



الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

* د/بن سميحة دلال

إعداد الطالبة:

قروف أمينة

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكرات

أتوجه بأول شكر إلى المولى عز وجل الذي أنار

دربي ومكنني بفضلته من القيام بهذا العمل

كما أتقدم بالشكر إلى كل من فتح يداه لتكون لي عوناً ،

إلى من فتحوا قلوبهم ليكونوا نعم الأصدقاء

كما لا ننسى أبداً كل من ساهم في بناء هذا المستقبل الذي نفتخر به،

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى الأساتذة المشرفة

" بن سميحة دلال " التي أفادتني كثيراً بنصائحها وإرشاداتها القيمة

وكانت عوناً لي طيلة مدة إشرافها عليا.

ونرفع نفس الشكر إلى كل أفراد وإطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز -بسكرة- الذين لم يبخلوا بمد يد العون لنا ونخص الشكر

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

ألف شكر

إهداء

بجد الحمد لله رب العالمين

الصلاة والسلام على اشرف المرسلين

اهدي ثمرة جهدي

أولا وقبل كل شيء إلى الذي ساعدني كثيرا وكان دائما بجانبني من اجل
تسهيل وتذليل كافة الصعوبات التي اعترضتني من اجل تحقيق كل ما طمحت له

إليك يا أخي الحبيب " عبد الباسط "

كما اهديه إلى المرأة التي كانت لها لمسة خاصة في نجاحي و عبوري هذا المشوار التي

ساهمت في تشجيعي و دعمي عن بعيد أو قريب إلى " الوالدة العزيزة "

إلى من تصبب عرقا و عانى لأجلي إلى من يكفيني فخرا انه سبب وجودي " أبي العزيز "

إلى نور قلبي و قرة عيني أخي الصغير " خير الدين "

إلى النجوم المتلألئة التي تنير حياتي أخواتي " أحلام ، كريمة، أمال "

إلى عمي و مثلي الأعلى الأستاذ " قروف الهاشمي " الأستاذ " قروف غزالي "

إلى الأهل والأقارب حفظهم الله لي

إلى من ملك وجداني وترجع على عرش قلبي إلى من شاركني ضحكاتي ومغامراتي

إلى أصدقائي وأحبابي :صفاء ، شهيرة ، منار ، فاطمة الزهراء ، موني ،

نوال، سمية ، رندة ، رانيا ، بثينة ، إيمان .

إلى الأستاذة المشرفة على هذا العمل : بن سمينة دلال .

الملخص

تعنى إدارة المعرفة بتحديد المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها وفهم الموجودات المعرفية للمؤسسة وأصول استغلالها ، وإدارة المعرفة تشكل أساساً لبقاء المنظمة وتفوقها وتميزها لتأثيرها في الاداء.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على إدارة المعرفة ودورها في تحسين مستوى الاداء وتعزيزه، وقد طبقت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-بسكرة- ، و جمعت البيانات بصورة اساسية عن طريق استبانة اعدت لهذا الغرض ، توصلت الدراسة الى نتائج اقربت بوجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين ادارة المعرفة وتحسين الاداء مما سمحت لنا الدراسة للوصول الى استنتاجات قابلة للتطبيق والانتفاع بها وتقديم توصيات يرى انها تسهم بكفاءة وفعالية في تحسين اداء المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية : المعرفة ، ادراة المعرفة ، الاداء ، تقييم الاداء ، تحسين الاداء .

Résumé

La gestion des connaissances renvoie à l'identification, à l'utilisation et à la compréhension de précieuses connaissances de l'institution et des atouts de son exploitation. La gestion des connaissances constitue la base de la survie, de l'excellence et de l'excellence de l'organisation pour son impact sur la performance.

L'étude visait à identifier la gestion des connaissances et son rôle dans l'amélioration du niveau de performance. Elle a été appliquée à la Direction de l'électricité et de la distribution du gaz, Sonlgaz-Biskra, à l'aide d'un questionnaire préparé pour ce but. Cette étude a abouti à une relation entre deux variables de la gestion des connaissances et de l'amélioration de la performance, qui nous ont permis de tirer des résultats applicables à l'amélioration de la performance, d'utiliser et de formuler des recommandations qui contribuent de manière efficace à l'amélioration de la performance de l'établissement étudié

Mots-clés :

Connaissance, la gestion des connaissances, la performance, évaluation de la performance, amélioration de la performance

الفهرس

فهرس المحتويات

I.	الإهداء
II.	الشكر و العرفان
III.	ملخص الدراسة
IV.	فهرس المحتويات
V.	قائمة الجداول
VI.	قائمة الأشكال
VII.	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة

(58-2)

الفصل الأول : الاطار النظري لإدارة المعرفة

2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية المعرفة
3	المطلب الأول مفهوم المعرفة وتطوراتها
9	المطلب الثاني: العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة
11	المطلب الثالث: انواع ، فجوات وحلزونية المعرفة
19	المطلب الرابع : خصائص، اهمية و مصادر المعرفة
23	المبحث الثاني : ماهية ادارة المعرفة
23	المطلب الأول : مفهوم ادارة المعرفة وأهميتها
28	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في تطور ادارة المعرفة
33	المطلب الثالث : مبادئ اهداف واستراتيجيات ادارة المعرفة
37	المطلب الرابع : ابعاد ، متطلبات ومعوقات ادارة المعرفة

42.....	المبحث الثالث : البنى الأساسية لتطبيق مشروع ادارة المعرفة
42.....	المطلب الأول : عناصر ادارة المعرفة
44.....	المطلب الثاني: عمليات ادارة المعرفة
46.....	المطلب الثالث : مداخل ادارة المعرفة
50.....	المطلب الرابع : نماذج ادارة المعرفة
58.....	خلاصة الفصل

(60-105)

الفصل الثاني: دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء

60.....	تمهيد
61.....	المبحث الأول: ماهية الاداء
61.....	المطلب الأول: مفهوم الاداء
66.....	المطلب الثاني: أنواع ومؤشرات الاداء
70.....	المطلب الثالث: ابعاد الاداء والعوامل المؤثرة فيه
74.....	المبحث الثاني: ماهية تقييم الاداء
74.....	المطلب الأول: مفهوم تقييم الاداء
77.....	المطلب الثاني: اسس ومراحل تقييم الاداء
85.....	المطلب الثالث: تحسين الاداء
90.....	المبحث الثالث : علاقة ادارة المعرفة بتحسين الاداء
90.....	المطلب الأول: دور ادارة المعرفة بتحقيق الابداع والابتكار
98.....	المطلب الثاني: دور ادارة المعرفة بتطوير المنتجات
101.....	المطلب الثالث : دور ادارة المعرفة بتطوير العمليات
105.....	خلاصة الفصل

107	تمهيد
107	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز - بسكرة
108	المطلب الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز
111	المطلب الثاني :. التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز"سونلغاز" - بسكرة-
113	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز - بسكرة-
118	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
118	المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية
119	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات المستخدمة في تحليل البيانات
122	المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات
123	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان
123	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة
129	المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة
140	المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة
145	خلاصة الفصل
147	الخاتمة
153	قائمة المراجع
158	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
17	أسباب فجوات المعرفة	01
24	مفهوم إدارة المعرفة من وجهة بعض الباحثين	02
37	مقارنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة	03
	مستويات الأداء	04
118	تداول الاستمارة	05
121	درجات مقياس ليكارت الخماسي	06
122	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان	07
123	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
124	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	09
126	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
127	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	11
129	استجابات أفراد عينة البعد الأول	12
130	استجابات أفراد عينة البعد الثاني	13
132	استجابات أفراد عينة البعد الثالث	14
133	استجابات أفراد عينة البعد الرابع	15
135	استجابات أفراد عينة البعد الخامس	16
136	استجابات أفراد عينة البعد الأول	17
138	استجابات أفراد عينة البعد الثاني	18
139	استجابات أفراد عينة البعد الثالث	19
141	اختبار كولمجراف - سيمرنوف K-S	20
141	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة اختبار الفرضية الرئيسية	21
143	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	22

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
5	هرم المعرفة	01
9	العلاقة بين البيانات والمعلومة والمعرفة	02
12	تصنيف مشال زاك	03
13	تصنيف أكامان	04
14	التصنيف العام للمعرفة	05
17	حلزونية المعرفة	06
39	عناصر إدارة المعرفة	07
41	عمليات إدارة المعرفة	08
44	هرم القيمة القائم على المعرفة	09
45	نموذج البيانات-إستراتيجية المعرفة	10
47	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	11
48	نموذج موئل لإدارة المعرفة	12
59	مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية	13
77	مستويات تقييم الأداء	14
80	مراحل عملية تقييم الأداء	15
85	نموذج تحسين الأداء	16
92	تصنيف الإبداع	17
94	تصنيفات الابتكار	18
101	اثر إدارة المعرفة على العمليات	19
117	الهيكل التنظيمي سونلغاز -بسكرة-	20
124	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير الجنس	21
125	تركيبية عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	22

فهرس الاشكال

127	تركيبه عينه الدرسة حسب متغير المستوى التعليمي	23
128	تركيبه عينه الدرسة حسب متغير الخبرة المهنية	24

فهرس الملاحق

رقم	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان
02	قائمة اساتذة التحكيم
03	ألفاكرونباخ
04	تحليل البيانات الشخصية للعينه spss23
05	اختبار كولمجروف - سيمرنوف K-S
	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة اختبار الفرضية الرئيسية
06	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة اختبار الفرضيات الفرعية

مقدماتية

مقدمة

لقد مهدت الثورة المعلوماتية لظهور مجتمع المعرفة وهي تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العملية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة ، و هو المجتمع الذي تتسابق فيه الدول المتقدمة وتتصارع حول تملك وحياسة اكبر قدر من المعلومات والمعارف.

وفي ظل ما يشهده العالم من تحولات تعد المعرفة احد الأساليب الحديثة في الإدارة التي تمثل العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أصبحت المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة في ظل المعطيات الفكرية .

وجاءت إدارة المعرفة لبناء الوعي الثقافي للمعرفة وتوليده في مجال أعمال المنظمات، والتي تعد أساسا فعالا لعمليات الإبداع والابتكار وأساسا للرشد الإداري و تسعى إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز .

ويحظى الأداء بأهمية بالغة في المنظمات لكونه وسيلة لبلوغ الغايات المرغوبة، لهذا تسعى جميع المنظمات إلى تحسين أدائها من خلال القيام بعملية التقييم من اجل معرفة الانحرافات ومعالجتها باستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة .

وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء فان ربطها بفعالية أداء المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية وذلك من خلال التركيز على الإبداع والعمل على تطوير المنتجات و العمليات الداخلية من اجل التميز وتحسين الأداء.

ومن خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية الدراسة :

الإشكالية:

🚩 ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟

ومن خلال الإشكالية يتم استنتاج التساؤلات الفرعية التالية :

1- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار ؟

2- هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة المعرفة وتطوير المنتجات ؟

3- هل "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة المعرفة وتطوير العمليات ؟

من خلال الإشكالية العامة و التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين الأداء بمديرية سونلغاز-بسكرة- عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) .

الفرضيات الفرعية :

1- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار .

2- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة المعرفة وتطوير المنتجات .

3- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة المعرفة وتطوير العمليات .

❖ مبررات اختيار موضوع الدراسة :

الأسباب الموضوعية :

- اختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها الاقتصاد في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة .
- التعمق في دراسة إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية ودورها في الرفع من مستوى أدائها .
- الدور الذي تلعبه حاليا في إطار ما يسمى اقتصاد المعرفة .
- ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية بإدارة المعرفة .
- تشخيص واقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة .

الأسباب الذاتية :

- ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا ، لما له علاقة متينة بتسيير واقتصاد المؤسسات .
- الميل الشخصي للموضوع والاستطلاع المسبق للموضوع من خلال مقرر الدراسة .
- إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى المعلومات المتصلة به من خلال المصادر والمراجع المتوفرة .

❖ أهمية الدراسة :

تأتي أهمية الدراسة كون موضوع إدارة المعرفة تتزايد أهميته يوماً بعد يوم ، فلم يعد من الممكن على مؤسسات الأعمال إهمال دور المعرفة في اكتساب تميز في الأداء وخلق ميزة في السوق ، فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق التميز والنجاح ، فالمؤسسات المسيطرة في السوق هي تلك التي تمتلك بالدرجة الأولى موارد بشرية وأصول معرفية معتبرة.

❖ أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على المفهوم العام للمعرفة.
- التعريف الدقيق بماهية إدارة المعرفة على الوجه الخصوص باعتبارها أسلوب إداري حديث وتحديد أهميتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية .
- لفت انتباه المسيرين لأهمية إدارة المعرفة و قدرتها على رفع و تحسين مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

❖ حدود الدراسة :

قصد التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة وللوصول إلى نتائج منطقية، ارتأينا وضع حدود للإشكالية مع ضبط الإطار الذي يسمح لنا بالدراسة، و قمنا بإنجاز هذا البحث من حدود وأبعاد .

1- **البعد الزمني** : بدأت الدراسة من شهر فيفري إلى غاية شهر جوان حيث اعتمدت الدراسة في

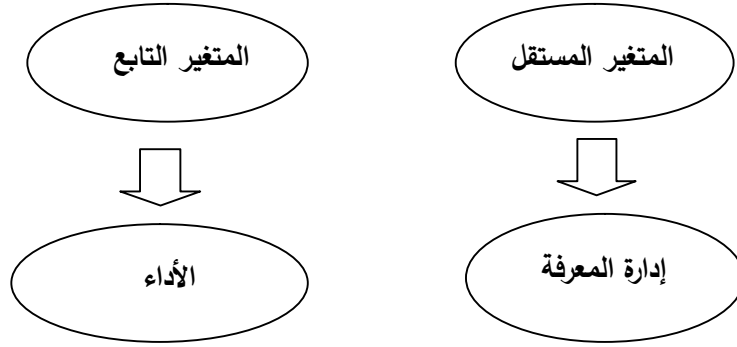
المرحلة الأولى على البحث المكثف عن المراجع التي تخص موضوعنا ثم تحضير نموذج

الاستبيان الذي تم تطبيقه على عينة من أفراد المؤسسة.

2- **البعد المكاني**: مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة- .

❖ منهج الدراسة :

- اعتمدنا على المنهج التاريخي والوصفي في دراسة الجزء النظري لتأصيل المفاهيم المتعلقة بالموضوع .
- اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء التطبيقي ، و ذلك من اجل الوقوف على واقع إدارة المعرفة والأداء في المؤسسة محل الدراسة .



❖ هيكل الدراسة :

من أجل معالجة موضوع الدراسة قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول: قسم الفصل إلى ثلاثة مباحث و تناولنا فيه ماهية المعرفة وإدارة المعرفة .

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإطار النظري لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء وقسم إلى ثلاثة مباحث ماهية الأداء ، ماهية تقييم الأداء وفي الاخير تحسين الأداء .

الفصل الثالث : تطرقنا فيه إلى الجزء التطبيقي لموضوع الدراسة " دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - " .

❖ صعوبات الدراسة :

تتمثل أهم الصعوبات فيما يلي :

- صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلة لإجراء دراسة حالة .
- عدم تعاون بعض العاملين في المؤسسة من خلال الاستثمارات وعدم الإجابة عليها .
- صعوبة الحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع من طرف المؤسسة .

❖ الدراسات السابقة :

من أجل تكوين إطار مفاهيمي نسند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعنا، اعتمدنا على الدراسات السابقة كمرجعية لبحثنا والتي نستعرضها على النحو التالي:

دراسة العربي عمران تحت عنوان " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة

الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة" كمنذرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة -سطيّف- سنة 2017/ 2018 ، سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة الأداء في ظل ضوابط التنمية المستدامة نظريا ، وتم إسقاطها ميدانيا على عينة من شركات الاسمنت بالجزائر ، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور بارز وقوي لإدارة المعرفة في تحسين الاداء في ظل متطلبات التنمية المستدامة في شركات الاسمنت محل الدراسة خصوصا ، يمكن القول أن الدراسة تناسبت مع موضوعنا تمت الاستفادة من الإطار النظري للمعرفة وإدارة المعرفة .

دراسة عمر تيمجدين بعنوان " دور إستراتيجية التنوع في تحسين الأداء المؤسسة الصناعية

" كمنذرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2013 ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة كوندور ببرج بوعريريج ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها إتباع المؤسسة لإستراتيجية التنوع كان له اثر كبير على أدائها ، وتم الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري لتحسين الأداء من خلال العوامل المؤثرة في الأداء .

الفصل الأول

تمهيد:

من بين المفاهيم الاقتصادية الحديثة المتداولة بشكل كبير في العصر الحالي نجد "اقتصاد المعرفة" هذا الأخير الذي يعتبر أحدث ما توصلت إليه مختلف الدراسات الاقتصادية، فقد أصبحت المعرفة الأصل الجديد كونها حقل قديم متجدد برز الاهتمام به منذ آلاف السنين، فالمعرفة ليست موضوعا جديدا بقدر ماهي مصطلح جديد بمعنى قديم هو "العلم"، إن المعرفة غير قابلة للاكتمال مثلما التاريخ سجّال بلا نهاية.

وفي التنزيل الحكيم سبعمائة وخمسون آية تحت المؤمن على التأمل و إعمال العقل والفكر والمنطق، وفيها دلائل ألهية على ديمومة المعرفة وعدم نضوبها، بحيث تعتمد المعرفة بدرجة أولى على العنصر البشري، والذي يعرف الآن بالاستثمار في رأس المال الفكري القائم على الأفكار والخبرات والممارسات والذي يعتبر الأكثر أهمية من رأس المال المادي في المنظمات المعاصرة، ومن هنا جاء توجه جديد للإدارة سمي بإدارة المعرفة التي تقوم بتشخيص و تخزين و توزيع وإيصال المعلومة ثم استعمالها وتمثيلها بصورة منطقية.

إن تطبيق المنظمات لإدارة المعرفة فتح لها آفاق واسعة نحو تعزيز أدائها، ومكانتها، وإمكانياتها وقدراتها التنافسية لأنها أداة فاعلة تساعد على الدخول في عصر المعرفة و المعلوماتية.

وفي ضوء الطرح السابق، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري للمعرفة و لإدارة المعرفة، ولذلك قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: ماهية المعرفة
- المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
- المبحث الثالث: عمليات، مداخل، نماذج ومتطلبات إدارة المعرفة

المبحث الأول : ماهية المعرفة

تعد المعرفة أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي في المنظمات المعاصرة ، إذ تطبيق المعرفة القائمة يؤدي إلى امتلاك القدرة على توليد معرفة جديدة ، فالمعرفة لا تتجدد في حالة الاستخدام فقط و إنما يمكن تجميعها و إعادة تجميعها مرة أخرى للحصول على معرفة جديدة ، تمكنها من تطبيق المعرفة في كل زمان ومكان لتحسين مستوى أداء تلك المنظمات .

وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المعرفة وتطوراتها، الأهمية، الأنواع، حلزونية ، مستويات ، خصائص ومصادر المعرفة والعلاقة بين البيانات،المعلومات والمعرفة.

المطلب الأول : مفهوم المعرفة وتطوراتها

سننظر في هذا المطلب إلى المفهومين اللغوي والاصطلاحي للمعرفة كذا مراحل تطورها.

أولاً : مفهوم المعرفة

جاء في مقدمة ابن خلدون أن العلم هو الفهم والوعي، وأن الفهم والمعرفة أساسها الملكة(ابن خلدون(1978:450) ويشير ذلك لأهمية المعرفة والارتباط الوثيق بالعلم ، والعلم عند العرب هو المعرفة وهو الدراية والفهم.¹

ويمكن النظر إلى المعرفة من عدة مداخل متباينة ، فالمعرفة قد تكون مجرد وصف لحالة الفهم من خلال أعمال الذهن أو تعقيل العقل كما يقول المفكرون العرب قديماً، وقد ينظر إلى المعرفة هي الحالة الذهنية للفهم و إدراك الحقائق ، وقد ينظر إليها من مدخل شيئي باعتبارها أشياء "عناصر" ممكن تخزينها ومعالجتها، وعلى العكس من ذلك يوجد مدخل عملياتي ينظر إليها باعتبارها عملية ممارسة للخبرة أي صيرورة متواصلة ومستمرة من جهود اكتساب و إدراك الحقائق والخبرات الجديدة ، والمدخل الآخر يمكن أن نطلق عليه النظرة المعلوماتية التي ترى بأنها حالة أو شرط النفاذ إلى المعلومات وحيازة المعلومات و توظيفها.²

اجتهد كل من العلماء كل حسب تخصصه و اهتماماته في تعريف المعرفة ، فقد كان الاهتمام الأول من قبل اللغويين و المفكرين ,ونظر لأهمية المعرفة أدى أيضا إلى اهتمام علماء الإدارة بها.

¹ - أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية ، ط1، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1، 2013، ص 44.
² - سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة-المفاهيم النظم التقنيات-، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، ط1، 2012 ، ص 29 .

وفيما يلي بعض التعاريف :

المفهوم اللغوي:

- هو اسم مشتق من الفعل "يعرف" « تشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم ، فالمعرفة هي كل ما هو معروف ومفهوم»¹ .
- يعرفها المعجم الوسيط بأنه "التعلم" وكل ما يدركه أو يستوعبه العقل والخبرة العملية، والمهارة والاعتقاد أو التعود، واختصاص و إدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة² .
- تعرف المعرفة حسب قاموس أكسفورد بكونها "معلومات يمتلكها الفرد"³ .
- في حين يعرفها قاموس راندوم هاوس على أنها « عملية الاطلاع على الوقائع ، الحقائق والفهم الواضح والمؤكد للأشياء»⁴ .

المفهوم الاصطلاحي:

تأخذ المعرفة مسميات مختلفة وعديدة فقد سميت رأس المال البشري ، رأس المال الفكري ، رأس المال المستهلك، رأس المال العلائقي، وما إلى ذلك من مسميات⁵ .

وفيما يلي التعريفات التي أوردها الباحثون أهمها :

- " عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبيا لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من اجل معالجة مشكلات المعلومات وتفسيرها"⁶ .
- و كان قدماء اليابانيين يرمزون إلى مصادر القوة بثلاثة أشياء⁷ :

¹ - العربي عمران ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة ،مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف ، 2017 ، ص15.

² - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون ،إدارة المعرفة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، ط1، 2011 ، ص ،37.

³ -المرجع نفسه، ص37.

⁴ - المرجع نفسه، ص37.

⁵ - العربي عمران ،مرجع سابق ،ص15.

⁶ -تهاني فيصل أبو معمر ، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، شهادة ماجستير في القيادة والإدارة ، أكاديمية الإدارة والسياسة ، جامعة الأقصى ، غزة، 2017، ص 23.

⁷ - مجموعة خبراء، اثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2014، ص79.

- السيف: يرمز إلى قوة العنف.
- الجواهر: ترمز إلى قوة المال.
- المرأة: ترمز إلى قوة المعرفة.

إذ بالسيف نجعل الأعداء يخنعون، ولكن الجوهرة هي التي تشتري السيف، والمعرفة هي التي تصنع السيف (Tofler,1992) وحتى زمن قريب كان المفهوم السائد عن القوة مفهوما كميًا ، حيث كانت الوفرة في الرجال والمال هي مؤشرات القوة الحقيقية .

- تعد المعرفة إجراء أو عملية ديناميكية للابتكار ، التي تنطلق من المحتوى غير المنظم ووصولاً إلى الفهم غير المدروس ، فالمعرفة إجراء يفسر أساس الحصول على المعلومات ، فهي تتعلق بالمعلومات الثابتة وتحولها إلى واقع ديناميكي¹.
 - هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية والحكم بالسببية².
 - فالمعرفة هي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات ، وهي الرأس المال الفكري في اقتصاد المعرفة الجديد الأكثر الأهمية من رأس المال المادي في الاقتصاد السلعي التقليدي، و تعد المعرفة ذات رافعة استثنائية و تعمل على أساس تزايد العوائد مما يجعلها موردا لا نهائياً³.
 - وضع مفهوم المعرفة ضمن سياق عملية التعلم ، ونجد أن الجزء الأهم من المعرفة يتم اكتسابه من خلال عملية التعلم، تعلم العلم و تعلم الخبرة و المعرفة يتم دائما من خلال الاستكشاف و التجربة⁴.
- ومما سبق يمكن تعريف المعرفة بأنها الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم القابل للاستخدام والتي تهدف إلى التحسين والانتقال إلى الأفضل في أي مجال من مجالات الأنشطة الإنتاجية والخدمية .

من خلال التعاريف السابقة يمكن إدراج النقاط التالية :

¹- عامر عبد الرزاق الناصر ، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال ،البازاوي للنشر والتوزيع ،الأردن، 2015 ،ص 22.

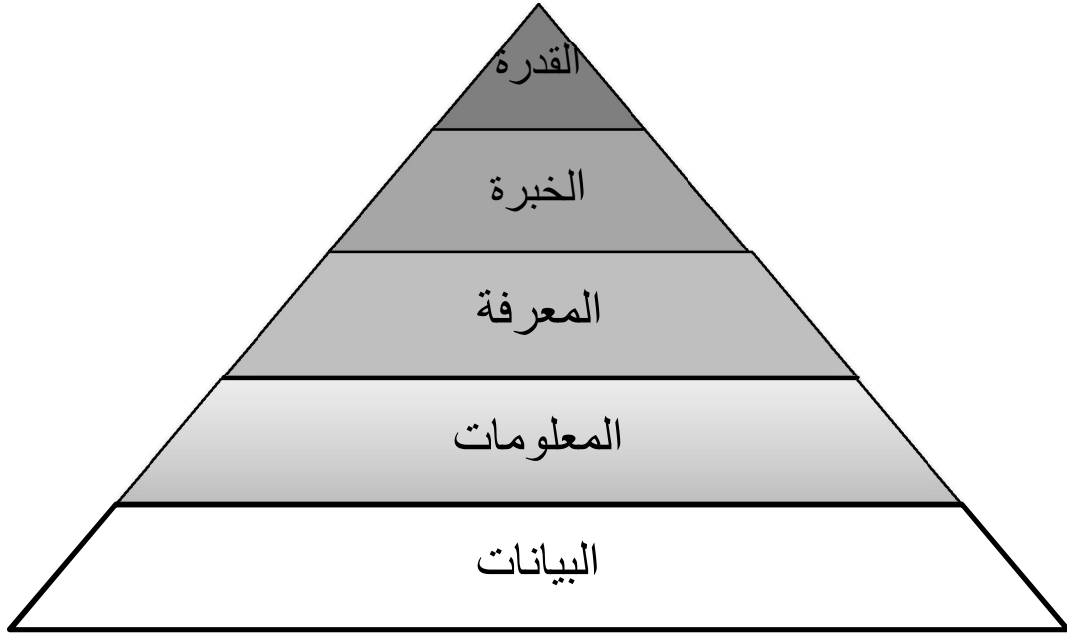
²- مريم بنت راضي مشخص اللحياني ،إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات ، شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ص16.

³- أكرم سالم الجنابي ،مرجع سابق ، ص 47.

⁴- سعد غالب ياسين ،مرجع سابق ، ص 24.

- المعرفة عملية فكرية مستمرة قوامها النشاط البشري .
- المعرفة تصنع القوة ،توفر المال وتفتح الأسواق .
- تشكل المعرفة اقتصادا جديدا في كافة المجالات .
- المعرفة كيان يشمل مجمل المهارات والقدرات التي يستعملها الأفراد في حل المشاكل التي تواجههم.

الشكل (1) : هرم المعرفة كما صوره Beckman و Liebowitz



المصدر: هيثم علي الحجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، دار الرضوان ،عمان ،ط1 ،2014 ،ص 91.

ثانيا : تطور المعرفة

يعود تحليل أصول المعرفة من بداية ظهور البشرية ، وقد مرت المعرفة بعدة مراحل كما ارتبطت بعدة عصور من عصر الإنتاج إلى عصر المعلومات وصولا إلى عصر المعرفة .

1- عصر المعلومات

لم تكن المعرفة وليدة الساعة ، بل رافقت الإنسان منذ أن وجد وهي من العناصر الأساسية التي ساهمت في بناء المجتمعات ، حيث اتفق الكثير من المفكرين والكتب المعاصرين أن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة ومتميزة عما سبقها من المراحل ، ويطلق تعبير استخدام "عصر المعلومات لوصف هذه المرحلة كالتالي :

- يتسم عصر المعلومات بتيارات واتجاهات إيديولوجية تميزه وتتسجم معه أيضا ل طرح الخيارات والبدائل لتطور الإنسانية والبشرية.
- تعمل مخرجات ثورة المعلومات الجديدة على إعادة وتوزيع واكتساب واستثمار المعلومات على مختلف مجالات الحياة¹.
- بروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني .
- بروز الخدمات باعتبارها الجانب الأهم في النشاط الاقتصادي.
- ظهور الأنشطة الفكرية وتأثيرها الواضح على المنظمات والأنشطة في مختلف المجالات .
- تزايد جرعة المعلومات في تكوين السلع والخدمات بحيث أصبحت تمثل النسبة الغالبة من تكلفة الإنتاج.
- الاستثمار المكثف لتقنيات الحاسب الآلي والاتصالات والالكترونيات والمزج بينها لتحقيق أعلى درجة من التواصل والعمل في الوقت الحقيقي .
- الإنتاج الكبير المتسارع للمعلومات وارتباط إنتاجها بالمستخدمين لها في شبكات محلية وإقليمية عالمية هي في ذاتها متشابكة².

2- الانتقال إلى عصر المعرفة

دخل العالم عصر ثورة المعلومات ،والتي غطت نشاطاتها كافة أرجاء المعمورة ،وتفاعلت مع كافة العناصر التي رافقتها في مجال الالكترونيات والاتصالات ، البيولوجيا الحيوية، والمعرفة هي جزء من تلك العناصر³، لذا نجد تزايد الاهتمام بالعنصر البشري كمصدر للفكر والإبداع والذي يتمتع بقدرات جسمانية، مهارات يدوية فنية بالدرجة الأولى والتنمية البشرية باعتبارها غاية كل تقدم اقتصادي ومادي .ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة ،وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني فيما يسمى ب "المعرفة" سمة العصر الجديد "عصر المعرفة" ويعبر Drucker عن تلك التحولات المركزية إلى بلوغ وسيطرة المعرفة " تدرجا وانتقالا إلى عصر المعرفة"³ .

¹- العربي عمران، مرجع سابق،ص 18.

²- ليث عبد الله القبيوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة ، دار الحامد ،الأردن، ط1، 2013، ص61.

³- العربي عمران ،مرجع سابق ، ص 18.

3- عصر مجتمع المعرفة

جاء تقسيم المجتمعات وفق المراحل التطورية عبر العصور التاريخية بأشكالها الثلاث (الزراعية،الصناعية،المعرفية) إلا لتشخيص المستوى المعلوماتي والمعرفي لتلك المجتمعات ، بينما تميز المجتمع الزراعي بالبساطة والقلّة إلا أنها وضعت القواعد والأساسيات لاتساع وتوافر المعلومات والمعرفة ذاتها ،وهي التي نقلت العالم إلى المجتمع الصناعي ، وان ازدياد هذا الاتساع والتوافر هو الذي حقق الانتقال الفعلي إلى مجتمع ثورة المعلومات أو ما يطلق عليه "مجتمع المعرفة"¹.

يمكن القول أن مجتمع المعرفة هو مجتمع القرن الحادي والعشرين، وعليه فقد أصبح واضحاً أن العالم أمام شكل جديد من التطور المجتمعي ، يعتمد في سيطرته ونفوذه على المعرفة . وقد أكد هذا بيتر داركر Peter Druker (1993) ، إذ وصف المجتمع الجديد الذي تلا المجتمع الرأسمالي بمجتمع لم يعد فيه رأس المال، ولا الموارد الطبيعية ولا العمال هي الموارد الاقتصادية الأساسية ، بل المعرفة وهذه الأخيرة سوف تكون المحرك الأساسي للأنشطة التي تقود إلى الثراء² .

و بالتالي نستنتج أن مجتمع المعرفة يمتاز بمجموعة من السمات وهي :

- أن المعرفة أصبحت فيه مورداً استراتيجياً وسلاحاً تنافسياً على المنظمات على اختلافها .
- أن المعرفة منتج لا مستهلكا لها .
- يعتمد مجتمع المعرفة بكثافة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،وعليه فإنه يتصف بالانفتاح في إتاحة المعلومات والمعرفة لمن يريدونها دون قيود أو معيقات .
- انه يعطي دوراً أكبر لرأس المال الإنساني الذي يتمتع بمقدرات ذهنية للإبداع والأفكار .
- انه يعطي قيمة عليا لرأس المال الفكري (Intellectual Capital) على اعتبار انه الثروة الأعظم للمنظمة المعاصرة .
- انه يعطي إمكانية كبيرة للتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات داخل القطر وبين الأقطار على اختلافها .

¹ - ليث عبد الله القهوي ، مرجع سابق ، ص، 62.

² - عمر احمد الهمشري ،إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء ، عمان، ط1، 2013، ص، 71.

المطلب الثاني: العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة

إحدى أهم سمات إدارة المعرفة أنها تتعامل مع المعرفة فضلا عن المعلومات، ولكي تتمكن المنظمات من فهم وإدارة وقياس المعرفة، فالأمر بحاجة إلى فهم واضح لطبيعة وخصائص تلك المعرفة وتميزها عن المعلومات والبيانات، حيث تختلف بصورة تبادلية، إلا أنها تختلف من حيث طبيعة كل منها، وبالتالي اجتهد الباحثون في التمييز بينها عبر تحديد مفهوم هذه المصطلحات:

أولا : البيانات Data

- يرى براين Bryan "البيانات على أنها معطيات مستمدة من الملاحظة أو التجربة"، ويرى د.فهد بن معيقل العلي "البيانات على أنها مجموعة من الحقائق المجردة عن موضوع محدد، وهي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات"¹.
- يعرفها (السبيعي 2008، 3) بأنها: {أوصاف بدائية لأشياء أو إحداث أو نشاطات وهي مخزنة ومصنفة ولكنها ليست منظمة لتعطي أي شيء يحمل معنى. مثال عليها...البيانات المخزنة في جداول قواعد البيانات فهي إن لم يتم استرجاعها بأحد لغات الاستعلام لتعطي معنى مفيد فسيبقى اسمها بيانات برغم من تنظيمها و تخزينها }².
- البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، حيث تصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيتها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح و مفهوم للملتقى "³.
- تتمثل البيانات بكونها حقائق أو مشاهدات أو أشياء معروفة التي قد تكون أو لا تكون صحيحة، والتي تستخدم كأساس للاستدلال أو الحساب، وتتمثل بالكينونات (الحروف، الأرقام، الخام) تكون عديمة المعنى وتخلو من السياق وغير منظمة والتي تشكل كتل البناء الأساسية للمعلومة والمعرفة⁴.

¹- عمر احمد الهمشري، مرجع سابق، ص، ص71، 72.

²- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 12.

³- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار الكنوز المعرفة العلمية، عمان، ط1، 2017، ص 28.

⁴- عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق، ص 18.

ثانيا : المعلومات Les information

تشكل المعلومات محورا هاما في تحديد مفهوم المعرفة ،حيث يعود تحليل أصل مصطلح المعلومات إلى الأصل اللاتيني (informtio) التي تعني في الأصل عملية الاتصال أو ما يتم إيصاله ،تعني كلمة (information) في المراجع الانجليزية العربية بمعنى "المعلومات ،المعطيات ،البيانات ،الحقائق ،الوقائع ،الإعلام" لكن إن نظرنا إلى كلمة (informatics) لوجدناها "تعني علم المعلومات،أو علم المعلوماتية¹ .

- يعرف كل من davenport و prusak (2000,2) المعلومات بأنها رسالة على شكل وثيقة أو اتصال صوتي أو مرئي ،هدفها تغيير الطريقة أو الأسلوب الذي يدرك به المتلقي شيئا ما،فيكون لهذه الرسالة اثر في أحكامه وسلوكه،وهذا هو الفرق بين المعلومات وبين البيانات التي لا تحدث أي أثر² .

- المعلومات هي حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام لغرض ما³ .

-هي مجموعة جزئية من البيانات ، ولا تضم سوى البيانات التي لها سياق أو ارتباط أو غرض ،وتتطوي المعلومات عادة على معالجة للبيانات الأولية للحصول على دلالات ولا تكون أكثر تعبير عن الاتجاهات أو الأنماط التي تكتنفها هذه البيانات⁴ .

-ويقول Allenslender "إن المعلومات حزم صغيرة مفككة لحقائق معينة " .

-كما يرى دارك peter drueker "أن المعلومات هي بيانات ترتبط ضمنا بسياق وهدف ، أي التمييز الذي يصنع تميزا ويعطي إدراكا "⁵ .

¹ - ليث عبد الله القهوي ، مرجع سابق ، ص 41 .

² - هيثم علي حجازي ،المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان، عمان ،ط1، 2014، ص88.

³ - عبد اللطيف محمود مطر، مرجع سابق ، ص28.

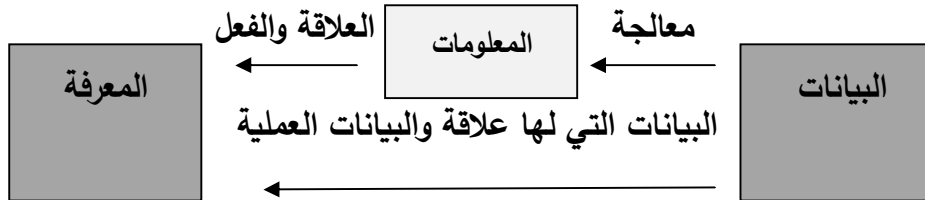
⁴ - إرما بيسرا وآخرون ،إدارة المعرفة النظم والعمليات ، مركز البحوث ، الرياض، 2014، ص40.

⁵ - واضح فواز ونوري مجدي، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة " ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، المركز الجامعي ميله، الجزائر ، 2017، ص3.

ثالثا: المعرفة Knowledge

- يرى بعض الباحثين أن المعرفة هي مزيج من الأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي (تصحح) الأفكار والقرارات .
- وتقع المعرفة وفقا لإحدى وجهات النظر الأكثر بساطة في أعلى مستويات التسلسل الهرمي الذي تأتي فيه المعلومات المستوى المتوسط ثم البيانات في المستوى الأدنى ووفقا لهذه الرؤية ،فان المعرفة تشير إلى المعلومات التي تتيح إمكانية التصرف واتخاذ القرارات أو هي معلومات لها اتجاه محدد.من هنا فان المعرفة تتشابه بشكل جوهري مع المعلومات والبيانات ،رغم أنها هي الأكثر ثراء وعمقا وبتالي فهي الأكثر قيمة ¹ .
- على ضوء هذه المفاهيم يمكن القول أن البيانات هي المعطيات الأولية أو الخام من مثل الأرقام والصور المستوحاة من الواقع ،إما المعلومات فهي نتاج لمعالجة البيانات يدويا أو حاسوبيا أو بالحالتين معا مما يجعلها " أكثر قيمة " وعلى مستوى عال من الدقة ، لتأتي بعدها المعرفة بشقيها الضمني والصريح ذات القيمة الأكبر والأعلى من حيث الدقة والثقة ، تكسب حاملها نوع من الحكمة والرشاد في اتخاذ القرارات ، وأهم ما يميزها عن المعلومة هو أنها قد تكون ضمنية (الجزء الأكبر منها) أو صريحة عكس المعلومة كونها صريحة دائما .

الشكل(2) : العلاقة بين البيانات والمعلومة والمعرفة



المصدر: احمد بدر، السياسة المعلوماتية واستراتيجية التنمية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص12.

المطلب الثالث : أنواع،فجوات وحلزونية المعرفة.

المعرفة معارف أي أنها ليست نوع واحد متجانساً ونمطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد ،لذا أضيفت المعرفة لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها والتي تتجم عنها علاقة متبادلة بين أنواع المعارف .

¹ - إرما بيسرا وآخرون مرجع سابق، ص 41.

أولاً : أنواع المعرفة

تعود فكرة تصنيف المعرفة من الناحية النظرية إلى الباحث polanyi الذي ميز بين نوعين من المعرفة التي استخدمت في جانبها التطبيقي في مجال الأعمال والإدارة من قبل الكاتب الإداري الياباني Nonaka وهما:

1- المعرفة الضمنية tacit knowledge

وهي المعرفة غير رسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غي القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة، وقد حدد polanyi المعرفة الضمنية على أنها أكثر مما يستطيع الفرد أن يخبر الآخرين به، أو المعرفة التي لا يمتلك عنها الفرد كلمات (McAdam .et al,2000)¹.

كما تشير إلى المعرفة غير الرسمية والشخصية التي يصعب بيانها، لأنها متصلة أساساً في سياق وتجارب الأفراد (Small & sage,2005)، وهناك من يسمي هذا النوع من المعرفة بالمعرفة الداخلية لكونها تمثل الجانب الفني الموجود على شكل مدركات في أذهان الأفراد (politis,2003) ويقول (Nonaka,2000) إن هناك صعوبة في تحقيق التعلم التنظيمي فيما يتعلق بتقاسم المعرفة الضمنية، ومن أهم العناصر التي تساعد على التعلم هي قنوات الاتصال التي تشجع الأفراد على الاستفسار والحوار².

2- المعرفة الصريحة Explicit knowledge

وهي المعرفة القياسية، الرسمية، المرمزة، النظامية، الصلبة والمعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضاً المعرفة المسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة نجدها في شكل الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، الخ³.

ويرى wiig (1993,207) أن المعرفة الصريحة هي المعرفة المتاحة فحصها، واستخدمها مباشرة من خلال كونها متاحة للعقول الواعية، من خلال كونها مشكّلة ومنظمة في وثائق إجراءات و برمجيات أو أي شكل آخر وبالتالي هي معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول إليها، وبناءاً عليه فإن هذا النوع من المعرفة يمكن التشارك فيه ونقله وتحليله⁴.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، ط1، 2007، ص 43 .

² - مجموعة خبراء، مرجع سابق، ص 116 .

³ - أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 52 .

⁴ - هيثم علي الحجازي، مرجع سابق، ص 95 .

هناك تصنيفات عديدة للمعرفة من قبل عدة باحثين من بينها¹ :

يقدم ميشال زاك تصنيفا آخر للمعرفة وهي :

أ- **المعرفة الجوهرية** : وهي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوبا من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.

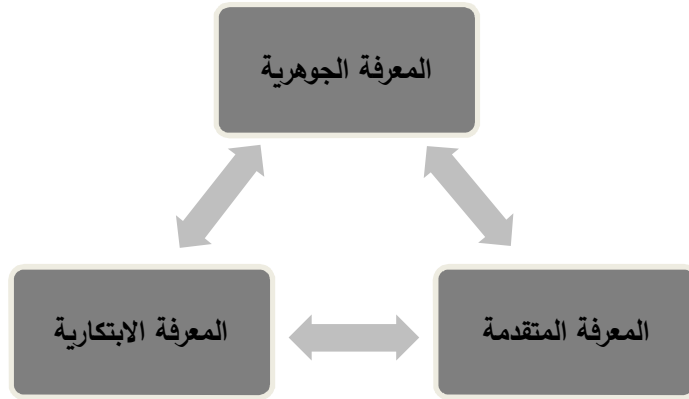
ب- **المعرفة المتقدمة**: وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

ج- **المعرفة الإبتكارية**: وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.

هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها؛ فامتلاك معرفة ما، هو الذي يؤهلها لتتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المؤسسة إنما راجع لتحسن أداءها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجود بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها.

¹- نجم عيود نجم ، مرجع سابق ، ص43، 44، 45 .

الشكل(3): تصنيف ميشال زاك

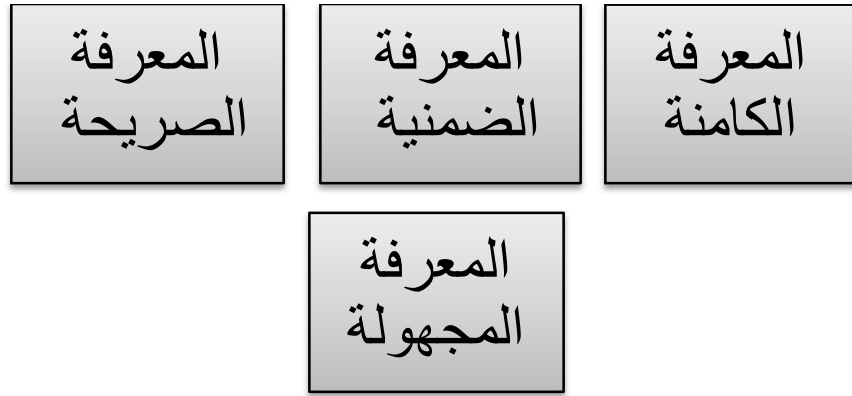


المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، ط1، 2007.

ويقدم توم باكمان تصنيفاً أوسع للمعرفة ويتمثل في :

- أ- **المعرفة الصريحة** (وثيقة، حاسوب): معرفة جاهزة وقابلة للوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.
- ب- **المعرفة الضمنية** (العقل الإنساني، المنظمة أو التنظيم): قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع وبعدئذ تنقل وتبلغ.
- ت- **المعرفة الكامنة** (العقل الإنساني، التنظيم): قابلة للتوصيل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.
- ث- **المعرفة المجهولة** (العقل الإنساني، التنظيم): المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط ، المناقشة، البحث والتجريب.

الشكل (4): تصنيف باكامان



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، ط1، 2007.

وهناك التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض ، حيث تصنف المعرفة إلى:

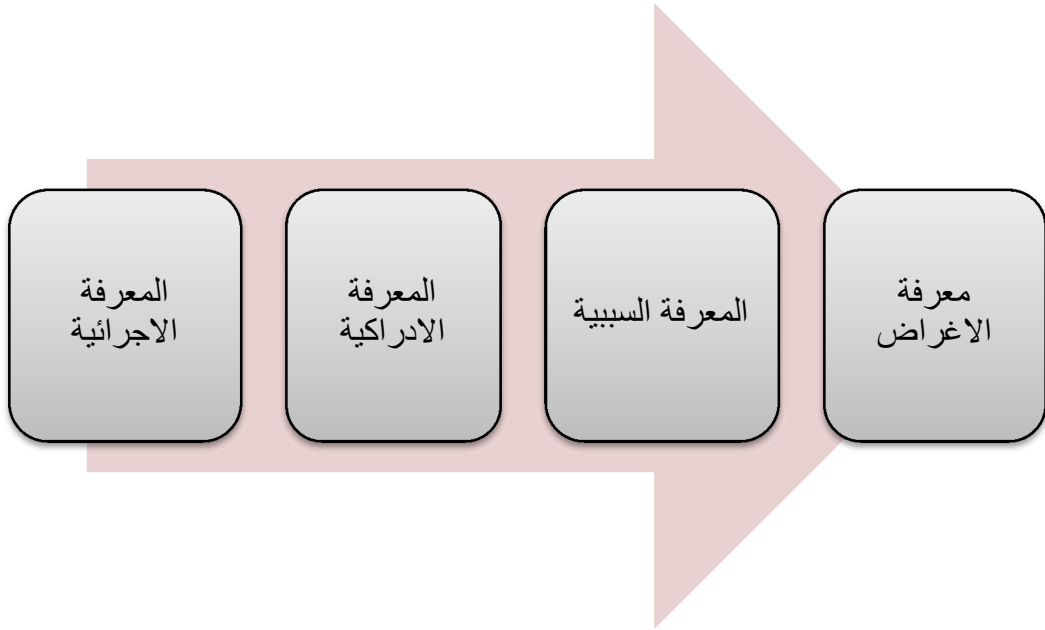
أ- المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف : وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.

ب- المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا : وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة .

ت- المعرفة السببية أو معرفة لماذا : وهي المعرفة التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البنينة عبر مجالات المعرفة .

ث- معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا: وهذه المعرفة تتطلب مجموعة اجتماعية قياسية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد.

الشكل (5): التصنيف العام للمعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، ط1، 2007.

ثانيا : فجوات المعرفة

عندما تعمل الشركة بالمعرفة الصريحة التي تمتلكها فقط فهذا يعني أنها لا تعمل إلا بالجزء الأصغر من معرفتها الكلية (المعرفة الصريحة والضمنية)، وعندما تعمل من أجل إنشاء القيمة لزيائنها في السوق وتحقق الميزة التنافسية على منافسيها فإنها قد تعمل بمعرفة أكبر من ذلك ولكن تظل مرة أخرى تعمل بمعرفة أقل من معرفتها الكلية ، وفي كلا الحالتين هناك فجوات معرفية والتي يمكن إجمالها في فجوتين أساسيتين هما ¹:

1- فجوة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

إن المعرفة الصريحة التي تتمثل في مجموعة إجراءات و قواعد وأنظمة الشركة هي اقل بكثير مما هو متاح من معرفة لدى الأفراد وفرق العمل والذاكرة التنظيمية في المنظمة ، وهذا يمكن تمثيله بجبل الجليد المعرفي" فالذي يختفي منه اكبر من الذي يظهر منه بكثير" .

2- فجوة المعرفة - العمل

¹- العربي عمران ، مرجع سابق ، ص 33 .

إذا كانت المعرفة الضمنية تشير إلى أننا نقول اقل مما نعرف ، فان فجوة المعرفة - العمل هي أن الفرد وكذلك المنظمة تعمل بقدر من المعرفة اقل مما تعرف ، ولقد ادخل كل من بيفيفر و سيتون " Pfeffer & Sutton" هذه الفجوة في إدارة المعرفة للإشارة إلى التساؤل : لماذا الشركات لا تحقق أكثر إذا كانت تملك معلومات وخبرات كبيرة جدا ؟ وهذا يعيد طرح السؤال القديم : إذا كنت هكذا ذكيا فلماذا أنت لست غنيا ؟ والشركات التي تعاني من هذه الفجوات لا بد أن تعني مشكلة ذات بعدين :

أ. **ضعف الكفاءة في إدارة المعرفة :** من خلال عدم تحقيق التقاسم الفعال لمعرفة المنظمة . وكذلك عدم امتلاك خرائط واضحة تتعلق بمكان تواجد المعرفة، قصد إيصال المعرفة من الذين يملكونها في المنظمة، بالإضافة إلى عدم توفر الآليات وضعف المحادثة والحوار بين العاملين فيها. فكل هذه المظاهر تجعل المنظمة لا تعمل بمعرفتها الكاملة (أي وجود المعرفة المبعثرة والمنفصلة عن مجرى النشاط العام للمنظمة).

ب. **ضعف الكفاءة في التطبيق :** وهذا يعني مرة أخرى أن إدارة المعرفة لم تطور ممارسات أفضل كافية للإرشاد في العمل والتطبيق ، أو أن علاقتها مع الأقسام المختلفة لا تتسم بالتقاسم المتبادل للخبرات والمعرفة ، مما ينعكس سلبيا على تطبيق المنظمة لمعرفتها في أنشطتها وأعمالها ؛ ولكن لماذا هذه الفجوات في المنظمات؟

- يمكن تفسير ذلك من خلال نوعين من الأسباب:

الجدول(1): أسباب فجوات المعرفة

الأسباب المتعلقة بالمتعلقة بالأفراد	الأسباب المتعلقة بالشركة
- نقص الخبرة الذاتية	- ضعف الهياكل التنظيمية
- الدوافع الضيقة	- نقص الخبرة في إدارة المعرفة
- السمات الشخصية للفرد	- نقص الحوافز
- ضعف حماسة الفرد	- المرونة التنظيمية "عوائق تقاسم العمل
- ضعف مهارات الاتصال لدى الفرد	الوظيفي"
	- ضعف البنية التكنولوجية
	- عدم خرطنة المعرفة في المنظمة

المصدر: عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء ، عمان، ط1، 2013، ص79 .

ثالثا : حلزونية المعرفة

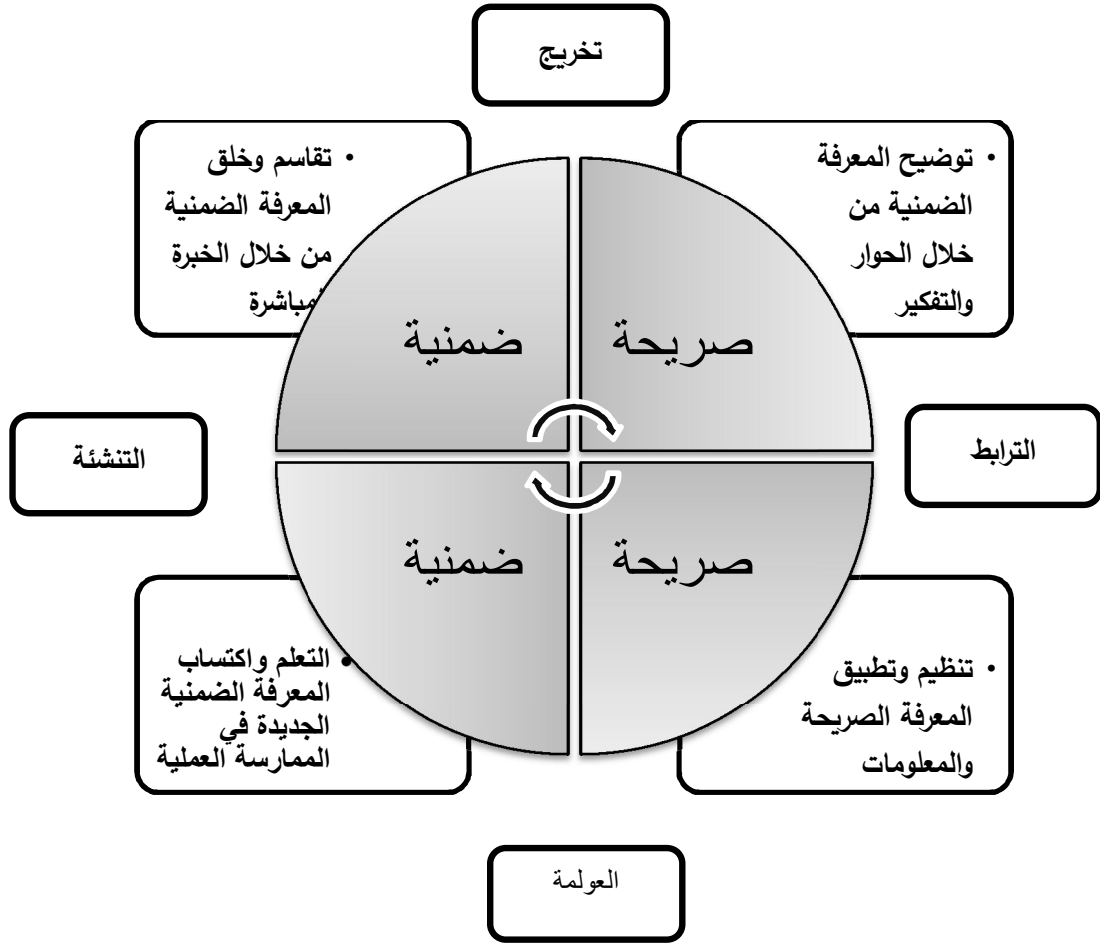
الكثير من الدراسات التي أعدت في ميدان الموارد البشرية تؤكد على دور المعرفة الضمنية البالغ الأهمية، حيث يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة في إنشاء القيمة داخل المؤسسة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تجميع مواردها الداخلية ، وكفاءتها الإستراتيجية ، ورصيد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة إنشاء أداء أعلى من تلك التي يمتلكها المنافسون وبالتالي تحقيق مكانة في السوق .

تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقات متبادلة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ، فالمعرفة الأولى دائما تتأثر بالثانية ، كما أن المعرفة الصريحة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الضمنية التي قام أصحابها بالتصريح بها وذلك عن طريق تحويلها .

في مجال الأعمال نلاحظ أن المؤسسات القائمة على المعرفة تسعى لتحقيق تفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة ، فالمعرفة الضمنية هي أصل ظهور المعرفة الصريحة ، كما أن نشر المعرفة الصريحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تنقيحها و نقدها ومن ثم تصحيحها لتصبح هي بدورها أصلا للمعرفة الضمنية الجديدة التي نشأت في رؤوس الأفراد جراء تنقيح المعرفة الصريحة ، وهذا الذي يساهم بشكل مباشر في إنشاء القيمة داخل المؤسسة ، وقد قدم الباحث Nonaka باقتراح نموذج لهذا التفاعل سماه حلزونية المعرفة ، وهو موضح كما في الشكل التالي¹:

¹ - العربي عمران ، مرجع سابق ، ص 24 .

الشكل (6) : حلزونية المعرفة



المصدر: العربي عمران ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ظوابط التنمية المستدامة ،مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سطيف ، 2017 ، ص25.

المطلب الرابع: خصائص، مصادر وأهمية المعرفة

أولا : خصائص المعرفة

بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، والرأي هنا هو أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي و الاقتصادي الفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله .

- يشير هوسيل وبيل (Housel and Bell2001.83) إلى الخصائص الأساسية للمعرفة ¹ :

¹ - أكرم سالم الجنابي ، مرجع سابق، ص 59.

- إمكانية توليد المعرفة من خلال الخصوبة الذهنية للشركة .
- إمكانية موت المعرفة:تموت كما تولد،وان القليل منها يسجل، أما غالبيتها فيموت مع الشخص والأخر يحل محله بمعارف جديدة .
- تتجذر المعرفة في الأفراد: ليس كل المعرفة صريحة منظورة ولكن الكثير منها يحتفظ بها بشكل.في رؤوس الأفراد.
- إمكانية خزن المعرفة: على الورق، الأفلام، الأقراص ، الفلاش أو مختلف الوسائل والمواقع الالكترونية.
- إمكانية تصنيف المعرفة: إلى جانب المعرفة الضمنية والصريحة،هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كمعرفة المهارة المتعلقة بالرؤية ،الحس والعلاقات التي تستخدم في العمل والتي تعمل على معرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة،وهذه الفئة هي الأوسع في الشركة وتمثل ذلك الجزء المغطى غير الظاهر¹.
- تتطلب المعرفة تفاعلا انسيابيا مع الواقع ووعيا و إدراكا للواقع من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير² .
- للمعرفة مضمون اجتماعي إنساني ، أنها كائن لا يعيش لنفسه وب نفسه، بل يحتاج إلى بيئة يتنفس ويعيش فيها وأرض ينبت منها ومجتمع يتشارك بالمعرفة من اجل التقدم والرقي³ .
- الشمولية واليقين :شمولية المعرفة لا تسري على الذي يبحثها ، على الذي يتلقاها واليقين يعني أنها تعتمد على أدلة مقنعة ومنطقية⁴ .

ثانيا : مصادر المعرفة

لما كانت المعرفة مورداً حيويًا ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها. ضمن هذا السياق فقد عرف (Saffady؛ مصدر:2000:4-5) مصدر المعرفة بأنه: "ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد ."

¹- نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 32 .

²- سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ، ص 32.

³- المرجع نفسه ، ص33.

⁴- أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة ، دار العلم والإيمان ، سوق ط1، 2013 ، ص 60.

وقد بينت دراسة (Marquardt، 2002:47) على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما¹:

- **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الإستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الإختراع الداخلية .

- **المصادر الخارجية :** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أوكل المدركات الحسية (السمعية ، البصرية ،اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات .

ثالثا : أهمية المعرفة

عرف العالم في العقود الأخيرة عدة تغيرات وتطورات متسارعة ، كان لها دور كبير في تعاظم دور المعرفة وتحويلها إلى علم قائم بحد ذاته له أدبياته الخاصة به ، واهم هذه التغيرات هي :

- الابتكار والتدقيق الغزير المستمر للبيانات والمعلومات .
- التخصص الدقيق .
- ثورة الاتصال ، حرية وسرعة انتقال المعلومات .

¹- نضال محمد الزطمة ، مرجع سابق ، ص 19.

- المنافسة .
- ضخامة التراث المعلوماتي .
- النمو السريع بفعل التحديث السريع .

وقد فرضت هذه المتغيرات نسقا جديدا على القرن الحادي والعشرين حيث أصبحت الغلبة اليوم بلا شك للأثر معرفة ، وتبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر في¹:

1. الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وفي كافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى .
2. إن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاستكشافات والاختراعات التكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم والشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثم الزيادة في القدرة الإنتاجية .
3. الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا و إنتاجا و استخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات و البرمجيات والبحوث والاستشارات و شركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلان و الإعلام وغيره .
4. الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأسمال معرفي تمثله الأصول غير المالية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاج المعرفة والعلم والذي يمثله النتاج غير المادي وغير الملموس والذي يتسع حجمه باستمرار .
5. الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة و في الأعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو استخدامها والذين يزداد عددهم باستمرار .
6. وكنتيجة لما سبق و نظرا لأهمية المعرفة فإنها أصبحت موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من بين عناصر الإنتاج تفسر الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس .

وفي الأخير يمكن القول أن المعرفة هي موردا ثمينا وثروة حقيقية للأفراد والمنظمات والمجتمع ككل لما تتصف به من خصائص وسمات متعددة، حيث تبرز أهميتها فيما تشكله من إضافة قيمة للمنظمات وخلق لها

¹ - الأمين حلموس ، مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة ، شهادة ماجستير في علوم التسيير ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي الوادي ، 2010 ، ص 26 .

ميزة تنافسية في بيئة متغيرة ودائمة التطور، لذلك فلأي معرفة مصدر وقد يكون مصدرها داخلي أي يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة، أو قد يكون مصدرها خارجي يتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة، كما تتضمن المعرفة أنواع عديدة إلا أنه تم الإجماع والتركيز على نوعين أساسيين ألا وهما المعرفة الضمنية (الذاتية)، والمعرفة الصريحة (الموضوعية) .

المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة

لقد استوعبت المنظمات مع مرور الزمن أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية ، حيث إن اغلب هذه المنظمات تملك المعرفة غير أنها لا تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم ، أو أن العاملين لم يكتشفوها ولم يطبقوها . ولأجل ذلك سعت المنظمات إلى إدارة هذا الموجود ، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطورا فكريا في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع ، ولكون المعرفة في اغلبها ضمنية و تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها و إلى توليدها من جديد و خزنها و توزيعها و نشرها في المنظمة ، ومن ثم استعمالها بالتطبيق و إعادة استعمالها مرات عدة ، فضلا عن حاجتها إلى التمثيل بصور منطقية لإظهار ما تحتويه من دلالات ، و هنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة لتوثيق و توزيع و نشر هذه المعرفة .

و لنعرف أكثر عن مدلول مفهوم إدارة المعرفة نحاول من خلال هذا المبحث إلى تتبع مفهومها، أهميتها ، العوامل المؤثرة في تطورها ، مبادئ ، أهداف و استراتيجيات إدارة المعرفة ، متطلبات ومعوقات إدارة المعرفة .

المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية وخاصة بعد أن اقترنت مع الانترنت مع النافذة الأكبر والأوسع والأسرع من حيث المعلومات و المعرفة ، ومع كل هذه التطورات والأعمال المتصاعدة زادت أهمية إدارة المعرفة بين المنظمات .

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

لا تزال إدارة المعرفة حقل خصب ذو جذور متعددة التخصصات، وبالتالي فإنه ليس من المستغرب ظهور العديد من التعريفات التي تشير إلى وجود مدارس للمؤلفين ساهمت في إثراء الجانب النظري والعملية في هذا الحقل الأكاديمي الواسع .

يتطور مفهوم إدارة المعرفة باستمرار و يتبدله المفكرون من زوايا مختلفة نظرا لاتساعه و تعدد حقوله و مداخله ، ولذا نلخص في الجدول الموالي أهم التعاريف التي جاء بها بعض الباحثين :

الجدول(2) : مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر بعض الباحثين

المفهوم /التعريف	المؤلف /الباحث
العملية المنهجية المنظمة للاستعمال الخلاق للمعرفة وإنشائها	Nonaka (1991.98)
الاصول المعرفية المتراكمة واستعمالها بفاعلية للحصول على القيمة التنافسية .	Brooking (1996.342)
عملية جمع الخبرة الجماعية اينما توجد في قواعد البيانات أو الأوراق أو رؤوس الافراد وتوزيعها حيثما تساعد على إنتاج اكبر أداء .	Hebbard (1997.11)
فن خلق القيمة من الموجودات المنظمة غير الملموسة .	Sveiby.(2000.98)
الجهود المبذولة لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة ،وذلك لعمل الأشياء بفاعلية وكفاءة لا تستطيع الشركات المنافسة تقليدها أو استنساخها ،لتكون المصدر الرئيسي للربح .	Laudon &Laudon(2001.376)
المصطلح العام لمتغيرات متعددة ومتشابكة ، يعتمد بعضها على بعض ، وتتضمن خلق المعرفة ،تقييم المعرفة ،تخطيط المعرفة ،نقل المعرفة ،تخزين وتوزيع المعرفة وتقاسم المعرفة .	Colemean (1999)
تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في عملية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الإبداع والإبتكار للأشخاص .	Malhotra (1998)
الفهم الواعي والذكي لثقافة المؤسسة والقدرة على	Koning(1999)

إستخدام وتطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة .	
العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المؤسسة في ضوء إكتساب المعرفة وخلقها و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل.	Duffy(2000)

المصدر : : من إعداد الباحث بناء على أكرم سالم الجنابي ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الورق للنشر والتوزيع،الأردن، ط1، 2013 ، ص 98.

وفي ما يخص بعدها الاستراتيجي فقد عرفت بأنها الوسيلة التي تستعمل المنظمة من خلالها ذكائها الجماعي لانجاز أهدافها الإستراتيجية (Barquin 2001 ;138) كذلك فهي "طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجماعي والموارد الإبداعية ، وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر و مشاركة المعرفة"¹.

تشمل إدارة المعرفة تحديد الأصول المعرفية المتوافرة (رأس المال الفكري) والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الأصول ، والتخطيط لتطوير هذه الأصول والعمليات ، مما يحقق أهداف المنظمة وإيجاد قيمة مضافة وميزة تنافسية لها ،فإدارة المعرفة لا تتعلق بإدارة الأصول المعرفية فحسب ، بل تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات التي تجري عليها ، وتتضمن هذه العمليات : توليد المعرفة والحصول عليها ، واختيارها ، وتنظيمها ، و استرجاعها ، ونشرها وتداولها ، واستعمالها وتطبيقها ، وإدامتها ، والعمل على تحويل هذه المعرفة إلى منتجات وخدمات جديدة .وبهذا فان أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري ، و تحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الأفراد ورفع كفاءة المنظمة² .

✓ من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن إدارة المعرفة وجدت لاكتشاف معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة و العمل على استغلالها واستعمالها بالشكل الذي يحسن من أداءها .

وبالتالي يمكن الوصول إلى تعريف شامل لإدارة المعرفة كما يلي:

¹ - أكرم سالم الجنابي ،مرجع سابق ،ص63.

² - عمر احمد همشري ، مرجع سابق ،ص 103.

" إدارة المعرفة عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من ورائها إلى استخراج معارف عاملها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال اليومية، من أجل التحسين من أداء عملها وبالتالي التحسين من الأداء الكلي لها" ¹.

إن التباين في تحديد مفهوم إدارة المعرفة أدى إلى تعدد مداخل دراسة إدارة المعرفة وتحديد مفهومها، وفيما يلي توضيح لهذه المداخل وهي ²:

1 - المدخل المعلوماتي Information Approach

حيث أن أتباع هذا المدخل وجهاً لعملة واحدة، يعتبرون أن إدارة المعرفة وإدارة المعلومات وينظرون إلى إدارة المعرفة على أنها عبارة عن عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتنظيم واسترجاع المعلومات واستخراجها من البيانات الأولية.

2 - المدخل التكنولوجي (Technology Approach)

فمن رواد هذا المدخل نجد كل من، (Maier) ماير، (Fenesty) فنيسي ، هان و سبرماني (Sabramani & Hahn)، (Davenport) دافنبورت ، و يهتم هذا المدخل ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل : مستودعات البيانات ، نظم التنقيب عن البيانات ، الأنظمة الخبيرة ، نظم المعلومات الذكية وغيرها .

كما تلعب التكنولوجيا دور كبير في دعم مختلف عمليات إدارة المعرفة ، فالتكنولوجيا تسمح ب :

1 -تحسين عملية خلق المعرفة.

2 -تتيح إمكانية كبيرة لتخزين المعرفة وفق أشكال مختلفة (صوت ، وثائق ، صور ...).

3- تسهيل عملية الوصول ونقل المعرفة .

4 -تسمح بتصميم برامج تطبيقية للمعرفة فعالة وسريعة كالأنظمة الخبيرة.

¹ - داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 34.

² - المرجع نفسه ، ص 34 .

3- المدخل الثقافي (Culture Approach)

يرتكز هذا المدخل على مفهوم المعرفة الضمنية ويهتم بالآليات والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز التبادل والمشاركة والإبداع لهذه المعرفة كآليات الحوار والتشارك والسرديات القصصية وغيرها . ويهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال التعلم الجماعي، التعلم المستمر، بناء المؤسسات المتعلمة .

ثانيا : أهمية إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة موضوعا مهما يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في حقل الإدارة مثل : إدارة الجودة الشاملة (TQM)، والمقارنة المرجعية (Benchmarking)، والايزو (IZO)، وإعادة هندسة الأعمال (Reengineering)، والتي جميعها أسهمت في تطور المعرفة وخلق التراكم المعرفي في ظل تنامي العولمة، من جهة أخرى فإن إدارة المعرفة تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال و تحقيق أهدافها المرغوبة¹.

وتتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الايجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة الناس، العمليات، المنتجات والأداء التنظيمي الكلي ويمكن إجمال أهمية المعرفة بما يلي² :

- 1- استثمار رأس المال الفكري، إذ أصبحت قيمة المنظمات (أسهمها) تتأثر بشكل كبير بقسمة رأس مالها الفكري .
- 2- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة بغرض تحقيق أهدافها الموضوعية، و بذلك تعزز من التزام المنظمة بهذه الأنشطة والأهداف .
- 3- تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعمل إدارة المعرفة على توليد معرفة جديدة وتطبيقها، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي وتحسينه .
- 4- إتاحة الفرصة للمنظمة لتحديد أصولها غير الملموسة و توثيقها و تطويرها، وتحديد المعرفة المطلوبة وسد الفجوة بينهما .
- 5- زيادة البنية التحتية لربط الشبكات الالكترونية لتحسين المنتج وتجويد وإثراء الخدمة بالأفكار بما يتيح استخدام الآخرين بها.

¹ - ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، ص 27.

² - عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص 111.

- 6- تسهيل وزيادة فرص التعلم وإتاحة الفرص للأفراد والمجموعات لوضع معرفة جديدة في سياق مفهوم يخاطب الجديدة¹.
- 7- تحسين و تسريع عملية صنع القرار .
- 8- بناء ميزة تنافسية مستدامة (المحافظة على الموقع التنافسي والميزة التنافسية للمنظمة)².
- 9- زيادة مرونة المؤسسات من خلال دفعها إلى الاعتماد على أشكال للتنسيق و التصميم والهيكل أكثر مرونة .
- 10- مواكبة التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ،ذات التعقيد المتزايد ،من خلال قدرتها على إحداث التغيير الجذري في المؤسسة ، وجعلها أكثر معرفية³.

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة علم ساهمت في ظهوره العديد من الممارسات والمبادرات الإدارية التي جعلت منه نظاماً قائماً بذاته في المؤسسة الاقتصادية الكبرى التي تسعى إلى الريادة والتفوق، وفي هذا الإطار يمكن تلخيص أهم هذه المبادرات في النقاط التالية⁴:

أولاً : تحويل الأعمال

إن مؤسسات القرن العشرين قد واجهت تغييرات عديدة في المحيط الذي تنشط فيه، وبالتالي فنجاحتها يتطلب منها مواكبة هذه التغييرات بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، ومن بين الممارسات التي ذكرت في هذا المجال ما يلي:

أ-إعادة هندسة العملية الإدارية:

وتعني إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة، لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وعلى تمكين العاملين.

¹ - مريم بنت راضي مشخص اللحياني ، مرجع سابق ، ص 31 .

² - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون ، مرجع سابق ، ص 83 .

³ - واضح فواز ونويري مجدي ،مرجع سابق، ص 227.

⁴ - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص60،63.

ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر (اقتناص) المعلومات، بالإضافة إلى استعمال البرمجيات والتكنولوجيات التي تستعمل من أجل نشر المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة أو خارجها.

ب- إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تعريفها على أنها: "مدخل لإدارة المؤسسة يقوم على الجودة ويبني على مشاركة مختلف الأعضاء العاملين بها، ويهدف إلى الوصول إلى النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة"¹.

فالهدف منها هو تحسين فعالية المؤسسة وتطوير الإجراءات لتوفير مخرجات ذات جودة عالية، ويبين أنه توجد علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة كمفهوم إداري تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق التفوق في تطبيقه مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز للمؤسسة عن طريق تحقيق رضا الزبون².

ج- الثقافة:

تعد ثقافة المؤسسة نظاماً من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الناس والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء، وتتشكل الثقافة من جانبين أساسيين، الأول وهو الإداري ويشمل الفلسفة والقيم والنشاطات والرؤية، والثاني يشمل الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا، وتساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق الأهداف التنظيمية بحيث ترضي حاجات الأعضاء ليتمكنوا من تفعيل المؤسسة³.

يجب على ثقافة المؤسسة أن تعمل على تشجيع التشارك بالمعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك بها واستخدامها لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك بها ويجري تسخير ثقافة المؤسسة لمصلحة إدارة المعرفة من خلال الطرق التالي⁴:

-تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.

¹ - وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دمشق، سوريا، 2006، ص37.

² - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص63.

³ - عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص65.

⁴ - صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2010، ص13.

-تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة : من الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب أن يشترك بها ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.

-إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي يحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.

-تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المؤسسة.

ويمكن القول أن الثقافة التي تدعم إدارة المعرفة في المؤسسة هي تلك الثقافة التي تتميز بالخصائص التالية:

-تشجع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

-تقدر الإنجاز وتعترف به.

-تقيم مشاركة وتقاسم المعرفة.

-تشجع وتحث على العمل الجماعي.

-تؤكد ضرورة مشاركة الأفراد.

ثانياً: إدارة المعلومات

إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام وشامل، استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة، منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة.

هذا وقد استفادت الأعمال من تكنولوجيا المعلومات، وظهرت الاستفادة بشكل واضح من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات لعمليات الأعمال الموجودة من جهة ومن جهة أخرى فتحت فرصاً جديدة تمكنت عمليات الأعمال الجديدة من إيجاد دعم لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات. ومن الأمثلة على ذلك؛ نظام حجز خطوط الطيران الأمريكي SABRE الذي اعتمد لاحقاً كميّار للصناعة مع العديد من خطوط الطيران الأخرى كجزء من الشبكة وضرورة لكل عملية أعمال جديدة إذ يتم تضمينها من خلاله.

أيضاً نظام المعلومات الهندي المعروف باسم APTECH والخاص بالتدريب من خلال الشبكة؛ إذ توسعت خدمات النظام لتشمل 1200 مركز تدريب في 30 دولة وشملت خدماته كل عنصر مشترك في التدريب والتعليم في قضايا تتعلق بالتدقيق المحاسبي ورقابة الموازنات وغيرها.

بذلك تتضح العلاقة بين التغيرات المثيرة في الأعمال التي قادتها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات في دعم وتعظيم قوة نظام إدارة المعرفة للوصول إلى تعظيم رضا الزبون من خلال تعظيم مشاركته في معلومات ومعرفة المؤسسة¹.

ثالثاً: رأس المال الفكري والموجودات الفكرية

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح ، وهو يشير إلى مجموعة الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في المؤسسة².

ولقد فضلت المجموعة الكندية المشتركة كرواد للمعرفة والإستراتيجية استخدام مصطلح رأس المال المعرفي بدلاً من الفكري، وقد أشارت بأنه مجموع مكون من رأس المال البشري (لكونهم القادرين على حل مشاكل الزبائن) ورأس المال الزبائن (لكون الزبائن يعتبرون مصدراً من مصادر المعرفة للمؤسسة) ورأس المال الهيكلي (القابليات التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق) ، ونشير إلى أن الرأسمال الفكري في المؤسسة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها؛ فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل فإن المؤسسة تحتاج أيضاً أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات تحويل مناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المؤسسة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبرى لتكوين رأس مالها غير الملموس ، أما الموجودات الفكرية (المعرفية) فيشير إليها April من خلال وضع حدود فاصلة بينها وبين الموارد المادية (العقارات، التجهيزات، الكائنات...) وتشير الموارد المعرفية إلى ثقافة المؤسسة المعرفة التكنولوجية، العلامات التجارية ، ويمكن أن تشير إلى وجود أربعة مجموعات أساسية تمثلها وهي³:

-موجودات التكنولوجيا : وتشمل المعرفة التكنولوجية، التصميم التكنولوجية، تكنولوجيا التصنيع، نتائج البحوث الدراسات، براءات الاختراع،...

¹ - عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص70.

² - وهيبة حسين داسي، مرجع سابق ، ص 14 .

³ - المرجع نفسه ، ص 14، 15 .

2- موجودات المعرفة المدونة : وتشمل إجراءات المؤسسة، نظم المعرفة، أدلة التشغيل، الدروس المتعلمة والخبرة الموثقة.

3- موجودات المعرفة البشرية : وتشمل الخبرة الإدارية، الخبرة الاحترافية، الخبرة التشغيلية، معرفة المؤسسة ، معرفة السوق.

4- موجودات المعرفة الأخرى : وتشمل أسرار التجارة، ممارسات المؤسسة، حقوق التأليف والعلامات التجارية.

رابعاً: المؤسسة المتعلمة

ظهر في مجال الفكر الإداري في السنوات الأخيرة مفهومين مترابطين هما: التعلم التنظيمي، مؤسسة التعلم (منظمة التعلم أو المنظمة المتعلمة) ، ويقصد بالمؤسسة المتعلمة هي تلك التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين ، أما التعلم التنظيمي فيشير حسب (Fiol, 1985) إلى: " العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن "، فالتعلم التنظيمي يعتمد على توظيف المعرفة من أجل تحسين الأداء¹.

تكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون أن التعلم التنظيمي ينشأ ويعم أرجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، وبما أن هذه الأخيرة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف إلى ما تنطوي عليه من تغييرا لها تأثير في عمليات المؤسسة، وبذلك تعد عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي، ومن جانب آخر فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المؤسسة هي من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحمل المسؤولية مما يحفزهم إلى استخدام ما لديهم من معارف ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي، أي إن المؤسسة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي².

¹ - عامر خضير الكبيسي ، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ،مصر، 2004، ص 89.

² - وهيبه حسين داسي ، مرجع سابق ، ص 41

المطلب الثالث : مبادئ ، أهداف و إستراتيجيات إدارة المعرفة

أولاً : مبادئ إدارة المعرفة

قبل استعراض المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة لابد من الإشارة إلى أن هذه المبادئ ليست مثل قوانين العلوم الرياضية والطبيعية ، وإنما هي تشكل مفاتيح أساسية و شروط موضوعية مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات و برامج إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة ، وبصورة عامة يمكن ذكر أهم المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة كما يلي¹ :

1- **إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة** : إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها ...

2- **توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية** : إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات المؤسسة ، بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية ، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

3- **إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة** : لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

4- **المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها**: إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة؛ وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

5- **النفوذ إلى المعرفة هو البداية فقط**: لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار لرأس المال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفوذ إلى المعرفة الموجودة بها؛ هذا يعني أنه لابد أن تكون بيئة حاضنة

¹ - صباح ترغيني، مرجع سابق، ص 18.

وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفوذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة. إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدما أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.

6- لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست كالإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة؛ بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائما، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إ.م يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.

ثانيا : أهداف إدارة المعرفة

تدرك المنظمات الحديثة أن إدارة المعرفة ليست هدفا في حد ذاته ، بل وسيلة لتحقيق أهداف تنظيمية محددة مسبقا، وفي ضوء هذه الأهداف تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والتخزين والتطبيق.

يشير (Vorbeck & Heisig 2000 : 116) إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولا بتطوير أهداف واضحة للمعرفة

إلى جانب الأهداف التالية¹:

- إيجاد الوضوح حول كل من مجالات عمل الشركة ، والمشكلات وعمليات المنظمة .
- تسهيل الإبداع .
- التوجه نحو الزبون .
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ .

كما يؤكد كل من (Hols and Singh , 2001 ؛ 82) على الأهداف التالية لإدارة المعرفة :

- توليد المعرفة اللازمة لتحويل وانتقال المعرفة وتحقيق عمليات التعلم .

¹ - مؤيد سالم ، إدارة المعرفة التنظيمية ، دار الكتاب الجامعي ، بيروت ، ط1، 2014 ، ص 27 .

- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .
- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر .
- السعى إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي و تولي عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة .
- تخزين وحفظ المعرفة في الأماكن المخصصة لها .
- المساهمة في تغيير سلوك العاملين نحو الأفضل بما يعزز عمليات التعلم الفردي و الجماعي في المنظمة .
- تسهيل عملية مشاركة المعرفة .
- تنمية ما يسمى بموظفي المعرفة أو صناعتها و هم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص معين .

ثالثا : استراتيجيات إدارة المعرفة

فمن المعروف في أدبيات إدارة المعرفة التمييز بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية حسب ما قدمه NONAKA عام 1991 بأن المؤسسات توظف إستراتيجيتين¹ :

1- إستراتيجية الترميز (codification strategy) : هي تلك التي تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المؤسسة على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمالها المختلفة، فهي تعتمد على درجة أساسية على طريقة المؤسسة في خدمة زبائنها والأعمال التي تقدمها للزبائن وكذلك بالاعتماد على نوعية الأفراد التي تستخدمهم فيها، كما تسمى أيضا بنموذج "مستودع المعرفة" تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق وتجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بخطوتين تتمثل بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد، وبعض المؤسسات التي اعتمدت هذه الإستراتيجية قامت بتطوير طرق لترميز و تخزين وإعادة استخدام المعرفة ، وبالتالي فان هذه الإستراتيجية هي بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة ، لان المعرفة المرمزة يعاد استخدامها مرة بمرّة بما يحسن من رافعة المعرفة كل مرة تستخدم فيها كما تسمى أيضا بإستراتيجية "التيقن _ التعقيد " .

¹ -حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، دار الإثراء للنشر، الأردن، ط1، 2008، ص112.

2- إستراتيجية الشخصية (Personalization strategy) : تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي غير رسمية ، لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وتسمى أيضا بنموذج "شبكة المعرفة" لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلا من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكونها يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم. هذه الإستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية ومؤسسات التعليم العالي. والجدول التالي يلخص أوجه الاختلاف بين الترميز والشخصنة .

الجدول (3) : مقارنة بين استراتيجيات إدارة المعرفة

الشخصنة	أوجه الاختلاف	الترميز
توليد المعرفة الضمنية وتطبيقاتها	نوع المعرفة	المعرفة الصريحة توثيق المعارف الحالية للأفراد
ثقافة تشاركية	نوع الثقافة	ثقافة الترميز والتوثيق
(الأشخاص إلى الأشخاص) -تطوير الشبكة البشرية مما يوافق تقسيم المعارف الضمنية .	إستراتيجية إدارة المعرفة	(الأشخاص إلى الوثائق) -تطوير النظام الالكتروني للتوثيق يرمز -يخزن -وينشر ويسمح بإعادة استعمال المعارف .
استثمار معتدل في تقنية المعلومات بقصد تسهيل الحوار وتبادل المعارف الضمنية .	مصادر المعلومات	-الاستثمار المكثف للتقنية بقصد ربط الأشخاص بالمعرفة المرزمة وتحويلها .
ميزة طويلة الأمد	المدة	ميزة قصيرة الأمد
-مكافأة الأفراد مباشرة لمشاركتهم في المعرفة -تدريب الأفراد عن طريق تقديم المشورة من آخر لآخر .	الموارد البشرية	-مكافأة الأفراد الذين يثرون قاعدة المعرفة . -تدريب أفراد المجموعات والتعلم عن بعد .

المصدر: حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 107.

المطلب الرابع: أبعاد و متطلبات ومعوقات إدارة المعرفة

أولاً: أبعاد إدارة المعرفة

هناك خمسة أبعاد أساسية للمعرفة تتمثل فيما يلي¹ :

¹ - حرنان نجوى ، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، ص 95.

1- البعد الاقتصادي:

نتيجة البيئة التنافسية الناجمة عن عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد والكشف عن سلطات المؤسسات تشكلت الحاجة إلى إدخال معايير التنمية المستدامة ، التي تؤدي إلى زيادة قيمة رأس المال الغير المادي.

2- البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة أرس 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.

3- البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة :

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

4- 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.

5- البعد البيئي:

والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تنمية وتطوير بيئتها.

ثانيا : متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب نجاح مبادرات إدارة المعرفة توفر ظروف وشروط معينة في المؤسسة ، حيث اعتبرت بمثابة محددات

تقيس نجاح المؤسسة في إقامتها من عدمها منها ¹:

¹ - واضح فواز ، نويري مجدي ، مرجع سابق ، ص222.

1- **تكنولوجيا المعلومات** : تشير تكنولوجيا المعلومات حسب معالي فهمي حيزر إلى "جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصال"، حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما ومحوريا في تبني مبادرات إدارة المعرفة، وهناك من يراها على أنها أهم محدد لنجاح تطبيقها في المؤسسة، خاصة في ظل التطور الهائل التي تشهده في العقود الثلاثة الأخيرة، خاصة في مجال الاتصالات و ما توفره شبكة الانترنت من كم هائل من المعلومات المتدفقة في شتى الاتجاهات وعلى كل المستويات .

2- **الثقافة التنظيمية** : هي "مجموعة القيم والمعايير والسلوك واتجاهات الأفراد وجماعات العمل، التي تحدد العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة" حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المؤسسات، فهي تمثل الأصل السلوكي في المؤسسة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث، كما تعتبر المحرك الرئيسي للطاقت والقدرات، فهي تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المؤسسات، حيث تؤدي إلى نجاح المؤسسة إذا ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين و تطوير الأداء، كما قد ينتج عنها فشل المؤسسة إذا ما نتج عنها معوقات سلبية تحول دون فعاليتها وكفاءتها، ومثال ذلك "بيل غيتس Gates Bill مؤسس شركة ميكروسوفت حيث التزم بتوفير ثقافة المبادرة والتطوير في الشركة، تقوم أساسا على توفير قيم الريادة والمبادرة والابتكار" لذلك فان العامل فيها يجد بيئة مشجعة ليقدم أفضل ما لديه من أفكار.

3- **الهيكل التنظيمي** : يعرف على انه "عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل، من تحديد الرتب والوظائف، توزيع المسؤولية، محددًا بذلك عدد الوظائف والمستويات التنظيمية، حيث قد يكون عنصر معاوننا لإدارة المعرفة ومعيقا لها، كالهيك التنظيمي الذي يشجع السلوك الفردي داخل المؤسسة وحجب معارفه على باقي أفراد المؤسسة يكون معيقا لإدارة المعرفة، مثلما ينطبق الأمر على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود على عكس الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة، فتراه يشجع التشارك والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة وعلى كافة المستويات، وهو ما يتوفر في بعض الهياكل التنظيمية الآتية:

أ- **الهيكل الأفقي المتسع** : حيث يكون فيه نطاق الإشراف كبير جدا، حيث نجد فيه أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله (الهرمي)، بل إن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج إلى خبرة .

ب_ الهيكل الشبكي : هو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعا نفس الدرجة من الأهمية و نفس المستوى الوظيفي ، حيث تتبادل الاتصالات المباشرة مع بعضها البعض ، والتشاور لحل المشكلات جماعيا طبقا لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة ، في هي تعمل في استقلالية تامة مع اقتصار دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات .

ج_ الهياكل المعكوسة : تكون فيها مراكز القرار على اتصال مباشر مع العملاء والزبائن ، عكس الهرمي الذي يبدأ الفرد اتصاله مع أدنى المستويات التنظيمية ثم التدرج بعدها ، وفقا للإجراءات والبروتوكولات المتبعة.

4_ القيادة : هي " القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أدائهم ومهامهم التي تساهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة "، حيث تعد القيادة أهم محددات نجاح المؤسسة من عدمها ، باعتبار إن القائد هو المسؤول الأول فيها و مركز القرار بغض النظر عن طبيعة المؤسسة ، اذ يجب على القائد انتهاز سلوك أو نمط قيادي يتيح من خلاله لأفراد مؤسسته الاتصال والتفاعل الكافي لتشارك معارفهم ، حيث أن اتجاه القائد نحو المركزية في اتخاذ القرار والصرامة في المعاملات من شأنه ان يعوق تبادل و تناقل المعلومات والمعارف داخل المؤسسة .

✓ حيث تتكامل هذه المتطلبات لتشكّل لنا مناخ أو بيئة تتلاءم مع عمليات إدارة المعرفة ، سواء كانت مدعمة و مساندة لمبادرات إدارة المعرفة بدءا من هيكل تنظيمي يسهل صيرورة المعلومات والمعارف وتناقلها ، وبنية معتبرة من تكنولوجيا المعلومات ، وثقافة تنظيمية ذات قيم ومعايير تشجع روح الفرق والجماعة والمبادرة ، وأخيرا قيادة تسهر على تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

ثالثا : معوقات إدارة المعرفة

يواجه تنفيذ برامج تطبيق إدارة المعرفة مجموعة من المشكلات والمعوقات في المنظمات ، أهمها مايلي¹:

- (1) ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة و دعمها لها .
- (2) ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها و أهمية دورها في المنظمة .

¹ - عمر احمد الهشري ، مرجع سابق ، ص 144.

- (3) ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة ، وتشمل هذه : الثقافة التنظيمية غير الداعمة ، والبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية ، والبنية التكنولوجية الضعيفة ، وضعف المعرفة المنظمة العامة .
- (4) الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والضمنية والتداخل بينهما .
- (5) إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيات ذات العلاقة أحيانا على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد .
- (6) ضعف تنمية رأس المال الإنساني و تدريبه على إدارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين.
- (7) ضعف الرغبة في تشارك المعرفة و تبادلها خوفا من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين، و زيادة اعتمادهم على العمل الفردي ، وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك .
- (8) فصل المعرفة عن مستخدميها و المستفيدين المحتملين منها ، و احتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية، مما يؤدي إلى صعوبة الإفادة منها .
- (9) الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة و تنفيذها .
- (10) ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها أحيانا .
- (11) عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها ، و القصور في إجراء البحوث و التجارب اللازمة ، وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها .
- (12) الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة ، مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل و البحث لدى العاملين في المنظمة ، والى ضعف الذاكرة المنظمة .
- (13) عدم خرسنة المعرفة ، مما يؤدي إلى صعوبة التعرف على أماكن وجودها في المنظمة والأشخاص الحاملين لها فقط .
- (14) مقاومة العاملين للتغيير ، مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة .
- (15) الاختبار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة .

المبحث الثالث : البنى الأساسية لتطبيق مشروع إدارة المعرفة

سنحاول في هذا الفصل أن نبرز أهم البنى الأساسية لتطبيق مشروع إدارة المعرفة من حيث عناصرها عملياتها و مداخل إدارة المعرفة بالإضافة إلى أهم النماذج التي جاء بها الباحثين .

المطلب الأول : عناصر إدارة المعرفة

إن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها، ومن بين هذه العناصر نذكر ما يلي¹:

1- **التعاون (colloboration):** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم، فإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.

2- **الثقة (trust):** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة ، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3- **التعلم (learning):** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين؛ فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دوراً أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

4- **المركزية (centralization):** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة؛ فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية.

5- **الرسمية (formalization):** هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات، الإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

6- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.

7- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة.

¹ - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 167، 168.

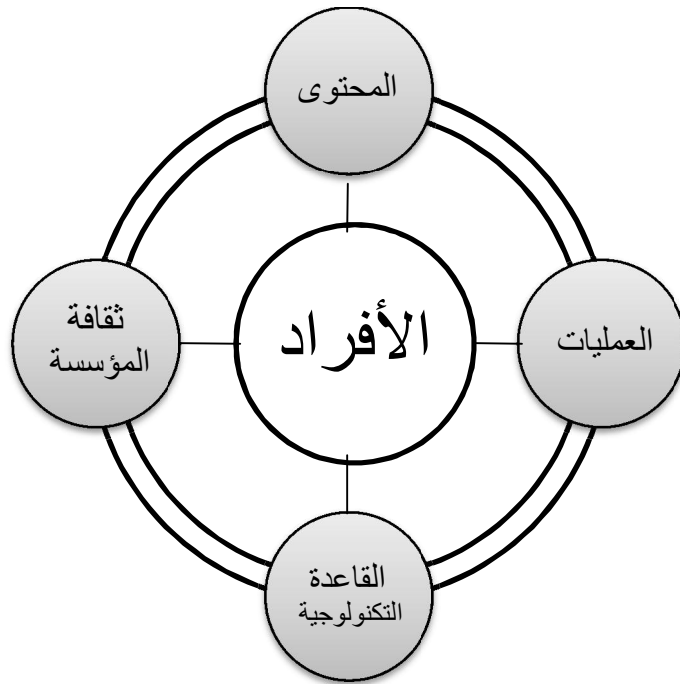
8- الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين، وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

ويمكن أن نلخص العناصر السابقة في خمسة بنى أساسية حسب ما أشار إليه كل من Nancy Dubois

: et Tricia Wilkerson

- الثقافة التنظيمية (La culture organisationnelle)
- المحتوى (Le contenu)
- العمليات (Les processus)
- القاعدة التكنولوجية (l'infrastructure technologique)
- الأفراد (les personnes)

الشكل رقم (6) : عناصر إدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 167، 168.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تستند إدارة المعرفة في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة مع بعضها البعض وتتمثل أهم هذه العمليات فيما يلي :

أولاً: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني عملية الإبداع يتم ذلك من خلال المشاركة بين الفرق 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 ، تنفيذ خطط عمل جديدة ، التسريع في حل المشكلات و تطوير مهارات العاملين ، الأمر الذي يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديدة¹.

كما تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة و استخدامها من المصادر الأولى أهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة ، و قد أشار كل من Takeuchi & Nanaka في دراستهما أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتعود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية ، وتجدر الإشارة إلى توليد المعرفة لا يحدث داخل المؤسسة الواحدة فقط بل يتعداها إلى مؤسسات أخرى من خلال شبكة العلاقات القائمة بينهما².

ثانياً : خزن المعرفة

وتشير عملية تخزين 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 والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد معرفة فيها لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الظنية الغير موثقة معهم³.

¹ - احمد طرطار ، اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ،اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011،ص6.

² - نازم محمود ، محمد ملكاوي ، نظام المعلومات والمعرفة و أثرها على الإبداع ، شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة دمشق، سوريا، 2006/2007، ص89.

³ - داهين بن عامر ، مرجع سابق ، ص45.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا مهما في تحسين و توسيع الذاكرة التنظيمية و استرجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ، وهناك أدوات مثل دليل المعرفة و نموذج إدارة الوثائق اللذان يستخدمان في الوصول إلى المعرفة ، و يمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها¹.

ثالثا : توزيع المعرفة

تتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والدفق ، والتنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالاترنيت و الإكسترنات يتم من خلال التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقيا وعموديا ، وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعها ولاسيما بعد تعبيد المعرفة الضمنية إلى الصريحة وذلك يمكن من زيادة الفعالية ، ورفع مستوى الكفاءة .

يعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالترتيب والحوار ، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم².

رابعا : تطبيق المعرفة

من الملاحظ في أدبيات إدارة المعرفة عدم التركيز كثيرا على هذه العملية بالاستناد انه من المفترض طالما تم توليد المعرفة فحتما سيتم لاحقا التطبيق الفعال لها ، و يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة و أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها و أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية ، و يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ، إذ أن بعض المؤسسات تعاني فجوة بين المعرفة والعمل ، و هذه المؤسسة تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة و التلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق .

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تقرض استخدام المعرفة وتطبيقها ، ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة تضمن الميزة التنافسية ، بل تلك تستخدم و تطبق المعرفة على أحسن وجه لتوفير ذلك يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة . و لتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة

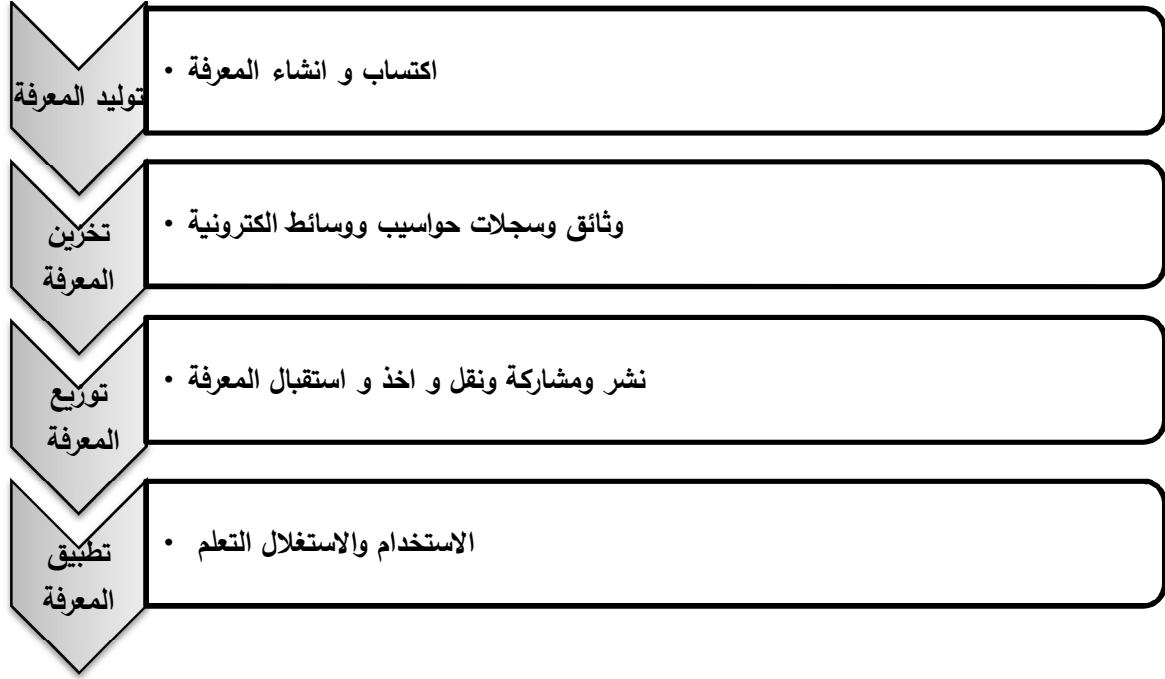
¹ - صباح ترغيني ، مرجع سابق ، ص 37.

² - اكرم سالم الجنابي ، مرجع سابق ، ص 81.

المؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة ، كما أن التطبيق يؤدي إلى التعلم ، أي انه يأتي عن طريق التجريب و التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة و يعمقها¹.

من خلال ما سبق يمكن رسم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما يلي :

الشكل (8) : عمليات ادارة المعرفة



المصدر: إعداد الطالبة بناء على رياض عيشوش ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011.

المطلب الثالث : مداخل إدارة المعرفة

أولاً : مدخل المركزية أو لامركزية المعرفة

إن مدخل مركزية المعرفة هو مدخل أعلى-أسفل حيث أن الشركات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات وقواعد و ممارسات قياسية ، هي شركات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة ، و إذا كانت الشركات الهرمية تركز على المعلومات الأثرى و الأهم و غير الروتينية في القمة و المعلومات الأكثر فقراً و سطحية و اقل أهمية و أكثر روتينية في الأدنى ، فان مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى

¹ - رياض عيشوش ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق ادارة المعرفة ، شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2010/2011، ص38.

وتعمل و تدار في القمة ليتم تحويلها على قواعد و الإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم و استخدام المعرفة على حساب الأفراد. وخلافه مدخل لامركزية المعرفة وهو مدخل أدنى_أعلى و يكون التعويل في هذا المدخل على الأفراد وخبراتهم و تجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم و مهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة و كل مهمة ، و يتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي ، وعلى التنظيم المرن و الناعم و المشروع أكثر مما تركز على التنظيم المحطم و الصلب والقياسي ، و فيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة و الخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للاستخدام العام و الواسع في الشركة ، و إنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة و توظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف و مشروعات جديدة من قبلهم¹ .

ثانيا : مدخل البيانات _ إستراتيجية المعرفة

في إدارة المعرفة ثمة هرمية مهمة تتمثل فيتدرج البيانات ، المعلومات و المعرفة..الخ، ولقد قدم المختصون في إدارة المعرفة هذه الهرمية بأشكال متعددة ، إلا أنها تشترك جميعها في أنها تبدأ من البيانات التي تعتبر المادة الخام لتتدرج إلى المستوى الأعلى الأكثر تنظيما و قيمة . ومن ذلك إطار بارابا هيكل Haeckel Baraba Frame الذي يتضمن تحديدها خمسة مستويات متصاعدة تتدرج من البيانات إلى الحكمة هي²:

1.البيانات : وهي المادة الخام للمعرفة .

2.المعلومات : وهي البيانات المعالجة أو(البيانات+السياق)

3.المعرفة: وهي الذكاء+الصدقية.

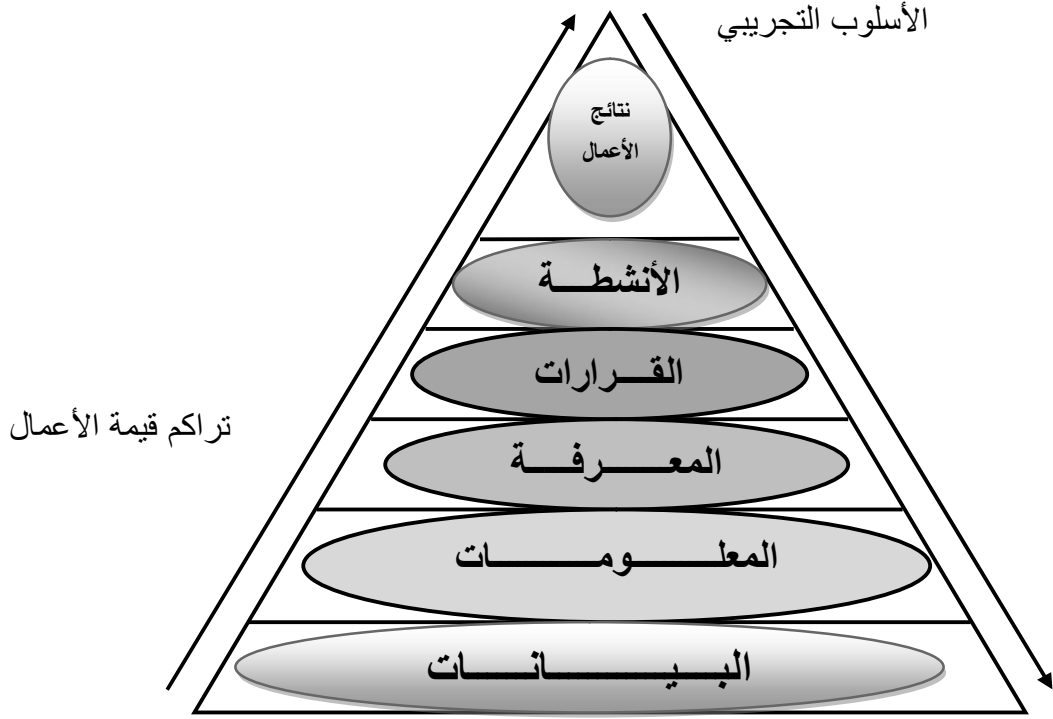
4.الحكمة : وهي المعرفة+التوليف+التركيب.

كما يقدم كيفن ومارك تدرجا آخر اسماء هرم القيمة يقوم على البيانات، المعلومات و المعرفة ، تعمل على تحسين عملية صنع القرار ومن ثم التحول إلى أنشطة تؤدي إلى تحسين نتائج الأعمال ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

¹- نجم عبود نجم ،مرجع سابق، ص108.

²- نجم عبود نجم ،مرجع سابق ،ص111.

الشكل (9) : هرم القيمة القائم على المعرفة

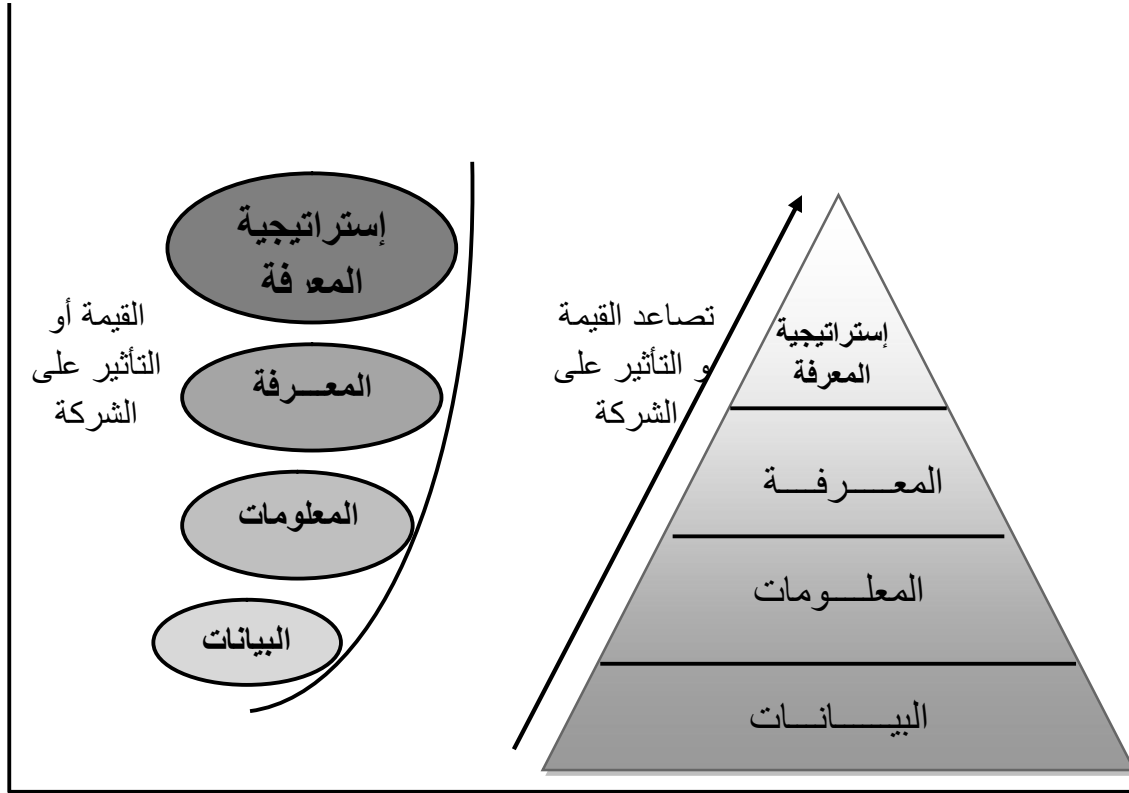


المصدر: نجم عبود نجم، ادارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق عمان، 2007، ص 111.

النموذج الذي يقدمه نجم عبود نجم يقوم على السلسلة الممتدة من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ، لتنتهي في إستراتيجية المعرفة والتي تتمحور حول إنشاء المعرفة الجديدة أو الابتكار¹، وهذا م ما يوضحه الشكل التالي :

¹ - نجم عبود نجم مرجع سابق، ص112.

الشكل (10) : نموذج البيانات_إستراتيجية المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق عمان، 2007، ص112.

أولاً : إن امتلاك الموارد عموماً ومنها مورد المعرفة يتطلب الخطوة اللاحقة المتعلقة باستخدامها وتطبيقها من أجل تحقيق ميزة للشركة في أعمالها ، و إن المستوى الإداري الأرقى في استغلال المعرفة يتمثل في إستراتيجية المعرفة .

ثانياً: إن إستراتيجية المعرفة تعمل على تحقيق رافعة معرفة الشركة من خلال التعلم والتقاسم كما تعمل على تحقيق التميز التنافسي في المعرفة من خلال الابتكار أو إنشاء المعرفة الجديدة التي لا يمتلكها المنافسون.

ثالثاً : إن إستراتيجية المعرفة هي التي تعطي البعد الواعي _الهادف و طويل المدى في سلسلة التحول من البيانات إلى إستراتيجية المعرفة .والواقع انه دون هذه الإستراتيجية ستظل سلسلة التحول في مراحلها المتعددة مجرد عملية فنية ذات أهمية تشغيلية في أحسن الأحوال يمكن تحقيقها و ممارستها من خلال تكنولوجيا المعلومات يمكن أن توجد لدى جميع الشركات ولا تميز بعضها عن بعض لهذا فإنها تكون محدودة الأثر بالعلاقة مع التميز الاستراتيجي القائم على المعرفة .

رابعاً : إن إستراتيجية المعرفة هي التي توجه السلسلة كلها نحو تنامي القيمة وانشائها في الشركة التي ستتحوّل نحو أعمال قائمة على المعرفة وخلافة لها .

المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجيتها وافترضاها الأساسية. وفيما يلي بعض هذه النماذج:

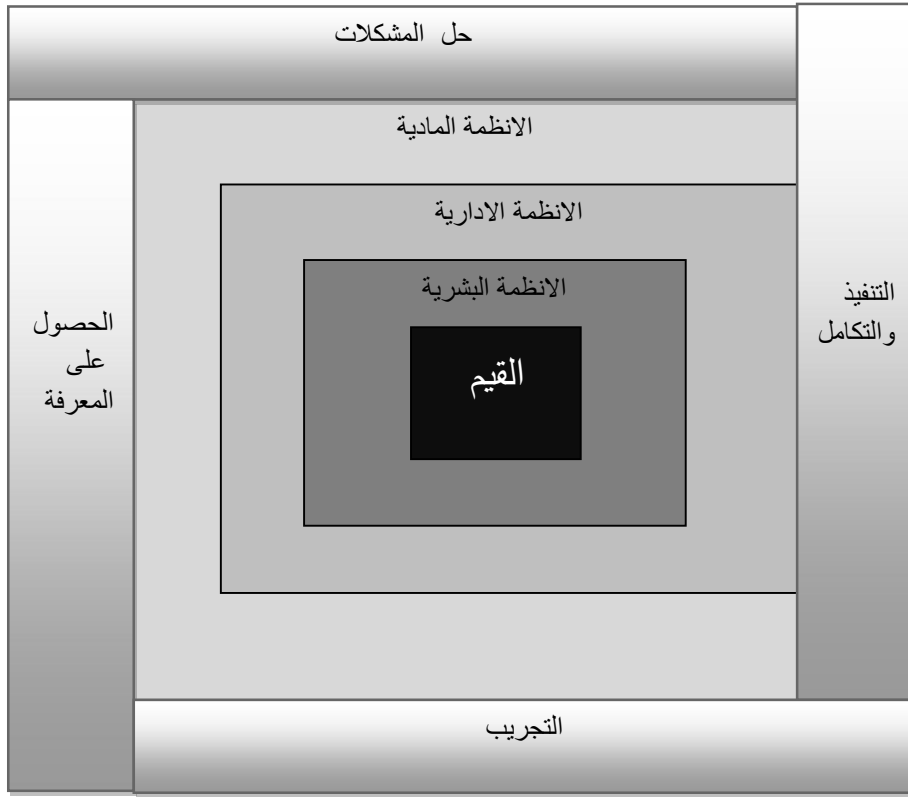
أولاً : نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية ، وإن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال هي¹:

- 1- المعرفة قد تكون في شكل مادي : وتكون متمثلة في براءات اختراع.
 - 2- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية : وتكون مجسدة في طرق التعلم ، وهذا يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.
 - 3- المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين : أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة ، أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
 - 4- المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه آخرون بالثقافة التنظيمية.
- وفي ما يلي توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص، ص117، 118

الشكل رقم(11): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن - 2008، ص118.

ويمثل الشكل السابق نمودجا لإدارة المعرفة اعتبر أن المعرفة تمثل ميزة تنافسية إذا ما استغلتها المؤسسات ستكون الأفضل ، ولقد اعتبر هذا النموذج المعرفة أنها توجد في أربعة أشكال، فالمعرفة قد تكون لدى الفرد إما ظاهرة أو باطنة، وقد توجد في العلاقات بين العاملين بالمؤسسة؛ فإذا كان في المؤسسة ثقافة الاحتكاك بين العاملين والتواصل بينهم فإن ذلك سيؤدي إلى التحوار بينهم وتبادل المعارف ومن ثمة زيادتها، كما توجد المعرفة أيضا حسب هذا النموذج في طرق التعلم فإذا استطاعت المؤسسة أن تولد معارف جديدة فيها فإنه يجب التركيز على إيجاد الطرق الجيدة لتعليم العاملين، وهذا ليتمكنهم من اكتساب معارف جديدة يستطيعون بها إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وأخيرا تكون معرفة المؤسسة كامنة في براءات الاختراع ، وهذا يساعدها على احتكار المعرفة وعدم تمكن المنافسين من التقليد، كما أن هذه الأشكال للمعرفة التي تملكها المؤسسة تمثل لها قدرة تستطيع أن تنافس بها والبقاء في محيط كثير التغيرات سريع التطورات.

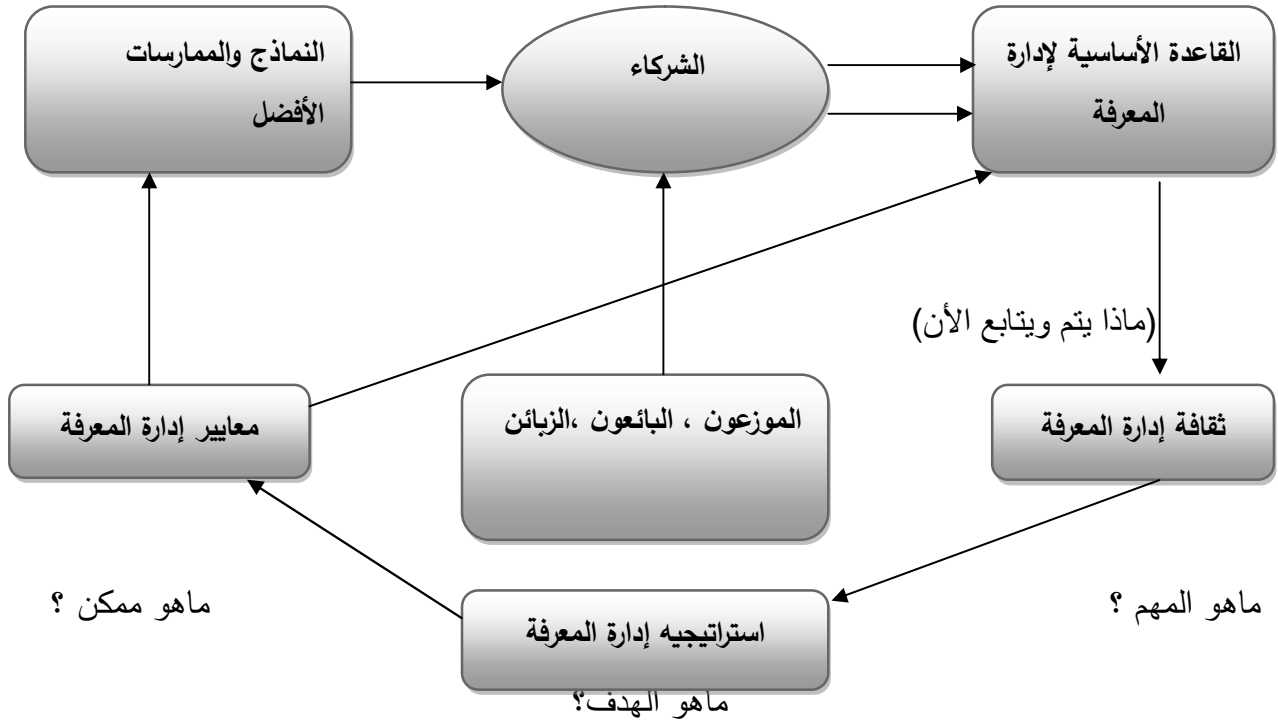
ثانيا : نموذج مؤئل لإدارة المعرفة

قدمه (D.E.Winosky) ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية ، وهو ذو سلسلة دائرية يتكون من أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها تعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل. وهذه المكونات هي¹:

- 1- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة : وتتمثل في الأدوات والتكنولوجيات التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة.
 - 2- ثقافة إدارة المعرفة : وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة.
 - 3- أهداف إدارة المعرفة : وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.
 - 4- معايير إدارة المعرفة : وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين ، الموزعين ، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.
- ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي:

¹- نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص119.

الشكل رقم(12): نموذج مؤئل لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات)، مرجع سبق ذكره، ص 119.

ويمكن القول انطلاقاً مما سبق ومن الشكل الوارد أعلاه أن هذا النموذج يعتبر أن المعرفة خبرة بفعل ما ينتج من خلال تلك الدائرة المستمرة والتي تتبع فيها المؤسسة الممارسات الأفضل ولها أهداف محددة تسعى للوصول إليها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من جهة ومن جهة أخرى الثقافة السائدة في المؤسسة التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة، كل هذا من أجل تلبية حاجيات المستهلك أفضل مما يتلقاه من المنافسين، وحسب رأيي فإن المعرفة هنا هي أن تعرف المؤسسة حاجات الزبون من أجل تلبية، وبالتالي تحقيق أكبر شريحة من السوق، وعليه فالمؤسسة حسب هذا النموذج تسعى إلى إيجاد الطرق التي تعرف بها حاجات الزبون من جهة ومن جهة أخرى توجيه قدرات وجهود العاملين لإنتاج أو لتقديم أفضل ما يتوقعه (الزبون).

ثالثاً: نموذج دافيد سكايرم

ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى في استخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة. وهذه القوة يعبر عنها ب(أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة

ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح. والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما عوامل النجاح السبعة لهذا النموذج فهي كما يلي¹:

1- **معرفة الزبون**: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة؛

2- **المعرفة في المنتجات والخدمات**: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة؛

3- **المعرفة في الأفراد**: تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث أن التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية؛

4- **المعرفة في العمليات**: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة؛

5- **الذاكرة التنظيمية**: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة؛

6- **المعرفة في العلاقات**: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، الزبائن والعاملين؛

7- **الأصول المعرفية**: ويتمثل هذا العامل في قياس رأسمال الفكري وتطويره واستغلاله.

حسب هذا النموذج فإن المعرفة التي يجب أن تديرها هي تلك المعرفة الموجودة أصلاً في المؤسسة وأيضا المعرفة التي تولد فيها؛ فالمعرفة الموجودة يجب أن توفر الطرق لتحديدها، للمشاركة بها، أما المعرفة الأخرى هي تلك المعرفة التي تولد في المؤسسة المتجسدة في منتجات أو عمليات جديدة، لكن لتنفيذ هذا المشروع (مشروع إدارة المعرفة) يجب من عوامل مساعدة هي معرفة أين نجد تلك المعرفة، والتي هي موجودة حسب هذا النموذج في العلاقة مع الزبون، المعرفة موجودة في الفرد من خلال تكوينه وتطوير قدراته، موجودة في الذاكرة التنظيمية، في العمليات، في المنتجات الجديدة...

وعليه فإن إدارة المعرفة مشروع لتنفيذه يجب على المؤسسة أن ترصد كل المعارف الموجودة بها وأن تبتكر معارف جديدة.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 120-121.

رابعاً: نموذج جبنا وجاسون

ويقدم كل من (Gupta et Jason) نموذجا لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وهي كما يلي¹:

- 1- الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد ميزة تنافسية.
 - 2- التتقية: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة إلى المؤسسة؛ ومن ثم تتقيتها. وبناء عليه فإنه يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤية المؤسسة، رسالتها وأهدافها.
 - 3- الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام إدارة المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه؛ تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.
 - 4- النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين الذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.
 - 5- التطبيق: إن تحقيق ميزة تنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.
- إن هذا النموذج حصر إدارة المعرفة في عملياتها إذ يرى أنها تتكون من خمس عمليات رئيسية؛ لو طبقت هذه العمليات فإن المؤسسة تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، ويرى أيضاً أن لتحقيق هذه العمليات لا بد من توافر بعض العناصر كالتكنولوجيات التي تساعد مثلاً على خزن المعرفة وكذا الثقافة التنظيمية التي لها دور في عملية نشر المعرفة.

¹ - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص41.

خامسا : نموذج البنك الكندي التجاري

ركز (Darling 1996) على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير على هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد أداة فحص معرفة المؤسسة، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المؤسسة من إدارة المعرفة، وهي¹:

- 1- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
 - 2- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
 - 3- تعلم المؤسسة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
 - 4- تعلم الزبون: أدرك البنك أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي؛ فلجأ إلى إدخال أكثر من 3400 زبون في دورات عامة.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تنطلق من التعلم الذي يشمل المؤسسة كنظام مفتوح، أي أن كل عناصر المؤسسة البشرية عليها التعلم ليتم تنفيذ مشروع إدارة المعرفة.

سادسا: نموذج أيزن برونك (Eisenbrook 1996)

هذا النموذج يتكون من أربع خطوات؛ تتمثل فيما يلي²:

- 1- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمي، وكيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة، مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.
- 2- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.
- 3- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المؤسسة وبين أدائها الحالي.
- 4- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود، وتأمين البيانات لتعديل الإستراتيجيات بشكل مستمر.

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص126 .

² - المرجع نفسه ، ص127.

لقد بين Eisenbrook أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاط تقوم به المؤسسة من أجل معرفة فجوات الأداء الحاصلة ومن ثم رسم الخطط لسد هذه الفجوات.

خلاصة القول أن نماذج إدارة المعرفة اختلفت من باحث لآخر، فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها ، لكن في العموم إدارة المعرفة عبارة عن مشروع لكي تستطيع المؤسسة أن تطبقه لابد من تهيئة القاعدة الأساسية من تكنولوجيا، أفراد، ثقافة تنظيمية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل مناقشة موضوع إدارة المعرفة إذ نستنتج :

- زيادة الاهتمام بالمعرفة ما تطلب ضرورة العمل على إدارتها بطريقة علمية منهجية منظمة تهدف للاستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها ،
 - المعرفة مزيج من التعلم والخبرة المتراكمة والتي تعتمد على الفهم و الإدراك البشري
 - تعتبر المعرفة مورد أساسي من موارد المؤسسة ومصدر لخلق الميزة و تحسين أداء المؤسسة .
 - تعددت تصنيفات المعرفة واختلفت مصادرها منها ما هو نابع من المنظمة ومنها ما هو نابع من البيئة المحيطة بها .
 - تسعى المنظمات إلى الحصول على المعرفة من خلال بيئة معرفية يضمنها تبني إدارة معرفة .
 - تعددت واختلفت تعاريف إدارة وركزت معظمها على العمليات التي تغطيها .
 - قدمت عدة نماذج وعمليات لإدارة المعرفة محاولة لفهم وتحديد أنشطتها واعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار المعرفي الأمثل لتلك المعرفة .
 - اتبعت إدارة المعرفة مناهج معرفية التي بدورها تؤدي إلى تحصيل وبناء موجودات معرفية في سبيل تحقيق أهدافها، حيث شملت أيضا عدة أبعاد و استراتيجيات إلا أن هناك عوامل تؤثر في تطورها وقد تكون هذه الأخيرة داخلية أو خارجية .
 - هناك متطلبات تقوم عليها إدارة المعرفة ومعوقات تصعب من عملية تحقيقها .
- بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تستطيع أن تساهم في إرساء المجتمع المعلوماتي، من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور والسعي نحو التعلم المستمر وتحقيق للمنظمة ميزة المعرفة والتعلم .

الفصل الثاني

تمهيد

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتحليل في المؤلفات والمراجع، إذ معنى الأداء ينصرف إلى مجموعة واسعة من الأنشطة التي تتضمن جوانب كثيرة من الأفعال تتحدث عن ما تسعى إليه جميع الوحدات الاقتصادية في تحقيق أكبر عائد ممكن عن طريق استغلال مواردها المحدودة أفضل استغلال، ويعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تتمحور حوله جهود الإدارة، كونه يشكل أهم أهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أدائها في مختلف المجالات على مستوى أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند لها بكل فعالية، ولضمان ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بممارسة دور مهم وصعب في نفس الوقت ألا وهو تقييم أداء العاملين، وتسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها عن طريق اتخاذ القرارات التصحيحية لذلك ومن ثم تحسين الأداء من خلال المعارف الجديدة المكتسبة لأن للمعرفة دور فعال وكبير في بناء وتحقيق أداء متميز. 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.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع ولتسليط الضوء عليه سوف يتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل وذلك بتقسيمه إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الأداء**المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء****المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء**

المبحث الأول: ماهية الأداء

ركزت العديد من الدراسات على الأداء في المنظمات إذ يعتبر مفتاح لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل، حيث تختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، كما أن للأداء مؤشرات 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، وعليه يقسم المبحث الأول إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء

المطلب الثاني: أنواع ومؤشرات الأداء

المطلب الثالث: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل بأهداف الربح و البقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة و الفاعلية العاليتين وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة.

أولا : تعريف الأداء

يعكس مصطلح الأداء أبعادا مختلفة لتعدد آراء واتجاهات المفكرين والتي و إن بدت متقاربة فإنها تستحق أن نتناولها بشيء من التفصيل وعلى ذلك يجب التوصل إلى مفهوم واضح للأداء .

هناك عدة تعاريف للأداء تتمثل أهمها فيما يلي:

التعريف الأول

من وجهة نظر (كريس اشتون، 2002) هو "انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية"، وتعني الكفاءة "تعظيم النتائج باستخدام اقل الموارد"، أما الفعالية فتتعلق في "انجاز الأهداف المرغوبة"¹.

التعريف الثاني

يرى Brosquet أن الأداء "يكون في اغلب الأحيان معلومة كمية تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف، والمعايير والخطط المتبعة من قبل المنظمة"².

التعريف الثالث

في نظر (H.M.Hamady) أن "الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف كان سبب ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة، لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من اجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه"³.

التعريف الرابع

الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها⁴.

التعريف الخامس

يقصد بالأداء المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها⁵.

¹ - نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 64.

² - عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة دكتوراه في علوم التسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2015، ص 112.

³ - العربي عمران، مرجع سابق، ص 74.

⁴ - وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2002، ص 32.

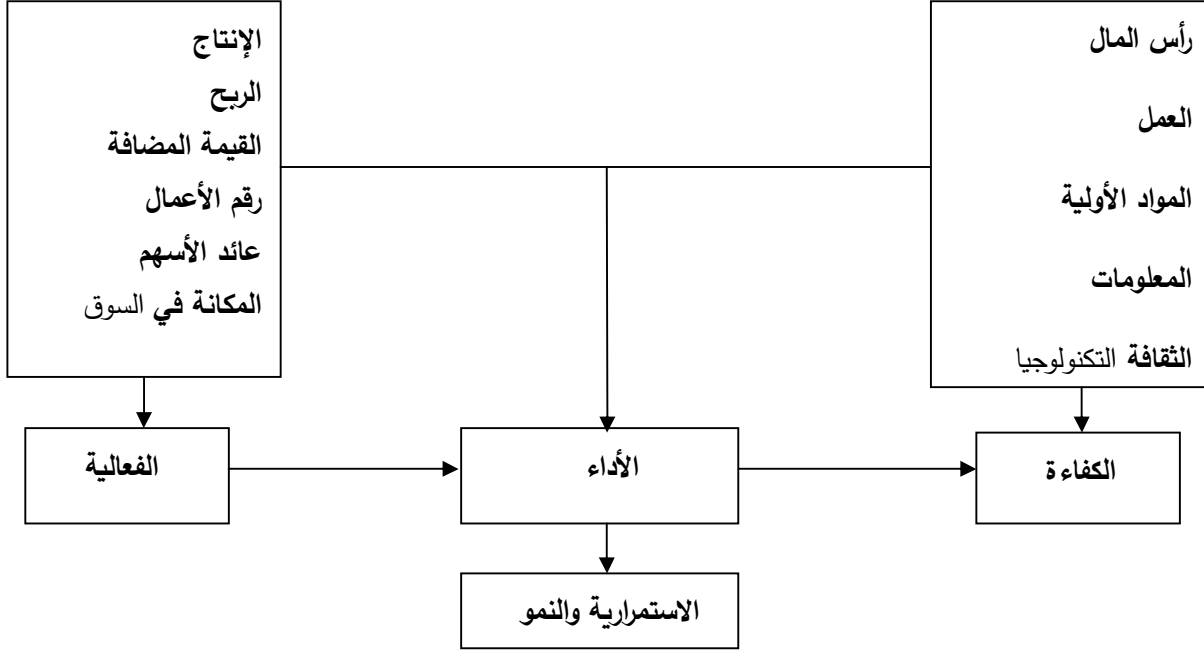
⁵ - توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002، ص 3.

وبالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإن هناك من المؤلفين من أضافوا الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء بجدية حيث يرى **angelier** أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها و تمكنها من مواجهة القوى التنافسية .

وحسب ما سبق فإنه باستثناء المعالجات التي تنظر إلى الأداء على انه سلوك بشري فإن البقية تركز حول ربطه بالفعالية والكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي، حيث انه لا يمكن الحكم على المنظمة التي تمكنت من بلوغ أهدافها أنها حققت مستويات جيدة من الأداء إن كان ذلك كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها ، كذلك بالنسبة للمنظمة التي تمكنت من توظيف كامل الموارد المتاحة لديها، إذا كان ذلك حقق لها نتائج دون مستوى الأهداف المرسومة ، ومنه يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النية والمجهود المبذول ، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية ، والشكل التالي يوضح هذا المفهوم ¹:

¹ - عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2001، ص88.

الشكل (13): مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2001، ص 88.

ثانيا: خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في النقاط التالية¹:

1- 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 الأجر الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة،

¹ - الصالح جيلح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2005-2006 ، ص ص 128، 129.

لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة أخرى، 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 .

2-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 تحددها 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.

3-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.

4-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.

5- 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 في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية ، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثاني: أنواع و مؤشرات قياس الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملية في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديدي مختلف الانواع وكذلك تتعدد وتنوع 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.

أولا: أنواع الأداء

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

1- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى ما يلي¹ :

1-1- 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.

¹- عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص88.

1-2- 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 إيجابا أو سلبا وبالتالي يجب على المنظمة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2- حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي¹:

1-2- الأداء الكلي

يتجسد في الإنجازات 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 كالاستمرارية والنمو والربحية.

2-2- الأداء الجزئي

يقصد 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.

3- حسب معيار الأجل

ينقسم الأداء وفق هذا المعيار إلى أداء طويل الأجل وأداء قصير الأجل² :

¹ - عبد المالك مزهودة ، مرجع سابق ، ص89.

² - عبد الصمد سميرة ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، شهادة ماجستير في علوم التسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2007-2008، ص58.

3-1 أداء طويل الأجل : الذي يشمل فترة تتعدى خمس سنوات .

3-2 أداء قصير الأجل : الذي يشمل فترة لا تتعدى السنة.

ثانيا :مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل فيما يلي :

الجدول(4) : مستويات الأداء

مستويات الأداء	الخصائص
الأداء الاستثنائي	يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة
الأداء البارز	يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي مميز
الأداء الجيد جدا	يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد
الأداء الجيد	يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر
الأداء المعتدل	يمثل صيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو
الأداء الضعيف	والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية

المصدر:خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس،الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجية ، دار اليازوري، عمان، 2007، ص ص

.386.385

ثالثا: مؤشرات الأداء

المؤشرات الأكثر قياس للأداء تتمثل فيما يلي:

1- الكفاءة

تمثل العلاقة بين الموارد و المخرجات المتحققة و تقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات ، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين ، وبتعبير آخر فان الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف ، وبموجبها تكون المنظمة كفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة ، وتصاغ معادلة الكفاءة بشكل رياضي كما يلي ¹:

الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات.

2- 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 المرغوبة فيها) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وتحسب من خلال العلاقة التالية²:

الفعالية = الإنجاز المتحقق / الإنجاز المحدد.

¹ - مجيد الكرخي ، مؤشرات الاداء الرئيسية، دار المناهج،عمان ،ط1، 2015،ص 31.

² - أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2003 ، ص 12 .

3- الإنتاجية

تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها وتعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم، شهر، سنة)¹.

المطلب الثالث :أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية ، 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.

أولا : أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي ² :

1- البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات 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.

¹ - محمود جاسم محمد، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص21.

² - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، سطيف 2012 ص 51 .

2- البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرات على ولاء الأفراد لمنظمتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

3- البعد الاقتصادي

الذي بواسطته تشبع المنظمة رغبات المساهمين والزبائن والموردين، وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

ثانيا :العوامل المؤثرة في الأداء

لتحديد العوامل المؤثرة في الأداء اتجه اغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية وتتمثل فيما يلي :

1- العوامل الداخلية

نقصد بالعوامل الداخلية بالمتغيرات الصادرة عن عناصر المنظمة من الداخل والتي لها اثر على أدائها ، ويستطيع المسير السيطرة عليها وزيادة ايجابياتها أو خفض آثارها السلبية والتي تتمثل في ¹ :

1-1- العنصر البشري

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

1-2- 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.

¹ - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص21

1-3- التنظيم

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

1-4- بيئة العمل

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

1-5- طبيعة العمل

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

1-6- 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.

2- العوامل الخارجية

وتتمثل في المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق سيطرة المنظمة ومن هنا فقد تكون هذه العوامل فرص يمكن استغلالها للرفع من الأداء ، وبالعكس قد يكون لها آثار سيئة على المؤسسة ، مما يستدعي التكيف معها للتقليل من انعكاساتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة تتمثل فيما يلي¹:

2-1- العوامل السياسية

إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات، الخطر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

¹-عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013 ص ص 52،53 .

2-2- العوامل الاقتصادية

تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

2-3- العوامل الاجتماعية

تتمثل في التركيبة السكانية ، التوزيع الجغرافي ، الأنماط الاستهلاكية ، مستوى التعليم.

2-4- العوامل التكنولوجية

تشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات و أنظمة المعلومات و الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

2-5- 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.

بصفة عامة يمكن القول أن الأداء عبارة عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما أنه المحور الأساسي والأهم داخل المنظمة وسبب نجاحها و إستمراريتها ، ويكتسي أهمية بالغة أي منظمة، وتختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، ولقياس أداء المنظمة يجب توفر مجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بالتحكم في أدائها.

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء

ترجع جذور عملية تقييم الأداء إلى ظهور حركة الإدارة العلمية وإلى جهود فريدريك تايلور وهنري فايول و جلبرت وغيرهم من الأوائل المعنيين بدراسة الوقت والحركة والجهد للوصول إلى اعلي إنتاجية ممكنة للمورد البشري ، 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 :

المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء

المطلب الثاني : أسس ومراحل تقييم الأداء

المطلب الثالث : تحسين الأداء .

المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء، فلقد حظي بالكثير من الاهتمام رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى مفهوم موحد يجمع وجهات النظر العلمية فهي تعمل على معرفة الانحرافات ومعالجتها حيث يستهدف تقييم الأداء تحقيق مجموعة من الأهداف قد تكون خاصة بالمنظمة أو العاملين أو المديرين.

أولا : مفهوم تقييم الأداء وأهميته

1- تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء تتجلى أهمها فيما يلي:

وفي هذا الشأن هناك من يرى "أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة ، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فان تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية"¹.

ويعرف على انه "عبارة عن قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة والانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء"².

ويعرف تقييم الأداء "على أنه جميع العمليات و الدراسات 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 و معايير معينة"³.

وقد عرفه الدكتور عبد السلام أبو قحط على انه: "دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف انجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها"⁴.

✓ ومما سبق يمكن القول أن 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 مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

¹ -عابدة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي ،الأردن، ط1، 1985، ص401.

² -خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ،شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة - 2014-2015 ، ص114.

³ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ، ص 31

⁴ -عبد السلام أبو قحط ، مقدمة في الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ،مصر، 2003، ص 235.

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 يلي¹ :

- 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 وتنميتها 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 .
- تمد 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 .

¹ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 139، ص 140 .

ثانيا : تصنيف تقييم الأداء

هناك عدة أنواع لتقييم الأداء نجملها في ما يلي ¹:

1. **تقييم الأداء المخطط** : ويقصد به مقارنة الأهداف المسطرة بالنتائج المحققة والمقارنة بين مؤشرات الأداء المخطط والمحقق في إطار فترة زمنية معينة مما يوضح الأداء الفعلي في المنظمة وكذلك الانحراف بما يستوجب معرفة مسبباته والسعي لمعالجته .
 2. **تقييم الأداء الفعلي** : وهي عملية تقييمه للموارد بنوعها مادية وبشرية عن طريق المقارنة بين الأرقام المحققة مما يساعد على اكتشاف الاختلال، وكذلك قياس درجة الأداء في استخدام الموارد ، مما يستوجب القيام بتحليل المؤثرات الحقيقية ، للسنة المالية المعنية والقيام بدراستها عبر فترة معينة في السنة ، ومقارنتها مع الأرقام والنتائج الفعلية للسنوات السابقة .
 3. **تقييم الأداء المعياري** : ويقصد به المقارنة بين القيم المحققة والنتائج المعيارية والحكم على النتائج المحققة إذا كانت ترضى المنظمة أم لا ، وتحدد القيم المعيارية من خلال عدة اعتبارات نذكر منها الموارد وإمكانات المنظمة .
 4. **تقييم الأداء العام "الشامل"** : وهذا النوع من الأداء يدخل ضمن كل فروع الأنشطة الاقتصادية داخل المنظمة والجمع في هذا النوع من التقييم بين كل المؤثرات المخططة والفعلية وكذلك المعيارية للقيام بالقياس والتقييم وإعطاء أوزان للأنشطة الاقتصادية في المنظمة من خلال التمييز بين نشاط وآخر في الأهمية .
- المطلب الثاني :أسس و مراحل 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.

¹ - وليد مرتضى نوه ، نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- 2013-2014 ، ص 52 .

أولاً :أسس تقييم الأداء

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

1- تحديد أهداف المنظمة :

إن الغاية الأساسية لأي مؤسسة هي تحقيق الهدف الرئيسي وجملة من الأهداف الثانوية الأخرى ، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، 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 يلي¹ :

- 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.

2- تحديد الخطط التفصيلية :

إن استمرار العملية الإنتاجية بالصورة المطلوبة يتطلب وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات الوحدة الإنتاجية ، بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم

¹ - عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999 ، ص123 .

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 ¹:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط .
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع .
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف والذين سوف يساهمون في تنفيذها فمن حدود مسؤولياتهم، أن تكون هذه الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

3- تحديد مراكز المسؤولية :

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي منظمة هو أن تتواجد فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات، فمركز المسؤولية هي الجهة المختصة بالقيام بنشاط معين ولها سلطة اتخاذ الوسائل الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط في حدود الموارد الإنتاجية الموضوع تحت تصرفها ، 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 ² :

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

¹ - كاظم جاسم العيسوي، مرجع سابق، ص، 254 .

² - عادل بوعافية ، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2016-2017 ، ص99.

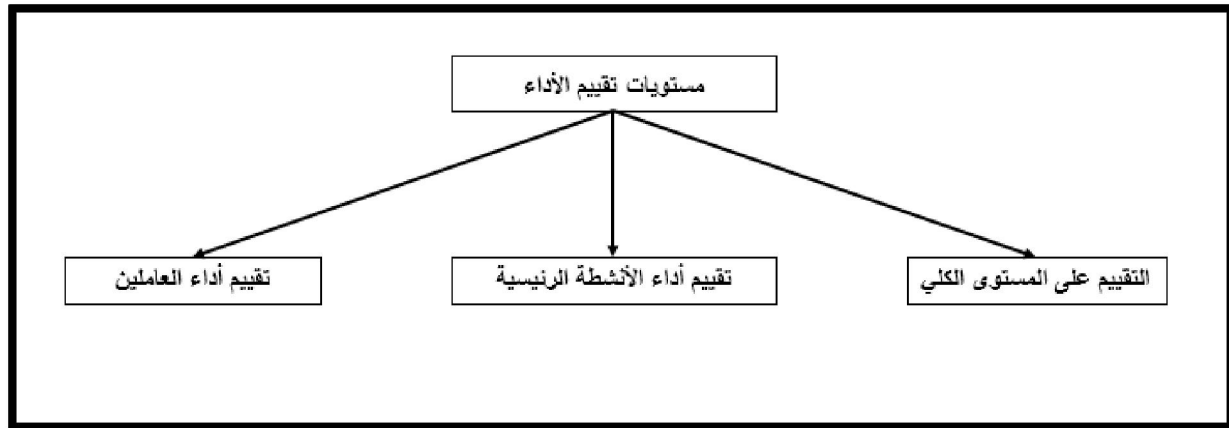
4- تحديد معايير الأداء

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 تؤديها¹.

ثانيا : مستويات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء على عدة مستويات سواء التقييم على المستوى الكلي، تقييم أداء الأنشطة الرئيسية أو تقييم أداء العاملين ، ويمكن توضيح مستويات تقييم الأداء في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): مستويات تقييم الأداء



المصدر: زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001 ، ص 13.

من خلال الشكل السابق تتضح المستويات الخاصة بتقييم الأداء كما يلي:

¹ - عقيل جاسم عبد الله، مرجع سابق، ص 123.

1- تقييم الأداء على المستوى الكلي للمنظمة

إن أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية¹:

1-1- **الفعالية** : وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين رضا العملاء.

1-2- **الكفاءة** : وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل استغلال العمالة المهنية.

1-3- **التقدم في العمل** : ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات.

2- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

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

1-2- **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 المناسب².

2-2- **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 مايلي³ :

- مؤشرات سوق المال :وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم .
- مقاييس الربحية :وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية .
- مقاييس الخطر لتكلفة الأموال والنمو :وتشمل الرفع المالي، وتكلفة رأس مال المنظمة.

¹ - زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر، مصر، 2001 ، ص13 .

² - زهير ثابت ، مرجع سابق ،ص 59.

³ - نبيل مرسي خليل ،دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ،1995، ص 213.

2-3- تقييم الأداء التسويقي : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات¹ :

- معدل نمو المبيعات .
- الحصة السوقية .
- كفاءة منافذ التوزيع .
- حساسية السعر .

2-4- 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 و استمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية² :

- 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 .

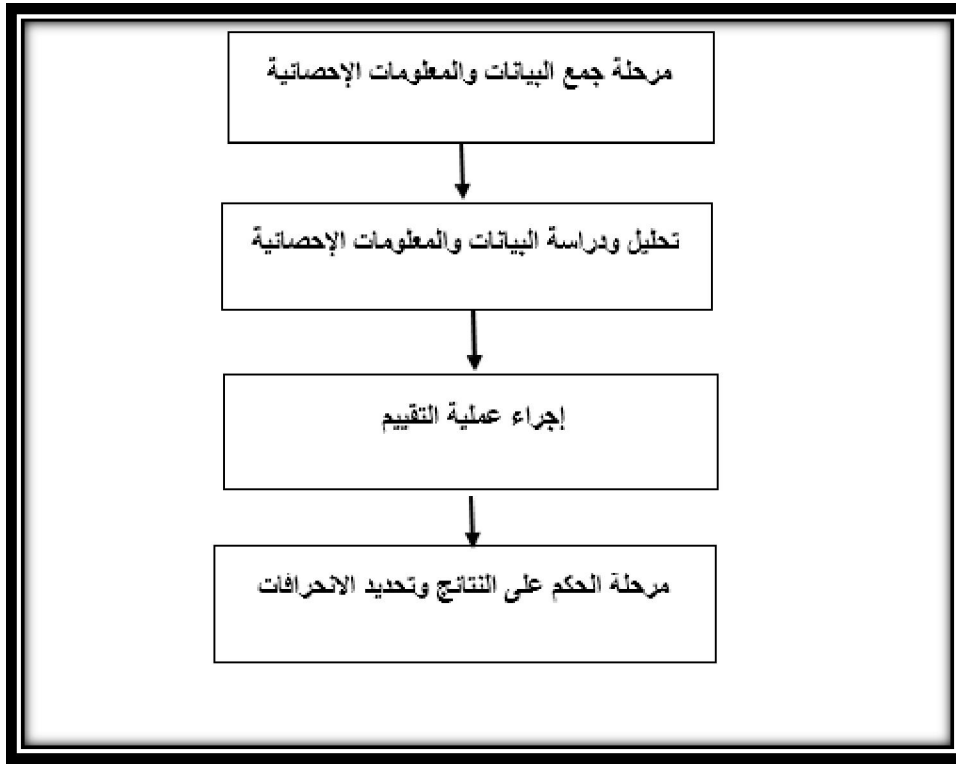
ثالثاً: مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن توضيحها في الشكل التالي :

¹ - المرجع نفسه ، ص 213 .

² - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 91 .

الشكل (15) : مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص39.

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح مراحل عملية تقييم الأداء كما يلي¹ :

1- مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير و المؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة ، قيمة الإنتاج ، عدد العمال، الأجور وغير ذلك أن جميع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة ، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسن وات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمنظمة.

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007 ، ص39.

2- 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.

3- 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.

4- مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرافات

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة عن المواصفات النوعية المحددة، وقد يكون الانحرافات ناجما 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 التالية¹ :

- 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.

رابعا : 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 مايلي² :

¹ - كاظم جاسم العيساوي، مرجع سابق، ص 252.

² - مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 42.

- 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 والارتقاع 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 والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة، وإنما بتحكم المنظمة في أدائها باعتباره العنصر الأهم في معالجة المشاكل التي تواجهها إضافة إلى أن هناك دوافع تدفع المنظمة من أجل تحسين أدائها.

أولا :تعريف تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء على أنه " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات ، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" ¹. وينظر إليه كذلك "كطريقة 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" ².

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

¹ - عبد الحكيم أحمد الخزامى، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الثالث، مكتبة سيناء، القاهرة، 1999، ص 11.

² - عبد الجليل الشومرة، إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص85.

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء التالية¹ :

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

ثانيا: دوافع تحسين الأداء

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

1- دوافع التحسين المستمر

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يلي²:

1-1- 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 .

1-2- الحفاظ على المكانة : تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات 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 .

¹ - بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن ، ط1 ، 2011 ، ص117.

² - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2012 ، ص 55 .

1-3- 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 .

1-4- المنافسة : وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المنظمات ومحاولة كل منها كسب الزيادة في السوق وذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك على المنظمة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2- 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 ، 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 الاجتماعية¹ .

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المنظمة المسؤولة اجتماعيا وتحسن أدائها ما يلي²:

- 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 بتعامل المنظمة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

¹ - تامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1، 2000، ص13.

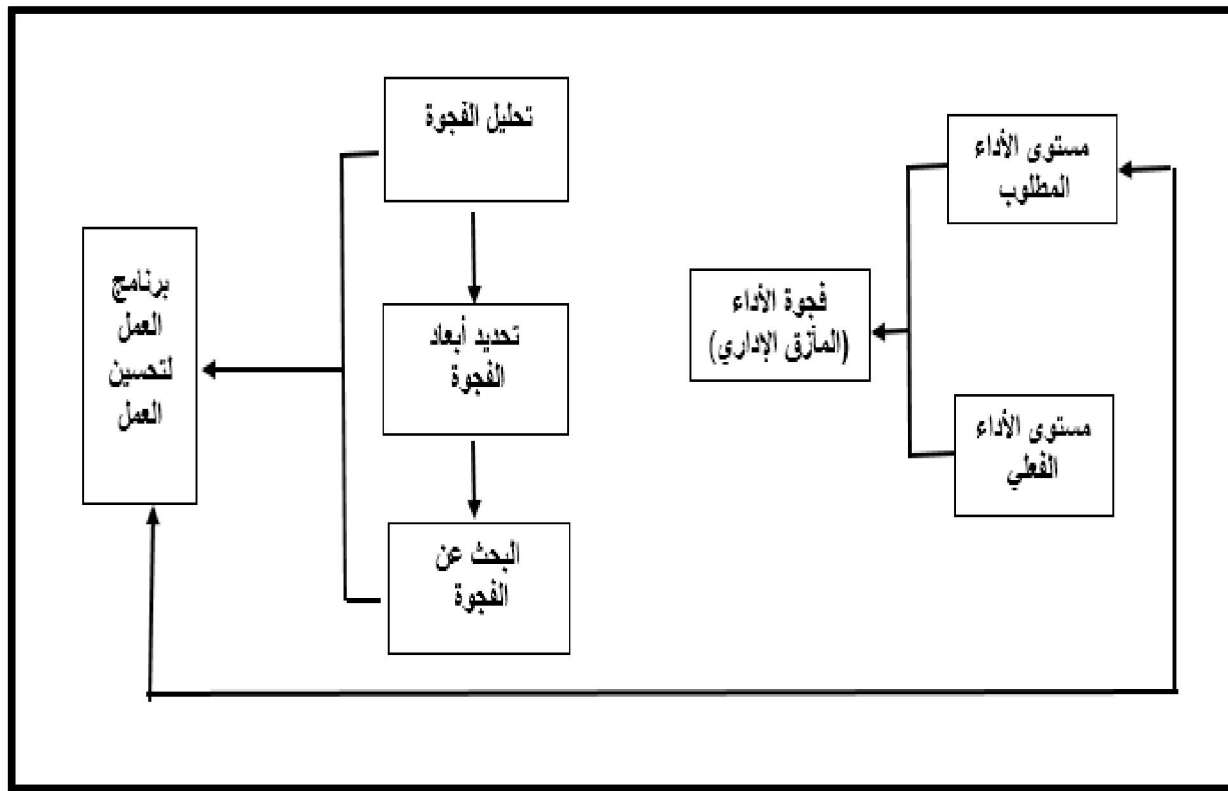
² - مؤمن شرف الدين ، مرجع سابق ، ص56.

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.

ثالثا: 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 و اقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف ، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء :

الشكل (16): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002 ، ص133.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي¹ :

- **تحليل الأداء** : وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمنظمة.
- **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 رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء .
- **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 ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير والى نتائج مهمة في المنظمة، لذا يجب أن تكون إستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.
- **التطبيق** : 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.
- **مراقبة وتقييم الأداء** : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول 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 أماكن الخلل و الانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك ، إلا أن هذه العملية لها أسسها التي تستند إليها وتتم بالعديد من المراحل، وبعد عملية التقييم للأداء فإنها تأتي عملية التحسين حيث أن هذه الأخيرة تقوم بالعديد من الدوافع التي تدفع بالمنظمة إلى التحسين.

¹ - شريفي مسعودة ودولي سعاد ، تحسين الاداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ، الملتقى العلمي الدولي ، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 و11 نوفمبر 2009، جامعة مسيلة، الجزائر، ص4 .

المبحث الثالث :علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء

تسعى جميع المنظمات دائما إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق التميز، إذ تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات وتلجأ في الوصول إلى ذلك باستخدام وسائل متعددة ومتنوعة و تعتبر إدارة المعرفة من أهم هذه الوسائل التي تساعد في الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، فكل منهما أمر ضروري للمنظمات إذا أرادت البقاء و الاستمرار والازدهار، لكون كل منهما يكتسي أهمية بالغة نظرا لاختلاف أنواعهما وتعدد وتنوع مصادرها، كما تساهم إدارة المعرفة إلى جانب تحقيق الإبداع والابتكار في تطوير المنتجات التي من خلالها تستطيع المنظمة الاستمرار في السوق، إضافة إلى ذلك تساهم إدارة المعرفة أيضا المنظمات في تطوير عملياتها سواء كانت هذه الأخيرة رئيسية أو مساعدة.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى :

المطلب الأول : دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار.

المطلب الثاني : دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات .

المطلب الثالث : دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات.

المطلب الأول : دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار

يعتبر كل من الإبداع والابتكار من أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، فالمنظمات دائما بحاجة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التفوق والتميز، لذلك يعتبر كل من الإبداع والابتكار من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك، حيث يكتسي كل منهما أهمية بالغة نظرا لتعدد تصنيفاتهم واختلاف مصادرها.

أولا : مفهوم الإبداع والابتكار

هناك عدة تعاريف للإبداع والابتكار تتمثل أهمها فيما يلي:

1- تعريف الإبداع

هناك عدة تعاريف للإبداع تتمثل فيما يلي:

المفهوم اللغوي :

"مشتق من الفعل بدع، وبدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه أولاً، أي الآتيان بشيء جديد وغير مألوف، بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة"¹.

المفهوم الاصطلاحي :

"الإبداع هو المزيج من القدرات أو الاستعدادات والخصائص الشخصية التي وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم"².

"الإبداع هو عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها، ويعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام"³.

"الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من النمط العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير"⁴.

✓ ومما سبق يمكن تعريف الإبداع على أنه هو الآتيان بفكرة جديدة ومتميزة لم تكن موجودة مسبقاً ، أو بمعنى آخر هو التبني لفكرة أو أسلوب جديد على واقع أو قطاع معين أو سوق المؤسسة أو البيئة العامة لها .

¹ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر ، الأردن، ط1، 2009، ص06 .

² - محمد زويد العنبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر ، القاهرة، ط1، 2007، ص27 .

³ - حسين ريم ، السلوك التنظيمي -سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، دار حامد للنشر، عمان ، 2004، ص 246.

⁴ - رفعت عبد الحليم الفاعوري، ادارة الإبداع التنظيمي، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2005 ، ص9 .

2- تعريف الابتكار

هناك تعريفات متعددة للابتكار تتمثل أهمها فيما يلي :

" الابتكار تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج " ¹.

" الابتكار هو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى انجاز عملي " ².

" الابتكار هو التوصل إلى شيء جديد أو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو نظرية أو مزج بين عناصر موجودة بطرق جديدة لتكوين نسق جديد منها " ³.

" الابتكار هو ظهور لإنتاج جديد ناتج عن تفاعل الفرد والخبرة " ⁴.

" الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق " ⁵.

✓ ومما سبق يمكن تعريف الابتكار على أنه تجسيد الأفكار على أرض الواقع .

ثانيا : أهمية الإبداع والابتكار

يكتسي الإبداع والابتكار أهمية بالغة، هذه الأهمية تتجلى في النقاط التالية ⁶:

1- خفض التكاليف : ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل

لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر دقة (خفض التلف وإعادة العمل والتخلص من التالف) .

¹ -سمية بروجي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغير، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف، الجزائر، 2015، ص 105.

² - عاكف لطفي خصاونة، ادارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر ، عمان ، ط1، 2010 ، ص37.

³ -علاء سيد محمد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر للنشر ، عمان ، ط1، 2008، ص 123.

⁴ - مدحت ابو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، مصر، ط 1، 2007، ص369.

⁵ -نجم عبود نجم، ادارة الابداع والابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1، 2003، ص22.

⁶ - اسامة محمد الخيري ، ادارة الابداع والابتكار، دار الولاية للنشر ، عمان، ط1، 2012، ص ص 74، 73.

- 2- **زيادة الإنتاجية :** الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وعملية الإبداع والابتكار لها تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة، مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة الإنتاج.
- 3- **تحسين الأداء :** تعمل عملية الإبداع والابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير ، فالتسويق الإلكتروني على سبيل المثال ساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبون، وبناء قواعد بيانات على الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآلي، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.
- 4- **إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها :** الإبداع والابتكار في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.
- 5- **إيجاد أسواق جديدة :** الابتكار الجذري اليوم للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لذا فهي تخصص مبالغ كبيرة للوصول إلى هذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.
- 6- **إيجاد فرص العمل الجديدة :** تساهم الإبداعات و الابتكارات الجديدة في إنشاء المنظمات وخطوط الإنتاج والخدمات التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

ثالثا: أنواع ومصادر الإبداع والابتكار

تختلف وتتعدد أنواع ومصادر الإبداع والابتكار يمكن إيضاحها فيما يلي:

1- أنواع الإبداع والابتكار

1-1- أنواع الإبداع

يأخذ الإبداع عدة أشكال وهذا راجع لطبيعته واتساع مجاله وبصفة عامة يمكن التمييز بين خمسة أنواع للإبداع :

1-1-1- الإبداع التعبيري : يعني الطريقة التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة معينة أو ممارسة فن من الفنون، وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والفن والثقافة¹.

1-1-2- الإبداع الفني : وهو ناتج عن نمو الإبداع التعبيري و المهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة وبأساليب مطورة غير مكررة لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج سوى من عمل الآخرين، غالبا ما يكون هذا النوع من مجال تقديم منتجات جديدة أو تقديم إضافات عليها مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها².

1-1-3- الإبداع الإختراعي : ويعني إنتاج شيء لم يكن موجودا من قبل، هذا النوع من الإبداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة مألوفة بين أجزاء وعناصر موجودة من قبل وإدخال تعديلات عليها فيجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر³.

1-1-4- الإبداع المركب : وهو الذي ينشأ عن تجميع غير عادي بين الأشياء فيأخذ الشخص أفكارا مختلفة ويضعها في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة⁴.

1-1-5- الإبداع الانبثاقي(الاستحداث) : وهو استخدام شيء موجود فعلا، ولكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بطرق وزوايا جديدة والإبداع هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها⁵.

¹ - سليم بطرس جلدة ، زيد منير عيوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، ط1، 2009 ، ص 54.

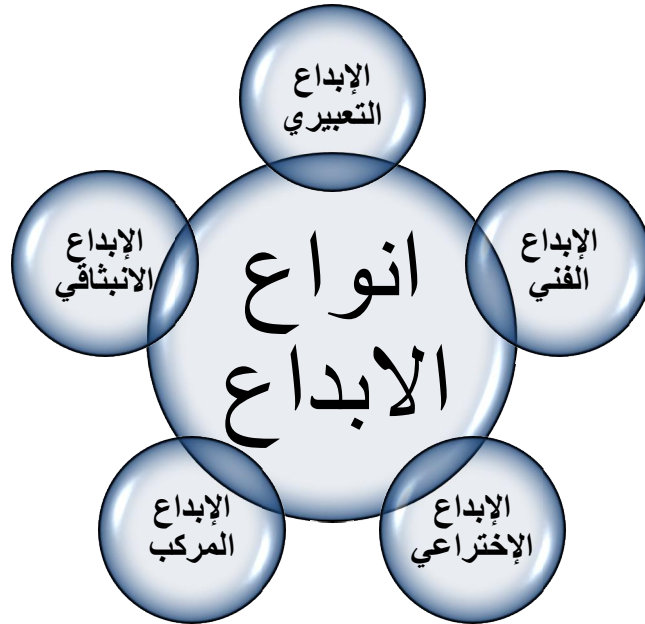
² - طارق محمد السويدان ، محمد أكرم العلونوي، مبادئ الإبداع، دار مهندسوا الحياة ، الكويت، ط3، 2004، ص80 .

³ - سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر، عمان، ط1، 2010 ، ص 180.

⁴ - سليم بطرس جلدة وزيد منير عيوي، مرجع سابق، ص 54.

⁵ - سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق ، ص181.

الشكل (17) : تصنيفات الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر للنشر، عمان، ط1، 2010، ص 180

1-2- أنوع الابتكار

يوصف الابتكار بأنه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد لذا سيتم التطرق لأهم أنواعه فيما يلي :

1-2-1- الابتكار وفقا لمجاله: يمكن التمييز بين نوعين من الابتكار وفقا لهذا التصنيف كما يلي¹:

أ- **الابتكار التكنولوجي** : يتمثل الابتكار التكنولوجي في طرح منتجات أو خدمات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائف جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها أو استخدام التكنولوجيا المتطورة.

ب - **الابتكار الإداري** : ويشتمل على تغيرات الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وسياسات وإستراتيجيات المنظمة الجديدة أو نظم رقابية متطورة وغيرها.

¹ - زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار السيرة للنشر، عمان، ط1، 2011، ص298.

1-2-2-1- الابتكار وفقا لمدى التأثير : يمكن التمييز بين نوعين هما¹:

أ -الابتكار الجذري : يتم في التوصل إلى عملية أو منتج جديد يختلف بشكل كلي عما سبقها من ابتكارات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق، وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء بها لسابقون.

ب -الابتكار التدريجي:يمثل منتج في التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي وذلك عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي تؤدي إلى تحقيق ابتكار جذري.

1-2-3- الابتكار وفقا لاستعماله والغرض منه : ويقسم الابتكار إلى نوعين هما² :

أ -ابتكار المنتجات : وهو إحدى الطرق التي تتكيف بها المنظمة مع التغيرات في بيئتها، من خلال طرح منتجات جديدة سواء كانت سلع أو خدمات أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

ب -ابتكار العمليات : يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية.

الشكل (18) : تصنيفات الابتكار



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية منظمات الأعمال، دارا ثراء للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص47.

¹ - زاهد محمد ديري، مرجع سابق ، ص 299.

² - حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية منظمات الأعمال، دارا ثراء للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص47.

1-3- مصادر الإبداع والابتكار : تتمثل أهم المصادر الرئيسية للإبداع والابتكار فيما يلي¹ :

1-4- المصدر الفجائي أو غير المتوقع

يشمل هذا المصدر على ثلاثة عناصر تتمثل في النجاح الفجائي ، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.

2-2- مصدر التعرض بين الواقع كما هو الواقع يفترض أن يكون : إذ أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للإبداع والابتكار، ويضم هذا المصدر ما يلي:

- الوقائع الاقتصادية المتعارضة كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية.
- تعارض الواقع و الافتراضات المتعلقة به.
- التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية.
- التعرض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.

2-3- الإبداع والابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات : أي الحاجة إلى طريقة وبما أن الحاجة هي أم الاختراع لذا فإنها تمثل فرصة كبرى للإبداع والابتكار.

2-4 بنية الصناعة والسوق : إذ لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة كبيرة للابتكار، يضم هذا المصدر عدة عناصر تتمثل فيما يلي :

- الاستجابة السريعة للتغيير.
- التنبؤ بالفرصة .
- مؤشرات تغيير الصناعة.

2-5-العوامل السكانية : وهي التحولات التي تطرأ على السكان وتنوعهم وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، ان تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا للإبداع والابتكار والأسواق والقطاعات السوقية الجديدة.

¹ - أسامة محمد خيرى، مرجع سابق، ص 76.

2-6- **تبدل الإدراك والرؤية** : حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا للإبداع والابتكار، وأن توقيت ذلك في كثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في الوقت الملائم مع قدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

2-7- **المعرفة الجديدة** : الإبداع والابتكار والقائمين على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والاجتماعية يمثل مصدرا مهما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

رابعا : أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع والابتكار في المنظمة

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة، وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وبما يجعله مصدر الخلق والقيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق الإبداع في المنظمة ، وبمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار¹.

المطلب الثاني : دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات

يمثل المنتج حلقة وصل بين المنظمة وأسواقها، وبذلك يعتبر عنصر مهما وأساسيا لنمو المنظمة والوصول لأهدافها، لذلك أصبح لازما على المنظمات أن تقوم بتطوير منتجاتها حتى تستطيع الاستمرار في السوق وتختلف أنواع المنتجات فهناك منتجات مبتكرة، ومنتجات جديدة، بالإضافة إلى المنتجات الحالية للمنظمة، حيث تساعد إدارة المعرفة هي الأخرى المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة.

¹ - محمد زرقون ، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جامعة ورقلة، العدد الأول، ورقلة، ديسمبر، 2014 ص ص

أولاً: مفهوم المنتج

1- تعريف المنتج

المنتج هو العنصر الذي يحافظ على حيوية وتجدد المنظمات، ويعبر عن قدرتها الإنتاجية والتسويقية و الإبتكارية وفيما يلي أهم التعريفات :

" المنتج هو مجموعة من الخصائص المادية والكيميائية المجتمعة في شكل محدد لإشباع حاجة معينة" ¹.

" المنتج هو عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لأغراض جذب الانتباه، التملك، الاستخدام أو الاستعمال، الاستهلاك ويكون قادرا على إشباع حاجة أو رغبة الزبائن، والمنتج هو الترجمة الفيزيائية والمادية للمؤسسة فقد يكون فكرة، سلعة، خدمة، أو المزيج بين العناصر الثلاثة" ².

✓ من خلال ما سبق يمكن تعريف المنتج على أنه شيء مادي أو غير مادي يشتمل على مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة، يمكن أن يكون فكرة، سلعة أو خدمة تعرضه المنظمة في السوق لغرض إشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

2- تعريف المنتج الجديد

للمنتج الجديد تعاريف عديدة تتمثل أهمها فيما يلي :

" المنتج الجديد هو كل سلعة تعتبر جديدة من قبل المستهلكين أو ليس للمنظمة خبرة سابقة لها" ³.

" المنتج الجديد هو الذي يقدم لأول مرة ولا يوجد له بديل في السوق" ⁴.

" هو السلعة التي تؤدي وظيفة أو منفعة جديدة، كما تمثل تطورا هاما بالمقارنة مع السلع الحالية من وجهة نظر المستهلك المستهدف" ⁵.

¹- بشير العلاق وحميد الطائي، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص15.

²- زياد محمد الشрман وعبد السلام عبد الغفور، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 143.

³- شريف أحمد شريف العاص، التسويق-النظرية -الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 221.

⁴- زياد محمد الشрман وعبد السلام عبد الغفور، مرجع سابق، ص 143.

⁵- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 254.

✓ من خلال ما سبق يمكن تعريف المنتج الجديد على أنه ذلك المنتج المختلف، المطور والمحسن ويعتبر جديداً على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معاً، تقدمه المنظمة ليقدم منافع جديدة تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء الحالية والمرتبقة.

3- أنواع المنتجات الجديدة: هناك ثلاث فئات للمنتج الجديد هي¹:

3-1-منتجات الابتكار الجذري : وهي منتجات مبتكرة وفريدة وحقيقية، والمنتجات في هذه الفئة تختلف بشكل جوهري عما هو موجود حالياً من منتجات.

3-2- المنتجات المقلدة : وهي تلك المنتجات التي تكون جديدة بالنسبة للمنظمات التي تدخلها في الإنتاج لأول مرة ولكنها لا تكون جديدة في السوق، هذه المنتجات ليست ابتكارية ولكنها تدخل ضمن التقليد الإستراتيجي.

3-3-منتجات الابتكار التدريجي(التحسيني) : وتتمثل في تغييرات المنتجات الحالية التي تؤدي إلى التميز الواضح بينها ويدخل ضمن هذه الفئة التغييرات في النماذج السنوية للمنتجات.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة على المنتجات

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما :المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة، هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضاً من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة، حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنوياً من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات و التطورات على المنتج النهائي، وتتمثل هذه التحسينات في بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات، وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة(وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات، وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات

¹- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 256،257.

المستتدة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى¹.

المطلب الثالث : دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات

إضافة إلى تطوير المنتجات تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين وتطوير العمليات المختلفة في المنظمة سواء كانت هذه العمليات رئيسية أو مساعدة، لذلك سيتم تخصيص هذا المطلب لدراسة و تحديد دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات ومن ثم دورها في تحسين الأداء.

أولا : تعريف العملية

هناك عدة تعاريف للعملية تتمثل أعماها فيما يلي:

" العملية هي مجموعة من أنشطة تحقيق القيمة التي تحول المدخلات إلى مخرجات" .²

" العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي

تشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة".³

✓ من خلال التعاريف السابقة نرى العملية على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها،

تهدف إلى خلق قيمة مضافة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ثانيا :أنواع العمليات

يمكن التمييز بين ثلاثة فئات من العمليات كما يلي⁴:

¹ - علي عبد الله، مرجع سابق، ص 33.

² - نبيل محمد مرسى، استراتيجية الانتاج والعمليات-مدخل استراتيجي -دار الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2002 ، ص24 .

³ - مؤمن شرف الدين، مرجع سابق، ص17.

⁴ - المرجع نفسه، ص 20.

1- العمليات التشغيلية

تسمى أيضا بعمليات الانجاز لأنها تساهم مباشرة بالإنجاز، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي بداية من تحديد حاجاته إلى غاية الإشباع، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء الإنتاج، الإمداد، خدمات ما بعد البيع.

2- عمليات الإدارة

هذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات، بتحويل المعلومات إلى أوامر وتوجيهات وهي تسمح بتوجيه وضمان التكامل بين جميع العمليات، كما تسمح بقيادة المنظمة إلى تحسين قدرتها على التطور إجابا والتأكد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف كأعداد وتنفيذ الإستراتيجية، قيادة الأنشطة وإدارة التحسين المستمر وتكون تحت التصرف الكامل لفريق الإدارة.

3- عمليات الدعم

هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الرسائل اللازمة لباقي العمليات وتساعدنا بممارسة نشاطها بصفة عادية وعلى الرغم من أنها لا تساهم مباشرة في إعطاء القيمة، فهي لازمة للسير المستمر للمنظمة وهي مرتبطة ببعض الوظائف مثل: التكوين، الإعلام الآلي، وتشمل بصفة خاصة الموارد البشرية، الموارد المالية، التركيبات والصيانة... الخ.

ثالثا: أثر إدارة المعرفة على العمليات

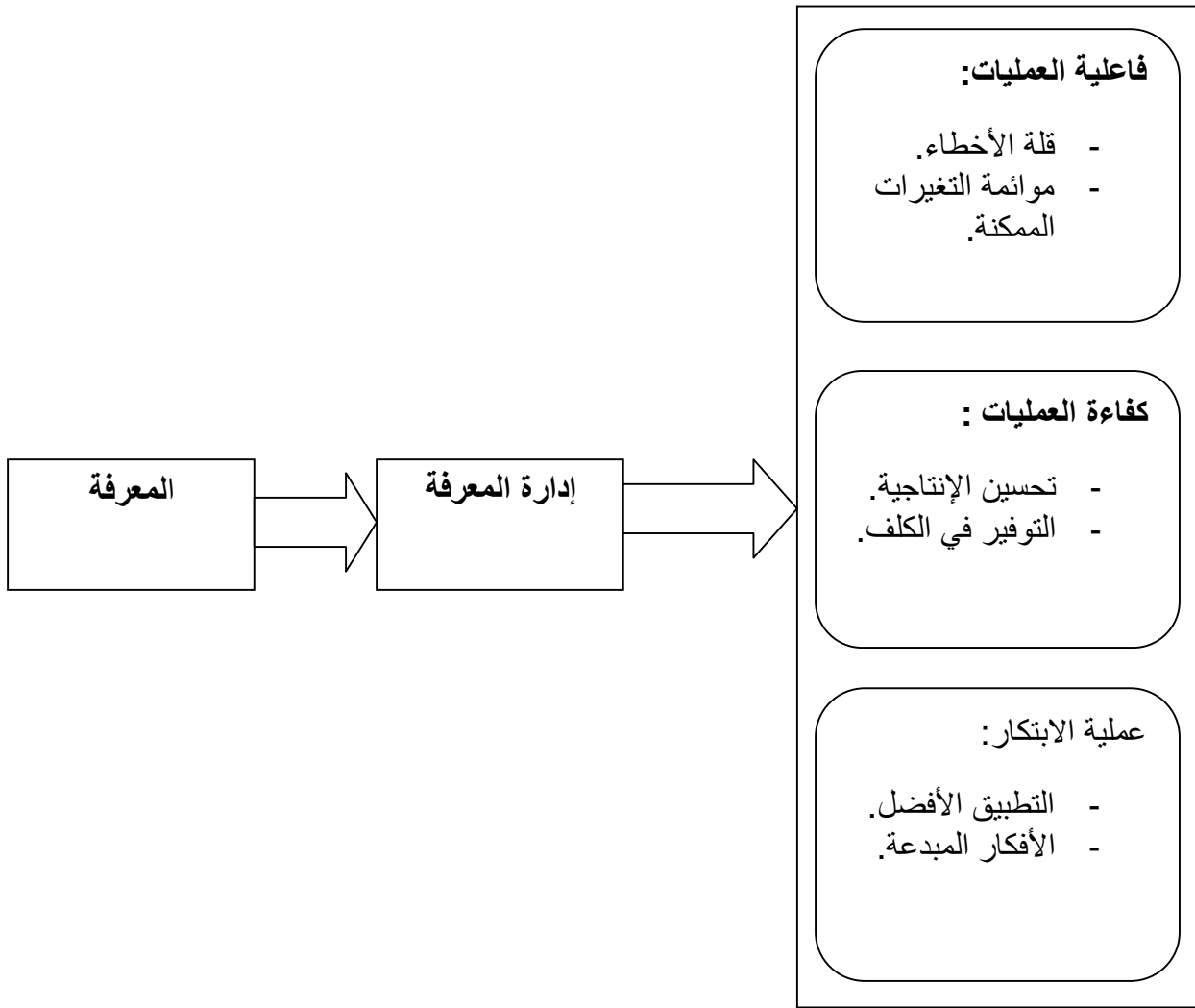
تمارس إدارة المعرفة تأثير واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل: الإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية المساعدة مثل: العلاقات العامة، الصيانة، الخدمات، البحث والتطوير... الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، أصبح الآن واحد من أهم إستراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزينها نظمها إلى معرفة واضحة موثوقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه تأثيرها الواضح على فعالية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق

المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية إن هذه النتائج تتحقق في المنظمة لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي¹:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

¹ - علي عبد الله، مرجع سابق، ص 13.

الشكل (19): اثر إدارة المعرفة على العمليات



المصدر: العلى عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، الأردن ، ط1، 2006، ص280.

✓ وفي الأخير يمكن القول أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، وذلك لكون كل منهما يسهم وبشكل كبير في تحسين نتائج المنظمة تحقيق التميز و الزيادة عن طريق خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية كما تساعد إدارة المنظمات في تطوير المنتجات من خلال تحسين المنتجات القائمة أو تقديم منتجات جديدة، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تساعد في تطوير العمليات داخل المنظمة وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية فيها.

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن استخلاص مايلي :

- الأداء مفهوم واسع جدا لأنه حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها.
- اختلاف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته و مؤشرات قياسه.
- هناك عوامل مؤثرة فيه منها ما هو داخلي كالعنصر البشري، الإدارة، التنظيم، ومنها ما هو خارجي كالعوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية،
- وجب على المنظمات أخذ هذه العوامل بالحسبان لأي منظمة تأمل في أن يكون أدائها متميز عن باقي المنظمات خاصة المنافسة لها.
- تعتمد المنظمة في تقييم أدائها من أجل معرفة مستوى الأداء لديها على مجموعة من الأسس وتتبع مجموعة من المراحل بمعرفة الانحرافات والسعي من أجل تصحيحها أي الانتقال إلى مفهوم تحسين الأداء.
- يعتبر تحسين الأداء الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنظمة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها من خلال الاعتماد على المعارف المتجددة و المتوفرة لديها.

الفصل الثالث

تمهيد

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري، وإعطاء تفاصيل أكثر و شرح دقيق لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، تهدف هذه الدراسة إلى تجسيد ما تم دارسته نظريا بمؤسسة _سونلغاز_ بسكرة ، حيث سيتم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة وتطور المؤسسة محل الدراسة ، أهم وظائفها ، الهيئات المسيرة لها إضافة إلى معرفة أهم فروعها . كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان وكيفية اختيار مجتمع البحث بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات أفراد الدراسة، وفي الأخير سيتم اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز - بسكرة

المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز-سونلغاز - بسكرة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز La Société Nationale De l'Electricite et Du Gaz وتبيان نشاطها وتوضيح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -بسكرة-¹.

المطلب الأول : تقديم شركة توزيع الكهرباء و الغاز

تم في 1947 إنشاء المؤسسة الوطنية العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة (EGA) وكان ذلك إبان الاستعمار الفرنسي ، التي اسند إليها احتكار الكهرباء و نقلها وتوزيعها عبر كافة التراب الوطني ، وكذلك توزيع الغاز .

وعدا الاستقلال عادت ملكيتها للدولة الجزائرية التي بذلت جهودا كبيرة في تدريب وتأهيل اليد العاملة الوطنية التي تولت مسؤولية إدارة هذه المؤسسة الحساسة. وفي سنة 1969 تحول اسم المؤسسة (كهرباء وغاز الجزائر EGA) إلى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZE وذلك بهدف التحكم الأفضل بالقدرات التنظيمية والتسييرية من اجل مواكبة النمو الاقتصادي وخاصة الصناعي الذي عاشته الجزائر أثناء هذه المرحلة ، وهو مشروع يندرج ضمن مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية، وقد أوكلت لها المهام التالية :

- احتكار إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- نقل الغاز الطبيعي عن طريق قنوات عبر كامل التراب الوطني.
- توزيع الغاز الطبيعي للاستعمال المنزلي والصناعي عبر التراب الوطني.

وبقيت سونلغاز تمارس وتحتكر السوق في إنتاج الطاقة الكهربائية إلى غاية 1983 أين تم إعادة هيكلتها ضمن عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية الشاملة لكل المؤسسات العمومية، ونتجت عن هذه العملية تحويل وحدات سونلغاز للأشغال وصنع المعدات إلى مؤسسات مستقلة تابعة لمؤسسات تسيير مساهمات الدولة وهي :

¹ - الوثائق الرسمية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز -بسكرة

- كهريف (KAHRIF) للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.
- كهركيب (KAHRKIB) لتركيب البنية التحتية والمنشآت الكهربائية.
- كناغاز (KANAGAZ) لإعداد وانجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
- انراقا (INERGA) لأشغال الهندسة المدنية.
- التركيب (ETTERKIB) للتركيب الصناعي .
- (AMC) لصناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

في 1991 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIS) وتسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، تخضع لقواعد القانون العام في تعاملاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، وأصبحت سونلغاز من خلال هذا القرار تمارس مجموعة من المهام كالتأمين للإنتاج والتوزيع العمومي للغاز، والنقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

تم استكمال إنشاء كل فروع سونلغاز في سنة 1998 في إطار التركيز على المهام الأساسية التي تسمح لها بإخراج النشاطات المحيطة من أجل ترشيد وسائل الإنتاج الموكلة لها بالفتح على أسواق بخلاف أسواقها ، وتحقيق استقلالية مالية ، وفي عام 2002 تغيرت الصفة القانونية وأصبحت سونلغاز شركة مساهم ذات أسهم (SPA) بقرار رئاسي رأس مالها 150 مليار دج موزع على 150 ألف سهم بقيمة مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومحزر كلياً من قبل الدولة ، وتمارس سونلغاز من خلال اكتسابها صفة شركة مساهمة المهام التالية :

- نقل الغاز لتنمية احتياجات السوق الوطنية .
- توزيع وتسويق الغاز داخل وخارج الوطن .
- تطوير وتوفير كل الخدمات في المجال الطاقوي .
- دراسة وتمويل كل أشكال ومصادر الطاقة .

عرفت سونلغاز في سنة 2004 إحداث فروع لبعض النشاطات مثل: صحة العمال والبحث والتطوير كما أنشأت في سنة 2005 مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع في هذا النشاط وانطلاق مشروع تنظيم وظيفة الإعلام الآلي سعيا لإنشاء فرع بالتنسيق مع كل عمال تلك الوظيفة في المؤسسة لتكون مهمتها تحديث وتطوير أنظمة الإعلام الآلي لمجمع سونلغاز، وتطورت سونلغاز خلال الفترة 2004_2006 بتحول سونلغاز المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة (Holding) من شركات ذات الأسهم مسماة سونلغاز SPA ، وأصبحت الدولة المساهم بالأغلبية في مؤسسة سونلغاز SPA وعليه تم إنشاء في بداية جانفي 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية :

- سونلغاز إنتاج الكهرباء .
- تسيير شبكة نقل الكهرباء .
- تسيير شبكة نقل الغاز .

كما تم في سنة 2007 إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونلغاز بإدماج فروع الأشغال في مجمع سونلغاز وهي أربعة فروع للتوزيع وهي:

الجزائر العاصمة - منطقة الوسط - منطقة الشرق - منطقة الغرب .

في سنة 2007 عرف مجمع سونلغاز إنشاء معيد تكوين الكهرباء والغاز، وشركة مشتركة في الاتصالات بين سونلغاز وسونطراك وهي شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية.

وفي 01 جانفي 2009 تم إنشاء مؤسسات فرعية ضمن النظام الفرعي المعلوماتي للمجمع، وبالتالي أصبح المجمع يتضمن حاليا 33 مؤسسة فرعية و6 مؤسسات مساهمة مباشرة .

المطلب الثاني : التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" لولاية - بسكرة-

أولا: تعريفها

نظرا لكون دراستنا استهدفت مختلف موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" -بسكرة-، فسندقم عرضا موجزا لأهم المديريات، وفي مقدمتها والتي تتبع مديرية التوزيع للوسط، بالإضافة، " إلى المديريات الجهوية الأربعة عشر: تمنراست، إليزي، غرداية، ورقلة، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة، بومرداس، تيبازة. إلى جانب المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة هناك أقسام فقط تمثل بقية المديريات الموجودة بالمجمع الأساسي، وتشرف عليها مصالح تابعة للمديريات الجهوية، كما هو الحال أغلب أقسام مديرية بسكرة التي تنتمي معظمها للولايات الكبرى. ومن هاته المديريات المتواجدة في شكل أقسام أو فروع إتصال على مستوى ولاية بسكرة وتشرف عليها مديرية سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء (SD) حيث يشرف على كل منها موظف واحد مهامه التنسيق مع مديرية التوزيع ورفع التقارير للمدير الجهوي المسؤول، هي كل من ¹:

- SPE : سونلغاز لإنتاج الكهرباء .
- GRTE : فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء .
- GRTG : فرع تسيير شبكة نقل الغاز .

وتقوم مديرية التوزيع بمجمع سونلغاز -بسكرة بتغطية 33 بلدية بالولاية، مزودة إياهم بخدماتها التجارية عبر 11 وكالات تجارية هي: بسكرة 01، بسكرة 02، سيدي عقبة، لوطاية، أورلال، طولقة، أولاد جلال، زريبة الواد، العالية، الدوسن، فوغالة) وتتمثل المصالح التقنية في أربعة 04 مصالح وهي: بسكرة، أولاد جلال، طولقة وسيدي عقبة.

¹ - بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز -بسكرة- .

ثانيا : مهامها

تعمل على توزيع الكهرباء و الغاز و الفوترة و الرصد و استقبال انشغالات الزبائن أو التكفل بالزبائن الجدد ، تنقسم إلى قسم مكلف بالزبائن و هو مصلحة الزبائن يعمل على الفوترة و استقبال انشغالات الزبائن و توزيع الفاتورة و فتح ملفات خاصة بالزبائن و تسديد الفواتير و استعلامات الزبائن وقسم مكلف برصد و تحصيل العدادات يعمل على رفع البيانات الخاصة العدادات و توصيل الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد .تتكون من : مكتب رئيس المصلحة و مكتب مكلف بالزبائن : يهتم باستقبال الزبائن و انشغالاتهم يتكون من مكلف بالزبائن و عامل بالصندوق caissier و مكلف بالاستقبال . و مكتب مكلف بالمبيعات :يقوم برصد العدادات و فوترة الحساب و توزيع الفاتورة يتكون من مكلف بقسم المبيعات لديه عمال مكلفين بالرصد و عمال يدعون بالملحقين التجاريين الذين يقومون برصد العدادات ، و عمال مكلفين بالتدخلات السريعة *operateur électricité et gazier* يقومون بقطع الكهرباء و الغاز أو إيصاله أو تعديل أي عطل يحدث في العدادات.

مكتب مكلف بالعلاقات القانونية : يهتم بالمنازعات بين الوكالة و الزبائن في حالة عدم تسديد الفواتير من طرف الزبائن تتجه الوكالة إلى المتابعة القانونية ، تعمل المصلحة وفق رزنامة طبقا للقوانين التي تنصها المديرية و هي الفوترة التي تصدر كل 03 أشهر و التي تصدر 04 مرات في السنة و يقسم الزبائن إلى مجموعات حيث لا يمكن فوترتهم باعتباره 29 ألف زبون لهذا تم تقسيمهم إلى مجموعات ، و كل زبون لديه تعريفه *référence* و هو رمز خاص بالزبون مكون من 13 رقم ، 01 رقم .في كل شهر تتم فوترة 10 مجموعات و به يتم فوترة 30 مجموعة في الثلاثي الأول الذي يبدأ من جانفي .فيفري .مارس ، و الثلاثي الثاني يبدأ من أبريل .ماي جوان ، و الثلاثي الثالث يبدأ من جويلية .أوت .سبتمبر و الثلاثي الرابع أكتوبر .نوفمبر .ديسمبر .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز - بسكرة-

يعتبر الهيكل التنظيمي تمثيل شكلي يجسد بيانيا هيكل المنظمة وهو عبارة عن جدول للوحدات المحددة التي تشكل المنظمة وشبكة العلاقات الرسمية، وهي تعني الطرق التي من خلالها تنزل القرارات و الأوامر نحو المنفذين، والتي من خلالها تصعد كذلك من القاعدة نحو القمة بمعلومات حول العمل والصعوبات و الإحتياجات لمختلف الرواتب.

وفيما يتعلق بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة- فان هيكلها يضم عددا من المديريات والأقسام وهي :

المدير الجهوي : يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، و إيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم والسعر والمناسب.

الأمانة العامة : مكلفة بتسيير أشغال مكتب المدير الجهوي ، والتنسيق بين أعمال الأقسام والمكاتب التابعة للمديرية.

المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية .
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعية المحلية.
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال .

المكلف بالقضايا القانونية :

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي... الخ .
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية .
- يتكفل بكل القضايا القانونية ، كرفع دعوى حول التحدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية) .
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة .

المكلف بالأمن و الوقايا : يقوم بالمهام التالية :

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية .
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية .
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن .
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية .

المكلف بالأمن الداخلي: يقوم ب :

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران...).
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

أقسام مديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع :

1- قسم إستغلال الشبكات الكهربائية والغازية : Exploitation Elec et Gaz

يهتم بمراقبة و إستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين والقيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء).

2- قسم الدراسات و الأشغال (الكهرباء والغاز): Etude D'exécution et Travaux Elec et Gaz :

أغلب مهامه بالميدان، له ثلاث مصالح :

أ - مصلحة الدراسات والأشغال : تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات...).

ب- مصلحة السوق والبرمجة : إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.

ج - مصلحة تسيير الاستثمار: تتلخص مهامه فيما يلي :

- تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها .
- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع .
- إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية) .
- فتح وإغلاق رخص البرامج .

3- قسم العلاقات التجارية: Division Relation Comerciales

له خمسة وكالات تجارية : بسكرة1، بسكرة2، طوالة، سيدي عقبة، أولاد جلال، وبه مصلحتين :

أ - مصلحة التقني التجاري : وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب- مصلحة الزبائن : تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم(فوترة، تحصيل الديون...)

4- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية : Gestion des Systèmes Informatiques

وتتمثل مهامه في:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها .
- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية .
- تحليل إحصائيات المشتريات و المبيعات .

5- قسم المالية والمحاسبة: يقوم بعدة مهام أهمها :

- تحضير الميزانية .
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية .

- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية .
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية..الخ

6- قسم القضايا العامة: Affaire Générales

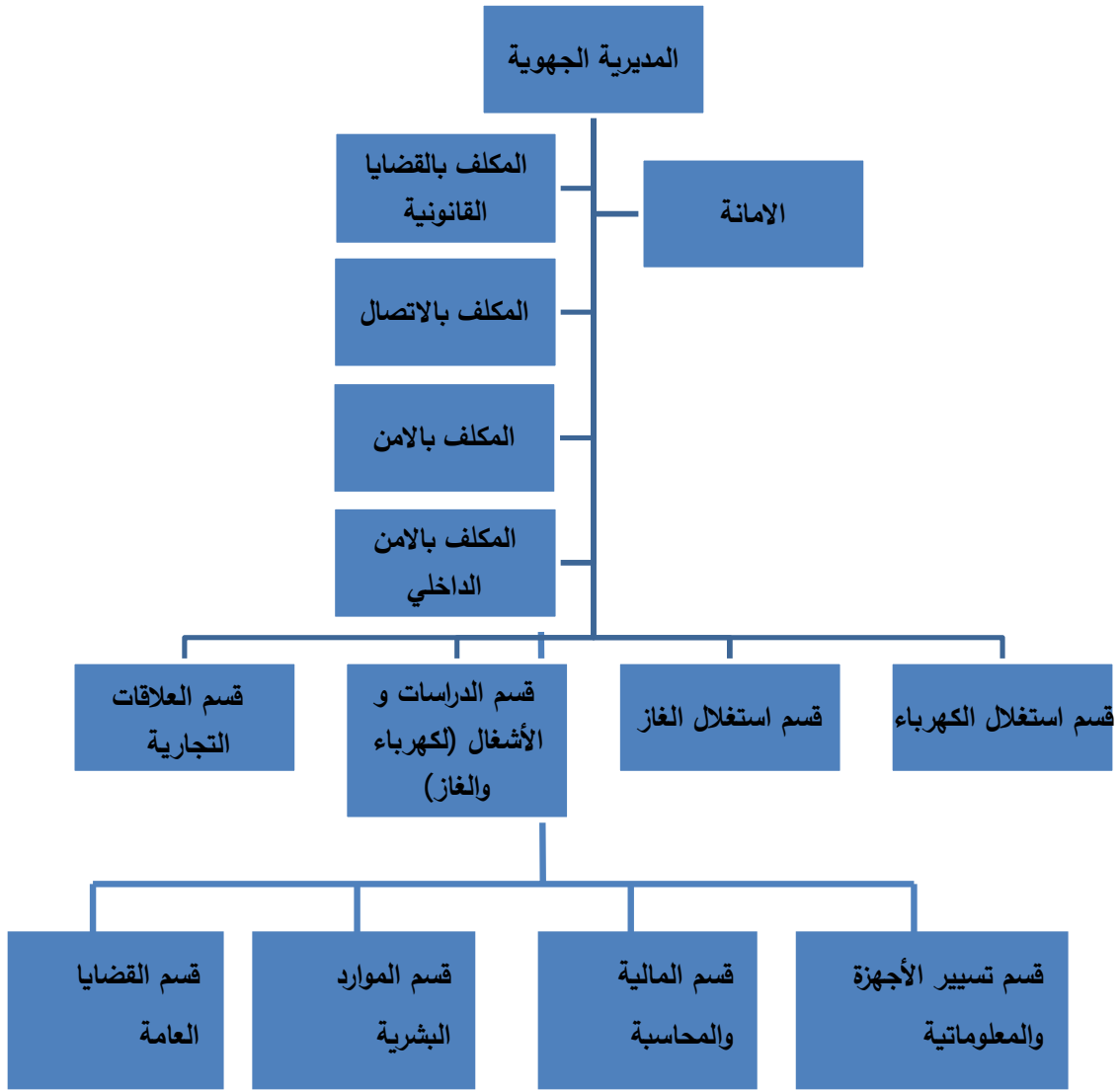
يهتم هذا القسم بالمهام التالية:

- تسيير الوسائل المادية .
- مراقبة وتسيير النظافة و الصيانة .
- تسيير بريد المديرية .
- السهر على تسيير الممتلكات المتقلة .
- تمويل مختلف المصالح .
- الاهتمام بالمشتريات .
- تنظيم حظيرة السيارات (تأمين، المتابعة والوقود ..).

7- قسم الموارد البشرية : Ressources Humaines

يهتم قسم الموارد البشرية بمراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين وتطبيق جميع القوانين واللوائح التي تخص حركة الموظفين من تاريخ توظيفهم إلى تاريخ خروجهم نهائيا من المؤسسة، كما يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء (مديرية، النقابة وممثلي العمال) قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة التثبيت أو الترقية أو إعداد المسابقات المهنية، كما تقوم بتأمين موظفين لدى صندوق الضمان الإجتماعي وتتابع مصاريف التنقلات عن طريق الأمر بالمهنة كما أنها تصدر قرارات ومقررات (التعيين، التصيب، الترسيم، الترقية، الإحالة على التقاعد) و إعداد سندات العطل وشهادات العمل وتسوية وضعيات العمال وانجاز عقود العمال المؤقتين والمتقاعدين، كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم على ضمان ومراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمال.

الشكل (20) : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-بسكرة-



المصدر: بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز.

✓ تطرقنا في هذا المبحث إلى نشأة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز ومختلف التطورات التي مرت بها ومعرفة مختلف وظائفها من إنتاج ونقل وتوزيع ، كذا الفروع والهيئات التي تعمل على تحقيق أهدافها، إضافة إلى نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- بسكرة- ، وكذا هيكلها التنظيمي الذي يوضح مختلف المصالح والأقسام الموجودة بها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة و استخلاص النتائج واختبار الفرضيات ،قمنا باستخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي للخروج بنتائج إحصائية منطقية لتبيان وتوضيح دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمديرية سونلغاز - بسكرة-، وسنتطرق في هذا المبحث إلى كيفية التحضير للدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

من أجل إتمام هذه الدراسة تم اختيار مجتمع للقيام بإثبات الفرضيات، وبالتالي تم اختيار عينة من هذا المجتمع سوف يتم التطرق لها كما يلي:

أولاً: مجتمع البحث : يتمثل مجتمع البحث من جميع عمال مديرية سونلغاز-بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ عددهم 75 إداري حسب بيانات سنة 2019م.

ثانياً: عينة الدراسة : تم استخدام مسح شامل على عمال مديرية سونلغاز بسكرة، وقد تم توزيع 47 استمارة عليهم عبر زيارات ميدانية ، واسترد منها 39 استمارة ، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 37 ، وذلك من اجل الوصول إلى أدق النتائج لذا تم اختيار العينة بطريقة عشوائية .

والجدول التالي يوضح تداول الاستمارة :

الجدول (07): تداول الاستمارة

عدد الاستبيانات	العدد	النسبة %
الموزعة	47	100
غير مسترجعة	10	21.27
الصالحة للتحليل	37	78.72

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتحصل عليها.

يلاحظ من الجدول أنو تم توزيع (47) استبانته ، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (37) استبانته أي ما يعادل نسبة 78.72% وهي نسبة معقولة يمكن الاعتماد عليها، بينما لم يتم استرجاع 10 استبانته وذلك بسبب عدم تعاون العمال.

المطلب الثاني : مصادر جمع البيانات والمعلومات المستخدمة في تحليل البيانات

أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تقدم أهداف البحث، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الدفاتر والسجلات والملاحظة و الاستمارة وهي كالاتي:

1- الوثائق والسجلات :

تم الاعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالعناصر التالية :

- البيانات الخاصة بتعريف المؤسسة.
- البيانات الخاصة بالهيئات المسيرة للمؤسسة.
- البيانات الخاصة بفروع المؤسسة.
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي تصنيف الوظائف في المؤسسة أقسام وإدارات المؤسسة.
- البيانات الخاصة بعدد عمال المؤسسة.

2- المقابلة :

المقابلة هي استبيان شفهي أو محادثة موجهة بين طرفين أو أكثر بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة بالاعتماد على التبادل اللفظي من خلال توجيه مجموعة من الأسئلة ، حيث تعتبر المقابلة من أكثر الطرق فعالية في جمع البيانات الميدانية .

3- الملاحظة :

إضافة إلى الوثائق والسجلات والمقابلة تم استعمال الملاحظة لما لها من دور مكمل للوثائق والسجلات والمقابلة من جمع للبيانات حول عينة الدارسة فأتثناء التجول في المؤسسة وأقسامها و إدارتها سجلنا العديد من الملاحظات كالآتي: تتعلق بسلوك العاملين، ومدى تنظيم العمل و الانضباط وملاحظة كيفية ترتيب المكاتب، و أيضا العلاقات بين العمال ورؤسائهم، وذلك لمعرفة مدى توفر العوامل التي تساعد على تحسين الأداء والاحترام المتبادل بين الطرفين، ومعرفة مدى ملائمة بيئة ومناخ العمل لأداء العامل.

3-الاستمارة :

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على أساتذة التحكيم من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات(الملحق 02).
- تعديل الاستبانة بشكل أولى حسب ما يراه المشرف.
- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع بيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي (الملحق 01) :

القسم الأول : البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات.

القسم الثاني : وينقسم إلى محورين :الأول خاص بالمتغير المستقل إدارة المعرفة وأبعاده المختلفة وتتضمن (24) عبارة أما المحور الثاني خاص بالمتغير التابع تحسين الأداء ويضم (14) عبارة .

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة بعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط كما هو موضح في الجدول :

الجدول (06): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	2.6-3.39	4.19-3.4	5-4.2

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss23.

كما اعتمدنا على نوعين أساسيين من البيانات :

البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج إحصائي

Sps.V23 (Statistical package for Social Science) ، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

البيانات الثانوية : قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثي الحالي.

ثانيا : ثبات أداة الدراسة وصدقها

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة البحث وإمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، وبعبارة أخرى أنها تعطي نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط،

و للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) فعليه يمكن الوثوق في النتائج المتوصل لها وتتمثل من خلال الجدول التالي :

الجدول (07) : معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق (ألفا كرونباخ)%
إدارة المعرفة	24	0.941	94.1
تحسين الاداء	14	0.905	90.5
المجموع	38	0.958	95.8

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss23 الملحق(03).

• معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

من الجدول رقم (07) نلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وعليه فهو يحقق الشروط المطلوبة ، لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث اخذ معامل ثبات نسبة (95.8 %) والتي تعتبر نسبة جيدة وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور من محاور الاستبيان كما أن معامل الصدق بلغ نسبة (97.8 %) وهي نسبة جيدة جدا .

المطلب الثالث: أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج Excel2013 وبرنامج SPSS 23 في عملية التقريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدارسة وتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدارسة .
- معامل ارتباط ألفا كرونباخ من أجل اختبار ثبات أداة الدارسة .
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة .

- نموذج الارتباط والانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع .

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان

يتضمن هذا المبحث عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان ومناقشتها، ومن أجل تفسير نتائج الدراسة تم الاعتماد على برنامج **spss 23** ، إذ هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء لمؤسسة سونلغاز - بسكرة - ، لذا تناول هذا المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية للعينة .

المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة .

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل المعلومات الشخصية للعينة

قصد معرفة خصائص عينة الدراسة، تم تحليل البيانات الواردة في القسم الأول من الاستمارة ، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية وفق ما تبينه الجداول التالية :

أولا : متغير الجنس: من مجموع 37 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي :

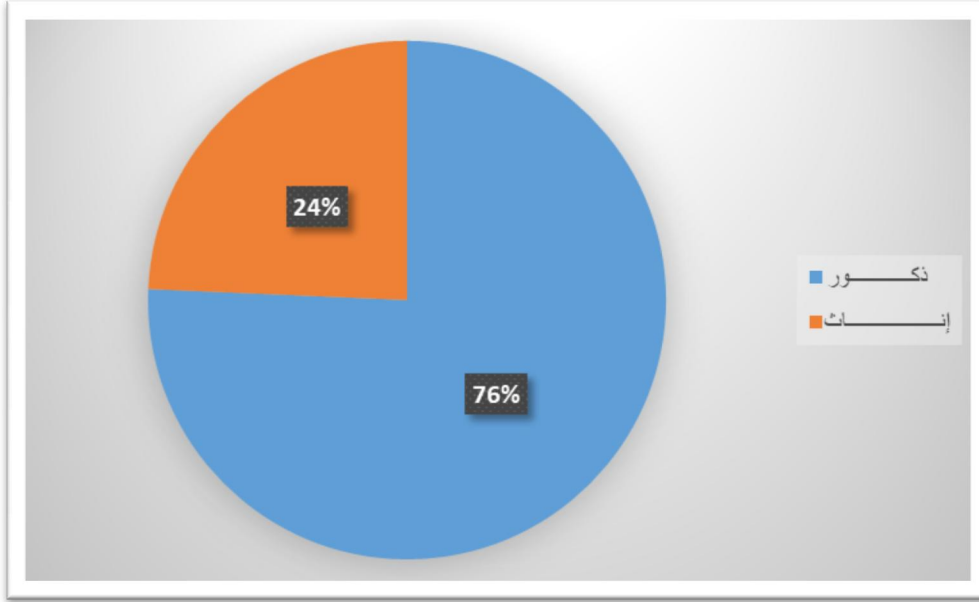
الجدول(08) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكور	28	75.7
	إناث	9	24.3
	المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 23 الملحق رقم (03)

من الجدول السابق يتضح أن نسبة الذكور (75.7%) تفوق نسبة الإناث (24.3%) ، وعليه يمكن القول أن معظم الوظائف الإدارية بمؤسسة سونلغاز يشغلها نسبة كبيرة من الذكور، ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل (21) : تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

ثانيا: متغير الفئة العمرية : يظهر توزيع أفراد العينة من حيث متغير الفئة العمرية من خلال الجدول الموالي :

الجدول(09) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 20 إلى 30 سنة	6	16.2
	من 30 إلى من 40	15	40.5

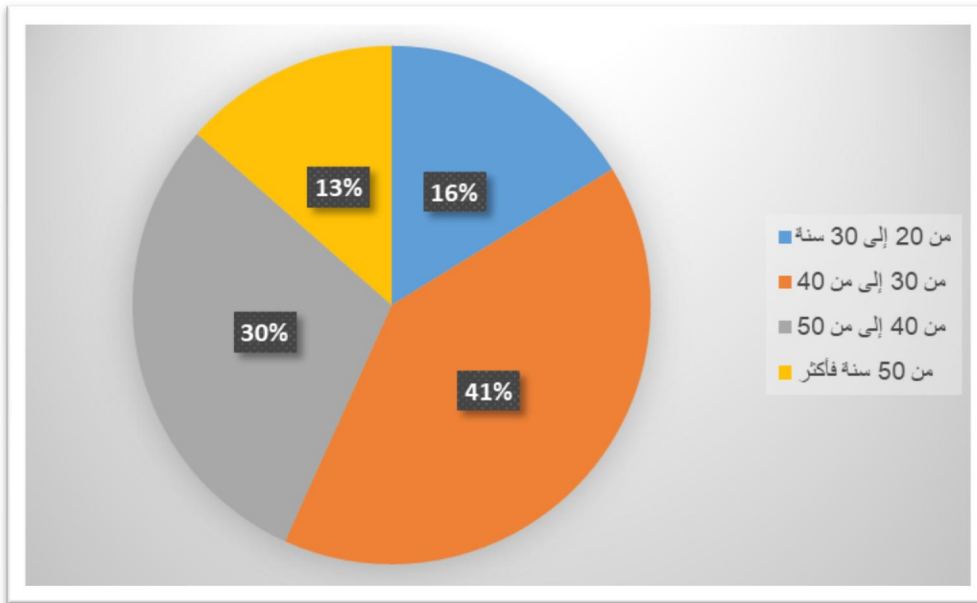
29.7	11	من 40 إلى من 50
13.5	5	من 50 سنة فأكثر
100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 23 الملحق رقم (03)

من خلال الجدول السابق يتضح أن الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي (30-40 سنة) بنسبة 40.5%، والفئة العمرية الأقل نسبة هي (من 50 سنة ما فوق) بنسبة 13.5 % ، ومنه يتضح أن أفراد العينة في مؤسسة سونلغاز -بسكرة- اغلبيهم فئة شباب مما يدل على إمكانية الاعتماد عليهم .

ويمثل الشكل الموالي توزيع أفراد العينة من حيث متغير الفئة العمرية :

الشكل (22) : تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

ثالثاً: متغير المستوى التعليمي : يظهر توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي من خلال الجدول الموالي :

الجدول(10) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

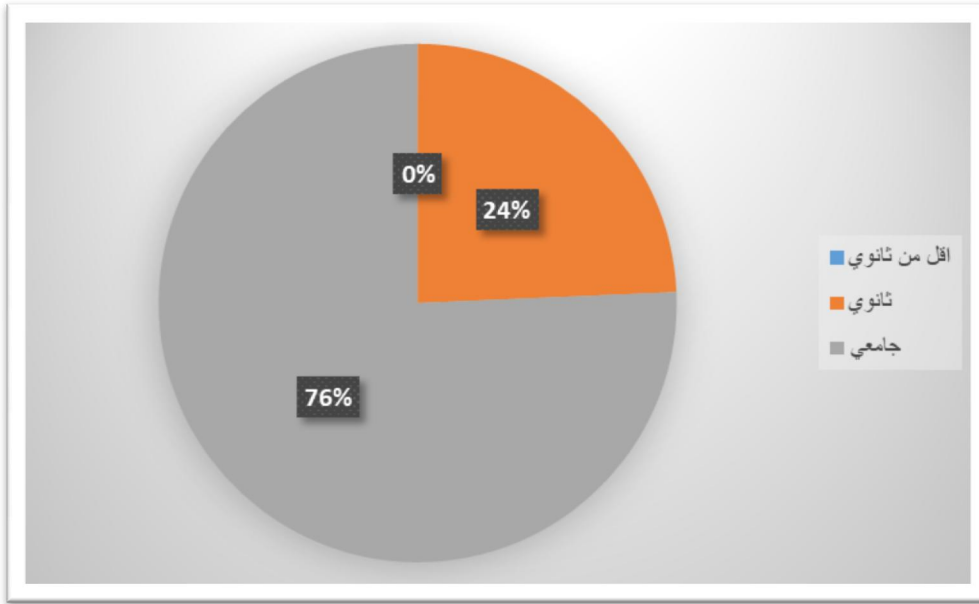
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	اقل من ثانوي	0	0
	ثانوي	9	24.3
	جامعي	28	75.7
	المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 23 الملحق رقم (03)

من خلال الجدول نجد أن أغلبية أفراد العينة في مؤسسة سونلغاز-بسكرة- بحوزتهم شهادات جامعية ، حيث احتلت المرتبة الأولى هذه الفئة وبلغ عددهم 28 فرد بنسبة (75.7%) من أفراد العينة ،ثم تليها أفراد العينة الذين بحوزتهم مستوى ثانوي حيث بلغ عددهم 09 أفراد بنسبة (24.3%) من أفراد العينة ، وفئة دون ثانوي منعدمة وهذا مؤشر ايجابي على تطوير وتحسين أداء المؤسسة .

ويمثل الشكل الموالي توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي :

الشكل (23): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

رابعا : متغير الخبرة المهنية : يظهر توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي من خلال الجدول :

الجدول(11) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

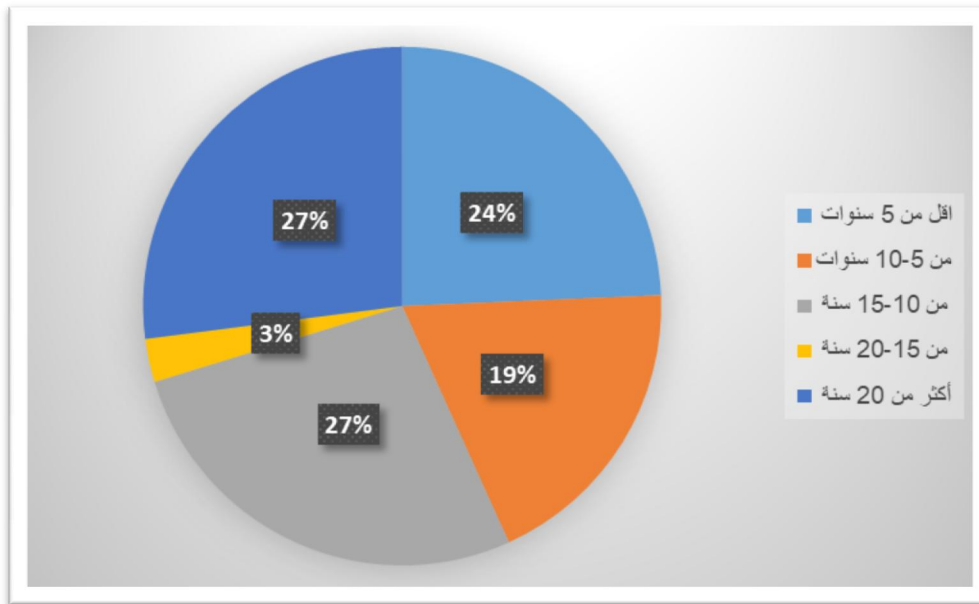
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	9	24.3
	من 5-10 سنوات	7	18.9
	من 10-15 سنة	10	27
	من 15-20 سنة	1	2.7
	أكثر من 20 سنة	10	27
	المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS 23 الملحق (03)

من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين مدة عملهم اقل من 5 سنوات بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة (24.3%) ثم تليها الأفراد الذين مدة عملهم من 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة (18.9%)، بينما الأفراد الذين مدة عملهم من 10 إلى 15 سنة بلغ عددهم 10 افراد بنسبة (27%)، أما الأفراد الذين مدة عملهم من 15 إلى 20 سنة بلغ عددهم فرد واحد بنسبة (2.7%) ،وفي الأخير الأفراد الذين مدة عملهم أكثر من 20 سنة بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة (27%)، مما يدل على وجود استقرار داخل المؤسسة.

ويمثل الشكل الموالي توزيع أفراد العينة من حيث متغير الخبرة المهنية :

الشكل (24) : تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Excel2013 على ضوء نتائج الاستبيان

✓ يمكننا أن نستنتج من خلال تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة مؤسسة سونلغاز-بسكرة - تعتمد بشكل كبير على الخبرات الشابة و تدعمها بأصحاب الخبرات الكبيرة في هذا المجال.

المطلب الثاني : تحليل بيانات متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة ، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري) على مقياس ليكارت (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الدراسة والمتمثلين في إدارة المعرفة وتحسين الأداء، بالاعتماد على برنامج spss23 .

أولا : تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة

اشتمل هذا المحور على 24 فقرة تقيس بمجملها توزيع إجابات الأفراد نحو إدارة المعرفة والجدول الموالي يوضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارة .

1- البعد الأول : توليد المعرفة

الجدول (12) : استجابات أفراد عينة البعد الأول

رقم العبارة	التكرار و النسب المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	التكرار	0	17	5	12	3	2.97	1.06	04	محايد
	%	0	45.9	13.5	32.4	8.1				
02	التكرار	1	17	4	13	2	3.05	1.07	03	محايد
	%	2.7	45.9	10.8	35.1	5.4				
03	التكرار	3	23	4	5	2	3.54	1.01	01	موافق

				5.4	13.5	10.8	62.2	8.1	%	
موافق	02	0.97	3.35	0	9	10	14	4	التكرار	04
				0	24.3	27	37.8	10.8	%	
محايد	04	0.87	3.22	البعد الأول " توليد المعرفة "						

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss 23 الملحق (03)

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات البعد الأول " توليد المعرفة" بشكل عام بلغ (3.22) بانحراف معياري (0.87) بمستوى قبول "محايد" ، كما أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة لعبارات البعد الأول اكتسبت طابع "محايد" باستثناء العبارات : (3) و التي اكتسبت طابع "موافق" حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.54) بانحراف معياري (1.01) مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يملكون مؤهلات علمية تساعدهم على الاعتماد على إدارة المعرفة ، والعبارة (4) التي اكتسبت أيضا طابع " موافق" بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري (0.97) مما يدل على أن الأفراد يسعون إلى تطوير قدراتهم العلمية من خلال التعلم الذاتي المستمر، وفي الأخير تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة بين (3.54- 2.97) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.97-1.07).

1- البعد الثاني : اكتساب المعرفة

الجدول (13) : استجابات أفراد عينة البعد الثاني

رقم العبارة	التكرار و النسب المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
05	التكرار	0	24	6	6	1	3.43	0.86	01	موافق
	%	0	64.9	16.2	16.2	2.7				
06	التكرار	1	18	5	9	4	3.08	1.13	03	محايد
	%	2.7	48.6	13.5	24.3	10.8				
07	التكرار	0	13	7	14	3	2.81	1.02	04	محايد
	%	0	35.1	18.9	37.8	8.1				
08	التكرار	3	17	7	9	1	3.32	1.02	02	محايد
	%	8.1	45.9	18.9	24.3	2.7				
	البعد الثاني "اكتساب المعرفة"									
							3.16	0.82	05	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج spss23 الملحق (03)

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات البعد الثاني "اكتساب المعرفة" بشكل عام بلغ (3.16) بانحراف معياري (0.82) بمستوى قبول "محايد" ، كما أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة اكتسبت طابع "محايد" باستثناء العبارة (5) و التي اكتسبت طابع "موافق" بمتوسط

حسابي بلغ (3.43) وبانحراف معياري(0.86) مما يدل على تقبل الأفراد التشارك في المعرفة ، وفي الأخير تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة بين (2.81-3.43) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.13-0.86).

2- البعد الثالث : توزيع المعرفة

الجدول (14) : استجابات أفراد عينة البعد الثالث

رقم العبارة	التكرار و النسب المؤوية	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى القبول	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
09	التكرار	5	20	7	3	2	3.62	1.00	02	موافق
	%	13.5	54.1	18.9	8.1	5.4				
10	التكرار	1	11	13	7	5	2.89	1.07	04	محايد
	%	2.7	29.7	35.1	18.9	13.5				
11	التكرار	2	20	6	8	1	3.37	0.98	03	محايد
	%	5.4	54.1	16.2	21.6	2.7				
12	التكرار	6	25	4	2	0	3.94	0.70	01	موافق
	%	16.2	67.6	10.8	5.4	0				
		البعد الثالث					3.45	0.67	01	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss23 الملحق (03)

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد "توزيع المعرفة" بلغ (3.45) بانحراف معياري (0.67) ووفقا لمعيار الدراسة فإن اتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد "توزيع المعرفة" تشير إلى مستوى "موافق"، باستثناء العبارات التالية: عبارة (10) التي كانت "محايد" بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري (1.07) مما يدل أن الثقة غير موجودة بين أفراد المؤسسة في تبادل المعرفة، كذلك العبارة (11) والتي كانت "محايد" بمتوسط حسابي (3.37) بانحراف معياري (0.98) مما يدل أن المؤسسة لا تعتمد على اللامركزية، كما يتضح من خلال الجدول أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (2.89-3.94) بانحرافات معيارية ما بين (0.70-1.07).

4_ البعد الرابع : تخزين المعرفة

الجدول (15) : استجابات أفراد عينة البعد الرابع

رقم العبارة	التكرار و النسب المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
13	التكرار	5	28	2	1	1	3.94	0.74	01	موافق
	%	13.5	75.7	5.4	2.7	2.7				
14	التكرار	5	23	4	3	2	3.70	0.99	03	موافق
	%	13.5	62.2	10.8	8.1	5.4				
15	التكرار	2	6	14	8	7	2.67	1.13	08	محايد
	%	5.4	16.2	37.8	21.6	18.9				

16	التكرار	4	22	3	7	1	3.56	1.01	05	موافق
	%	10.8	59.5	8.1	18.9	2.7				
17	التكرار	3	15	7	8	4	3.13	1.18	06	محايد
	%	8.1	40.5	18.9	21.6	10.8				
18	التكرار	1	13	8	10	5	2.86	1.13	07	محايد
	%	2.7	35.1	21.6	27	13.5				
19	التكرار	5	23	6	3	0	3.81	0.77	02	موافق
	%	13.5	62.2	16.2	8.1	0				
20	التكرار	4	23	4	5	1	3.64	0.94	04	موافق
	%	10.8	62.2	10.8	13.5	2.7				
							3.41	0.63	02	موافق
							البعد الرابع "تخزين المعرفة"			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss23 الملحق (03)

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد "تخزين المعرفة" بلغ (3.41) بانحراف معياري (0.63) ووفقا لمعيار الدراسة فان اتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول بعد " تخزين المعرفة " تشير إلى مستوى "موافق"، مما يدل أن المؤسسة تعتمد في تخزين معارفها على الأرشيف والمستندات الورقية مما يمكن اللجوء إليها وقت الحاجة ، باستثناء العبارات (15) (17) (18) التي اكتسبت طابع "محايد" والتي كانت تحمل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري على التوالي : (1.13-2.67) ، (3.13-

(1.18) ، (1.13-2.86) ، كما يتضح من خلال الجدول أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (2.67-3.94) بانحرافات معيارية ما بين (0.74-1.18) .

3- البعد الخامس : تطبيق المعرفة

الجدول (16) : استجابات أفراد عينة البعد الخامس

رقم العبارة	التكرار و النسب المؤوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق				
21	التكرار	3	22	5	6	1	3.54	0.96	01	موافق
	%	8.1	59.5	13.5	16.2	2.7				
22	التكرار	1	15	9	8	4	3.02	1.09	05	محايد
	%	2.7	40.5	24.3	21.6	10.8				
23	التكرار	1	20	7	6	3	3.27	1.04	03	محايد
	%	2.7	54.1	18.9	16.2	8.1				
24	التكرار	3	18	5	9	2	3.29	1.10	02	محايد
	%	8.1	48.6	13.5	24.3	5.4				
							3.28	0.92	03	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss23 الملحق (03)

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات البعد الخامس "اكتساب المعرفة" بشكل عام بلغ (3.28) بانحراف معياري (0.92) بمستوى قبول "محايد" ، كما أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة اكتسبت طابع "محايد" باستثناء العبارة (21) و التي اكتسبت طابع "موافق" بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبانحراف معياري (0.96) مما يدل على مساهمة الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتصال بين الأفراد والإدارات ، وفي الأخير تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة بين (3.02-3.54) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.96-1.10).

✓ يتضح من خلال النتائج السابقة لمتغير إدارة المعرفة أن جميع المتوسطات الحسابية مرتفعة وذلك مقابل درجة "محايد" بمعنى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة غير موافقة على إجابات محتوى فقرات الاستبانة وهذا ما يشير إلى أن مؤسسة سونلغاز لم تتوصل إلى تطبيق كامل لإدارة المعرفة في مجال نشاطها.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تحسين الأداء

اشتمل هذا المحور على 14 فقرة تقيس بمجملها توزيع إجابات الأفراد نحو متغير تحسين الأداء والجدول الموالي يوضح ذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارة .

1- البعد الأول: الإبداع والابتكار

الجدول (17) : استجابات أفراد عينة البعد الأول

رقم العبارة	التكرار و النسب المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
25	التكرار	1	16	5	11	4	2.97	1.14	05	محايد
	%	2.7	43.2	13.5	29.7	10.8				

26	التكرار	3	17	6	11	0	3.32	1.00	02	محايد
	%	8.1	45.9	16.2	29.7	0				
27	التكرار	7	23	4	2	1	3.89	0.87	01	موافق
	%	18.9	62.2	10.8	5.4	2.7				
28	التكرار	2	14	8	9	4	3.02	1.14	04	محايد
	%	5.4	37.8	21.6	24.3	10.8				
29	التكرار	1	18	6	7	5	3.08	1.16	06	محايد
	%	2.7	48.6	16.2	18.9	13.5				
	البعد الأول "الإبداع والابتكار"									
	محايد	01	0.86	3.31						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss23 الملحق (03)

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات البعد الأول "الإبداع والابتكار" بشكل عام بلغ (3.31) بانحراف معياري (0.86) بمستوى قبول "محايد" ، كما أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة اكتسبت طابع "محايد" باستثناء العبارة (27) و التي اكتسبت طابع "موافق" بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وبانحراف معياري (0.87) مما يدل أن مؤسسة سونلغاز تقيم مستويات أداء موظفيها وفق نظم مشاركة المعرفة من أجل خلق روح الإبداع والابتكار ، وفي الأخير تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة بين (2.97-3.89) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.87-1.16).

1- البعد الثاني: تطوير المنتجات

الجدول (18) : استجابات أفراد عينة البعد الثاني

رقم العبارة	التكرار و النسب المؤوية	درجة الموافقة					مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
30	التكرار	2	12	12	9	2	محايد	05	1.01	3.08
	%	5.4	32.4	32.4	24.3	5.4				
31	التكرار	1	18	7	7	4	محايد	04	1.10	3.13
	%	2.7	48.6	18.9	18.9	10.8				
32	التكرار	4	21	3	6	3	موافق	01	1.14	3.45
	%	10.8	56.8	8.1	16.2	8.1				
33	التكرار	1	23	3	7	3	محايد	02	1.08	3.32
	%	2.7	62.2	8.1	18.9	8.1				
34	التكرار	2	18	6	6	5	محايد	03	1.19	3.16
	%	5.4	48.6	16.2	16.2	13.5				
35	التكرار	1	14	9	7	6	محايد	06	1.16	2.91

				16.2	18.9	24.3	37.8	2.7	%
موافق	03	0.86	3.18	البعد الثاني "تطوير المنتجات"					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss23 الملحق (03)

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات بعد "تطوير المنتجات" بلغ (3.18) بانحراف معياري (0.86) بمستوى قبول "موافق" ، ووفقا لمعيار الدراسة فان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول البعد الثاني اكتسبت طابع "محايد"، باستثناء العبارة (32) التي كانت بمستوى قبول "محايد" و بمتوسط حسابي(3.45) وانحراف معياري (1.14) مما يدل ان عملية تقييم الأداء تساعد في تحسين منتجات المؤسسة ، كما يتضح من خلال الجدول أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد تراوحت بين (3.32-3.45) بانحرافات معيارية ما بين (1.01-1.19).

2- البعد الثالث: تطوير العمليات

الجدول (19): استجابات أفراد عينة البعد الثالث

رقم العبارة	التكرار و النسب المؤوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
36	التكرار	4	18	10	4	1	3.54	0.93	01	موافق
	%	10.8	48.6	27		2.7				
37	التكرار	3	17	7	8	2	2.29	1.07	03	محايد
	%	8.1	45.9	18.9		5.4				

38	التكرار	3	14	8	6	6	3.05	1.24	02	محايد
	%	8.1	37.8	21.6	16.2	16.2				
	البعد الثالث "تطوير العمليات"									
					3.29	0.88			02	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss23 الملحق (03)

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للإجابات على عبارات البعد الثالث "تطوير العمليات" بشكل عام بلغ (3.29) بانحراف معياري (0.88) بمستوى قبول "محايد" ، كما أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة اكتسبت طابع "محايد" باستثناء العبارة (36) و التي اكتسبت طابع "موافق" بمتوسط حسابي بلغ (3.54) وبانحراف معياري (0.93) مما يدل على إدارة المعرفة أدت إلى تطوير وتحسين العمليات في مؤسسة سونلغاز-بسكرة-، وفي الأخير تراوحت متوسطات إجابات أفراد العينة بين (3.05-3.54) بانحرافات معيارية تراوحت بين (1.24-0.93).

✓ يلاحظ من خلال النتائج السابقة أن جميع المتوسطات الحسابية مرتفعة أي بمعنى أن إجابات معظم أفراد العينة على فقرات الاستبيان تقابل الدرجة موافق و هذا يشير إلى أن المؤسسة تعمل فعلا على تحسين أدائها.

المطلب الثالث : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض واختبار الفرضيات ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء من خلال (الإبداع والابتكار، تطوير المنتجات، تطوير العمليات) في مؤسسة سونلغاز-بسكرة- .

أولا : اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سيمرنوف K-S)

تم إجراء اختبار كولمجروف-سيمرنوف للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والذي تم بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من عينة الدراسة، ويوضح الجدول الموالي نتائج الاختبار K-S :

الجدول (20) : (اختبار كولمجراف - سيمرنوف K-S)

محاو الاستبيان	محتوى القسم	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
المحور الأول	إدارة المعرفة	1.01	0.253
المحور الثاني	تحسين الأداء	0.820	0.512
مجمل الاستبيان		1.073	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss23 الملحق(03)

نلاحظ من خلال الجدول (20) أن عينة الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي بالاعتماد على معامل الارتباط K-S بدلالة مستوى المعنوية التي بلغت قيمتها (0.253) في المحور الأول و (0.512) في المحور الثاني حيث بلغ مجمل الاستبيان ككل (0.200) وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي كلما كانت قيمة K-S منخفضة خضعت العينة للتوزيع الطبيعي .

ثانيا : اختبار و تفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صحة اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه :

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين الأداء بمديرية سونلغاز-بسكرة- " بمستوى الدلالة 0.05 "

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي :

الجدول(21): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صحة اختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإنحدار	9.951	1	9.951	16.983	0.001 ^a
الخطأ	5.711	35	0.163		
المجموع الكلي	15.662	36			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23 الملحق(03)

^a ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) .

معامل التحديد $R^2 = 0.625$

معامل الارتباط $R = 0.797$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتضح لنا ثبات صحة اختبار الفرضية الرئيسية "لإدارة المعرفة دور في تحسين الأداء بمديرية سونلغاز-بسكرة-" هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (16.983) ذات القيمة الموجبة وهي أكبر من متوسط المربعات التي بلغت (9.951) و بمستوى دلالة ($0,001^a$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، إضافة إلى قوة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين بنسبة (79.7 %) ، حيث أن متغير إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (62.5 %) من التباين الحاصل في تحسين الأداء .

ثالثا : اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية للتأكد من دقة المعلومات المتوفرة عن عينة الدراسة .

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار"

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة المعرفة وتطوير المنتجات"

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين إدارة المعرفة وتطوير العمليات"

سنحاول تفسير علاقة التأثير بين المتغير المستقل "إدارة المعرفة" مع أبعاد المتغير التابع "تحسين الأداء" وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (22) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المتغير المستقل	أبعاد المتغير التابع	ثبات الانحدار a	معامل الانحدار B	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة المحسوبة T	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
إدارة المعرفة	الإبداع والابتكار	0.820	0.397	0.428	0.253	4.996	17.35	0.014
	تطوير المنتجات	0.850	0.785	0.632	0.258	5.323	13.25	0.00
	تطوير العمليات	0.722	1.341	0.345	0.413	5.196	8.65	0.034

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23 الملحق (03)

الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال جدول نتائج اختبار الفرضيات نلاحظ أن القيمة المحسوبة F بلغت قيمتها (17.35) و القيمة المحسوبة T بلغت (4.996) بمستوى دلالة (0.014) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى ارتباط ايجابي ضعيف بنسبة (42.8%) بين المتغيرين حيث أن متغير إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (25.3%) من

التباين الحاصل في الإبداع والابتكار، ونسبة (74.7%) من التغير في الإبداع والابتكار سببه متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل فرضية "توجد علاقة تأثير بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار .

الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال جدول نتائج اختبار الفرضيات نلاحظ أن القيمة المحسوبة F بلغت قيمتها (13.25) و القيمة المحسوبة T بلغت (5.323) بمستوى دلالة (0.00) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى ارتباط ايجابي متوسط بنسبة (63.2%) بين المتغيرين حيث أن متغير إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (25.8%) من التباين الحاصل في الإبداع والابتكار ، ونسبة (74.2%) من التغير في الإبداع والابتكار سببه متغيرات أخرى، وبالتالي نقبل فرضية "توجد علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتطوير المنتجات".

الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال جدول نتائج اختبار الفرضيات نلاحظ أن القيمة المحسوبة F بلغت قيمتها (8.65) و القيمة المحسوبة T بلغت (5.196) بمستوى دلالة (0.034) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى ارتباط ايجابي ضعيف بنسبة (34.5%) بين المتغيرين حيث أن متغير إدارة المعرفة يفسر ما نسبته (41.3%) من التباين الحاصل في الإبداع والابتكار، ونسبة (58.7%) من التغير في الإبداع والابتكار سببه متغيرات أخرى، وبهذه النتائج نقبل فرضية "توجد علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتطوير العمليات " .

✓ ومن خلال ما سبق فقد تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا من خلال أن $(Sig \geq 0.05)$ كما تم التوصل أيضا أنو توجد علاقة تأثير بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والعمليات وكذلك تحسين الأداء .

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -بسكرة، وتم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

حيث تضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) التي مرت بعدة مراحل تاريخية لتصل إلى ما هي عليه الآن ، وتعتبر فرع من فروع المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها المختلفة والتي من بينها ضمان توزيع الكهرباء والغاز لكافة سكان تراب الولاية من خلال مهامها ووظائفها المتعددة التي يوضحها الهيكل التنظيمي.

أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى منهجية الدراسة من خلال التعرف على عينة ومجتمع الدراسة والأدوات المساعدة على الدراسة المتمثلة أهمها في الاستمارة ، كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال اختبار الاستبيان أي معرفة مدى صدق وثبات هذه الأداة ، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة أهمها في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط...الخ.

بينما تطرقنا في المبحث الثالث إلى عرض وتحليل نتائج استمارة الاستبيان تحليل البيانات الشخصية للعينة محل الدراسة إضافة إلى تحليل بيانات متغيرات الدراسة ، وتم كذلك اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية حيث أنه تم قبول جميع الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية ، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء بما في ذلك الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والعمليات .

خاتمة

الخاتمة

بات من الواضح أن المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن تستمد قوتها من كفاءة المورد البشري الذي يعتبر استثمار في الرأس المال البشري القائم على الأفكار والخبرات والمعرفة ، و تعتبر هذه الأخيرة احد أهم سمات اقتصاد القرن الواحد والعشرين (الاقتصاد المبني على المعرفة) وعنصرا فعالا في نجاح وتطوير المؤسسات و تنمية الإنتاج والخدمات ، وتعد إدارة المعرفة الموجود الجوهري غير الملموس و جسر للانتقال من اقتصاد قائم على الملموس إلى اقتصاد قائم على المعرفة ، و التي تعمل على تخطيط المعرفة و تنظيمها و ترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية ، كما تم تسليط الضوء على الأداء كموضوع لقي أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة لكونه المسار الذي يحقق لها النمو والتقدم والتميز وخلق مكانة في السوق.

حاولنا من خلال دراستنا إلى تبيان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال إبراز العلاقة بينهما ومحاولة إسقاط ذلك على مؤسسة سونلغاز-بسكرة - بهدف معرفة إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تعمل على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مختلف أنشطتها وذلك بتقييم أدائها من خلال معرفة الانحرافات وتصحيحها وذلك بالاعتماد على استبيان موجه لعمال المؤسسة محل الدراسة للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تسمح لنا بالإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا ، وفي الأخير تمكنا من الخروج بمجموعة من الاستنتاجات ونتائج صحة الفرضيات، بالإضافة إلى جملة من التوصيات وآفاق أبحاث أخرى .

أولا : النتائج و الاستنتاجات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كمايلي:

1- النتائج النظرية :

- إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة .
- نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد و تخزين و توزيع و تطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمؤسسة الاستمرارية و النمو.

الخاتمة

- إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة مما يرفع من مستوى أدائها .
 - إن مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير التي تعتمد في دراسته وقياسه .
 - يعتبر الأداء أمراً ضرورياً ، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف .
 - إن تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرق أكثر فعالية .
 - تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء من خلال تحقيق الإبداع والابتكار بغية التميز، و العمل على تطوير المنتجات من أجل الاستمرارية وكذا تطوير العمليات (الداخلية) لمختلف أنشطتها .
 - تقود إدارة المعرفة إلى زيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار .
- 2- النتائج التطبيقية :

من خلال تحليل إجابات الاستبيان تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية :

- ليس لدى أفراد المؤسسة محل الدراسة الاستعداد الكافي لتطبيق إدارة المعرفة كونهم لا يمتلكون فكرة عن إدارة المعرفة رغم امتلاكهم للمؤهلات العلمية والمهارات اللازمة و رغبتهم في تطوير قدراتهم من خلال التعلم الذاتي .
- تعتمد المؤسسة على الخبرات الشابة و تدعمها أصحاب الخبرات الكبيرة في هذا المجال لكن غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة وتوسيع معارفهم .
- هناك احتكار للمعلومات والمعرفة داخل المؤسسة محل الدراسة ، كما أن صنع القرار فيها لا يتم على أساس المشاركة وتبادل الآراء والخبرات مع كل الأطراف الفاعلة.
- يعاب عليها أيضا أنها لا تسعى لوضع خطط واضحة لتعزيز التعلم التنظيمي والتحول إلى مؤسسة متعلمة تتسجم مع إدارة المعرفة .
- هناك بعض الجوانب التي ظهر فيها الاهتمام بالناحية التكنولوجية مثل توفر شبكات اتصال داخلية (الانترنت) واعتماد المؤسسة محل الدراسة على نظام للمعلومات يعتمد على الكمبيوتر و على الخطوط الهاتفية .

الخاتمة

- وتبين أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على هياكل تنظيمية تساعد على تعزيز الاتصال بين الأفراد والإدارات .

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال تحليل اختبار الفرضيات تمكنا من التوصل إلى النتائج التالية :

- الفرضية الرئيسية : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين الأداء بمديرية سونلغاز-بسكرة-" بمستوى الدلالة 0.05 "

تم قبول الفرضية الرئيسية لوجود علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء لوجود قوة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين بنسبة (79.7 %) أي أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين الأداء من خلال توفير المعارف اللازمة لتحقيق ذلك .

- الفرضية الفرعية الأولى : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار"

تم قبول الفرضية الفرعية الأولى أي أن هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود ارتباط ايجابي ضعيف بنسبة (42.8%) أي أن إدارة المعرفة تساهم بنسبة ضئيلة في تحقيق الإبداع والابتكار بالمؤسسة محل الدراسة .

- الفرضية الفرعية الثانية : "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ بين إدارة المعرفة وتطوير المنتجات"

تم قبول الفرضية الفرعية الثانية أي أن هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة في تطوير المنتجات من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود ارتباط ايجابي متوسط بنسبة (63.2%) أي أن لإدارة المعرفة دور في تطوير المنتجات بالمؤسسة محل الدراسة .

- الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين إدارة المعرفة وتطوير العمليات "

تم قبول الفرضية الفرعية الثانية أي أن هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة في تطوير المنتجات من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود ارتباط ايجابي ضعيف بنسبة (34.5%) أي أن إدارة المعرفة تساهم نوعا ما في تطوير العمليات بالمؤسسة محل الدراسة .

✓ من خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء في مديرية سونلغاز -بسكرة- توصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على إدارة المعرفة بالصورة الكافية رغم قدرتها على تطبيق إدارة المعرفة لامتلاكها لمؤهلات تساعد على تبنيها .

ثالثا: التوصيات:

بناءا على النتائج المستخلصة من هذه الدراسة، نقترح ما يلي:

- الترويج لثقافة التبادل والمشاركة في المعرفة .
- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة أو إدارة المعلومات، تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل .
- الاستعداد للاندماج في الاقتصاد المعرفي المعاصر الذي تلعب فيه المعرفة الدور الحاسم في توليد الثروة و إعطاء قيمة مضافة .
- استغلال طاقات الموظفين وقدراتهم المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل .
- إشراك عدد كبير من الأفراد بكافة المستويات الدارية من مدراء ورؤساء مصالح وموظفين في دورات متخصصة من إدارة المعرفة بهدف التوعية و التدريب على ممارسات و نظم و برامج إدارة المعرفة .
- خلق ثقافة تنظيمية تدعم جهود و أنشطة الأفراد في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف وتعزيز تقاسم وتبادل المعارف .
- مشاركة المؤسسة في اللقاءات الخارجية والمؤتمرات التي تجرى حول المعرفة .

رابعاً : آفاق الدراسة :

يعتبر ميدان إدارة المعرفة مجالاً خصباً للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي :

- إدارة المعرفة ودورها في تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية .
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .
- مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الجودة الشاملة .
- مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق أداء متميز للموارد البشرية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. قائمة الكتب:

1. أبو قحط عبد السلام ، مقدمة في الأعمال ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.
2. إرما بيسرا وآخرون ، إدارة المعرفة والنظم والعمليات ، مركز البحوث ، الرياض ، 2014.
3. أسامة محمد سيد علي ، إدارة المعرفة اتجاهات إدارية معاصرة ، دار العلم والإيمان ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2013.
4. البكري تامر ياسر ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000.
5. توفيق محمد عبد المحسن ، التقييم والتميز في الأداء ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2002 .
6. ثابت زهير ، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين ، دار قباء للطباعة والنشر ، مصر ، 2001 .
7. جرادات ناصر محمد سعود وآخرون ، إدارة المعرفة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2011.
8. جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، دار أسامة للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009 .
9. الجنابي أكرم سالم ، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية ، الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013.
10. حجازي هيثم علي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، دار الرضوان ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2014.
11. حسن عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، دار الإثراء للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2008.
12. حسين ريم ، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - ، دار حامد للنشر ، عمان ، 2004 .
13. الخزامى عبد الحكيم أحمد ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، الجزء الثالث ، مكتبة غبن سيناء ، القاهرة ، 1999 .
14. الخصاونة عاكف لطفي ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2010 .
15. خليل نبيل مرسي ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1995.

قائمة المراجع

16. الخيري أسامة محمد ، إدارة الإبداع والابتكار، دار الراجحة للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان، 2012.
17. الزيادات محمد عواد ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن -2008.
18. سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة-المفاهيم النظم التقنيات-، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى ، 2012.
19. السكارنة بلال خلف ، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن، 2011 .
20. السلمي علي ، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002.
21. سيد خطاب عايذة ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي ، الطبعة الأولى ، 1985.
22. الشوامرة عبد الجليل ، إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان ، 2004.
23. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2006.
24. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات ، دار الكنوز المعرفة العلمية، عمان، الطبعة الأولى ،2017.
25. العنبي محمد زويد ، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة،2007.
26. العسكري أحمد شاكراً ، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية ، 2003 .
27. عقيل جاسم عبد الله ، مدخل في تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن ، 1999.
28. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع ، عمان، 2003 .
29. الالفاعوري رفعت عبد الحليم ، إدارة الإبداع التنظيمي، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة،2005 .
30. قنيدل علاء سيد محمد ،القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، 2010 .

قائمة المراجع

31. قهيوي ليث عبد الله ، إستراتيجية إدارة المعرفة ، دار الحامد ،الأردن، الطبعة الأولى،2013.
32. الكبيسي عامر خضير ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر،2004.
33. الكرخي مجيد ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
34. الكرخي مجيد ، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
35. الكرخي مجيد ، مؤشرات الأداء الرئيسية، دار المناهج ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2015.
36. مجموعة خبراء، اثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات ،المنظمة العربية للتنمية إدارية ، القاهرة ، 2014.
37. محمود جاسم محمد، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
38. مدحت أبو النصر، الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى ، مصر ،2007، ص369.
39. مؤيد سالم ، إدارة المعرفة التنظيمية ، دار الكتاب الجامعي ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 2014.
40. الناصر عامر عبد الرزاق ، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال ، البازوي للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.
41. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، دار الوراق ، عمان، الطبعة الأولى ، 2007.
42. نجم عبود نجم ،إدارة الإبداع والابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003.
43. الهمشري عمر احمد ،إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة ، دار صفاء ، عمان، الطبعة الأولى،2013 .
44. وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2002 .

II. الأطروحات:

1. الأمين حلموس ، مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة ، شهادة ماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الوادي ، 2011/2010.
2. بروبي سمية ، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغير، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-الجزائر، 2015/2014.
3. بوعافية عادل ، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2017/2016.
4. ترغيني صباح ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ، شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2011/2010.
5. تهاني فيصل أبو معمر، دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة ، جامعة الأقصى-غزة- 2016/2017.
6. تيمجدين عمر ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2013.
7. جيلح الصالح ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة يوسف بن خده-الجزائر - 2005/2004.
8. حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2013.
9. حسين داسي وهيبة ، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية ، شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،دمشق -سوريا- 2006.
10. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ،شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2014-2015.

قائمة المراجع

11. داهيين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2011/2010 .
12. الزطمة نضال محمد ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية -غزة- 2012/2011.
13. شرف الدين مومن ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2012.
14. عبد الصمد سميرة ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية ، شهادة ماجستير في علوم التسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 2007-2008.
15. عبد الصمد سميرة ، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، شهادة دكتوراه في علوم تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2015/2016.
16. العربي عمران ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل ضوابط التنمية المستدامة ،مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف ، 2018/2017.
17. عيشوش رياض ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ، شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2010.
18. مرتضى نوه وليد ، نحو تفعيل دور نظام المعلومات في البنوك للرفع من مستوى أدائها، شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- 2014/2013 .
19. مريم بنت راضي مشخص اللحياي ، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات ، شهادة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية 2013/2012.
20. نازم محمود ، محمد ملكاوي ، نظام المعلومات والمعرفة و أثرها على الإبداع ، شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة دمشق، سوريا، 2006/2007.

III. المجلات:

1. عبد المالك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2001.
2. واضح فواز ونوري مجدي ، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة" ، مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، 2017.

IV. الملتقيات:

1. احمد طرطار، اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ،اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14ديسمبر 2011.
2. شريفي مسعودة ودولي سعاد ، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي ، الملتقى العلمي الدولي ، أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10 و11 نوفمبر 2009، جامعة مسيلة، الجزائر.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01) استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

السنة : ثانية ماستر

استبيان حول :

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة "مديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز-بسكرة-"

السادة والسيدات إيطارات المؤسسة :

تحية طيبة...

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبيان، والذي يضم مجموعة من الأسئلة أعدت لجمع المعلومات اللازمة والمتعلقة بالموضوع لإجراء دراسة علمية ميدانية لاستكمال الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الفقرات بتأني بعد قراءتها بشكل جيد لتحقيق أهداف الدراسة ، ونحيطكم علما بان المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط ، شاكرة لكم سلفا عن حسن تعاونكم وجهودكم المباركة ومن الله التوفيق...

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير...

الأستاذة المشرفة :

الطالبة :

د.بن سمينة دلال

قروف أمينة

السنة الجامعية : 2020/2019 م

الملاحق

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

أولاً : المعلومات الشخصية :

1-الجنس : ذكر أنثى

2- العمر : اقل من 20 20-30

] 30-40 سنة] 40-50 سنة
 أكبر من 50

3- المستوى التعليمي : دون الثانوي ثانوي
 جامعي

4- الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات 5-10 سنوات
] 10-15 سنة] 15-20 سنة
 أكثر من 20 سنة

الملاحق

ثانيا : محاور الاستبيان

1- تعرف إدارة المعرفة بأنها: مجموعة من الأنشطة الإدارية التي تساعد المنظمات في عملية حصر وتوليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية التي تحتاجها وتنظيمها واستخدامها للاستفادة منها في رفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

➤ يرجى التفضل بوضع إشارة (X) بمحاذاة الإجابة المناسبة :

المحور الأول : إدارة المعرفة						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	المبعد					
02	الأول توليد					
03	المعرفة					
04						
05						
06	المبعد الثاني					
07	اكتساب المعرفة					
08						
09						

الملاحق

					الأفراد .	البعد	
					تعتمد إدارة المعرفة في المؤسسة إلى اللامركزية .	الثالث توزيع	10
					هناك مجهودات لتحديث المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة بصفة مستمرة.	المعرفة	11
					تلعب تكنولوجيا المعلومات دور كبير في دعم مختلف عمليات إدارة المعرفة.		12
					يتم تبادل المعرفة من خلال وسائل الاتصال الحديثة .		13
					تساعد إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مهارة .		14
					تتم الترقية و المكافأة بدرجة أولى على أساس المعرفة.	البعد	15
					تعتمد المؤسسة على التكوين المستمر والتدريب في توليد المعرفة لدى الأفراد.	الرابع تخزين المعرفة	16
					يتم توليد المعرفة من خلال استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة.		17
					تستعمل مؤسستكم نظام الحوافز للعمال من اجل توليد معارف جديدة.		18
					يتم تخزين المعرفة من خلال الأرشيف والمستندات الورقية .		19
					يعود الأفراد إلى المعرفة المخزنة في الشركة لأداء مهامهم عندما يحتاجون لذلك.		20
					الهيكل التنظيمي يساعد على تعزيز		21

الملاحق

					الاتصال بين الأفراد والإدارات.	البعد	
					تستخدم المؤسسة منهجية البحث العلمي وطرق التفكير كأساس في التخطيط والتفكير واتخاذ القرارات .	الخامس تطبيق المعرفة	22
					تقوم المؤسسة بالرصد المنظم والمستمر للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.		23
					تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.		24

2- الأداء : هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

المحور الثاني : تحسين الأداء

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تتوفر الوظيفة الممارسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء .					
26	المعارف الجديدة أو المكتسبة أدت إلى تحقيق الإبداع والابتكار في المنظمة.					
27	تقيم المنظمة مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة من أجل خلق روح الإبداع والابتكار.					

الملاحق

					تعتمد المؤسسة على مؤشرات لقياس مستوى أداء أفرادها (الكفاءة ، الفعالية، الإنتاجية).	28
					هناك دوما مقترحات من العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه.	29
					تستطيع المنظمة التحكم في العوامل المؤثرة في أدائها	30
					تساهم المعرفة في رفع مستوى الأداء لدى الأفراد.	31
					تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين منتجات المؤسسة.	32
					يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل المنظمة على تطوير المنتجات .	33
					يعتبر رضا العاملين مؤشر على وفاء أفراد المؤسسة .	34
					تتوفر المنظمة على نظام لتقييم أداء أفرادها.	35
					أدت إدارة المعرفة إلى تطوير وتحسين العمليات في المنظمة.	36
					تتولى المنظمة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات.	37
					تعتمد المؤسسة على حجم المعرفة المتبادلة بين فريق العمل في تحديد الأداء الجماعي.	38

الملحق رقم 02

قائمة اساتذة التحكيم

استاذ محاضر-أ-	بن فرحات عبد المنعم
استاذ محاضر - أ-	قريشي محمد
استاذ مساعد -أ-	بوطي عز الدين



Output

- Log
 - Reliability
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Scale: ALL VARIABLES
 - Title
 - Case Processing S
 - Reliability Statistics
- Log
 - Frequencies
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Statistics
 - Frequency Table
 - Title
 - الجنس
 - العمر
 - المستوى التعليمي
 - التخصص المهني
 - A1
 - A2
 - A3
 - A4
 - A5
 - A6
 - A7
 - A8
 - A9
 - A10
 - A11
 - A12
 - A13
 - A14
 - A15
 - A16
 - A17
 - A18
 - A19
 - A20
 - A21

Reliability

[DataSet2] C:\Users\chiha.DESKTOP-KT42PII\Desktop\bureau de memoire 01\amina spss\AMINA.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.958	38

```

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر التعليمي المستوى المهني الخبرة_المهنية A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17
A18 A19 A20 A21 A22 A23 A24 B25 B26 B27 B28 B29 B30 B31 B32 B33 B34 B35 B36 B37 B38
التخصص المهني الاداء_تحسين المعرفة_ادارة التخصص المهني
البيعت2 البيعت1
البيعت3 البيعت4 البيعت5 البيعت6 البيعت7 البيعت8 البيعت9
/ORDER=ANALYSIS.
    
```

Frequencies

[DataSet2] C:\Users\chiha.DESKTOP-KT42PII\Desktop\bureau de memoire 01\amina spss\AMINA.sav

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	التخصص المهني	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14
N	Valid	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Output3.spv [Document3] - IBM SPSS Statistics Viewer

File Edit View Data Transform Insert Format Analyze Direct Marketing Graphs Utilities Add-ons Window Help

Output

- Log
- Reliability
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Scale: ALL VARIABLES
 - Title
 - Case Processing S
 - Reliability Statistics
- Log
- Frequencies
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Statistics
 - Frequency Table
 - Title
 - الجنس
 - العمر
 - الستويات التعليمية
 - A1
 - A2
 - A3
 - A4
 - A5
 - A6
 - A7
 - A8
 - A9
 - A10
 - A11
 - A12
 - A13
 - A14
 - A15
 - A16
 - A17
 - A18
 - A19
 - A20
 - A21

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	28	75,7	75,7	75,7
Valid انثى	9	24,3	24,3	100,0
Total	37	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	6	16,2	16,2	16,2
Valid 30-40	15	40,5	40,5	56,8
Valid 40-50	11	29,7	29,7	86,5
Valid 50+	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

الستويات التعليمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لاقرى	9	24,3	24,3	24,3
Valid جامعي	28	75,7	75,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

العمر_التهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	9	24,3	24,3	24,3
Valid 5-10	7	18,9	18,9	43,2
Valid 10-15	10	27,0	27,0	70,3
Valid 15-20	1	2,7	2,7	73,0
Valid 20+	10	27,0	27,0	100,0
Total	37	100,0	100,0	

IBM SPSS Statistics Processor is ready | Unicode ON

Output3.spv (Document3) - IBM SPSS Statistics Viewer

File Edit View Data Transform Insert Format Analyze Direct Marketing Graphs Utilities Add-ons Window Help

مواقع جند	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

توزيع التكرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,13	1	2,7	2,7
	2,17	2	5,4	8,1
	2,25	1	2,7	10,8
	2,30	1	2,7	13,5
	2,42	1	2,7	16,2
	2,58	2	5,4	21,6
	2,75	1	2,7	24,3
	2,83	1	2,7	27,0
	2,92	1	2,7	29,7
	2,96	1	2,7	32,4
	3,04	1	2,7	35,1
	3,25	3	8,1	43,2
	3,38	1	2,7	45,9
	3,54	2	5,4	51,4
	3,58	1	2,7	54,1
	3,63	1	2,7	56,8
	3,67	2	5,4	62,2
	3,71	1	2,7	64,9
	3,79	2	5,4	70,3
	3,83	2	5,4	75,7
	3,88	2	5,4	81,1
	3,92	2	5,4	86,5
	4,00	2	5,4	91,9
	4,04	1	2,7	94,6
	4,17	1	2,7	97,3
	4,54	1	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

IBM SPSS Statistics Processor is ready Unicode: ON

Output3.spv (Document3) - IBM SPSS Statistics Viewer

File Edit View Data Transform Insert Format Analyze Direct Marketing Graphs Utilities Add-ons Window Help

Frequency Percent Valid Percent Cumulative Percent

تصنيف الأسماء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,71	2,7	2,7	2,7
	1,79	2,7	2,7	5,4
	1,93	3	8,1	8,1
	2,14	1	2,7	16,2
	2,43	2	5,4	21,6
	2,50	1	2,7	24,3
	2,57	1	2,7	27,0
	2,79	1	2,7	29,7
	3,00	1	2,7	32,4
	3,07	1	2,7	35,1
	3,14	2	5,4	40,5
	3,21	1	2,7	43,2
	3,28	1	2,7	45,9
	3,43	1	2,7	48,6
	3,50	2	5,4	54,1
	3,57	1	2,7	56,8
	3,64	2	5,4	62,2
	3,71	2	5,4	67,6
	3,79	1	2,7	70,3
	3,86	3	8,1	78,4
	3,93	1	2,7	81,1
	4,00	3	8,1	89,2
	4,21	2	5,4	94,6
	4,43	1	2,7	97,3
	4,50	1	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

العدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

IBM SPSS Statistics Processor is ready Unicode: ON



- B28
- B29
- B30
- B31
- B32
- B33
- B34
- B35
- B36
- B37
- B38
- بارة المبرهه
- معيّن الاثبات
- بند1
- بند2
- بند3
- بند4
- بند5
- بند6
- بند7
- بند8
- بند9
- بند10
- بند11
- بند22
- بند33
- Log
- Regression
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Variables Entered
 - Model Summary
 - ANOVA
 - Coefficients
 - Excluded Variables
- Log
- Correlations
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Correlations
- Log
- Correlations
 - Title
 - Notes
 - Correlations

بند1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	2,7	2,7	2,7
1,50	2	5,4	5,4	8,1
2,00	2	5,4	5,4	13,5
2,25	3	8,1	8,1	21,6
2,50	1	2,7	2,7	24,3
2,75	1	2,7	2,7	27,0
3,00	3	8,1	8,1	35,1
3,25	2	5,4	5,4	40,5
3,50	7	18,9	18,9	59,5
3,75	1	2,7	2,7	62,2
4,00	11	29,7	29,7	91,9
4,25	1	2,7	2,7	94,6
4,50	1	2,7	2,7	97,3
5,00	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

بند11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,40	1	2,7	2,7	2,7
1,60	1	2,7	2,7	5,4
1,80	2	5,4	5,4	10,8
2,40	2	5,4	5,4	16,2
2,80	3	8,1	8,1	24,3
2,80	3	8,1	8,1	32,4
3,00	1	2,7	2,7	35,1
3,20	3	8,1	8,1	43,2
3,40	3	8,1	8,1	51,4
3,80	3	8,1	8,1	59,5
3,80	5	13,5	13,5	73,0
4,00	7	18,9	18,9	91,9



- B26
- B27
- B28
- B29
- B30
- B31
- B32
- B33
- B34
- B35
- B36
- B37
- B38
- تازه المعرفه
- تعيين الازمان
- الحد 1
- الحد 2
- الحد 3
- الحد 4
- الحد 5
- الحد 11
- الحد 22
- الحد 33

- Log
- Regression
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Variables Entered
 - Model Summary
 - ANOVA
 - Coefficients
 - Excluded Variables
- Log
- Correlations
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Correlations
- Log
- Correlations
 - Title

22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,33	1	2,7	2,7
	1,50	1	2,7	5,4
	1,83	2	5,4	10,8
	2,00	3	8,1	18,9
	2,33	1	2,7	21,6
	2,50	2	5,4	27,0
	2,67	3	8,1	35,1
	3,17	1	2,7	37,8
	3,33	6	16,2	54,1
	3,50	1	2,7	56,8
	3,67	3	8,1	64,9
	3,83	6	16,2	81,1
	4,00	4	10,8	91,9
	4,17	1	2,7	94,6
	4,50	2	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	2,7	2,7
	1,67	1	2,7	5,4
	2,00	4	10,8	16,2
	2,33	2	5,4	21,6
	2,67	1	2,7	24,3
	3,00	3	8,1	32,4
	3,33	8	21,6	54,1
	3,67	5	13,5	67,6
	4,00	8	21,6	89,2
	4,33	3	8,1	97,3
	5,00	1	2,7	100,0



- B26
- B27
- B28
- B29
- B30
- B31
- B32
- B33
- B34
- B35
- B36
- B37
- B38
- تاريخ المعرفة
- تسجين الآلة
- العدد 1
- العدد 2
- العدد 3
- العدد 4
- العدد 5
- العدد 6
- العدد 11
- العدد 22
- العدد 33
- Log
- Regression
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Variables Entered
 - Model Summary
 - ANOVA
 - Coefficients
 - Excluded Variables
- Log
- Correlations
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Correlations
- Log
- Correlations
 - Title

العدد 33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2,7	2,7	2,7
	1,67	4,5	4,5	7,2
	2,00	5,4	5,4	12,6
	2,33	6,3	6,3	18,9
	2,67	7,2	7,2	26,1
	3,00	8,1	8,1	34,2
	3,33	9,0	9,0	43,2
	3,67	10,0	10,0	53,2
	4,00	10,8	10,8	64,0
	4,33	11,7	11,7	75,7
	5,00	13,5	13,5	89,2
Total	37	100,0	100,0	

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT تحسين الآلة
/METHOD=ENTER التاريخ المعرفة. ادارة
    
```

Regression

[DataSet2] C:\Users\chiha.DESKTOP-KT42PII\Desktop\bureau de memoire 01\AMINA sPSS\AMINA.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدد 33 العدد 2 العدد 5 العدد 6 العدد 11 العدد 3 العدد 4 العدد 1 العدد 22		Enter



- B26
- B27
- B28
- B29
- B30
- B31
- B32
- B33
- B34
- B35
- B36
- B37
- B38
- تاريخ المعرفه
- تعيين الاثار
- الحد 1
- الحد 2
- الحد 3
- الحد 4
- الحد 5
- الحد 6
- الحد 11
- الحد 22
- الحد 33

- Log
- Regression
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Variables Entered
 - Model Summary
 - ANOVA
 - Coefficients
 - Excluded Variables
- Log
- Correlations
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Correlations
- Log
- Correlations
 - Title

Regression

[DataSet2] C:\Users\chiha.DESKTOP-XT42PII\Desktop\bureau de memoire 01\AMINA sPSS\AMINA.sav

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحد 33 الحد 22 الحد 5 الحد 6 الحد 11 الحد 4 الحد 1 الحد 22		Enter

a. Tolerance = ,000 limits reached.
b. Dependent Variable: تعيين الاثار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	1,000 ^a	1,000	1,000	,00000

a. Predictors: (Constant), 11 الحد, 3 الحد, 5 الحد, 6 الحد, 2 الحد, 33 الحد, 22 الحد, 1 الحد, 4 الحد

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,026	9	2,558		,000
	Residual	,000	27	,000		,000
	Total	23,026	36			

a. Predictors: (Constant), 22 الحد, 1 الحد, 4 الحد, 11 الحد, 3 الحد, 5 الحد, 6 الحد, 2 الحد, 33 الحد, 22 الحد, 1 الحد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,697E-15	,000		,000	1,000
	الحد 1	-2,783E-15	,000	,000	,000	1,000



- B26
- B27
- B28
- B29
- B30
- B31
- B32
- B33
- B34
- B35
- B36
- B37
- B38
- تدر المعرفة
- تحسين الاداء
- المدى 1
- المدى 2
- المدى 3
- المدى 4
- المدى 5
- المدى 6
- المدى 11
- المدى 22
- المدى 33

Total	23,026	36			
-------	--------	----	--	--	--

a. Predictors: (Constant), المدى 1, المدى 4, المدى 11, المدى 3, المدى 5, المدى 6, المدى 2, المدى 33
 b. Dependent Variable: تحسين الاداء

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3,697E-15	,000		,000	1,000
	المدى 1	-2,783E-15	,000	,000	,000	1,000
	المدى 2	2,499E-15	,000	,000	,000	1,000
	المدى 3	2,482E-16	,000	,000	,000	1,000
	المدى 4	1,636E-15	,000	,000	,000	1,000
	المدى 5	-7,773E-16	,000	,000	,000	1,000
	المدى 6	1,145E-15	,000	,000	,000	1,000
	المدى 11	,357	,000	,386	44820257,51	,000
	المدى 22	,429	,000	,465	37311554,13	,000
	المدى 33	,214	,000	,238	31342340,61	,000

a. Dependent Variable: تحسين الاداء

Excluded Variables^b

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1	المعرفة	1			,000

a. Predictors in the Model: (Constant), المدى 1, المدى 4, المدى 11, المدى 3, المدى 5, المدى 6, المدى 2, المدى 33, المدى 22
 b. Dependent Variable: تحسين الاداء

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 A11 A12 A13 A14 A15 A16 A17 A18 A19 A20 A21 A22 A23 A24 B25 B26 B27 B28 B29 B30 B31
B32 B33 B34 B35 B36 B37 B38 المعرفة-اداء,تحسين المعرفة-اداء,تحسين الاداء
/PRINT=TWO TAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
    
```



- B26
- B27
- B28
- B29
- B30
- B31
- B32
- B33
- B34
- B35
- B36
- B37
- B38
- تاريخ المراجعة
- تصنيف الآراء
- الجدد 1
- الجدد 2
- الجدد 3
- الجدد 4
- الجدد 5
- الجدد 6
- الجدد 11
- الجدد 22
- الجدد 33
- Log
- Regression
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Variables Entered/Removed
 - Model Summary
 - ANOVA
 - Coefficients
 - Excluded Variables
- Log
- Correlations
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Correlations
- Log
- Correlations
 - Title

Correlations

[DataSet2] C:\Users\chiha.DESKTOP-KT42FII\Desktop\bureau de memoire 01\AMINA.SPSS\AMINA.sav

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18
A1	Pearson Correlation	1	,943**	,680**	,435**	,703**	,550**	,784**	,540**	,429**	,579**	,540**	,441**	,453**	,619**	,384*	,476**	,532**	,456**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,007	,000	,000	,000	,001	,008	,000	,001	,006	,005	,000	,019	,003	,001	,005
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A2	Pearson Correlation	,943**	1	,682**	,429**	,776**	,606**	,840**	,509**	,478**	,484**	,531**	,389**	,454**	,610**	,379	,479**	,560**	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,008	,000	,000	,000	,001	,003	,002	,001	,025	,005	,000	,021	,003	,000	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A3	Pearson Correlation	,680**	,682**	1	,558**	,641**	,705**	,635**	,492**	,476**	,513**	,430**	,466**	,481**	,629**	,302	,368**	,539**	,547**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,002	,003	,001	,008	,003	,003	,000	,070	,025	,001	,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A4	Pearson Correlation	,435**	,429**	,558**	1	,274	,323	,429**	,298	,420**	,381*	,610**	,431**	,409*	,253	,467**	,325*	,342*	,470**
	Sig. (2-tailed)	,007	,008	,000		,100	,051	,008	,074	,010	,020	,000	,008	,012	,131	,004	,050	,038	,003
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A5	Pearson Correlation	,703**	,776**	,641**	,274	1	,497**	,752**	,554**	,382	,528**	,488**	,221	,468**	,667**	,288	,281	,510**	,372*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,100		,002	,000	,000	,020	,001	,002	,189	,003	,000	,083	,091	,001	,024
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A6	Pearson Correlation	,550**	,606**	,705**	,323	,497**	1	,704**	,380*	,385*	,416*	,071	,317	,333*	,462**	,193	,415*	,486**	,503**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,051	,002		,000	,020	,026	,011	,678	,056	,044	,004	,252	,011	,002	,002
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A7	Pearson Correlation	,784**	,840**	,635**	,429**	,752**	,704**	1	,482**	,467**	,438**	,460**	,332*	,388*	,498**	,449**	,374*	,619**	,528**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,008	,000	,000		,003	,004	,007	,004	,045	,018	,002	,005	,023	,000	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A8	Pearson Correlation	,540**	,509**	,492**	,298	,554**	,380*	,482**	1	,282	,560**	,289	,255	,278	,666**	,618**	,617**	,511**	,515**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,002	,074	,000	,020	,003		,091	,000	,084	,128	,096	,000	,000	,000	,001	,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A9	Pearson Correlation	,429**	,478**	,476**	,420**	,382*	,365*	,467**	,282	1	,371*	,204	,166	,009	,189	,424**	,080	,486**	,415*
	Sig. (2-tailed)	,008	,003	,003	,010	,020	,026	,004	,091		,024	,225	,327	,958	,263	,009	,638	,002	,011
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A10	Pearson Correlation	,579**	,484**	,513**	,381*	,528**	,416*	,438**	,467**	,438**	1	,408	,432**	,305	,462**	,473**	,236	,340*	,307*



Correlations																					
	A19	A20	A21	A22	A23	A24	B25	B26	B27	B28	B29	B30	B31	B32	B33	B34	B35	B36	B37	B38	المتغير
B26																					
B27	,094	,237	,394 ^{**}	,644 ^{***}	,555 ^{**}	,621 ^{***}	,524 ^{**}	,320	,235	,388 ^{**}	,431 ^{***}	,363 ^{**}	,588 ^{***}	,420 ^{**}	,588 ^{***}	,747 ^{***}	,737 ^{***}	,379 ^{**}	,322	,649 ^{***}	,844 ^{***}
B28	,579	,157	,016	,000	,000	,000	,001	,053	,162	,018	,008	,027	,000	,010	,000	,000	,000	,021	,052	,000	,000
B29	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
B30	,046	,209	,427 ^{***}	,729 ^{***}	,603 ^{**}	,617 ^{***}	,565 ^{**}	,292	,212	,427 ^{***}	,293	,429 ^{**}	,597 ^{***}	,384 ^{**}	,580 ^{***}	,750 ^{***}	,734 ^{***}	,357 ^{**}	,321	,638 ^{***}	,858 ^{***}
B31	,788	,215	,008	,000	,000	,000	,000	,060	,207	,008	,079	,008	,000	,019	,000	,000	,000	,030	,053	,000	,000
B32	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
B33	,028	,174	,404 ^{**}	,537 ^{***}	,565 ^{**}	,596 ^{***}	,683 ^{***}	,232	,192	,346 ^{**}	,217	,362 ^{**}	,574 ^{***}	,234	,569 ^{***}	,729 ^{***}	,766 ^{***}	,123	,179	,590 ^{***}	,801 ^{***}
B34	,871	,304	,013	,001	,000	,000	,000	,166	,254	,036	,197	,028	,000	,163	,000	,000	,000	,468	,289	,000	,000
B35	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
B36	,163	,167	,532 ^{***}	,433 ^{***}	,421 ^{***}	,416 ^{**}	,357 ^{**}	,334 ^{**}	,338 ^{**}	,290	,099	,364 ^{**}	,518 ^{***}	,323	,283	,331 ^{**}	,367 ^{**}	,304	,399 ^{**}	,349 ^{**}	,636 ^{***}
B37	,334	,324	,001	,007	,009	,010	,030	,043	,041	,082	,561	,037	,001	,051	,089	,045	,025	,067	,014	,034	,000
B38	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
المتغير	,163	,167	,532 ^{***}	,433 ^{***}	,421 ^{***}	,416 ^{**}	,357 ^{**}	,334 ^{**}	,338 ^{**}	,290	,099	,364 ^{**}	,518 ^{***}	,323	,283	,331 ^{**}	,367 ^{**}	,304	,399 ^{**}	,349 ^{**}	,636 ^{***}
المتغير	,334	,324	,001	,007	,009	,010	,030	,043	,041	,082	,561	,037	,001	,051	,089	,045	,025	,067	,014	,034	,000
المتغير	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
المتغير	-,081	-,013	,379 ^{**}	,632 ^{***}	,603 ^{**}	,559 ^{**}	,517 ^{**}	,122	,137	,352 ^{**}	,200	,339 ^{**}	,457 ^{***}	,130	,557 ^{***}	,791 ^{***}	,696 ^{***}	,012	,067	,466 ^{***}	,742 ^{***}
المتغير	,632	,840	,021	,000	,000	,000	,001	,472	,420	,032	,234	,040	,004	,443	,000	,000	,000	,943	,695	,004	,000
المتغير	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
المتغير	-,108	,130	,137	,400 ^{**}	,401 ^{**}	,268	,578 ^{***}	,025	-,047	,276	,148	,452 ^{***}	,365 ^{**}	,311	,384 ^{**}	,481 ^{***}	,612 ^{***}	,193	,093	,564 ^{***}	,624 ^{***}
المتغير	,525	,444	,420	,014	,014	,109	,000	,883	,784	,099	,383	,005	,027	,061	,019	,003	,000	,252	,584	,000	,000
المتغير	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
المتغير	-,001	,015	,362 ^{**}	,626 ^{***}	,491 ^{***}	,445 ^{**}	,614 ^{***}	,116	,225	,385 ^{**}	,196	,526 ^{***}	,439 ^{***}	,290	,509 ^{***}	,664 ^{***}	,640 ^{***}	,256	,204	,597 ^{***}	,783 ^{***}
المتغير	,632	,828	,028	,000	,002	,006	,000	,495	,181	,019	,244	,001	,007	,082	,001	,000	,000	,126	,226	,000	,000
المتغير	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
المتغير	,253	,234	,324	,284	,226	,305	,380 ^{**}	,299	,163	,252	,199	,295	,180	,106	,577 ^{***}	,523 ^{***}	,603 ^{**}	,102	,061	,354 ^{**}	,674 ^{***}
المتغير	,131	,164	,051	,115	,178	,067	,018	,072	,334	,132	,237	,077	,288	,033	,000	,001	,000	,548	,720	,031	,000
المتغير	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
المتغير	-,058	-,085	,360 ^{**}	,236	,284	,079	,400 ^{**}	,180	,110	,130	,282	,467 ^{***}	,171	,179	,497 ^{***}	,399 ^{**}	,351 ^{**}	,135	,234	,326 ^{**}	,491 ^{***}
المتغير	,731	,619	,029	,159	,080	,642	,014	,287	,518	,445	,091	,004	,312	,290	,002	,014	,033	,426	,163	,049	,000
المتغير	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
المتغير	,008	,016	,166	,239	,274	,333 ^{**}	,541 ^{***}	,317	,046	,138	,356 ^{**}	,366 ^{**}	,292	,267	,368 ^{**}	,535 ^{***}	,459 ^{***}	,032	,125	,482 ^{***}	,587 ^{***}
المتغير	,962	,924	,326	,154	,101	,044	,001	,056	,788	,415	,031	,026	,079	,110	,026	,001	,004	,850	,462	,003	,000
المتغير	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
المتغير	,242	,178	,720 ^{***}	,889 ^{***}	,829 ^{***}	,766 ^{***}	,232	,324	,502 ^{***}	,511 ^{***}	,253	,192	,584 ^{***}	,311	,300	,493 ^{***}	,465 ^{***}	,165	,442 ^{***}	,301	,684 ^{***}
المتغير	,149	,286	,000	,000	,000	,000	,167	,061	,003	,001	,121	,344	,000	,061	,071	,003	,004	,326	,006	,021	,000



B26	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A23	Pearson Correlation	,595**	,603**	,565**	,421**	,603**	,401*	,491**	,226	,284	,274	,629**	,435**	,484**	,293	,264	,375*	,509**	,430**
B29	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,009	,000	,014	,002	,176	,089	,101	,000	,007	,002	,079	,114	,022	,001	,008
B30	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
A24	Pearson Correlation	,621**	,617**	,596**	,416*	,559**	,268	,445**	,305	,079	,333*	,766**	,496**	,563**	,388*	,235	,366*	,372*	,344*
B32	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,010	,000	,109	,006	,067	,642	,044	,000	,002	,000	,018	,181	,026	,023	,037
B34	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
B25	Pearson Correlation	,524**	,565**	,683**	,357*	,517**	,578**	,614**	,386*	,400*	,541**	,232	,309	,325*	,554**	,315	,229	,517**	,442**
B35	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,030	,001	,000	,000	,018	,014	,001	,167	,063	,049	,000	,057	,172	,001	,006
B37	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
B38	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
تاريخ المعرفة	Pearson Correlation	,320	,292	,232	,334*	,122	,025	,116	,299	,180	,317	,324	,458**	,211	,211	,316	,442**	,337*	,284
تعيين الآراء	Sig. (2-tailed)	,053	,080	,166	,043	,472	,883	,495	,072	,287	,056	,051	,004	,211	,211	,057	,006	,041	,088
الجدد 1	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الجدد 2	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الجدد 3	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الجدد 5	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الجدد 6	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الجدد 11	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الجدد 22	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
الجدد 33	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Log																			
Regression																			
Title																			
Notes																			
Active Dataset																			
Variables Entered/Removed																			
Model Summary																			
ANOVA																			
Coefficients																			
Excluded Variables																			
Log																			
Correlations																			
Title																			
Notes																			
Active Dataset																			
Correlations																			
Log																			
Correlations																			
Title																			

B26	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37
B27	,242	,347	,734**	,497**	,559**	,611**	,567**	,331*	,371*	,437**	,741**	,678**	,634**	,517**	,561**	,493**	,526**	,918**	,605**	,716**	,474**	
B28	,148	,035	,000	,002	,000	,000	,000	,045	,024	,007	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,001	,000	,000	,000	,000	,00
B29	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3
B31	,365*	,227	,648**	,417**	,499**	,602**	,691**	,353*	,509**	,494**	,725**	,700**	,666**	,470**	,571**	,554**	,450**	,896**	,640**	,608**	,564**	
B32	,031	,176	,000	,010	,002	,000	,000	,032	,001	,002	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,00	,00
B34	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3
B35	,209	,628**	,551**	,392**	,569**	,637**	,562**	,145	,233	,704**	,813**	,679**	,629**	,642**	,533**	,596**	,351*	,402**	,805**	,715**	,477**	
B36	,215	,000	,000	,016	,000	,000	,000	,393	,166	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,033	,014	,000	,000	,00	,00
B37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3
B38	,283	,358	,559**	,424**	,480**	,304	,214	,462**	,398**	,342**	,442**	,618**	,347**	,169	,434**	,375**	,465**	,438**	,700**	,501**	,486**	
تاريخ المعركة	,090	,030	,000	,009	,002	,067	,204	,004	,015	,038	,006	,000	,035	,317	,007	,022	,004	,007	,000	,002	,00	,00
المدى 1	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3
المدى 2	,273	,199	,359**	,411**	,420**	,284	,237	,381*	,330**	,107	,422**	,511**	,206	,140	,359**	,350**	,415**	,554**	,633**	,410**	,31*	
المدى 3	,102	,238	,029	,011	,010	,089	,158	,020	,046	,527	,009	,001	,096	,410	,029	,034	,011	,000	,000	,012	,05	
المدى 5	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3
المدى 6	,258	,383	,479**	,649**	,600**	,507**	,461**	,456**	,558**	,370**	,625**	,711**	,430**	,384**	,382**	,374**	,701**	,755**	,700**	,683**	,562**	
المدى 11	,124	,019	,003	,000	,000	,001	,004	,005	,000	,024	,000	,000	,008	,019	,020	,023	,000	,000	,000	,000	,00	,00
المدى 22	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3
المدى 33	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3
Log																						
Regression																						
Title		,192	,225	,386**	,514**	,490**	,492**	,251	,352	,452**	,312	,622**	,311	,225	,369**	,281	,158	,284	,738**	,499**	,445**	
Notes	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3
Active Dataset	,192	1	,386**	,423**	,611**	,566**	,431**	,247	,437**	,636**	,518**	,656**	,448**	,497**	,405**	,456**	,478**	,339**	,485**	,722**	,565**	
Variables Entered/Removed	,254		,018	,008	,000	,000	,008	,140	,007	,000	,001	,000	,005	,002	,013	,005	,003	,040	,002	,000	,00	
Model Summary	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3
ANOVA																						
Coefficients	,225	,386**	1	,496**	,402**	,530**	,525**	,223	,407**	,577**	,644**	,683**	,665**	,436**	,493**	,498**	,394**	,727**	,586**	,719**	,517**	
Excluded Variables	,180	,018		,002	,014	,001	,001	,184	,012	,000	,000	,000	,000	,007	,002	,002	,016	,000	,000	,000	,00	
Log	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3
Correlations																						
Title	,386**	,423**	,496**	1	,415**	,372**	,321	,569**	,675**	,547**	,495**	,725**	,403**	,283	,378**	,295	,584**	,490**	,647**	,650**	,733**	
Notes	,018	,009	,002		,011	,023	,053	,000	,000	,000	,002	,000	,013	,116	,021	,076	,000	,002	,000	,000	,00	
Active Dataset	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3
Correlations	,514**	,611**	,402**	,415**	1	,778**	,728**	,400**	,392**	,646**	,705**	,829**	,599**	,613**	,488**	,640**	,668**	,544**	,781**	,843**	,605**	
Log	,001	,000	,014	,011		,000	,000	,014	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,00	
Correlations	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,37	,3



	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
B32 Pearson Correlation		,420**	,384*	,234	,323	,130	,311	,290	,106	,179	,267	,311	,341*	,128	,026	,397*	,391*	,466**	,52
B32 Sig. (2-tailed)		,010	,019	,163	,051	,443	,061	,082	,533	,200	,110	,061	,039	,451	,880	,015	,017	,004	,
B32 N		37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
B33 Pearson Correlation		,586**	,580**	,569**	,283	,557**	,384*	,509**	,577**	,497**	,366*	,300	,169	,057	,608**	,520**	,334*	,747**	,62
B33 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,089	,000	,019	,001	,000	,002	,026	,071	,316	,738	,000	,001	,043	,000	,
B33 N		37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Rows: 1 through 98 of 147

CORRELATIONS

/VARIABLES=ادارة المعرفة, 11 البعد, 22 البعد, 33 البعد
/PRINT=TWO-TAIL, NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		ادارة المعرفة	11 البعد	22 البعد	33 البعد
ادارة المعرفة	Pearson Correlation	1	,669**	,848**	,610**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	37	37	37	37
11 البعد	Pearson Correlation	,669**	1	,809**	,671**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	37	37	37	37
22 البعد	Pearson Correlation	,848**	,809**	1	,753**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	37	37	37	37
33 البعد	Pearson Correlation	,610**	,671**	,753**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	37	37	37	37

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- Log
- Regression
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Variables Entered
 - Model Summary
 - ANOVA
 - Coefficients
 - Excluded Variables
- Log
- Correlations
 - Title
 - Notes
 - Active Dataset
 - Correlations
- Log
- Correlations
 - Title
 - Notes
 - Correlations