسطة إيجابية (طردية): حيث يساهم تشخيص المعرفة بنسبة 45,2% في الأداء البشري.	مرتفع	1,03	3,92	تشخيص المعرفة	01
مقبولة	0,52 5	0,725	0.000	متوسطة إيجابية (طردية): حيث يساهم توليد المعرفة بنسبة 52,5% في الأداء البشري.	متوسط	1,08	3,46	توليد المعرفة	02
مقبولة	0,30 1	0,549	0.000	متوسطة إيجابية (طردية): حيث يساهم تخزين المعرفة بنسبة 30,1% في الأداء البشري.	متوسط	1,03	3,64	تخزين المعرفة	03
مقبولة	0,33 0	0,574	0.000	متوسطة إيجابية (طردية): حيث يساهم توزيع المعرفة بنسبة 33% في الأداء البشري.	متوسط	1,21	3,14	توزيع المعرفة	04
مقبولة	0,48 2	0,694	0.000	متوسطة إيجابية (طردية): حيث يساهم تطبيق المعرفة بنسبة 48,2% في الأداء البشري.	متوسط	1,18	3,49	تطبيق المعرفة	05
مقبولة	0,57 9	0,671	0.000	متوسطة إيجابية (طردية): حيث تساهم تقانة المعرفة بنسبة 57,9% في الأداء البشري.	مرتفع	0,99	3,83	تقانة المعرفة	06
مقبولة	0,69 2	0,832	0,000	قوية إيجابية (طردية): حيث تساهم إدارة المعرفة بنسبة 69,2% في الأداء البشري.	متوسط	1,08	3,58	إدارة المعرفة	
					متوسط	1,05	3,42	الأداء البشري	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج spss20.

نلاحظ من خلال الجدول (4-35)، الملحق (3-21) ومن خلال نتائج spss20 أن المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك DRIZ بلغت قيمته 3.58 بمستوى أهمية متوسطة وإختراف معياري قدره 1,08 يدل على تشتت إتجاه إجابات عينة الدراسة حول إدارة المعرفة في مؤسسة

الدراسة، في حين بلغ المتوسط الحسابي للأداء البشري 3,42 بمستوى أهمية متوسطة وإنحراف معياري قدره 1,05 يدل على تشتت إتجاه عينة الدراسة حول مستوى أداء الأفراد في المؤسسة، كما يبين الجدول ومن خلال ما سبق من التحليل أنه هناك علاقة إيجابية مهما كان نوعها متوسطة أو قوية، بين جميع المتغيرات المستقلة لإدارة المعرفة والأداء البشري، وهذا يؤدي إلى القول على أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة بصفة عامة والأداء البشري في المؤسسة، يفسرها معامل الارتباط الذي بلغ $R=0,832$ وهو يدل على وجود علاقة (طردية) قوية وإيجابية بينهما، هذه القيمة لمعامل الارتباط دالة إحصائية عند مستوى معنوية $Sig=0,000$ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة 0,05 ومن هنا نستنتج أنه يوجد علاقة طردية قوية بين إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ وتساهم هذه الأخيرة بنسبة 69,2% في الأداء البشري وما تبقى من نسبة 30,8% يرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وهذا يدل على أن إدارة المعرفة لا يقتصر دورها على تحسين الأداء البشري فقط وإنما على أداء المؤسسة ككل، وذلك لنوع التداخل والترابط الكلي بين الفرد البشري في المؤسسة وأهداف المؤسسة المبنية على المدى الطويل، وفي مقدمتها الأداء الذي يحوي مجموعة من الأنواع سواء تعلق الأمر (بالأداء البشري، الأداء المالي، الأداء الإقتصادي، الأداء البيئي، الأداء التسويقي، الأداء الاجتماعي... الخ)، كل هذه الأنواع مشتركة تشترك في عامل واحد، يعتبر حجر الأساس والركيزة الأساسية الذي يتحكم فيها هو العنصر البشري، بإعتباره القيمة الثابتة ومن أصول المؤسسة الذي تسعى المؤسسات اليوم للحفاظ عليه وحسن إستغلاله، وظهور ما يعرف بالإستثمار الفكري في ظل إشتداد المنافسة على المواهب والكفاءات.

خلاصة:

أصبحت الأصول المعرفية في المؤسسات العصرية اليوم المورد الرئيسي لها ولكل أنشطتها، فبقاء وإستمرار المؤسسات اليوم مرتبط جداً بعلاقة مباشرة بالإستثمار في الأصول الفكرية، وحتى تستطيع المؤسسة المنافسة على جميع الجبهات في بيئة تتخللها التعقيدات الكبيرة والتغيرات المتسارعة، وجب عليها مواكبة الركب العالمي من المؤسسات، لذا فمؤسسة سوناطراك DRIZ غير بعيدة عن هذه الأحداث السريعة وتولي أهمية كبيرة للعنصر البشري، والمعارف التي يمتلكها إضافة إلى محاولة تكوين الفرد العامل أحسن تكوين، وهو ما جعلنا نقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية على مستوى هذه المؤسسة، وذلك من خلال إعداد إستبيان عبر مجموعة من المراحل ليخرج في الأخير، وتم توزيعه على عينة من العمال بلغت 109 فرد عامل، كما تم معالجة نتائج هذا الإستبيان ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS ذات الإصدار 20.

بعد التحليل والمناقشة إتضح لنا أن المؤسسة تقوم بتوفير جميع متطلبات إدارة المعرفة سواء المادية أو البشرية، كما أن هناك إهتمام قوي بالعنصر البشري داخل المؤسسة من خلال إتاحة المعلومات والمعرفة لجميع العمال، حتى تضمن تزويدهم وتنمية قدراتهم الذهنية والعملية في الميدان، كما تولي المؤسسة أهمية بالغة للعمال ذوي الخبرة وتعتبرهم مصدر مهم من مصادر المعرفة، ومن خلال هذه الدراسة توصلنا لمجموعة من النتائج الميدانية بناءً على إجابات عينة الدراسة نوجزها في ما يلي:

- لعملية تشخيص المعرفة في المؤسسة أهمية كبيرة وأساس تقدمها، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده تشخيص المعرفة قيمة 3.92 ذات مستوى أهمية مرتفع حسب إتجاه إجابات عينة الدراسة؛
- يعتبر توليد المعرفة من مصادرها العملية المكتملة بعد قيام المؤسسة بتشخيص المعرفة وتحديد أماكنها وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده توليد المعرفة 3.46 ذات مستوى أهمية متوسط حسب إتجاه إجابات عينة الدراسة؛
- تساهم عملية التخزين في الإسترجاع السريع للمعرفة عند الحاجة ولا يمكن الإستغناء عنها وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده تخزين المعرفة 3.64 ذات أهمية متوسطة حسب إتجاه إجابات عينة الدراسة؛

- تكسب عملية توزيع المعرفة الفرد العامل مختلف التقنيات وطرق العمل الحديثة للعمل وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.14 بمستوى أهمية متوسطة حسب إتجاه إجابات عينة الدراسة؛
 - يعتبر تطبيق المعرفة التي تم توليدها وتوزيعها أهمية كبيرة في المؤسسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد 3.49 ذات مستوى أهمية مرتفع حسب إتجاه إجابات عينة الدراسة؛
 - لتقانة المعرفة دور كبير في نجاح عمليات إدارة المعرفة وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.83 بمستوى أهمية مرتفعة حسب إتجاه إجابات عينة الدراسة.
- ❖ كما توصلت الدراسة إلى:
- وجود علاقة ارتباط متوسطة وهي موجبة (طردية) بين تشخيص المعرفة والأداء البشري من خلال معامل ارتباط (0.673)؛
 - وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة (طردية) بين توليد المعرفة والأداء البشري من خلال معامل ارتباط (0.725)؛
 - وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة (طردية) بين تخزين المعرفة والأداء البشري من خلال معامل ارتباط (0.549)؛
 - وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة (طردية) بين توزيع المعرفة والأداء البشري من خلال معامل ارتباط (0.574)؛
 - وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة (طردية) بين تطبيق المعرفة والأداء البشري من خلال معامل ارتباط (0.694)؛
 - وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة (طردية) بين تشخيص المعرفة والأداء البشري من خلال معامل ارتباط (0.776)؛
 - وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة (طردية) بين إدارة المعرفة والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك DRIZ يؤكدها معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته (0.832).

ما يشهده العالم من تسارع لمختلف التغيرات الاقتصادية والتقنيات التكنولوجية الحديثة، جعل المؤسسات مرغمة ومجبرة على التقدم أو التقدّم، وأصبحت أمام واقع حتم عليها ضرورة مواكبة هذا التقدم الهائل وما إنعكس على المؤسسات التي أصبحت منافسة قوية في سوق الأعمال، واكتسبت ميزة الاعتماد على المعرفة كقيمة حقيقة وأصل من أصول المؤسسة الثابتة دون تناقص، في عالم جديد غيرت فيه هذه الأخيرة موازين القوى وحولت مركز الثقل، بتغيير النظرة التقليدية لرأس المال القديم الموارد الطبيعية والأرض كعوامل للإنتاج إلى تسيير ما هو أهم، وما تمتلكه المؤسسة من عنصر بشري والكفاءات ذات المهارة العالية خاصة إذا تعلق الأمر بتشخيص وتوليد المعارف الكامنة لديها إلى معرفة صريحة وقابلة للإستغلال، في ظل هذه الأهمية ظهرت إدارة المعرفة كمورد إستراتيجي وحل متاح يسمح لها بالإستغلال الأمثل لمواردها، وذلك لسهولة إمتلاكها من خلال التشخيص والتوليد والتخزين وسهولة الإسترجاع عند الحاجة، وكذا مواكبة التغيرات في البيئة الخارجية عامل ضامن للبقاء والمنافسة أكثر في بيئة مرنة وغير مضمونة تتيح لها فرص وتهديدات في نفس الوقت.

لهذه الأهمية تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء البشري الذي عاجلت من خلاله إشكالية دور ومساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري وتنمية مهارته في الوقت نفسه، ولمعالجة هذه الإشكالية تم الإعتماد على أربعة فصول ثلاث فصول نظرية تطرقنا فيها بالتحليل والتفصيل متغيرات الدراسة بالإعتماد على مختلف المصادر والمراجع العربية والأجنبية، أما الفصل التطبيقي فقد تمثل في دراسة تطبيقية على مؤسسة جزائرية ذات سمعة دولية، وتتناسب وموضوع الدراسة الذي يتطلب الإهتمام بالمعرفة من خلال البحث والتطوير وتكوين الكفاءات أكثر مؤسسة سوناطراك DRIZ.

أكدت هذه الدراسة على أن إدارة المعرفة حقل من حقول المعرفة وجانب مهم في المؤسسة يستحق البحث والتطوير وعامل مساهم بدرجة كبيرة في الرفع من مكانة ومستوى الأداء البشري من جهة، وتكسب العامل من خلالها المهارات الأساسية والتقنيات الحديثة من جهة أخرى، كما يكسبها ميزة خاصة بيهي تحمل جملة من الخصائص عن غيرها سواء طرق العمل أو طرق التسيير الحديثة، إضافة إلى دورها في تحسين كفاءة الفرد فهي تمنح المؤسسة فرص التميز عن باقي المؤسسات الأخرى وكذا قاعدة تبنى عليها الخطط والبرامج المستقبلية، بداية من تشخيص المعرفة التي تحتاجها المؤسسة إلى البحث عن طرق توليدها، وكذا تخزينها في الأماكن المخصصة لها من أجل توزيعها وحسن تطبيقها بالاعتماد على طرق التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما يدعم الفرضية الأولى ويؤكد صحتها. والتي تمحورت حول أن إدارة المعرفة أساس لتفعيل المعارف لدى العمال ودعامة أساسية للفرد العامل لتحسين أدائه، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والأداء البشري في

الخاتمة

المؤسسة مما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية، بوجود علاقة إيجابية طردية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في مؤسسة سوناطراك DRIZ ، يظهر ذلك من خلال أنه كلما كان تطبيق إدارة المعرفة وحسن استغلال مهارات وكفاءات العنصر البشري جيدا، كلما تحسن أداءه في المؤسسة أكثر وهي إجابة على الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة، وهذا ما يجب التأكيد عليه من خلال موضوع تحسين الأداء الذي أصبح اليوم الهاجس الأول الذي يورق المؤسسات سواء بالإعتماد على أدوات تسييرية أخرى، أو التسيير الجيد للمعارف التي تمتلكها. وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج العامة وفتح آفاق لمواضيع بحثية للدراسات المقبلة لعلها تكون ذات أهمية للباحثين وللمؤسسات الجزائرية نوجزها في ما يلي:

النتائج:

- لا وجود لأي عملية بحثية أو دراسة علمية إلا ووجود نتائج مرافقة لها ومن خلال هذه الدراسة المتعلقة بعلاقة إدارة المعرفة والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها في ما يلي:
- وجود علاقة طردية قوية (إيجابية) بين إدارة المعرفة والأداء البشري حيث كلما كان تطبيق إدارة المعرفة أحسن كلما كان الأداء البشري أفضل وبالتالي بقاء وإستمرارية المؤسسة وكذا تحسن أداءها ككل؛
 - هناك علاقة قوية بين الأداء البشري وأداء المؤسسة ككل حيث لايمكن التفريق بينهما لقوة التشابك ونوع تلك العلاقة، فتحسن أداء الفرد وجودة عمله يرافقه مباشرة تحسن الأداء الكلي للمؤسسة؛
 - تؤدي عملية توزيع المعرفة ومشاركتها لجميع العمال من زيادة الثقة لدى الفرد وتنمية قدراته، مما يسمح له بالقيام بالأعمال بصورة سهلة وحل المشاكل التي تعترض المهام الموكلة له، وبالتالي يؤدي عمله بطريقة سريعة وذات جودة وبكفاءة تساهم في تحسن مستوى أداءه مما ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة؛
 - توصلت الدراسة لوجود أهمية كبيرة لإدارة المعرفة في المؤسسة حيث تعتبر أساس نجاحها في خضام الإقتصاد الرقمي الجديد، وثقافة تتميز بها المؤسسات العصرية عن غيرها خاصة إذا تعلق الأمر الحصول على المعرفة بناءً على تشخيصها وإستثمارها لتعزيز قدرتها على مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، والمنافسة التي تزداد قوة في هذه البيئة الديناميكية فالיום أصبح الشيء الذي يحدث الفارق بين المؤسسات ليست المعرفة بقدر من تستطيع تشخيصها وتوليدها من عمالها قبل غيرها من المؤسسات وحسن إستغلالها وتطبيقها؛
 - لتقانة المعرفة دور كبير في تطبيق إدارة المعرفة من خلال تسهيل تطبيق هذه الأخيرة في المؤسسة نتيجة ما توفره من ضروريات التطبيق، كالحواسب ومختلف ما تحمله التكنولوجيا اليوم خاصة في (التعاملات، نقل

الخاتمة

العرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، عملية الإتصال الداخلية والخارجية)، هذا ما يؤكد إلى ذلك النوع من التكامل بين التقانة ونجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العصرية اليوم؛

- يرتبط أداء المؤسسة اليوم بأداء أفرادها بإعتباره رأس مالها وأصل من الأصول المعرفية لها، لذا يعتبر البحث في طرق تحسين الأداء البشري حقلاً علمياً عميقاً وحديثاً، على رأس أولويات المؤسسات التي تسير التقنيات الحديثة والتغيرات التي رافقت ظهور إقتصاد جديد يعرف بإقتصاد المعرفة، فتنمية وتكوين رأس المال البشري اليوم قيمة ثابتة للمؤسسة لا تنقص قيمته ولا تتقدم.

أفاق الدراسة:

في خضام رحلة هذا البحث والإجابة عن إشكالية هذه الدراسة وإثبات الفروض تبادرت لنا مجموعة من الأفكار التي نعتبرها كبحوث للدراسات تتخللها آفاق علمية جديدة وتستدعي الوقوف على جوانبها ومنها ما يلي:

- رأس المال المعرفي وأثره في النجاح الإستراتيجي لمنظمات الاعمال.
- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر عمداء الكليات.
- أثر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الإقتصادية.
- أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي.
- عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء المنظمي.
- واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وسبل تدعيمها.
- الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمائية الجزائرية.
- دراسة مقارنة بين تطبيقات إدارة المعارف في القطاع العام والخاص في الجزائر.
- إدارة المعرفة وتنمية القدرات الإبداعية لدا الفرد العامل في المؤسسات الخدمائية الجزائرية.

المراجع

باللغة العربية:

الكتب:

1. إبراهيم الخلوي الملكاوي، " إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، " معجم الإدارة"، دار أسامة، الأردن، 2011.
3. أحمد الخطيب، خالد زيغان، " إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، ط1، 2009.
4. أحمد الزيادات، محمد عودات، " اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
5. أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة"، دار النهضة العربية، مصر، ط1، 2006.
6. أحمد عبد الوئيس، مدحت أيوب، " اقتصاد المعرفة"، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
7. أحمد علي الحاج محمد، " اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2014.
8. أحمد ماهر، " الإختبارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الدار الجامعية، 2003.
9. أحمد ماهر، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
10. أحمد نافع المدادحة، عدنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاد المعلومات والمعرفة، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الاردن، 2014.
11. أكرم سالم الجنابي، " ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2013.
12. بن حبيب عبد الرزاق، " إقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2000.
13. توفيق محمد عبد المحسن، " تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2004.

14. ثريا عبد الخزرجي، شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، الوراق، للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
15. جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية، الاردن، ط1، 2010.
16. حجازي هيثم علي، "ادارة المعرفة"، مدخل نظري، الأردن، 2005.
17. حسن خلف فليح، "اقتصاد المعرفة"، جدار الكتاب العالمي، الاردن، 2007.
18. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، "استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة المعرفة"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
19. حمدي الحناوي، "رأس المال البشري تأصيل نظري وتطبيق على مصر"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2006.
20. حنا نصر الله، "ادارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن ط 1، 2013.
21. حنفي عبد الغفار، "الأسواق والمؤسسات المالية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
22. خضر مصباح، اسماعيل، "ادارة المعرفة، التحديات والتقنيات والجلول"، دار الحامد، الاردن، ط1، 2010.
23. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، "ادارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 5، 2013.
24. خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، دار صفاء، الاردن، 2010.
25. ربحي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
26. ربحي مصطفى عليان، "اقتصاد المعلومات"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
27. ربحي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2012.
28. ربحي مصطفى عليان، "ادارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2015.
29. رواية حسن، محمد سعيد سلطان، "ادارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011.
30. رواية حسن، "ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.

31. رولا نايف المعايطه، صالح سليم الحموري، " ادارة الموارد البشرية دليل عملي"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
32. زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، " القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان"، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، ط2، 2010.
33. زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، " القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان"، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، ط2، 2010.
34. سعد ياسين غالب، " نظم المعلومات الادارية"، دار اليازوري، الاردن، 2009.
35. سليم جودة، تطوير التعليم ودوره في بناء اقتصاد المعرفة"، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، مصر، 2004.
36. سهيلة محمد عباس، " ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط 2، 2006.
37. سيد صابر ثعلب، " نظم المعلومات الادارية"، دار الفكر، الاردن، 2011.
38. شفيق العتوم، طرق الاحصاء باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
39. شفيق العتوم، طرق الاحصاء باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
40. صالح علي عودة الهلالات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد، الأردن، ط1، 2016.
41. صالح علي عودة الهلالات، " الإدارة الفعالة للموارد البشرية"، دار الحامد، الأردن، ط1، 2016.
42. صلاح الدين الكبيسي، " ادارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005.
43. صلاح عبد الباقي، " ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 1999 - 2000.
44. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل ، الاردن، 2007.

45. طاهر محمود الكلالده، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
46. عادل حرحوش صالح، مؤيدا السعيد السالم، "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، جدار للكتاب العالمي، الاردن، 2006.
47. عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، كتب عربية، مصر، 2003.
48. عامر خضير الكبيسي، "ادارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2005.
49. عامر عبد الرزاق الناصر، "ادارة المعرفة في اطار نظم ذكاء الاعمال"، اليازوري، الاردن، 2015.
50. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2008.
51. عبد الباري ابراهيم درة، "تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003.
52. عبد الرحمن الهاشمي، فائز محمد العزاوي، "المنهج والاقتصاد المعرفي" دار المسيرة، عمان، الاردن، 2007.
53. عبد الستار العلي، عامر قندلجي، "المدخل الى ادارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2009.
54. عبد الستار علي، عامر قندلجي، عسان العمري، "المدخل لادارة المعرفة"، دار المسيرة، عمان، ط3، 2012.
55. عداي الحسين فلاح حسن، "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2000.
56. عدنان داود محمد العذارى، هدى زوير مخلف الداعمي، "الاقتصاد المعرفي"، دار جرير، الأردن، ط1، 2010.
57. عدنان داود، محمد العذارى، هدى زوير مخلف الداعمي، "اقتصاد المعرفة وانعكاساته على التنمية البشرية"، دار جرير، عمان، 2010.

58. عصام نور الدين، " إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
59. علاء عبد الرزاق السالمي، " نظم المعلومات والذكاء الصناعي"، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الاردن، 1999.
60. علاء فرحان طالب الدعيمي، فاطمة عبد العلي سلمان المسعودي، " المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية"، دار صنعاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
61. علي السلمي، " ادارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة"، دار غريب، مصر، 2002.
62. العلي عبد الستار وآخرون، " المدخل الى ادارة المعرفة والاهداف التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013.
63. عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب زتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
64. عمر أحمد همشري، " ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
65. فايز جمعة، صالح النجار ، نظم المعلومات الادارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2007.
66. فريد النجار، " الاقتصاد الرقمي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
67. فليح حسن خلف، " اقتصاد المعرفة"، عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2007.
68. ليث عبد الله القهيوي، " إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013.
69. مجبل لازم مسلم المالكي، " هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010.
70. محسن احمد الخضيرى، " اقتصاد المعرفة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001.
71. محفوظ أحمد جودة، " ادارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2010.
72. محمد الزيادات، " اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، دار صفاء، الاردن، 2008.

73. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، "ادارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، الجودة الشاملة - الهندرة"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
74. محمد حافظ حجازي، "ادارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2007.
75. محمد عبد الحسين الطائي وبخرون، " تحليل وتصميم نظام المعلومات"، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013.
76. محمد عبد الونيس، أيوب، "اقتصاد المعرفة، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
77. محمد فتحي، عبد، "المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على اعتبار قرن جديد"، مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، 2000.
78. محمد فلاح صالح، "ادارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
79. مصطفى سليمان الدلاهمة، "أساسيات نظم المعلومات المحاسبية وتكنولوجيا المعلومات"، دار الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
80. مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
81. الملكاوي ابراهيم الخلوف، "ادارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم"، دار الوراق، عمان، 2007.
82. نادر أحمد أبو شيخة، " إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013.
83. نور الين حاروش، "ادارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.
84. نوري منير، "الوجيز في تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2011.
85. الهاشمي عبد الرحمان، العزاوي فائزة محمد، "المنهج والاقتصاد المعرفي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

86. هيثم علي حجازي، "المنهجية المتكاملة لإدارة المرفة في المنظمات"، دار الرضوان للنشر والتوزيع، ط1، 2014.

المجلات:

1. أحمد بن يحيى ربيع، "الرأسمال البشري وتسيير المعرفة كتوجه إداري حديث للمؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد1، العدد12، 2015.
2. أحمد علي، "مفهوم المعلومات وادارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012.
3. إلهام يحياوي، "الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية" مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد5، 2007.
4. إيمان أحمد الهنييني، محمد زيادات، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الجامعات دراسة ميدانية على الجامعات الاردنية الرسمية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12، 2014.
5. إيمان عسكر حاوي، "الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة"، مجلة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 8، 2011.
6. بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجي، "مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها"، مجلة الجامعة الاسلامية(سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد19، العدد2، يونيو 2011.
7. بشرى عباس محمد، "تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظمي دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 العدد 81، 2015.
8. بلعلی نسيمه فريال، "المنظمات المتعلمة لتوظيف للذكاء والمعارف"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد1، 2014.
9. بوحنية قوي، "إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث، العدد5، 2007.
10. بوعزيز شبيشون، "أهمية الاسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة(دراسة تحليلية لآراء اطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن)، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011.
11. تمجدين نور الدين، "دراسات الجدوى الاقتصادية بين المتطلبات النظرية والإشكاليات العلمية"، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد 7، 2009 / 2010.

12. جمال سالمى، "امن المعلومات"، مجلة الاقتصاد المعاصر، الجزائر، العدد3، 2008.
13. جهاد صياح بنب هاني، "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة في الشركات الصناعية الأردنية دراسة ميدانية على شركات صناعة البرمجيات في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد3، العدد4، 2007.
14. حسن مظفر الرزوق، "تحليل العلاقة القائمة بين بعض المعايير المستخدمة في تقييم صلاحية بيئة دول الخليج للتجارة الإلكترونية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 34، 2007.
15. حسين الحمد، سامر عبد المجيد البشابشة، "اثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية مجلة الاقتصاد والإدارة ، 2009.
16. الحمزة منير، " واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية مطلب واقعي أم استباق للأحداث"، مجلة RIST، المجلد 19، العدد2.
17. خبابه عبد الله، يعجي سعاد، " تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق لمنتجات البترولية المتعددة نفضال المسيلة"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 1، 2009.
18. د. ناصر جاسر الأغا، د. أحمد غنيم ابو الخير، " واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"، مجلة جامعة الأقصى، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد16، العدد الاول، يناير 2012.
19. ددان عبد الغني، "قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية"، مجلة الباحث، العدد 4، 2004.
20. رزوقي جبر نعيمة، " رؤية مستقبلية لذوي اختصاصات المعلومات في ادارة المعرفة"، مجلة مكتبة فهد الوطنية، العدد 22، 2008.
21. زكي عبد المعطي أبو زيادة، " إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد8، العدد1، 2012.
22. سحر طلال ابراهيم، "تقوم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العدد35، 2013.

23. السعيد بريش، نعيمة يجاوي، " اهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس)", مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، 2013/2011
24. سليم منى، بوقرة رابح، " دور استخدام تكنولوجيا الاتصالات في تطوير الأداء الوظيفي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد14، 2015.
25. سليمان فارس، " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد2، 2010.
26. سنوسي علي، " تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد،7، 2009.
27. سوسن بنت محمد بن زرعة، " مدى توفر خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر رئيسات الأقسام الأكاديمية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 9، أيلول 2014.
28. الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07 / 2009 / 2010.
29. صلاح عبد القادر أحمد النعيمي، باسم فيصل عبد نايف، " دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، 2010.
30. طاهر محسن منصور الغالبي، " دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي"، مجلة دراسات إدارية المجلد4، العدد7، أيلول 2011.
31. عادل مرابطي، عائشة نحوي، " العينة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد4، 2009.
32. عادل مرابطي، عائشة نحوي، " العينة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد4، 2009.
33. عبد الرحمان ادريس البقيري أبو جلع وآخرون، دور تكنولوجيا ادارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد17، العدد1، 2016.

34. عبد الفتاح بوخمحم، عز الدين هروم، " تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 7، 2009.
35. عبد اللطيف مصطفى، " دور رأس المال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الاقتصادية التسيير العلوم التجارية ، المركز الجامعي غرداية، العدد 7، 2009.
36. عبد المجيد قدي، مديوني جميلة، " أهمية تقييم الأداء في المنظمات الصحية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الخاصة البرتقال بمدينة الشلف"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد7، جويلية 2014.
37. عبد المليك مزهودة، " الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
38. عبد الوهاب ددان، "رشيد حفصي، "تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العامل التمييزي(AFD) خلال الفترة 2006 - 2011"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 7 العدد 2، 2014.
39. العربي عطية، " أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة"، مجلة الباحث، العدد 10، 2012.
40. عزاوي عمر، عجيلة محمد، " مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية رؤية مستقبلية"، مجلة الباحث، العدد4، 2006.
41. علاء هاشم، فرحات العبادي، " العلاقة التفاعلية، بين ادارة المعرفة ورأس المال الفكري وتأثيرها على القدرات التنافسية للمنظمة، مجلة جامعة القادسية، العدد 3، 2006.
42. علي فلاح الزعبي، " العوامل المؤثرة على الابداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر 2011.
43. عيسى خليف، كمال منصور، " اندماج اقتصاديات البلدان العربية في اقتصاد المعرفة"، المقومات والعوائق، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الرابع، جوان 2006.
44. غسان عيسى العمري، " دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد 27، العدد52، 2011.

45. فرح عبد الهادي الرفاعي، " أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مصرف التسليف الشعبي"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 2، 2014.
46. فريد كورتل، " الإدارة الفعالة للمعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المحيط الاقتصادي الجديد"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، ماي 2007.
47. كامل محمد يوسف الحواجرة، " المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي"، مجلة علوم انسانية، العدد 45، 2010.
48. كامل محمد يوسف الحواجرة، " دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 2 جوان 2010.
49. ليلى بوحديد، " التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، ديسمبر 2014.
50. ليلى حسام الدين، " أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على الخصائص النوعية والكمية للموارد البشرية"، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، 2011.
51. ليلى محمد حسيني أبو العلاء، " درجة ممارسة عمليات ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 4، ماي 2012.
52. محمد أنس الشامات، " اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول 2012.
53. محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، " عمليات ادارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي دراسة تحليلية لآراء عينة من المؤسسات الرقمية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد 4، العدد 18 2011.
54. محمد جبار طاهر الشمري، " دور اقتصاد المعرفة في تحقيق النمو الاقتصادي، مصر أنموذج"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 2، العدد 10، 2008.
55. محمد دياب، " اقتصاد المعرفة أين نحن منه"، مجلة العربي، عدد أيار، 2004.
56. محمد زرقون، الحاج عرابة، " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، ديسمبر 2014.

57. محمد فلاق وآخرون، "عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية Orange"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 7، العدد4، 2011.
58. محمد مفضي الكساسبة وآخرون، " دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد6، العدد1، 2010.
59. محمد مفضي الكساسبة، " تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد5، العدد1، 2009.
60. محمد نايف محمد الرفاعي وآخرون، " مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة إربد"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد9، العدد1، 2013.
61. محمود عوض بني ذياب، " أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية التحصيل الدراسي في مادة قواعد اللغة العربية"، مجلة رؤى استراتيجية، مارس 2013.
62. مديني سوار الذهب محمد عبد الرحمن، " تقويم أداء الجامعات وفقاً لمنظور الأداء المتوازن"، مجلة كلية الاقتصاد العلمية، العدد 4، يناير 2014.
63. معن العياصرة، خلود الحارثي، " درجة ممارسة مديريات المدارس الثانوية بمدينة الطائف لاستراتيجيات المنظمة المتعلمة"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد11، العدد1، 2015.
64. نجاه محمد سعيد الصائغ، " دور اقتصاد المعرفة في تطوير الجامعات السعودية ومعيقات تفعيله من وجهة نظر رؤساء الاقسام"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد (2)، العدد 9 ايلول، 2013.
65. نغم يوسف عبد الرضا، حميد مظلوم كاظم، " تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الانشائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، 2016.
66. وصفى الكسابة، سعاد برنوطي، " أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على تحسين الأداء المؤسسي(دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية)"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر ديسمبر 2011.
67. وهيبه رمضان محمد حسين، ابراهيم فضل المولي البشير، " أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد، 16 العدد2.

مداخلات الملتقيات والمؤتمرات:

1. احمد شاعر العسكري، محمود جاسم الصميدي، "انعكاسات اقتصاد المعرفة على الانشطة التسويقية المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس ، 25 - 27، جامعة الزيتونة، الاردن، 2005.
2. أحمد طرطار ، سارة حلمي، أثر تطبيق ادارة المعرفة على وظيفة الابداع في منظمات الاعمال"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
3. بدريني هدى، " إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف، 13، 14 ديسمبر 2011.
4. بلقوم فريد، لعرج الطاهر، " مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف إدارة المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الخامس حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 7 - 8 ديسمبر 2010، ص 5.
5. بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، " تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادي - زاقع وتحديات، جامعة الشلف، 14 و 15 ديسمبر 2004.
6. بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، " مساهمة الابداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة"، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010.
7. بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، "الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة دراسة حالة مجموعة عنتر تراد لإنتاج الالكترونيات بولاية برج بوعرييج"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي " رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

8. بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، " واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول " منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، 14، 15 فيفري 2012.
9. بوشعور راضية، بلمقدم مصطفى، " دور الموارد اللامادية (المعرفة والمعلومة) في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005.
10. بوجان عادل وآخرون، " رأس المال البشري ومحاسبة الموارد البشرية المنطلقات الفكرية والتحديات"، الملتقى الوطني الخامس حول تسيير الموارد البشرية محاسبة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 23، 24 فيفري 2016.
11. ثامر البكري، " المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس، رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 13، 14/12/2011.
12. زكريا مطلع الدوري، عدنان حسين، " ادارة معرفة الزبون وفق منظور التكامل بين ادارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون وعلاقتها بدورة حياة الزبون"، المؤتمر العلمي حول الجودة الشاملة في ظل ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان ، الاردن، 26-27 افريل 2006.
13. زيني فريدة، أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي " رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، 13، 14 ديسمبر 2011.
14. زينب عبد الرحمان السحيمي، " جاهزية المنظمات العامة لإدارة المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز للقطاع الحكومي، 1-4 نوفمبر 2009.
15. سامي حنونة، رأفت محمد العوضي، " تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعلم العالي"، ورقة مقدمة ضمن مؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، 2011.
16. سلام عبد الرزاق، بوسهوه ندير، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول " استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 18-19 افريل، 2012.

17. سميرة عطوي، محمد رضا بوسنة، "تحليل أداء الصناعة المصرفية في الجزائر باستخدام نموذج الSCP"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول " نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر، 2011.
18. سناء عبد الكريم الخناق، " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول " الاداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، يومي 08-09 مارس 2005.
19. طواهرية الشيخ، " الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل منظمات الأعمال واندماجها في اقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
20. عامر بشير، يدو محمد، " اقتصاد المعرفة في الجزائر الواقع والتحديات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الاول "اقتصاديات المعرفة والإبداع"، بجامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 17 - 18 افريل 2013.
21. عبد الرحمن عبد السلام جامل، محمد عبد الرزاق إبراهيم ويح، " التعليم الالكتروني كآلية لتحقيق مجتمع المعرفة دراسة تحليلية"، ورقة ضمن المؤتمر والمعرض الدولي الأول لمركز التعليم الالكتروني، 17 - 19/04/2006، ص5.
22. عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيبي، " أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي للشركات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة، 22 و23 نوفمبر 2011.
23. عبد الله على القريشي، " الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال - رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، أفريل 2013.
24. عبد المليك مزهوده، " المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمة والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 487.

25. عبد الناصر حسين رياض زايد وآخرون، " المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية"، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، المملكة العربية السعودية، 1- 4 نوفمبر 2009.
26. علاش احمد، قرامطية زهية، " أهمية حاضنات الاعمال التكنولوجية في بناء اقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الاول "اقتصاديات المعرفة والإبداع"، بجامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 17 - 18 افريل 2013.
27. فريد كرتل ، لبحيري نصيرة، " الإبداع والريادة في المنظمات الاقتصادية "، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، يومي 17-18 أبريل 2013.
28. كامل محمد الحواجرة، " مدى استعداد المنظمة المتعلمة للتغيير التنظيمي"، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، " تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال"، جامعة الزرقاء، 10 نوفمبر 2009.
29. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، " إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، ورقة ضمن المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15 - 17 ديسمبر 2012.
30. محمد الصغير قريشي، " عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي"، جامعة ورقلة، 22- 23 نوفمبر، 2011.
31. محمد زبير، شوقي جدي، " الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011.
32. محمد قريشي، سارة مرزوق، " إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة) دراسة ميدانية « CRSTRA » "، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الاول "اقتصاديات المعرفة والإبداع"، بجامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 17 - 18 افريل 2013.

33. ملود عودية، شريفي خيرة، "تكنولوجيا التعليم الإلكتروني للموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الأول اقتصاديات المعرفة والإبداع، جامعة البليدة، يومي 17-18 افريل 2013.
34. ميلود تومي، "إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول " المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.
35. نعيم وأبوزر، دهمش، عفاف اسحاق، " ادارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل المحاسبي"، جامعة الزيتونة، الأردن، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، المؤتمر العلمي الرابع، ادارة المعرفة في العالم العربي، الاردن، 2004.
36. نعيمة يحياوي، خديجة لدرع، " بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني ، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، جامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
37. هوارى عامر، هوارى عبد القادر، " تفعيل دور الجامعة للمساهمة في البناء المعرفي للمجتمع"، "الملتقى الدولي لمنظمة الابتكار والدور الجديد للجامعات نظم الابتكار، الجامعة والاقليم"، جامعة برج بوعريريج وجامعة غرب الجلتز بريستون، 2014.

المذكرات والأطاريح:

1. أحمد علي ثابت السماوي، " أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة"، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
2. أسماء سالم النصور، " أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ماي 2010.
3. إلياس سالم، " تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL- وحدة EARA بالمسيلة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006.

4. باباه ولد سيدن، " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009.
5. بلقوم فريد، " إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديدة لإدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2012.
6. بوبرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2012/2011.
7. بوشعور رضية، " تحليل الأداء في الخدمات، حالة مؤسسة بريد الجزائر تلمسان"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2003/2002.
8. داليا خالد صبري، العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرهما على أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الاردنية"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
9. رشاد خضير وحيد الدايني، " أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة"، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، 2010.
10. رضا نعيجة، " التعلم التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة - سوناپارك فرع التنقيب O C Touat"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012/2011.
11. رياض رزق زيدية، " دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية"، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015/2014 .
12. سالم حسين العجمي، " أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة"، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، 2011.

13. سعود بن ذياب الذياب، " مدى توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها بالكلية التقنية بالخرج"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014.
14. سوزان صالح دروزة، " العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية"، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008.
15. سوزان وليد عبد القادر، " أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري، دراسة الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة" مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014.
16. شاهد عبد الحكيم، " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة دراسة تطبيقية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الإمدادات تقرت"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2012/2011.
17. شنافي مولاي عبد القادر جيلالي، " دور نظم دعم القرار في قيادة الأداء (حالة مجمع اتصالات الجزائر) " مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، 2013/2012.
18. صالح بلاسكة، "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012/2011.
19. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، " متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.
20. صليحة بوضوردي، " الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)"، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2014.

21. عامر بشير، " دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، دراسة حالة الجزائر"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011.
22. عبد الله وليد المدلل، " تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.
23. عمر تيمجعدين، " دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كندور"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
24. لوشن محمد، " انظمة تسيير الجودة الشاملة بين واقع التطبيق وضرورة التغيير لتحسين الأداء"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2015/2014.
25. محمد الصالح قريشي، "تقييم أثر الاستثمار في تسيير الموارد البشرية على الاداء التنظيمي دراسة حالة الفروع الإنتاجية لمجمع المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2013/2012.
26. محمد دهان، " الاستثمار في الرأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2010 / 2009.
27. مشعل جهز المطيري، " تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية"، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011/2010.
28. مقدم وهيبة، " تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة عينة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة وهران 2014/2013.
29. مومن شرف الدين، " دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012/2011.

30. هدى محمد عبد الله المشاركة، " دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظة غزة وسبل تدعيمه، مذكرة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.

باللغة الأجنبية:

Les ouvrages

1. Alian Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des décideurs », 2édition, édition d'organisation, paris, 2007.
2. Andre Deyreux, « Le Système D'information, Le Nouvel Outil De Stratégie », maxima, France, 2004.
3. Brigitte DORIATH, contrôle de gestion en 20 fiches ,dunod, paris, 2008.
4. Coakes, Elayne, « Knowledge Management », Idea Group Publishing, U S A , 2003.
5. Gerry J, et autres, « Stratégique, Education Pearson », Paris 8 Edition.
6. Jean louis ERMINE, « management des connaissances, paris, 2004.
7. Jean- louis Monino, « l'information au cœur de l'intelligence économique, résou de recherche sur l'innovation, afnor, paris, 2012.
8. Jean Luis Viargues, « le guide du manager d'equipe », edition d'organisation, paris.
9. Jean-yves prax, le guide du knowledge management, dunod, France, 2003
10. Little, Stephen Quintas, Paul and Ray, Managing Knowledge : Sage Publication, 2002
11. Manuel Zacklad, Michel Grunstein, « Management des connaissance , modèles d'entreprise et applications, Hermès sciences publications, paris, 2001.
12. Michael Marquardt, « building the learning organization », Blak Publishing company, U S A, 2002.

13. Patrick Boisselier, « contrôle de gestion, librairie vuibert, 2 edition, 2001.
14. Philippe LORINO, « Méthodes et pratiques de la Performance », Ed organisation, paris, 2000.
15. Richard DAFT, organization theory desing, South-western thomson learning, 2001.
16. Rose Deing, Knowledge Management, Dunod, 3edition, 2003.
17. Wiig, Karl M, « Knowledje management Foundation thinking a bout thint how people and organization create represent and use knwoledje, u s a, schema Press, 1993.

les publication

1. Jennifer RoWLEY M, « the wisdom hierarchy : représentations of the dikw hierafchy », journal of information science, vol 33, no2, 2007.
2. Rodney Mcadam, « Knowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations; A Qualitaive Study», journal of knowledge and Process Management Vo 7, No 4, 2000.
3. Cheng Ling Tan, Aizzat Mohd Nasurdin, « Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness », Electronic journal of Knowledge Management, Vol9, No 2, 2011.
4. Young – chan lee, Sun- Kyu lee, “ capabilities Processes and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol17, No 1, 2007.
5. Morteza Jamali Paghaleh, « Information Technology and its Deficiencies in Sharing Organizational Knowledge », International journal of business and Social Science, Vol2, No8, May2011p 193.

6. Shakeel Ahmed et al, « Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance : an Empirical study of Banking Sector in Pakistan», Journal of Social Sciences, Vol9, No2, 2015
7. Jelena Rasula et al, « The Impact of Knowledge Management Organisational Performance», Economic and Business Review, Vol14, No2, 2012, p163.
8. Ali Noruzy et al, « Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study», Acta Polytechnica Hungarica, Vol10, No2, 2013.
9. Heeseok lee and Byounggu Choi, « Knowledge Management Enablers , processes, and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination», Journal Of Management Information, Systems, Vol20, No1, 2003, p181.
10. Ameh Abu Amodu et al, « Knowledge management and organizational performance in Kogi state University : issues and challenges», journal of business Management, Vol11, N o1, February 2014.
11. Corina Gavrea et al, « Determinants Of Organizational Performance : the case of Romania, Management Marketing Chllenges for the Knowledge Society, Vol16, No2, 2011.
12. Jyoti et al, « Balanced scorecard for performance evaluation of R&D organization: Aconceptual model », journal of Scientific Industrial Research, Vol65, November 2006.
13. Jiankang Wang, Jiuling Xiao, « Knowledge management audit Framework and methodology based on processes», Journal of Technology Management, Vol14, No3, 2009.
14. Jocelyne Robert, « le management des connaissances : une révolution pour la GRH ?, journal Personnel et Gestion, No10, Novembre 2004.

15. Anastasia A Katou, «Measuring the impact of HRM on Organizational Performance », Journal of Industrial Engineering and Management, Vol1, No2, 2008.
16. Raduan Che Rose, Naresh Kumar, «The Influence of Organizational and Human Resource management strategies on performance», Journal of performance Improvement, Vol45, No4, April 2006.
17. Ovidiu- Iliuta Dobre, «Employee motivation and organizational performance », Review of Applied Socio-Economic Research, Vol5, No1, 2013.
18. Jennifer K Lehr, Ronald E Rice, «Organizational Measures as a form of knowledge Management: A Multitheoretic, Communication-Based Exploration », Journal of the American Society for Information Science and Technology , Vol53, No12, October2002.
19. Deng- Neng Chen, Ting- Peng Liang, « Knowledge evolution strategies and organizational performance : A strategic fit analysis », Journal of Electronic Commerce Research and Applications, No10, 2010.
20. Ida Sosiawani et al, « Strategic Planning and Firm Performance : A Proposed Framework», International Academic Research Journal of Business and Technology, Vol11, No2, 2015, p202.

الملاحق

الملحق (1)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

تخصص: التسيير الاستراتيجي الدولي

السلام عليكم:

يسعدني أن أضع بين يديكم (إستبانة الدراسة) في اطار تحضير أطروحة الدكتوراه الموسومة " بعلاقة إدارة المعرفة بأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة سوناتراك **DRIZ**، ولما لكم من مكانة علمية وخبرة في هذا المجال فإني آمل من سعادتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبيان بتمعن والإجابة على ما يوافق رأيكم، بوضع علامة (X) في الحقل المناسب بعد الاطلاع على الاختيارات الموجودة لكل إجابة وتأكدوا أن المعلومات الواردة في هذه الإستبانة ستعامل بسرية تامة، ولن تستعمل إلا للأغراض العلمية فقط.

شكراً لتعاونكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>			
السن	29 – 20 <input type="checkbox"/>	39-30 <input type="checkbox"/>	49- 40 <input type="checkbox"/>	50 فما فوق <input type="checkbox"/>	
المستوى العلمي	تقني سامي <input type="checkbox"/>	ليسانس <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	ماجستير <input type="checkbox"/>	دكتوراه <input type="checkbox"/>
الخبرة المهنية	مهندس <input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 6 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>	من 16 إلى 25 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 25 سنة <input type="checkbox"/>

المحور الثاني: إدارة المعرفة

يهدف هذا المحور لمعرفة مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

- تشخيص المعرفة: تقوم المؤسسة بتشخيص المعرفة من خلال:

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	إستخلاص المعرفة من العمال ذوي الخبرة					
2	تحديد معرفة إحتياجاتها من المعرفة المستقبلية					
3	العمال ذوي الكفاءة والخبرة ومن يمتلكون طرق العمل					
4	نظام معلومات المؤسسة					
5	بناءً على المعرفة المتوفرة في الحاضر					
6	الإعتماد على خبراء من خارج المؤسسة					

- توليد المعرفة: تقوم المؤسسة بتوليد المعرفة من مصادرها المختلفة من خلال:

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	من خلال التكوين والتدريب					
2	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة الكامنة من الفرد الى الجماعة					
3	تداول العمال فيما بينهم لحل مشاكل العمل					
4	من خلال البحث والتطوير					
5	الندوات والمؤتمرات الدولية والوطنية					
6	من المصادر الخارجية للمؤسسة					

- تخزين المعرفة: تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة المتحصل عليها من خلال:

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	عن طريق الأرشيف الإلكتروني					
2	من خلال الأرشيف الورقي					
3	توثيق المعرفة بطريقة سهلة لإسترجاعها عند الحاجة					
4	تحافظ المؤسسة على عمالها ذوي الخبرة (معرفتهم المخزنة)					
5	حفظ تجارب وخبرات المختصون في قواعد المعرفة					
6	تحفيز العاملين من أجل الحفاظ على ما يمتلكونه من معرفة طرق العمل					

• توزيع المعرفة: تقوم المؤسسة بنشر وإيصال المعرفة والمعلومات للعاملين عن طريق:

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	السماح وتشجيع الحوارات والنقاش بين العمال لإيصال المعرفة					
2	الإعتماد على الوسائل الحديثة كالأنترنترنت والرسائل الإلكترونية					
3	وضع قاعدة معلوماتية متاحة للجميع					
4	تحفيز عمال المؤسسة ذوي الخبرة لمنح خبراتهم ومعارفهم لباقي العمال					
5	الإعتماد على فرق بحث لتوزيع المعرفة					
6	إعتماد أسلوب تدريب من قبل عاملين متمرسين داخلياً أو خارجياً					

• تطبيق المعرفة: يتم تطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال:

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة					
2	تدعم المؤسسة فكرة تطبيق المعرفة					
3	تقوم المؤسسة بتعليم جميع العمال التقنيات الجديدة للعمل					
4	تعمل المؤسسة على تسهيل تطبيق المعرفة وإزالة معوقات ذلك					
5	للمؤسسة مختصين في نظم المعلومات والمعلوماتية لتسهيل تطبيق المعرفة					
6	تدريب العمال على التكنولوجيا الحديثة لتسهيل وصولهم إلى المعرفة					

• تقانة إدارة المعرفة

يهدف هذا البعد لمعرفة ما تستعمله المؤسسة من تكنولوجيا تطبيق إدارة المعرفة:

الرقم	العبرة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	تعتمد المؤسسة على الوسائل التكنولوجية الحديثة					
2	تناسب التكنولوجيا المستعملة ومتطلبات العمل					
3	للمؤسسة موقع خاص في الأنترنت وتشارك مع قواعد بيانات عالمية.					
4	يعتمد إنجاز معظم الأعمال على التقانة والبريد الإلكتروني					
5	تساهم التقانة في سرعة إنجاز العمل وحماية وتخزين المعرفة					
6	تعمل التكنولوجيا الحديثة على تقديم المعلومات الصحيحة					

الرقم	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
كفاءة تنفيذ الأعمال						
1	يملك العامل جميع متطلبات ومؤهلات الوظيفة					
2	للعامل قدرة على تحمل مسؤولية المهام الموكلة له					
3	للعامل قدرة على الإبداع والتطوير					
4	الإعتماد على النفس في إنجاز العمل وفي الوقت المحدد					
	يكتسب العامل مهارات وطرق العمل الجديدة					
جودة العمل						
1	يقوم العامل بإنجاز عمله وفي الوقت المحدد					
2	يتميز العامل بالأخلاق الحسنة ويقدم الخدمة بلباقة					
3	يملك العامل قدرة على تنظيم عمله					
4	الحرص على إنجاز العمل بدون أخطاء أو التقليل منها					
5	يقدم العامل عمل وخدمة مميزة وذات جودة					
المعرفة والالتزام بمتطلبات العمل						
1	لدى العامل معرفة كاملة عن كيفية أداء العمل الموكل إليه					
2	يلتزم العامل بقوانين وأنظمة العمل					
3	يحتزم العامل الأوامر ويلتزم بها					
4	يحرص العامل على إنجاز المهام الموكلة اليه					
5	يعمل العامل على تعلم واكتساب المهارات وتقنيات العمل الجديدة					

الملحق (2)

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الامضاء
01	أ. د زرواط فاطمة الزهراء	جامعة مستغانم	
02	د. فلاق محمد	جامعة الشلف	الدكتور فلاق محمد أستاذ محاضر في إدارة الأعمال جامعة الشلف
03	د. محمد ولد عيسى محمود	جامعة مستغانم	
04	د. فوزي محيريق	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	