



الموضوع

أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي دراسة حالة: مطاحن الزيبان - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فروع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

داسي وهيبة

إعداد الطالبة:

لكحل مريم

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2014
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتِي الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا﴾

سورة البقرة: الآية 269

﴿سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

سورة البقرة: الآية 32

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

﴿عَيْنَانِ لَا تَمْسُهُمَا النَّارُ عَيْنٌ بَكَتَ مِنْ خَشْيَةِ اللَّهِ وَعَيْنٌ بَاتَتْ تَدْرُسُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ﴾

سبيل الله

رواه الترمذي

من أقوال علي بن أبي طالب رضي الله عنه

"إنما زهد الناس من العلم من قلقة ما يرون من إبتغاع من تعلم بما علم"

الإهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا بالعافية

تبعثرت أوراقى، فلأخذت أجمع أشاتها لأضمنها بكلمات إهداء ومحبة، فوجدت أطيافا

جميلة تتراءى أمام ناظري وفي مخيلتي، أناس أفاضل يعجز اللسان عن بيان فضلهم

خلال تحصيلي العلمي

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

إلى التي كانت ومازالت وستبقى مصدر قوتي ونبع إلهامي ونور قلبي

أمي الغالية.

إلى الذي كان سببا في مثابرتي وبلذن الله وصولي

الأب الغالي

إلى من كانوا لي نعم السند والدافع: إخوتي إلياس، محمد العيد، أسامة، حمدي

إلى من كان أكبر داعم لي في إتمام هذا العمل أخي العزيز محرز

إلى أخي بدر الدين وزوجته جلييلة وإبنته جنة

إلى التي علمتني معنى الوفاء والإيمان بالنجاح أختي نبيلة وزوجها إلياس

وإبنها كريم

إلى التي غرست فيا حب الحياة و الأمل أختي سومة وزوجها حمزة وأولادها إسحاق

هاجر، معاذ، هالة

إلى التي علمتني معنى الصبر والتسامح و كانت مثلي في ذلك أختي نجود وزوجها

سامي أولادها محمد المهدي

شيماء، إسلام

إلى زملائي دربي وورود سنوات دراستي إلى صديقتي

كاميليا، صبرين، نريمان، مواهب

إلى من لاتكتمل أيام دراستي بدونهم: بسمة، صوري، عائشة مريا، أمينة شهيناز

إكرام، أحلام، عائشة

إلى كل من عرفني من قريب او بعيد

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أعز المسلمين بالعلم، وفاضل بينهم بالتقوى، والصلاة والسلام على المعلم الأول، الذي كان مناراً للعلم، وساوياً بين منزلة طالب العلم ومنزلة المجاهدين الأولين.

إن الشكر لله أولاً و آخراً على ما أمتن به علي من نعمة طلب العلم والسعي من أجله، وأتوسل إليه أن يشملني بعين رعايته وتوفيقه، لأتمكن من تحقيق ما أطمح إليه من خدمة لوطني الحبيب خاصة والإسلام والمسلمين عامة وأن يكون عملي هذا خالصاً لوجهه الكريم .

وأشكره سبحانه وتعالى على أن هياً لي صفوة من أهل العلم والفكر الذين أخذوا بيدي ، وكانوا لي بمثابة منارة أهتدي بها طوال دربي هذا .

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أغلى ما أملك عائلي من والدين وإخوة وأدعوا الله أن يوفقني لأرد ولو جزء بسيط من المساعدة والعون والإهتمام التي قدموها لي.

وأتقدم بخالص الشكر والثناء إلى الأستاذة المشرفة "داسي وهيبة" التي تفضلت بالإشراف على الرسالة ، وبذلت وقته وجهده في ذلك، وقدمت لي الإرشادات والتوجيهات التي أكسبني الكثير من مهارات البحث العلمي، ومن قبل على تدريسي في العديد من المقاييس أناها الله جزاها عني خير الجزاء.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأساتذة اللذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة. وجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة تحكيم خطة الدراسة .

والشكر والتقدير إلى جميع الأساتذة اللذين تفضلوا بتحكيم الإستبانة ، وكان لهم الفضل في توجيهها لأغراض البحث وإخراجها في صورتها النهائية .

وأتقدم بشكري إلى كل الأصدقاء و الزملاء اللذين مدوا لي يد العون والمساعدة والنصح والدعوة الصادقة لإتمام هذا العمل وكذا في السنوات السابقة وأخص بالذكر صبرين،: كاميليا، ناريمان، مواهب.

وأولاً و آخراً أسأل الله أن يوفقنا لما فيه صلاح لدينانا و آخرتنا، ويسدد خطانا على طريق الحق، و آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ، وأفضل الصلاة والتسليم على محمد بن عبدالله النبي الصادق الأمين .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إتجاهات المبحوثين في مؤسسة مطاحن الزيبان- بسكرة- نحو أثر إدارة المعرفة في الأداء المنظمي ، ولتحقيق أهداف البحث إستخدمنا إستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغت قوامها (80) عامل، وكان عدد الإستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (65) إستبانة بنسبة 81.25% من إجمالي العينة.

وإعتمدنا في تحليل البيانات على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الإنحدار، وتحليل التباين وتحليل التباين الأحادي ANOVA واختبار T-test وكانت من أهم النتائج وجود مستوى متوسط من ممارسة إدارة المعرفة وكذا مستوى متوسط في أداء المؤسسة محل الدراسة، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء المنظمي بأبعاده المختلفة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (النوع الإجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التحكم في أجهزة الإعلام الألي) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، الموقع الوظيفي). فحين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، التحكم في أجهزة الإعلام الألي) بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع الإجتماعي، العمر، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة).

وأخيرا تم تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة لإستخدام وممارسة إدارة المعرفة والبحث على تطبيقها من أجل تحسين وتطوير أداءها بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام بتوفير عاملين قادرين على ممارسة إدارة المعرفة بمختلف عملياتها وإعتماد نمط قيادي يساعد على ذلك .

Résumé:

Cette étude visait à connaître les tendances des répondants à la société des Mills Ziban – Biskra– à propos de l'impact de la gestion des connaissances dans la performance organisationnelle, Pour atteindre les objectifs de la recherche, nous avons utilisé un questionnaire pour recueillir des données, Ont été distribués à un échantillon de (80) travailleurs, et ont trouve (65) questionnaires valides et récupérées pour analyse d'une pourcentage de 81.25% aux totales des échantillon.

Nous avons adopté dans l'analyse des données sur l'analyse statistique descriptive, Le coefficient de régression et l'Analyse de variance multiple. Il était l'un des résultats les plus importants et l'existence d'un niveau intermédiaire de la pratique de gestion des connaissances, ainsi que le niveau de la performance moyenne de l'institution en place de l'étude, Et l'existence d'un effet de la relation de différences statistiquement significatives entre la gestion des connaissances et le niveau de performance organisationnelle. Les résultats ont montré une différence statistiquement significative dans les attitudes des répondants au sujet de la pratique de la gestion des connaissances attribuable aux variables (Sexe, qualification, années d'expérience, contrôler les médias automatisés) alors qu'il n'existe pas de différences statistiquement significatives attribuables aux variables(lage, actuel Domaine d'emploi). Bien que les résultats ont montré une différence statistiquement significative dans les attitudes des répondants sur le niveau de performance organisationnelle attribuable à des variables (qualification, maîtrise de l'outil informatique) alors qu'il n'existe pas de différences statistiquement significatives en raison de la variable (le sexe, lage, la zone de la tâche en cours, les années d'expérience).

Enfin, des recommandations ont été faites à l'institution à l'étude pour l'utilisation et la pratique de la gestion et de la recherche sur l'application des connaissances en vue d'améliorer et de développer la performance en plus de la nécessité de se concentrer sur la fourniture de travailleurs sont en mesure d'exercer divers processus de gestion des connaissances et d'adopter un style de leadership qui aide

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية.
ب-ت	إهداء
ث-ج	شكر وتقدير
ح	ملخص
خ	Résumé
د-ز	قائمة المحتويات.
س-ش	قائمة الجداول.
ص	قائمة الأشكال.
ض	قائمة الملاحق
17-1	الفصل الأول: منهجية الدراسة والدراسات السابقة
2	مقدمة عامة
3	المبحث الأول: منهجية الدراسة.
3	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.
4	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الدراسة.
5	المطلب الثالث: نموذج الدراسة.

7-6	المطلب الرابع: متغيرات الدراسة والتعريفات الإجرائية
7	المطلب الخامس: فرضيات الدراسة
8	المطلب السادس: حدود الدراسة ومنهجيتها
8	المطلب السابع: مجتمع وعينة الدراسة.
9-8	المطلب الثامن: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.
10-9	المطلب التاسع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
12-10	المطلب العاشر: صدق وثبات أداة البحث (الإستبانة).
12	المبحث الثاني: التعريفات الإجرائية بمتغيرات البحث والدراسات السابقة
17-12	المطلب الأول: الدراسات السابقة.
17	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة.
50-18	الفصل الثاني: - إدارة المعرفة -
19	تمهيد
20	المبحث الأول: ماهية المعرفة
23-20	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
24-23	المطلب الثاني: خصائص المعرفة
25	المطلب الثالث: أهمية المعرفة
28-26	المطلب الرابع: مصادر المعرفة
30-28	المطلب الخامس: أنواع المعرفة
31	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

31	المطلب الأول:نشأة إدارة المعرفة
33-32	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
34-33	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة
35-34	المطلب الرابع: أهداف إدارة المعرفة
37-35	المطلب الخامس: مكونات إدارة المعرفة
38	المبحث الثالث: إدارة المعرفة(عمليات، نماذج، متطلبات تطبيق).
42-38	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
47-43	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
49-48	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
50	خلاصة الفصل.
82-51	الفصل الثالث:- الأداء المنظمي-
52	تمهيد
53	المبحث الأول: ماهية الأداء المنظمي.
55-53	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته.
57-55	المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء المنظمي.
60-57	المطلب الثالث: تصنيفات الأداء.
61-60	المطلب الرابع: معايير الأداء.
65-62	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء.
66	المبحث الثاني: قياس الأداء.

68-66	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء.
70-69	المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء
76-70	المطلب الثالث: طرق قياس الأداء
78-77	المطلب الرابع: أساليب قياس الأداء
81-78	المطلب الخامس: أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي
82	خلاصة الفصل
124-83	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية -الإطار الميداني-
84	تمهيد
98-85	المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
100-98	المبحث الثاني: خصائص مبحوثين الدراسة.
109-101	المبحث الثالث: تحليل متغيرات الدراسة.
124-109	المبحث الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي وفرضيات الدراسة.
126-125	خاتمة (النتائج والتوصيات)
136-127	قائمة المراجع.
144-137	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12-11	ثبات الإستبانة.	1-1
30	الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة.	1-2
86	تشكيلة منتجات مطاحن الزيبان -بسكرة-	1-4
98	توزيع العمال حسب التسلسل المهني للفئات.	2-4
99-98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.	3-4
103-101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة.	4-4
107-106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد البحث عن عبارات محور الأداء المنظمي.	5-4
110-109	إختبار التوزيع الطبيعي.	6-4
110	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.	7-4
111	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغير المستقل إدارة المعرفة على المتغير التابع الأداء المنظمي (رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).	8-4
113	نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد الأداء المنظمي.	9-4
113	نتائج إختبار T لإختبار الفروق في مستوى ممارسة إدارة المعرفة تعزى لهتغير النوع الإجتماعي.	10-4

114	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.	11-4
115	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.	12-4
116	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة تعزى لمتغير مجال الموقع الوظيفي.	13-4
117	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	14-4
118	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى إدارة المعرفة تعزى لمتغير التحكم في أجهزة الإعلام الألي.	15-4
119	نتائج إختبار T لإختبار الفروق في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير النوع الإجتماعي.	16-4
120	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير العمر.	17-4
121	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.	18-4
122	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.	19-4
123	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	20-4
124	نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير التحكم في أجهزة الإعلام الألي.	21-4

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	نموذج البحث.	1-1
23	تصور العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.	1-2
36	مكونات إدارة المعرفة.	2-2
42	عمليات إدارة المعرفة.	3-2
43	نموذج duffy.	4-2
44	نموذج نوناكا CESI.	5-2
47	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt.	6-2
76	سلسلة علاقات السبب والنتيجة في خرائط وصف الإستراتيجية ومقياس الأداء المتوازن.	1-3
80	أثار إدارة المعرفة على العمليات الداخلية في المنظمة.	2-3

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
139	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-.	(01)
140	قائمة محكمي الإستمارة.	(02)
146-141	الإستمارة.	(03)

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

إن التغييرات التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي كانت تغييرات هائلة تفوق بكثير ما شهده العالم من تغييرات خلال العقود السابقة. حيث تمر منظمات اليوم بتغييرات إقتصادية وإجتماعية وتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وإفتتاح الأسواق وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي والتي أحدثت أثارا عميقة في سوق العمل وأنماطه، مما أدى بجل المنظمات في الوقت الحاضر أن تسعى إلى إعادة التوازن لأعمالها وموقعها في السوق. من خلال زيادة وتحسين نوعية المنتج والخدمة التي تقدمها، والعمل على خفض الكلفة، والمنافسة بجودة الخدمات والمنتجات ذات التقنية العالية.

وهذا ما جعل مفهوم الأداء يحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال ولا يزال الإهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة، بإعتباره يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ي ألا وهو البقاء والإستمرارية، بالإضافة إلى أنه يتصف بكونه مفهوما واسعا ومتطورا وذو محتويات تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور ظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء ، لذا فتحسين أداء المنظمة كان ومازال مشكلة معقدة في ظل تقدم التقنيات وتغير الأسواق وكذا تعدد العوامل التي تؤثر فيه.

من جهة أخرى تعد إدارة المعرفة وعملياتها من أكثر الموضوعات أهمية في الوقت الحاضر، كما تعد نقطة أو قاعدة التركيز لجهود أطراف متعددة بوجهات نظر وإهتمامات مختلفة. فالمعرفة اليوم تعتبر أحد أهم عوامل الإنتاج ورأس المال القائم على الفكر والخبرة الذي يتجدد بإستمرار ولا ينقص بالإستخدام فهي أداة المنظمة الحيوية للقيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها. فإدارة المعرفة إحدى المفاهيم الحديثة تعتمد على توفير المعرفة ذات القيمة بعد إستقطابها من مصادرها الداخلية والخارجية وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة والمستفيدين من خارجها ، كما أنها تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها و تطبيقها.

وبما أن إدارة المعرفة أعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء فإن ربطها بفعالية المنظمات هو من الموضوعات الحديثة والحديثة، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغييرات والتقلبات الإقتصادية والإجتماعية...السريعة على المستويين المحلي والعالمي وإنعكاس كل ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال وذلك من خلال تحسين عملية إتخاذ القرار زيادة الإنتاجية تحسين الإبداع تحقيق الميزة التنافسية وسرعة الإستجابة للتغيرات البيئية المحيطة وغيرها من النتائج التي

تصب في تحسين الأداء. وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة، حيث يناقش المنهجية التي قمنا باستخدامها، وحدودها، ويحدد مجتمع الدراسة والمفردات المستقصى منهم، كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي قمنا باستخدامها في التحقق من صدقها وثباتها، وأخيرا يوضح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة

زاد إهتمام المنظمات الرائدة والناجحة بإدارة المعرفة يوما بعد يوم وذلك راجع لدورها الذي يتجسد في إنعكاسها على الأفراد وكذا على أداء المنظمة. فقد أصبح تطبيقها أحد أهم الأساليب التي تحقق المنظمة من خلالها أداء أفضل. إن سعى المنظمات الجزائرية إلى تحقيق مستوى عال من الأداء في ظل التحول العميق والتطورات الجديدة والمتلاحقة سواء في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المنظمات يضعنا أمام التساؤل حول موقع منظماتنا من هذه التحولات المحيطة بها وهل أدركت هذه الأخيرة مدى أهمية إدارة المعرفة والتي تم إعتماده من قبل أكبر المنظمات في دول العالم. وبناءا عليه جاءت إشكالية بحثنا متمثلة في السؤال الرئيسي التالي:

- "ما أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي لمؤسسة مطاحن الزيبان - بسكرة-؟"

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان- بسكرة-؟
2. ماهو مستوى أداء مؤسسة مطاحن الزيبان- بسكرة-؟
3. هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص، توليد، خزن، تشارك، تطبيق) على الأداء المنظمي(رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلو والنمو) لمؤسسة مطاحن الزيبان- بسكرة-؟

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الدراسة

1-أهمية الدراسة

- تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه والذي يتضمن متغيرين هامين هما الأداء المنظمي وإدارة المعرفة بوصف هذه الأخيرة نهجا إداريا حديثا وكذا باعتبارها أداة أساسية فاعلة تهيئ المنظمات للدخول لعالم المنافسة على أساس المعرفة والخبرة.
- كما تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع الأداء المنظمي بإعتباره أساس تبنى عليه عملية وضع وإتخاذ القرارات كما يتم على أساسه تحديد مدى الإقتراب أو الإبتعاد عن تحقيق الأهداف وكذا تحديد مستوى كفاءة وفعالية المنظمات...الخ.
- تقديم صورة واقعية حول أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي.

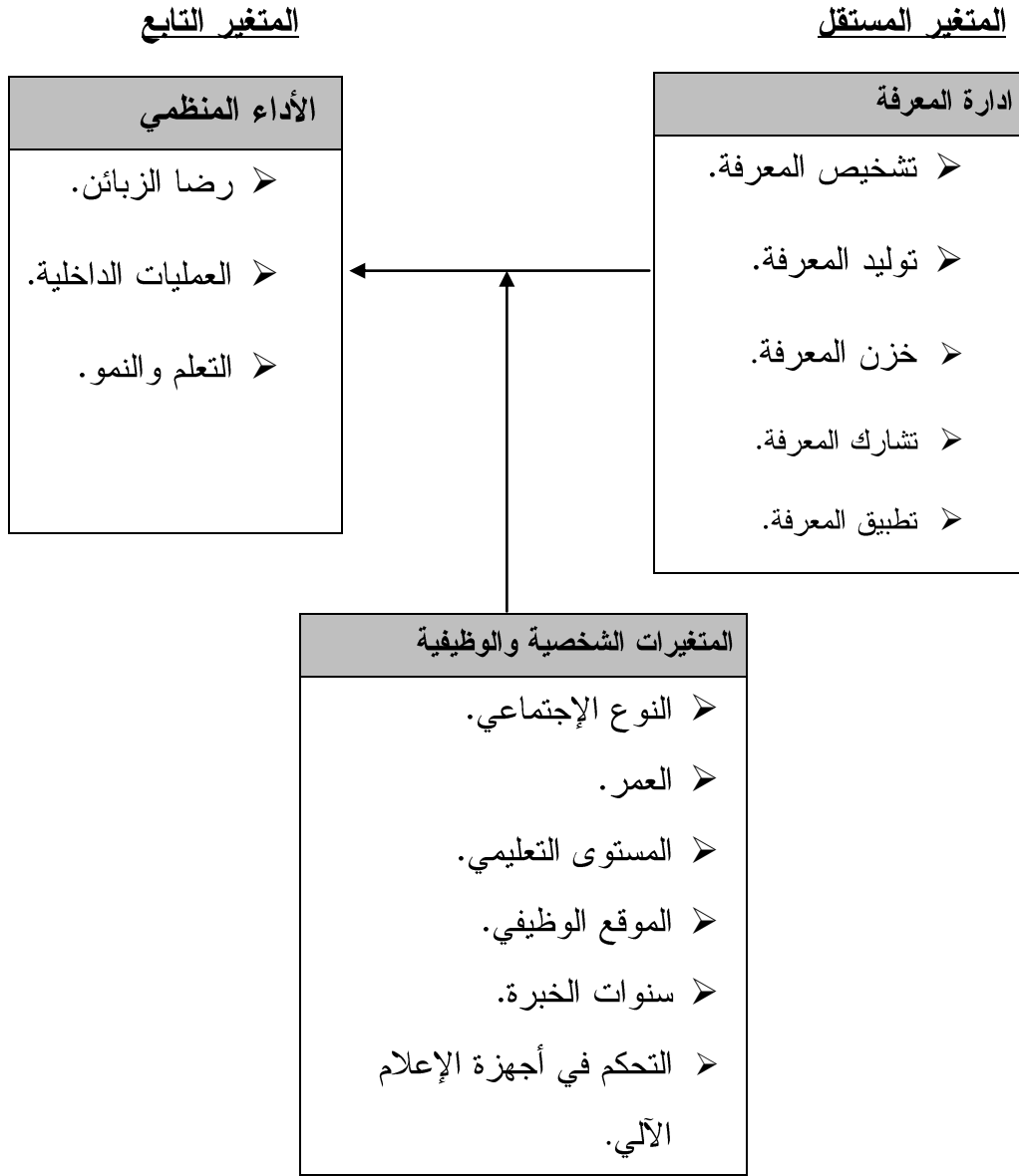
2- أهداف الدراسة

- نهدف من هذه الدراسة للوصول إلى:
- التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وأداء المنظمي.
 - التعرف على مستوى أداء مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-.
 - التعرف على واقع توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-.
 - التعرف على أثر توظيف إدارة المعرفة على مستوى أداء مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-.
 - التوصل إلى تقديم إقتراحات التي يمكن أن تساعد مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة- على تحسين مستوى توظيفها لعمليات إدارة المعرفة وذلك لتحقيق التميز في أدائها.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة

يمكن التعرف على النموذج الإفتراضي للدراسة وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

المطلب الرابع: متغيرات الدراسة والتعريفات الإجرائية

1. متغيرات الدراسة

تتأولنا من خلال الدراسة المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المعرفة وتشتمل (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة).

- المتغير التابع: الأداء المنظمي ويشتمل (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن).

2. التعريفات الإجرائية

المتغير المستقل: إدارة المعرفة

-المعرفة: هي مجموعة المعلومات ذات القيمة التي يمكن أن يستفيد منها العاملين.

-إدارة المعرفة: جميع العمليات أو الممارسات التي تتمثل في تشخيص وتوليد، خزن وتشارك وكذا تطبيق المعرفة ، والتي تعتبر ضرورة هامة لإنجاز الأنشطة المختلفة بهدف تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

-تشخيص المعرفة: هي كل الأنشطة والممارسات التي تساعد أو تسهل على العاملين عملية التعرف على المعرفة المتوفرة وكذا أماكن وجودها أي عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تتمثل في ما هو موجود من المعرفة فعلا مقابل ما يجب على المؤسسة أن تعرفه.

-توليد المعرفة: هي كل الأنشطة والممارسات التي يتمكن من خلالها العاملين من خلق وإكتساب المعرفة والتي تختلف طرق الحصول عليها من شخص لآخر ومن مؤسسة لأخرى حيث يمكن أن تولد المعرفة من قبل الأشخاص، كما يمكن أن تولد من قبل أقسام البحث والتطوير والتجريب.

-خزن المعرفة: تقييم صلاحية الوثائق السائدة في أنشطة المؤسسة وتحديث المعلومات بإستمرار لضمان تحسين المستمر في أداء الأنشطة المختلفة في المؤسسة ومنه دوام القدرة التنافسية لها.

-تشارك المعرفة: ونقصد من خلال البحث بعملية تشارك المعرفة هي مدى قدرة العاملين على نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها وفي الوقت المناسب والتي من شأنها أن تؤثر على أداء كل عامل لمهامه ومنه أداء المؤسسة ككل.

-تطبيق المعرفة: الممارسة والإستخدام الأمثل للمعرفة والإستفادة منها في الواقع العملي بحيث يتم تجسيدها في العمل اليومي في كل وظيفة من الوظائف.

المتغير التابع: الأداء المنظمي

-الأداء المنظمي: ونقصد من خلال هذه الدراسة بالأداء المنظمي هو معرفة مستوى النتائج المحققة من تفاعل أنشطة المنظمة والتي تم قياسها من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن (رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

-رضا الزبائن: وهو الذي نتمكن من خلاله معرفة مدى قدرة وسرعة المنظمة على تلبية إحتياجات الزبائن وتلبية توقعاتهم وكذا معرفة عدد الزبائن المنظمة وعدد الشكاوى وقدرتها على إكتساب عملاء جدد.
-العمليات الداخلية: ويعكس هذا المحور العمليات التي ينبغي أن تتفوق أو تتميز فيها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ومن بين مؤشرات قياسه عدد مرات تسليم الطلبات في الموعد وكذا جودة المنتج.

-التعلم والنمو: ويعكس هذا المحور مدى إهتمام المنظمة بالإستثمار في العاملين لديها من أجل رفع مستوى أدائهم، ومن أهم مقاييس هذا المحور مصاريف البحث والتطوير، مصاريف التدريب، عدد ساعات التدريب المخصصة لكل عامل.

المطلب الخامس: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المنظمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة-.

وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على رضا زبائن مؤسسة مطاحن الزيبان -سكرة-
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على العمليات الداخلية لمؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على التعلم والنمو في مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول توظيف إدارة المعرفة بمؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، التحكم في أجهزة الإعلام الآلي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المنظمي بمؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، التحكم في أجهزة الإعلام الآلي).

المطلب السادس: حدود الدراسة ومنهجها

1. حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

- أ -الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-.
- ب -الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2014/2013.
- ج -الحدود الموضوعية: تضمن الجانب الموضوعي على دراسة أثر إدارة المعرفة (كمتغير مستقل) على الأداء المنظمي (كمتغير تابع).
- د -الحدود البشرية: تضمنت الدراسة عينة من العاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-.

2. منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس، وتهدف الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي في مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-.

المطلب السابع: مجتمع وعينة الدراسة

- 1 -مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-، حيث أن بلغ 116 عامل حسب بيانات المؤسسة.
- 2 -تم إستخدام عينة عشوائية، بلغ حجمها 80 عامل، وقد تم توزيع الإستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وأسترد منها 65 إستبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الإستبيانات المستردة كلها صالحة للتحليل بواقع 81.25% من عينة الدراسة.

المطلب الثامن: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الإستبانة 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 الإستبانة على النحو التالي:

- إعداد إستبانة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الإستبانة بشكل أولى حسب ما يراه المشرف.

- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة وتتكون من 6 فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بإدارة المعرفة وأبعادها المختلفة وتتضمن (25) عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير الأداء المنظمي وتتضمن (14) عبارة. وقد تم إعتداد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) الذي يدعى بسلم ليكرت الخماسي بحيث كلما إقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

حيث إعتدنا في البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانته. وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام برنامج Spss.V17 الإحصائي وبإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال دراستنا الحالية.

المطلب التاسع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة فرضياته، تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (Spss.V17):

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Mrasures): وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج : لقياس تأثير المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

3. تحليل الإنحدار المتعدد: وذلك لإختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابعة (رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).
 4. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.
 5. إختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تطورات المبحوثين لمفهوم إدارة المعرفة والأداء المنظمي لاختلاف عامل النوع الإجتماعي.
 6. إختبار كولومجروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).
 7. معامل الارتباط "ألفا كرونباخ": Cronbach's Cefficient Alpha: وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
 8. معامل صدق: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.
- المطلب العاشر: صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)**
- 1 - صدق أداة الدراسة (صدق الإستبانة):**

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في الدراسة نعتمد على ما يلي:

أ-صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون في جامعة بسكرة، و طلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية الأداة من حيث عدد العبارات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقد قمنا بدراسة ملاحظات المحكمين، وإقتراحاتهم، وأجريت التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم، لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة.

وقد إعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك أعتبرت الطالبة أن الإستبانة صالحة لقياس ما وضعت له.

ب-صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفاكرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-1)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.975) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاوور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة للأهداف الموضوعية لأجلها.

وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

1- ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة بإستخدام الأداة نفسها. وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات الأداة بإستخدام معامل الارتباط ألفاكرونباخ " Cronbach's Cefficient AlphaQ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(1-1):صدق وثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
دارة المعرفة	تشخيص المعرفة	0.822	0.906
	توليد المعرفة	0.828	0.909
	خزن المعرفة	0.748	0.864
	تشارك المعرفة	0.860	0.927
	تطبيق المعرفة	0.843	0.918
	المجموع	25	0.925
الأداء المنظمي	العمليات الداخلية	0.824	0.907
	رضا الزبائن	0.758	0.870
	التعلم والنمو	0.895	0.946
	المجموع	14	0.921
الإستبانة ككل	39	0.952	0.975

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.952)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات إستبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحتها لتحليل النتائج.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعليق عليها

المطلب الأول: الدراسات السابقة

1. دراسة نضال محمد الزطمة 2011 بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارية.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

- التعرف على نوع العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية.

- التعرف على مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة.

والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج الدراسة تشير غالى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، وكلية تدريب غزة الوكالة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، وكانت النتائج تشير لسنوات الخبرة الأكبر.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.

- جاء ترتيب ممارسة العاملين في كليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة على النحو

التالي: تشخيص المعرفة بوزن نسبي (75.50%) ثم توليد المعرفة بوزن نسبي (71.86%)، تخزين المعرفة بوزن نسبي (74.45%) وتوزيع المعرفة بوزن نسبي (72.00%) أما مجال تطبيق المعرفة فقد كانت نسبته اقل حيث بلغت (64.57%).

- درجة توافر الوعي المعرفي في الكليات التقنية المتوسطة جاءت على النحو التالي: التخطيط والتنفيذ

بوزن نسبي (57.00%)، الاشتراك بقواعد البيانات الخارجية بوزن نسبي (54.55%)، أما مجال امن المعلومات فكان الوزن النسبي (69.35%).

ومن بين توصيات هذه الدراسة:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة.

-الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البنية المناسبة، وبناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.

-ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في كليات التقنية المتوسطة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية.

2.دراسة سوزان صالح دروزة 2008 بعنوان: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،كلية العلوم الإدارية و المالية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

-تحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة التي تعد جوهرية في العمل لغرض تعزيز قدرات العاملين الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لوزارتهم.

-توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

-محاولة التوصل لتوصيات للمؤسسات الأردنية العاملة في مجال إدارة المعرفة.

حيث توصلت إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$ بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها ورضا المتعاملين.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والتعلم والنمو المؤسسي.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \geq \alpha$ بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها وكفاءة العمليات الداخلية.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

-أهمية ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها لدى العاملين وعلى كافة المستويات في وزارة التعليم العالي الأردنية.

- ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية وتخصيص الموارد بشقيها المالي و الفكري لتأسيس شبكات اتصال فاعلة في وزارة التعليم العالي الأردنية.

- العمل على تعيين متخصصين في حقل إدارة المعرفة للاستفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية في وزارة التعليم العالي.

3. دراسة يوسف احمد أبو فارة 2004 بعنوان: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، إلى مؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة" الذي تعقده كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المنظمة الحديثة.

- إبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق عمليات التعلم والتعليم بسرعة متزايدة والمساهمة الفاعلة في تحقيق التدفق السريع للمعرفة إلى المنظمة والتحقق من الوصول إلى المعرفة اللازمة ذات العلاقة.

- بيان دور إدارة المعرفة في تحقيق الفهم المشترك والواسع لرسالة المنظمة والاتجاهات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمنظمة ودور الأفراد فيها.

- التأكيد على دور إدارة المعرفة في رعاية وتعزيز وتنشئة الثقافة المنظمة الداعمة للمعرفة والابتكار، وبناء قيم التعاون ودعم تحقيق الجودة العالية وعدم التأخر في الانجاز.

والتي توصلت إلى النتائج التالية:

- تسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، والمخافة

عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجياتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار.

- إن إدارة المعرفة هي احد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تتضح بوصفها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي، والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الأهداف.

- إن توجه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميز، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن الدارة المعرفة، ويوفر لها نظاما دقيقا

وفاعلا لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة في إمكاناتهم وقدراتهم واتجاهاتهم.

- إن نجاح المنظمة الحديثة في اختيار مدخلاتها المعرفية وتنفيذ العمليات المعرفية بصورة فاعلة وكفؤة سيؤدي إلى أداء متميز في صورة مخرجات معرفية متميزة وتحقيق قيمة عالية، وتلعب التغذية العكسية دورا أساسيا وجوهريا في تحقيق التحسين المستمر والتطوير الدائم للمدخلات المعرفية، وهذا ينعكس بصورة تلقائية على الأداء في أشكال مختلفة من المخرجات المعرفية المتميزة.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة نذكر:

- يوصي الباحث مجالس إدارة المنظمات الحديثة إلى السعي إلى بناء قيادات إدارية قادرة على إدارة هذه المنظمات بفاعلية في ظل عالم يحكمه اقتصاد المعرفة.

- ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه المركزي وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة على مستوى المنظمة ككل.

**4.دراسة شاهد عبد الحكيم 2011-2012، بعنوان أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة
دراسة تطبيقية في مؤسسة سونطراك (قاعدة الامدادات تفتت)
هدفت هذه الدراسة الى:**

- تحديد العناصر التي ترتكز عليها ادارة المعرفة من العمليات وتقانة وفريق، واثر كل منها في مكونات الاداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو.

- التوصل الى نتائج محدودة عن اثر ادارة المعرفة في رفع كفاءة المؤسسات ، ومحاولة معرفة متطلبات تطبيق تلك النتائج من قبل المؤسسة بقصد تعزيز قدرتها وتحقيق اهدافها في الريادة والابداع.

- تقديم توصيات المناسبة في هذا المجال لتحسين العمل والانتاجية.

والتي توصلت الى النتائج التالية:

-تمثل إدارة المعرفة حقلًا علميًا حديثًا لاسيما جانبه التطبيقي يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الاعمال في التميز والتفوق والريادة.

-يتكون الاداء المنظمي باربعة محاور اساسية: المحور المالي، العمليات الداخلية، محور الزبائن، التعلم والنمو.

- تهتم المؤسسة بخزن المعرفة الظاهرة في السجلات ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية.
- لا تقوم المؤسسة محل الدراسة بالقدر الكافي من الحرية للعاملين وخاصة المختصين منهم.
- تتبع وجود تحسين وتطور في محور العمليات الداخلية كاحد عناصر الاداء بنسب اكبر من محوري التعلم والنمو.
- بينت الدراسة وجود علاقة بين ادارة المعرفة والاداء اذ ان اي تحسين في تطبيق اصول ادارة المعرفة لابد ان ينعكس ايجابيا على رفع كفاءة الاداء.
- ومن أهم توصيات هذه الدراسة نذكر:
- إعطاء اهمية اكبر من قبل الادارة العليا في منظمات الاعمال لادارة المعرفة لتطوير مستوى اداءها العام.
- مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم معلومات الادارية حديثة.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في تناولها للمتغيرين هما إدارة المعرفة و الاداء المنظمي حيث أشارت الدراسات السابقة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة وزيادة الاهتمام بها من خلال عقد دورات تدريبية وكذا توظيف فرق متخصصة بكيفية تطبيق المعرفة وكذا إدارتها يساعد المؤسسات باختلاف أنواعها على تحسين أداءها.
- وقد تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة مما يلي:
- الحصول على مراجع مناسبة.
- بناء الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

إدارة المعرفة

تمهيد

تواجه المنظمات على إختلاف أنواعها جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة والتي لن تقف عند حد معين، ونتيجة تلك التحولات والضغوط تحتاج المنظمات إلى أن تبذل جهودا في سبيل الوصول لأفضل الممارسات وتطبيق أحدث المفاهيم. حيث تعد المعرفة المفتاح الأساسي لتطوير المنظمات سواء كانت ذات إنتاج سلعي أو خدمي أي أنها من أهم مواردها في الوقت الحالي لتضمن البقاء والنجاح.

وقد إكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها. ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة حيث يمكن من خلاله التعرف على:

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثالث: إدارة المعرفة (عمليات، نماذج متطلبات تطبيق)

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إذا كان التميز وحب البقاء والإستمرارية يشكل هدفا تسعى إليه العديد من المنظمات فإن المعرفة أصبحت تشكل الأساس الذي يقود إلى ذلك، حيث أصبح العمل الأساسي لدى العديد من المديرين هو كيفية الإستفادة منها وتوظيفها في المكان والوقت المناسبين. فالمعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على إنشاء قيمة و توليد أعمال سواء للمنظمات أو للأفراد، فالقرارات السليمة وتحسين نوعيتها بإستمرار وعملية تنفيذها تتطلب المعرفة. وإذا كانت المعرفة غير محسوسة فإن نتائجها واضحة لدى الجميع حيث أن تحويل المواد الخام إلى منتجات ملموسة ضمن عمليات إنتاجية وحتى تقديم الخدمة جميعها تتطلب المعرفة. ومن خلال هذا المبحث ستناول مفهوم المعرفة، أهميتها، خصائصها، وكذلك مصادرها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

هناك تداخل كبير بين المصطلحات المرتبطة بالمعرفة، إذ يخلط البعض بينها وبين البيانات والمعلومات، وفيما يلي تفصيل لكل منها:

❖ **البيانات (Data):** "مفردها بيان وهي المادة الخام، وهي مجموعة من الحقائق غير الموضوعية، وقد

تكون البيانات على شكل أرقام عادية أو نسب مئوية أو أشكال هندسية أو إشارات أو رموز.."¹

كما تعرف البيانات على أنها: "المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات وذلك طبقا لمفهوم النظام بحيث تمثل البيانات المدخلات والمعلومات هي المخرجات بعد المعالجة".²

وتعرف على أنها: مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.³

¹ ربيحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص37.

² الطيب الداودي، الأمين حموس، "إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 2012، ص5.

³ ليث عبد الله القهيوي، "إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص20.

❖ المعلومات (Information): "المعلومة هي كل حدث جديد أو إستعلام ناتج عن ملاحظة"¹.
 كذلك تعرف بأنها: "بيانات تم تشغيلها بطريقة معينة أدت إلى الحصول على نتائج ذات معنى ومفيد للإستخدام"².
 وتعرف أيضا على أنها: "البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لإستعمال محدد، أي البيانات التي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها"³.
 كما أن المعلومات هي عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح بإستخدامها والإستفادة منها.⁴

ومنه

المعلومات = بيانات + معنى

المعرفة: (Knowledge) تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة ومن بينها:

مفهوم المعرفة لغة: يعود الأصل في كلمة المعرفة إلى إشتقاقها من الفعل عرف، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس.⁵

أما إصطلاحا فالمعرفة هي: "معلومات منظمة قابلة للإستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي معلومات محللة ومطبقة"⁶.

¹Jean Maurice Bruneau et Jean François Pu Jos, **Le Management Des Connaissance Dans L'entreprise**, Les édition d'organisation, paris, 1992, P 19.

² أحمد حسني على حسني، "نظم المعلومات الإدارية" (الإطار الفكري والنظم التطبيقية)، بدون طبعة، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص25.

³ عيسى عيسى عفاسين، "تكنولوجيا المعلومات" (دراسة لمفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها إلى الدول العربية)، مجلة الملك فهد الوطنية، المجلد 12، العدد2، المملكة العربية السعودية، 2006، ص269.

⁴ الطيب الداودي، الأمين حلموس، مرجع سابق، ص6.

⁵ نضال أحمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" -دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة- رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011، ص14.

⁶ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة" (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص28.

وكذا المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء مهمة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية".¹

وتعرف بأنها: "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السابقة المتراكمة لدى الأفراد ولدى المنظمة وهي أنواع تتمثل في المعرفة الضمنية والواضحة".²

وعرفت المعرفة على أساس منهج أو طريقة بأنها: "مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الفرد من خلال بحوثه حسب طريقة البحث العلمي، أو من خلال تجاربه السابقة، خاصة التي تراكمت لديه والتي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثمة الحكمة".³

كما أطلق على المعرفة "أنها مجموعة من المفاهيم والأفكار والتصورات والقضايا التي يكونها الفرد في حياته اليومية عن العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن المعرفة هي معلومات مفهومة ومحللة تستخدم لأداء الأعمال وإتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف، منها ما هو ظاهر يكمن في القواعد والإجراءات وأساليب العمل ومنها ما هو غير ظاهر ضمني يكمن في عقول الأفراد مثل مهارات وخبرات وقدرات ومفاهيم وأفكار.

ومنه

المعرفة=المعلومات المخزنة+القدرة على استخدامها

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة" (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص55.

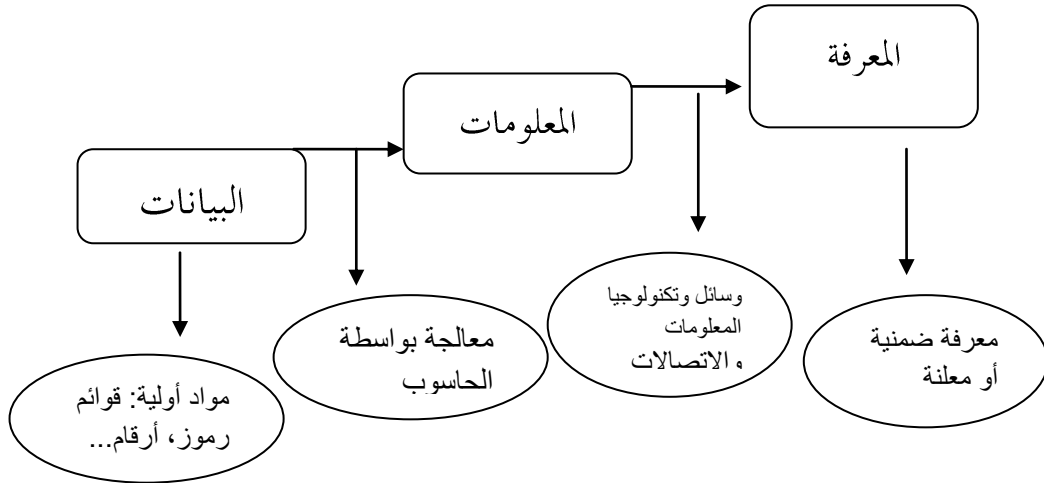
² ربيحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص54.

³ أحلام إبراهيم العيثاوي، خالد إبراهيم الفضالة، "المعرفة وتأثيرها على القيادة"-دراسة تحليلية للقطاع المصرفي بمملكة البحرين-، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي التاسع، الوضع الإقتصادي العربي وخيارات المستقبل.

⁴ فلاح محمد، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية"-دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية-، الملتقى الدولي الرابع للمنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

وفيما يلي توضيح للعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال الشكل رقم (2-1):

الشكل رقم (2-1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: نضال محمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء" - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، فلسطين، 2011، ص15.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة

يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة:¹

- المعرفة يمكن أن تولد: إن بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة. وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية إستدامة الإبتكار وتوليد المعرفة.
- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة يمكن أن تموت أيضا. إن القليل من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل وأن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت بموت الفرد والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.
- المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات قيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها والمنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات إختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

¹ ريحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص95-96.

- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل المعارف في المنظمة صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها في رؤوس الأفراد.
- المعرفة يمكن أن تخزن: إذا كانت في السابق تخزن على الورق فإن التركيز الآن أصبح ينصب على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة.
- إن المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الصريحة الخارجية فإن هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة والمعرفة العلمية تتعلق بكيفية عمل الأشياء ومعرفة المهارة وتتنوع بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة.

بالإضافة إلى:¹

- التراكمية: أي أن المعرفة تزداد وتتغير، وتتكون المعرفة الجديدة إنطلاقاً من تراكم المعارف القديمة.
- الدقة والتجرد وهي تعني التعبير عن الحقائق رياضياً وبشكل موضوعي.

وإلى جانب ماتم ذكره سابقاً هناك خصائص أخرى تتميز بها المعرفة يمكن إيجازها فيما يلي:²

- المعرفة موجودة في عقول الأفراد بالتجربة، وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
- المعرفة مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة.
- المعرفة تنتقل ضمناً أو بشكل صريح، وكل فرد أو مجتمع يمتلك مقدار من المعرفة، كما أن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.

¹ إعلان محمد خليل عثمان، " إجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين" ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2010، ص21.

² زكرياء مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، "إدارة المعرفة وإعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2004/04/28، ص7.

المطلب الثالث: أهمية لمعرفة

ينظر بعض الإقتصاديون للمعرفة على أنها أهم مورد من موارد المنظمة، فهي بمثابة رأس المال يتمثل في نخبة من الأفراد الذين لديهم قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة ويتعلمون بشكل مستمر.¹

حيث يمكن أن نبرز أهمية المعرفة في النقاط التالية:²

- الزيادة المستمرة والسريعة في إستخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال.
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والإكتشافات والإختراعات التكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في إعداد الأفراد في المجالات المعرفية.
- تعتبر المعرفة موردا إقتصاديا هام وعنصر أساسي من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للأهمية التي تتمتع بها.
- كما يمكن القول أن المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة.

وتعد أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، بإعتبارها المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالإستخدام بل على العكس يمكن إستخدامها في توليد أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.³

¹ الطيب الداودي، الأمين حموس، مرجع سابق، ص 8 .

² أحمد الخطيب، خالد زيغان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 9-10.

³ عبد الستار علي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 26.

المطلب الرابع: مصادر المعرفة

يبين (Marquardt) وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة وإكسابها وهما:

1. المصادر الداخلية: حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لإكتساب المعرفة التي يعتبر

الأفراد مصدرها الأساسي بإعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال: خبراتهم معتقداتهم إفتراضاتهم

وذاكراتهم وفي أغلب الأحيان هذا النوع يصعب نقله وشرحه في الوقت نفسه لذلك فيكون لهذا النوع

منافعه الكثيرة لصالح المنظمة.¹

ويمكن تقسيم المصادر الداخلية إلى:²

- إستراتيجيو المعرفة: هؤلاء مسؤولين عن الإهتمام بمعرفة الأغراض أي الإهتمام بماذا، وهم خبراء

الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق، وفجوة المعرفة التنافسية (فجوة المعرفة الداخلية

والخارجية) بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين الذين يلتقطون وبشكل فعال وعميق الأدوار الجديدة

للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس مال فكري. خارج المنظمة توصف المعرفة في عملية توليدها

وتقاسمها هي السلاح الإستراتيجي والتنافسي الجديد، وإستراتيجيو المعرفة هم اللذين يعيدون تقييم أو

بناء إستراتيجية المنظمة.

- مهنيو المعرفة: وهؤلاء هم اللذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع، وهذه الفئة هي التي تستوعب

المضمون وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها وإستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة

على العمل في مجالات الإستعمال المختلفة، وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على

المعرفة وهي التي تمثل جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء

المعرفة، وعلى الرغم من صعوبة قياس إنتاجية هؤلاء بسبب صعوبة تحديد وحدات المخرجات إلا أنه

هناك عوامل من خلالها تحدد إنتاجية مهنيو وصناع المعرفة وهذه العوامل هي:

- مهنيو المعرفة.

- حق الإستقلال وإدارتهم لأنفسهم بأنفسهم.

¹ الطيب دوادي، الأمين حموس، مرجع سابق، ص 10.

² قرأش عفاف، "دور المعرفة الإستعدادية في إدارة المعرفة"، مجلة دراسات جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

- الإبتكار والإبداع المستمر.

- التعلم والتعليم المستمر.

- إعتبار صناع المعرفة ميزة تمتلكها المنظمة وليس تكلفة تتحملها.

- **عمال المعرفة:** هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها والإستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام. فأفراد هذه الفئة هم يمتلكون الكفاءة التشغيلية التفصيلية لمهامهم، ورمز هذه الفئة هو التوثيق والإتصال.

2. **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية يمكن الحصول منها على المعرفة وأهمها: ¹

- **الزبائن:** يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، وكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والإستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أفضل وأسرع وأرخص بالسوق وتكون أكثر توجها للمستقبل وفي هذا الصدد فقد أشار Stwerat إلى أن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة التي يجب على المنظمات أخذها بعين الإعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها، فعليها أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن.

- **الموردون:** وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها وإن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

- **المنافسون:** وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون لجعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة منظماتهم، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها وأن الهندسة العكسية وبعض المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدرا للمعرفة كذلك المتعاملين معهم من الزبائن

¹ أميرة هاتف حدادي الجنابي، " أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي"-دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، 2006، ص 31-33.

وعمال سابقين. وتسعى العديد من المنظمات إلى إغراء وإستقطاب أفراد المعرفة في المنظمة المنافسة، وأخذت المنظمات تبني الرؤيا الكلية بالعلاقة مع أفرادها ومن ثم فإن تسرب أفراد المنظمة إلى المنظمات المنافسة يكون بمثابة إستلاب لمواردها الأكثر حيوية.

- **الشركاء:** وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف منظمين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المنظمين تحتاج إحداها الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

المطلب الخامس: أنواع المعرفة

هناك عدة تصنيفات للمعرفة يمكن إدراجها فيما يلي:¹

- تصنيف ميشال زاك (M.Zach): صنف هذا الأخير المعرفة إلى ثلاث أنواع:

1. المعرفة الجوهرية أو الأساسية: والتي تمثل النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها للدخول لصناعة معينة، وهي محفوظة لدى المنظمات الأعضاء في قطاع معين دون المنظمات الأخرى لكنها غير تنافسية.
2. المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل المنظمة قابلة للبقاء بتنافسية، ذلك أنها تتشابه مع المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الإستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين.
3. المعرفة الإبتكارية: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافستها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، وذلك بتبنيها لكل ما هو جديد في المعرفة، مما يعطيها القدرة على تغيير خارطة النشاط في مجالها.

- التصنيف القائم على الهدف: حيث تصنف فيه المعرفة إلى:

1. المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف: وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها، وهي الجزء الضمني للمعرفة.
2. المعرفة الإدراكية: وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة . وتتعلق بالحقائق والمعارف الظاهرة أو الصريحة.

¹ مبارك بوعشة، ليليا منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012.

3. المعرفة السببية: والتي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وهو ما يتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن الإعتماد عليه في إتخاذ القرارات الأنشطة المعقدة وغير مؤكدة. لأنها تتعلق بالمعرفة العلمية للظواهر والقوانين التي تحكمها.
4. معرفة الأغراض أو أسباب الإهتمام: والتي تتطلب مجموعة سياقية إجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد للخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد المرتبط بها.
5. المعرفة المسؤولة: والمقصود هنا المعرفة ككل من حيث المحتوى والطريقة وحتى الغرض، والتي من الممكن أن تظهر من خلال الرأس المال الإجتماعي إذا ما تشابكت العلاقات بين كل مسؤول وآخر عن المعرفة.

- تصنيف توم باكمان: وقد صنفها إلى صنفين هما:

1. معرفة صريحة (وثيقة، حاسوب) : معرفة جاهزة وقابلة للوصول إليها موثقة في المصادر الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.
 2. المعرفة الضمنية: العقل الإنساني أو الذاكرة التنظيمية: باعتبارها عقلا معنويا قابلة للوصول من خلال الإستغلال والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن تتكون وبعدها تنقل وتبلغ.
- كما أن المعرفة الضمنية تشير إلى المعرفة الشخصية وهي جزء من الخبرات والمهارات الفردية وتشمل العوامل الغير ملموسة مثل الإعتقادات والقيم وليس من السهل نقلها وتحويلها للأخرين بسهولة.¹
- وتتألف المعرفة الضمنية من:²

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.
- وجهات النظر والأشكال والصور والمفاهيم.
- الأحكام والتوقعات والفرضيات والمعتقدات.

¹ Todd Groff , Thomas Jones, **Introduction to knowledge management ; KG in Business**, Butterworth heinemann Boston- America, 2003,p3.

² حبيب بن باير ، بلغوم فريد، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة، جامعة شلف، 14-31/12/2012، ص5.

جدول رقم(2-1): الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة

العنصر	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
تكنم في	عقول الأفراد	الورق ، الحاسوب
شكلها	خبرات مهارات، قدرات، أفكار، مفاهيم.	سياسات، نظم، لوائح، إجراءات، خطط، وثائق، مستندات.
نشرها ونقلها	صعب	سهل
أساليب الاستفادة منها	ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها لتصبح معلومات، المشاركة بين الأفراد، الملاحظة.	الندوات، المؤتمرات، واللقاءات

المصدر: سامي بن إبراهيم عبد العزيز الغنيم، "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء" - من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم -، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013، ص15.

- تصنيف (Jacgues): وقد صنفها إلى ثلاث أنواع وهي:¹

1. المعرفة الإنسانية: تشمل معرفة ما هو متاح لدى الفرد من خلال التعليم والتدريب والخبرة...الخ.
2. المعرفة الموثقة: هي المعرفة التي يتم تخزينها في شكل محفوظات وكتب ووثائق ودفاتر وتعليمات ورسوم بيانية...الخ.
3. المعرفة الآلية: هي المعرفة التي يتم تخزينها إلكترونياً ويمكن الوصول إليها من قبل برامج الكمبيوتر التي تدعم مهام محددة.

¹ Jacques S.K.TH. Boersma, **Exploring the Issues Knowledge management**, track of the: Information Resources Management Association International Conference, University of Goonigen, Faculty of management and organization, 1996, p6.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

بعدما أدركت جل المنظمات أن المعرفة هي العامل الأساسي الذي يحقق لها أداء متميز بدأت تركز عليها وأخذت تبحث عن كيفية إدارتها للمحافظة على تميزها عن بقية المنظمات لذا سنتطرق في هذا المبحث لمجموعة من العناصر التي سنتمكن من خلالها فهم ما المقصود بإدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة فقد درج الباحثين على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية. ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980م وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته إستحدثت سير وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة.

وفي عام 1997 ظهر حقل جديد، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عنوان الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة "تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال" إلى "إدارة ومعالجة المعرفة".

وفي النصف الأخير من التسعينات الميلادية أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة. لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر، وبول استراسمان، وبيتر سنغ في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد بيتر دراكر، وبول استراسمان على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية.

كما تتبأ دراكر أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستكون من صناعات المعرفة يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن. بالإضافة إلى تزايد الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة. ونتيجة لذلك الإهتمام تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة.¹

¹ طارق بن صالح المسند، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009، ص 6-7.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد مفهوم موحد لإدارة المعرفة. فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لإختلاف إختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ورجع ذلك لسببين، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التبادلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها.¹

أما بالنسبة لمفهوم إدارة المعرفة فقد عرفها جليندا وآخرون على أنها: "عملية تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عالية، من أجل تطوير قابلية الأفراد وقدرات المنظمات ومساعدتها على إتخاذ الإجراءات الفاعلة لتحقيق أهدافها".²

كما عرفت إدارة المعرفة على أنها: "مجموعة من التفاعلات المقصودة والمستمرة بين الأفراد يهدف من خلالها المشاركين إلى إدارة (أي التعامل التوجيه السيطرة التحكم والتنسيق والتخطيط والتنظيم) أطراف وعناصر ونشاطات أخرى للمشاركة في الخطوات المعرفية الأساسية (إنتاج المعارف وتكاملها) بهدف إنتاج المعرفة والحصول والمحافظة عليها وتطويرها ونقلها".³

وقد عرفها آخرون بأنها: "عملية يتم بموجبها تجميع الخبرات المترابطة وإستخدام من أي مكان في أنشطة الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول الأفراد لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الإبتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة".⁴

ويرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة: "هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها وإختيارها وإستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويلها (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وقدرات وخبرات وإتجاهات) إلى منتجات(سلع،خدمات) وإستخدام مخرجات

¹ الكبيسي صلاح الدين، "إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، بدون طبعة، بدون دار نشر، مصر، 2005، ص34.

² علان محمد خليل عثمان، مرجع سابق، ص27.

³ عيد الله الودداني، "البيروقراطية وإدارة المعرفة"، مداخلة مقدمة إلى مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص10.

⁴ حسين عجلان حسن، "إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2008، ص16.

إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي".¹

كما تعتبر إدارة المعرفة: "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لإكتساب وخرن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الإنتاج للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد وتحقيق تكيف المنظمة مع بيئتها".²

إدارة المعرفة هي: "الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل إتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة إتخاذ القرارات وأداء المنظمة ككل".³

من خلال المفاهيم السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي عملية منظمة ذات منهجية واضحة تقوم على مجموعة من العمليات كتشخيص المعرفة وتوليدها وخرنها والتشارك فيها وكذا تطبيقها، تهدف للوصول إلى المعرفة وإتاحتها للعاملين.

المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد حيث تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال:⁴

- ربط كل المعارف والخبرات والمعلومات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، والعلامات التجارية والشهرة).
- إستخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على المعرفة (الخبراء، الوسطاء).
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والإتصالات لتشجيع التعاون.

¹ عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص32.

² حسني عبد الرحمان أشيمي، "إدارة المعرفة" (الرأس معرفية بديلا)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص83.

³ علاء فرج الطاهر، "إدارة المعلومات والمعرفة"، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص93.

⁴ نعيم إبراهيم الطاهر، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009، ص91-92.

بالإضافة إلى ما سبق فإن لإدارة المعرفة أهمية أخرى منها:¹

- تعزيز قدرة المنظمة على الإحتفاظ بأداء معتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقديمها.
 - توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في التمكن من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة مثلاً في طرح سلع وخدمات جديدة.
 - تعد إدارة المعرفة أداة تحفز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة.
 - تسهم في تحفيز المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- وبصورة عامة فإن هناك العديد من الأسباب التي تزيد من أهمية إدارة المعرفة وتزيد من الحاجة إلى تطبيقها ولعل أهم هذه الأسباب:²

- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن.
- زيادة حدة المنافسة وزيادة عمليات الإختراع.
- الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات (الأفراد، المخزون، التسهيلات، الإنتاجية).
- إنخفاض دورة حياة المنتجات وإستغلال وقت أقصر لتطوير المنتجات.

المطلب الرابع: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة داخل المنظمة بشكل عام إلى:³

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية.
- تحسين خدمة الزبائن عن طريق إختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

¹ سامر أحمد مهدي، "عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، 2012، ص263.

² زيني فريدة، "أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال" - دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائرية-، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011، ص4.

³ سلوى محمد الشرف، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية" -في المصارف العاملة في قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص38.

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تبني مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
 - تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقتها بممثليها.
 - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
 - المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
 - جعل القيادة العليا وصانع القرار قادرين على إستغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وبالوقت المناسب.
 - التأكد من أنه يتم التطوير والتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
 - تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
 - أسر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية و تخزينها وإعادة إستخدامها.
- كما توجد هناك مجموعة من الأهداف التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات:¹
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
 - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
 - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
 - تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف، والتكيف للإضطراب، والتعقيد البيئي، والتنظيم الذاتي، والذكاء، والتعلم.

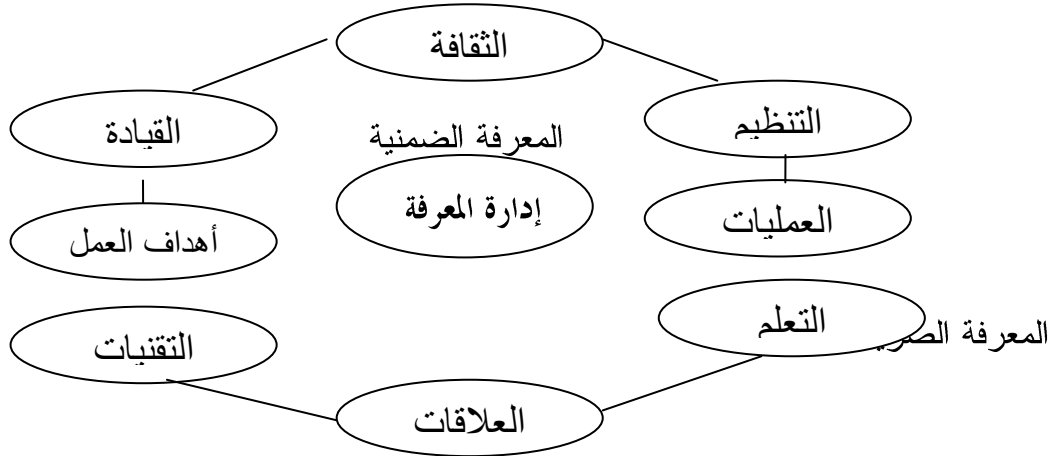
المطلب الرابع: مكونات إدارة المعرفة

تناول الباحثون بحقل إدارة المعرفة مكونات إدارة المعرفة من منظور ثنائي إذ ذكروا أن المعرفة تولد من خلال تفاعل مكونين رئيسيين هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة. حيث يأتي تكوين المعرفة من خلال التفاعل الديناميكي بين المعرفة الضمنية التي يمكن إكتسابها وتبادلها وفق مدخل (فرد إلى فرد) بآليات الحوار وتبادل الخبرات والمعرفة الظاهرة التي يمكن إكتسابها من الوثائق وذلك وفق مدخل (وثائق إلى أفراد) بآليات التتقيب عن المعرفة من المطبوعات والمكتبة الإلكترونية.

¹ مروان جمعة درويش، "إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة بفلسطين"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس، فلسطين، 26-27/04/2006، ص7.

وعموماً فإن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظام معرفي فعال يساهم مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه والشكل التالي يوضح تلك المكونات:

الشكل رقم (2-2): مكونات إدارة المعرفة



المصدر: فتيحة صبحي أحمد خير، سحر حلال، "أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية"- دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصورة العامة للمقاولات الإنشائية-، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، بغداد، العراق، ص5.

من الشكل السابق تتضح مكونات إدارة المعرفة وفيما يلي إيجاز لكل منها:¹

- **الثقافة:** إن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هو محاولة إيجاد طريقة للحصول على معرفة الأفراد داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والإحتفاظ بها، و أن تطبيق إدارة المعرفة وإستخدامها يستلزم وجود أفراد ذوو مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحصن نفسها وأفرادها ثقافياً.

- **التنظيم:** إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بإكتساب وخرن ونشر وإستخدام المعرفة عمل واسع يتطلب تنظيماً واسعاً وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلاً عن ضرورة توافر أفراد يساهمون في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والأنترنترنت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة.

¹ فتيحة صبحي أحمد الخير، سحر حلال، "أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية"- دراسة تحليلية لبعض القادة الإداريين في شركة المنصورة العامة للمقاولات الإنشائية-، جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، بغداد، العراق، ص5-6-7.

- العمليات : يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء إكتساب المعرفة و تخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.
- **التعلم:** إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرق ثلاث هي التعلم والبحث العلمي والتطوير الثقافي.
- **العلاقات:** تحاول المنظمات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا باستمرار مع الظروف المتغيرة، ويفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ويلعب الأفراد دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء إدامة علاقات وثيقة فيما بين الأفراد من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى.
- **التقنيات:** على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لتخزين ونشر المعرفة، هناك العديد من الوسائل الأخرى التي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة كبرامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها ، من جهة أخرى فان تصميم المكاتب المفتوحة وغرف الأفراد والكافيتيريا جميعا تساهم في نجاح إدارة المعرفة من خلال خلق البيئة التي تشجع على مشاركة المعرفة.
- **أهداف العمل:** هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل. لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الإستثمار في إدارة المعرفة وأن تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الإستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.
- **القيادة:** تلعب قيادة المنظمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة، فالقيادة عليها إرشاد الأفراد وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الإيجابي في نمو المنظمة.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة (عمليات، نماذج، متطلبات تطبيق)

وسنقوم من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم عمليات إدارة المعرفة التي تناولها جل الباحثين بالإضافة إلى أهم النماذج المقترحة من قبلهم وفي الأخير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

يختلف الباحثون في تحديد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى أنها أربع عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك. حيث يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها وإسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الإستخدام. كما أن عمليات إدارة المعرفة تزيد من قابلية المنظمة على التعلم من بيئتها الداخلية والخارجية لأجل صنع القرارات وحل المشكلات.

ومن جانبنا فقد إرتأينا أن ننتقي خمس عمليات لإدارة المعرفة التي إتفق عليها جل الباحثين في مجال إدارة المعرفة والمتمثلة في:

أولاً: تشخيص المعرفة

تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجودها هل هي في رؤوس الأفراد أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث إن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الإبتكار المنشود.¹

ومما سبق يتضح أن عملية تشخيص المعرفة هي تحديد وإكتشاف المعرفة الحالية للمنظمة وأماكن وجودها وكذا تحديد إحتياجاتها المعرفية مستقبلاً وتتمثل هذه العملية في النشاطات التالية:²

- تحديد موجودات المعرفة الحالية وأين تكمن.

¹ ناصر جاسر الأغا، أحمد الغنيم أبو الخير، " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطبيقها"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، كلية العلوم التربوية، غزة، فلسطين، 2012، ص37.

² سامي بن إبراهيم عبد العزيز الغنيم، "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013، ص21، 20.

- تحديد الفجوة بين الموجودات المعرفية الحالية للمنظمة والمعرفة المطلوبة.
- تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية التي يمكن الإستفادة منها لإغلاق أو سد الفجوة.
- تحديد الإحتياجات المعرفية المستقبلية.

ثانياً: توليد المعرفة

إن توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما أشار إليه Coffee عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول الأفراد. لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. إن تمثيل المعرفة وإمتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة والجدير بالذكر هنا هو إختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على إمتصاص وتمثيل المعرفة لعدة أسباب، مثل السعة الإمتصاصية، والقدرة، وإمكانية الإتصال بين كل من المصدر والهدف، وهذا يؤدي إلى إختلاف إمكانات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة وهذا ما أشار إليه Vorbeck & Finke عندما أكد أن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة على التعلم والإتصال.¹

ويعني توليد المعرفة عند عدد من الباحثين إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات عمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول إبتكارية بصورة مستمرة. تشمل عملية توليد المعرفة كافة عمليات الشراء والإمتصاص والأسر والإبتكار والإكتساب ويمكن توضيحها كما يلي:²

- شراء المعرفة: الحصول عليها بالشراء المباشر أو عقود الإستخدام والتوظيف
- إمتصاص المعرفة: القدرة على الفهم والإستيعاب للمعرفة الظاهرة.
- أسر المعرفة: الحصول على المعرفة الكامنة في عقول الأفراد (الضمنية).
- إبتكار المعرفة: إكتشاف معرفة جديدة غير مكتشفة أو مستخدمة.
- إكتساب المعرفة: الحصول عليها من مصادرها المختلفة.

¹ محمد عواد الزيادات، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص98.

² سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، مرجع السابق، ص21.

ثالثا: خزن المعرفة

عملية خزن المعرفة تعني تلك العملية التي تشمل الإحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والإسترجاع، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر.

ومن هنا بات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة والإستثمار لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.¹ وقد يتم خزن المعرفة بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث، فالأولى تعتمد على التسجيل المتزايد للمعارف من دون التنازل عن المعارف السابقة، بينما التحديث يقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تمر بها المنظمة.²

كما يمكن القول أن عملية خزن المعرفة هي تجميع وتصنيف وترتيب المعرفة ليسهل إسترجاعها وإستخدامها من قبل الأفراد العاملين، وتتمثل هذه العملية في النشاطات التالية:³

- تصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الوصول إليها.
- مراجعة جودة المعرفة المخزنة وتحديثها بإستمرار.
- تدريب الأفراد على خزن المعرفة وإسترجاعها.
- تحويل الوثائق والمحفوظات الورقية إلى نظام الأرشيف الإلكتروني الذي يمكن من السرعة والدقة في خزن المعرفة وإسترجاعها وتمكين الأفراد العاملين من الدخول إلى النظام والإستفادة منه.

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص48.

² حبيب بن باير، بلغوم فريد، "دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية الحديثة، جامعة شلف، 14-31/12/2012، ص4.

³ سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، مرجع سابق، ص24.

رابعاً: تشارك المعرفة

هي عملية تداول المعرفة ونقلها من فرد إلى آخر داخل المنظمة¹. يتشارك العمال في المعرفة بينهم سواء داخل أم خارج مكان العمل، أو بين أعضاء الفريق، وهذا التبادل هو الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، حيث أنه لا يكفي للمنظمة إن تولد المعرفة فقط، بل عليها أن تتيح المناخ المناسب للتشارك في هذه المعرفة بين أفرادها، إن هذا التشارك يعمل على جعل الأفراد العاملين في المنظمة يستفيدون من المعرفة المتاحة والمناسبة بالشكل الصحيح والظروف والمواقف المناسبة في الوقت المناسب.²

إذ يعتمد نجاحها -إلى حد كبير- على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. فالمؤسسة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة والسلطة تجد من الصعب عليها نقل المعرفة، لأن العقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية وتفاعلها مع بعضها البعض، وهي إعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية. كما أن لشكل الهيكل التنظيمي تأثيراً مباشراً في نقل المعرفة. فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها، فإصدار الأوامر بنقل المعرفة عبر قنوات رسمية محددة سلفاً لن يسمح بتدفقها بشكل فعال. وعلى العكس من ذلك، إذا ما أتخذت قنوات توزيع المعرفة نمطاً غير رسمي أساسه الثقة والتعاون، فإنه سيتم نقل المعرفة بشكل أسرع وأكثر فعالية، ويساعدنا في ذلك استخدام وسائط تكنولوجية متطورة.³

وقد تمت الإشارة إلى أنه يجب أن تتوفر أربعة شروط لنقل المعرفة وهي:⁴

- أن يكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وقد تكون هذه الوسيلة فرداً أو شيئاً آخر.
- أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها.
- أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.

¹ هيثم علي حجازي، "قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص بإتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة-، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي الخامس حول: إقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 25-27/نيسان/2005، ص11.

² محمد إبراهيم خليل العطوي، " دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة"-دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010، ص60.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 35.

⁴ سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، مرجع سابق، ص24.

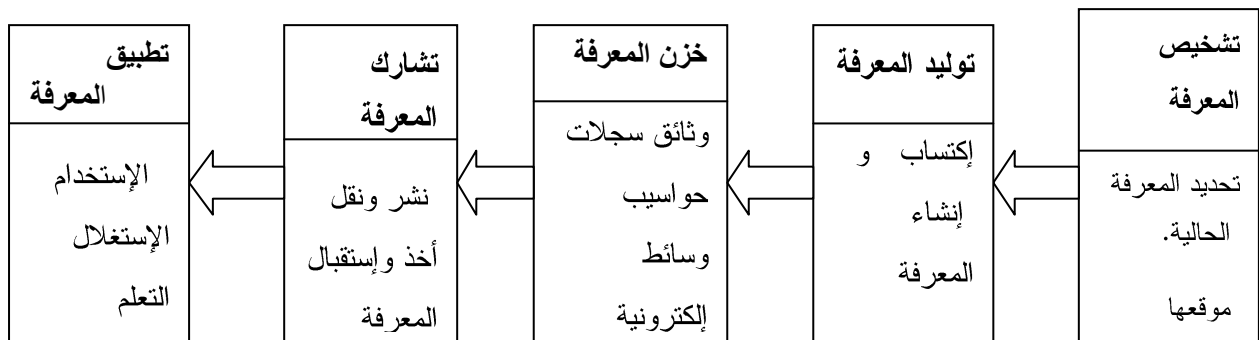
- ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

خامسا: تطبيق المعرفة

يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للإستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر إرتباطا بالمهام التي تقوم بها. إن المعرفة التي تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول ، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة لكنه بمثابة الخطوة الإيجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في إستخدامه . وأن تطبيق المعرفة يعتبر أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات التشخيص، التوليد والتخزين والتشارك إلى تحسين الأداء مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.¹

مما سبق نستنتج أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي ومتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها.

الشكل رقم (2-3): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة

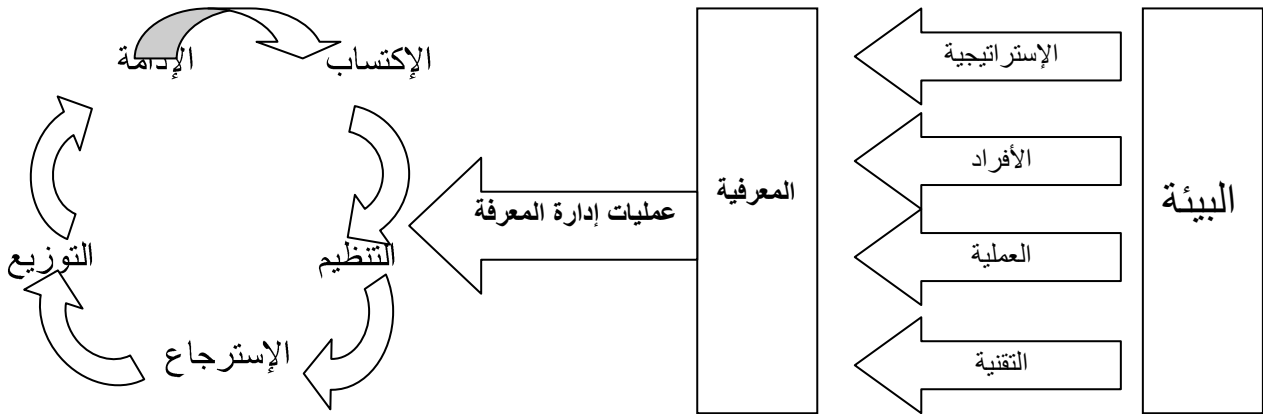
¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المنظمات في بناء إستراتيجيتها وإفتراضاتها الأساسية. ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الإستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة في المنظمات.

▪ نموذج duffy لإدارة المعرفة

الشكل رقم (2-4): نموذج duffy



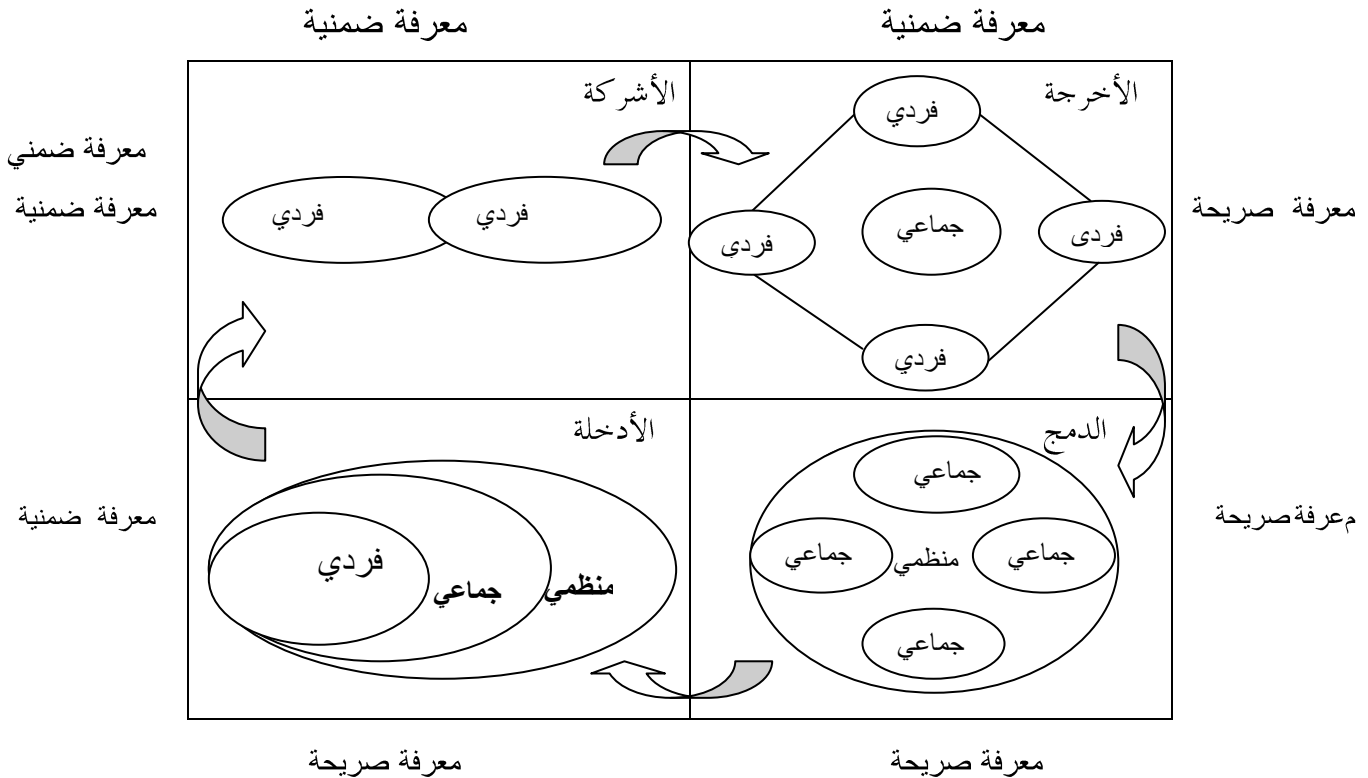
المصدر: سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة عملياتها وأثرها على تميز الأداء"- دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، يونيو 2008، ص30.

ينطلق هذا النموذج من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ، ومن خلال إشترك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة العمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على الفرد كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستتبهة من خلال تكرار إستعمال المعرفة .وبموجب هذا النموذج فإن عملية الحصول على المعرفة تشمل(الأسر، الشراء، التوليد)

وأن عملية التنظيم تشمل (التصنيف، التويب، الرسم) وأن عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل) وأن عملية الإدامة تشمل (النمو والتغذية العكسية).¹

▪ نموذج نوناكا SECI

الشكل رقم (2-5): نموذج نوناكا SECI



المصدر: الطيب الداودي، الأمين حلموس، "إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية"، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني الدولي حول: تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 2012، ص12.

يعرف نوناكا (Nonaka) المعرفة على أنها: "اليقين المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"، وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على إكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث أننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم

¹ سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء" - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية، يونيو 2008، ص36.

كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك هناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها.¹

وقد صنف نوناكا المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى صريحة حيث أكد على أهمية هذا التمييز في دراسة الشركات الخلاقة للمعرفة ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداماً وذلك بإجماع أغلب الباحثين.²

وقد وضع نوناكا Nonaka أن إيجاد المعرفة يتم من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ويتحدد ذلك من خلال أربعة أنماط وفيما يلي توضيح مختصر لكل منها:³

- المعرفة المشتركة socialisation (التطبيع الاجتماعي): وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم عن طريق التدريب العلمي على أداء وظيفة وذلك عن طريق العصف الذهني، حلقات النوعية، التعليم الموجه، التقليد مما يسمح للجميع بالتعلم.

- المعرفة الخارجية المجسدة Externalisations (الإخراج أو الإظهار): هي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة أو واضحة كأن نقوم بالتعبير عن ما في الذهن باللغة أو الكتابة رغم أنها قد تكون غير كافية وغير منسقة إلا أنها تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.

- الدمج Combinassions (المعرفة المركبة): وتتم بتحويل معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة وذلك من خلال الإتصال بالجماعات أو نشر المعرفة كعملية منظمة يمكن تخزينها وفهرستها ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها.

-التضمن الداخلي Internalisatio (المعرفة الداخلية المدمجة): وهي عملية تجسيد المعرفة الظاهرة وتحويلها إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة الضمنية إلى روتين عمل يومي عن طريق التوثيق الذي يساعد الأفراد على إدخال خبراته.

▪ نموذج دافيد سكايرم D.Skayrme

وهذا النموذج يقوم على قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية.

¹ موسى سعداوي، " إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة " ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شلف ، الجزائر ، 2011/12/14-13، ص4.

² توفيق سريع على باسردة ، " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء " - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية- ، أطروحة دكتوراه ، جامعة دمشق ، سوريا، 2006، ص34.

³ الطيب الداودي، الأمين حموس، مرجع سابق، ص12-13.

- تتمثل القوة المحركة الأولى بإستخدام أفضل المعرفة الموجودة في المنظمة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات. وهذه القوة يعبر عنها (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة تكرار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.
- أما القوة المحركة الثانية فهي الإبتكار وإنشاء معرفة جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة. ويكون التركيز هنا على الطرق الفاعلة في تشجيع وتعزيز وإثراء الإبتكار.
- أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:¹

1. معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات مع الزبون وإستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.
2. المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات والخدمات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة.
3. المعرفة في الأفراد: تطوير في الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
4. المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة في النقاط الحرجة.
5. الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الإستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.
6. المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين الزبائن.
7. الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره وإستغلاله.

▪ نموذج ماركو ردت Marquardt

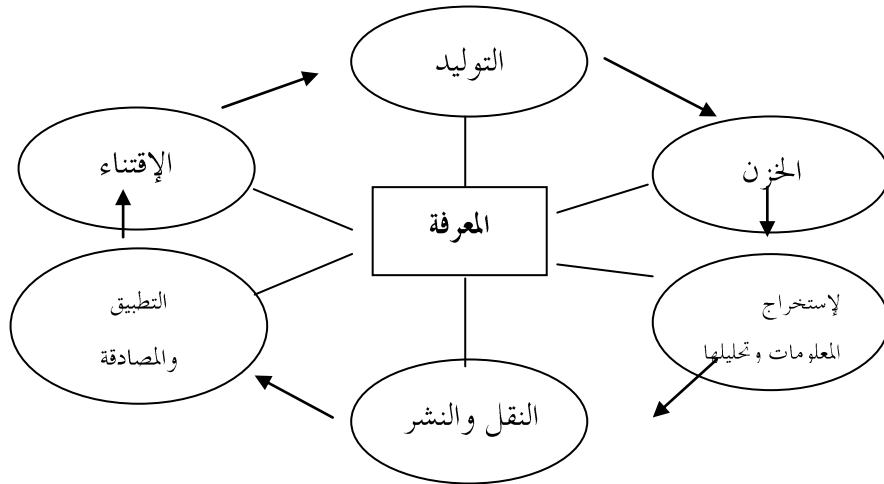
إقتراح ماركو ردت مدخل لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:

- 1 - الإكتساب 2- التوليد 3- الخزن

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص120-121.

4- إستخراج المعلومات وتحليلها 5- النقل والنشر 6- التطبيق والمصادقة

الشكل رقم (2-6) نموذج إدارة المعرفة عند ماركوردت



المصدر: زكية بنت ممدوح قاري عبد الله الطاشكنجي، " إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها" -من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة-، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2009، ص93.

ويوضح الشكل السابق أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاءة، حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة.¹

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، للوصول إلى أقصى إستفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفاعلة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين فنقل ثم تطبيق المعرفة، وبصفة عامة فان مثل تلك البيئة تتطلب توفير العناصر التالية:²

¹ زكية بنت ممدوح قاري عبد الله الطاشكنجي، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2009، ص93.

² سامي حنون، رأفت محمد العوضي، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مداخلة مقدمة لمؤتمر التعليم الإلكتروني وإقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة القدس المفتوحة منطقة غزة التعليمية، يوليو 2011، ص11-12

1. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة : وتتمثل بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل برمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة ، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تقنية وأنظمة المعلومات.
2. توفير الموارد البشرية اللازمة: تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بإفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.
3. الهيكل التنظيمي : يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد حرية العمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد، لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة إستخدامها، وتتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية.
4. الثقافة التنظيمية: يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة. فليست التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة الفردية والتنظيمية هي التي تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك. ولتوليد ثقافة المعرفة ولا بد من وجود المناخ التنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة وهذا يتطلب تغييرا في العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم إختزان المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة كما يتضمن أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة.
5. الإلتزام الإستراتيجي المستدام: ويقصد به إلتزام الإدارة العليا بدعم جهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة ، ولا بد أن يشجع المديرين جميع أنواع الجهود المؤدي إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا تنشأ إدارة خاصة للمعرفة ، تسهل عملية الإتصال بين الأفراد في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وتقع على من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

6. القيادة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، لذا فإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المنظمة.¹

خلاصة الفصل

ما نستخلصه من هذا الفصل أن المعرفة تعتبر الموجود الجوهري الذي تناما دوره في نجاح منظمات الأعمال والذي أدى إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من إقتصاد تقليدي قائم على (الأرض، رأس المال، العمل) إلى إقتصاد جديد قائم على المعرفة.

حيث يؤكد غالبية الباحثين وجود مصدرين للحصول على المعرفة يكون الأفراد مصدرها الأساسي الأول بإعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال خبراتهم ومعتقداتهم وإفترضاتهم وذاكراتهم أما المصدر الثاني فهي المصادر الخارجية والتي تضم بدورها الزبائن الموردون المنافسون الشركاء.

من ناحية أخرى فقد صنف الباحثون المعرفة وفق عدة معايير حيث صنفها توم باكمان إلى معرفة صريحة وضمنية أما بالنسبة إلى Jacques فقد صنفها إلى معرفة إنسانية آلية وموثقة فحين صنفها ميشال زاك إلى معرفة متقدمة أساسية وإبتكارية.

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين التي تخضع للديناميكية أي التبادلات السريعة في المجالات التي تشملها والعمليات التي تغطيها، لهذا نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز في معظمها على العمليات التي تغطيها من تشخيص وتوليد خزن تشارك تطبيق وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة الأمر الذي يضمن للمنظمة أداء متميز. فقد تعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الإستفادة والإستثمار الأمثل للمعرفة، حيث نتمكن من خلال عملية التشخيص رصد وتحديد مصادر المعرفة والطرائق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة، وتعتبر عملية خزن المعرفة العملية التي تسمح للمنظمات بتوليد ذاكرتها التنظيمية بالإضافة إلى عملية تشارك في المعرفة بين أعضاء المنظمة لتكون عملية التطبيق العملية الداعمة للعمليات

¹ منى علي عبد ربه زبيدة، " إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية " ، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول: الإصلاح والتطوير الإداري، أبريل 2009، ص 13.

السابقة لأن أهمية المعرفة تكمن في تطبيقها. كل ذلك يحتاج إلى فريق يسعى إلى نشر ثقافة إدارة المعرفة ويدعم توجيهها بما يحقق للمنظمة الإستفادة التي تضمن لها تحقيق أداء متميز.

الفصل الثالث

الأداء المنظمي

تمهيد

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تنتمي فيها الإتجاهات الإقتصادية وتزايد فيها معدلات النمو الإقتصادي وحدة المنافسة أصبحت المنظمات في موقف صعب للغاية. حيث تمارس البيئة الخارجية ضغوطا مستمرة عليها فتدفعها للبحث عن إكتساب مزايا تنافسية وهذا يتطلب منها تحسين أداءها وتطويره وتجديده الذي لم يعد أمرا إختياريا ولكنه أصبح نشاطا جوهريا يمكنها من البقاء والإستمرارية وعدم الإندثار، لذا كان الإهتمام في هذا العصر بالأداء من المنظور الكلي والشامل من أبرز الموضوعات التي تمت دراستها من قبل الباحثين ذلك نظرا لأهميته على المستوى الفردي والمنظمي من جهة وكذا تداخله مع العلوم والإتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى.

وبصفة عامة فالأداء هو النشاط الذي تحقق به المنظمات أهدافها وتميزها عن المنظمات الأخرى. وعليه سنقدم في هذا الفصل أساسيات حول الأداء المنظمي وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء المنظمي

المبحث الثاني: قياس الأداء المنظمي

المبحث الأول : ماهية الأداء المنظمي

يرجع الإهتمام بالأداء إلى سعي المنظمات إلى تحقيق أداء مرتفع بإعتباره مقياس النجاح الذي يتمحور حوله وجود المنظمة من غيره. لذا يعتبر الأداء المنظمي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والأفراد في المنظمات فما هو الأداء وما هي أهميته وما العوامل المؤثرة فيه وكذا تصنيفاته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الأداء المنظمي

تم التطرق لمفهوم الأداء المنظمي من قبل العديد من الباحثين ويأتي تحديدا لهذا المفهوم من خلال عرضنا لمجموعة من التعاريف التي جاء بها بعضهم. إذ يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك العامل والمنظمة، حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة، بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.¹

فقد يساعد التعرف على الأداء المنظمي في الكشف عن مدى قدرة المنظمة على مواجهة المحددات البيئية ودرجة ملائمة الإجراءات الإستراتيجية لأهداف المنظمة ومواردها. فالأداء هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وأي خلل فيها لابد من أن يؤثرها الأداء الذي يعد مرآة للمنظمة.²

وعليه فقد عرف الأداء:

❖ لغويا: على أنه تآدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى

الأهداف المسطرة.³

¹ بوعمامة أحمد فارس، "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي"-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة-، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، قسنطينة، 2009-2010، ص107.

² طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، "التغير الإستراتيجي وإنعكاسه على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والإقتصاد، معهد الإدارة، العدد69، 2008، بدون بلد، ص66.

³ Hamadouche Ahmad, criteres de mesure de performance des entreprises industrielles dans les P, V, D thèse de doctorat d'état, institut de sciences économique- université d'alger, 1992, P135.

❖ أما إصطلاحاً : فقد عرف الأداء بأنه إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹

- كما عرف الأداء بأنه إنعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها الطويلة الأجل والتي تتعلق بأهداف البقاء والتكيف والنمو.²

- ويعرف الأداء بأنه درجة بلوغ المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة.³

- كما يعرف الأداء بأنه عملية قياس كفاءة وفعالية العمل في الماضي، وتقييم مدى نجاح المنظمات في خلق القيمة المقدمة للزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة.⁴

- وعرف أيضاً على أنه: التخصيص المناسب للموارد المادية والمالية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة

متمكنة من وضع الإستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع.⁵

- و عرف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000 بأنه يشمل الكفاءة والفعالية فهذه

الأخيرة هي مدى بلوغ الأهداف، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.⁶

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء عبارة عن جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة، يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة ومن ثمة أهداف المنظمة ككل. بالإضافة إلى إرتباطه بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وأخرى داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد وإستعداداته وإتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

¹ الشيخ الداودي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 2009، 7-2010، جامعة الجزائر، ص 218 .

² بشرى عبد الحمزة عباس، " أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء " - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية- ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والإقتصادية، مجلد رقم 10 العدد 3 لسنة 2008.

³ دويخ سعيدة، "الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2005-2006، ص 73.

⁴ عيسى مرازقة، " الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح" ، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 2

⁵ عادل هادي البغدادي، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي" - دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة-، مجلة الإدارة والإقتصاد، الكلية التقنية الإدارية، العدد الخامس والستون، 2007.

⁶ NORME ISO 9000.2000.SYSTÉME MANAGEMENT DE LA QUALITÉ.PRINCIPE ESSENTIELS ET VOCABULAIRES P4.

الفرع الثاني: أهمية الأداء

يشير Singh-dyer أن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الإهتمام دراسة وبحثاً من قبل الباحثين في حقل الإدارة بصورة عامة وتولي منظمات الأعمال أهمية كبيرة للأداء وأن أهميته في هذا المجال يمكن أن تناقش من خلال ثلاث أبعاد رئيسية:¹

- الأهمية النظرية: يمثل الأداء مركز الإدارة، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر. ويرجع السبب في ذلك أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

- الأهمية التجريبية: فإن أهمية الأداء تظهر من خلال إستخدام أغلب الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية الأداء لإختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

- الأهمية الإدارية: فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات إعتقاداً على نتائج الأداء.

ومنه فأهمية الأداء المظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة وإستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقاً. لذا يعد الأداء المظيمي المؤشر الذي يقيس نتائج المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو.²

المطلب الثاني: تطور مفهوم الأداء المنظمي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية إستعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي وهذا بفعل التطورات الإقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة .

حيث تتجسد النظرة التقليدية أي القديمة للباحثين في هذا المجال ومن بينهم المهندس " تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والإهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها أي في إطار ما يعرف بدراسة الحركة والزمن.

¹ طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص478-479.

² عادل هادي بغداددي، مرجع سابق، ص159.

مع بداية القرن العشرين تحول إهتمام المنظمات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية. غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطوراً جديداً في محتواه، فبدلاً من الإعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه تم الانتقال إلى الأخذ بالحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المنظمات عند تحديد مفهوم الأداء. تتمثل أهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المنظمات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والإتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في التسيير، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة، وكذا في شروط النجاح في السوق، ومن ثم فأداء المنظمة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المنظمة.

كما يمكن إضافة إلى ماسبق أن تلك التطورات وغيرها أفضت إلى إنتاج مفهوم جديد في البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء. حيث يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء، ومجموعة من العمليات المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وتتأثر بها، ونتيجة تفاعل العمليات وإستخدامها للموارد يحقق النظام نتائج وأهداف محددة التي يعبر عنها بالمرجات. وتتكامل هذه المدخلات والعمليات والمرجات جميعاً فيما بينها وتتفاعل كنظام متكامل مع البيئة المحيطة ومن ثم يتكون نظام إدارة الأداء - شأنه شأن جميع النظم - من العناصر الرئيسية الثلاث:¹

- المدخلات: وهي الموارد والمستلزمات التي يحتاجها النظام مثل الخامات والموارد الأولية والقوى المحركة وطاقات الموارد البشرية وخبراتهم
- العمليات: وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل بإستخدام الموارد.
- المرجات: وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات وإستهلاك الموارد.

¹ الشيخ الداودي، مرجع سابق، ص 221-222.

وباعتبار إدارة الأداء نظام مفتوح بمعنى أنها تتكون من أجزاء متفاعلة ومعتمدة بعضها على بعض، كما أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة تتأثر بها وتؤثر فيها، فإنها تتطلب مجموعة مهمة من التوازنات الواجب المحافظة عليها حتى يستقيم الأداء وتحقق نتائجه المرجوة. والتوازنات المطلوبة في إدارة الأداء هي نوعين:

- الأول: هو التوازن بين المدخلات والعمليات والمخرجات في النظام.
- أما النوع الثاني من التوازنات في نظام إدارة الأداء هو التوازن الخارجي بمعنى التكيف والتعامل مع متطلبات البيئة المحيطة ومتغيراتها سواء كانت البيئة التنظيمية والتقنية داخل المنظمة أو البيئة الخارجية في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة، ويقصد بتوازن الأداء الترابط والتناسق والتكامل بحيث تكون عمليات الأداء متناسقة ومتناغمة مع الموارد الداخلية مع أجزاء نظام الأداء الثلاثة (المدخلات، العمليات، المخرجات) مع بيئة النظام ذاتها أي المناخ المحيط. وبذلك تتجسد الصفة الأساسية والجوهرية في نظام إدارة الأداء وهي التكامل بحيث تكون الإدارة على العلم من أن الوصول إلى نتائج الأداء المستهدفة لا يتحقق إلا بتطبيق نظام إدارة الأداء بجميع عناصره مثل عملية تقييم الأداء دون تطبيق عمليات التخطيط التوجيهي وتشخيص الأداء.¹

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية إختيار المعيار الدقيق والعلمي في الوقت ذاته الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء ومن بين أهم المعايير نجد:

1. التصنيف حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى نوعين أداء داخلي وخارجي:²

✓ الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المنظمة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء عمال المنظمة.
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المنظمة على إستعمال إستثماراتها بطريقة فعالة.
- الأداء المالي: أي فعالية إستخدام الوسائل المالية المتوفرة.

¹ شيفار هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، 2004-2005، ص112-113.

² Bernard Mratory, **contrôle de gestion sociale**, librairie, paris, 1999, p236.

✓ الأداء الخارجي: فهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة. فهو يتولد عن المحيط الخارجي لها ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المنظمة نتيجة مثلا ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كإزدياد الطلب على منتج المنظمة أو خروج أحد المنافسين. فكل هذه المتغيرات تنعكس إيجابا أو سلبا على المنظمة وعليها أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك، كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2. التصنيف حسب معيار الشمولية: حيث هذا الأداء وفقا لهذا المعيار داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي¹:

✓ الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة، في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كيفية بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية، الربح، الشمولية، النمو،... الخ.

✓ الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع: إختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة. حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفية المالية أداء وظيفية الموارد البشرية، أداء وظيفية التموين، الإنتاج، التسويق، وهكذا...، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المنظمة.²

3. التصنيف حسب معيار الطبيعة: تبعا لهذا المعيار يقسم الأهداف إلى أهداف إقتصادية، إجتماعية، تقنية، سياسية،... الخ. فالمنظمة لا يمكنها أن تحسن صورتها بالإعتماد على أدائها الإقتصادي والتكنولوجي فحسب، بل إن الأداء الإجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في الخارج. فالأداء الإقتصادي يعتبر تحقيقه بالمهمة الأساسية للمنظمة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنيه مستويات إستخدام مواردها وإلى جانب الأداء الإقتصادي والإجتماعي يمكن أيضا الحديث عن الأداء التقني والثقافي والسياسي للمنظمة وذلك عندما تسطر المنظمة لنفسها أهداف من هذا القبيل، كانت ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة

¹ عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001، ص89.

خاصة بها ، أو التأثير على النظام السياسي القائم لإستيراد إمتيازات لصالحها كما هو الحال بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات.¹

4. التصنيف حسب المعيار الوظيفي : يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف(هيكلتها) داخل

المنظمة وبناءا على الوظائف المعروفة يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:²

✓ أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

✓ أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الإستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

✓ أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفير جو ملائم للبحث والإبتكار والتجديد.

- التنوع في المنتجات.

- درجة تجديد الآلات ومواكبة التطور.

✓ أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء(من خلال معرفة عدد ونوع شكاوى العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد إسم العلامة التجارية في ذهن العمال، ويمكن معرفتها من مردودية المنتج.

✓ أداء وظيفة العلاقات العمومية: فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الإعتبار المساهمين، العمال، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة.فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم وإستقرار في الأرباح الموزعة. أما العمال فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو إحترام المؤسسة لأجال التسديد و الإستمرار في التعامل معها. فحين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدة تسديد طويلة ومنتجات في الأجال المناسبة وبالجودة العالية.

¹ عبد المالك مزهودة، المرجع السابق، ص90.

² عبد الحكيم شاهد، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة -دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك قاعدة الإمدادات تقرت-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، (غير منشورة)، جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2011/2012، ص55-56.

✓ أداء وظيفة الموارد البشرية: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المنظمة العام، فبقاء المنظمة ونجاحها مرتبطان لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العمال فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات وإختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا. وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب في أداء عمله.¹

المطلب الرابع: معايير الأداء

معايير الأداء عبارة عن مقاييس ومؤشرات لوصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الفرد الذي يتولى القيام بمهمته، فهي القانون الداخلي المنفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلوا بها إلى أفضل مستوى أداء وتحديد أوجه القصور في الأداء وتتحصر مقاييس الأداء فيما يلي:²

❖ الكمية: تشير الكمية إلى حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الأفراد في

ضوء التقنية المتوافرة، لذلك يفضل الإتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات في ضوء التقنية المتوافرة.

❖ الوقت: يعتبر الوقت من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس

دخل، مما يحتم إستغلاله الإستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام، ويمضي إلى غير عودة، ويعد أحد خمسة موارد الأساسية في مجال إدارة الأعمال المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، الوقت.

كما يعد الوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، ويمكن أن يكون ذلك محددًا لمدة التنفيذ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل مع مراعاة حجم العمل المطلوب إنجازه، عدد العاملين القائمين بإنجاز نفس العمل.

¹ George R.Terry et autres , **les principes de management**, 8^{eme} edition, Economica, paris,1985,p325.

² ياسر سالم الميري، "دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين" -في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص48-49.

❖ الإجراءات: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة. فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الإتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها حتى تكون صورة واضحة لجميع الأطراف، وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد الأفراد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الإبتكار والإبداع لديهم، ولكن الإتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسه قبل إعماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل وضمان إتفاقه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

❖ الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فقد عرفها detoro و tenner بأنها "إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة". فالجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع المكونات المتاحة.¹

¹ محمد بن علي المانع، مرجع سابق، ص74.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء

تعمل أي منظمة سواء كانت عمومية أو خاصة على تحسين أداءها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية، وعملية التحسين في الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيه سلباً أو إيجاباً من أجل الإستغلال أو الإستفادة من الجوانب الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية. وقد إرتأينا تقسيم هذه العوامل إلى:

أولاً:العوامل التنظيمية

ويمكن ذكر بعض العناصر التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية فيما يلي:

✓ الهيكل التنظيمي

وهو الهيكل الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية في المنظمة نحو تحقيق أهدافها.بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المنظمة.¹

✓ الثقافة التنظيمية

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة والتي تبلورت خلال تاريخ المنظمة لتشكيل الأساس والنمط لكثير من السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية. فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة ، كما تعتبر معيار التميز مابين المنظمات فكما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما زاد إيمان العمال وإنتمائهم التنظيمي مما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، بمعنى أن الثقاف الأفراد حول ثقافة المنظمة يجعلهم أكثر ولاء لها مما يدفعهم إلى تحقيق الأداء المتميز.²

¹ أحمد قطامين،"الإدارة الإستراتيجية"، بدون طبعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص: 164.

² بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة،"ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص: 282.

ثانياً: العوامل البشرية

وسنحاول التطرق إلى بعض العوامل التي ترتبط مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة.

✓ التحفيز: يعتبر التحفيز طريقة لتأمين إلتزام الأفراد بأهداف المنظمة ،حيث ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر في نوعية العمل المنجز، فتهدف المنظمة لوضع نظام تحفيز معين إلى تغيير سلوك وتصرف الأفراد من خلال مايلي:¹

- إستقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة والإحتفاظ بهم وتقليل الإستقالات.
- تحسين أداء الفرد وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.
- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والإنتماء للمنظمة.
- الإلتزام بقيم المنظمة والعمل على إحترام إتجاهاتها.

✓ التكوين

بشكل عام يمكن تلخيص أثار التكوين على أداء المنظمة في النقاط التالية:²

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات: فالمنظمة بحاجة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أداءهم.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة: حيث يؤثر التكوين عن طريق العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة.

✓ القيادة

إن القيادة هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة، ويؤكد البعض على ضرورة إمتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد بإعتبارها ذلك الجهد والعمل الذي يؤثر فيهم ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً يرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون في جماعة واحدة متعاونة.

¹ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر، قلمة، 2004، ص 151.

² المرجع السابق، ص 155.

وقد وجدت العديد من الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل القيادة الملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي والإنتاجية أي أن للقيادة تأثير واضح على الأداء وهنا التأثير يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين. فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك الأفراد في تغيير المنظمة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء، حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القائد والتفاعل بينه وبين مرؤوسيه وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة.¹

ثالثاً: العوامل الخارجية

ويمكن التطرق إلى بعض العوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المنظمة فيما يلي:

✓ العوامل الاجتماعية والثقافية

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها: التغيرات السكانية، مستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع، القيم والقواعد، السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمات والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية. فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليها أفراد المجتمع.²

¹ سناء عبد الحكيم خناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005، ص 45.

² محمد الصريفي، "إدارة الأعمال الحكومية"، مؤسسة الحروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 142.

✓ العوامل التكنولوجية

فالتكنولوجيا لها العديد من المميزات التي تتمتع بها على رأسها تقليل نسبة التدخل البشري في العمليات المذكورة وتحسين صورة مخرجات وأداء المنظمات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في إتخاذ القرار المناسب والسريع، والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:¹

- توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم عملية إتخاذ القرار.
- توفير خدمات أفضل للأفراد مما ينعكس إيجاباً على المنظمة.
- القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

بالإضافة إلى العوامل الخارجية السابق ذكرها نجد أيضاً:²

1. الموقع: إن تصنيف الموقع كعامل من العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المنظمة والتي قد يحد من بلوغ المنظمة لأهدافها المرجوة، لأهميته في تقليل تكاليف الإنشاء أولاً، ويكلف رفع إنتاجيتها وتحقيق أهدافها الإقتصادية والإجتماعية المسطرة.
2. الظروف الإقتصادية: تتمثل في مجموع العوامل كالنظام الإقتصادي الذي تتواجد فيه المنظمة، الظرف الإقتصادي كالأزمات الإقتصادية، وتدهور الأسعار، إرتفاع الطلب الخارجي، فالظرف الإقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمنظمة كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير تستفيد من إرتفاع الطلب الخارجي وكذلك أسواق المنافسين.
3. العوامل السياسية: وهي كل التشريعات والأحكام السائدة في زمن ما، والتي تؤثر في عمل المنظمة كما هو الحال بالنسبة للسياسة المالية، وطبيعة النظام السياسي في حد ذاته والقوانين التي تحدد كيفية تعامل المنظمة مع باقي المتعاملين الإقتصاديين بشكل عام.

¹ إبراهيم بختي، " صناعة تكنولوجيا المعلومات الإتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة ص 317

² عبد الرزاق عريف، " أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008، ص 30.

المبحث الثاني: قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الإستراتيجي، ولأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي فيها، فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها وإستخدامها في إتخاذ القرارات بصورة سليمة . وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على قياس الأداء من مفهوم وأهمية بالإضافة الى طرق وأساليب قياس الأداء

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء

حيث يمكن تعريف قياس الأداء على أنه:

عملية مستمرة ومنظمة تبدأ من قيام الإدارة بتحديد رؤية المنظمة ورسالتها مروراً بعملية التخطيط الإستراتيجي ووضع معايير للأداء، ومؤشرات للقياس توفر أدوات ملائمة لعملية التقييم، وصولاً إلى عملية سد الإنحرافات وتحديد أسبابها مما يوفر تغذية راجعة عن الأداء للإدارة.¹

وهو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة وفعالية العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك الحكم على سلوك العامل وتصرفاته أثناء العمل.²

بالإضافة إلى أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس الأداء وسلوك العمال أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، و في نهاية الملاحظة يتم تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حده، وبشكل موضوعي دون تحيز، ليتم في النهاية مكافأت الفرد بقدر ما يعمل وينتج عنها تحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل من أجل تفاديها مستقبلاً.³

كما يمكن توضيح مفهوم قياس الأداء بأنه: ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب أو البعد من مقياس كل منها. فقياس الأداء إذن هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع

¹ أحمد إدريس دودين، " بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات إستخدامها في منظمات الأعمال " ، بدون طبعة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص14-15.

² محمد بن عبد العزيز العميرة، "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي" -في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة الأمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض- ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003، ص53.

³ نوار هاني إسماعيل، " تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة -تمودج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2004-2005، ص59.

جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس كل واحدة منها على حده ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفوا على السطح بحيث يكون ذلك المقياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية...، وغيرها من جوانب العمل المختلفة.¹

وهو عملية إكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.²

ومن خلال التعارف السابقة نجد أن نظام قياس الأداء ضروري لاكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها.

ويمكن تحديد مؤشرات قياس الأداء في أربعة مجموعات أساسية هي:

✓ **مؤشرات تتعلق بالفعالية:** حيث تعرف الفعالية على انها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق

أهدافها مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك.³

✓ **مؤشرات تتعلق بالكفاءة:** " الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية

وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و

اندفاعهم للعمل".⁴

كما تعرف على أنها: النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لانجاز الأهداف المحددة

و المرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام.⁵

ولقد بين العديد من الباحثين أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أداءها. وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا العاملين كواحدة من المؤشرات المعبرة عن كفاءة

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص226-227.

² حاتم قابيل، "قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، 2009، القاهرة

³ محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة و التنظيم"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص:104.

⁴ خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص:331.

⁵ ثابت عبد الرحمن إدريس، "كفاءة و جودة الخدمات اللوجيستية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:145.

الأداء خاصة وان تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للعاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء. إن التأكيد هنا ينصب على حقيقة أن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما:¹

مدى توافر الموارد بشقيها الملموس وغير الملموس.

سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الاهداف.

✓ **مؤشرات تتعلق بالإنتاجية** : حيث تعرف على أنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج.²

حيث تستخدم الإنتاجية إتجاهين هما:³

الأول : كمؤشر لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الإتجاه العام لإرتفاع أو إنخفاض الإنتاجية فيها والذي يعكس درجة إستثمار المؤسسة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه بالإنتاجية الكلية والتي يمكن التعبير عنها على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي أنها:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الإنتاجية}}{\text{العمل+المال راس+الارض+الاولية}}$$

الثاني: كمؤشر لقياس أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المنظمة ودرجة الإنتفاع منها وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية وهي تعبر عن العلاقة بين حجم الناتج وأحد عوامل الإنتاج

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

✓ **مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة في المنظمة** ويتضمن ذلك تحليلاً للأبعاد الأساسية التي تتكون منها خدمة المنظمة.⁴

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"-سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2009، ص46-47.

² سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص273.

³ طارق الحاج، فليح حسن، "الإقتصاد الإداري"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2000، ص241.

⁴ عبد العزيز جميل مخيمر، "قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ندوات ومؤتمرات، 2000، ص15.

المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء

والتي يمكن إيجازها في العناصر التالية:¹

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة. حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلا عن الغايات ومستوى الأداء. كما أن القياس يوفر آلية لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- يركز القياس الاهتمام على ما يجب إنجازه وتبحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف. كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الإتصالات الداخلية مابين العاملين، فضلا عن الإتصالات الخارجية ما بين المنظمة وعملاءها ومتعاملاتها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملاتها. وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المنظمة.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء التوضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بان المنظمة تعالج إحتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات إجتماعية.
- إن قياس الأداء يساعد على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل. حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الإستناد عليها في إتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الإهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس. فإذا كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد.

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص391-392.

كما تظهر أهمية قياس الأداء كالتالي:¹

- بيان مدى مساهمة المنظمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك عن طريق تحقيق اكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل التبذير والضياع في الموارد الاقتصادية.
- إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات المماثلة، ونظام عادل للمكفآت والحوافز ما يدفعها لتحسين أدائها، ورفع إنتاجية العاملين لتحقيق الأهداف المرجوة.
- توفير الظروف المناسبة لنفرض مساءلة أكثر ملائمة وتطبيق نظام الإدارة الذي يتكامل مع نظم تقييم الأداء للعاملين ومراكز المسؤولية ومن ثم تقييم الأداء ككل.

المطلب الثالث : طرق قياس الأداء

يتم قياس الأداء وذلك وفقا لعدة طرق، يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات أساسية:

أولاً: المؤشرات المالية

هنا العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من المنظمات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل: العائد على الإستثمار ROI، وربحية السهم العادي EPS، والعائد على حقوق الملكية ROE، والعائد على الأصول ROA، والعائد على المبيعات ROS، إلا أن هذه المقاييس المحاسبية قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب إرتكازها على قيم محاسبية تاريخية.

إن إستخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة منافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة فيها رقابة الجودة حيث تجاهلها يؤدي إلى إنخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، أو عدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد، مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء، بالإضافة إلى تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية، وهذا يعني أن المنظمة ستتحمل أعباء إضافية متمثلة في إنتاج رديء سواء في السلع أو الخدمات، في نفس الوقت ستبقى الأسباب الخطأ والعيوب في إنتاج غير معروف نظرا لأن التقييم يتم في نهاية الفترة.²

¹ حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص169-170.

² محمد أحمد محمد أبو قمر، "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين، 2009، ص27.

ثانياً: المؤشرات الغير مالية

من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتحديث المستمر، ولذلك أصبح من الضروري تطوير مقاييس جيدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية، والتي تتمثل فيما يلي:¹

- مقاييس الجودة QM: أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي منظمة وأي فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي منظمة لتمكّنها من الحصول على الميزة التنافسية تمكّنها من البقاء والإستمرار في ظل المتغيرات المتلاحقة والسريعة، ويقوم من مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل وإنتاج خال من العيوب Zèro Dèfaut وإرضاء العملاء. ويتم إستخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا العملاء، ومقاييس جودة عملية الإنتاج...
- مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد JIT: هو إتجاه إداري تتبناه المنظمة لإنتاج سلع وخدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة وذلك من خلال التحديد والتحكم المستمرين لكافة مسببات وجود الفارق والإنحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت، يتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات المنتجة وتحسين العلاقات مع الموردين، أي أن الهدف الأساسي هو تحقيق أعلى وفرات ومن ثم رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض مدة وتكلفة الوقت المنقضي بين لحظة طلب المنتج من العميل وتسليمه له.
- مقياس أداء التسليم: المحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليم بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد بالسرعة المطلوبة، فأصبحت سرعة الإنجاز أمر جوهري يحكم بقاء المنظمات في ظل بيئة التصنيع الحديثة ويعني ذلك انه كلما كانت المنظمة أسرع في تحديد وتلبية إحتياجات العميل كلما إستطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الإستقرار في الأسواق ويتم إستخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100 بالمئة تسليم المنتجات في الميعاد المحدد.
- مقاييس البحوث والتطوير: تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين والإبداع في مخرجات المنظمة. وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات

¹ محمد أحمد محمد أبو قمر، المرجع السابق، ص28.

وبالتالي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. وبهذا تركز المنظمات على استخدام مقاييس للبحوث والتطوير لضمان البقاء والإستمرارية، ومن هذه المقاييس نسبة التغيير في المخرجات إلى التغيير المدخلات وناتج العملية مقسوما على الإستثمار في البحث والتطوير.

- مقاييس التكلفة: إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة مثلا التكلفة حسب الأنشطة والتكلفة المستهدفة...، والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المنظمات وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة للهيكلة عناصر التكلفة في المنظمة، وذلك من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمنظمة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل حيث أن إدارة التكلفة تعني التحكم في التكلفة من المنبع عند نقطة نشأة هذه التكلفة وتخطيطها بدلا من الإنتظار حتى حدوثها، ونتيجة لذلك أصبح عمال الإنتاج هم الأساس في الرقابة على عناصر التكاليف.

ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن

إن استخدام مقاييس الأداء لا بد أن يتسم بالشمولية والأخذ بالإعتبار الجوانب المالية وغير المالية التي تعتبر في غاية الأهمية كونها تتكامل مع الأهداف المالية لتحقيق وتحسن وتطوير في أداء المؤسسة وهو ما يتجسد في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

يرجع الأمر إلى تبني مفهوم قياس الأداء المتوازن إلى مقال لروبرت كابلان وديفيد نورتن نشر في العدد الأول مجلة هارفرد بيزنس ريفيو عام 1992 ويستهدف قياس الأداء المتوازن من خلال النظر للمؤسسة من خلال أربع محاور أساسية (المحور المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) حيث يتم ربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى.¹

أطلقت العديد من المصطلحات على بطاقة الأداء المتوازن، فسميت بطاقة الانجازات المتوازنة، وبطاقة العلامات المتوازنة، ويقصد بها تلك البطاقة التي تعنى بقياس الأداء المنظمي. ويتمثل الهدف الرئيسي من هذه البطاقة في قياس مدى تحقيق الرؤية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال متابعة الأداء المنجز وفقا

¹ حسين مصطفى هلاي، " الرقابة المالية الإستراتيجية بين إدارة المخاطر وإقتصاديات المعرفة من منظور الأداء المتوازن " ، بحث مقدم في المؤتمر الدولي السابع حول: إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية ، عمان الأردن، -16

للأهداف الموضوعية مسبقاً، ويسهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق فهم إداري للترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة والرابط بين الخطط الموضوعية وإستراتيجيات المنظمة، والترابط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.¹

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "إطار عملي يستخدم كمدخل لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة محاور هي: المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو."²

وهي أداة قياس مركبة موجهة للقيام بتشخيص سريع وبصفة دورية لمسيرة وحدة ما، او مصلحة او مديرية، تعرض في شكل وثيقة أو عدة وثائق تحتوي على عدة مؤشرات واضحة ومحددة تترجم مظهر نشاط المنظمة.³

2. محاور بطاقة الأداء المتوازن:

- **المحور المالي:** يشجع مدخل الأداء المتوازن وحدات الأعمال على ربط أهدافها المالية بإستراتيجية المؤسسة، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة، وحتى يمكن تحقيق الأداء المالي للمؤسسة يجب أن تأخذ ما هو مطلوب منها وتعمله لتحقيق هذا الهدف، كيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس أهدافها لتحقيق هذه الأهداف،⁴ يشير إلى متطلبات المالكين من عائد على رأس المال المستثمر من قبلهم ومستوى الأداء التشغيلي، وتخفيض التكاليف، والحصة السوقية، وقيمة الأصول.⁵ ويعد مؤشر عائد على رأس المال المستثمر من أفضل مؤشرات قياس الأداء الذي يتم استخراجها بقسمة صافي الربح على إجمالي موجودات المؤسسة.⁶

¹ تغريد صالح سعيان، أحمد عدنان الطيب، " ممارسة إستراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي " - دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني-، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، ص15.

² محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام المؤسسي للعاملين -في شركة الألمنيوم الأردنية-، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 11، العدد2، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2008، ص277.

³ Kerviler, Isabelle, **le contrôle de gestion à la portee de tous**, 3^{eme} edition, Edision economica, paris, 2001,p81.

⁴ عبد الرحيم محمد، "مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات"، بحث مقدم في المؤتمر الدولي حول قياس الأداء في المنظمات الحكومية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، فيفري 2007، ص225.

⁵ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص278.

⁶ توفيق سريع علي باسردة، مرجع سابق، ص127.

- **محور العمليات الداخلية:** يهتم هذا المحور بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء أي أهداف حملة الأسهم والمالكين، ويعزز كل من محور الزبائن بخلق قيم لهم والمحور المالي بزيادة ثروة المساهمين،¹

- **محور الزبائن:** تعتبر الزبائن عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد الأشياء التي يريدونها الزبون، لذا يقوم المديرون بتحديد شرائح الزبائن، الأسواق التي تقوم وحدة العمل بالمنافسة فيها ويحددون كذلك قياسات أداء العمل مع الشرائح المستهدفة، وتشمل هذه المقاييس بشكل عام رضا الزبائن وأساليب الإحتفاظ بهم، وإكتساب زبائن جدد.² يمكن حساب مؤشر رضا الزبائن من خلال حساب عدد شكاوى الزبائن أو تحديد مقدار مردودات المبيعات،³ ويحتوي على معيار الحصة السوقية العادلة، ويتكون من عناصر توازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة. وحياسة عملاء جدد بما يراعي تحقيق هدف الربحية العادلة، أما الإحتفاظ بالعملاء الحاليين فإنه يستهدف تطبيق مقاييس تلبي حاجات الشركاء المادية والنفسية، وربحية العملاء حيث يحتوي على مقاييس الربح العادل. ورضا العميل من خلال السعي إلى تحقيق الرضا النفسي والربح المادي العادل.⁴

- **محور التعلم والنمو:** يعد هذا المحور أساس المحاور الثلاثة السابقة، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الإستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم إستخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعياً إلى معايير أفضل أداء، ويقوم هذا المحور لمقياس الأداء المتوازن على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضا العاملين والإحتفاظ بإنتاجيتهم

¹ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، "دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بالسطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2010-2011، ص84.

² وحيد رثان، منصور إبراهيم، نموذج معدل لبطاقة الأداء المتوازن للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية المجلد 37، العدد 2، جامعة الأردن، الأردن، 2010، ص339.

³ عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوايل بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر، 2001-2002، ص9

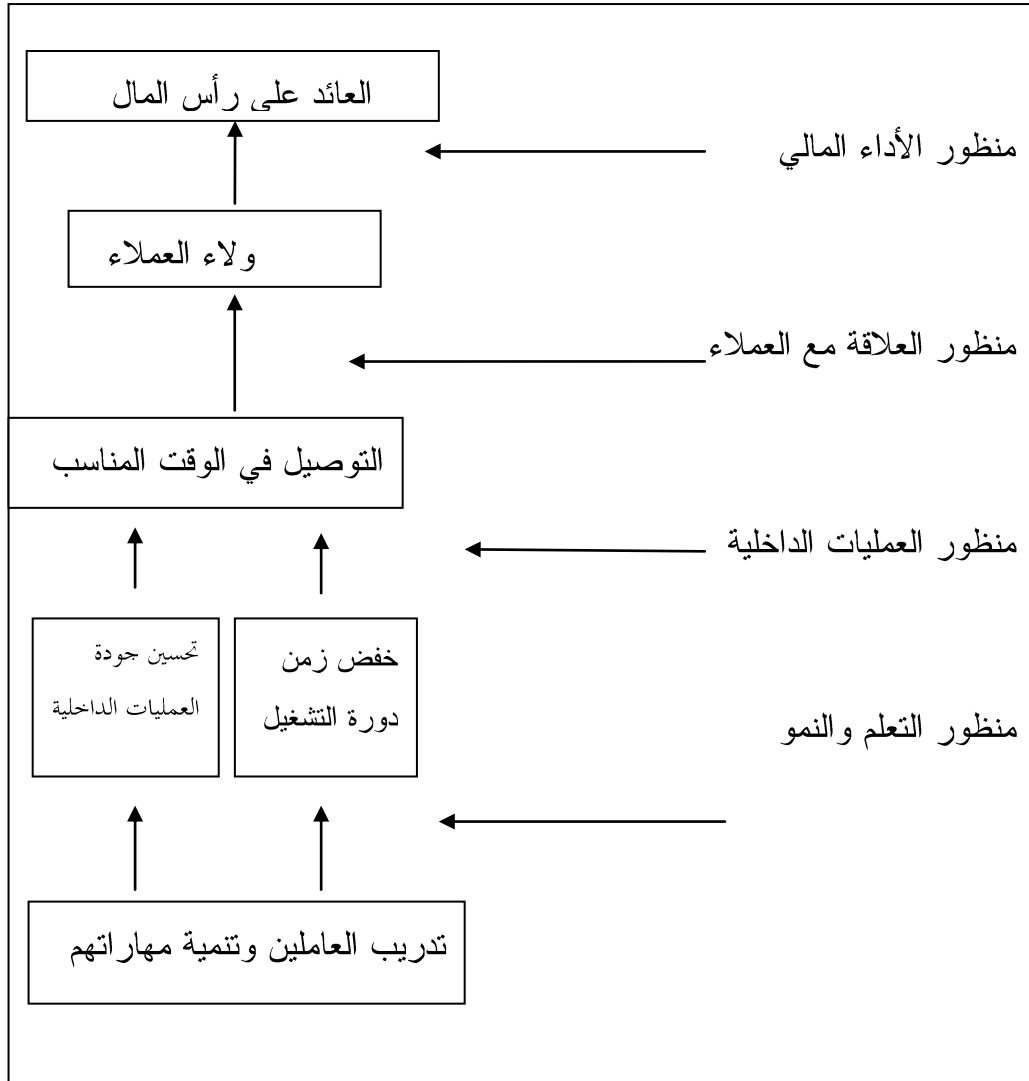
⁴ ماهر موسى درغان، مروان محمد أبو فضة، "أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي" -للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة دراسة ميدانية-، بحث مقدم للنشر في مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص8.

- وتدريبهم، ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد وعدد المشروعات الجديدة وعدد المنتجات الجديدة ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.¹
- من خلال ما سبق تكتسب بطاقة الأداء المتوازن الأهمية التالية:²
- تساعد المؤسسات على خلق إدراك ووعي أعمق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية.
 - تصميم إستراتيجيات المؤسسة ضمن نطاق قياس مضمون وموحد.
 - تثقيف المدراء على ضرورة الإهتمام لأدوات قياس الأداء غير المالي، في حين أنه جرت العادة على التركيز على أدوات القياس المالي
 - تساعد على دمج مختلف البرامج المؤسسية مثل الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرة خدمة العملاء.

¹ أسامة بن فهد الحيزان، "تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الإستراتيجي في المملكة العربية السعودية"، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، جمادى الأول، 1428، ص 1 و3.

² عبد الرحيم علام، عمرو صدقي، "مقدمة مدخل قائمة الانجاز المتوازنة"، بحث مقدم في المؤتمر الدولي حول قياس الأداء في منظمات الحكومية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، فيفري، 2007، ص330.

الشكل رقم (3-1): سلسلة علاقات السبب والنتيجة في خرائط وصف الإستراتيجية ومقياس الأداء المتوازن.



المصدر: أسامة بن فهد الحيزان، تقويم مقياس الأداء المتوازن كأداة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المملكة العربية السعودية ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، جمادى الأولى، 1428، ص15.

المطلب الرابع: أساليب قياس الأداء

تعد عملية قياس الأداء من العمليات المهمة عند القيام بتقييم الأداء في المنظمات المختلفة، أي أن القياس يعد عنصراً أساسياً من عناصر مقومات لتحديد المستويات التي تتعلق بمعدلات الأداء المختلفة كما أن القياس يتم بواسطة المعايير التي يتم من خلالها تحديد القيمة الفعلية للعمل الذي قام به الفرد تحديداً كمياً أو كيفياً : ويتم قياس الأداء بواسطة أساليب وطرق متعددة نشير إلى أبرزها فيما يلي:¹

✓ الملاحظة المباشرة

تتم الملاحظة المباشرة بذهاب المدير إلى مكان العمل ليطلع بنفسه على سير العمل وإتجاهات الأفراد، ويرى الكثير من الأفراد أنه ليس هناك بديل على الملاحظة المباشرة لقياس الأداء حيث تعني هذه الأخيرة فكرة واقعية عن الأداء وذلك راجع إلى رؤية المديرين ما يحدث ويسمعون بأنفسهم ما يقال.

✓ التقارير

تحتل التقارير مكاناً هاماً بين وسائل قياس الأداء وهي إما شفوية أو كتابية، وتحتوي التقارير الشفوية على عناصر الملاحظة الشخصية وذلك بتتبع تعبيرات أوجه الآخرين وهذا ما يجعلها تصبح أهم من التقارير المكتوبة ، وعلى الرغم من ذلك تظل التقارير المكتوبة من أساليب القياس المهمة لإحتوائها على الحقائق ويمكن الرجوع إليها عند الحاجة وهي غالباً تتعلق بمجالات العمل المختلفة.

✓ تسجيل الحوادث المهمة

ويعد هذا النوع من أكثر الأساليب قياس الأداء إجتهداً للمديرين إذ يتطلب منهم ملاحظة سلوك كل موظف وتسجيل كل ما يمكن أن يشير إلى نقاط القوة والضعف.

¹ طلال عبد المالك الشريف، "أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي" - من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة - رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2004، ص94.

✓ ترتيب الموظفين

ويقوم المدير بموجب هذه الطريقة ترتيب موظفيه ابتداء من أفضلهم إلى أسوأهم وذلك حسب مزاياهم العامة في العمل ويرى البعض أن هذه الطريقة تبدو للوهلة الأولى بسيطة التنفيذ إلا أنها مجهدة خاصة إذا كان هناك عدد كبير من الأفراد الذين ينبغي ترتيبهم بالمقارنة مع أداء غيرهم من الموظفين.

المطلب الخامس: أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي

تلعب إدارة المعرفة أثرا حيويا في أداء المنظمات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على أبعاده المختلفة ومنها:

1 - أثر إدارة المعرفة على التعلم والنمو: تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والإنطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعلهم متفاعلين إجتماعيا ومشاركين فالتطبيقات ودمج المعرفة. فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع على أنها عملية تحويل المعرفة (الضمنية) الغير مصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها)، أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى معرفة ضمنية (غير مصرح بها) هذا مع العلم بأن هاتين الفعالتين تعاملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم.¹

وهناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:

- التعلم الأفضل في المنظمات التي تعاني نقص في المعرفة.
- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

إن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم بالإضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث إن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فاعلة، إن هذه الطريقة تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والإختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر في أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين مندفعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر

¹ شاهد عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 108.

من أهم العوامل الدافعية والمواجهة للمشاكل، وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم و تحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء، كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وهناك بعض المداخل الأخرى بالإضافة إلى ما ورد أعلاه تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين منها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.¹

2 - أثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية : تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات

والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاث أبعاد رئيسية هي: - الفعالية - الكفاءة - درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجديدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع وإستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم إبتداء بتأدية أعمالهم.

أما عن اثر إدارة المعرفة على الأبعاد تكمن في :

✓ أثر إدارة المعرفة على فعالية العمليات : تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فعالية في عالم

الأعمال من خلال مساعدتها في إختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها. لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على إختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية. وهذا ينتج عن إستخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة لتحديث الخطط وجعلها أكثر إستقرارا. بالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا.

✓ أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات : إدارة المعرفة بصورة فاعلة تمكن المنظمة من أن تكون

منتجة وأكثر كفاءة من خلال:

¹ عبد الستار العلي، وآخرون، مرجع سابق ، ص278.

- تحفيز العاملين على المشاركة والإنفتاح أكثر على الإستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات، تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

- تقليل التكلفة ذات العلاقة بالإستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

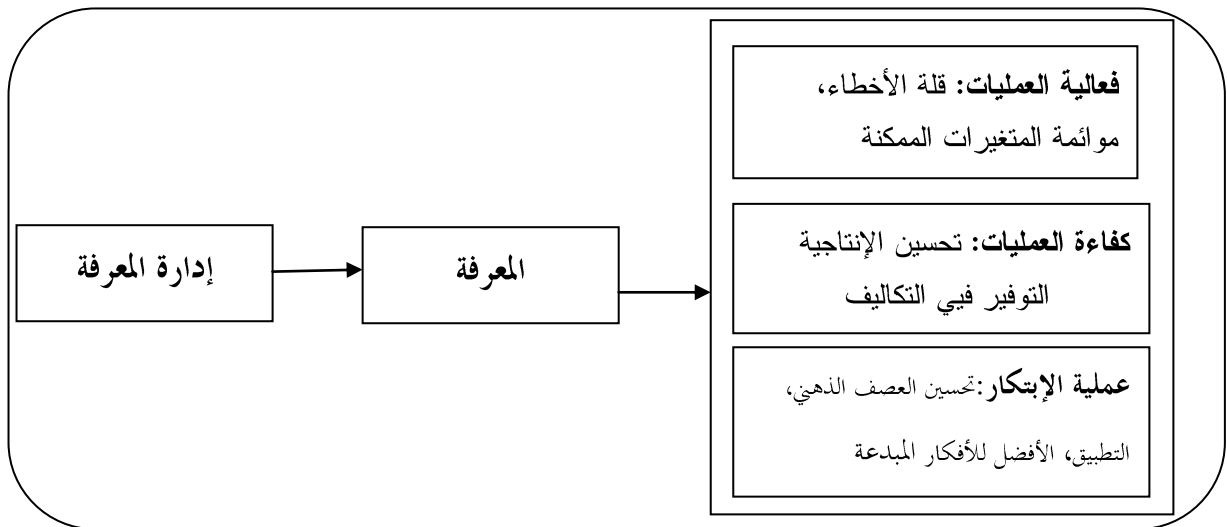
✓ أثر إدارة المعرفة على الإبتكار في العمليات : بمقدور المنظمة تحقيق الإعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الإبتكار في المنظمة. وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الإبتكار.¹

✓ إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على إستثمارها، وفضلا على المشاركة العاملين وتفاعلهم، وتقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها وذلك يؤدي إلى:²

- تقليل التكاليف عن طريق تقليل الهدر والإنتاج المعيب ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع النفايات ووسائل العمل

- زيادة العوائد المالية للمؤسسة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة للبيع.

الشكل رقم(3-2): آثار إدارة المعرفة على العمليات الداخلية في المنظمة



¹ شاهد عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 109-110.

² سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، دمشق-سوريا، 2010، ص 73.

المصدر: بدروني هدى، "إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أداءها"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر 2001، ص9.

3 - أثر إدارة المعرفة على رضا الزبائن: بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دركر، حيث أنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، ويعرف هدف العمال بأنه إيجاد الزبائن، وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال. من هنا على المنظمة أن تبني معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية: ماذا يشتري؟ ما هي توقعاته وحاجاته وكيف يمكن للمنظمة كسبهم والمحافظة على ولاءهم ورضاهم والذهاب إلى أبعد من ذلك بإبهاجهم والتعهد بالبقاء معهم.¹

¹ عبد الستار علي وآخرون، مرجع سابق، ص337.

خلاصة الفصل

وفي الأخير نستخلص أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات المحددة لتطور المنظمة وتقدمها، وإنطلاقاً من الأهمية الكبرى له أدركت المنظمات ذلك وبدأت بالتركيز عليه لتحقيق معدلات عالية في مستويات الإنتاجية ويعتمد الأداء في المنظمة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة وتلعب تلك الموجودات دوراً كبيراً في تحسين الأعمال وتميزها. وقد يتأثر الأداء بعوامل داخلية تتضمن عوامل تنظيمية كالهيكلة التنظيمية والثقافة التنظيمية وعوامل بشرية مثل التحفيز والتكوين والقيادة وأخرى خارجية والتي تتضمن بدورها عوامل إجتماعية وثقافية وتكنولوجية.

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما، إلا أنه يفضل إستعمال كليهما حتى تكون للمسیر نظرة دقيقة حول ما يجري في المنظمة.

وبصورة عامة فإن لتطبيق إدارة المعرفة أثر كبير وملحوس على أداء المنظمات فهي تساهم في عملية تعلم العاملين من خلال تحديد معارفهم، وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والإبتكار في العمليات من خلال العديد من الممارسات مما يتيح للأفراد العاملين من تبادل المعرفة وتقاسمها وتوظيفها أثناء تأديتهم لأعمالهم.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد

بعدما تطرقنا في الإطار النظري لمتغيرات البحث حول إدارة المعرفة والأداء المنظمي وأثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي ، سنحاول في هذا الفصل الإطلاع على الواقع الحقيقي من خلال الدلالات الإحصائية لهذا الأثر، بإعتبارها مؤسسة صناعية إنتاجية تسعى إلى دفع وتطوير العجلة الإقتصادية الوطنية وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: خصائص مبحوثين الدراسة.

المبحث الثالث تحليل متغيرات الدراسة.

المبحث الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي وفرضيات الدراسة.

المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

ترجع فكرة إنشاء مطاحن الزيبان-بسكرة- إلى وزارة الصناعات الخفيفة بناء على المرسوم المخطط الرباعي 74-76 الذي تم عرضه في الجرائد الرسمية، فتقدمت كل من المؤسسة الإسبانية CAEH التي إهتمت بالجانب العمراني والمؤسسة الإيطالية OCRIM التي إهتمت بالتجهيز، وقد تمت دراسة المشروع من قبل مؤسسة فرنسية، أما المؤسسة الجزائرية COOMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع المؤسسة الإسبانية.

تأسست مطاحن الزيبان-بسكرة-بتاريخ 1978 قدرت تكاليف الإستثمار حوالي 286. 000. 000 دج بدأت عملية الإنتاج في 02 ماي 1983، بعد إجراء إختبار على الآلات وهي فارغة في 15 سبتمبر 1978 أما وهي مملوءة، في 16 أفريل 1983، في 1994 بدأ توسيع الوحدة، وفي 1 جانفي 1995 دخول المطحنة الجديدة مرحلة الإنتاج. وفي أكتوبر 1995 تم تجديد المطحنة القديمة أما في 2 أكتوبر تم إنشاء الشركة التابعة " مطاحن الزيبان" بعد إعادة الهيكلة للرياض سطيف.

ومطاحن الزيبان-بسكرة-مؤسسة عمومية إقتصادية بلغ رأس المالها في 2007 (286000000 دج) التابعة للمؤسسة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب و مشتقاتها) وهي من بين 7 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق وسط وجنوب التراب الوطني، والوحدة تمتع بالإستقلالية في إدارة شؤونها ونشاطها والمؤسسة الأم تعتبر كوسيط بين مؤسسة تسيير (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان - بسكرة-

- طبيعة النشاط: تقوم الوحدة بإنتاج وتسويق السميد والدقيق ومشتقاتها.
- الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لبلدية القنطرة على الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 35 كلم.
- المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية 315647 م³ وهي تنقسم إلى قطعتين:
- القطعة الأولى: مساحتها 530051 م² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 م² مبنية والباقي غير مبني.
- القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642 م² تتكون من السكنات الوظيفية.

• سعة التخزين: 39000 قنطار من المنتج النهائي.

125000 قنطار من القمح.

1500 قنطار في اليوم من القمح اللين.

5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.

تشكيلة منتجاتها: سميد ممتاز-سميد عادي-دقيق ممتاز-دقيق الخبازة-نخالة القمح اللين-نخالة القمح الصلب-النخالة المكعبة -السميد الثانوي.

الجدول رقم (4-1):تشكيلة منتجات مطاحن الزيبان -بسكرة-

المنتج	النوع	السعة
السميد	ممتاز	25.10 كغ
	عادي	25 كغ
	ثانوي	25 كغ
الدقيق	ممتاز	50.25. 10.5 كلغ
	عادي(الخبازة)	50.25 كغ
نخالة	نخالة قمح صلب	10 .40 كغ
	نخالة قمح لين	100 .40 كغ
	نخالة المكعبة	100 .40 كغ

المصدر وثائق المؤسسة

إحتياجات المؤسسة من الماء: 3000 لتر من الماء يوميا. أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

- إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:
- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الإقتصاديين للفت إنتباههم وجلب إهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولا ودائما.
 - تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية في محيطها الإجتماعي تثمين الخدمة المؤداة إلى الزبون وذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم ومعكم.

المطلب الرابع: سياسة المؤسسة

- إن القدرات الإنتاجية والوضع المالية للمؤسسة التابعة الرياض سطيف، مطاحن الزيبان-بسكرة -هما عاملان على إنتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:
- التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء(الزبائن المساهمين- المحيط ...).
 - ترقية ثقافة الإصغاء، إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوي.
 - تكوين وتحسين مجموعة العمال.
 - الإتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان الخدمة والمنتوج.
 - التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة-

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة.

1 الرئيس المدير العام: يعد المسؤول عن كل رؤساء الهياكل وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا وإتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة، ومن مهامه أنه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (الناطق الرسمي للمؤسسة).
- يعقد إجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
- يترأس مجلس الإدارة.

2- أمانة الرئيس المدير العام: وتعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة ، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

- إستقبال تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
- إستقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مختلف المصالح.
- تحرير إجتماعات مجلس الإدارة.

-إستقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار،....).

توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

3- هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والإتصال وهي تقوم بالمهام التالية:

- دراسة إعادة الهيكلة للمنشأة.
- تمثّل المنشأة من ناحية الإعلام.
- تنظيم المشاركة في المعارض الإقتصادية، الإشهار.
- دراسة السوق.

4- المستشار القانوني:

يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الإستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في:

- التكفل بقضايا المؤسسة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية (أغلب المنازعات التجارية مع مجموعة الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة).
- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
- متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.
- متابعة ملفات التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT وكالة بسكرة، وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن.

هذا فضلا عن العمل الإداري الإعتيادي على مستوى المؤسسة:

- تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.
- تمثيل المؤسسة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.
- تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.

5- مشروع الإعلام الآلي:

تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة الموثقة مقارنة بالعملية اليدوية، ومن المهام:

- إنشاء برامج أو إحداث التغييرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور، الفوترة، المحاسبة، تسيير المخزون، الإستثمارات، الإهتلاكات...).

- برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة. - إدارة شبكة الإعلام الآلي.

- مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.

6- مصلحة النظافة والأمن:

تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم إلى فرعين:

أ - فرع الأمن:

يشرف عليه رئيس فرع، مسؤول عن رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن، يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

- مهام خاصة بالأمن العام:

- حراسة المؤسسة ووسائلها وآلاتها من كل نهب أو سرقة.

- مراقبة كل شخص يدخل أو يخرج من المؤسسة.

- إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من أجل حمل المنتج.

- مهام خاصة بالأمن الصناعي:

- المحافظة على أمن الآلات من المخاطر.

- رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض المخاطر كإزالة السوس مثلا.

- الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.

- إتقان إستعمال وسائل الدفاع من الحريق.

ب - فرع النظافة:

يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن: التنظيف الدوري، مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

7- مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:

- تعد من أهم المصالح كونها مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، ومن أهم المهام التي تقوم بها:
- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: ويتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وهي تشمل كل من: الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الإتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية.
- تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها، فمصلحة المبيعات مثلا تقوم بإعداد الميزانية التقديرية، وكذا إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.
- إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.
- إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.
- تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلتهم.

بمعنى أن دور رئيس المصلحة يتمثل في:

- جمع المعلومات من مختلف المصالح.
- تحليل المعلومات.
- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السادسة والسنوية

8- مراجع الحسابات:

تعد وظيفة المراجع وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال هو تقييم مدى كفاءة مختلف المراقبات الأخرى، أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف المراجعة الداخلية تقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية التدقيق.

9- دائرة الإستغلال:

تعد دائرة الإستغلال دائرة تقنية نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة هو الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من أجل تحقيق أهداف المصلحة.

مهام مسؤول الإستغلال:

تحقيق الأهداف المسطرة من خلال:

- الربط بين مصلحة الإنتاج وباقي المصالح الأخرى.
- الربط بين مصالح دائرة الإستغلال مع باقي المصالح (مصلحة الموارد البشرية، الدائرة التقنية...).
- البحث عن الكفاءات من خارج المؤسسة عند وجود نقص.

أ - مصلحة الإنتاج:

تتكون مطاحن الزيبان بسكرة من مطحنتين، يشرف على كل واحدة رئيس مطحنة وتتمثل مهامه في:

- متابعة المادة الأولية (النوعية، الكمية...).
- متابعة اليد العاملة (توفر الكفاءة المهنية...).
- متابعة الوسائل المعدة للعمل.
- متابعة مراحل الإنتاج.
- متابعة محيط العمل.

أما فيما يخص الجانب الإداري فيقوم رئيس المطحنة ب:

- تحديد كمية المادة الأولية المطحونة.
- تحديد كمية المواد المستخرجة (مواد منتهية).
- تحديد نسبة الإستخراج ومقارنتها بالمقاييس المعمول بها.

أما مهام كل من:

- رئيس مطحني: مسؤول عن متابعة سير المطحنة مع مراعاة النوعية.
- رئيس وردية: يشرف على متابعة المطحنة.
- مسير الدرفيل: مسؤول عن آلات الطحن.
- مسير التنظيف: مسؤول عن تسيير آلات التنظيف.

مراحل العملية الإنتاجية:

1. مرحلة إستقبال القمح: تتم على مستوى المخازن، يتم فيها التخلص من الأوساخ الكبيرة والشوائب الكبيرة.
2. مرحلة التنظيف التمهيدي: يتم فيها إرسال القمح إلى خلايا التخزين الموجودة في المطاحن.
3. مرحلة إرسال القمح إلى الخلايا على مستوى المطاحن.
4. مرحلة التنظيف التكميلي: تستعمل عدة آلات للتنظيف من أجل تصفية المادة الأولية من الشوائب الصغيرة.
5. مرحلة تبليل القمح مع إعطائه وقت للراحة مرة أولى: في هذه المرحلة يتم إضافة كميات محددة من الماء لبلوغ نسبة محددة من الرطوبة من أجل فصل القشرة عن اللب لتسهيل عملية الطحن.
6. مرحلة تبليل القمح مع إعطائه وقت للراحة مرة ثانية.
7. مرحلة الطحن: يتم إستخدام الآت تسمى الدرافيل وتتم عملية الطحن عدة مرات .حتى الحصول على النوعية المطلوبة.
8. مرحلة الغريلة: تتم فصل النخالة بإستخدام الآت تسمى Plan sichteur.
9. مرحلة التصنيف: تصنف المواد الناتجة لعدة أنواع بالنسبة للمسمدة والمدققة.
10. مرحلة التغليف: يتم وضع المنتج في أكياس خاصة بمختلف المقاييس والسعات.

ب مصلحة التموين:

تهتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين، بالإضافة إلى شراء بقية الأشياء كقطع الغيار، أدوات مكتب،...

1- فرع المشتريات: يتكون من رئيس فرع ومصفي وهو الذي يقوم بعمليات الشراء، وتتم عملية الشراء على النحو التالي:

2- فرع تعبير الحبوب:

ويتكون من معير الحبوب، تكمن مهمته في تعبير المادة الأولية (قمح صلب، قمح لين) قبل أن تتم عملية الشراء، فهو الذي يعطي الإذن بشراء المادة الأولية من عدمها، كما أنه يصل إلى تفاهق في سعر الشراء مع

المورد (OAIC) على حساب المعايير المنصوص عليها في الجريدة الرسمية رقم 80 المؤرخة في 2007/12/26.

ج- مصلحة تسيير المخزون:

1- فرع الإستقبال:

وهو مخصص لتسيير المادة الأولية، وهو يتكون من رئيس فرع يشرف على مسيري الصومعات الذين بدورهم يشرفون على أعوان رفع المنتج.

كما يتم فيه إستقبال القمح بنوعيه وتحديد الكمية المستقلة وذلك بإستعمال الجسر الوزن، ووضع القمح في الصومعات.

تتبع هذه المصلحة في طريقة طلب القمح طريقة الكمية الثابتة والمدة الزمنية المتغيرة، فهي بذلك غير مطالبة بتحديد الكمية الإقتصادية، لأن الكمية تتغير بحسب التوقع (الميزانية التقديرية للمشتريات التي حددت سابقا) بالإضافة إلى كمية المخزون المتبقية، أما المدة الزمنية فهي محددة مسبقا ب10 أيام للطلبية.

أما فيما يخص تقديم القمح إلى المطاحن فهذه المصلحة تعتمد على طريقة Fifo أي أن القمح الذي يدخل للمخازن أولا يذهب إلى المطاحن أولا (وهذا لأن القمح يفسد بمرور الزمن)، إلا في حالات إستثنائية كأن يكون في المخازن قمح محلي ثم يدخل للمخازن قمح مستورد وتتم عملية دمجهما معا.

2- فرع تسيير المخزون:

وهو مخصص لتسيير مخزن قطع الغيار ومخزن الأكياس، يشرف على كل مخزن أمين مخزن، وهو موجود تحت مسؤولية رئيس الفرع، وتتمثل مهام هذا الفرع في:

- بعد إستقبال طلب التموين من مختلف المصالح وإذا توفر المخزون يتم تقديم المخزون وتسجيل ذلك.
- أما في حالة عدم توفر المخزون يتم إعداد طلب الشراء وتقديمه إلى مصالح التموين.
- وعند إستلام المخزون بعد شرائه يتم التأكد من مطابقة المخزون مع الطلب المقدم، ثم يتم تسجيله وإعطائه رقم تسجيل خاص في بطاقة متابعة المخزون، ثم بعد ذلك يتم ترتيبه.
- متابعة المخزون: تسجيل أي دخول أو خروج في بطاقة متابعة المخزون.

- يقيم شهريا مجموع المدخلات والمخرجات لمختلف المحزونات ويقدمها لمصلحة المحاسبة والمالية.

3- فرع الإرسال:

وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة المنتهية، يتكون من رئيس فرع يشرف أعوان رفع المنتج، وتكمن مهامه في:

- تحديد كمية المواد المنتهية التي نقلت من المطاحن إلى المخازن.
- التأشير على وصل رفع المنتج وتسجيل الكمية، ثم الطلب من الأعوان رفع المنتج في وسائل النقل.
- تقديم شهريا مجموع المخرجات لمختلف المنتجات.

د- مصلحة الصيانة:

الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج.

يتلقى رئيس المصلحة طلب التدخل من مختلف مصالح خاصة عند حدوث عطب متعلق بالآلات، مع تحديد نوع العطب (ميكانيكي، كهربائي...)، بعد ذلك يقوم بتوزيع المهام على مشرف أعمال ميكانيكي ومشرف أعمال كهربائي اللذان يقومان بدورهما بتوزيع المهام على الكهربائيين والميكانيكيين، أو يأمر بتدخل اللحامين أن تطلب الأمر.

أما مسؤول الورشة فهو المسؤول عن كل الآلات الموجودة في الورشة، كما أنه يشرف على عمال المصلحة عند غياب الرئيس، علما أن تدخل الأعوان يكون فرديا أو جماعيا عند الضرورة.

هـ-المخبر:

يعد المخبر مصلحة لا يمكن الإستغناء عنها في هيكل المنشأة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان الذين يقومون بإجراء إختبارات وتحليل المادة الأولية والمنتجات تامة الصنع من بين هذه الإختبارات:

- الرطوبة: وهي قياس نسبة الماء في القمح وهذا من أجل تحديد نسبة الماء التي يجب إضافتها قبل عملية الطحن.

- نسبة الرماد: يجري هذا الإختبار على كل من السميد والدقيق من أجل تحديد كمية الرماد.
- نسبة الغلوتين: من تحديد نسبة العلك في كل من السميد والدقيق وهل هي مناسبة أم يجب تعديلها.
- نسبة الإستخراج: من أجل إستخراج كميات السميد الممتاز والعادي وتحديد نسبهما.
- نسبة الحموضة: يجري هذا الإختبار على المنتجات تامة الصنع التي بقيت فترة في المخازن هل يمكن بيعها أم لا.
- نسبة نشاط α ميلاز: هذا الإختبار يجري على الدقيق هل هو يناسب الخباز أو يجب تغيير النسبة.

10-دائرة التقنية التجارية:

أ-مصلحة المبيعات:

تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن، يدرج تحت مهامه رئيس للمصلحة وتكمن مهامه في:

- تقصي السوق.
- الإشهار للمنتج.
- إرضاء الزبائن.
- متابعة نوعية المنتجات.
- إستقبال ملفات الزبائن الجدد، التي تتكون من: السجل التجاري، رقم القيد الجبائي.

ب- مصلحة النقل والوسائل العامة:

تتقسم هذه المصلحة إلى فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وتتمثل مهام الفرعين في:

1- فرع النقل:

- السهر على الوثائق الإدارية الخاصة بالسائقين.
- إعطاء بطاقات من أجل إعادة تعبئة خزانات الوقود الخاصة بشاحنات وسيارات المؤسسة.
- طلب قطع الغيار الخاصة بشاحنات وسيارات المنشأة عند الحاجة.
- توزيع المهام على السائقين من أجل نقل السلع إلى الزبائن، أو نقل خاص لصالح المؤسسة.
- يقوم بتسيير 7 شاحنات، 4 سيارات، بالإضافة إلى حافلة لنقل العمال.

2- فرع الوسائل العامة:

- السهر على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة.
- تسديد فواتير الماء، الكهرباء،...
- تحضير الوجبات والإقامة للزوار وكذلك لأفراد المنشأة عند القيام بالمهام.

11- مصلحة الموارد البشرية:

رئيس المصلحة: وهو المسؤول الأول في المصلحة ومن مهامه:

- تطبيق سياسة المنشأة فيما يخص تسيير الموارد البشرية. - التطبيق الكامل للإتفاقية الجماعية.
- إحترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة. - المتابعة اليومية لملفات المستخدمين.
- متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين. - تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني.
- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة. - متابعة الإحصائيات.
- إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه. - المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف.
- مراقبة كشوف الأجور والرواتب للمستخدمين قبل التخليص. - تقييم عملية تكوين المستخدمين.

أ-1- فرع تسيير الموارد البشرية:

- إعداد، تسجيل وترتيب كل الوثائق الواردة من مختلف المصالح المتمثلة في: أمر بقيام بمهمة، قرار، شهادة عمل، رخصة الخروج،...
- متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية.
- مراقبة كشف الحضور للعمال والمهتمين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.
- التكفل بالعطل: السنوية، المرضية، الإستثنائية.
- تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب...).
- تحرير العقوبات على العمال بعد إستجوابهم.

أ-2-مراسل الضمان الإجتماعي:

- إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الإجتماعي.
- دفع ملف المرض، حوادث العمل لدى صندوق الضمان الإجتماعي.
- إسترجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الإجتماعي.
- السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الإجتماعي.

أ-3-فرع الأجور:

- تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.
- جمع المعلومات لحساب الأجور(مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية).
- إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات.
- طبع كشف الأجور.

12- مصلحة المحاسبة والمالية:

المحاسبة تقنية متعارف عليها تجري بواسطتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجهة لنشاط المنشأة، مهما كانت طبيعتها، ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط وفعاليته. وتتمثل تقنية المحاسبة في مجموعة من الإجراءات والطرق الفنية الموجهة لمتابعة نشاط المؤسسة، ومدى تأثيره على هيكله أموالها أو ذمتها المالية خلال مدة معينة وهي السنة المالية، وعليه فيمكن القول أن المحاسبة عبارة عن أداة لكشف وتصوير المركز المالي للمنشأة وتحديد نتائج نشاطها من حين إلى الآخر، وإظهار مكونات حساباتها وأيضاً النتائج لاسيما بين دورة مالية وأخرى؛ فهي بصورة أشمل نظام متكامل لتنظيم ومسايرة التدفقات المنتجة لحركة الأموال أو إلتزامات المنشأة، عبر نشاطاتها أو حتى أنشطتها سواء مع نفسها (التصرف في التقنية، الإنتاج أو التشغيل،...) أو مع بقية المتعاملين الإقتصاديين (زبائن، موردون، مصارف، مصالح جبائية،...).

- المجال البشري للمؤسسة:

تحتوي كل مؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون في تطويرها وزيادة إنتاجها وتحسين مردودها، بحيث وجدنا أن العدد الإجمالي لعمال مؤسسة مطاحن الزيبان بسكرة يصل إلى: 116 عامل يتوزعون حسب التسلسل المهني للفئات. وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(4-2): توزيع العمال حسب التسلسل المهني للفئات

الفئات	العدد	النسبة
أعوان التحكم	62	%33
الإطارات	24	%19
أعوان المنفذين	30	%48
الإجمالي	116	%100

المصدر: وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: خصائص مبحوثين الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية والوظيفية كالتالي:

الجدول رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع الإجتماعي	ذكر	46	%70.8
	أنثى	19	%29.2
	المجموع	65	%100
العمر	أقل من 30 سنة	21	%32.3
	من 30 إلى 39 سنة	8	%12.8
	من 40 إلى 49 سنة	30	%46.2
	من 50 سنة فأكثر	6	%9.2

%100	65	المجموع	
%41.5	27	ثانوي	المستوى التعليمي
%13.8	9	تقني سامي	
%21.5	14	ليسانس	
%23.1	15	مهندس	
%0	0	دراسات عليا	
%100	65	المجموع	
%9.2	6	إدارة عليا	الموقع الوظيفي
%67.7	44	إدارة وسطى	
%23.1	15	إدارة دنيا	
%100	65	المجموع	
%35.4	23	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%13.8	9	من 5 إلى 10 سنوات	
%9.2	6	من 10 إلى 15 سنة	
%41.5	27	من 15 سنة فأكثر	
%100	65	المجموع	
%12.3	8	منخفض	التحكم في أجهزة الإعلام الألي
%69.2	45	متوسط	
%15.4	10	مرتفع	
100%	65	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

1. النوع الإجتماعي: يظهر من الجدول رقم (4-3) أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (70.8%) في حين بلغت نسبة الإناث (29.2%) من المجموع أفراد العينة البحث أو الدراسة. وهذا راجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري في إرتفاع نسبة توظيف الذكور في المجال الصناعي.
2. العمر: بالنسبة للمتغير العمر فنجد أن الفئة من (40 إلى 49 سنة) إحتلت أعلى نسبة بواقع (46.2%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (23.3%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بلغت (12.8%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (9.2%).
3. المستوى التعليمي: بالنسبة لهذا المتغير فقد وجد أن (21.5%) من المبحوثين حاصلين على شهادة الليسانس، مقابل (13.8%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة شهادة المهندس (23.1%)، بينما رجعت أعلى نسبة لحاملي شهادة ثانوي بنسبة (41.5%)، بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية بين المبحوثين هي مقبولة إلى حد ما، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن عينة البحث لا تشمل مبحوثين يحملون شهادة الدراسات العليا كون هذه الفئة تتجه إلى قطاعات أخرى.
4. الموقع الوظيفي: أما فيما يتعلق بمتغير الموقع الوظيفي فإن غالبية المبحوثين كانوا ينتمون إلى الإدارة الوسطى بنسبة (67.7%) في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الإدارة الدنيا (23.1%) من مجموع أفراد عينة البحث، وجاءت نسبة المبحوثين بالإدارة العليا (9.2%) كون المؤسسة تحتاج إلى العاملين في المواقع الإنتاجية أكثر من المواقع الإدارية بإعتبارها مؤسسة إنتاجية.
5. سنوات الخبرة: ويظهر الجدول أن (35.4%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (13.8%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (9.2%) من المبحوثين تقع خبرتهم (مدة خدمتهم) ضمن المجال (من 10 إلى 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم (41.5%) من مجموع الأفراد عينة البحث.
6. التحكم في أجهزة الإعلام الآلي: نجد نسبة 69.2% من المبحوثين يتحكمون في أجهزة الإعلام الآلي بنسب متوسطة أما نسبة 15.4 % من المبحوثين يتحكمون في أجهزة الإعلام الآلي بنسب مرتفعة أما نسبة 12.3% فتمثل المبحوثين الذين يتحكمون في أجهزة الإعلام الآلي بنسب منخفضة.

المبحث الثالث: تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

المطلب الأول: تحليل محاور الإستبانة والإجابة على أسئلة البحث

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث ، حيث تم إستخدام الإحصاء الوصفي بإستخراج المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين إدارة المعرفة والأداء المنظمي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي للإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1 إلى أقل من 2.5) دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.5 إلى أقل من 3.5) دالا على مستوى المتوسط، ومن (3.5 إلى أقل من 5) دالا على مستوى مرتفع ويظهر الجدولان (4-4) و (5-4) تلك النتائج كما يلي:

السؤال الأول : ما مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة- ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسته وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-4).

الجدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة.

رقم العبارة	أبعاد متغير إدارة المعرفة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ- تشخيص المعرفة	3.2677	0.4828	أولا	متوسط
1	يوجد إمام بما تمتلكه المؤسسة من معرفة.	3.1385	0.9499	5	متوسط
2	يوجد إمام بما ينقص المؤسسة من معارف وإحتياجاتها المعرفية مستقبلا.	3.2154	0.9920	3	متوسط
3	أن المعرفة الحالية تساعد في تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه العمل.	3.4462	1.0462	1	متوسط
4	تجود مصادر مختلفة في المؤسسة للحصول على المعرفة.	3.3385	1.0349	2	متوسط

متوسط	4	1.0925	3.2000	تهتم المؤسسة بتحديد المعرفة التي لديها ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة.	5
متوسط	رابعاً	0.7111	3.0615	ب- توليد المعرفة	
متوسط	2	0.9190	3.2462	تعتمد المؤسسة على الأفراد في توليد المعرفة.	6
متوسط	1	0.9687	3.262	يتم تحويل المعرفة الضمنية الموجودة لدى أصحاب الخبرة إلى معرفة معلنة عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات.	7
متوسط	3	0.9823	3.1385	يتم تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.	8
متوسط	6	0.9224	2.8462	يتم استقطاب الموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية.	9
متوسط	4	1.0372	2.9538	تستعين المؤسسة بخبراء من خارج المؤسسة.	10
متوسط	5	0.9883	2.9385	توفر المؤسسة عوامل تنظيمية تساعد على توليد المعرفة في كل المستويات التنظيمية.	11
متوسط	ثانياً	0.7175	3.2205	ج- خزين المعرفة	
متوسط	1	0.9983	3.4154	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات لخزن المعرفة.	12
متوسط	4	1.2103	3.1846	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	13
متوسط	2	1.0978	3.3692	تستخدم المؤسسة الأساليب التقليدية بوجود مركز للوثائق الورقية مصنفة ومفهرسة.	14
متوسط	5	1.1212	3.1583	تستخدم المؤسسة الأرشفة الالكترونية بتصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها واستخدامها.	15
متوسط	3	1.0384	3.2769	يتم خزن المعرفة لتستفيد منها جميع المستويات الإدارية	16

متوسط	6	0.9891	2.9131	تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة.	17
متوسط	ثالثا	0.8724	3.0831	د- التشارك في المعرفة	
متوسط	5	1.1072	2.8462	تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية يقدمها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.	18
متوسط	4	1.1418	2.9072	يتم التشجيع على التشارك بالمعرفة بين الموظفين من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش.	19
متوسط	1	1.0577	3.4000	تستخدم المؤسسة وسائل الكترونية في نقل المعلومات وتبادلها مثل الانترنت والانترنات.	20
متوسط	3	1.0681	3.1231	تسود ثقافة المشاركة في المعرفة بين الموظفين.	21
متوسط	2	1.0735	3.1385	تتمن المؤسسة المشاركة في المعرفة وتشجع على العمل الجماعي.	22
متوسط	خامسا	0.8903	2.9128	ه- تطبيق المعرفة	
متوسط	3	1.0076	2.7846	تمنح المؤسسة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.	23
متوسط	1	0.9842	3.0000	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	24
متوسط	2	1.0669	2.9538	تهتم المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها.	25
متوسط	—	0.6196	3.1274	إدارة المعرفة بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

وإنطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مؤسسة مطاحن الزيبان توظف إدارة المعرفة بنسب متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقاً لإجابات الباحثين (3.1274) بإنحراف معياري (0.6196). وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

- 1- **تشخيص المعرفة:** من خلال الجدول (4-4) نلاحظ أن بعد "تشخيص المعرفة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.2677) بإنحراف معياري (0.4828)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.13-3.44)، وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (0.9499-1.0925)، وهذا ما يفسر أن مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة- لا تهتم كثيرا بتحديد ما تمتلكه من معرفة ومعرفة إحتياجاتها مستقبلا بالإضافة إلى مقارنة معارفها مع معارف المؤسسات المنافسة ثم تحديد المصادر التي يمكن أن تحصل على ما ينقصها من معارف لسد الفجوة بين ما تمتلكه وبين ما يجب أن يكون.
- 2- **توليد المعرفة:** من خلال الجدول (4-4) نلاحظ أن بعد "توليد المعرفة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.0615) بإنحراف معياري (0.7111)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.846-3.262)، وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (0.9190-1.0372)، وهذا ما يفسر أن مؤسسة مطاحن الزيبان - بسكرة- تسعى إلى حد ما إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة أو صريحة ومن المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي بالإضافة إلى الإعتماد على العاملين في توليد معارف جديدة.
- 3- **خزين المعرفة:** من خلال الجدول (4-4) نلاحظ أن بعد "خزين المعرفة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.220) بإنحراف معياري (0.7175)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.913-3.415)، وتراوحت الإنحرافات المعيارية ما بين (0.9891-1.2105)، وهذا ما يفسر أن مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة- تهتم بتخزين المعرفة بنسب متوسطة من حيث توفير الأرشفة الإلكترونية لتصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها وكذا المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.

4- تشارك المعرفة: من خلال الجدول (4-4) نلاحظ أن بعد "التشارك في المعرفة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.0831) بإنحراف معياري (0.68724)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.846-3.400)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.0577-1.1418)، ومنه نستنتج أن مؤسسة مطاحن الزيبان - بسكرة- تستخدم بنسب متوسطة وسائل إلكترونية لنقل المعلومات وتبادلها والمشاركة في المعرفة وتشجيع العمل الجماعي.

5- تطبيق المعرفة: من خلال الجدول (4-4) نلاحظ أن بعد "تطبيق المعرفة" جاء بالترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.9128) بإنحراف معياري (0.8903)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.784-3.000)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.984-1.0669)، وهذا ما يفسر أن مؤسسة مطاحن الزيبان تهتم بشكل متوسط بإعطاء العاملين الحرية في تطبيق المعرفة التي يمتلكونها وكذا توفر لهم المتطلبات المادية والبشرية التي تساعدهم على ذلك.

وللإجابة على السؤال المطروح وإطلاقا من نتائج الجدول (4-4) يتضح أن مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- غير مهتمة كثيرا بتوظيف إدارة المعرفة (ممارستها بنسب متوسطة) وهذا راجع إلى أنها كالأغلبية المؤسسات الجزائرية لم تدرك بعد مدى أهمية إدارة المعرفة في تحسين وتطوير أداءها. حيث تشير بيانات نفس الجدول أن المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بتشخيص معرفتها من خلال تحديد ما تمتلكه من معلومات وما يجب أن يتوفر لديها بالمقارنة مع المنافسين الأمر الذي يجعلها على إطلاع تام بالتطورات والتغيرات التي تحدث في السوق وذلك من أجل مواجهة المشاكل التي يمكن أن تقع فيها وكذا تجنب التأثيرات التي يمكن أن تفرضها عليها المؤسسات المنافسة حيث شهدنا في الأونة الأخيرة ظهور العديد من المؤسسات الناشطة في نفس القطاع ومنه تزايد حدة المنافسة، من جهة أخرى إتضح لنا أن المؤسسة أصبحت تهتم باستخدام الوسائل الإلكترونية في تخزين وتشارك المعرفة بين العاملين وهذا

راجع إلى إدراكهم بأهمية هذه الوسائل التي أصبحت أمرا ضروريا وحتما لأي مؤسسة تتطلع إلى البقاء والإستمرارية. كما إتضح لنا أن المؤسسة غير مدركة تماما لأهمية توليد وتطبيق معارف جديدة وهذا قد يرجع إلى أن أغلبية العاملين ينتمون إلى الفئة العمرية (40-41 سنة) وبمؤهل علمي منخفض (تقني سامي) الأمر الذي يؤثر على مدى إستيعابهم لضرورة خلق وإكتساب معارف جديدة وكذا تطبيق ما تم تخزينه من معلومات والإستفادة منها عند الحاجة. وقد تطابقت النتائج مع دراسة نضال محمد الزطمة من حيث ترتيب الأهمية المعطاة لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة. بينما اختلفت معها من حيث مستوى الإهتمام حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة مستوى مرتفع في ممارسة إدارة المعرفة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى أداء مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة- ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (4-5).

الجدول رقم (4-5) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء المنظمي.

رقم العبارة	أبعاد متغير الاداء المنظمي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ- العمليات الداخلية	2.9947	0.7189	ثانيا	متوسط
1	خفض وقت الإنجاز الفعلي للمنتوج.	3.0000	0.9354	4	متوسط
2	زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الإبتكار.	2.8000	0.9219	5	متوسط
3	زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.	3.0154	0.9436	3	متوسط
4	الإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	3.0615	1.0588	2	متوسط
5	توفير المعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز العمليات.	3.1846	0.9825	1	متوسط
6	الإهتمام بمقترحات العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه.	2.9231	1.0651	6	متوسط

متوسط	أولا	0.8019	3.3846	ب- رضا الزبائن	
متوسط	1	0.9694	3.4615	7	توافق الخدمات مع متطلبات الزبائن.
متوسط	2	0.9968	3.4000	8	دراسة مقترحات الزبائن وتطبيقها.
متوسط	3	0.9637	3.2923	9	إنخفاض في عدد شكاوى الزبائن .
متوسط	ثالثا	0.8508	2.8646	ج- التعلم والنمو	
متوسط	2	0.9980	2.9385	10	توفير كم هائل من البيانات والمعلومات لتوجيه جهود العاملين.
متوسط	3	1.0079	2.8769	11	دفع العاملين تبعا لقدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى إكتساب معرفة جديدة.
متوسط	5	0.9112	2.6308	12	تهيئة محيط تنظيمي مشجع لنقاافة التعلم.
متوسط	4	1.0588	2.8615	13	تشجيع العاملين على إستمرار التعلم وتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.
متوسط	1	1.0824	3.0154	14	زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المؤسسة.
متوسط	—	0.6946	3.0450	الأداء المنظمي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

وإنطلاقا من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الأداء حسب إجابات المبحوثين هو مستوى متوسط وذلك بمتوسط حسابي (3.0450) بانحراف معياري (0.6946). وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1. العمليات الداخلية: من خلال الجدول (4-5) نلاحظ أن بعد "العمليات الداخلية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.9947) بانحراف معياري (0.7189)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما

نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.8000-3.8000)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.9219-1.0651)، ومن هذا نستنتج أن الإهتمام بالعمليات الداخلية في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- من حيث زيادة كفاءة العمليات ومساندة الإبتكار وكذا الإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل هي متوسطة نسبياً.

2. رضا الزبائن: من خلال الجدول (4-5) نلاحظ أن بعد "رضا الزبائن" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.3846) بانحراف معياري (0.8019)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.292-3.461)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.9637-0.9968)، وتفسر هذه النتيجة أن مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تولي إهتماماً متوسطاً نسبياً لرضا الزبائن أي أن إهتمامها يتوافق منتجاتها مع متطلبات الزبائن ودراسة مقترحاتهم وتطبيقها وكذا الإهتمام بإنخفاض عدد الشكاوى هو بنسب متوسطة.

3. التعلم والنمو: من خلال الجدول (4-5) نلاحظ أن بعد "التعلم والنمو" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (2.8646) بانحراف معياري (0.8508)، على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.6308-3.0154)، وتراوحت ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث الانحرافات المعيارية ما بين (0.9112-1.0824)، وهذا ما يفسر أن مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تولي إهتماماً متوسطاً بتوفير محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم وكذا تشجيع العاملين على إستمرارية التعلم وتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.

وإنطلاقاً مما سبق يتضح لنا أن مؤسسة مطاحن الزيبان تهتم بالدرجة الأولى بلوواء الزبائن من خلال توفير منتجات تتوافق مع متطلباتهم وكذا دراسة الشكاوى المطروحة من قبلهم وذلك من أجل تحسين ورفع جودة منتجاتها الأمر الذي يضمن لها مكانة بين المنافسين من جهة أخرى تهتم المؤسسة بتوفير منتجات بمواصفات مختلفة أو إبتكار منتجات جديدة عن ماهو متوفر في السوق من أجل كسب زبائن جدد والأهم من

ذلك ضمان ولاء زبائننا و الوصول الى ذلك تتجه المؤسسة نحو توفير محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم المستمر الأمر الذي يضمن لها تحسين أداءها بشكل عام. (وقد تطابقت نتائج الدراسة مع سوزان صالح دروزة)

المبحث الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي وفرضيات الدراسة

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولمجروف- سمرنوف Kolmogorov-Smirnov)

يستخدم هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: " العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة مستوى الدلالة المحسوب أقل من أو تساوى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) الذي تم تحديده فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح.

يوضح الجدول (4-6) نتائج ذلك الإختبار حيث أن بإستخدام إختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) المعتمد لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(4-6): إختبار التوزيع الطبيعي.

المتغير المستقل: إدارة المعرفة.			
الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة
1	تشخيص المعرفة	1.263	0.082
2	توليد المعرفة	0.652	0.788
3	تخزين المعرفة	0.948	0.330
4	تشارك المعرفة	1.071	0.201

0.158	1.126	تطبيق المعرفة	5
المتغير التابع: الأداء المنظمي			
0.759	0.671	العمليات الداخلية	1
0.205	1.067	رضا الزبائن	2
0.287	0.985	التعلم والنمو	3

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المنظمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)".

تم إستخدام نتائج تحليل التباين الإندار (Analysis of variance) لتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية. والجدول (4-7) يبين ذلك.

جدول رقم (4-7): نتائج تحليل تباين الإندار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
الإندار	13.932	3	4.644	26.614	*0.000
الخطأ	10.644	61	0.174		
المجموع الكلي	24.576	64	—————		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

* مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

* معامل الارتباط ($R=0.753$)

* معامل التحديد ($R^2=0.567$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (4-7) يتضح أن قيمة F المحسوبة (26.614) و مستوى الدلالة المحسوب (0.000^*) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى. ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "إدارة المعرفة" يفسر ما مقداره (57%) من التباين في المتغير التابع "الأداء المنظمي" وهي قوة تأثيرية متوسطة نسبيا مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة مجتمعة على الأداء المنظمي بمطاحن الزيبان -بسكرة-. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول (4-8).

الجدول رقم (4-8): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر المتغير المستقل إدارة المعرفة على المتغير التابع الأداء المنظمي (رضا الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات التابعة
0.447	0.699	*0.003	3.137	0.400	0.110	0.345	العمليات الداخلية
0.270	0.520	0.973	-0.034	-0.004	0.091	-0.003	رضا الزبائن
0.492	0.702	*0.003	3.058	0.413	0.098	0.300	التعلم والنمو
0.567	0.753	*0.000	4.979	—	0.250	1.244	الأداء المنظمي بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17.

* المستوى الدلالة $\alpha=0.05$

تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (4-8) ما يلي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمتغير المستقل والمتمثل في إدارة المعرفة على مستوى الأداء المنظمي حسب أفراد عينة البحث، إذ بلغت قيمة (T) (4.979) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0.753) فيما فسر متغير إدارة المعرفة (56.7%) من التباين في الأداء المنظمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- وذلك بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة على الأداء المنظمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة-.

2. عند البحث عن أثر إدارة المعرفة على كل بعد من أبعاد الأداء المنظمي على نحو مستقل لدى أفراد عينة البحث، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمتغير إدارة المعرفة على المتغيرات الآتية (العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة على متغير رضا الزبائن ويمكن تفسير ذلك ب أن المؤسسة قد تعتمد على أساليب أو طرق أخرى تختلف عن تطبيق عمليات إدارة المعرفة تساعد في تحقيق رضا زبائنها مثل إعتماها على فريق متخصص بمراقبة تغيرات السوق و إمدادها بكافة المعلومات التي تحتاجها من أجل تحسين منتجاتها أو إبتكار منتجات بمواصفات جديدة كما يمكنها الحرص على ضمان جودة عالية لمنتجاتها تساعد على ضمان ولاء زبائنها كما توجد العديد من الطرق الأخرى التي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم تخفيضات مثلا. وقد تطابقت نتائج الدراسة مع دراسة كل من نضال محمد الزطمة، سوزان صالح دروزة، شاهد عبد الحكيم من حيث تأثير إدارة المعرفة على محوري العمليات الداخلية والتعلم والنمو بينما اختلفت معها من حيث تأثير إدارة المعرفة على محور رضا الزبائن.

3. ولبيان أهمية أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على كل متغير تابع على حدى، تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (4-9) أن قوة العلاقة بين متغير إدارة المعرفة و عمليات الداخلية (0.699) وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط (R) بينما فسر متغير إدارة المعرفة (44.7%) من التباين في العمليات الداخلية وذلك بالإعتماد على قيمة (R^2)، كما أن قوة العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغيرين التابعين (العمليات الداخلية، التعلم والنمو) مجتمعين بلغت (0.753) وذلك وفقا لما تشير إليه قيمة (R) وقد فسرة إدارة المعرفة (56.7%) من التباين في العمليات الداخلية والتعلم والنمو.

الجدول رقم (4-9): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) لأبعاد الأداء المنظمي

معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.447	0.699	العمليات الداخلية
0.567	0.753	العمليات الداخلية، التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v17.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى توظيف إدارة المعرفة في المؤسسة (محل الدراسة) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (النوع الإجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، التحكم في أجهزة الإعلام الألي).

1 - نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى (H₀₁): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى لمتغير النوع الإجتماعي".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار T للعينات المستقلة Independent-sample T-test، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول (4-10).

الجدول رقم (4-10): نتائج إختبار T لإختبار الفروق في مستوى توظيف إدارة المعرفة تعزى لمتغير النوع الإجتماعي

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
-2.300	0.025	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-10) نجد أن قيمة T (-2.300) ومستوى الدلالة المحسوب (0.025) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى توظيف إدارة المعرفة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، وبذلك نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى لمتغير النوع الإجتماعي".

2- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى لمتغير العمر".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج موضحة في الجدول (4-11).

الجدول رقم (4-11): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإندار	2.830	3	0.943	2.646	0.057
الأخطاء	21.746	61	0.356		
المجموع	24.576	64			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يبين أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.646) والدلالة الإحصائية (0.057)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2 - نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة- تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول (4-12).

الجدول رقم (4-12): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى توظيف إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإندار	4.222	3	1.407	4.218	0.009
الأخطاء	20.353	61	0.334		
المجموع	24.576	64			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-12) أن إختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى توظيف إدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (4.218) والدلالة الإحصائية (0.009)، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في مستوى توظيف إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة- تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4-نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة-تعزى لمتغير الموقع الوظيفي"

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول (4-13).

الجدول (4-13): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى توظيف إدارة المعرفة تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإندثار	0.838	2	0.419	1.094	0.341
الايخطاء	23.738	62	0.383		
المجموع	24.576	64			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-13) أن إختبار F أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.094) والدلالة الإحصائية (0.341) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الموقع الوظيفي في مستوى توظيف إدارة المعرفة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. وقد تطابقت النتائج مع دراسة نضال محمد الزطمة)

5- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول (4-14).

الجدول رقم (4-14): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى توظيف إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإندثار	3.043	3	1.014	2.873	0.043
الأخطاء	21.533	61	0.353		
المجموع	24.576	64			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-14) أن إختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى توظيف إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.873) والدلالة الإحصائية (0.043)، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسة توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى لمتغير سنوات الخبرة. (وقد تطابقت النتائج مع دراسة نضال محمد الزطمة)

6-نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة (H_{06}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى لمتغير التحكم في أجهزة الإعلام الألي"

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج موضحة في الجدول (4-15).

الجدول رقم (4-15): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى توظيف إدارة المعرفة حسب لمتغير التحكم في أجهزة الإعلام الألي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإندثار	7.416	3	2.472	8.788	0.000
الأخطاء	17.160	61	0.281		
المجموع	24.576	64			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 17.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-15) أن إختبار F أظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (8.788) والدلالة الإحصائية (0.000) مما يشير إلى وجود أثر لمتغير التحكم في أجهزة الإعلام الألي في مستوى توظيف إدارة المعرفة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة-، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى توظيف إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى لمتغير التحكم في أجهزة الإعلام الألي.

مطلب الرابع: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المنظمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (النوع الإجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، التحكم في أجهزة الإعلام الألي).

1 - نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة 5% في إجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير النوع الإجتماعي".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار T للعينات المستقلة Independent-sample T-test، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول (4-16).

الجدول رقم (4-16): نتائج إختبار T لإختبار الفروق في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير النوع الإجتماعي.

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.208	-1.271

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V17 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة T (-1.271) ومستوى الدلالة المحسوب (0.208) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الأداء المنظمي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى لمتغير النوع الإجتماعي، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2 نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير العمر".

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي، حيث تم توضيح نتائج ذلك في الجدول (4-17).

الجدول رقم (4-17): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى

الأداء المنظمي تعزى لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.854	3	0.948	2.063	0.114
الأخطاء	28.041	61	0.460		
المجموع	30.886	64			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.V17.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى دلالة 5% في مستوى الأداء المنظمي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى

لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.063) والدلالة الإحصائية (0.114)، مما يشير إلى عدم وجود

أثر لمتغير العمر في مستوى الأداء المنظمي في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين،

وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

لإختبار الفرضية تم إتحليل التباين الأحادي، حيث تم توضيح نتائج ذلك في الجدول (4-18).

الجدول رقم (4-18): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأداء المنظمي حسب لمتغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإندثار	3.845	3	1.282	2.891	0.043
الأخطاء	27.042	61	0.443		
المجموع	30.886	64			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.V17.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن إختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الأداء المنظمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (2.891) والدلالة الإحصائية (0.043)، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في مستوى الأداء المنظمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المنظمي في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى لمتغير المستوى التعليمي."

4- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير الموقع الوظيفي". لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت نتائج ذلك موضحة في الجدول (4-19).
الجدول رقم(4-19): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإندثار	1.316	2	0.658	1.379	0.259
الأخطاء	29.571	62	0.477		
المجموع	30.886.	64			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Sps.v17.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الاداء المنظمي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير الموقع الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.379) والدلالة الإحصائية (0.259) وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير مجال الوظيفة الحالية في مستوى الأداء المنظمي بالمؤسسة السابقة الذكر وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

5 -نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في إلمبحوثين حول مستوى الأداء المنظمي في مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- تعزى لمتغير سنوات الخبرة."

لإختبار الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي، حيث تم توضيح نتائج ذلك في الجدول (4-20).

الجدول رقم (4-20): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الإنحدار	2.340	3	0.780	1.667	0.183
الأخطاء	28.546	61	0.468		
المجموع	30.886	64			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.V17.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الأداء المنظمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (1.667) والدلالة الإحصائية (0.183)، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الأداء المنظمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

6 - نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة (H_{06}): "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير التحكم في أجهزة الإعلام الألي."

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت نتائج ذلك موضحة في الجدول (4-21).

الجدول رقم (4-21): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير التحكم في أجهزة الإعلام الألي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.004	4.989	2.028	3	6.085	الإحذار
		0.607	61	24.886	الأخطاء
			64	30.886	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss.V17.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أن إختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الأداء المنظمي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير التحكم في أجهزة الإعلام الألي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4.989) والدلالة الإحصائية (0.004) وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير التحكم في أجهزة الإعلام الألي في مستوى الأداء المنظمي بالمؤسسة السابقة الذكر وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المنظمي تعزى لمتغير التحكم في أجهزة الإعلام الألي.

الخاتمة

النتائج والتوصيات

وقد وصلنا في خاتمة هذا البحث المتواضع الذي أتاح لنا أن نلمس صعوبة الجمع بين الجانب النظري والميداني في الدراسة بل أن الجانب النظري وحده يحتاج إلى دراسة مستفيضة شاملة الإستقراء لجميع جوانبه وأن الجانب الميداني هو الآخر يحتاج إلى كفاءة ومهارة تتجاوز مجرد الإلمام السطحي بالنظرية الميدانية التي قمنا بها لمعرفة ما أثر توظيف إدارة المعرفة على الأداء المنظمي في المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة-، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولاً: النتائج

- تمثل إدارة المعرفة حقلاً علمياً حديثاً ولاسيما جانبه التطبيقي حيث يعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في التميز والتفوق والريادة والإبداع.
- يتكون الأداء المنظمي من أربعة محاور أساسية : المحور المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن، وقد تم الأخذ بالمحاور الثلاثة الأخيرة بوصفها تسهم بصورة غير مباشرة في تحقيق الربحية والعائد.
- كما إستنتجنا من الدراسة التطبيقية أن مؤسسة مطاحن الزيبان -بسكرة- تطبق إدارة المعرفة بنسب متوسطة.
- حيث جاء بعد تشخيص المعرفة بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له يليه بعد تخزين المعرفة ثم تشارك المعرفة وفي الأخير البعدين توليد وتطبيق المعرفة على الترتيب.
- كما تبين من النتائج التطبيقية أن مستوى الاداء حسب اجابات المبحوثين هو متوسط ايضاً فقد احتل محور رضا الزبائن الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له ثم العمليات الداخلية في الترتيب الثاني وفي الأخير محور التعلم والنمو.
- بينت الدراسة التطبيقية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء المنظمي كمتغير تابع إذ أن أي تحسين في تطبيق إدارة المعرفة ينعكس إيجابياً على تحسين مستوى الأداء المنظمي. من جهة أخرى بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وبين محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو. فحين أظهرت النتائج التطبيقية أنه لا يوجد أثر لأدارة المعرفة على محور رضا الزبائن.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات (العمر، مجال الوظيفة الحالية) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (النوع الإجتماعي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، التحكم في أجهزة الإعلام الآلي).
- كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الاداء المنظمي تعزى لمتغيرات (النوع الإجتماعي، العمر، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة) فحين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المستوى التعليمي، التحكم في أجهزة الإعلام الآلي).

ثانيا:التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، نوصي بما يلي:

- إهتمام أكبر من قبل المؤسسة بإستقطاب عاملين ذوى مؤهلات علمية مرتفعة الامر الذي يسهل عليهم استيعاب اكبر لادارة المعرفة واثرها على اداء كل فرد منه اداء المنظمة ككل.
- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لإدارة المعرفة لتطوير أو رفع مستوى إنتاجية عمالها ومنه مستوى أداؤها العام.
- تعميق مفهوم المعرفة لدى العاملين بمؤسسة مطاحن الزيبان-بسكرة- وذلك راجع أنه أثناء البحث العلمي وتوزيع الإستبانة إستنتجنا ضعف إيتيعاب لمفهوم المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة.
- أن يكون شعار المؤسسة تطوير الموجود والتفكير بالجديد.
- على المؤسسة أن تعمل على توفير المعرفة بصورة أكبر أي تطوير قواعد البيانات والمعلومات المعرفية لتمكين العاملين من الوصول إليها وفق الحاجة، وأيضا تطوير الأنظمة التي تمكن من الوصول للمعرفة والوصول إلى مصادرها المختلفة.
- توفير قيادة داعمة لإستراتيجية إدارة المعرفة بحيث يكون لها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة وإختيار أفراد مؤهلين وخبراء يمتلكون المعرفة وقادرين على تطبيقها.
- إعطاء إدارة المعرفة أولوية في عمل المؤسسة، ومشاركة العاملين في جميع عملياتها مع أخذ آراءهم الشخصية في الإعتبار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

1. أحمد إدريس دودين، "بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات إستخدامها في منظمات الأعمال"، بدون طبعة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، أربد، الأردن، 2009.
3. أحمد حسني على حسني، "نظم المعلومات الإدارية" (الإطار الفكري والنظم التطبيقية)، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
4. أحمد قطامين، "الإدارة الإستراتيجية"، بدون طبعة، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
5. ثابت عبد الرحمان إدريس، "كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
6. حسني عبد الرحمان الشيمي، "إدارة المعرفة" (الراسمرفية بديلا)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
7. حسين عجلان حسن، "إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر، قالمة، 2004.
9. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
10. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي" (منهج معاصر)، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
11. خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
12. ربيحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

13. سونيا محمد البكري، "تخطيط ومراقبة الإنتاج"، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
14. طارق الحاج، فليح حسن، "الإقتصاد الإداري"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000.
15. طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
16. عبد الستار علي وآخرون، "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
17. عبود نجم، "إدارة المعرفة" (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
19. علاء فرج الطاهر، "إدارة المعلومات والمعرفة"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
20. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة" (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
21. الكبيسي صلاح الدين، "إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، مصر، 2005.
22. ليث عبد الله القهوي، "إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية"، طبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
23. محمد الصريفي، "إدارة الأعمال الحكومية"، مؤسسة الحروس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2005.
24. محمد عواد الزيادات، "إتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. محمد قاسم القريوتي، " نظرية المنظمة و التنظيم " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2000.
26. نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2009.

27. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن" (سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
28. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

❖ المجالات

29. بشرى عبد الحمزة عباس، "أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء" - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف في محافظة الديوانية- ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصادية، مجلد رقم 10 العدد 3 لسنة 2008.
30. سامر احمد مهدي، "عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية" ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012.
31. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 2009، 7-2010، جامعة الجزائر.
32. طالب اصغر دوسة، سوسن جواد حسين، "التغير الاستراتيجي وانعكاسه على الأداء التنظيمي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، معهد الإدارة، العدد 2008، 69، بدون بلد.
33. عادل هادي البغدادي، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي" - دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة-، مجلة الإدارة والاقتصاد، الكلية التقنية الإدارية، العدد الخامس والستون، 2007.
34. عبد المالك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة الفعالية، مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001.
35. عيسى عيسى عفاسين، "تكنولوجيا المعلومات" (دراسة لمفهومها وأبعادها ومشاكل نقلها إلى الدول العربية)، مجلة الملك فهد الوطنية، المجلد 12، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2006.
36. قرash عفاف، "دور المعرفة الاستعدادية في إدارة المعرفة"، مجلة دراسات جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 2012، 18.
37. ناصر جاسر الأغا، احمد الغنيم أبو الخير، " واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطبيقها"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد السادس عشر، العدد الأول، كلية العلوم التربوية، غزة، فلسطين، 2012.

38. وحيد رثعان، منصور إبراهيم، "تموذج معدل لبطاقة الاداء المتوازن للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية المجلد 37، العدد 2، جامعة الأردن، الأردن، 2010.

❖ الملتقيات

39. إبراهيم العيثاوي، خالد إبراهيم الفضالة، "المعرفة وتأثيرها على القيادة" - أحلام دراسة تحليلية للقطاع المصرفي بمملكة البحرين-، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي التاسع، الوضع الإقتصادي العربي وخيارات المستقبل.

40. إبراهيم بختي، "صناعة تكنولوجيا المعلومات الإتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

41. بدروني هدى، "إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أداءها"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2001، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.

42. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.

43. تغريد صالح سعيان، احمد عدنان الطيط، " ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي" - دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني-، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة.

44. حبيب بن باير، بلغوم فريد، " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية" ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الرأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية الحديثة، جامعة شلف، 14-2012/12/31.

45. حسين مصطفى هلال، "الرقابة المالية الإستراتيجية بين إدارة المخاطر وإقتصاديات المعرفة من منظور الأداء المتوازن"، بحث مقدم في المؤتمر الدولي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية ، عمان الأردن، 16-18 افريل 2007.

46. زيني فريدة، "أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال" - دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائرية-، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، 13-14 ديسمبر 2011.

47. سامي حنون، رأفت محمد العوضي، "تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي"، مداخلة مقدمة لمؤتمر التعليم الإلكتروني وإقتصاديات المعرفة المنعقد بجامعة القدس المفتوحة منطقة غزة التعليمية، يوليو 2011.
48. سناء عبد الحكيم خناق، "مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية"، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-9 مارس 2005.
49. الطيب الداودي، الأمين حلموس، "إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية"، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 2010.
50. عبد الرحيم محمد، "مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات"، بحث مقدم في المؤتمر الدولي حول قياس الأداء في المنظمات الحكومية المنظمة العربية للتنمية الإداري، القاهرة، مصر، فيفري 2007.
51. عبد الله الوقداني، "البيروقراطية وإدارة المعرفة"، مداخلة مقدمة إلى مؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
52. عيسى مرزوقة، "الأساليب الإستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح"، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
53. فلاق محمد، "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية"-دراسة حالة لمجموعة الإتصالات الأردنية-، الملتقى الدولي الرابع المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
54. كرياء مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، "إدارة المعرفة وإنعكاساتها على الإبداع التنظيمي"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 28/04/2004.
55. مبارك بوعشة، ليليا منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر، 2012.

56. مروان جمعة درويش، "إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العامة بفلسطين"، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، القدس، فلسطين، 26-27/04/2006.
57. منى علي عبد ربه زبيدية، " إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الموارد البشرية" ، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول: الإصلاح والتطوير الإداري، أفريل 2009.
58. موسى سعداوي، " إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة" ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شلف ، الجزائر، 13-14/12/2011.
59. هيثم علي حجازي، "قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية" -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف ادارة المعرفة- ، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السنوي الخامس حول: إقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 25-27/نيسان/2005.
- ❖ الرسائل الجماعية
60. أميرة هاتف حدادي الجنابي، " أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي" -دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والإقتصاد، 2006.
61. بوعمامة أحمد فارس، "المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي" -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة، رسالة ماجستير في علم الإجتماع "تنمية وتسيير الموارد البشرية"، جامعة منتوري، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، قسنطينة، 2009-2010.
62. توفيق سريع على باسردة، " تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثرها على الأداء" - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية-، أطروحة دكتوراه ، جامعة دمشق ، سوريا، 2006.
63. دوباخ سعيدة، "الرضا عن العمل وأثره على أداء الخدمات العمومية" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2005-2006.

64. زكية بنت ممدوح قاري عبد الله الطاشكنجي، "إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها" -من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة-، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، 2009.
65. سلوى محمد الشرف، "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية" -في المصارف العاملة في قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.
66. سوزان صالح دروزة، "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الأداء" -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الأردنية، يونيو 2008.
67. سامي بن إبراهيم عبد العزيز الغنيم، "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013.
68. شيقار هجيرة، "الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال قسم علوم التسيير، 2004-2005.
69. طارق بن صالح المسند، "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2009.
70. طلال عبد المالك الشريف، "أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي" -من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2004.
71. عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية قياس وتقييم"، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، بسكرة-الجزائر، 2001-2002.
72. عبد الحكيم شاهد، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة" -دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك قاعدة الإمدادات تقرت-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمار ثلجي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2011/2012.

73. عبد الرزاق عريف، "أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الإقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008.
74. عريوة محاد، "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بالسطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2010-2011.
75. علان محمد خليل عثمان، "إتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2010.
76. فتيحة صبحي أحمد الخير، سحر حلال، "أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية"- دراسة تحليلية لبعض القادة الإداريين في شركة المنصورة العامة للمقاولات الإنشائية-، جامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، بغداد، العراق.
77. محمد إبراهيم خليل العطوي، " دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة"-دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، 2010.
78. محمد أحمد محمد أبو قمر، " تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن"، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين، 2009.
79. محمد بن عبد العزيز العميرة، " علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي" -من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة الأمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003.
80. نضال أحمد الزطمة، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"-دراسة تطبيقية على الكليات و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2011.

81. نوار هاني إسماعيل، "تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة" - نموذج شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2004-2005.

82. ياسر سالم الميري، "دور التقنيات الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين في الإدارة العامة للخدمات الطبية بالقوات المسلحة"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
دراسات جامعية

83. فتيحة صبحي أحمد خيرو، سحر حلال، "أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية"- دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصورة العامة للمقاولات الإنشائية- ، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، بغداد، العراق.

ثانيا: مراجع بالغة الأجنبية

84. Hamadouche Ahmad, criteres de mesure de performance des entreprises industrielles dans les P, V, D thèse de doctorat d'état, institut de sciences économique- université d'alger, 1992.

85. Bernard Mratory, contrôle de gestion sociale, librairie, paris, 1999

86. George R.Terry et autres , les principes de management, 8^{eme} edition, Economica, paris,1985.

87. Jacques S.K.TH. Boersma, **Exploring the Issues Knowledge management**, track of the: Information Resources Management Association International Conference, University of Goonigen, Faculty of management and organization, 1996.

88. Jean Maurice Bruneau et Jean François Pu Jos, **Le Management Des Connaissance Dans L'entreprise**, Les édition d'organisation, paris, 1992.

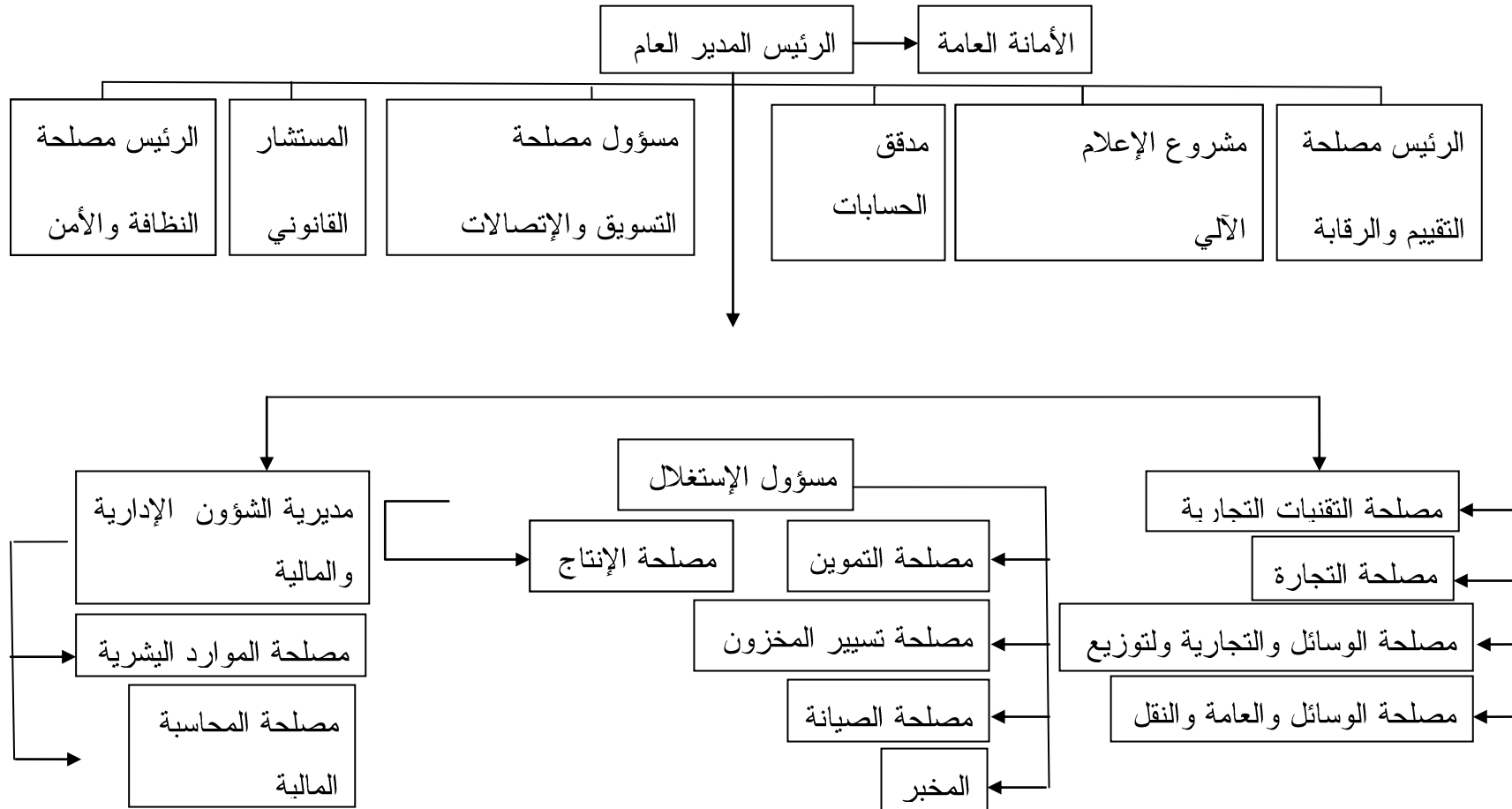
89. NORME ISO 9000.2000.SYSTÉME MANAGEMENT DE LA QUALITÉ.PRINCIPE ESSENTIELS ET VOCABULAIRES.

90. Todd Groff , Thomas Jones, **Introduction to knowledge management ; KG in Business**, Butterworth heinemann Boston– America, 2003.

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (01)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



الملحق رقم: (2)

قائمة محكمي الإستمارة.

الوظيفة	لقب و إسم الأستاذ	الرقم
أستاذ مساعد(أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	داسي وهيبة	1
أستاذ محاضر (أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة	بن ساهل وسيلة	2
أستاذ مساعد(أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	قريشي محمد	3
أستاذ مساعد(أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	أفطي جوهرة	4

الملحق رقم: (03)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تسيير موارد بشرية



جامعة محمد خيضر بiskra

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

إستمارة البحث

الأخ الفاضل...،الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

الإستبئنة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: " أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي، دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الزيبان -بiskra- " وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية من جامعة بiskra .

ونظراً لأهمية رأيك في هذا المجال ، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الإستبئنة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الإستبئنة إهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. والطالبة على ثقة تامة من تشجيعكم وتعاونكم إنطلاقاً من القناعة بأهمية البحث العلمي في تطوير مؤسساتنا لتواكب العصر وتكون قادرة على أداء رسالتها. علماً بأن كافة معلومات هذه الإستبئنة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.

تحت إشراف الأستاذة:

داسي وهيبة

من إعداد الطالبة:

لكحل مريم

السنة الدراسية 2014/2013.

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لعمال مؤسسة مطاحن الزيبان- بسكرة بغرض التحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد ، ولذلك نرجو منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختياركم.

1. النوع الإجتماعي: ذكر أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي : ثانوي تقني سامي ليسانس مهندس دراسات عليا

4. الموقع الوظيفي: إدارة عليا إدارة وسطى إدارة دنيا

5.

6. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

7. التحكم في أجهزة الإعلام الآلي: منخفض متوسط مرتفع

القسم الثاني : محاور الإستبانة

المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة

وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان - بسكرة- والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك منها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لإختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا : تشخيص المعرفة						
1	يوجد إمام بما تمتلكه المؤسسة من معرفة.					
2	يوجد إمام بما ينقص المؤسسة من معارف واحتياجاتها المعرفية مستقبلا.					
3	ان المعرفة الحالية تساعد في تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه العمل.					
4	تجود مصادر مختلفة في المؤسسة للحصول على المعرفة.					
5	تهتم المؤسسة بتحديد المعرفة التي لديها ومقارنتها بالمؤسسات المنافسة.					
ثانيا : توليد المعرفة						
6	تعتمد المؤسسة على الأفراد في توليد المعرفة.					
7	يتم تحويل المعرفة الضمنية الموجودة لدى أصحاب الخبرة إلى معرفة معلنة عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات.					
8	يتم تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.					
9	يتم إستقطاب الموظفين ذوي الخبرات والمهارات العالية.					
10	تستعين المؤسسة بخبراء من خارج المؤسسة.					
11	توفر المؤسسة عوامل تنظيمية تساعد على توليد المعرفة في كل المستويات التنظيمية.					

ثالثا: تخزين المعرفة						
					12	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات لخرن المعرفة.
					13	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.
					14	تستخدم المؤسسة الأساليب التقليدية بوجود مركز للوثائق الورقية مصنفة ومفهرسة.
					15	تستخدم المؤسسة الأرشفة الإلكترونية بتصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها وإستخدامها.
					16	يتم خزن المعرفة لتستفيد منها جميع المستويات الإدارية
					17	تجري المؤسسة تحديث مستمر على المعارف المخزنة.
رابعا: التشارك في المعرفة						
					18	تعقد المؤسسة دورات تدريبية داخلية يقدمها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.
					19	يتم التشجيع على التشارك بالمعرفة بين الموظفين من خلال عقد الإجتماعات وحلقات النقاش.
					20	تستخدم المؤسسة وسائل الكترونية في نقل المعلومات وتبادلها مثل الانترنت والانترنات.
					21	تسود ثقافة المشاركة في المعرفة بين الموظفين.
					22	تتمن المؤسسة المشاركة في المعرفة وتشجع على العمل الجماعي.
خامسا: تطبيق المعرفة						
					23	تمنح المؤسسة للعاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.
					24	توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.

					تهتم المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها.	25
--	--	--	--	--	---	----

المحور الثاني : الأداء المؤسس

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أداء مؤسسة مطاحن الزيبان بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: العمليات الداخلية: تعمل المؤسسة على						
26	خفض وقت الانجاز الفعلي للمنتوج.					
27	زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.					
28	زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.					
29	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل .					
30	توفير المعلومات المختلفة واللازمة لانجاز العمليات.					
31	الاهتمام بمقترحات العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه.					
ثانياً: رضا الزبائن: تعمل المؤسسة على						
32	توافق الخدمات مع متطلبات الزبائن.					
33	دراسة مقترحات الزبائن وتطبيقها.					
34	انخفاض في عدد شكاوى الزبائن .					
ثالثاً: التعلم والنمو: تعمل المؤسسة على						
35	توفير كم هائل من البيانات والمعلومات لتوجيه جهود العاملين.					
36	دفع العاملين تبعاً لقدراتهم الفكرية وطاقاتهم المعرفية إلى اكتساب معرفة جديدة.					
37	تهيئة محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم.					

					تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.	38
					زيادة سرعة التعلم التنظيمي وشموله مختلف قطاعات ومستويات المؤسسة.	39

شاكرين لكم حسن تعاونكم