

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



عنوان المذكرة:

# إدارة المعرفة في أداء المؤسسات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ل م د في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد كمي

إشراف الأستاذ:

◆ جلولي محمد

إعداد الطالبين:

◆ عامري عبد الصمد

◆ عبيد زهير

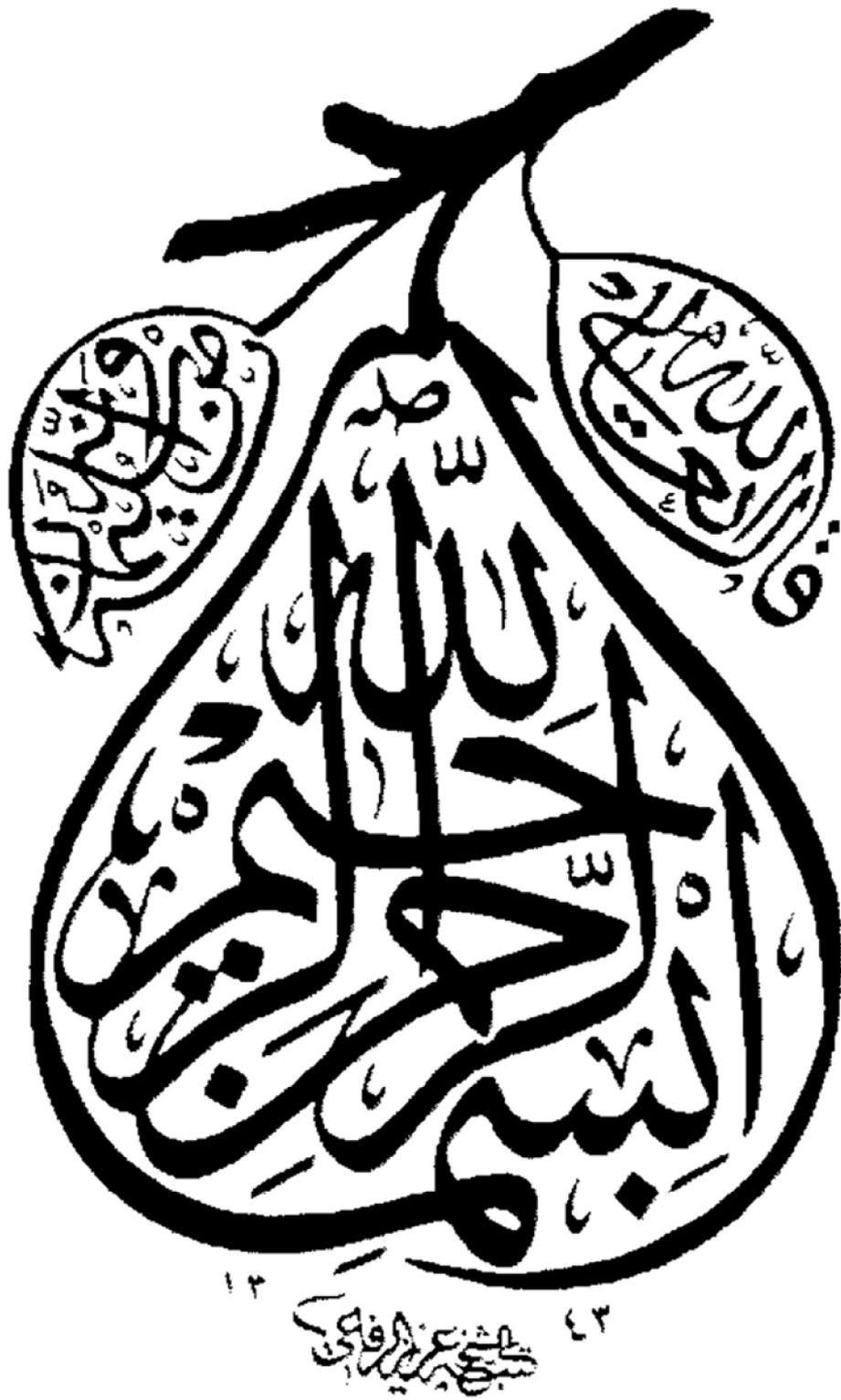
أعضاء اللجنة المناقشة:

◆ الدكتور: .....لعشعاشي مصطفى ..... أستاذاً رئيساً

◆ الدكتور: ..... جلولي محمد ..... أستاذاً مشرفاً

◆ الدكتور: .....بومدين أمين..... أستاذاً مناقشاً

السنة الجامعية: 2017م-2018 م



# شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي أهدانا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي، وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبه وخليفه الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام.

تشكراتي إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر أستاذي الكريم الفاضل "جلولي محمد"، على إرشاده وصبره لنا، ومتابعته للعمل بكل جد فجزاه الله كل خير وحفظه من كل شر.

كما لأنسى عمال مؤسسة الصناعية للاسمنت بسعيدة وعلى رأسهم السيد " على كل ما قدمه لي من معلومات.



# إهداء

فهدى هذا العمل المتواضع إلى جنان الدنيا وسندنا في الحياة والدينا  
حفظهم الله لنا

إلى كل شخص كان له الفضل في إكمال مشوارنا الدراسي  
إلى كل من أمدنا بيدي العون ونخص بالذكر أهلينا اللذائين وقفوا  
معنا في أصعب أيامنا.

وإلى كل طلبة العلوم الإقتصادية ونخاص بالذكر طلبة تخصص اقتصاد  
كمي، كل باسمه.

وإلى كل من عائلتين "عامري" و"عبيد".

عبيد زهير

عامري إهداء

## ملخص:

إن هدف هذه الدراسة هو التعرف على تأثير عمليات ادارة المعرفة في الاداء المؤسساتي وذلك بتقديم تعاريف ادارة المعرفة، ومنهجيتها وكذلك تقديم الإطار النظري للأداء المؤسساتي وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة، على مكونات الأداء الغير الملموس في المؤسسة بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة، وقد استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الاستقرائي والتحليلي لمعالجة موضوع البحث، بالإضافة إلى إعداد الاستبانة وتوزيعها على العينة الدراسة المتمثلة في 50 موظف ولمعالجة البيانات تم استخدام برامج التحليل الإحصائي SPSS V 20 .

**الكلمات المفتاحية:** عمليات ادارة المعرفة، ادارة المعرفة، الاداء المؤسساتي.

## Abstract

The purpose of this study is to identify the impact of knowledge management processes on institutional performance by providing definitions and methodology for knowledge management, providing the conceptual framework for institutional performance and highlighting the impact of effective knowledge management. In addition to the preparation of the questionnaire, and distributed to the study sample of 50 employees, and to process the data were used statistical analysis programs SPSS V 20.

**Key Words:** Knowledge Management Process, Knowledge Management, Institutional Performance.

II.....	شكر وعرفان
III.....	إهداء
IV.....	ملخص:
V.....	فهرس المحتويات
VI.....	قائمة الأشكال والجداول والملاحق:
ب.....	مقدمة:

### الفصل الأول: إدارة المعرفة

8.....	تمهيد:
9.....	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة
9.....	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها
11.....	المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة
14.....	المطلب الثالث: أهداف وعناصر إدارة المعرفة
17.....	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة
17.....	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
20.....	المطلب الثاني: مجالات وأبعاد المعرفة
22.....	المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة
24.....	خلاصة:

### الفصل الثاني: الأداء المؤسسي

26.....	تمهيد:
27.....	المبحث الأول: ماهية الأداء
27.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء
29.....	المطلب الثاني: أنواع مؤشرات قياس الأداء
33.....	المطلب الثالث: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه
36.....	المبحث الثاني: مفاهيم لتقييم الأداء:
36.....	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
40.....	المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء
46.....	المطلب الثالث: تحسين الأداء
51.....	خلاصة:

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية (مؤسسة صناعة الإسمنت بسعيدة)

51	تمهيد:
52	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
52	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
52	المطلب الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة
53	المطلب الثالث: أداة الدراسة
54	المبحث الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:
54	لمطلب الأول: مصادر جمع البيانات
54	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
56	المطلب الثالث: نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
73	خلاصة:
77	خاتمة
80	قائمة المصادر والمراجع:
84	الملاحق

1/- قائمة الجداول

- الجدول رقم 01: درجات مقياس " ليكرت الحماسي " ..... 53
- الجدول رقم 02: **Apiha de cronbach** الخاص بإستبيان العينة المستهدفة: ..... 55
- الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس . ..... 56
- الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة . ..... 57
- الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي ..... 58
- الجدول رقم 07: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه تشخيص المعرفة . ..... 59
- الجدول رقم 08: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توليد المعرفة . ..... 60
- الجدول رقم 09: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه تخزين المعرفة . ..... 61
- الجدول رقم 10: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توزيع المعرفة . ..... 62
- الجدول رقم 11: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه تطبيق المعرفة . ..... 63
- الجدول رقم 12: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه رضاهم في المؤسسة . ..... 64
- الجدول رقم 13: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه العمليات ..... 65
- الجدول رقم 14: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه العمليات ..... 66
- الجدول رقم 15: يوضح علاقة الارتباط بين تشخيص المعرفة في المؤسسة وتحسين الأداء المؤسسي. .... 67
- الجدول رقم 15: يوضح علاقة الارتباط بين توليد المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي ..... 68
- الجدول رقم 16: يوضح علاقة الارتباط بين تخزين المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي ..... 68
- الجدول رقم 17: يوضح علاقة الارتباط بين توزيع المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي ..... 69
- الجدول رقم 18: يوضح علاقة الارتباط بين تطبيق المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي . ..... 70
- الجدول رقم 19: جدول إدخال كل المتغيرات ..... 71
- الجدول رقم 20 : معاملات الارتباط . ..... 71
- الجدول رقم 21 : **ANOVA** ..... 72
- الجدول رقم 22: معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد ..... 72

2- قائمة الأشكال

- 56..... الشكل رقم 01: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.
- 57..... الشكل رقم 02: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسس.
- 58..... الشكل رقم 03: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي .

3- قائمة الملاحق

- 84..... الملحق رقم: استبان

مكتبة

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة بجودة ذات تقنية عالية، ولأن هذه الأهداف لا تتحقق إلا بالمعرفة، فقد أصبحت هذه المؤسسات تفكر بصيغة جديدة لإدارة المعرفة، من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة، لأنه لا يمكن انتزاعها إلا بالممارسة الأفضل.

لهذا بدء التركيز على هذا الأخير وإعطائه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، فقد نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتسيير، وعليه فإن تحسين أداء المؤسسة يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الأسواق، وفي نفس الوقت تحدياً لا يبد منه.

وبعد التركيز على الأداء تولد مصطلح حديث في الآونة الأخيرة ألا وهو "إدارة المعرفة" الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات جديدة وسريعة ومستمرة، كون المعرفة مفهوم أرقى أشمل من مفهوم المعلومة، فنجد إن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والخبرات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث. ويقترن نجاح المؤسسة بقدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار لأساليب تلبى الاحتياجات وتحقيق الأهداف.

وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي، فإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي .

ولقد حاولنا في هذا البحث التركيز على المؤسسات نظراً لخصوصية هذه الأخيرة وارتكازها خاصة على المعرفة.

## 1- الإشكالية الرئيسية

ومن خلال هذا الطرح يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث التالية:

♦ هل يوجد أثر لإدارة عمليات المعرفة على الأداء المؤسسي؟

## 2- الأسئلة الفرعية:

ولتبسيط الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ☒ هل هناك دور لتشخيص المعرفة في الأداء المؤسسي؟
- ☒ هل هناك دور لتوليد المعرفة في الأداء المؤسسي؟
- ☒ هل هناك دور لخصن المعرفة في الأداء المؤسسي؟
- ☒ هل هناك دور لتوزيع المعرفة في الأداء المؤسسي؟
- ☒ هل هناك دور لتطبيق ادارة المعرفة في الأداء المؤسسي؟

3- فرضيات الدراسة: هي إجابات مؤقتة لتساؤلات تحتمل التأكيد أو النفي، وعليه يمكن صياغة

الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

☒ لا يوجد دور لإدارة المعرفة في الأداء المؤسسي.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ☒ لا يوجد دور لتشخيص المعرفة في الأداء المؤسسي
- ☒ لا يوجد دور لتوليد المعرفة في الأداء المؤسسي .
- ☒ لا يوجد دور لتخزين المعرفة في الأداء المؤسسي.
- ☒ لا يوجد دور لتوزيع المعرفة في الأداء المؤسسي.
- ☒ لا يوجد دور لتطبيق المعرفة في الأداء المؤسسي.

## 4- أهمية الدراسة :

- ☒ التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات ورفع أداءها.
- ☒ الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة.
- ☒ تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.

## 5- أهداف الدراسة:

- ☒ التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي.
- ☒ إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المؤسسة الحديثة.

- ☞ إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة.
- ☞ إعداد إطار نظري خاص بالأداء المؤسسي.
- ☞ التوصل إلى نتائج تعكس الدور بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي من خلال المؤسسة محل الدراسة.
- ☞ التوصل إلى تقديم اقتراحات التي يمكن من شأنها أن تساعد الكلي عل تحسين مستوى تطبيقها لعمليات ادارة المعرفة وذلك لتحقيق التميز في أداءها.

#### 6/- مبررات اختيار الموضوع:

- لاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع.
- طبيعة مجال التخصص.
- الدور الهام الذي ادارة المعرفة في تحسس وتطوير أداء المؤسسي.
- ضعف الأداء المؤسسي المستمر والمتزايد وعدم معرفة مخرج لذلك ووضع حل أمثل له.

#### 7/- المنهج المستخدم:

- المنهج الوصفي في الجزء النظري.
- منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي من خلال وضع استبيان لأفراد عينة الدراسة وتحليل النتائج.

#### 8/- دراسات سابقة:

دراسة(خمولي شامخي) دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي جامعة قاصدي مرباح ورقة:

تناولت هذه الدراسة مفهوم إدارة المعرفة وضمان جودة التعليم العالي و قد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة من اجل ضمان تحقيق جودة التعليم العالي و ذلك من خلال معالجة الإشكالية الأساسية حول مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم ألعالي فاتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقية اعتمدت عل المنهج الاستقرائي باستخدام الاستبيان الذي تم توجيهه لأساتذة جامعة قاصدي مرباح - ورقة- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير وعلوم التجارية و هي عينة قصديه، الذي عالجنا به فرضيات الدراسة ، و بعد تحليل النتائج وتفسيرها

بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS ، وتمثلت أهم النتائج في "توجد علاقة بين المستلزمات العلمية الحديثة وجودة التعليم العالي".

### دراسة مغيث أمينة (مستوى تطبيق إدارة المعرفة وأثره على الأداء) جامعة سعيدة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية وإثرها على مستوى الأداء وتقديم التوصيات والتي يمكن أن تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسات سعيدة وذلك إن أصبحت المعرفة عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل أكثر قيمة ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باعتماد المنهج الاستقرائي والمنهج التحليلي بالإضافة إلى إعداد استبانته وتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في 20 مؤسسة ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS V19 بإتباع الأساليب التالية: التحليل إلى مكونات أساسية APC والتحليل التصنيفي.

### دراسة يوسف ابوفار(دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات.

وقد تعرفت هذه الدراسة على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة والفرضيات التي عالجت مشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: تشخيص المعرفة ( بوسط حسابي يبلغ 3.90 ونسبة مئوية تبلغ 78%)، وتخطيط المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.81 ونسبة مئوية تبلغ 76.2%)، وتحديث المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.73 ونسبة مئوية تبلغ 74.7%)، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.88 ونسبة مئوية تبلغ 77.6%)، وتوليد واكتساب المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.81 ونسبة مئوية تبلغ 76.2%)، وتنظيم وتخزين واسترجاع المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.67 ونسبة مئوية

تبلغ 73.4%)، وتنفيذ المعرفة (بوسط حسابي يبلغ 3.76 ونسبة مئوية تبلغ 75.1% ) وعملية متابعة المعرفة والرقابة عليها (بوسط حسابي يبلغ 4.03 ونسبة مئوية تبلغ 80.6%). كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيقات ادارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. وفي ضوء نتائج هذه الدراسة فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز استخدامات إدارة المعرفة وتعزز فاعلية المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

### دراسة نضال محمد الزطمة (إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء) الجامعة الإسلامية- غزة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان دور " إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ".

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس للعام الجامعي (2010/2011) والبالغ عددهم (455) واشتملت عينة الدراسة على (279) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته ( 61.3 ) من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي: (متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي) اشتملت على تسع وخمسون فقرة.

ولمعالجة البيانات تم استخدام الأساليب، (SPSS) تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية الإحصائية التالية: (النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، معامل ارتباط ألفا كرونباخ معامل ارتباط سيرمان، اختبار الإشارة، اختبار مان وتني، واختبار كروسكال والاس)

### 9/- هيكـل الدراسة:

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث يحتوي الفصل الأول على إدارة المعرفة ويتضمن مبحثين ، أما الفصل الثاني فيشمل دراسة الأداء المؤسسي، أما الفصل الثالث فيتعلق بالجزء التطبيقي.

الفصل الأول

إحصاءة المعرفة

**تمهيد:**

لقد تزايد الاهتمام الإداري بدور إدارة المعرفة يوماً بعد يوم، ففي السابق كان يجري التركيز على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد، ثم بدأت الإدارة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء، ثم تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل والأداء، وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على الأفراد وأثر ذلك في الأداء. وينصب جزء كبير من جهود العلماء والباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فاعلية منظمات الأعمال والتأثير في السلوك الإنساني بما يقود إلى تحقيق التميز والتفرد وبناء أسس راسخة في تحسين الأداء .

**المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة****المبحث الثاني: أساسيات حول ادارة المعرفة .**

## المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة يجب المرور على مفهوم المعرفة وخصائصها .

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها

#### 1/- مفهوم المعرفة:

لقد أورد الكتاب والمهتمون من مختلف التخصصات في هذا المجال مجموعة من التعاريف والمفاهيم حول المعرفة، ونظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت تحديد وتوضيح مفهوم المعرفة ، فمنها اهتم بالجوانب التاريخية، إذ تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة، ومنهم من تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز مهم من رموزها، والبعض اخذ المنهج الاقتصادي والسياسي والإداري ...الخ، الأمر الذي يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين، إذ يمكن ذكر بعض التعاريف منها :

هي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية، والبصيرة التي توفر إطاراً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، حيث أن مصدرها وتطبيقها متواجداً في أذهان في المنظمات، وفي كثير من الأحيان تصبح جزءاً لا يتجزأ وليس فقط في وثائق ومستودعات ولكن أيضاً في إجراءات تنظيمية وعمليات وممارسات ومعايير.<sup>1</sup>

تعرف المعرفة على أنها فن المعلومات والبيئة والخبرة ويقصد بالبيئة الإطار الذي يستخدمه الشخص في النظر إلى الحياة والذي يمكن أن يتضمن تأثيرات مثل: القيم الاجتماعية والدين... الخ وتتمثل التجربة بالمعرفة السابقة المكتسبة.<sup>2</sup>

تعرف المعرفة بأنها نتائج معالجة البيانات، التي تخرج إذ تصبح معرفة بعد استيعابها، وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-خولة الشماخي ، دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، 2016 ، ص : 3

<sup>2</sup>-أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 ، ص:7

<sup>3</sup>-إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم-دار الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص:31

ومن خلال ما سبق نستنتج أن المعرفة هي حصيلة الامتزاج أو الخليط من التجارب، والمعلومات والخبرة والحكمة البشرية وأنها من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات إلا أنها منثورة ومبعثرة هنا وهناك بين أنحاء وزوايا منظمة.

## 2- خصائص المعرفة:

يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي<sup>1</sup> :

أ- **إن المعارف يمكن أن تولد:** من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقرار والتحليل والتركيب

ب- **المعارف يمكن أن تموت:** إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال التجارب في الكتب والدوريات لهذا فان الغالبية العظمى من المعارف تموت بموت الأشخاص الذين يملكونها ولم يعلمها لغيرهم مثل المعرف الضمنية .

ج- **المعرفة يمكن أن تمتلك** وذلك من خلال تحويل المعرفة التي يملكها الفرد أو الشركات إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية

د- **المعرفة متجذرة في الأفراد (المعرفة المتجذرة الضمنية) :** ويقصد بها تلك المعرفة التي يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد ، نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة لتحول إلى معرفة صريحة .

ه- **المعرفة يمكن أن تخزن:** إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولازالت، ولكن التركيز ينصب لان على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة و هو ما يسمى بقواعد المعرفة

و- **إن المعرفة يمكن أن تصنف :** فإلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة هناك أنماط أخرى من التصنيفات وذلك حسب مجالات متعددة مثل : معرفة علمية ، معرفة المهارة ، معرفة الأفراد ....

وللمعرفة خصائص أخرى وهي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> -ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص: 94  
<sup>2</sup> -نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2010/2011، ص21.

- **الذاتية:** المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان والمعلومات وذلك فان تتأثر بعمق خلفية الشخص الذي يتعامل معها وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات ومن هنا فان قراءة وفهم المعرفة سيخضع بتأكيد للمؤثرات الشخصية وبالتالي يمكن توليد معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر .
- **القابلية للانتقال:** تقوم المنظمات بتعميم تجاريتها الناجحة ونقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها.
- **التعزيز الذاتي:** تتميز المعرفة عن غيرها من الثورات بان المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره.
- **اللحظية:** هاده الخاصية للمعرفة لا تعني أبدا العشوائية كما أنها لا تعني أيضا عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ أن شيء ما سيتولد دون أن نجزم بضبط بتوقيته أو مدى فائدته

### المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

#### 1/- ماهية إدارة المعرفة

- أصبحت إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية وجدلية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال ، إذ لا يمكن حصرها في تعريف واحد ، ومن التعاريف الواردة نذكر لكم :
- ❖ إدارة المعرفة هي: "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها". بمعنى آخر: "هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة<sup>1</sup>."
  - ❖ تعرف إدارة المعرفة بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية بحيث يجري أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في النتائج الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نضال محمد الزطمة ، مرجع سابق ، ص:29

<sup>2</sup> - مغيث أمينة ، مستوى تطبيق إدارة المعرفة وأثره على الأداء ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر ، تخصص طرق كمية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعيدة ص: 15

❖ إدارة المعرفة يتشكل من اختبار الطريقة التي يتم بها تجنيد المتعاملين بالمعرفة أثناء العمل من خلال فرص التعلم التنظيمي الذي سوف تدفع بالمؤسسة إلى تغيير قواعد وآليات العمل التنظيمي باعتباره يساهم في إعادة توزيع أدوار المعرفة . وبالتالي فإن هذه الإشكالية ليست جديدة، بحيث تختبر المعرفة في حد ذاتها مقارنة بشروط العمل التنظيمي من خلال قواعدهما وقيمتها، وأساليب تسييرها، فالمعرفة في المؤسسة تتجسد في العادات، والروتينيات التنظيمية، والطرق المعرفية، وثقافة المؤسسة ومختلف الإجراءات التنظيمية<sup>1</sup> .

❖ إدارة المعرفة مدخل نظمي متكامل لإدارة و تفعيل المشاركة في كل المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق ، السياسات و الإجراءات ، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون<sup>2</sup> .

❖ إدارة المعرفة يتمثل بتنظيم وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد والجماعات من عملية المشاركة واستخدامها وتولديها ولهذا السبب يميل الكثير من الباحثين إلى تعريف إدارة المعرفة من خلال مضمون العمليات والأنشطة التي تقوم بتنفيذها حيث توليد تمثيل تخزين نقل ، تحويل تطبيق دمج « أنها تشمل **Schultze & Leidner** يرى شولتز و ليدنر وحماية المعرفة التنظيمية . الذاكرة التنظيمية وتبادل المعلومات والعمل التعاوني مفاهيم مرتبطة جدا بإدارة<sup>3</sup> .

مما سبق يمكننا أن نلاحظ أن هناك عدد كبير من تعريفات وانه لا يوجد تعريف واحد شامل متفق عليه لإدارة المعرفة ، ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعطي تعريفا للمعرفة على أنها كل ما هو كامن داخل الفرد وما هو ظاهر من المعارف تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة تجعل من أدائه أكثر فعالية.

## 2- أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - احمد بن خليفة: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية القرار الإستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، المركز

الجامعي بالوادي ،ص :14

<sup>2</sup> - إبراهيم خلوف الملكاوي ، مرجع سابق ، ص 74

<sup>3</sup> - رياض عيشوش : مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2011،

ص: 28

<sup>4</sup> - محمد عواد أحمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص:60

- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .
- ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها .
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة, و تحسينه .
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة, و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها .
- ✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري, من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة .
- ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة و الفجوات في توقعاتهم .
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة .
- حسب وجهات نظر الكتاب والعلماء حول أهمية إدارة المعرفة حسب توجيه واعتقاده فهناك من يخلص أهميتها في<sup>1</sup>:

- تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة .
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة .

ويرى دالكر Dalkir أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاثة مستويات وهي:

- \* **على مستوى الأفراد:** تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل المؤسسة، وزيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> - قلبو حسينة ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تسير ، تخصص التسيير الاستراتيجي ، 2015 ، ص:13

\* **على مستوى جماعات الممارسة:** تنمية المهارات الوظيفية، تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة

\* **على مستوى تنظيمي:** تساهم إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة وبالتالي تحسين دمج المعرفة، وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية.

### المطلب الثالث: أهداف وعناصر إدارة المعرفة

#### 1- أهداف إدارة المعرفة

- يمكن حصر أهداف إدارة المعرفة فيما يلي .
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
- ✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات
- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة .
- ✓ المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة .
- ✓ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال العرب بحيث تستخدمون بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة .
- ✓ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة .
- ✓ العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي يشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة<sup>1</sup>.
- ✓ العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية و الانترنت والتقنيات .

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سابق ، ص : 77

✓ تطوير أسس ومعايير تأهيل عربية لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

## 2/- عناصر إدارة المعرفة: تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية

أ/- **المحتوى:** وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات .

ب/- **التكنولوجيا:** وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي تستعمل على إيصال المهام المطلوبة .

ج/- **العمليات:** وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى التحديث والتطوير لتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، والكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح .

د/- **الأفراد:** تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة ومشاركتها، واستخدامها، بسبب قدرتهم على الرد السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيا الحديثة، والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريق الذي استخدم لإدارة خلق معرفة جديدة .

يرى الباحثون في إدارة المعرفة أنها تتضمن العناصر التالية<sup>1</sup>:

■ **هالتعاون Collaboration:** ويعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة احدهما الآخر وفي مجال عملهم للوصول إلى أهداف منظمة، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والوحدات وأقسام المؤسسة .

■ **فالتعاون** يخلق التفاعل وارتفاع الروح المعنوية ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.

■ **الثقة Trust:** تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، ويمكن أن تسهل من عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فالثقة إلى جانب التعاون تعملان معا لتدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما مكملان لبعضهما البعض .

<sup>1</sup> - قلبو حسينية ، مرجع سابق ، ص: 16

▪ **التعلم Learning:** يعد التعلم من العناصر الهامة، فهو يعني اكتساب معرفة جديدة لاستخدامها في اتخاذ القرار أو التأثير على الآخرين ، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ويعددهم أعداد جيد لعملية خلق المعرفة .

▪ **المركزية Centratization:** تشير المركزية إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة على تنفيذ الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المؤسسة استنادا على إيمانهم واعتقاداتهم الجازمة في أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى لامركزية عالية وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة .

▪ **الرسمية Formalization:** تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرار ضمن إطار المؤسسة، فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم في هذه الأخيرة ولذلك فإن إدارة المعرفة تحتها إليها لتتحكم في المعرفة.

▪ **5 الخبرة الواسعة والعميقة:** وذلك يعني أن الخبرة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة بمعنى أن تكون مركزة ومتخصصة، فهناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة كما يشرف على الأقسام رؤساء متخصصين، أي أن العلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى والمدراء تكون علاقة أفقية وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي فإن التشاور بينهم إنما يزودهم بالخبرات وتبادل المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون معرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة .

▪ **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** إن تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فالباحثون في إدارة المعرفة يرونها أنها عنصر حاكم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها أمر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - قلبو حسينة ، مرجع سابق ، ص : 17

## المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة المعرفة

### المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.<sup>1</sup>

وعليه فعمليات إدارة المعرفة الأساسية هي:

#### 1/- تشخيص المعرفة:

أكبر عائق بالنسبة للمنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابه هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية. لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها.<sup>2</sup>

#### 2/- توليد المعرفة:

توليد المعرفة يعني عملية إبداع المعرفة يتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات وكذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسات الإستراتيجية وتنفيذ خطط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين، الأمر الذي

<sup>1</sup> - محمد زرقون و الحاج عرابا ، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، العدد 01 ، 2014/12 ، ص:123

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص:124

يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديدة.<sup>1</sup>

كما تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأولى أهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وقد أشار كل من Nanaka & Takeuchi في دراستهما أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية، وتجدر الإشارة إلى أن توليد المعرفة لا يحدث داخل المؤسسة الواحدة فقط بل يتعداها إلى مؤسسات أخرى من خلال شبكة العلاقات القائمة بينهما .

### 3/- تخزين المعرفة:

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر وصار خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل و التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد معرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الطنية الغير موثقة معهم.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، وهناك أدوات مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذان يستخدمان في الوصول إلى المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها<sup>2</sup>.

### 4/- توزيع المعرفة:

المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار، والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

<sup>1</sup>- قلبو حسينة ، مرجع سابق ، ص: 22.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص: 23.

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً لتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- التدريب من الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة..
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلاءم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب<sup>1</sup>.

#### 5/- تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أرو عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق وان تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديد والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورة المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص:76

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص: 78

## المطلب الثاني: مجالات وأبعاد المعرفة

## 1- مجالات إدارة المعرفة:

تتمثل أهم مجالات واستخدامات إدارة المعرفة فيما يلي<sup>1</sup> :

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات، حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.
- التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية.
- تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
- في الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- مجالات البحث والتطوير .

كما تستخدم المعرفة من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات منها كالأتي:

- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.
- تحميل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى العمال.
- إجراء المراجعة الدورية لدراسة الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة.

<sup>1</sup> - إبراهيم خلوف الملكاوي ، مرجع سابق ، ص : 109

## 2/- أبعاد المعرفة:

## أ/- مجالات إدارة المعرفة:

تتمثل أهم مجالات واستخدامات إدارة المعرفة فيما يلي:

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات، حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.
- التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية.
- تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
- في الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- مجالات البحث والتطوير .

كما تستخدم المعرفة من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات منها كالأتي:

- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.
- تحميل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى العمال.
- إجراء المراجعة الدورية لدراسة الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة<sup>1</sup>.

## ب/- البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة .

<sup>1</sup> مريم فرحي ونورة معمر ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة تبسة ، 2016 ، ص 26/25

**ج/- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة**

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**د/- البعد الاجتماعي**

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

**المطلب الثالث: مراحل تطبيق إدارة المعرفة****1/- مراحل تطبيق إدارة المعرفة:**

يمكن تقسيم مراحل إدارة المعرفة إلى ما يلي:

**أ/- مرحلة المبادرة: و تتضمن:**

- بناء البنية التحتية .
- بناء العلاقات الإنسانية .
- نظم المكافآت.
- تكنولوجيا الاتصالات<sup>1</sup>.

**ب/- مرحلة النشر: ويكون فيها التركيز على:**

- تبرير الأفكار .
- وضع إجراءات وسياسات التبرير .
- استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة وتحليل الأفكار لتبريرها .
- مراقبة المعرفة وأدوات التحكيم .
- الحصول على المعرفة التي تم تبريرها وتحكيمها .

<sup>1</sup> - مبارك بوعشة و ليليا بن منصور ، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، لبنان ، 2012 ، ص:17.

ج/- مرحلة التكامل الداخلي: ويكون التركيز فيها على ما يلي:

- التكامل والتمويل المعرفي طبقاً لمستوى متطلبات السوق .
- هيكلية المعرفة ورسم خريطتها .
- استخدام محركات البحث واستراتيجياتها .
- اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء .
- الحصول على المعرفة الممولة والمتكاملة .

د/- مرحلة التكامل الخارجي: ويكون فيها التركيز على:

- كفاءة إدارة المعرفة.
- الشبكات المتداخلة، التمويل الخارجي.
- إدارة التعاون.
- المؤتمرات عن بعد والمؤتمرات عبر الفيديو.
- البريد الإلكتروني.
- نظم المشاركة بالمعرفة.
- موضوعات التوحيد.
- الحصول على معرفة أساسية وشبكية<sup>1</sup>.

1- مبارك بوعشة و ليليا بن منصور ص: 18

**خلاصة:**

أستخلص من هذا الفصل أن إدارة المعرفة هي من احدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهرية الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث .

وتسعي المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم ، ويعتبر بينتر دراكر المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وان مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل .

الفصل الثاني

الأحاديث المؤسسية

**تمهيد:**

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية، وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقها .

وتلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء في أبعاد مختلفة كالعمليات، والمنتجات وذلك من خلال عمليات الإبداع والابتكار .

وبناء على سبق سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الأداء**

يعتبر أداء المنظمات من المواضيع التي شغلت بال المسيرين والذي شهد بحوثا مستمرة نظرا لأهميته البالغة، كما يعتبر الأداء في المنظمات مفتاح لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل، حيث تختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، كما أن للأداء مستويات تساعد المنظمات في التعرف على مستوى أدائها وتمنح القدرة على التحكم فيه إلا أنه هناك عوامل تؤثر على مستوى أدائها وجب عليها أن تأخذها بعين الاعتبار .

**المطلب الأول: مفهوم الأداء**

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل وذلك لأهمية الموضوع حيث تعددت تعاريفه واختلفت من باحث لآخر، بالإضافة إلى تميزه بمجموعة من الخصائص .

**1/- تعريف الأداء:**

هناك عدة تعاريف للأداء تتمثل أهمها فيما يلي:

**التعريف الأول:** الأداء هو "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة<sup>1</sup> ."

**التعريف الثاني:** الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية<sup>2</sup> .

**التعريف الثالث:** يقصد بالأداء المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وبناء على التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الأداء يعبر عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، والتي يشترك فيها كل العناصر داخل المنظمة، والمنظمة في حد ذاتها من خلال الوظائف التي تؤديها للحصول على أداء جيد وكفاءة عالية<sup>3</sup> .

1- فليح خلف ، اقتصاد المعرفة ، جدار الكتاب العالمي ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2007ص: 315

2- عبد الستار علي وآخرون ، مدخل الى ادارة المعرفة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص:327

3- توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم وتميز في الأداء ، دار الفكر العربي ، القاهرة 2006 ص:3

## 2- خصائص الأداء:

للأداء مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في النقاط التالية:

## أ- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

## ب- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق -الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن<sup>1</sup>.

## ج- الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكميلها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

<sup>1</sup> - مريم فرحي، مرجع سابق، ص 32-33.

## د- الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها .

## ه- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة:

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ إجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف .

## المطلب الثاني: أنواع مؤشرات قياس الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه وكذلك تتعدد وتتووع مستوياته التي يمكن من خلالها أن تتعرف المنظمة على أدائها، ولكي تقيس المنظمة أدائها يجب أن تتوفر مجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بالتحكم الجيد في أدائها وكذا مدى تحقيقها للأهداف المسطرة .

## 1- أنواع الأداء:

يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير ومن أهمها ما يلي:

أ- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى ما يلي<sup>1</sup>:

➤ **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة .

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 ، ص: 11 نقلا عن الموقع الإلكتروني /.../ief pedia. Com/ تاريخ الاطلاع 2018/ 03/15 على الساعة 22:15.

➤ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المنظمة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً وبالتالي يجب على المنظمة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي .

ب/- **حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي<sup>1</sup>:

• **الأداء الكلي:** يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها لأهدافها العامة كالأستمرارية والنمو والربحية

• **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة .

د/- **حسب المعيار الوظيفي:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المنظمة<sup>2</sup>.

▪ **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المنظمة بحجم المردودية التي تساهم في تحقيقها .

▪ **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين .

<sup>1</sup> - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق ، ص:89.

<sup>2</sup> - محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق ، جامعة المسيلة ، 2006 ، ص: 119  
نقلا عن موقع الالكتروني [www.al\\_eman.com](http://www.al_eman.com) تاريخ الاطلاع 2018/03/15 على الساعة 13:00.

■ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات .

■ **أداء وظيفة الأفراد:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني أن بقاء استمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء مبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب .

## 2- مستويات الأداء:

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

أ/- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة .

ب/- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز .

ج/- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد .

## د/- الأداء الجيد:

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .

## ه/- الأداء المعتدل:

يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو .

1- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2003، ص ص: 386/385.

هـ- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .

### 3- مؤشرات الأداء

مؤشرات الأكثر قياساً للأداء تتمثل فيما يلي:

أ/- **الكفاءة:** تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}^1}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

ب/- **الفعالية:** تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر وتقاس الفعالية انطلاقاً من أهداف المنظمة (إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الأجل المحددة وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المتحقق}^2}{\text{لإنجاز المحدد}}$$

ج/- **الإنتاجية:** تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس

<sup>1</sup> - عبد المالك مزهودة ، مرجع سابق ، ص: 88.

<sup>2</sup> - احمد شاكرا العسكري، تسويق الصناعي، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص: 19.

لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المداخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة لها تأثير كبير على أداء المنظمات، لذا يجب على المنظمات أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، إضافة إلى أن الأداء يشتمل على أربعة أبعاد رئيسية متمثلة في البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي .

1/- أبعاد الأداء: هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي: البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي<sup>2</sup>.

أ/- البعد الاقتصادي: والذي بواسطته تشبع المنظمة رغبات المساهمين والزبائن والموردين، وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية .

ب/- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

ج/- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند الأفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمنظمتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصررت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية .

د/- البعد البيئي: والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تنمية وتطوير بيئتها .

<sup>1</sup> - الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 28.  
<sup>2</sup> - مؤمن شرف الدين، دور إدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسويق، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص ص: 52/51.

## 2- العوامل المؤثرة في الأداء:

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الأداء فمنها ما هو داخلي تخضع لسيطرة المنظمة، ومنها ما هو خارجي أي لا تخضع لسيطرة المنظمة .

أ/- **العوامل الداخلية:** وتتمثل في العوامل التي تخضع لسيطرة المنظمة يمكن ذكرها فيما يلي:

**العنصر البشري:**

يشكل أهم مورد في المنظمة فنمو تنافسية وتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها ومعارفها .

**الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها وهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة .

**التنظيم:** ويشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات على العمل داخل المنظمة وفقا لمهارتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث تغييرات اللازمة من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة ديناميكية في أي تنظيم لجعله قابلا للتغير وفقا للمستجدات الراهنة .

**بيئة العمل:** تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل .

**طبيعة العمل:** تشير إلى مدى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامهم حيث كلما زدت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمنظمة .

**العوامل التقنية:** إن العوامل التكنولوجية من الآلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> عبد المالك مزهودة ، مرجع سابق ، ص ص : 94/91.

## 2/- العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المنظمة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة قرارات المنظمة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

▪ **العوامل السياسية:** إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الخطر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة .

▪ **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

▪ **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

▪ **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الاتفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة .

▪ **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين. أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المنظمة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المنظمة، الموردين، النقابات، المنظمات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمنظمة.

وفي الأخير يمكن القول أن الأداء عبارة عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما أنه المحور الأساسي والأهم داخل المنظمة وسبب نجاحها واستمراريتها، ويكتسي أهمية بالغة لأي منظمة، وتختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، ولقياس أداء المنظمة يجب توفر

<sup>1</sup> - عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة، محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص : 53/52.

مجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بالتحكم في أدائها، إضافة إلى أنه يشتمل على أربعة أبعاد رئيسية لها تأثير كبير على أداء المنظمات .

### المبحث الثاني: مفاهيم لتقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها كل منظمة فهي مهمة على جميع المستويات ولكي تحقق هذه الأخيرة أهدافها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف حيث تستند عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس وتمر بمجموعة من المراحل كما تتطلب أيضا جملة من الشروط للوصول بدرجة التقييم إلى المستوى المقبول وبعد عملية التقييم فإن المنظمات تقوم بعملية تحسين لأدائها وذلك لوجود دوافع تدفعها للقيام بالتحسين واستنادا لجملة من المبادئ . وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

#### المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

توجد عدة وجهات نظر حول مفهوم تقييم الأداء، فلقد حظي بالكثير من الاهتمام رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى مفهوم موحد يجمع وجهات النظر العلمية وتلعب عملية تقييم الأداء أهمية كبيرة في المنظمة أنها تسمح بمعرفة الانحرافات ومعالجتها حيث يستهدف تقييم الأداء تحقيق مجموعة من الأهداف قد تكون خاصة بالمنظمة أو العاملين أو المديرين .

#### 1/- مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء تتجلى أهمها فيما يلي:

**التعريف الأول:** يعرف تقييم الأداء على أنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المنظمة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي ، تقييم الاداء ، دار المناهج لنشر وتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص: 31.

**التعريف الثاني:** إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي أقيمت من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها.<sup>1</sup>

ومما سبق يمكن القول ان تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المنظمة وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المنظمة في استغلال الموارد الاقتصادية في تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف المسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها .

## 2/- أهمية تقييم الأداء:

تتبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق بين مختلف العوامل للتعرف على مدى استخدامها وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف وتتجلى أهمية تقييم الأداء كما يلي<sup>2</sup> :

✍ تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى المراكز المسؤولة التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.

✍ تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتميئتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.

✍ تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

✍ المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي يتعرف المدير على كيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.

<sup>1</sup>- كاظم جاسم العيسوي ، الاقتصاد الإداري ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص :250.  
<sup>2</sup>- علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر لنشر والتوزيع ، 2007 ، ص ص : 140/139.

تتم مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين المختلفة داخل المنظمة وكذلك بين منظمات الأعمال بعضها البعض.

تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

يساعد التقييم المستمر للأداء في التعرف على الصعوبات والمشاكل في كل مرحلة من المراحل المختلفة لعملية التقييم.

كما تتجلى أهمية تقييم الأداء في كونه يساعد في<sup>1</sup> :

- الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في سيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في المنظمة من مدة لأخرى ومكانيا بالمنظمات المماثلة لها.
- الإفصاح عن درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.
- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة.
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
- توجيه إشراف الإدارة العليا.
- توضيح سير العمليات الإنتاجية .

### 3- أهداف تقييم الأداء:

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في

المنظمة وأنها عند قيامها بعملية التقييم فإنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

<sup>1</sup> - عمر تيمجدين ، مرجع سابق ، ص:61.

أ/- أهداف خاصة بالمنظمة: تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة سابقا لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في الإستراتيجية المنظمة.
- تحسين البيئة الاجتماعية إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المنظمة وتحسين علاقات العمل فيها ويمكن أن يكون الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين العاملين والمنظمة وهذا يصعب تحقيقه في المنظمات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية.
- المساهمة في إعداد سياسة جديدة جيدة للرقابة ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فلا بد من توفر قاعدة من البيانات المنظمة حول أداء العاملين ونقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والتكاليف.
- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية من تدريب وحوافز وترقية وتخطيط للقوى العاملة.
- وفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

ب/- أهداف خاصة بالعاملين: وتتمثل فيما يلي:

- ❖ تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم والتي تدفعهم يجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافآت وتجنب الإجراءات والعقوبات<sup>1</sup>.

1- محمد عبد الفتاح العثماني، ورقة بحثية حول إدارة الأداء الفردي المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شرم الشيخ، 2006، ص: 7  
نقلا عن موقع الالكتروني /unpan1. Un.org/intradoc/groups/.../، تاريخ الاطلاع 2018/04/20، على الساعة 10:49.

❖ يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أدائه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المنظمي . وتشير إلى قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة والأهداف طويلة وقصيرة المدى أو مقارنة بخصائص عامة في حالة التقييم العددي.

- ❖ تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المنظمة حول أدائهم.
- ❖ توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها .

ج/ - أهداف خاصة بالمديرين: وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.
- ✓ تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المنظمة.
- ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم الأمر الذي يؤدي
- ✓ إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- ✓ التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي<sup>1</sup> .

#### المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس تتم بشكل صحيح كما تشمل هذه العملية على ثلاث مستويات رئيسية في المنظمة ألا وهي المستوى الكلي والأنشطة الرئيسية والعاملين، كما أن هذه الأخيرة تمر بجملة من المراحل وتتطلب أيضا جملة من الشروط للوصول إلى النتائج المرجوة.

<sup>1</sup> - ابراهيم محمد محاسنة ، إدارة وتقويم الأداء بين النظرية والتطبيق ، دار جرير لنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص ص: 123/120 .

## 1/- أسس تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من اعتمادها في تقييم الأداء في المنظمة منها:

أ/- **تحديد أهداف المنظمة:** لكل منظمة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقيتها، فالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة أمر مهم لأنه من الضروري تقييم أهداف المنظمة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الأقسام الرئيسية في المنظمة وقد تعارض الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المنظمة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد والابتكار وزيادة الإنتاجية.
- القيمة المضافة.
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل.
- الربحية.
- أداء العاملين وتطويرهم.
- المسؤولية تجاه المجتمع.
- الموازنة بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى .

ب/- **تحديد الخطط التفصيلية:** يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى .

وعلى هذا الأساس فإنه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي<sup>2</sup> :

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع.

<sup>1</sup> - عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقييم المشروعات ، طبعة الاولى دار حامد لنشر والتوزيع ، الاردن ، 1999 ، ص:194.  
<sup>2</sup> - كاظم جاسم العيسلوي ، مرجع سابق ، ص: 254.

- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف والذين سوف يساهمون في تنفيذها فمن حدود مسؤولياتهم.
- أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف .

ج/- **تحديد مراكز المسؤولية:** من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي منظمة هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات فعملية تقييم الأداء تتطلب كذلك إيضاح اختصاصات كل مركز المسؤولية ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى ويتجسد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما<sup>1</sup> :

- إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة بالمنظمة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي .
- إذا اقتصر على عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة وكذلك تفسير الانحرافات عنها وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها والمراكز الإدارية المسؤولة عنها .

د/- **تحديد معايير الأداء:** تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها، من أهم الجوانب في عملية التقييم كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها مثل وجوب تحديد ماهية المعايير المختارة ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء، وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية التي تؤديها<sup>2</sup> .

## 2/- مستويات تقييم الأداء:

تتم عملية تقييم الأداء على عدة مستويات سواء التقييم على المستوى الكلي، تقييم أداء الأنشطة الرئيسية أو تقييم أداء العاملين.

<sup>1</sup> - عمر تيمجدين ، مرجع سابق ، ص:63.  
<sup>2</sup> - عقيل جاسم عبد الله ، مرجع سابق ، ص:196.

## أ/- تقييم الأداء على المستوى الكلي للمنظمة:

إن أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية:

- **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين رضا العملاء.
- **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل استغلال العمالة المهنية .
- **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات .

## ب/- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء أداء الوظائف الرئيسية في المنظمة كما يلي:

- **تقييم الأداء الإنتاجي:** يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب<sup>1</sup>.
- **تقييم الأداء التمويلي:** يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي<sup>2</sup>:
- **مؤشرات سوق المال:** وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم<sup>3</sup>.
- **مقاييس الربحية:** وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية.
- **مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو:** وتشمل الرفع المالي، وتكلفة رأس مال المنظمة.

<sup>1</sup> - عقيل جاسم عبد الله ، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup> - نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص: 213.

<sup>3</sup> - زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة و النشر ، مصر ، 2001 ، ص: 15.

## ج/- تقييم الأداء التسويقي:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال

مجموعة من المؤشرات:

- معدل نمو المبيعات.
- الحصة السوقية.
- كفاءة منافذ التوزيع.
- حساسية السعر<sup>1</sup>.

د/- تقييم أداء العاملين (الموارد البشرية): يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى فالأهداف المالية وأهداف الإنتاج والتسويق لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية ويمكن ابراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها.
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد أن يتم التقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- زهير ثابت، مرجع سابق ، ص:232  
<sup>2</sup>- نفس المرجع ، ص 91.

## 3/- مراحل عملية تقييم الأداء:

أ/- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة كمية/ أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك أن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمنظمة .

ب/- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: إنه لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لاختبار مدى صحتها يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة .

ج/- إجراء عملية التقييم: وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه المنظمة على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للمنظمة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليها .

د/- مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات: في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجماً عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ينعكس بظهور بعض الاختناقات، ويمكن أن تمر هذه العملية بالخطوات التالية:

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.
- التعرف على معايير ومقاييس تقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.
- تحديد الانحرافات وأسبابها والمراكز المسؤولة عنها.
- معالجة تلك الانحرافات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - كاظم جاسم العيسوي ، مرجع سابق ، ص: 252.

## 4/- متطلبات نجاح تقييم الأداء:

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المنظمة تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المطلوبة، ومن هذه الشروط ما يلي<sup>1</sup>:

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير مشرف بدون أي تداخل بينهم.
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم.
- أن يتوفر للمنظمة نظاما فعالا متكاملًا للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية .

## المطلب الثالث: تحسين الأداء

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والابداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة، وإنما يتحكم المنظمة في أدائها باعتباره العنصر الأهم في معالجة المشاكل التي تواجهها إضافة إلى أن هناك دوافع تدفع المنظمة من أجل تحسين أدائها .

## 1/- تعريف تحسين الأداء:

**التعريف الأول:** تحسين الأداء هو "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة الصحيحة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي ، المرجع السابق ، ص:42.

<sup>2</sup> - عبد الحكيم احمد الخزامي ، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين ، الجزء الثالث ، مكتبة عين سيناء القاهرة ، 1999 ، ص : 11

**التعريف الثاني:** تحسين الأداء " هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء المنظمي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف تحسين الأداء على أنه الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنظمة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها .

وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية<sup>2</sup>:

- ✓ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي/خارجي).
- ✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- ✓ التركيز على النظم والعمليات.
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء .

## 2- دوافع تحسين الأداء

توجد العديد من الدوافع التي تؤدي بالمنظمات إلى تحسين أدائها يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:

أ- **دوافع التحسين المستمر:** من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يلي:

- **معدلات التغير السريع:** وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندما تعمل المنظمات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الجليل شومرة ، استراتيجيات تحسين وتطوير الاداء ، منتدى التربية والتعليم ، نقلا عن الموقع .shawamrah.

Boardeducation.net/60. تاريخ الاطلاع ، 2018/04/24 ، على الساعة 19:30

<sup>2</sup> - بلال خلف سكارنة ، اتجاهات الحديثة في التدريب ، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطاعة ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2011 ، ص: 117.

<sup>3</sup> - مؤمن شرف الدين ، مرجع سابق ، ص55.

• **الحفاظ على المكانة:** تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المنظمة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.<sup>1</sup>

• **الاهتمام بالجودة:** ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المنظمات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على هذه المنظمات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.<sup>2</sup>

• **المنافسة:** وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المنظمات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المنظمة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.<sup>3</sup>

ب/- **المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:** وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإدماج الاختياري من طرف المنظمات بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة.<sup>4</sup>

فالمنظمات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية .

<sup>1</sup> - مؤمن شرف الدين ، مرجع سابق، ص:56

<sup>2</sup> - محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة ، مفاهيم وتطبيقات ، دار وائل لنشر ، الطبعة الثانية ، 2006 ، ص ص 23/22

<sup>3</sup> - محمد عبد عدنان وديع ، القدرة التنافسية وقياسها ، المعهد العربي لتخطيط ، الطبعة الثانية ، الكويت ، 2006 ، ص :5

<sup>4</sup> - تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص ص : 15/13

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المنظمة المسؤولة اجتماعيا وتحسن أدائها ما يلي:

- تحسين صورة المنظمة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
  - التحكم في المخاطر وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
  - الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المنظمة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.
- أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات العالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أهداف هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة .

### 3/- نموذج تحسين الأداء:

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المنظمة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف<sup>1</sup> .

أ/- تحليل الأداء: وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمنظمة .

ب/- البحث عن جذور المسببات: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو ربط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء .

ج/- اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وعادة

<sup>1</sup> - شريفي مسعود ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 11 و10 نوفمبر 2009 جامعة المسيلة ، الجزائر ، ص:4.

ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير والى نتائج مهمة في المنظمة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في المستويات .

د/- **التطبيقك:** بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز التنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية للمنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

ه/- **مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية متميزة لأن بعض الأساليب والخطوات تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى .

وفي الأخير يمكن القول أن عملية تقييم الأداء الكلي للمنظمة تسمح بمعرفة مواطن الخلل والانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، إلا أن هذه العملية لها أسسها التي تستند إليها وتمر بالعديد من المراحل، وبعد عملية التقييم للأداء فإنها تأتي عملية التحسين حيث أن هذه الأخيرة تقوم بالعديد من الدوافع التي تدفع بالمنظمة إلى التحسين.

## خلاصة:

مما سبق نستخلص أن الأداء مفهوم واسع جداً لأنه حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، فقد اختلفت أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته ومؤشرات قياسه إلا أن هناك عوامل مؤثرة فيه منها ما هو داخلي كالعنصر البشري، الإدارة، التنظيم، ومنها ما هو خارجي كالعوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، ووجب على المنظمات أخذها في الحسبان فأي منظمة تأمل في أن يكون أدائها متميز عن باقي المنظمات خاصة المنافسة لها لذلك تولي هذه الأخيرة هذا الموضوع أهمية كبيرة من خلال تقييم أدائها من أجل معرفة مستوى الأداء لديها، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأسس وتتبع مجموعة من المراحل بمعرفة الانحرافات والسعي من أجل تصحيحها أي الانتقال إلى مفهوم تحسين الأداء الذي يعتبر الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنظمة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها من خلال الاعتماد على المعارف المتجددة والمتوفرة لديها .

الفصل الثالث

الحراسة الطبيعية

(مؤسسة حماية الإسفنج بصحيفة)

**تمهيد:**

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصول السابقة قصد التعرف على جوانب البحث، من خلال عرض أهم المفاهيم التي تطرقنا إليها فيما سبق، فإننا سنتطرق إلى الجانب التطبيقي في محاولة هدفها هو إبراز مدى مطابقة موضوع بحثنا مع الواقع، وذلك من خلال قيامنا بالتربص في المؤسسة انتاج الاسمنت بولاية سعيدة .

ويمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصل السابق، وبين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث، وحتى يتسنى لنا تسليط الضوء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى جزئين أساسيين أولهما يتعلق بالأدوات والوسائل المستخدمة في الدراسة وطريقة الحصول على الإحصائيات المتعلقة بالمؤسسة، وثانيا سوف نتطرق أيضا بالمناقشة والتحليل لأهم النتائج المحصل عليها .

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

### المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

نظرا للأهمية العلمية لهذا الموضوع فكان لابد من إتباع منهجية سليمة للوصول للأهداف المتوخاة منه، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، سوف نتناول في هذا المبحث أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة التطبيقية و أهم الأدوات المستخدمة في الحصول على المعلومات .

### المطلب الثاني: تخطيط وتصميم الدراسة

#### أ- طبيعة ونوعية الدراسة

إن إسقاط الجانب النظري موضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة وجهة نظر عينة الدراسة بمؤسسة إنتاج الاسمنت حول دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي يتطلب توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجري من خلالها الدراسة، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلاءم مع أهداف البحث وتكون مناسبة للمبشرين من جهة أخرى، اعتمدنا على المنهج التحليلي والإستنتاجي لتفسير نتائج هذه الإحصائيات المحصل عليها في ضوء الفرضيات الموضوعية سابقا .

#### ب- مجال وحدود الدراسة

**المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية في مؤسسة إنتاج الاسمنت بولاية سعيدة .

**المجال الزمني:** إمتدت الفترة الزمانية لإجراء هذه الدراسة الميدانية المدة منذ الإنتهاء من الجانب النظري مرورا بالوقت ما بين وضع طلب الحصول على الإحصائيات لغاية الحصول عليها، أي جمع كافة المعلومات الأولية للإعتماد عليها في الدراسة الميدانية . كل هذه الإجراءات إمتدت في مدة قدرت من

2018/01/01 إلى غاية 2018/04/30 .

## المطلب الثالث: أداة الدراسة

إن حسن اختيار أدوات جمع البيانات يلعب دورا كبيرا في توجيه مجريات ونتائج الدراسة ونظرا لطبيعة موضوعنا والمتعلق بأثر ودور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي، فإن الأسلوب الأسهل والأداة المثلى لجمع هذه البيانات يتمثل أساسا في الاستبيان و الذي يمثل إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها في الآونة الاخيرة .

## أ/- استمارة الاستبيان (ملحق رقم 01) :

والتي تعد المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات والتي يمكن أن تحدد و تقيس عوامل إدارة المعرفة الأكثر تأثير على تحسين الأداء المؤسسي، وقد اعتمد الباحث في تحديد مقاييس متغيرات الدراسة على ما تم عرضه في الجانب النظري من الدراسة، فضلا عن الدراسة الأولية التي قام بها الباحث لمجتمع الدراسة، وقد روعي في تصميم استمارة الاستبيان تحديد عوامل إدارة المعرفة ذات التأثير على تحسين الأداء المؤسسي اعتمادا على الدراسات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار تصميم الأسئلة التي تتلائم وطبيعة مجتمع الدراسة و الهدف من إجرائها .

و قد تكونت من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، مدة الخدمة بالمؤسسة والمستوى التعليمي) .

**القسم الثاني:** الخاص بمحاور الاستبيان، و يتكون من جزئيين: الجزء الأول خاص بعوامل إدارة المعرفة يحتوي على (20) عبارة موزعة على الأبعاد التالية: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، أما الجزء الثاني الخاص بالأداء المؤسسي ويحتوي على (12) عبارة موزعة على الأبعاد التالية: (رضا العاملين ، كفاءة العمليات الداخلية والتعلم والنمو المؤسسي) .

وقد استخدمنا مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول رقم 01: درجات مقياس " ليكرت الخماسي "

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04
				05

المصدر: من إعداد الطالبين .

**ب/- مجتمع وعينة الدراسة:**

▪ **مجتمع الدراسة:** من أجل استكمال مقتضيات المذكرة واختبار فرضيات البحث ومن ثم الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد ارتأينا أن يكون مجتمع الدراسة هو عمال مؤسسة إنتاج الاسمنت.

▪ **عينة الدراسة:** قد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (50) عامل، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم عبر زيارة ميدانية مع شرح الهدف من الاستمارة وتوضيح الأسئلة، وتمكننا من استرجاع جميع الاستبيانات والتي تم الاعتماد عليها في تحليل النتائج.

**المبحث الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات:**

**لمطلب الأول: مصادر جمع البيانات**

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

**المصادر الرئيسية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث، و من تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي (20 V) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث الذي قمنا به.

**المصادر الثانوية:** تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة الموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، والإحاطة بالموضوع .

**المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات**

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من الباحثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج SPSS وهو اختصار لعبارة "statistical package for the social sciences" الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستمارة .- (Alpha de Cronbach)

- التكرارات، النسب المئوية .
  - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .
  - معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson)
  - معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد.
  - معاملات الانحدار الخطي المتعدد.
- 1/- الثبات:** لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع بنود الاستمارة و هذا للتأكد من ثبات الاستمارة , حيث قدر معامل الثبات الكمي بـ 0.898 كما هو موضح في الجدول التالي و هي قيمة تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية و الذي يقدر بـ 0.50 .

**جدول رقم 02: Alpha de cronbach الخاص بإستبيان العينة المستهدفة:**

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,898	32

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

## المطلب الثالث: نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

1/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

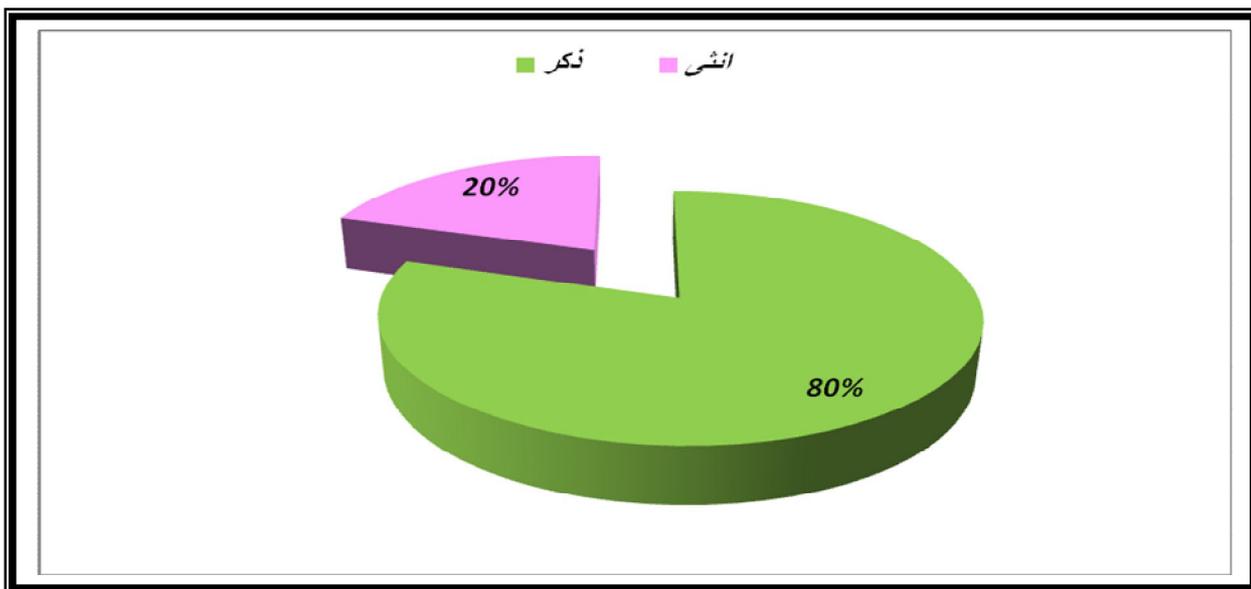
العينة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكر	40	80
انثى	10	20
المجموع	50	100

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

## تحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ أن العينة المدروسة منقسمة بنسب متفاوتة بين الجنسين "ذكور" و"إناث"، بحيث أن نسبة العمال في المؤسسة "من الرجال" تشكل الأغلبية بـ 80 % وهذا راجع لطبيعة العمل التي تتطلب جهدا عضليا كبيرا، في حين أن نسبة العمال "من النساء" تمثل بـ 20% من مجموع العينة المستهدفة أغلبهن في الإدارة.

الشكل رقم 01: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

2/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير مدة الخدمة بالمؤسسة:

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة .

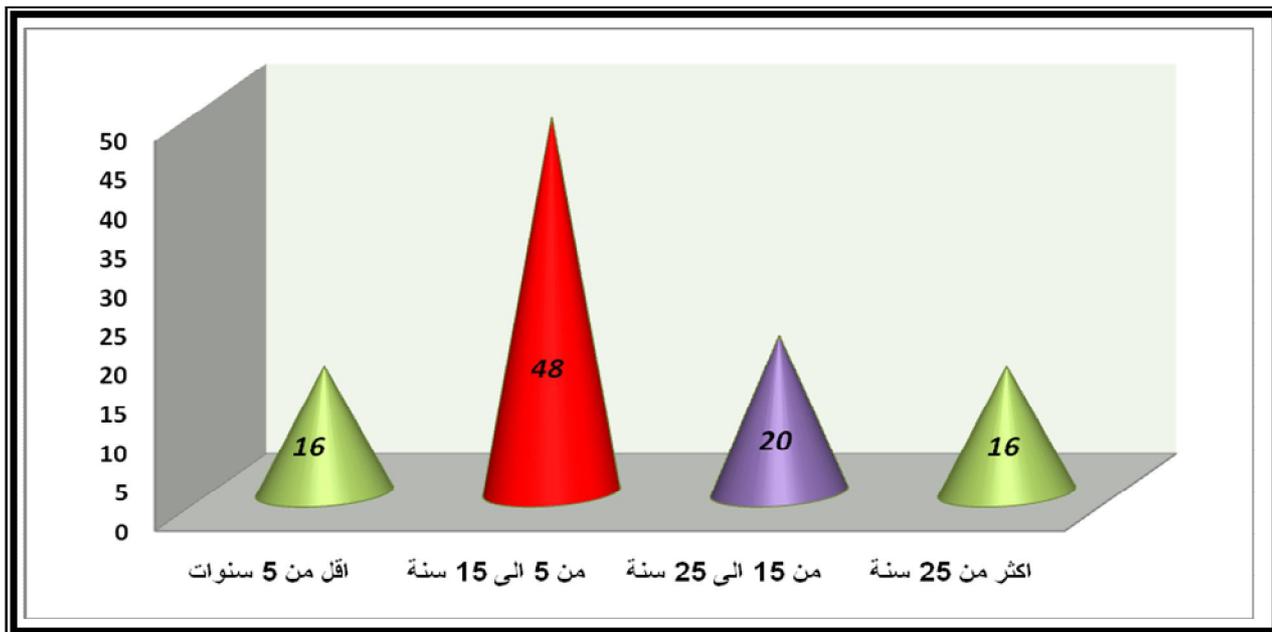
الخبرة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
اقل من 5 سنوات	09	16
من 5 الى 15 سنة	24	48
من 15 الى 25 سنة	18	20
اكثر من 25 سنة	09	16
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

### تحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يقارب النصف بـ 48 % تتراوح خبرتهم " بين 05 و 15 سنة تليها نسبة العمال الذين تتراوح خبرتهم "بين 15 سنة و 25 سنة " بـ 20 % من مجموع أفراد العينة، في حين كانت أقل نسبة تمثل العمال الذين تفوق خبرتهم " 25 سنة " وتقل خبرتهم عن " 05 سنوات " بـ 16 % من مجموع أفراد العينة لكل فئة .

الشكل رقم 02: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

3/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

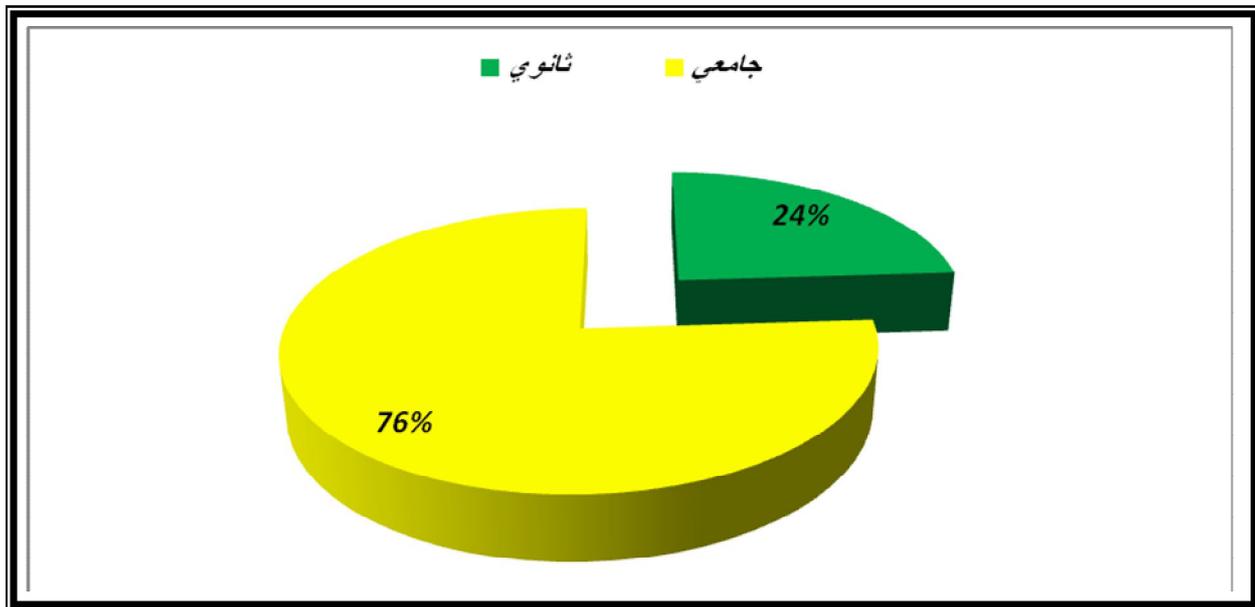
المستوى	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ثانوي	12	24
جامعي	38	76
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية -مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج:

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة بما يقارب الثلاثة أرباع ب 76 % يملكون مستوى تعليمي عالي و"جامعيون"، يليها ويكملها نسبة من العمال يملكون مستوى تعليمي "ثانوي" ب 24 % من مجموع أفراد العينة.

الشكل 03: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي .



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية -مخرجات برنامج SPSS -

## 4- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

بعد تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة ننتقل إلى تحليل بيانات الإجابات المقدمة من طرف العمال وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيلها في برنامج SPSS.

المحور الأول المتغير المستقل (إدارة المعرفة) : وجهة نظركم الشخصية اتجاه تشخيص المعرفة .

لمعرفة كيف يتم تشخيص المعرفة في المؤسسة تم اعتماد 4 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 07: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه تشخيص المعرفة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الاستكشاف عبر شبكة الانترنت .	04,66	1,11	عالية
2	المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية .	03,25	1,21	متوسطة
3	الخبرات والمصادر الداخلية .	04,30	1,02	عالية
4	المصادر الخارجية .	03,90	0,87	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه تشخيص المعرفة داخل المؤسسة	04,02	1,05	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "20. V".

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي أكبر من (03.50) والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت، وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بطريقة تشخيص المؤسسة للمعرفة وذلك بمتوسط حساب 04,02 وانحراف معياري 1.05 وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 04,02 .

إذن تم التوصل بأن العمال يدعمون الطرق الحالية لتشخيص المؤسسة للمعرفة والمذكورة في الأسئلة بدرجة موافقة عالية .

المحور الثاني المتغير المستقل (إدارة المعرفة) : وجهة نظركم الشخصية اتجاه توليد المعرفة .

لمعرفة كيف ينظر العمال في المؤسسة لتوليد المعرفة، تم اعتماد 4 عبارات والتي يوضحها الجدول

التالي:

الجدول رقم 08: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توليد المعرفة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	اكتسابها من مصادر خارجية	03,96	0,78	عالية
2	تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة .	03,86	0,92	عالية
3	تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل إطار المؤسسة بشكل مستمر .	03,28	1,31	متوسطة
4	اعتماد التعلم التنظيمي كمصدر لتوليد المعرفة .	03,40	1,36	متوسطة
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توليد المعرفة داخل المؤسسة	03,62	1,09	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "20. V"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي أكبر من (03.50)

والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت .

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بطريقة

توليد المؤسسة لمعارفها وذلك بمتوسط حساب 03,62 وإنحراف معياري 1,09 وهو مقدار تشتت إجابات

مفردات العينة على المتوسط الحسابي 03,62 .

إذن تم التوصل بأن العمال يدعمون طرق توليد المؤسسة لمعارفها الحالية والمذكورة في الأسئلة

بدرجة موافقة عالية .

المحور الثالث المتغير المستقل (إدارة المعرفة): وجهة نظركم الشخصية اتجاه تخزين المعرفة .

لمعرفة كيف ينظر العمال في المؤسسة لتخزين المعرفة، تم اعتماد 4 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 09: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه تخزين المعرفة .

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الأفراد من خلال أساليب تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات .	03,81	0,88	عالية
2	قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة .	03,85	0,82	عالية
3	الأرشيف والمستندات الورقية .	03,74	0,74	عالية
4	معايير معرفية واضحة ومحددة تتناسب طبيعة عملها و أنشطتها	04,31	1,12	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه تخزين المعرفة داخل المؤسسة	03,92	0,89	عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V. 20"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي أكبر من (03. 50) والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت .

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بطريقة تخزين المؤسسة لمعارفها و ذلك بمتوسط حساب 03,92 وإنحراف معياري 0,89 وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 03,92 .

إذن تم التوصل بأن العمال يدعمون طرق تخزين المؤسسة لمعارفها الحالية و المذكورة في الأسئلة بدرجة موافقة عالية .

المحور الرابع المتغير المستقل (إدارة المعرفة) : وجهة نظركم الشخصية اتجاه توزيع المعرفة .

لمعرفة كيف ينظر العمال لتوزيع المعرفة داخل المؤسسة تم اعتماد 4 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 10: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توزيع المعرفة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات .	03,61	1,21	عالية
2	إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة .	04,25	0,95	عالية
3	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية .	04,09	1,14	عالية
4	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة .	03,61	0,86	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه توزيع المعرفة داخل المؤسسة	03,89	1,04	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V. 20"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي أكبر من (03. 50) والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت .

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون و بدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بطريقة توزيع المعرفة داخل المؤسسة وذلك بمتوسط حساب 03,89 وانحراف معياري 1,04 وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 03,89 .

إذن تم التوصل بأن العمال يدعمون طرق توزيع المعرفة الحالية داخل المؤسسة والمذكورة في الأسئلة بدرجة موافقة عالية .

المحور الخامس المتغير المستقل (إدارة المعرفة): وجهة نظركم الشخصية اتجاه تطبيق المعرفة .

لمعرفة كيف ينظر العمال في المؤسسة لتطبيق المعرفة، تم اعتماد 4 عبارات والتي يوضحها

الجدول التالي:

الجدول رقم 11: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه تطبيق المعرفة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعتمد المؤسسة على آراء أفراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأنشطتها .	03,95	0,90	عالية
2	نشر ثقافة منظمة تُدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة .	04,26	0,82	عالية
3	فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة .	04,25	0,96	عالية
4	تستخدم المؤسسة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة .	03,39	1,35	متوسطة
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه تطبيق المعرفة داخل المؤسسة	03,96	1,01	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "20. V"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي أكبر من (03. 50) والذي

يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت .

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بطريقة

تطبيق المعرفة داخل المؤسسة وذلك بمتوسط حساب 03,96 وإنحراف معياري 1,01 وهو مقدار تشتت

إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 03,96 .

إن تم التوصل بأن العمال يدعمون طرق تطبيق المعرفة الحالية داخل المؤسسة و المذكورة في

الأسئلة بدرجة موافقة عالية.

المحور السادس المتغير التابع (الاداء المؤسسي): وجهة نظركم الشخصية اتجاه رضا العاملين .

لمعرفة كيف يقيم العمال رضاهم عن المعرفة في المؤسسة، تم اعتماد 4 عبارات والتي يوضحها

الجدول التالي:

الجدول رقم 12: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه رضاهم في المؤسسة .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تؤثر المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة أعضاء الهيئة التدريسية للمشكلات والشكاوى التي تواجههم .	04,14	1,13	عالية
2	استخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي	04,53	1,24	عالية
3	بين أعضاء الهيئة التدريسية بكفاءة و المعلومات نشر في المعرفة تساهم فاعلية	04,04	0,89	عالية
4	تساهم المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية .	04,46	1,2	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه رضاهم عن المعرفة داخل المؤسسة	04,29	1,12	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V. 20"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي اكبر من (03. 50) والذي

يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت .

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة

برضاهم عن المعرفة داخل المؤسسة و ذلك بمتوسط حساب 04,29 وإنحراف معياري 1,12 وهو مقدار

تشنت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 04,29 .

إذن تم التوصل بأن العمال راضون عن المعرفة المنتهجة حاليا داخل المؤسسة و المذكورة في

الأسئلة بدرجة موافقة عالية .

المحور السابع المتغير التابع (الاداء المؤسسي): وجهة نظركم الشخصية اتجاه كفاءة العمليات الداخلية

لمعرفة كيف يقيم العمال كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة، تم اعتماد 4 عبارات والتي يوضحها

الجدول التالي:

الجدول رقم 13: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه العمليات .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار .	04,14	1,36	عالية
2	زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها .	04,33	1,35	عالية
3	تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للطلبة والخريجين من طلبة الكلية .	04,31	0,91	عالية
4	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	04,04	0,88	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة	04,20	1,13	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "20. V"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي اكبر من (03. 50) والذي

يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت .

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بكفاءة

العمليات داخل المؤسسة وذلك بمتوسط حساب 04,20 وانحراف معياري 1,13 وهو مقدار تشتت إجابات

مفردات العينة على المتوسط الحسابي 04,20 .

إذن تم التوصل بأن العمال راضون عن كفاءة العمليات الداخلية الحالية داخل المؤسسة و المذكورة

في الأسئلة بدرجة موافقة عالية .

المحور الثامن المتغير التابع (الاداء المؤسسي): وجهة نظركم الشخصية اتجاه التعلم والنمو المؤسسي

لمعرفة كيف يقيم العمال كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة، تم اعتماد 4 عبارات والتي يوضحها

الجدول التالي:

الجدول رقم 14: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر العمال الشخصية اتجاه العمليات .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات (البريد الالكتروني مثلاً)	04,08	0,76	عالية
2	الأفراد الراغبين أو الحاصلين على شهادات علمية عالية .	04,60	0,71	عالية
3	تبني منهج إدارة المعرفة ساهم في زيادة الميزانية المخصصة للتكنولوجيا والمعلومات .	04,74	1,08	عالية
4	الإقبال على تخصصات الكلية المختلفة .	04,11	0,94	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر العمال الشخصية اتجاه التعلم والنمو المؤسسي للمؤسسة	04,38	0,87	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "20. V"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي اكبر من (50. 03) والذي

يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت .

وبالتالي فإن العمال في المؤسسة يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة

برضاهم عن التعلم و النمو المؤسسي و ذلك بمتوسط حساب 04,38 و انحراف معياري 0,87 و هو

مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 04,38 .

إذن تم التوصل بأن العمال راضون عن التعلم و النمو المؤسسي الحالية داخل المؤسسة و المذكورة

في الأسئلة بدرجة موافقة عالية .

## 5- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات (Pearson):

بعد تحليل درجات الموافقة للعينة ننتقل إلى اختبار الفرضيات وذلك للكشف عن نوعية العلاقة و درجة الارتباط بين المتغيرين، وسنستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson .

الفرضية الفرعية الأولى: تشخيص المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين تشخيص المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي .

H1: يوجد علاقة ارتباط بين تشخيص المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي .

الجدول رقم 15: يوضح علاقة الارتباط بين تشخيص المعرفة في المؤسسة و تحسين الأداء المؤسسي.

## Correlations

	تشخيص المعرفة	الأداء المؤسسي
Pearson Correlation	1	,711
تشخيص المعرفة Sig . (2-tailed)		,000
N	50	50
Pearson Correlation	,711	1
الأداء المؤسسي Sig . (2-tailed)	,000	
N	50	50

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V .20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.711 يعني ارتباط قوي وطردي بين تشخيص المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي.

وبما أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من النسبة المعتمدة 0.05، اذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة على أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي .

الفرضية الفرعية الثانية: توليد المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين توليد المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي.

H1: يوجد علاقة ارتباط بين توليد المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي.

الجدول رقم 15: يوضح علاقة الارتباط بين توليد المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي

## Correlations

	توليد المعرفة	الاداء المؤسسي
Pearson Correlation	1	,778
Sig. (2-tailed)		,000
N	50	50
Pearson Correlation	,778	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	50	50

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V. 20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.778 يعني وجود ارتباط قوي و طردي بين توليد المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي.

وبما أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من النسبة المعتمدة 0.05، اذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة على أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي .

الفرضية الفرعية الثالثة : تخزين المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين تخزين المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي.

H1: يوجد علاقة ارتباط بين تخزين المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي.

الجدول رقم 16: يوضح علاقة الارتباط بين تخزين المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي

## Correlations

	تخزين المعرفة	الاداء المؤسسي
Pearson Correlation	1	,672
Sig. (2-tailed)		,000
N	50	50
Pearson Correlation	,672	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	50	50

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V. 20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.672 يعني وجود ارتباط قوي وطردي بين تخزين المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي.

وبما أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من النسبة المعتمدة 0.05، اذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة على أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي .

الفرضية الفرعية الرابعة: توزيع المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي

H0 : لا يوجد علاقة ارتباط بين توزيع المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي.

H1 : يوجد علاقة ارتباط بين توزيع المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي.

الجدول رقم 16: يوضح علاقة الارتباط بين توزيع المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي

#### Correlations

		توزيع المعرفة	الاداء المؤسسي
توزيع المعرفة	Pearson Correlation	1	,520
	Sig . (2-tailed)		,000
	N	50	50
الاداء المؤسسي	Pearson Correlation	,520	1
	Sig . (2-tailed)	,000	
	N	50	50

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V. 20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.520 يعني وجود ارتباط قوي و طردي بين توزيع المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي .

وبما أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من النسبة المعتمدة 0.05، اذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة على أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي .

الفرضية الفرعية الخامسة: تطبيق المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي .

H1: يوجد علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي .

الجدول رقم 17: يوضح علاقة الارتباط بين تطبيق المعرفة في المؤسسة وتحسين الاداء المؤسسي .

#### Correlations

	تطبيق المعرفة	الاداء المؤسسي
Pearson Correlation	1	,684
تطبيق المعرفة Sig . (2-tailed)		,000
N	50	50
Pearson Correlation	,684	1
الاداء المؤسسي Sig . (2-tailed)	,000	
N	50	50

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V .20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.684 يعني وجود ارتباط قوي و طردي بين تطبيق المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي .

وبما أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من النسبة المعتمدة 0.05، اذن نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة على أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة في المؤسسة و تحسين الاداء المؤسسي .

#### 6/- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد و معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

بعد اختبار علاقة التأثير بين مختلف محاور المتغيرات المستقلة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة) مع المتغير التابع (الاداء المؤسسي)، سوف نقوم باختبار الفرضية الرئيسية والكشف عن علاقة و دور كل هذه العوامل (المتغيرات المستقلة) على المتغير التابع .

أ- معامل الارتباط الثنائي ومعامل التحديد

جدول رقم 18: جدول إدخال كل المتغيرات .

#### Variables Entered/Removedb

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تشخيص المعرفة, توليد المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, تطبيق المعرفة		Enter

a . All requested variables entered

b . Dependent Variable: الاداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 19 : معاملات الارتباط .

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std . Error of the Estimate
1	,877 <sup>a</sup>	,721	,028	,001

a . Predictors: (Constant), تشخيص المعرفة, توليد المعرفة, تخزين المعرفة, توزيع المعرفة, تطبيق المعرفة .

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت 0.877 وهي علاقة قوية جداً، كما بلغ معامل التحديد 0.721 ما يعني أن 72 % من التغير في الاداء المؤسسي يعود إلى عوامل (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) .

ب/- معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم 20 : ANOVA

ANOVA<sub>b</sub>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	. Sig
1 Regression	216,731	5	21,807	,787	,001 <sup>a</sup>
Residual	1507,597	44	27,713		
Total	1724,328	49			

a . Predictors: (Constant) تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة

b . Dependent Variable: الاداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 21: معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد

Coefficients<sub>a</sub>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	. Sig
	B	Std . Error	Beta		
1 (Constant)	3,661	,2711		,038	000 ,
تشخيص المعرفة	,262	,219	,328	,134	000,
توليد المعرفة	,374	,162	,046	,351	000,
تخزين المعرفة	,227	,451	-,342	-,197	000,
توزيع المعرفة	,138	,370	,241	,321	000,
تطبيق المعرفة	,236	,547	-,215	-,426	000,

a . Dependent Variable: الاداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدولين أن مستوى الدلالة sig= 0.00 وهو أقل من 0.65 مستوى الدلالة المعتمد وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير دال إحصائياً لكل عوامل (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) على الاداء المؤسسي.

## خلاصة:

من ما تم معالجته في هذا الفصل وإسقاط البيانات من التعرف على دور وتأثير عوامل عمليات إدارة المعرفة على رضا الاداء المؤسسي، وهذا من خلال استبيان الذي قمنا به والذي كان موجه لعمال مؤسسة انتاج الاسمنت بولاية سعيدة، حيث بينت نتائج التحليل الاحصائي صحة فرضيات الدراسة ووجود علاقة قوية وطردية ذات أثر معنوي بين كل عوامل عمليات إدارة المعرفة والاداء المؤسسي، كما اكتشفنا أن معامل التحديد 0.721 ما يعني أن 72 % من التغير في الاداء المؤسسي يعود إلى عوامل (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، كما بينت أن أهم عامل في التأثير على الاداء المؤسسي هو توليد المعرفة بمعامل بلغ 0.374 في معادلة الانحدار الخطي المتعدد يليه عامل تشخيص المعرفة بـ 0.262 وعامل تطبيق المعرفة بـ 0.236 ثم معامل تخزين المعرفة بـ 0.227، و في الأخير معامل توزيع المعرفة بلغ 0.138 .



## خاتمة

لقد اهتمت دراستنا بالإجابة على الإشكالية المطروحة في مقدمة البحث والمتمثلة في ما يلي:

**ما هو دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي؟**

ولقد حاولنا الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال تجزئتها إلى عدة تساؤلات والتي حاول الإجابة عليها من خلال فصول الدراسة. بما يلي سنقدم أهم ما توصلنا إليه في هذه الدراسة، وذلك وفق الآتي:

### 1- النتائج:

من خلال ما سبق من معطيات الفصل الأول يتضح لنا أن المعرفة هي الموجود الجوهرى الذي يساعد على نجاح المنظمات الأعمال وذلك أنها أدت إلى تحول بيئة الأعمال في المؤسسات إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة ، يعنى تلك المعرفة المتواجدة لدى الأفراد والتي يمكنهم الحصول عليها من خلال البيئة المحيطة بهم.

إن إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبياً، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتى .والغرض الأساسى لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولاً إلى تحقيق الأهداف والرقابة عليها.

أما الفصل الثانى فقد تطرقنا فيه إلى مفهوم الاداء ومجمل الجوانب الملمة به، وقد استنتجنا أن المؤسسة تملك أداء لكن الوصول إلى أداء متميز يعنى التفوق وبلوغ الأهداف ومحاولة البقاء والنمو يلزمه كل هذا تجسيد المعرفة لدى العاملين من اجل تجاوز القيود وبتالى توقع أداء مرتفع .

وفي الفصل الثالث فيتعلق بالجان التطبقي الذي حاولنا فيه إسقاط الجانب النظرى من خلال معرفة واقع ادارة المعرفة وأثره على الاداء بمؤسسة الاسمنت بسعيدة، من خلال دراسة الاستبائية إذ بين التحليل نتائج هذه الدراسة أن هناك دوراً فعلاً لإدارة المعرفة وأثرها البارز على الاداء المؤسسة.

ومن خلال كل هذا توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها في ما يلي:

- أ- إن إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية وجدلية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال.
- ب- إن إدارة المعرفة ضرورية لبقاء المنظمة والحفاظ على قوتها التنافسية، وهذا ما جعل المنظمات تحتاج إلى استخدام قدرات موظفين والعمل على المحافظة عليها وتطويرها
- ج- إن الاستثمار في الموارد البشرية يعني وجود رأس مال فكري في المنظمة في المستقبل ما يجعله يواكب تغيرات عالم اليوم، يصنع بها هندسة أو مخطط لمواجهة دون المساس أو إلحاق ضرر بالمنظمة، فكلما ارتفع رأس المال الفكري في المنظمة كلما زادت المردودية الاقتصادية في المنظمة مع انخفاض في المخاطر.
- د- نجد تعاريف متعدد لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من تشخيص والتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمؤسسة الاستمرارية والنمو.
- هـ- إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة.
- و- الأداء يعبر عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، والتي يشترك فيها كل العناصر داخل المنظمة.
- ز- تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المنظمة وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا و تسير نحو ما هو مخطط لها .
- ح- بينت الدراسة أنه لا يوجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الاداء .
- ط- لا توجد علاقة قوية وطرديّة ذات اثر معنوي بين عمليات ادارة المعرفة والأداء المؤسسي .

2- توصيات:

- أ- لتحسين وتطوير الاداء المؤسساتي يجب تبني مدخل الإدارة المعرفة .
- ب- تزويد العمال بوحدات بحثية تشمل جميع المعلومات المفيدة والجديدة .
- ج- إن إنتاج المعرفة يخلق ثقافة جديد داعمة ومحفزة على العمل .
- د- جلب وتعين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.
- هـ- يجب على المؤسسات عقد دورات تدريبية أو إقامت مؤتمرات وذلك من اجل توضيح مختلف الأساليب الجديدة حتى لا يكون للعمال عذر في حالة تغير المؤسسة لأساليبها الإدارية.
- و- على المنظمات الانفتاح على التجارب الدولية في مجال ادارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها لتحسين ورقي باداءه.
- ز- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتميبتها وتشجيع كل الافراد على الابداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل .



قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم-دار الوراق لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007 .
2. ابراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقويم الأداء بين النظرية والتطبيق، دار جرير لنشر والتوزيع، عمان.
3. أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة لمنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان ، 2009 .
4. احمد بن خليفة: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية القرار الإستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، المركز الجامعي بالوادي .
5. احمد شاكر العسكري، تسويق الصناعي، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
6. بلال خلف سكارنة، اتجاهات الحديثة في التدريب، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطاعة ، الطبعة الأولى، الأردن، 2011 .
7. تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
8. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم وتميز في الأداء ، دار الفكر العربي ، القاهرة 2006
9. خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2003.
- 10.خولة الشماخي ، دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، 2016 .
- 11.ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 .
- 12.رياض عيشوش: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2011 .
- 13.زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001.

14. شريفي مسعود ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 و 11 نوفمبر 2009 جامعة المسيلة، الجزائر.
15. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة ، منشورة المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2005 .
16. الصميدعي محمود جاسم محمد، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000 .
17. عبد الجليل شوامرة، استراتيجيات تحسين وتطوير الاداء، منتدى التربية والتعليم، نقلا عن الموقع [shawamrah . Boardeducation .net/60](http://shawamrah . Boardeducation .net/60) ، تاريخ الاطلاع، 2018/04/24 .
18. عبد الحكيم احمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين، الجزء الثالث، مكتبة غين سيناء القاهرة، 1999.
19. عبد الستار علي وآخرون ، مدخل الى ادارة المعرفة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان ، 2009
20. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001 ، ص: 11 نقلا عن الموقع الالكتروني [iefpedia . Com/.../](http://iefpedia . Com/.../)
21. عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، طبعة الاولى دار حامد لنشر والتوزيع، الاردن، 1999.
22. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر لنشر والتوزيع، 2007.
23. عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة، محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.
24. فليح خلف ، اقتصاد المعرفة ، جدار الكتاب العالمي، الطبعة الاولى، عمان، 2007 .
25. قلبو حسينة ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي ، 2015 .
26. كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
27. مؤمن شرف الدين ، دور إدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، 2012 .

28. مبارك بوعشة و ليليا بن منصور ، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 2012 .
29. مجيد الكرخي، تقويم الاداء، دار المناهج لنشر وتوزيع، عمان، 2015 .
30. محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل لنشر، الطبعة الثانية، 2006.
31. محمد زرقون والحاج عرابا ، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01، 2014/12 .
32. محمد سليمان ، الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2006 ، ص: 119 نقلا عن موقع الالكتروني [www .al\\_eman .com](http://www.al_eman.com)
33. محمد عبد الفتاح العشماوي، ورقة بحثية حول إدارة الأداء الفردي المبني عل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شرم الشيخ، 2006، نقلا عن موقع الالكتروني [unpan1 . Un .org/intradoc/groups/.../](http://unpan1 . Un .org/intradoc/groups/.../)
34. محمد عبد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، المعهد العربي لتخطيط، الطبعة الثانية، الكويت، 2006.
35. محمد عواد أحمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، سنة 2008
36. مريم فرحي و نورة معمر، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة تبسة، 2016 .
37. مغيث أمينة ، مستوى تطبيق إدارة المعرفة وأثره على الأداء ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص طرق كمية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سعيدة .
38. نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيطي الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
39. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2011/2010 .



