

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia
Souk Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديه
سوق أهراس

Mohamed Chérif Messadia University
Souk Ahras

كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السنة الجامعية: 2022/2021.

مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي

دراسة حالة في المؤسسة التجارية اتصالات الجزائر-مداوروش-سدراة-

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

ادارة اعمال

من إعداد

بن خدومة وردة

شارف مروة

لجنة المناقشة/ التقييم

الجامعة محمد الشريف مساعديه

استاذ محاضر -أ-

الرتبة العلمية

: الرئيس

الجامعة محمد الشريف مساعديه

استاذ محاضر -أ-

الرتبة العلمية

: المشرف : صيد مريم

الجامعة محمد الشريف مساعديه

استاذ مساعد -ب-

الرتبة العلمية

: الممتحن

رقم/2022.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحية "

سورة النمل : الآية 19 .

قال رسول الله ﷺ : " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

صدق رسول الله _ رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني .

الحمد لله والصلاة والسلام على النبي ﷺ _ أما بعد :

بعد شكره وحمده سبحانه وتعالى الذي أعاننا ووقفنا في إنجاز هذه الدراسة .

لا بد لنا ونحن نخطو هذه الخطوة في الحياة الجامعية من وقفة تعود إلى أعوام قضيناها في رحاب

الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل منضبط نتقدم

بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والحببة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة .

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين لم يخلوا علينا بالنصائح والإرشادات القيمة .

وأخص بالشكر الخالص إلى أساتذتنا المشرفة " **صيد مريم** "

إليك منا جزيل الشكر أساتذتنا الكريمة صاحبة الفضل في إنجاز هذا العمل ،

لما قدمته لنا من إرشادات ونصائح قيمة زادت في عملنا .

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا بتحكييم الإستبانة ، لما كان لإرشاداتهم من النفع والفائدة في هذه

الدراسة

إلى كل هؤلاء مجدد شكري ولكل من ساعدنا ولو بالكلمة الطيبة نقول لهم شكرا جزيلا ، وندعو الله أن يجزيهم خير

الجزء . .



الإهداء

الحمد لله الذي فات بحكمته بين المخلوقات ، ورفق المؤمنين الذين أوتوا العلم درجات ، أشكر فضل الله الذي أنعم علينا بنعمة العلم والحمد لله الذي أعانني بالصبر والثبات ، ورفعنا إلى أسمى درجاته لتحمل مشقة هذا المشوار .

أهدي ثمرة جهدي إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصى فضائلها إلى التي علمتني أن الحب والأخلاق من سمات ومبادئ الحياة

"أمي العزيزة أطال الله في عمرها "

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء دون انتظار ، إلى من أحمل اسمه بكل ، أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الابد.

" والدي العزيز حفظه الله ورعاه "

إلى من أثروني على أنفسهم، إلى من علموني علم الحياة، إلى سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضلا، ولا أنسى لهم جميلا بدون استثناء

إخوتي وأخواتي ، "حمزة، خديجة، فاتح، إيمان"

والكتكوت الصغير "أيمن عبد الرحمن" حفظه الله

إلى زميلتي في هذا البحث "وردة "

وصلى الله على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

مروة



اهداء



إلى المعلم الأول... معلم البشرية... مُحَمَّد ﷺ.

إلى زملائي وبسمتي في هذه الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى شمعة تنير ظلمة حياتي إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من قرن الله إسمه باسمها وأوصى ببرها ووضع آخر ما نطلب تحت قدميها

أمي الحنوننة حفظها الله.

إلى من تجرع الكأس فارغ يسقيني قطرة حبة إلى من كلله بالهيبية والوقار إلى من كان سببا في وجودي إلى من أعتبره قدوتي في الحياة أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثمارا قدحان قطفها بعد طول إنتظار وستبقى كلماتك نجوما اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد، إلى أبي الحنون حفظه الله.

إلى ورود المحبة وينايع الوفاء إلى من تقاسمت معهم الأحزان والأفراح تحت سقف واحد إخوتي وأخواتي.

إلى خالاتي وخالي رحمه الله واسكنه فسيح جناته.

إلى من رافقتني في هذا العمل زميلتي "مروى".

إلى كل من حوثهم ذاكرتي ولم تحوهم ذاكرتي، كما أهديهم للأصدقاء دفعة غدارة أعمال .

إلى كل أساتذة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2022.

وردة



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة التجارية اتصالات الجزائر-مداوروش-سدراتة-واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: تشخيصي المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة، في الأداء الوظيفي، حيث اعتمدنا على المسح الشامل باخذ كافة الفئات العاملة بالمؤسسة، واستعملنا برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وبينت النتائج أن هناك تأثير ضعيف للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي تعود إلى متغيرات السن، الجنس، المستوى العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء الوظيفي.

Abstract :

This study aims to identify the impact of knowledge administration on the functional performance of employees at the Algerian communications of Souk Ahras. In this study, we adopted the analytic descriptive approach. The impact of knowledge management processes was examined which include, knowledge diagnosis, knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge development and application of knowledge in functional performance. A random sample of (30) single of all categories working in the institution was tested. The SPSS program was also used to analyse the data and to test the assumption. The results show that, there is a small impact of the independent variables on the dependent variable. No statistically significant differences exist between the response of the study sample about the impact of the knowledge administration on functional performance that refer to the variables as; Age; sex; scientific level; years of Works and functional category.

Key word :knowledge;knowledge management process; functional performance.

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و عرفان
	المقدمة
الفصل الأول: المعرفة وإدارة المعرفة	
24	المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة
24	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
25	المطلب الثاني: أهمية المعرفة
29	المطلب الثالث: مصادر المعرفة وأنواعها
30	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المعرفة
32	المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة
32	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة
34	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
35	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة
36	المطلب الرابع: مبادئ وإبعاد إدارة المعرفة
38	المطلب الخامس: مراحل ونظم إدارة المعرفة
39	المبحث الثالث: آليات بناء إدارة المعرفة
39	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة
40	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
44	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة
46	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة
47	المطلب الخامس: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
50	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
50	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
52	المطلب الثاني: محددات ومكونات الأداء الوظيفي
53	المطلب الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

54	المطلب الرابع: نظريات الأداء الوظيفي
56	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وخصائصه
59	المطلب السادس: إبعاد الأداء الوظيفي
61	المبحث الثاني: تقييم الأداء
61	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
63	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء
64	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء
65	المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء
67	المطلب الخامس: طرق تقييم الأداء
الفصل الثالث: محتوى الدراسة الميدانية ونتائجها	
	تمهيد
74	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
74	المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر
77	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
78	المطلب الثالث: دور اتصالات الجزائر في تسهيل خدمات المواطنين
81	المطلب الرابع: الايجابيات والسلبيات في المؤسسة اتصالات الجزائر
82	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التحليلية وإجرائتها
82	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
85	المطلب الثاني: قياس صدق أداة الدراسة وثباتها
86	المطلب الثالث: تحليل البيانات وتفسير النتائج
90	المطلب الرابع: التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة
101	المطلب الخامس: عرض وتحليل نتائج علاقة الارتباط والتأثير
102	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
77	الهيكمل التنظيمي العام	01
83	توزيع أفراد عينة الدراسة	02
84	سلم لكرت الحماسي	03
86	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
87	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	05
88	توزيع حسب المؤهل العلمي	06
89	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة	07
90	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب	08
92	يمثل الجانب تشخيص المعرفة	09
93	يمثل الجانب اكتساب المعرفة	10
94	يمثل البعد توليد المعرفة	11
95	يمثل البعد تخزين المعرفة	12
96	يمثل البعد تطوير المعرفة	13
97	يمثل البعد تطبيق المعرفة	14
99	يمثل الأداء الوظيفي	15
100	مدى استجابة العينة لكل محور	16
101	حساب المعاملات	17
102	يمثل نتائج علاقة التأثير الحور الأول المتغير التابع الحور الثاني	18
103	يمثل نتائج علاقة التأثير تشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي	19
104	يمثل نتائج علاقة التأثير اكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي	20
105	يمثل نتائج علاقة التأثير توليد المعرفة على الأداء الوظيفي	21
106	يمثل نتائج علاقة التأثير تخزين المعرفة على الأداء الوظيفي	22
107	يمثل نتائج علاقة التأثير تطوير المعرفة على الأداء الوظيفي	23
108	يمثل نتائج علاقة التأثير تطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي	24
109	حساب مستوى الدلالة للخبرة المهنية	26
110	حساب مستوى الدلالة للمستوى التعليمي	27

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	العوامل المؤثرة في المعرفة	1
41	نمذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	2
43	نمذج "وييغ" لإدارة المعرفة	3
44	نمذج البنك الكندي التجاري	4
57	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي	5
59	الخصائص التي يتسم بها الأداء الوظيفي	6
67	خطوات تقييم الأداء	7
69	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	8
87	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	9
88	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي	10
89	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة	11
90	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب الوظيفي	12

مقدمة:

عرفت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة وتغيرات متتالية أصبحت أكثر تعقيدا واقل تأكيدا بشكل غير مسبوق، حيث رافقت هذه التغيرات ظهور العولمة، وهذا ما خلق تحديات كثيرة ومتنوعة يمكن إجمالها في مجموعة من المظاهر، منها تسارع التطور التكنولوجي وخاصة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال حيث عرف هذا الميدان ثورة حقيقية أدت إلى تغيير كثير من المفاهيم بتلاحق التطورات والتحسينات ما جعل اللاحق يقضي على السابق

كما عرف من خلالها الاقتصاد تحولات جذرية في الاهتمامات ،حيث كان الاقتصاد مبني على الصناعة ثم تحول إلى اقتصاد المعلومات ثم توسع هذا المعنى ليصبح الاقتصاد مبني على المعرفة، وتمثل المعرفة مكسب استراتيجي ومصدر للثروة التي فاقت أهميتها أهمية رأس المال المادي للمؤسسة،ومن اجل مواجهة هذه التحديات تسعى المؤسسات جاهدة إلى تطوير أساليبها والتعامل بأساليب جديدة، وتبني مقاربات مختلفة والاعتماد على كفاءاتها ومواردها الداخلية لتحقيق أداء متميز يضمن لها مكانتها في السوق، كما أن تركيزها صار منصبا على الأصول الملموسة لإحداث التميز والتفوق وتعد المعرفة من ابرز الأصول المنشئة للثروة والقيمة.

1/الإشكالية:

بعد تزايد الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي الذي يمثل قوة لمن يملكها ويحسن استغلالها ، تتبنى الكثير من المؤسسات إدارة المعرفة كأسلوب إداري حيث تهدف من ورائه إلى تحقيق أداء وظيفي متميز كما تحاول جعل المعرفة محور استراتيجي لأنشطة المؤسسة ووظائفها وقراراتها، ولكن طبيعة العلاقة بين الأنشطة لإدارة المعرفة والأداء الوظيفي تمثل نقطة بحث مثيرة للاهتمام الباحثين، وعليه نطرح الإشكالية الآتية: كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة سوق اهراس-؟

2 / الاسئلة الفرعية:

- هل هناك تأثير لإعتماد عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- __ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة حول اثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى متغيرات: السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية ؟

3/فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية تم بناء فرضيتين رئيسيتين تتفرع منهما عدة فرضيات فرعية:

-الفرضية الرئيسية الأولى H_{01} : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

-الفرضية الفرعية الأولى H_{011} : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

-الفرضية الفرعية الثانية H_{012} : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

-الفرضية الفرعية الثالثة H_{013} : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

_ الفرضية الفرعية الرابعة H_{014} : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

_ الفرضية الفرعية الخامسة H_{015} : يوجد اثر ذو دلالة لتطوير المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

_ الفرضية الفرعية السادسة H_{016} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

- الفرضية الرئيسية الثانية H_{02} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى متغير: المستوى العلمي ،الخبرة المهنية عند مستوى دلالة (0.05).وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

-الفرضية الفرعية الثالثة H_{021} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى متغير عدد سنوات العمل عند مستوى الدلالة (0.05).

- الفرضية الفرعية الرابعة H_{022} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابة حول متغيرات الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر تعود إلى متغير الفئة الوظيفية عند مستوى دلالة (0.05).

4/ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في تزايد دور وأهمية إدارة المعرفة، إذ لا يمكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة، فالتغيرات التي شهدتها عالم الأعمال اليوم في مختلف المجالات جعل من إدارة المعرفة مورد أساسي وضرورة حتمية لرفع مستوى الأداء لكل منظمة تبحث عن التفوق والتغير كونها تربط إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي للعاملين، لما لإدارة المعرفة من دور ريادي في تحسين أداء المورد البشري وهذا لمواجهة التحديات المستقبلية.

بالإضافة لذلك تعد هذه الدراسة إضافة متواضعة إلى المخزون الأكاديمي الجزائري الحاصل في مجال التسيير وإدارة الأعمال، إذ يستخدم هذا البحث إطارا نظريا ومفاهيمي عن إدارة المعرفة التي تعد من الموضوعات والمفاهيم الإدارية الحديثة.

5/أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكمال بعض النقائص الحاصلة في مثل هذه المواضيع والتي تحاول معرفة اثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي من خلال النقاط الآتية:

— التعرف على طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة.

— تقييم بعض التوصيات في إطار نتائج الدراسة وهذا لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

— إبراز اثر عمليات إدارة المعرفة في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

— فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة في قطاع اتصالات الجزائر وكيف من الممكن أن يتم تطويره لتحقيق أهداف التطور والنمو في المؤسسة محل الدراسة

6/ أسباب اختيار الموضوع:

* الموضوع من اقتراح الأستاذة ولقي استحسان من طرف الطالبان.

* إن الموضوع في إطار التخصص المدرس إدارة الأعمال.

* كونه أثار فضول علمي لدينا.

7/ صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات عند القيام بالدراسة منها:

- ضغوط الوقت فاضطر الباحث إلى استخدام الأسلوب الكمي لجمع البيانات والمتمثل في الاستبيان فقط بسبب عدم القدرة على القيام بالمقابلات والتي تعتبر أيضا من أهم مصادر جمع المعلومات.

- صعوبة إيجاد الترجمة الدقيقة لكثير من المصطلحات المرتبطة بالموضوع لحدائته.

- التأخر في إعداد الاستبيان في موعدها، مما اضطر الباحث إلى زيارة بعض المؤسسات أكثر من مرة والتأكيد على ضرورة تعبئتها بالسرعة الممكنة، وفي بعض الأحيان استخدام الوساطة والعلاقات الشخصية من اجل الحصول على أكبر قدر من الإجابات خاصة وان مجتمع الدراسة محدود.

8/ منهجية الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة واثبات مدى صحة الفرضيات الموضوعية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف الى جمع الحقائق والبيانات حول الظاهرة، ومحاولة الربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج منها، ثم الوصول إلى تعميمات بشأنها كما تم إتباع أسلوب دراسة حالة وهي حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومعرفة اثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وقد تم تحليل الاستبيان باستخدام البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

9/ الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة تتمثل في :

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

- صبري مُجد صبري عوض ماضي،(2011): اتجاهات المدراء الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي(رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة(فلسطين).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها". ومن اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الحصول على البيانات حيث تم إعداد استبياناً وتوزيعه على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (388) موظفاً من المدراء ومن الموظفين الذين يتولون مواقع إشرافية في البلديات الكبرى في قطاع غزة وهي: (بلدية جباليا، بلدية غزة، بلدية دير البلح، بلدية خانيونس، بلدية رفح)، والذين يحملون احد المسميات الوظيفية التالية: (مدير عام، مدير، نائب مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة). كما قام الباحث باستخدام برنامج (spss) الإحصائي.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

_ أظهرت نتائج الدراسة أن البلديات الكبرى في غزة تتبنى مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء فيها بشكل مقبول ، ويثبت أن إدارة المعرفة فيها تحتاج إلى تطوير.

_ أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات ايجابية ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.

_ أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة) ومستوى الأداء الوظيفي في وجهة نظر المدراء في البلديات.

_ أظهرت أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تلتزم بعمليات إدارة المعرفة بمستويات مختلفة.

الدراسة الثانية:دراسة قرارية ريمة ، اثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات دراسة تحليلية مقارنة بين موبيليس،جازي، اوريدو، أطروحة دكتوراء ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر(سطياف) 2010-2015.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على إدارة معرفة العملاء لدى الشركات الجزائرية واثار ذلك في أدائها وبشكل محدد في تحقيق الأهداف التالية:

- 1/ التعرف على أهمية تواجد إدارة معرفة العملاء.
 - 2/ الوصول إلى فهم أكبر للموضوع.
 - 3/ التعرف على مدى تبني الشركات الجزائرية في قطاع الاتصالات كمدخل إدارة معرفة العملاء.
 - 4/ التعرف على اثار تطبيق إدارة معرفة العميل على أداء الشركات محل الدراسة من حيث الحصة السوقية ، رقم الأعمال، الاحتفاظ بالعملاء ، رضا العملاء.
 - 5/ اقتراح نموذج لإدارة معرفة العملاء في شركات الاتصال محل الدراسة.
- ولم تذكر نتائج البحث. دراسة منير عبد الله عثمان الطائش، علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الدراسات العليا قسم الإدارة الإسلامية ، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مايلي:

- 1- التعرف على العلاقة بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي.
 - 2- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
 - 3- ثم التعرف على مدى تأثير الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية معا على الأداء الوظيفي.
 - 4- التعرف على أهم الأسباب التي تدعو إلى تحسين الأداء الوظيفي في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية بالمؤسسة بناء المجتمع، ثم التعرف على الأساليب الإدارية التي تساهم في تحسين أداء الوظيفي في ظل تفعيل الثقافة التنظيمية ثم دراسة عناصر الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية وعلاقتهم بالأداء الوظيفي .
- ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات مطبقة على عينة مكونة من (112) من الإداريين الأكاديميين، واستخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقام

الباحث باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات ومنها: معامل الارتباط برسون، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، والانحدار الخطي البسيط المتعدد.

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع.

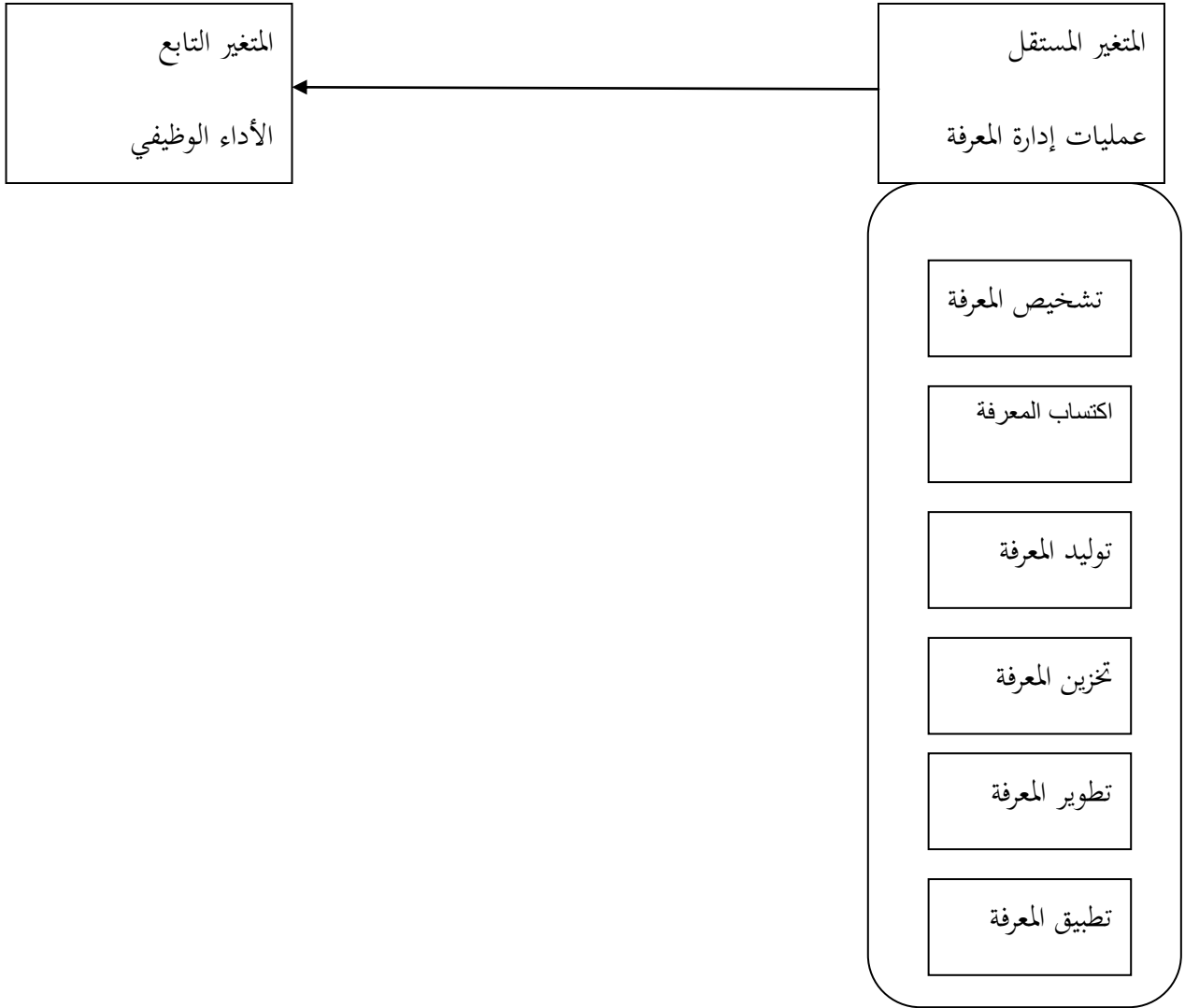
3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية مع الأداء الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة بناء المجتمع.

الدراسة الثانية: دراسة مُجدِّ الصالح بوطوطن، بعنوان: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي، جامعة عنابة (الجزائر)، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- محاولة جمع بعض التراث النظري حول الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
 - محاولة تحديد أهم الخصائص الوظيفية والبيانية لكل من الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
 - محاولة البحث عن الدور التي تلعبه قيم المشاركة في اتخاذ القرار من اجل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
 - معرفة كيفية مساهمة العمل الجماعي في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين.
 - معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي داخل المؤسسة.
 - معرفة كيفية تدعيم الثقافة التنظيمية من اجل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- نتائج الدراسة: لم يتم ذكر النتائج.

10/ نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبتان

11/ حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجالات الآتية:

- _ المجال البشري: اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على العاملين بالمؤسسة اتصالات الجزائر،
- _ المجال الزماني: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.
- _ المجال المكاني: اقتصر المجال المكاني في هذه الدراسة على المؤسسة محل الدراسة.

– المجال الموضوعي: اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة المعرفة ومدى تأثير عملياتها في الأداء الوظيفي للعاملين.

12/هيكل الدراسة:

من اجل إلمام بجميع جوانب الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، تم التطرق في الفصل الأول إلى مختلف الجوانب المرتبطة بإدارة المعرفة، أما الفصل الثاني فقد تناول الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب التطبيقي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لمعرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطوير، تطبيق) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من عمال المؤسسة.

كما اشتملت الدراسة على مقدمة تناولت الطرح العام للموضوع، وخاتمة جاءت بمثابة محصلة لمجموعة من النتائج والاقتراحات بالإضافة إلى اتجاهات بحث مستقبلية كأفاق الدراسة.

تمهيد:

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها ثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة ، لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذلك كسب ميزة تنافسية مستدامة إن تهتم بهذا العنصر الجوهرى ، وذلك من خلال الاهتمام به ولق اظهر في ظل الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة ، مصطلح يعرف بإدارة المعرفة .

وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات لاتنضب بالاستعمال.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على إدارة المعرفة من خلال ثلاثة مباحث.

المبحث الأول: مدخل إلى المعرفة

لا يمكن إن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها ، لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كمايلي :

-المعنى اللغوي للمعرفة : هو الإدراك الجزئي أو البسيط ، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب ، كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها : المعلومات او الحقائق التي يمتلكها الشخص في عقله عن شي ما. أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها مجرد تصور واسع.¹

- كذلك عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصيلها.

إضافة إلى أن "المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة ، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها ، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس

¹ - رجي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، (عمان) الأردن، 2008 ، ص 53 .

في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر
أنها معرفة- كيف " ¹.

- إن المعرفة هي الأصل الجديد ، وهي من احدث عوامل الإنتاج التي يعترف بها كمورد أساسي لإنشاء الثروة في
الاقتصاد ، ومصدر أساسي للأداء المتميز في الإدارة . ²

مما سبق يمكن القول أن المعرفة مجموعة من المعلومات التي يحصل عليها الفرد أو المنظمة ويتم تخزينها في العقل او
الملفات ، أو قواعد المعلومات ، والتي تتطور بشكل مستمر ومتزايد ولا يمكن إن تنقص وكلما استخدمت المعرفة
استخداما صحيحا كلما ارتقى حاملها في سلم التقدم والتطور وساعده ذلك على حل مشكلات معينة .

المطلب الثاني: أهمية المعرفة وخصائصها

أولا: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها ، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا وفي الدور
الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة ، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي
يتم التأكيد عليه من خلال رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا ، ويمكن إن نحدد أهمية
المعرفة بالنقاط الآتية: ³

1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكالها للتنسيق والتصميم والهيكله تكون أكثر
مرونة.

2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا ، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل
لأفرادها وجماعاتها .

3- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة ، لتتكيف مع التغيير
المتسارع في بيئة الأعمال ، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها .

4- يمكن للمنظمات إن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج
معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

5- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم .

¹ عبد الستار العلي ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط 1 ، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، (عمان) الأردن، 2006 ، ص 25.

² محمد زرقون ، الحاج عوابة ، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 01 ، جامعة ورقلة
(الجزائر) ، ديسمبر 2014 ، ص 122 .

³ محمد عواد احمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع (عمان) الأردن ، 2008 ، ص 20 .

6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة .

7- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

ثانيا: خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص تميزها عن غيرها من الأنشطة والمصطلحات التربوية والإدارية الأخرى وقد اختلفت خصائص المعرفة حسب وجهات نظر الباحثين حيث لخصت خصائص المعرفة كالأتي:¹

1- المعرفة هي مورد إنساني لا ينقص بل ينمو بإستعماله وهي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات ،المعرفة اقل درجة من الحكمة من الالتزام بالقيم الأخلاقية العليا للإنسانية كالحرية والعدالة .

2- المعرفة جزء من نظام ديناميكي للتفكير لإدراك الواقع الموضوعي، بمعنى أن المعرفة هي نتائج النشاط الذهني للعقل في حوار مع الطبيعة، وفي تعامله مع الواقع وإدراكه البديهي لمتغيرات الواقع والحقائق الجديدة في الحياة.

3- ترتبط المعرفة بالحقيقة وإدراك اليقين وهذا يساعد على اكتساب تجارب وخبرات يقترب فيها المرء من درجة الاعتماد.

4- المعرفة ذاتية لأنها مخزنة من قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه.

5-المعرفة موضوع اجتماعي إنساني، أي كائن لا يعيش لنفسه وبنفسه بل يحتاج لبيئة يتنفس ويعيش فيها، ومجتمع يتشارك معه المعرفة من اجل التقدم والرقي.

6-تمتاز المعرفة بالتجديد المستمر وتكون المعرفة الجديدة أكثر انسجاما مع الحقيقة، وأكثر قدرة على تلبية احتياجات الناس وتقديم الحلول الناجمة لمشكلة ما.

7- الارتباط بالتقدم الحضاري : تتفاعل المعرفة مع الواقع من حيث متغيراته وعناصره وتشكل القوى المحفزة للتطوير والتغيير.

وتوجد خصائص أخرى تختلف عن ما سبق ذكره وهي:

1-التراكمية: أي أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجيدة إلى القديمة.

2- التنظيم: المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تنتج للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.

3- البحث عن الأسباب: أي النسب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء، وإلى المعرفة أسباب الظواهر لان ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل.

¹ - خلود عطية احمد الفلين ، اثر توظيف الإدارة الالكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين في بعض الجامعات الفلسطينية - فلسطين - أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة - السودان - 2008 ، ص 91 .

4- الدقة والتجريد: أي التعرف على الحقائق رياضيا.

من الاستعراض السابق لخصائص المعرفة تم التوصل الى ان المعرفة تمتاز بالتجدد المستمر وعدم التقادم ، وإمكانية استثمارها للبحث العلمي للوصول للحقائق ، أيضا من الممكن أن يسهم المعرفة في حل المشكلات التي تواجه المنظمات وذلك للاهتمام المعرفة بأسباب الظاهرة ومن ثم تقديم حلول لها . ومن الممكن أن تنتقل المعرفة من أعلى الهرم الإداري لأسفله وبالعكس، أي أن من خصائص المعرفة ضرورة انتقالها وتشاركتها بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة وبين الناس خارج المنظمة.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة وأنواعها

أولاً: مصادر المعرفة

يعرف مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة ويمكن تقسيم المعرفة حسب marquardt و Cullen عن وجود مصدرين من اجل الحصول على المعرفة أو اكتسابها، وهما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:¹

أ- المصادر الداخلية:

تعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل المعرفة الضمنية على : خبرات الأفراد ، ومعتقداتهم ، وافترضااتهم ، وذكرياتهم ، ومذكراتهم ، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل او الشرح وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعها الكثيرة لصالح المنظمة .

ب- المصادر الخارجية:

هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر :التوصية(الاقتداء) أمام المنظمات الأخرى ، والمشاركة في المؤتمرات ، واستئجار الخبراء ، ومتابعة الصحف والمجلات أو الموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية ، ومشاهدة التلفزيون ، وأفلام الفيديو ، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، والمعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين ، والتعاون مع المنظمات الأخرى ، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة ، وغير ذلك من المصادر الأخرى .

¹ - رجي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان (الأردن) 2008 ، ص 107 .

ثانيا: أنواع المعرفة :

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت تضيف للمعارف تعبيرا لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، وللبحث في كيفية تطويرها، وإيجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في أنواع المعرفة وفي هذا الصدد أشارت الدراسة أن المعرفة يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع:¹

1-المعرفة الضمنية : والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معادن داخلية ، نماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي وهي نوعان : احدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف) (المعرفة التكنولوجية في الخبرة)والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية .

2-المعرفة المعلنة : وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتغيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورق ، أو في الشكل الالكتروني كما يمكن تدويرها .

3- المعرفة التكنولوجية: وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

4- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

5- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناءا على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء. أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني على أساس عدة سنوات خبرة في عمل ما فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة للتعلم.

وقد اتفقت كل من دراسة (باسرودة 2006)، (kackma2000)، (Duffy2000)، على أن المعرفة تقسم إلى نوعين أساسيين هما:

-المعرفة الصريحة (الظاهرة).

- المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد) .

¹ - عبد الستار وآخرون ، مدخل إلى إدارة المعرفة ، ط 2 ، دار الميسر ، (عمان) الأردن ، 2009 ، ص 37 ، 38.

1- المعرفة الصريحة :

وهي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم ، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج ، والمستندات الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال ومعاييرها ، ومختلف العمليات الوظيفية .¹

وتعرف أيضا بأنها : " المعلومات الموثقة أو المركزة التي تحتويها الوثائق ، و المراجع و الكتب ، المدونات ، التقارير ووسائل التخزين الرقمية ، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى و من شكل إلى آخر ، كما يمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها " .²

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج ملامح المعرفة الصريحة ومن أهمها:

-يمكن التعبير عنها (بالكلمات أو الرموز أو الرسم).

-أنها قابلة للمشاركة.

- تخضع لقواعد وتعريفات .

- يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونيا .

- توجه السلوك الفردي في المؤسسة .

لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد ، وقابلة للتمييز ، ويمكن قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها ، أي أنها تحويل الفكر من مجرد شذرات تفكير وتحلي إلى إنتاج معرفي وإنساني ملموس ومكتوب .

2- المعرفة الضمنية:

هي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات السابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

-يرى Allen بان المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية التي تشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها إلى الآخرين، وقد تكون فنية أو إدراكية وليس من السهل فهمها على أنها عملية يعبر عنها بكلمات ، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيه إلا انه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة . كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال

¹ - حجازي هيثم ، إدارة المعرفة ، "مدخل تطبيقي" ، ط1 ، الأهلية للنشر والتوزيع ، (عمان) الأردن، 2005 ، ص 66.

² - ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 81- 88.

مشاركة الفرد لمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات ، القدرات ، الأحداث و الممارسات .

ويصنف Marcadet أنماط المعرفة إلى خمسة أنماط وهي :

1- معرفة ماذا : وهي معرفة أي نوع من المعرفة المطلوب .

2- معرفة كيف : هي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة .

3- معرفة لماذا : معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة .

4- معرفة أين : معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها .

5- معرفة متى : معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على المعرفة:

المقصود بها مجموع العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات ، ومن أبرزها مايلي:²

1-مدى توفر مراكز البحث والتطوير : يقصد به عدد ونوع المراكز البحثية في البلد وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات ولفئة محددة تكون الفائدة منها محدودة وبالتالي فان الأصل ان يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومنتشرة في جميع المناطق .

2- مدى توافر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث : كلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين والقادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية فكانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر يشير هذا إلى قيام الدولة بإجراءات تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة .

3- مدى توفر الدعم المالي اللازم : هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توافر الدعم المالي اللازم حيث يؤثر الدعم المالي في توفر وتدريب الموارد البشرية .

4- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي : حيث أن توفرها يؤثر إيجاباً على توليد وإنتاج المعارف الجديدة ، كما تسهم أيضاً بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي .

¹ - ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

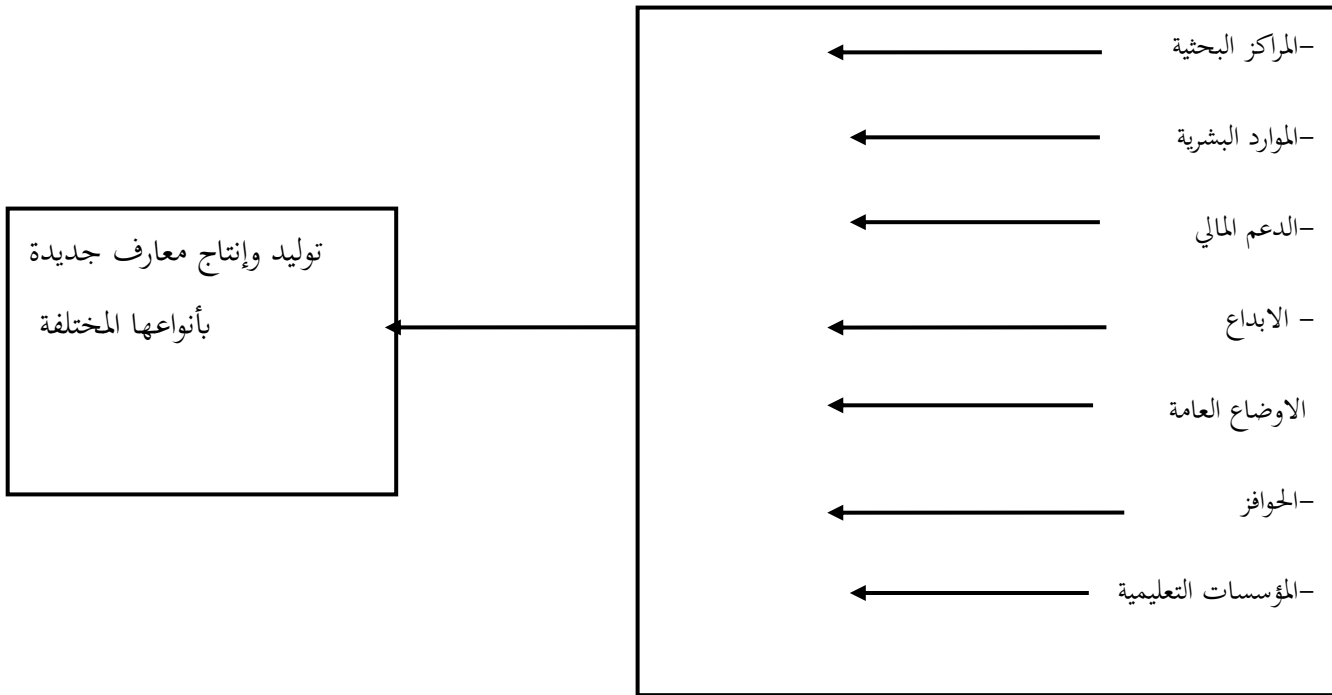
² - إبراهيم حلوفي الملكاوي ، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم) ، ط 1 ، دار النشر والتوزيع (عمان) الأردن، 2007، ص 53.

5- الإبداع: فهو ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى ابتكارات حديثة، فلا بد من إيجاد الخطوط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في إنتاج الإبداع والمبدعين.

6- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات وطرق تدريس وأساتذة وطلبة إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة التطابق في مجالات الحياة المختلفة.

7- الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية : حيث تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة ، ويمكن تمثيل ذلك في الشكل الآتي :

الشكل 01: العوامل المؤثرة في المعرفة



المصدر: الملكاوي إبراهيم، ص55

كما هو واضح من الشكل فان ممارسة التأثيرات الايجابية على هذه المتغيرات ذات العلاقة من شأنها أن تسهم وفعاليتها في إنتاج وتوليد المعارف الجديدة وبأنواعها المختلفة.¹

¹ - إبراهيم حلوفي الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 53.

المبحث الثاني: عموميات حول إدارة المعرفة

إن وجود مفهوم المعرفة وحدة في المنظمة وتفعيله ليكفي ، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات ، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب وهذا في إطار ما يطلق عليه إدارة المعرفة ، والتي سيتم معالجتها في مطالب هذا المبحث بتعريفها وتطورها ومختلف المراحل التي تتكون منها مع التركيز على أبعادها ومبادئها .

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة:¹

تعود الجذور التفكيرية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي من جانب وإلى التركيز على متطلبات الخبرة في مكان العمل ، كما أن بعض الجذور من جانب آخر جاء من خلال المناظير المختلفة لقادة الأعمال وتعلمهم . وقد تأثر Peter Drucker من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية التي تمثل القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون من صناعات المعرفة ، ولذلك حددت الأسباب التي أدت إلى التطور المعرفي وتزايد الاهتمام بإدارة المعرفة والمتمثلة فيما يلي :

-التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات و تراسل المعطيات خاصة اكتشاف الشبكة العالمية للانترنت والاتصالات اللاسلكية كالأجهزة الخلوية والأقمار الصناعية.

- الانفتاح الكبير على السوق العالمي وعودة التجارة وتزايد حدة المنافسة ، وظاهرة العولمة بأبعادها المختلفة .

وقد أشار العلي وآخرون إلى نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات والممارسات الإدارية نذكر منها مايلي :

1-إعادة هندسة العملية الإدارية BPR:

نستطيع إن نعرف إدارة الهندسة العملية الإدارية بأنها " إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة ، ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على اسر المعلومات عم الممارسات الفضلى والمقارنة المرجعية كأحد التطبيقات في إدارة المعرفة كما يظهر ذلك في برمجيات المجموعات ، التعاونيات التي تستخدم كطرق لتوزيع المعرفة ونشرها داخل المنظمة ولكل مستوياتها وفيما بين المنظمة والمنظمات الأخرى .

¹- نضال مجد الزطمة ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة- فلسطين- 2011، ص ، ص 26- 28 .

2- إدارة الجودة الشاملة TQM:

عرفت المنظمة العالمية للمقاييس ادارة الجودة الشاملة بأنها : " عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى ."

وإدارة الجودة الشاملة (TQM) تعد إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية ، وان هدفها النهائي هو تحسين فعالية المنظمة وتطوير إمكانيات الأفراد العاملين بها من خلال امتلاكه من خصائص وما تحققه من أبعاد الجودة وخاصة الأداء العالي المستوى .

3- إدارة المعلومات:

هي العقل العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية، وخزنها ونقلها وإيصالها إلى من يحتاجها. إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمت في وضع إطار شامل استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبء وظائفها ومستوياتها لاضافة قيم عديدة منها : تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال إعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة ، ويظهر ذلك في إحلال مصطلح المعرفة بدلال من المعلومات .

4- المنظمة المتعلمة:

ويركز هذا المفهوم على تغيير نمط التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة . وتعرف المنظمة المتعلمة على أنها: " المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من اجل زيادة قدراتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها " ¹.

من جانب آخر فان القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المنظمة من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال ممارسة الديمقراطية للإدارة التي لتحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار ، بل

¹- نضال محمد الزطمة ، مرجع سبق ذكره ،ص، ص، 26-28 .

تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما يحفزهم إلى استخدام ما لديهم من معارف ومن الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها ، أي أن المنظمة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها وشم إتاحتها لأعضائها إنما تهيأ البيئة الصالحة لنشأة ونمو والتعلم التنظيمي .¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

من الصعب للغاية وجود مفهوم موحد لإدارة المعرفة لان الباحثين قد تناولوا هذا المفهوم من مداخل منظورات تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية والتي يمكن تقديم مجموعة من التعاريف وهي :

1- قدمت جامعة تكساس تعريف لإدارة المعرفة : " إدارة المعرفة عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها ، وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها الرؤية اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها من اجل اتخاذ القرارات والتعلم من الخبرات التي تمر بها."²

2- وعرفها الكبيسي: " أنها مصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي تشترك في صياغتها وأدائها المستفدون من المنظمة ، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف ."³

3- يمكن تعريفها بأنها : " الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الضرورية ، والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرارات ."⁴

ويلاحظ من التعريفات السابقة انه ليجود تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة ، وان كان هناك تشابه بين بعضها ، من حيث أنها أساليب وعمليات تساعد المؤسسات على جمع وتوليد المعرفة وتطبيقها لاتخاذ القرارات سليمة ، وهذا أن دليل إدارة المعرفة ليست وظيفة إدارية مستقلة عن بقية الأنشطة الإدارية بل هي

¹ - نضال محمد الزطمة ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص، 26- 28 .

² - محمد قاسم احمد القريوتي ، إدارة المعرفة التنظيمية ، بحث مقدم ضمن مؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع ، الكويت ، 2005 ، ص 5.

³ - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العراق ، 2005 ، ص 42.

⁴ - العمري غسان ، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان -الأردن- 2004 ، ص 26.

مجموعة من العمليات المتنوعة التي تساعد في إدارة وتوحيد الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد والجماعات من عمليات التشارك في المعرفة وتوليدها ونقلها وتخزينها وتوظيفها .

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

تختلف وتنوع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل بها ، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع الشركات وهي¹:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها الى معرفة ظاهرة .
- تسهيل عملية تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عملية وأنشطة الشركات المختلفة.
- تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب في تحقيق أفضل النتائج.

- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه الشركة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها .
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي .
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار .
- تطوير عمليات الابتكار بالشركة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق ، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها .
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطور الذاتي المستمر .

¹ - قراره رقمه ، اثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات - دراسة تحليلية مقارنة بين : موبيليس ، تجيزي ، وريدوا(2010)، (2015) - أطروحة دكتوراء ، جامعة فرحات عباس سطيف1(الجزائر) ، 2016- 2017، ص،ص ، 17- 18.

- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- الإسهام في تسريع عمليات التطور بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

المطلب الرابع: مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المبادئ الأساسية والضرورية في أي مؤسسة، كما أنها تتكون من عدة أبعاد تعد أمراً ضرورياً لكي تتم إدارة المعرفة داخل التنظيمات.

أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليس بقوانين ولا قواعد بل هي مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها:¹

1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد أصلاً من أصول المنظمة لذلك فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن.

2- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تقدم حلولاً لمشكلات المنظمة لوحدها بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا بين العناصر الفكرية والإنسانية والاجتماعية.

3- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البيئة التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة رأس المال الفكري في المنظمة.

4- المشاركة في المعرفة أصعب من إنتاجها: إن المشاركة بالمعرفة خاصة المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها كونها تمثل القوة والقدرة والتميز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة لصاحب المعرفة، قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة وإنتاجها أو ابتكار معرفة جديدة.

¹ -سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2007، ص، ص 51-57.

5-النفاد إلى المعرفة : وهو البداية فقط ولا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة ما وعن استثمار رأس المال الفكري ملم تستطيع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها ، وهذا يعني ضرورة وجود بيئة خاصة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والتشارك بالمعلومات والمعارف والنفاذ السهل والشفاف إليها .

6-لانهايات لأنشطة إدارة المعرفة : إن إدارة المعرفة ليس كالإدارات الأخرى لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة ، واضحة ولها مخرجات مستهدفة ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن النشاط لن يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك لان طبيعة عمليات إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة.¹

ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة: يرى (Duke ;2001 ;885) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:²

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

2- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة : هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من اجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3- البعد الاجتماعي :هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صنع المعرفة ، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة ، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد ، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .³

¹ - سعد غالب ياسين ، مرجع سبق ذكره، ص،ص51- 57.

² - مجّد عواد احمد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، (عمان) الأردن، 2008، ص 67.

المطلب الخامس: مراحل ونظم إدارة المعرفة

أولاً: مراحل إدارة المعرفة

بالرغم من الاهتمام الكبير من قبل الباحثين بإدارة المعرفة وقيمتها الكبيرة بالنسبة لمديري الأعمال ، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى نظرية واضحة لإدارة المعرفة يمكن أن تقود إلى هيكلية تحليل واضحة لهذا المفهوم ، فلا يوجد نموذج موحد ومتفق عليه بين الباحثين لتحديد ما يجب على الإدارة القيام به عند إدارتها للمعرفة ، وفي هذا الصدد يعتقد Pearson & Sandres ، (2004) إن إدارة المعرفة تتضمن أربعة مراحل رئيسية هي :¹

أ- توليد المعرفة: تتضمن جميع الأنشطة المتعلقة باكتشاف المعرفة الجديدة.

ب- حياة المعرفة: تتضمن المسح المستمر وتنظيم وجمع المعرفة بعد توليدها.

ج- تصنيف المعرفة: تشير إلى تمثيل المعرفة بالأسلوب الذي يسهل عليها نقلها.

د- نقل المعرفة: تتضمن إرسال المعرفة من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى مجموعة أخرى بهدف استيعاب المعرفة.

ثانياً : نظم إدارة المعرفة

هناك ثلاثة من نظم إدارة المعرفة في المنظمة :²

1- نظم إدارة المعرفة الواسعة في المشروع: وهي النظم التي تختص في جهود جمع وتخزين وتوزيع واستخدام السياق الرقمي والمعرفي في المنظمة، ومنها نظم المعرفة المهيكلة مثل الوثائق، وشبه المهيكلة مثل البريد الإلكتروني ونظم شبكات المعرفة بين الخبراء.

2- نظم عمل المعرفة: وهي النظم التي تختص في نظم ومحطات العمل التي تمكن المهندسين والعلماء وصناع المعرفة من اكتشاف وتكوين المعرفة الجديدة ومنها التصميم بمساعدة الحاسب الآلي والنظم الواقعية، والافتراضية.

¹ - صبري محمد عوض ماضي ، اتجاهات المدراء الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة- فلسطين- 2011، ص، ص 42-43.

² - السكارنة بلال خلف ، دراسات إدارية معاصرة ، ط 1، (عمان)الأردن ، دار الميسر للنشر والتوزيع ، 2010، ص 296.

4- التقنيات الذكية : وهي أدوات اكتشاف نماذج المعرفة وتطبيقاتها في اتخاذ القرارات ، ومنها مناهج البيانات والشبكات العنكبوتية والنظم الخبيرة والمنطق الضبابي والخوارزميات.¹

المبحث الثالث : آليات بناء إدارة المعرفة

لقد اجتهد الباحثون في مجال إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي ، حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجيين عنها ، فالمنظمة توفر الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء على المستوى العالي لما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة ، كما تركز على المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى .

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب نجاح مبادرات إدارة المعرفة توفر ظروف وشروط معينة لدى المنظمة، وهي بمثابة محددات تقيس نجاح المنظمة نذكر منها:²

1- **تكنولوجيا المعلومات:** تشير تكنولوجيا المعلومات حسب البعض إلا أن جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل ونقل وتخزين في شكل الكتروني، حيث تلعب دورا هاما في تبني مبادرات إدارة المعرفة وهناك من يراها أهم محور لنجاح تطبيقها.

2- **الثقافة التنظيمية :** هي مجموعة من القيم والمعايير والسلوك واتجاهات الأفراد وجماعات العمل التي تحدد العلاقات بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة ، فهي تلعب دورا حيويا في نجاح وفشل المنظمات حيث تؤدي إلى نجاح المنظمة إذ ساهمت في خلق المناخ الذي يشجع على تحسين وتطوير الأداء ، كما قد ينتج عنه فشل المنظمة إذا منتج عنه معوقات .

3- **الهيكل التنظيمي :** ويقصد به عملية التصميم الأساسي لعلاقات العمل لتحديد الرتب والوظائف وتوزيع المسؤولية محددًا بذلك عدد الوظائف والمستويات التنظيمية وقد يكون الهيكل التنظيمي معاونا لإدارة المعرفة من جهة ومعيقا من جهة أخرى .

¹ - السكارنة بلال خلف، مرجع سبق ذكره ، ص 296.

² - كمال العقاب ، إدارة المعرفة في المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009 ، ص99.

4- القيادة : هي القدرة على إقناع الأفراد والتأثير عليهم وحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة ، حيث تعد القيادة أهم محددات المنظمة من عدمها باعتبار أن القائد هو المسئول الأول فيها ومركز القرار بغض النظر عن طبيعة المنظمة ، إذ يجب على القائد انتهاج سلوك أو نمط قيادي يتيح للأفراد الاتصال والتفاعل الكامل لتشارك معارفهم .

5-تقنية المعلومات : تلعب تقنية المعلومات دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا على جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة في المنظمة ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة، الأول مكون من جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تعكس الإستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة ،والثاني مكون من الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها .¹

المطلب الثاني : نماذج إدارة المعرفة

وضع الباحثون في مجال إدارة المعرفة نماذج متعددة توضح وتبين تصور عام وكامل لبناء عمليات إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيها، ويمكن التطرق إلى مجموعة من النماذج:

1- نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة : يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية وان هذه المعرفة القدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال :

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

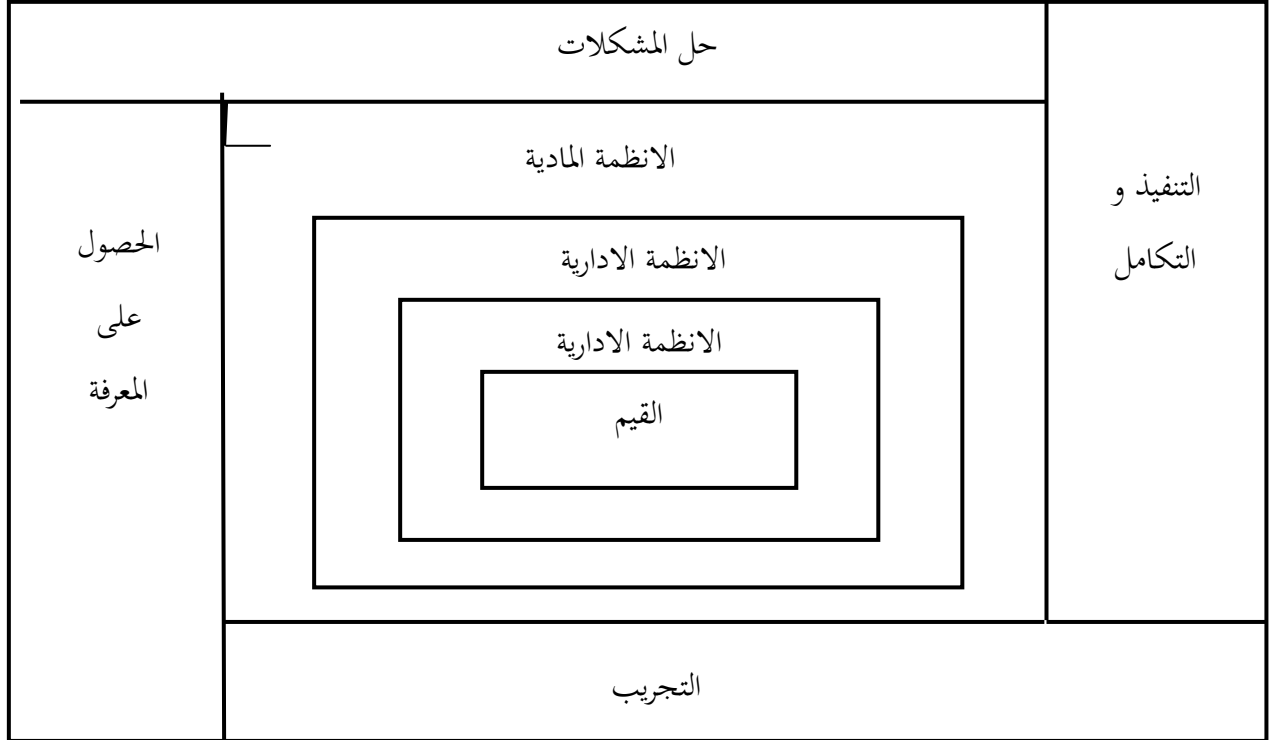
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

- المعرفة التي تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور نظمها من خلال التجربة أو الخبرة.

¹ -كمال العقاب، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد باترون (القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية¹ ، وهذا بأمثله الشكل الآتي :

الشكل 02: نموذج ليونارد باترون لإدارة المعرفة



2-نموذج ديفيد سكا يرم لإدارة المعرفة : يقوم هذا النموذج على أساس قوتين وسبع رافعات إستراتيجية ، وتمثل القوة المحركة الأولى في استخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات ، وحل المشكلات والدروس المتعلقة وهذه القوة يعبر عنها (بان نعرف مانحين نعرف) لإعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة ثم حلها في الماضي بنجاح والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة ، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار ، أما الرافعات السبع فهي كمايلي² :

-المعرفة في العمليات : تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول الخبرة الخيرة .

- معرفة الزبون : تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها .

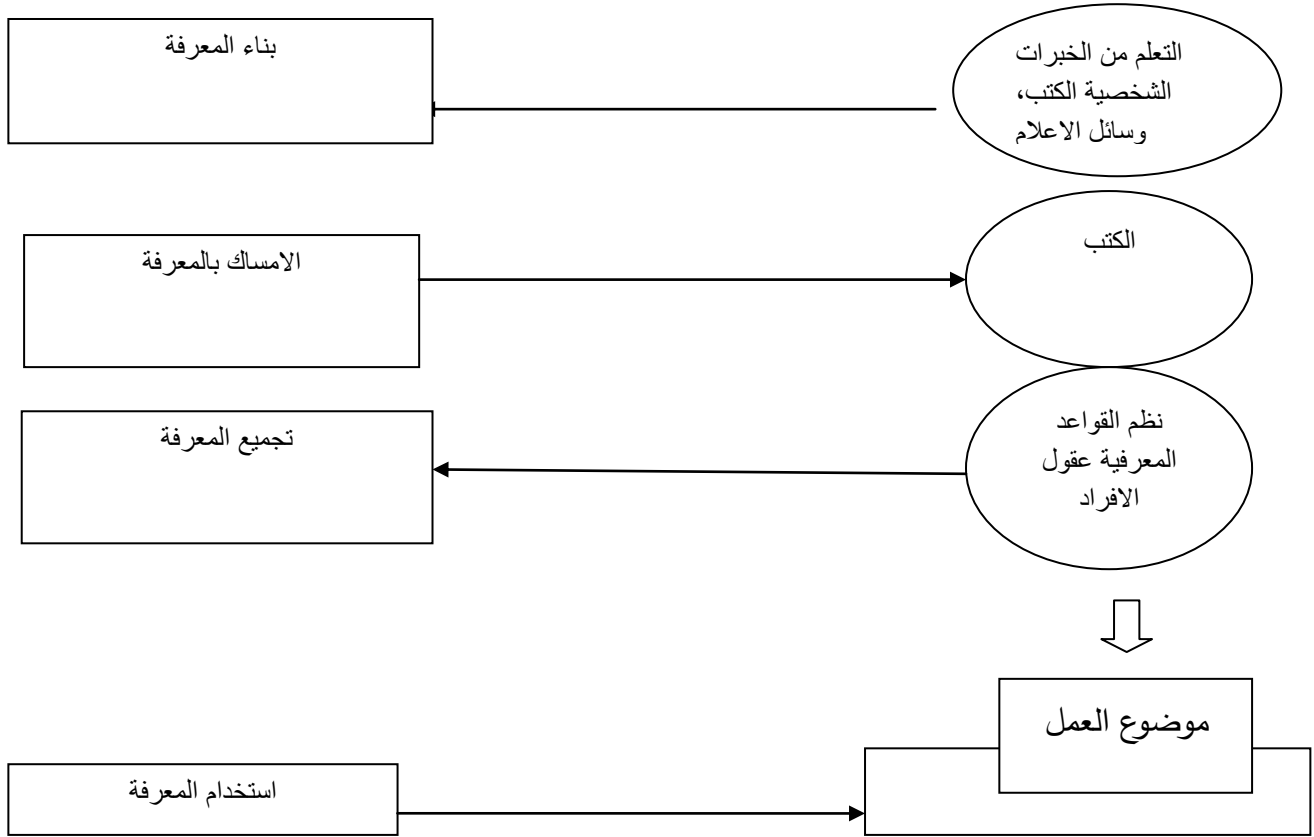
¹- نجم عبود ، مرجع سبق ذكره ،ص،ص، 117-118.

²-خضير كاضم حمود ، منظمة المعرفة ،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان (الأردن) 2010، ص،ص76-77.

- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات.
 - المعرفة في الأفراد : تطوير الكفاءات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية .
 - الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الانسجام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة، أو تطوير مؤشرات الخبرة.
 - المعرفة في العلاقات: تحسين المعرفة عبر حدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردین، الزبائن، والعاملین.
 - الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.
 - 3- نموذج ويبغ لإدارة المعرفة: يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية:¹
 - بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة.
- وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة تستعمل عمليات بناء المعرفة واستخدامها وكما يتضح من هذا النموذج فالاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة ، ويمكن اتخاذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات وشبكات الخبرة وفرق العمل ، وعلى نحو مماثل فانه يمكن من تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك اعتمادا على الموقف .

¹ - مُجّد عواد الزيادات ، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الشكل 03: نموذج "وييغ" لادارة المعرفة



المصدر : مُجَّد عواد الزيادات ، إدارة المعرفة ، ط2 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان(الأردن)2014، ص 124.

نموذج البنك الكندي التجاري :

أشار (Darling) سنة 1996 وركز على مفهوم الإدارة المعرفية ونشر قيم المعرفة ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم، والناثر في هرم القيادة التقليدية فيصبح المديرون مديرين ومستشارين ورؤساء فرق وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي يمكن من إدارة المعرفة وهي :¹

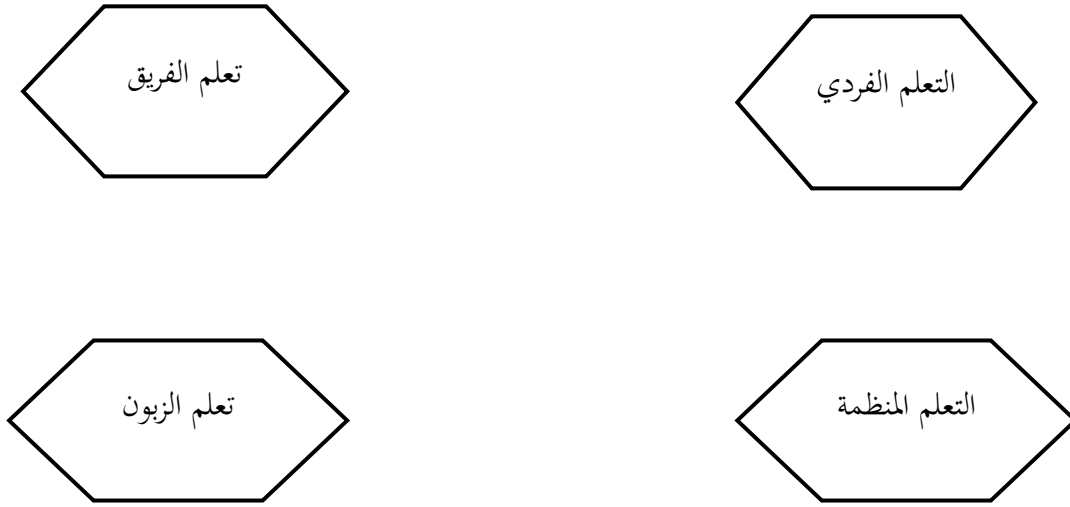
أ /التعلم الفردي : حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم .

ب/ تعلم الفريق : تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي .

ج / تعلم المنظمة: يتم عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم بالعمل المصرفي.

¹ - الأمين حلموسي ، دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراء ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُجَّد خيضر (بسكرة) الجزائر ، 2016/2017، ص 70.

الشكل 04: نموذج البنك الكندي التجاري



المصدر: الأمين حلموسي، ص 70

المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة

قبل التطرق لاستراتيجيات إدارة المعرفة نحاول التعرف على مفهوم الإستراتيجية ، حيث ترجع جذور كلمة إستراتيجية إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة (Stratèges) والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط في المعارك وصارت هذه الكلمة مفضلة الاستخدام لدى المنظمات وعرفت الإستراتيجية على أنها: " تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمنظمة ، وإعادة عدد من البدائل للتصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ الأهداف ".¹

أولاً : إستراتيجية الترميز مقابل الإستراتيجية الشخصية: ويمكن التمييز بين الأنواع التالية لاستراتيجيات إدارة المعرفة:²

1- الإستراتيجية التركيزية : تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية ، رسمية غير قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقسام ، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد البيانات وقاعدة معرفية قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المنظمة على جميع العاملين للاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها .

¹ - نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) ، الجامع الجديد للنشر ، الإسكندرية(مصر) 2003، ص 50.

² - حسن عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل المنظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص113.

2- الإستراتيجية الشخصية : تركز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي المعرفة القابلة للترميز القياسي ، وهي غي قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب ، إنما قابلة للتعلم بالملاحظة إذ ليحاول أن ترمز وتستخرج المعرفة من الأفراد وتتجه منظمات الأعمال إلى استخدام الإستراتيجيتين معا ولكن بنسب متفاوتة بمعنى أن إحدى الإستراتيجيتين تكون داعمة للأخرى .

ثانيا: إستراتيجية

العرض مقابل الطلب: يميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، بالتركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

1- إستراتيجية جانب العرض: يميل إلى التركيز على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، بالتركيز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

2- إستراتيجية جانب الطلب: تركز هذه الإستراتيجية على تلبية حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة أي أنها تركز على آليات توليد المعرفة، وتتجه نحو التعلم والإبداع.

إلا أن الفصل بين هاتين الإستراتيجيتين في عالم الأعمال صعب ، لذا فان الدمج بينهما أفضل ولكن بنسب متفاوتة تبعا لطبيعة التركيز والتوجه الاستراتيجي للمنظمة .

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

تبنى من خلال اطلاع الباحث على الأبيات التي تناولت موضوع عمليات إدارة المعرفة بأنه ليجد اتفاق بين الباحثين والمختصين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة ولا على ترتيبها ، وبعد هذا الاطلاع رأى الباحث أن يتبنى تصنيف عمليات إدارة المعرفة كون تصنيفه بعيدا عن التشتت والغموض والتكرارات والذي يرى فيه أن عمليات إدارة المعرفة تبدأ بتشخيص المعرفة ومن ثم اكتسابها وتوليدها وتخزينها ، ثم تطويرها لتنتهي بتطبيقها واستثمارها ويمكن تفصيلها كالآتي ¹:

أولا: تشخيص المعرفة: وهب الخطوة الأولى لعمليات إدارة المعرفة يتمن خلالها التعرف على المعرفة اللازمة للمؤسسة، للمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المؤسسة وموجودات المعرفة المطلوبة، ومن ثم البحث عن مكان وجود المعرفة وانتقاء المصادر المناسبة، لتوفير المعرفة اللازمة.

ثانيا: اكتساب المعرفة: بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة بمصادرها المختلفة قد تكون داخلية في عقول العاملين أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات وقد تكون مصادر خارجية كالشبكة العالمية والاستفادة من خبرات الآخرين والاستخبارات التسويقية والأبحاث الأكاديمية .

ثالثا: توليد المعرفة: ويعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد بصورة ابتكاريه ، تزود الشبكة بالقدرة على التفوق وتحقيق ميزة تنافسية ، وتتم عملية توليد المعرفة من خال تضمين المعرفة الداخلية وتجسيد المعرفة الخارجية وتحقيق عنصر المشاركة الجماعية لابتكار معارف جديدة .

رابعا: تخزين المعرفة (الارتباط بها): يمثل تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها وقت الحاجة إليها ، وتحرص المؤسسات على إدارة المخزون المعرفي كمطلب بمواجهة فرص وتغييرات المستقبل ، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك .

خامسا: تطوير المعرفة وتوزيعها: أن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة ، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المؤسسة ، ويعزز جدارتها التنظيمية ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة .

¹ - عدي إياد خليل فياض ، درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين- 2015، ص،ص 25-27.

اما توزيع المعرفة : فهو توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وتوزيع قصص النجاح المقنعة للعاملين بشكل يمكن من استخلاص القيمة في سلوكيات الجماعة بما يخدم تحقيق الغايات في المؤسسة .

سادسا : تطبيق واستثمار المعرفة : أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة ، التعلم والشرح ، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة وتعمقها وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول ، وانه ليجد عمل بدون أخطاء فالوحيد الذي ليخطئ هو الذي لايعمل وان القوة في نظام المعرفة تتمثل في استخدامه وتطبيق المعرفة فاستخدام المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها.

ومن الملاحظ أن العمليات الستة السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة لها أهمية كبرى في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) ، حيث تبدأ بتشخيص المعرفة التي يحتاجها العاملون في العمادات والدوائر الإدارية للارتقاء بمستوى أدائهم ، ثم يتم العمل على اكتسابها من قبل العاملين بحيث تصبح جزءا من شخصياتهم وممارساتهم ، وبعد ذلك يتم العمل على تطوير كفاءة العاملين ليقوموا بتوليد جوانب جديدة من المعرفة دون الاقتصار على المعرفة المتاحة ثم يتم تخزين المعرفة بوسائل فعالة للاستفادة منها كلما لزم الأمر ، يتم بعد ذلك تطوير المعرفة من خلال تكوين مجموعة من القيادات الفاعلة التي تجلب أفضل العناصر البشرية ، وفي العملية الأخيرة يتم تطبيق المعرفة واستثمارها في تطوير الجامعة التي تعد المؤسسة الرائدة بتخريج الموارد البشرية المؤهلة لقيادة المجتمع من شتى الجوانب السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية والصحية والخدمانية .¹

المطلب الخامس: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة

أولا : عوامل نجاح إدارة المعرفة : اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة وتوافر المعلومات الموثقة للأفراد الملائمين في الوقت اللازم، حيث يلخص RASTOGI عوامل نجاحها فيمايلي:²

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر .
- توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافآت روح التعاون، وتعلم الفريق والتأكد عليها بصورة دائمة.
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.

¹ - عدي إباد خليل فياض، مرجع سبق ذكره ، ص،ص 25-27.

² - ثروات عبد الحميد عيسى ، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية : المفهوم ، العمليات، النواتج ، دار المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع ، ط1، المملكة العربية السعودية ، 2018، ص،ص 36-37.

- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق في المؤسسة.
 - تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة تكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على المؤسسة ككل.
 - دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية .
 - تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ، حيث يتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم .
 - مساعدة الأفراد لتحديد دور متطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم .
 - تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .
- ثانياً : عوامل فشل إدارة المعرفة : حدد Fahey pankas عدد من الأخطاء ويمكن أن تؤدي إلى فشل برنامج إدارة المعرفة هي :¹
- عدم القدرة على تطوير التعريف او التحديد العلمي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة .
 - الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بتدقيق المعرفة لاسيما المعرفة الجديدة .
 - التصور المطلق بوصفها موجودة خارج عقول الأفراد في حين أن اغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم .
 - تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثلة في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار .
 - عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية ، وعدم التشجيع على إظهارها .
 - عزل المعرفة عن استعمالها .
 - ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
 - التركيز على الماضي والحاضر من التفكير والتركيز على المستقبل .
 - الفشل في إدراك أهمية التجريب .
 - إحلال الاتصال التكنولوجي بدلا التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجها لوجه) .
 - السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط .

¹ - ثروات عبد الحميد عيسى ،مرجع سبق ذكره،ص،37-38.

خلاصة الفصل:

تعد إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث تؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول إدارة المعرفة، والمعرفة التي تعد المنطلق الأول لفهم إدارة المعرفة وهذا من خلال التطرق إلى: مفهوماها، أهدافها، والعوامل المؤثرة فيها، ولتوضيح إدارة المعرفة أكثر تناولنا أهم مبادئها، أبعادها، أهدافها، والمراحل التي تمر بها وكذلك قدمنا بعض النماذج والاستراتيجيات، وأهم المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة، وأيضا عوامل نجاحها وفشلها.

تمهيد

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة ، وقد اجمع المفكرين ان الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه الغاية اللازمة ليصل بالمؤسسة إلى اسمي أهدافها وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية عالية ، وذلك من اجل الوصول الى تلك الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة ومن هنا ازدادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بكيفية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين لان نجاح أي منظمة مرتبطة بمستوى أفرادها وكفاءتهم ، فالفرد هو الذي يخطط وينظم وينفذ القرارات ويتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف معينة ، ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال عرض لمفهومه ، أهميته ، محدداته ومكوناته ، والعوامل المؤثرة فيه ونظرياته .

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء الوظيفي ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء الوظيفي وقياسه ، والتي يستخدمها المدراء في المؤسسات وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي إلا انه تم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له وبالرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء الوظيفي واستمرار المؤسسات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه ، يبقى الأداء الوظيفي مجالاً خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية وفي ابط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعارف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: " مجموع السلوكيات التي تعبر عن قيام الفرد بعمله بشكل مميز، ويتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية والابتكار، والالتزام باللوائح والقوانين الخاصة بالعمل وأخيرا الاتصال والقدرة على التفاعل مع الآخرين داخل المنظمة."¹

¹ - محمد الريس، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر العاصمة 2015، ص 45.

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه : " التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل، وكومنه للتطور." اذ يظهر من خلال هذا التعريف ضرورة وضع خطة مسبقة لتقييم أداء العامل ، وبالتحديد مراقبة الخطوات الإنتاجية التي يقوم بها، لان في ذلك أهمية كبيرة في تطوير أداء العامل.¹

ويعرفه نيكولاس بان الأداء : " هو نتاج السلوك ، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد إما نتاج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك ، مما يجعل البيئة والمحصلة النهائية مختلفة كما كانت عليه نتائج السلوك".²

ومن هنا يمكن استخلاص إن الأداء الوظيفي على انه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المتواصلة بهم وفق مجازات يبه إلى قوانين والمراسيم التنظيمية المحددة لكل وظيفة وواجباتها ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية التي تحقق في الأخير بتكاملها وتجميعها أهداف المؤسسة ويكون ذلك بكل فعالية وكفاءة وبمراعاة الزمن في انجاز الوظيفة .

المطلب الثاني: محددات ومكونات الأداء الوظيفي

أولاً: محددات الأداء

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي هي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ، ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على انه تاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد وبهذا نجد أن محددات الأداء توضح في :المحددات الداخلية

أ-الجهد:يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى اعلي معدلات عطائه في مجال عمله .

ب-القدرات:تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

¹ - محمد الصالح بوطوطن ، زديرة حمار ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة الدراسات المالية المحاسبية ، العدد الثاني ، الجزائر ، ديسمبر 2014 ، ص 41.

² - أبو بكر السالم / هدى شهيد ، دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ، وريدوا ، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية ، العدد الثامن ، الجزائر ، ديسمبر 2017 ص 629.

ج- إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

فالجهد والإدراك يمثلان القسم الأول وهو المحددات الداخلية التي تتعلق بالعامل كالشخص ، أما القسم الثاني فيتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العمل وهي المحددات الخارجية التي تؤثر في الأداء وتمثل فيما يلي :

أ- **متطلبات العمل** : وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل وهي إضافة إلى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله .

ب- **البيئة التنظيمية** : وتشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها ، وتشمل عادة كل من مناخ العمل ، الإشراف ، توفر الوارد للأنظمة الإدارية، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل بالتالي جودة الأداء .

ج- **البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية ، كما تلعب التحديات الاقتصادية التأثير على الأداء ، فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من المؤسسة إلى آخر يؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها ، وإيجابا في حال ارتفاعها حيث تؤثر كل متطلبات العمل الكفاءات أو المهارات ، وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف .¹

ثانيا: مكونات الأداء الوظيفي

إن هناك عناصر ومكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمات ، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من اجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:²

¹ - المحاسنة إبراهيم مُجد إدارة وتقييم الأداء ، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص ، ص 104 ، 105 .

² - اسعد احمد مُجد عكاشة ، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة (فلسطين) ، 2008 ، ص 34 .

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- 2- **نوعية العمل** : تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم ، وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- 3- **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية العامة للعمل ومقدار السرعة في هذا الانجاز .
- 4- **المثابرة والثوق** : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل الموظفين¹ .

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

تتجلى أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:²

- 1- **الترقية والنقل**: باعتباره مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر، وكذلك على أدائه أعمال أخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- 2- **تقييم المشرفين والمديرين**: حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المنظمة الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 3- **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور** : وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاوله تحسينه .
- 4- **يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع** .
- 5- **تحديد الاحتياجات التدريبية**: أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص، ص 34.

² - زهرة خلوف ، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف (الجزائر) 2015 ، ص 132.

6- يزود مسئول إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها: حيث يعتبر مؤشر لإجراء دراسات ميدانية تناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجيتهم، ومستقبل المنظمة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختبار والتعيين في المنظمة.

7- إن الغرض منه توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي .

المطلب الرابع: نظريات الأداء الوظيفي

1-نظرية التوقع : حيث تعتبر من أكثر النظريات منطقية لأنها ترتبط بين جهد الأفراد وتوقعاتهم ، في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح أدائهم ويعد فيكتور فروم أول من أرسى قواعد نظرية توقع الأداء التي تدرس دافعية العمل في المنظمات وذلك سنة 1964.

-أساس نظرية التوقع التي قدمها فروم ، إن الأفراد سيكونون مدفوعين للقيام بعمل ما عندما يتوقعون بان بذلهم الجهد لن يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم ، ومن ثم حصولهم على مكافأة وان المكافأة لن تكون ذات قيمة نذكر بالنسبة لهم لذلك ركزت على التحفيز من خلال العلاقات القائمة بين عناصر التوقع وهي تتمثل فيما يلي :¹

1- إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة عناصر :

أ-توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين .

ب- توقع الفرد بان هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة .

ج- توقع الفرد بان العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له .

2- إن العناصر الثلاثة السابقة (أ،ب،ج) أو التوقع والوسيلة والمنفعة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد وانه باختلاف الأفراد يختلف التقدير ، فما يشعر به الفرد يختلف عما يشعر به فرد آخر وعليه فان هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إدراكية يصدق عليها كل مقبل في فصل الإدراك .

¹ - منير عبد الله عثمان الطائش ، علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، اندونيسيا ، 2016 ، ص ،ص 45 ، 46.

3- ترى النظرية إن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم وعليه وجب الاهتمام بهذه العناصر الثلاثة بصورة أكثر إسهاماً.

2/ النظرية اليابانية في الإدارة (نظرية Z) : قام ويليام أوتسي في 1981 بإجراء عدة أبحاث ودراسات ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد توصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية ، وتوصل إلى ما سماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من اجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي ، ويؤكد ويليان على إن أفضل عملية استثمار وهي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات إن تتغلب على اغلب مشكلاتها وان العمل الجماعي القائم على توحيد الجهود ، وخلق روح الجماعة بين صفوف العاملين تساعد على تحقيق أكثر الفعالية في الأداء الوظيفي وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية وهي على النحو الآتي :

1- الثقة بين الموظفين بعضهم ببعض وبين الموظفين في الإدارة.

2- المهارة والحدق في التعامل في التعامل والعمل ، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.

3- المودة والألفة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة، وتعاون واهتمام ودعم الآخرين.

وفي حال توفر مبادئ أساسية وهي الثقة والمهارة والمودة في العمل ، فان ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الموظف وإنتاجية المنظمة.¹

نظرية X و Y (دوكلاس ماكجروجد) افتراضات كل النظريتين X ; Y وقد انطوت تحت مجموع X الافتراضات الآتية :

__ إن الإنسان لا يحب العمل ويتهرب منه ويتعد عنه .

__ من اجل بذل الجهود الكافية لانجاز أهداف المنظمة يجب إخضاع معظم الأفراد العاملين فيها إلى التوجيه والمراقبة والتهديد .

__ من اجل حصول الفرد على الأمان والاستقرار كهدف نهائي له يفضل أن يوجه باستمرار من قبل الآخرين.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص، ص 46- 47.

- إن الدافع المادي هو الأهم الذي يؤدي إلى آثاره سلوك الفرد ويحركه باستمرار .
- أما الافتراضات لنظرية لافهي كالآتي :
- إن الفرد بطبيعته يحب العمل ويعده مصدرا للرضا ويقوم به طوعا .
- إن إرضاء الأنا إشباع الحاجة لتحقيق الذات لدى الفرد يمكن عدها بمثابة موارد مباشرة .
- إن تجنب المسؤولية وانخفاض الطموح والسعي إلى الأمان والاستقرار هي نتائج خبرات سابقة جربها الفرد في حياته وتحت ظروف خاصة .
- إن معظم الأفراد قادرين على تسيير أمورهم واتخاذ قراراتهم بأنفسهم من دون أي ضغوط خارجية.
- **نظرية هزبرك Herzberg** : تثبت هذه النظرية استنادا إلى نتائج الأبحاث التجريبية الميدانية إلى :
- إن هناك عوامل دافعة تدفع الفرد إلى الأداء العالي والإخلاص للمنظمة والولاء لها ، كالتقدير والانجاز والتحدي والمسؤولية وكذلك العوامل الصحية (الأجور / العلاقة بين الأشخاص / ظروف العمل / الأمن الوظيفي) وتؤكد هذه النظرية الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته ، أي نوع العمل وإيمان الفرد بعمله له دور مؤثر في مدى نجاح الفرد في ذلك العمل والإبداع فيه .
- **نظرية دافع الانجاز** : صاحب هذه النظرية (مكلا ند) يرى أن هناك ثلاث حاجات للأفراد موجودة بمستويات مختلفة ، وهي الحاجة إلى (القوة ، الانتماء ، الاندماج والانجاز). إن الأفراد الذين يهتمون بممارسة التأثير والسيطرة على الآخرين ويبحثون عن مراكز السلطة هم بحاجة إلى القوة ويتمتعون باللباقة وحسن التحدث مع الآخرين.¹

¹ - ندى عبد باقر ، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وتماشيتها مع أهداف البحث الحالي ، العدد 73، الجامعة المستنصرية (بغداد)، 2012، ص، ص 545- 546.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي وخصائصه

أولاً : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه ، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل ، والشكل الأتي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي :¹

الشكل 05: العوامل البيئية التي تؤثر وتعدل في الاداء الوظيفي



المصدر :راوية مُجد حسن ، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، القاهرة ، ص212

ويتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو الأتي:²

1/ العوامل الإدارية : أشار اشتون إلى أهم العوامل الإدارية كمايلي :

__ غياب الأهداف المحددة.

__ عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين .

__ اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.

¹- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر - 2001، ص 212
²- عائشة بنت احمد الحسيني ، شذا بنت عبد المحسن الخيال ، اثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي ، مجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، العدد العاشر ، جامعة الأزهر(مصر) جانفي 2013 ، ص 74.

__ مشكلات الرضا الوظيفي ، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية اقل والعكس صحيح .

ويتأثر الرضا الوظيفي بجملة من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل: العوامل الاجتماعية كالسن والجنس والعادات والتقاليد.

2/ **عوامل فنية** : تشمل التقنيات الحديثة والهيكلة التنظيمية وطرق وأساليب العمل ، تؤثر هذه العوامل بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد ، فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها ، والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام .

3/ **عوامل إنسانية**: تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل التي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد.

ثانيا: خصائص الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من الخصائص التي يتصف بها الأداء الوظيفي، ومن ثم فانه يمكن الاستناد إلى هذه الخصائص كأساس عند تقييم الأداء الوظيفي وهي:¹

1/ **الموضوعية**: أي البعد عن التحيز والأهواء الشخصية بحيث يكون الأداء في ضوء تحقيق معايير فعلية.

2/ **الواقعية**: أن يكون الفعل مطابق للواقع وما يتطلبه طبيعة الأداء ونشاط المنظمة أو الإدارة التي ينتمي إليها الموظف.

3/ **الصدق** : يعني أن يقيس الشيء المفترض قياسه .

4/ **الثبات**: ويعني اتساق النتائج طالما أن الظروف واحدة.

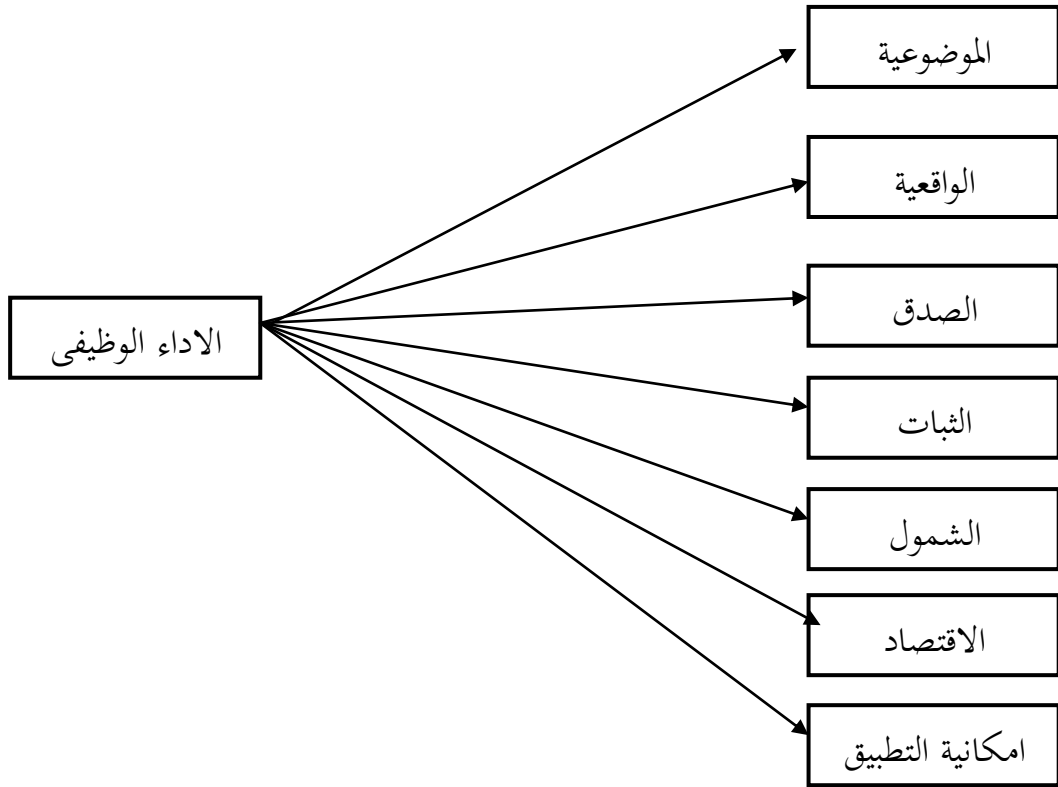
¹ - حسن علي احمد الساعدي ، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي (ليبيا) 2006-2007، ص 60 .

5/ الشمول: ويعني أن يتضمن قياس كافة الجوانب والنواحي المراد تقييمها.

6/ الاقتصاد: يعني أن لا يكون مكلفا وان يحتاج إلى قدر معقول من الإمكانيات المالية ، مثل الأجهزة والمعدات بالإضافة إلى انه ليتطلب تطبيقه مدة طويلة أو جهد كبير .

7/ إمكانية التطبيق: بمعنى سهولة وإمكانية تطبيقه ولا يكون من المستحيل تطبيقه، ويوضح الشكل الآتي الخصائص التي يتسم بها الأداء الوظيفي:

الشكل 06: الخصائص التي يتسم بها الأداء الوظيفي



المصدر : حسين علي احمد الساعدي ، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي ، 2006/2007، ص60

المطلب السادس: أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز أبعاد الأداء الوظيفي فيما يلي:¹

1/ البعد التنظيمي : يقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها مع الإشارة إلى أن هذا القياس تعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية ، الاقتصادية ، ويختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية ، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء ، حيث تنتج المؤسسة الوعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

2/ البعد الاجتماعي : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم خاصة إذا حققت نجاحات العاملين فيها ، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السليبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقد وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية إذ يؤثر ذلك على المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها ومن هنا فلا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات .

3/ البعد الكمي : بعض الأعمال قد تكون كمية الجهد المبذول مقاسة بمعدل وسرعة كمية الإنتاج لان تأثير الفرد على الجودة محدود .

4/ البعد الكيفي : يعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج لمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.¹

¹ - إبراهيم مُجد الحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، عمان (الأردن) دار جرير للنشر والتوزيع ، 2013، ص 47.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

تمهيد:

يعتبر موضوع تقييم الأداء من أكثر المواضيع التي اعتنى بها الباحثون في مجال السلوك الإنساني بصفة عامة وفي مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية بصفة خاصة ، فهو يعكس صورة ايجابية عن سير المنظمة ومدى نجاحها وتحقيق أهدافها ، كما انه يمثل النواة الأولى لعملية الإبداع الوظيفي وتفجير الطاقات الكامنة عند العاملين داخل المنظمة لاسيما في ظل إدارة تهتم بتطوير مسارها الوظيفي من خلال عملية التحسين المستمر والذي يعتبر من احدث المهام والوظائف التي أخذت حيزا كبيرا في مجال إدارة الجودة الشاملة ، والتحسين المستمر هو جملة من الجهود الشاملة والمهادفة إلى تغيير وتطوير الموارد البشرية من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم ، وفي هذا السياق يرى عقيلي أن تقييم الأداء في أي منظمة يوفر لها معلومات غنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لها بشكل دوري ومستمر ، بما يخدم استمرارية عملية تطوير وتحسين هذا الأداء .

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

تعددت التعريفات حول تقييم الأداء من حيث البناء اللغوي والبناء الاصطلاحي فمن الباحثين من يطلق عليه التقويم ومنهم من يسميه التقييم وفريق آخر من الباحثين من يعتبره لفظا ويعد المصطلحين مترادفا لا أكثر .

— يعرف تقييم الأداء : " انه عملية قياس الأداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان ويترتب عن ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف ، أو نقله وفي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته ."²

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 47.

² - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان (الأردن) 2011، ص 147 .

— هو الطريقة أو العملية التي يستعملها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز عمله وفقا لما هو مخطط ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة، أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا).¹

— تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة، ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج مايلي:²

— إن ما يتم تقييمه هو أداء العمال للعمل المكلف به وليس الفرد العامل .

— إن عملية تقييم الأداء هي عملية تتم بصفة دورية، أي أن عملية التقييم هي عملية مستمرة.

— إن أداء الفرد العامل يقيم من خلال مواضيع موضوعة مسبقا.

— عملية تحليلية لأداء العامل بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى العاملين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

— إن عملية تقييم الأداء يجب إن تكون مبنية على ضوء أهداف محددة.

— عملية تقييم الأداء تمتاز بالعمومية والشمولية ، أي أن تقييم الأداء يشمل جميع العاملين في المنظمة (رؤساء ، ومرؤوسين) في كافة المستويات الإدارية فشمولية التقييم تشعر جميع من يعمل في المنظمة بنزاهة وعدالة نظام تقييم الأداء فيها فالكل يعرف مسبقا انه محاسب عن نشاطه في العمل .

— نظرا لأهمية تقييم الأداء في المنظمة أصبحت هناك ضرورة لاعتباره نظام يتألف من مدخلات وعملية التقييم مخرجات ، المدخلات تتمثل في المرؤوسين موضع التقييم الرئيسي، معلومات عن أهداف المنظمة ، معايير التقييم.

¹ - الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر) 2007، ص 295 .

² - عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة مجد بوضياف بالمسيلة (الجزائر) 2006/2005، ص 5-6 .

كما ان عملية التقييم يجسدها ما يمارسه الرؤساء في تطبيق طريقه أو التقييم التي تعتمدھا المنظمة ، حيث تتكامل وتتفاعل عناصر مزيج المدخلات ، أما مخرجات تقييم الأداء فتتمثل في مجموعة النتائج الايجابية مثل : تخطيط لكل الموارد البشرية وتقييم ما قد يكون من قصور في سياسات اختيار ، تعيين ، تدريب .

المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم الاداء للعاملين كاحد ابعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي :¹

1_ تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير اعضاء الفريق الذين يعملون تحت اشرافهم .

2- تزويد المنظمات بمؤشرات عن اداء اوضاع العاملين ومشكلاتهم .

3- ينظر اليه على انه مقياس او معيار للاعمال .

4- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في اعمالهم .

5- اسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية ومقاييس محددة .

6- اسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الانظمة والاجراءات والقوانين واساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها .

7- يشكل فرصة للعاملين لتدارك اخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم ، وتحقيق ما يصبون اليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية .

8- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوحيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوسين .

¹ - عبد الوهاب مُجد جبين ، تقييم الاداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ، اطروحة دكتوراء غير منشورة ، جامعة سانت كليمنتس العالمية - بريطانيا - 2009 ، ص ، ص 68- 69 .

9- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب ،إهمال وعدم الحماس للعمل.

10- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير مستغلة للعاملين .

11- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام .

12- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة، وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

ويعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية ، وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلا، ولهذا فان عملية تقييم أداء العاملين تهدف بصورة أساسية إلى معرفة مدى جودة وكفاءة كل فرد في وظيفته وتقييم قدراته لغرض التطوير والترقية وهي بهذا المعنى تحمل¹:

__ بعدا حاضرا : يعني إصدار حكم على مستوى أداء الفرد كوسيلة مهمة من وسائل الرقابة .

__ بعدا مستقبليا : يتضمن اكتشاف القدرات والطاقات الكامنة للموظف لغرض الوقوف على حقيقة إمكانية تطويره وترقيته².

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء

تتعدد أهداف تقييم الأداء وتتشعب ضمن كل قسم من أقسام المنشأة او في كل خلية من خلايا التنظيم الاجتماعي والاقتصادي ، ويمكن اختصارها في عدة نقاط رئيسية هي³:

__ يستفاد منها في أثناء اتخاذ أي قرار على مستوى العملية الإنتاجية ومعرفة هل أداء العاملين في المستوى المطلوب أو دونه.

¹ - عبد الوهاب مُجد جبين، مرجع سبق ذكره، ص، 68 - 69.

² - مرجع سبق ذكره، ص، 68 - 69.

³ - حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 28 ، العدد الأول 2012 ، ص ، 215 - 216 .

- __ مدى تحقيق أهداف المنشأة أو المنظمة، وذلك من خلال تمثيل العاملين لتلك الأهداف من خلال مستويات أدائهم.
- __ يساعد على وضع الاقتراحات الخاصة بالعاملين المقصرين كإخضاعهم لدورات تدريبية.
- __ مكافأة المجدين من العاملين عن طريق صرف المكافآت لهم وترقيتهم وزيادة رواتبهم وحوافزهم.
- __ يوضح إمكانيات العاملين جميعا وقدراتهم ومؤهلاتهم ووضع كل عامل في المكان الذي يتناسب وقدراته .
- __ زيادة أواصر التعاون والمحبة بين العاملين والمشرفين، وفتح قنوات الاتصال الأفقية والعمودية في المنشأة أو المنظمة ومن ثم كسر الحواجز التقليدية الموجودة في المستويات الإدارية المختلفة.
- __ إعطاء صورة دقيقة عن مواقع العاملين المختلفة ضمن المنشأة مما يشكل نقطة تحول لإجراء دراسات تطبيقية واقعية حول أوضاع ومشاكل العاملين ومستويات أدائهم في المستقبل.
- __ القضاء على الوساطة والمعرفة الشخصية والطرائق الملتوية، وذلك بتوحيد المعايير والقوانين التي تتم على أساس الترقية أو زيادة الراتب وتوحيد الضوابط المختلفة التي تقوم بعملية الثواب والعقاب في المؤسسة أو الدائرة.
- __ خلق جو من المنافسة الشريفة بين العاملين جميعا، لأنه كلما كان أداء العامل مرتفعا ازدادت فرصته في التقدم والرقى في درجات السلم الإداري أو انتعاش أحواله المادية والمعنوية.
- __ معرفة مقدار إنتاج كل قسم من أقسام المنشأة وكمية وأوضاع الأقسام المختلفة بشكل دقيق ومفصل لكل صغيرة وكبيرة.
- __ المتابعة المستمرة للمحافظة على مستوى متقدم للكفاية الإنتاجية .¹
- __ إعطاء معلومات دقيقة للقيادة الإدارية العليا في المنشأة أو المؤسسة عن الأوضاع ومستويات الأداء جميعها ، فضلا عن المشاكل والصعوبات الموجودة ضمن أقسام المنشأة ، وذلك من اجل وضع الخطط المستقبلية الكفيلة.

¹ - مرجع سبق ذكره ، ص ، ص 215، 216 .

المطلب الرابع: خطوات تقييم الأداء

تتكون عملية تقييم الأداء للعاملين من ستة خطوات متصلة بعضها البعض:¹

1_ **تحديد معايير الأداء** : أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازها وكيف سيتم تقييمه وبالتالي فإن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل (المرؤوسين) الذي يؤدي عمله المطلوب وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمرؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء ، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل .

2_ **نقل توقعات أداء العاملين** : المقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من اجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء .

3_ **قياس الأداء** : وتكون هذه الخطوة بجميع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل ملاحظة الأفراد العاملين ، التقارير الشفهية والمكتوبة ، التقارير الإحصائية ، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس .

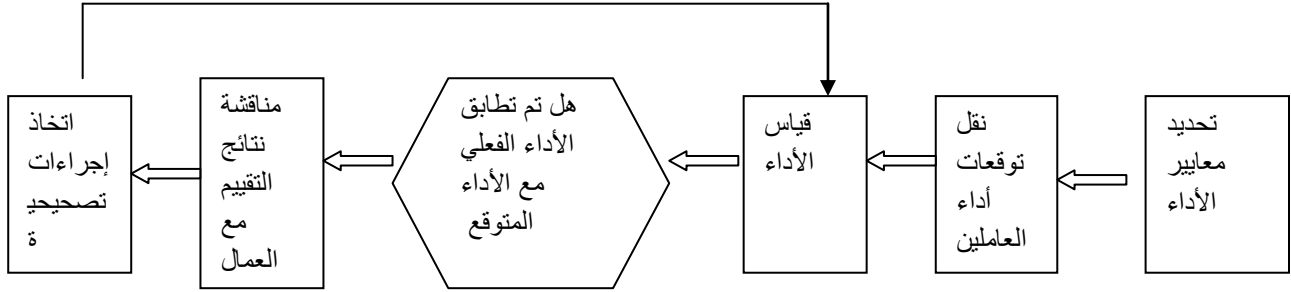
4_ **مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع**: وهذا من اجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

5_ **مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين** : أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرؤوسين من اجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أداءه ، بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي .

6_ **الإجراءات التصحيحية** : هنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها او معالجتها والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة :

¹ - عبد الناصر موسى ، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - العدد السادس ، جوان 2004 ، ص ، ص 8 - 9 .

لشكل 07: خطوات تقييم الأداء



المصدر : عبد الناصر موسى ، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد السادس ، جوان 2004 ، ص ، ص ، 8_9.

المطلب الخامس: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين وهي تنقسم إلى طرق تقليدية وطرق حديثة:¹

1_ الطرق التقليدية : من أهم الطرق التقليدية المستعملة نذكر منها مايلي :

1-1 طريقة الترتيب العام (البيسط) : وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة رؤوسيه ترتيبا تنازليا او تصاعديا من الأحسن إلى الأسوأ ، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير محددة ، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام حيث يعتمد على أساس الأداء العام .

* مزايا هذه الطريقة :

- هذه الطريقة سهلة وبسيطة .

- سريعة الاستعمال وتوفر الوقت .

* عيوبها:

- تعاني من بعض العيوب كتحيز المشرف في عملية الترتيب .

¹ - سميرة هيشر ، مرجع سبق ذكره ، ص ، ص ، 47،48.

- عدم وجود معايير محددة يتم تطبيق التقييم لها .

- لا تتحدد مواطن الضعف بوضوح .

1-2- طريقة التوزيع الإجباري : حسب هذه الطريقة تقوم الإدارة بتحديد مجموعات معينة في المؤسسة تحتوي

كل منها على نسبة من الأفراد وما على المشرف إلا وضع الأفراد الواقعيين تحت تصرفه ضمن هذه المجموعات مع

احترام النسب المحددة لها ، وعادة ما تقسم هذه الطريقة الأفراد في المؤسسة إلى خمسة مجموعات :

المجموعة الأولى أدائها ممتاز ، المجموعة الثانية أدائها جيد ، المجموعة الثالثة أدائها مرضي ، المجموعة الرابعة أدائها

مقبول ، المجموعة الخامسة أدائها ضعيف ، وتوزع نسبة الأفراد على المجموعات كمايلي :

المجموعة الأولى 10% ، المجموعة الثانية 20% ، المجموعة الثالثة 40% ، المجموعة الرابعة 20% ، والمجموعة

الخامسة 10% ، فإذا كان عدد الأفراد الخاضعين لعملية التقييم 100 فردا ، فإن المجموعة الأولى تضم 10 اشخاص

والثانية 20 شخص ، والثالثة 40 شخص ، والرابعة 20 شخص والخامسة 10 اشخاص¹.

وان العيب الذي يميز هذه الطريقة هو انه من الممكن أن نجد فرد ذوي أداء ممتاز ، ويتم وضعه في رتبة اقل وبالتالي

فان هذه الطريقة قد تكون سببا في أخطاء لا تعكس فعليا مستوى أداء الأفراد.²

2- الطرق الحديثة : ومن بين هذه الطرق مايلي :

2-1- طريقة الترتيب على الأساس السلوكي : طورت هذه الطريقة من قبل كل من "سميث وكندل " في

1963 ، وترتكز هذه الطريقة في تقييم الأفراد على أساس السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح والافتراض

الأساسي لها هو أن السلوك الأفضل يؤدي حتما إلى الأداء الفعال ، لتطبيق هذه الطريقة نقوم بتحديد وتصميم

أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي بحيث تكون هذه الصفات او السلوكيات مرتبطة

بمتطلبات العمل الأساسية وليست صفات عامة ، إضافة إلى ذلك فانه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة

لهذا السلوك ودرجة فاعليته كان يكون أداء ممتاز ، جيد جدا ، جيد ، مقبول .. الخ ويوضح لنا الجدول الاتي

نموذجا لتطبيق هذه الطريقة .

¹ - سميرة هيشر ، دور تقييم المسارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، اطروحة دكتوراء غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البرناوي - بسكرة - 2015 / 2014 ، ص ص 46،47 .

² -مرجع سبق ذكره ، ص ص 47 ، 48 .

الجدول رقم 01: نموذج الترتيب على الأساس السلوكي لتقييم إجراءات الاستقبال من قبل سكرتير مدير عام

الدرجة	العبارات السلوكية
ممتاز ()	تحليل ودراسة الوقف لتفادي الزائرين غير مرغوب فيهم من قبل المدير .
جيد ()	معرفة وتشخيص الزائرين والمراجعين غير المخطط لهم .
متوسط ()	تحليل جداول العمل ومواعيد الزيارات .
مقبول ()	في بعض الأحيان يترك الزائرين في انتظار المدير لمدة طويلة دون مبرر .
ضعيف ()	يرحب بالزبائن وهو يدخن او يأكل .
غير مقبول ()	غيابات كثيرة وإهمال للزبائن .

المصدر : سميرة هيشر ، دور تقييم المسارات في تميم الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البرنابي - بسكرة - 2014/2015، ص 48

2-2- طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد عملية تقييم الأداء وفقا لهذه الطريقة على أساس النتائج حيث يتم تقييم أداء الأفراد على أساس ما تم انجازه وليس على أساس كيفية الانجاز ، ولذلك فان هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين ، الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الأداء ، يتم تحديد الأهداف لفترة مقبلة بين الرئيس ومرؤوسه ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وفقا لقدرات ومهارات الأفراد العاملين وان يتم قبولها من قبلهم وان تكون قابلة للقياس ، أما الخطوة الثانية فيتم تقييم الأداء وفقا لما قد تم تحديده من الأهداف وما تم تحقيقه من النتائج وكذا تسجيل الانحرافات ويتم حساب الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف .

ويتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف على ست خطوات هي:¹

1- تحديد أهداف المؤسسة من خلال وضع خطة السنة القادمة .

2- وضع الأهداف المتعلقة بالمديريات من خلال الاعتماد على خطة وأهداف المؤسسة ككل .

¹ - مرجع سبق ذكره ، ص ص 48 ، 49

3- مناقشة أهداف المديرية من خلال اجتماع يحضره كل من الرؤساء والمرؤوسين الذين يقومون بوضع أهدافهم لتحقيق أهداف المديرية .

4- تعريف النتائج المتوقعة ، حيث يتفق كل من الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف قصيرة المدى المشتركة والفردية.

5- مراجعة الأداء : حيث يقوم الرؤساء بمقارنة أداء الفرد العامل الفعلي مع أدائه المتعلق بالأهداف السنوية ، ومن اجل تقييم الإسهام الكلي للفرد العامل في تحقيق أهداف المؤسسة فانه يتم تقييم الأفراد العاملين بناء على نتائج أدائهم ، لذلك عرف أسلوب الأداء بالأهداف بأنه نظام تقييم يركز على النتائج .

6- توفير التغذية العكسية، وهنا يقوم الطرفان بتقييم التقدم باتجاه تحقيق الأهداف، ويكون التركيز على نقاط القوة لدى الفرد العامل .

إذن فعلمية تقييم الأداء تعتبر عملية تواصل بين الإدارة والفرد العامل حول أداء العمل الذي يقوم به ، وتعتبر وسيلة فعالة لرصد تميز الفرد بعمله الحالي ، وكذا رصد قدراته وإمكاناته المستقبلية ، من خلال هذه العملية تسعى المؤسسة إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب وهذا بغرض تحقيق التميز المؤسسي .

خلاصة الفصل:

يعبر الأداء الوظيفي عن المجهودات التي يبذلها الأفراد في سبيل تحقيق الأهداف والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والوصول إلى التفوق والتميز حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي من مفهوم، محددات، مكونات، أبعاد، العوامل المؤثرة فيه، نظريات، كما ألقينا الضوء على عملية تقييم الأداء التي تعد ضرورية لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه والتأكد من قيامه بتحقيق الأهداف المرجوة كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي من خلال العمليات الأساسية التي تقوم بها والمتمثلة في التشخيص، الاكتساب، التوليد، التطوير، التخزين وأخيرا التطبيق وهذا للوصول إلى الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد.

وبغرض التعمق أكثر في تأثير إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي، تم إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة التجارية اتصالات الجزائر-مداوروش-سدراتة وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث :محتوى الدراسة الميدانية ونتائجها.

تمهيد:

بعد الاستعراض النظري لمحاور الموضوع تقودنا الدراسة الميدانية إلى تحليل متغيرات البحث والتحقق منها في مؤسسة تجارية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس، وذلك من خلال استعمال استمارة بحث خاصة بجمع البيانات والمعلومات من كل العمال واستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تسمح لنا باستخلاص النتائج المتعلقة بالعلاقات الرابطة بين أبعاد متغيرات البحث.

نستعرض محتوى هذه الدراسة الميدانية مبحثين وهما كالتالي:

❖ المبحث الأول: يتضمن تحديد منهجية الدراسة الميدانية

❖ المبحث الثاني: مجتمع الدراسة وإجراءات المسح الميداني

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث منهجية الدراسة الميدانية حيث قسمناه الى 4مطالب ،خصصنا المطلب الأول حول لمحة عن شركة اتصالات الجزائر،والمطلب الثاني مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر،وخصصنا المطلب الثالث دور اتصالات الجزائر في تسهيل خدمات المواطنين،واخيرا المطلب الرابع الإيجابيات والسلبيات في المؤسسة.

المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 600% حيث كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم 6 في 2003/66/6 حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بذاتها وفي تاريخ 62/02/2006 أجريت تعديلات في هيكلية المؤسسات ومهامها بموجب مرسوم رقم 06/660 تحت 231/06. في نهاية سنة 2006 استقل فرع شبكة الهاتف النقال موبيليس الذي انشأ في 36/62/2002 عن الوكالة المركزية لاتصالات الجزائر ومن ثم أصبحت تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في هذا المجال وتعد اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 600% وهي المتعامل التاريخي في سوق الحلول الشبكية وخدمات الاتصالات (الهاتف الثابت، اللاسلكي...) تم إنشائها بموجب تطبيق بند 62 للقانون رقم 03/2000 مؤرخ في 6 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات وبموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات الاتصالات ومنه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون وأصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء من 06 جانفي¹.

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة

¹-الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر.

ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.¹

¹-مرجع سبق ذكره.



صورة رقم 01 توضح مقر اتصالات الجزائر وشعار الشركة.

-الهيكل التنظيمي اتصالات الجزائر

هيكل تنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتكون من مدير الإدارة العامة وهو الشخص المسؤول بشكل كامل

عن كل ما يدور داخل الشركة.

ويتفرع من مدير الإدارة العامة المساعد الرئيسي و مدير الاتصالات ومديرية الدراسات والمستشار بالإضافة

إلى قسم. d. N. A.

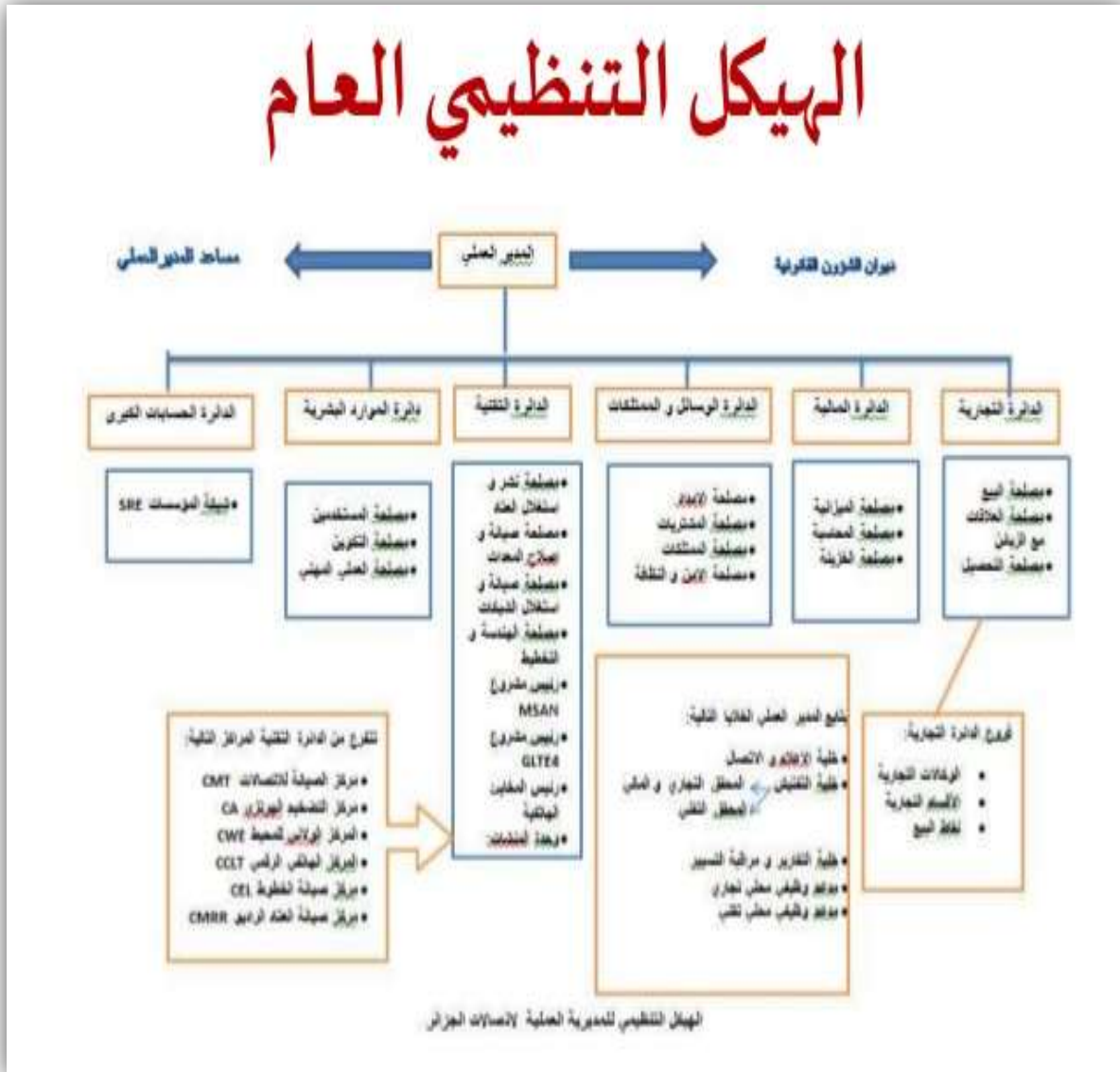
أما قسم D . N . A فيتفرع منه مديرية المشروع Easy ومديرية المشروع Division de fawri

l'audit ومفتشية عامة ومديرية التخطيط المعلومات والبيانات التقنية.

وفي الأقسام الأدنى مديرية المالية والمحاسبة ومديرية إدارة العامة ومديرية الموارد البشرية و كل قسم من هذه

الأقسام مسؤول عن مهام محددة يتم تعيينها في بروتوكول الشركة.¹

¹-مرجع سبق ذكره.



المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل و التبادل الصوتي، و الرسائل المكتوبة البيانات الرقمية، و

الإعلام السمعي البصري.

تعمل على تطوير و تنمية، واستغلال الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات

تعمل على وضع و تنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة .

ثانيا- أهداف شركة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال ذلك بأربع أهداف هي:

1- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، و تسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك

للوصول لعدد أكبر من المستعملين، و بالخصوص المناطق الريفية.

2- زيادة و تنمية في جودة الخدمات المعروضة، و سلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، و جعلها أكثر

تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.

3- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة و موصولة بطرق الإعلام.

4- المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام و الاتصال في الجزائر.

و تتمحور نشاطات المؤسسة حول:

-تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

-تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

-إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

المطلب الثالث: دور اتصالات الجزائر في تسهيل خدمات المواطنين

اتصالات الجزائر التعرف على المهام التي تقوم بها هذه المؤسسة العملاقة داخل الجزائر والتي تتمثل في:

• تسويق كافة خدمات الاتصالات التي تساعد في الاتصالات الهاتفية والرسائل النصية إلى جانب الإعلام

البصري والبيانات الرقمية.

• التطوير لجميع الشبكات العمومية والتنمية والاستغلال لخدمات الاتصالات بشكل مهني.

• تستهدف الشركة زيادة معدل العرض للخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول على كافة خدمات الاتصالات.

• العمل على تطوير الخدمات التي تعرضها الشركة وتنميتها وزيادة التشكيلة وجعلها أكثر تنافسية.

• تطوير شبكة الاتصالات المحلية وجعلها أكثر مرونة والقدرة على الوصول إلى جميع المناطق.

• الحصول على خط هاتفي جديد: سهلت المؤسسة ملف إدخال خط جديد على مواطنيها كما يلي:

أ/ بالنسبة للزبائن الخواص :

• طلب خطي

• يجب أن يتقدم الزبون مرفقا ببطاقة تعريفه الوطنية وليس نسخة مصورة لها، حيث يتكفل العون على

مستوى الوكالة التجارية باستنساخ صورة لبطاقة التعريف. يسمح هذا الإجراء بالتأكيد من صحة الوثائق

المقدمة من طرف الزبون

• وثيقة إثبات مكان الإقامة: وصل الكراء أو وصل الكهرباء أو شهادة الإقامة.

ب/ بالنسبة للزبائن المهنيين:

طلب مكتوب على ورقة معني النسبة للزبائن المهنيين:

• طلب مكتوب على ورقة معنونه، دون وضع الطوابع الجبائية (يجب أن يحمل الطلب ختم المؤسسة وتوقيع

المسيّر أو المسؤول المفوض لذلك) ؛

• السجل التجاري للشركة.

• البطاقة الجبائية .

• نسخة من القانون الأساسي للشركة.

• وكالة يوقع عليها قانونا مسؤول الشركة أو المؤسسة.

- وثيقة إثبات المكان.
- سيتم تسليم نسخة من العقد (وليس أصله) بعد تقديم الفاتورة المسدّدة كما ينبغي.

KMS:

يتعين على الزبون تعبئة الاستمارة التي يقدّمها له العون التجاري و التصديق عليها لدى مصالح البلدية من أجل الحصول على الترخيص المبدئي.

- طلب خطي دون وضع الطابع الجبائي
- بطاقة تعريف المسير.
- صك مشطوب .
- السجل التجاري أو نسخة منه مصدّق عليها.
- البطاقة الجبائية أو الشهادة الجبائية ذات صلاحية تقل عن ثلاث سنوات.
- شهادة إثبات شغل الأماكن (سند الملكية المصدّق عليه أو عقد إيجار المحل المصدّق عليه) التي لا تقل مساحتها عن 16 م².

- سيتم تسليم نسخة من العقد (وليس أصله) للزبون بعد تقديم الفاتورة المسدّدة كما ينبغي.
- بعد القيام بإيداع الطلب، يتم تسجيله فوراً ودراسته، وبعدها يتلقى الزبون رقم التسجيل الخاص به. وبعد تسديد المصاريف، يتلقى الزبون رسالة موصى عليها من أجل التوقيع على عقد الاشتراك.
- يتسنى للزبون في أي وقت شاء، الاطلاع على مراحل تقدم معالجة ملفه عن طريق الاتصال بمركز الاتصالات أو من خلال التقرّب من الوكالة التجارية.
- بعد تسجيل طلب الزبون، وفي حال ما إذا كان قابلاً للتنفيذ، يقوم الزبون بتسديد مصاريف النفاذ إلى الشبكة 02 خلال مهلة أقصاها خمسة عشر يوماً بغرض التوقيع على العقد.

يتم إلغاء الطلب تلقائيا في حال لم يتم دفع المصاريف قبل انقضاء أجل الثلاثين يوما.

المطلب الرابع: الإيجابيات والسلبيات في مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: الإيجابيات الموجودة في اتصالات الجزائر

- ❖ تسهيل عملية التربص
- ❖ اكتساب الخبرة خاصة في مجال تأهيل وإعادة ضبط الموديم في جميع أنواعه.
- ❖ روح العمل بين الموظفين مما يساعد على انجاز الأعمال بسرعة
- ❖ تحسين المهارات وذلك وفقا للتغيرات التكنولوجية
- ❖ القدرة على حل المشاكل بسرعة وبطريقة صحيحة
- ❖ تعتمد على التعامل المباشر مع الزبون لذا يسعى أعوان الشباك دائما على كسب ثقة الزبون بكل طرق.
- ❖ اطلاع الزبون بكل ما هو جديد فيما يخص الانترنت.
- ❖ تسهيل المعاملات التجارية فيما يخص التسديد بالتقسيط على عدة مرات فيما يخص ديون الزبون.
- ❖ متابعة الزبون من أول يوم من طلب خط الهاتف والانترنت حتى تتم تزويد الزبون بتدفق الانترنت وتشغيل الهاتف.

❖ معالجة إعطاب الانترنت في اقل وقت ممكن في وقت لا يتعدى 24 ساعة

❖ توعية الزبون بأهم خدمات الانترنت والهاتف.

❖ سرعة الخدمات المقدمة

❖ الاختيار الأفضل بحكم عدم وجود منافس لها.

ثانيا: السلبيات

- ❖ نقص اليد العاملة في اتصالات الجزائر
- ❖ ضيق الوقت فيما يخص فترات الراحة.
- ❖ عدم توفر المنتوجات (مودام انترنت – أجهزة الهاتف الثابت و مودام الجيل الرابع 4G).
- ❖ نقص التنسيق بين المصلحة التجارية والتقنية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التحليلية وإجراءاتها

لتحقيق أهداف دراستنا، فقد اعتمدنا على سلسلة من الإجراءات العملية لتقصي الواقع كما هو عليه، تمهيدا لإخضاع كل استدلال ووضعه على محك الاختبار، حيث تشكل هذه الإجراءات في أساسها ما يسمى بمنهج البحث الميداني.

المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

يشمل هذا المطلب الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

أولا: تصميم الاستبيان والعينة المدروسة

1. الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان من أهم واحد الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات استخداما في البحوث التربوية والاقتصادية والاجتماعية، ولتحقيق أهداف الدراسة قد قسمنا الاستمارة إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يشمل المعلومات الشخصية لأفراد العينة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الاقدمية أما الجزء الثاني فخصص عمليات إدارة المعرفة، أما الجزء الثالث فخصص الأداء الوظيفي.

2. عينة الدراسة: بلغ حجم عينة دراستنا حوالي 30 عينة والجدول التالي يبين عدد أفراد عينة الدراسة

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة

العدد	موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- مداوروش، سدراتة.
07	اتصالات الجزائر- مداوروش
23	اتصالات الجزائر- سدراتة.
30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

3. توزيع استبانة الدراسة: تم توزيع مؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر- مداوروش، سدراتة. تم توزيع

30 استمارة وقمنا باسترجاع كل الاستمارات وكانت صالحة للدراسة.

ثانيا: الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

1- الأدوات الإحصائية: تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل القيام بقراءة ودراسة أجوبة عينة

الدراسة اثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي، ومن هذه الأدوات نجد:

• اختبار ألفا كرونباخ (**cronbach's alpha**): يستخدم لاختبار مدى الاعتمادية على قائمة

الاستقصاء كأداة لجمع البيانات المستخدمة في قياس أبعاد متغيرات نموذج الدراسة (تحديد ثبات قائمة

الاستقصاء)، بحيث هناك مجال لقيم هذا المعامل وهي انه إذا كان معامل الفا كرونباخ:

1. اقل من 0,6 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف

2. وإذا كان يتراوح ما بين 0,6 و0,7 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول

3. إذا كان يتراوح ما بين 0,7 و0,8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد

4. أما إذا كان أكبر من 0,8 فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز

سلم ليكرت الخماسي: تم تقسيم الفئات إلى خمسة فئات كل فئة طولها 0.8 مقسمة كما يلي: الفئة الأولى من 1-1.79 والفئة الثانية من 1.8-2.59 والفئة الثالثة من 2.6-3.39 والفئة الرابعة من 3.4-4.19 والفئة الخامسة من 4.2-5 وكل فئة تقابلها درجة استجابة كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم(04): سلم ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المدال	4.2-5	3.4-4.19	2.6-3.39	1.8-2.59	1-1.79

المصدر: من إعداد الطالبة

- المتوسط الفرضي لسلم ليكرت: تم حسابه وفق المعادلة التالية: المتوسط الفرضي يساوي مجموع الدرجات/عدد الدرجات أي $5/(5+4+3+2+1)$ كما تم تقسيم الفئات إلى خمسة فئات كل فئة طولها 0.8.

- المتوسط الحسابي المرجح *moyenne arithmétique pondérée*:

يعد المتوسط الحسابي من أهم الأدوات الإحصائية لدى مقياس النزعة المركزية فهو يساعد الباحث على التفسير والتحليل الجيد للظاهرة المدروسة .

- الانحراف المعياري *ecar type*: ويعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما

، يقيس الانحراف المعياري حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن المتوسط الحسابي .

- اختبار تحليل الارتباط بحساب معامل الارتباط سييرمان)

- *Anova*: (تأثير الخبرة المهنية والمستوى العلمي) على الاداء الوظيفي

ثالثا: البرامج المستخدمة في معالجة البيانات :

تم استعمال برنامج spss22 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، حيث كان في بدء الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية ، إلا انه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ماتم القيام به في دراستنا هذه .

المطلب الثاني: قياس صدق أداة الدراسة وثباتها

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى اختبار ثبات الاستبيان وكذا خصائص عينة الدراسة.

أولا: صدق الاستبيان:

المقصود بصدق الاستبانة التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله.

ويلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أنه إذا كانت الإجابة بموافق بشدة حتما ستقابلها الدرجة 5 وهكذا بالنسبة لباقي الإجابات، وتجد الإشارة إلى أن هذه الدرجات سيتم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة.

ثانيا: ثبات المقياس

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ومن اجل أن تكون هذه الدراسة والمتمثل أساسا في استمارة الاستبيان هادفة وذات بعد علمي صحيح وصادق الذي تم عرضها واختبار صدقها باستعمال معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (spss) أظهرت نتائج صدق وقوة الاتساق الداخلي للدراسة بنسبة %98, 0.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تمّت الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، والجدول التالي يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور الأساسية للاستبيان تراوح بين 0.93 و 0,98 هي معاملات مرتفعة ومقبولة، وكذلك معامل ألفا لكل المحاور أي جميع عبارات الاستبيان المقدرة ب 36 عبارة بلغ 0.98 وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

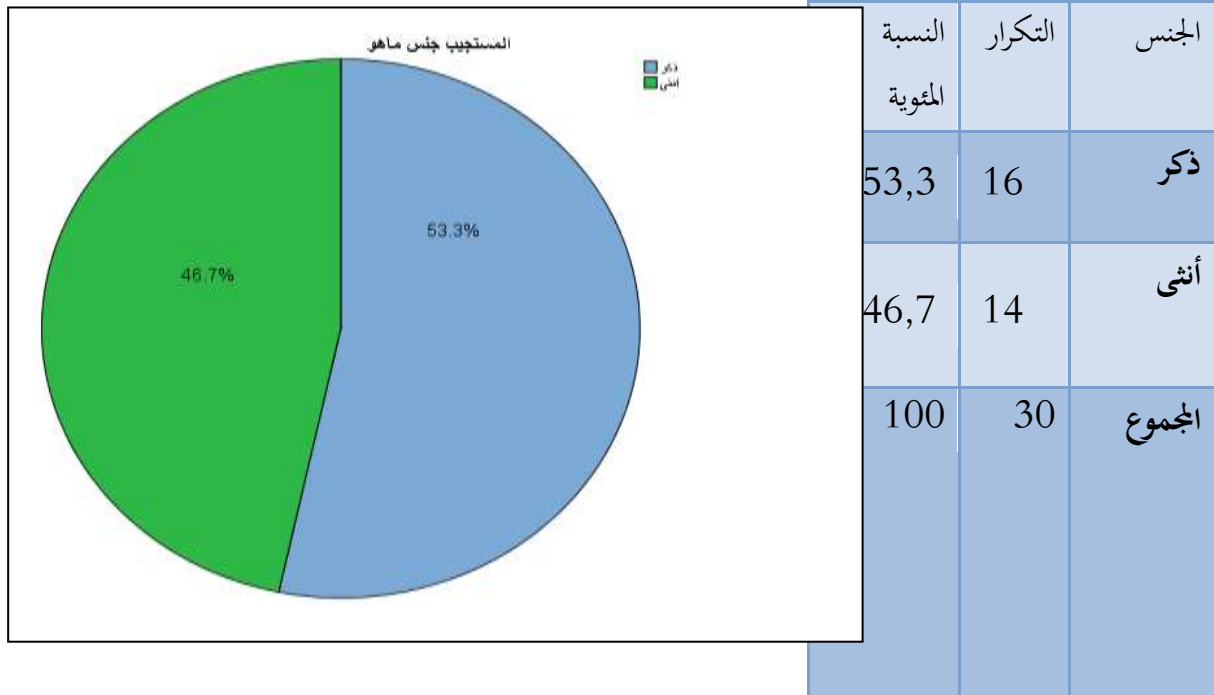
المطلب الثالث: التحليل البيانات وتفسير النتائج

أولاً: وصف الخصائص الديمغرافية للمبحوثين وتحليلها :

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة المحور الاول من الاستمارة والمتعلقة بالخصائص الشخصية للمبحوثين، وهي كما تبينها الجداول التالية:

❖ جنس المستجيب:

جدول (05): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس شكل (08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

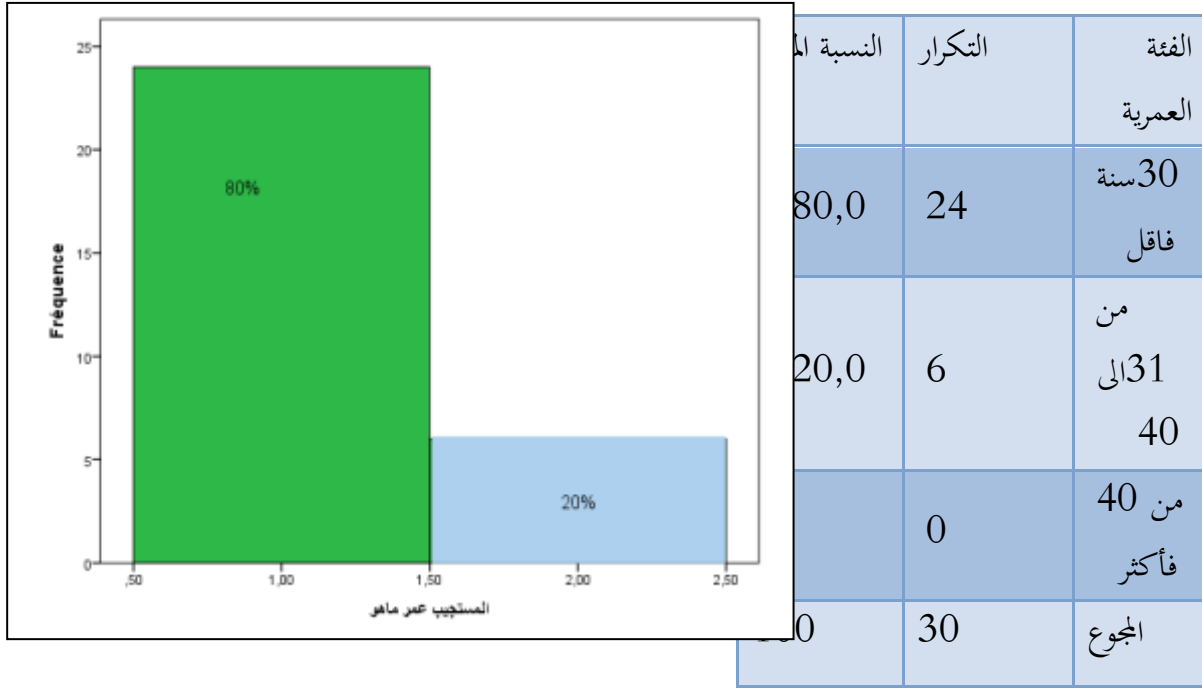


المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور مقدرة بحوالي 53,3% مقابل 46,7% إناث.

❖ العمر:

جدول (06): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر شكل (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

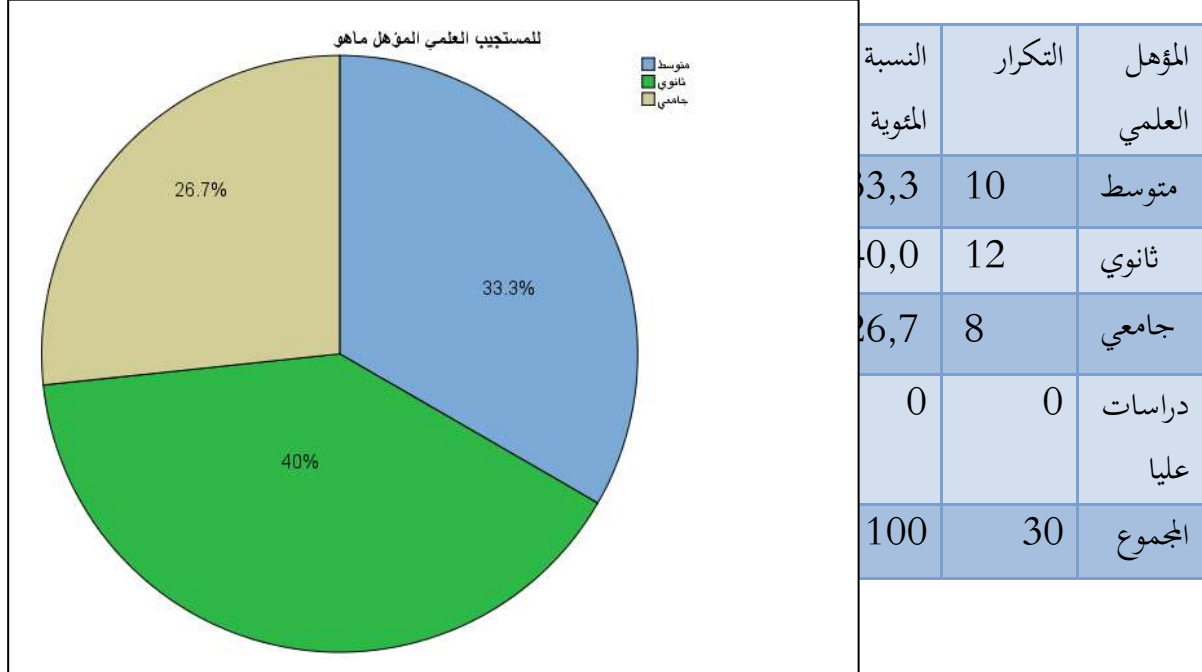


المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة بلغ سنهم 30 سنة فأقل و ذلك بنسبة 80,0% ثم تليها فئة الذين بلغ سنهم من من ن 31 إلى 40 سنة بنسبة 20,0%، ويرجع السبب في سيطرة فئة الشباب في المؤسسة محل الدراسة، ما يعكس تبني المؤسسة لسياسة التشبيب.

❖ المؤهل العلمي:

جدول (07): توزيع حسب المؤهل العلمي شكل (10): توزيع حسب المؤهل العلمي



المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

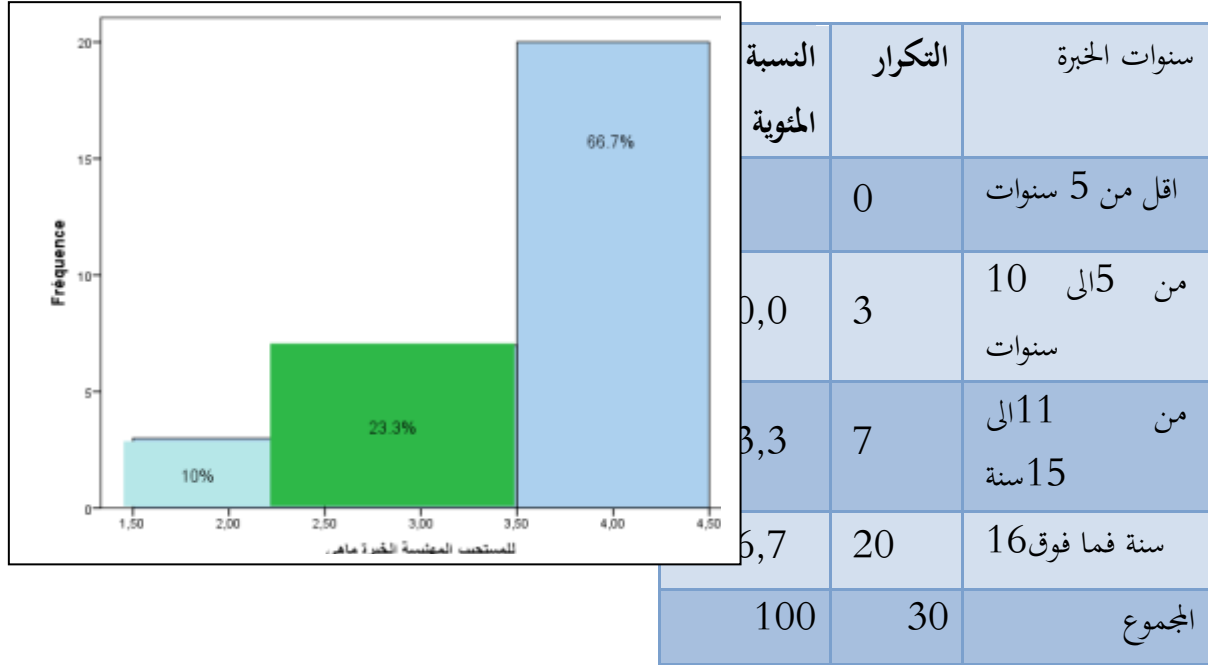
نلاحظ من خلال الجدول أن العاملة في مؤسسة تمثلت في 40,0% من حاملي مستوى ثانوي، في حين مثلت

نسبة الحاملين لشهادة جامعي 26,7%، وبلغت الأغلبية في الحاصلين على مستوى متوسط 33,3%، وهذا ما

يؤكد أن الأغلبية العاملة في المؤسسة محل الدراسة هم من حاملي مستوى ثانوي .

❖ سنوات الخبرة:

جدول 08: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة (شكل 11): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة



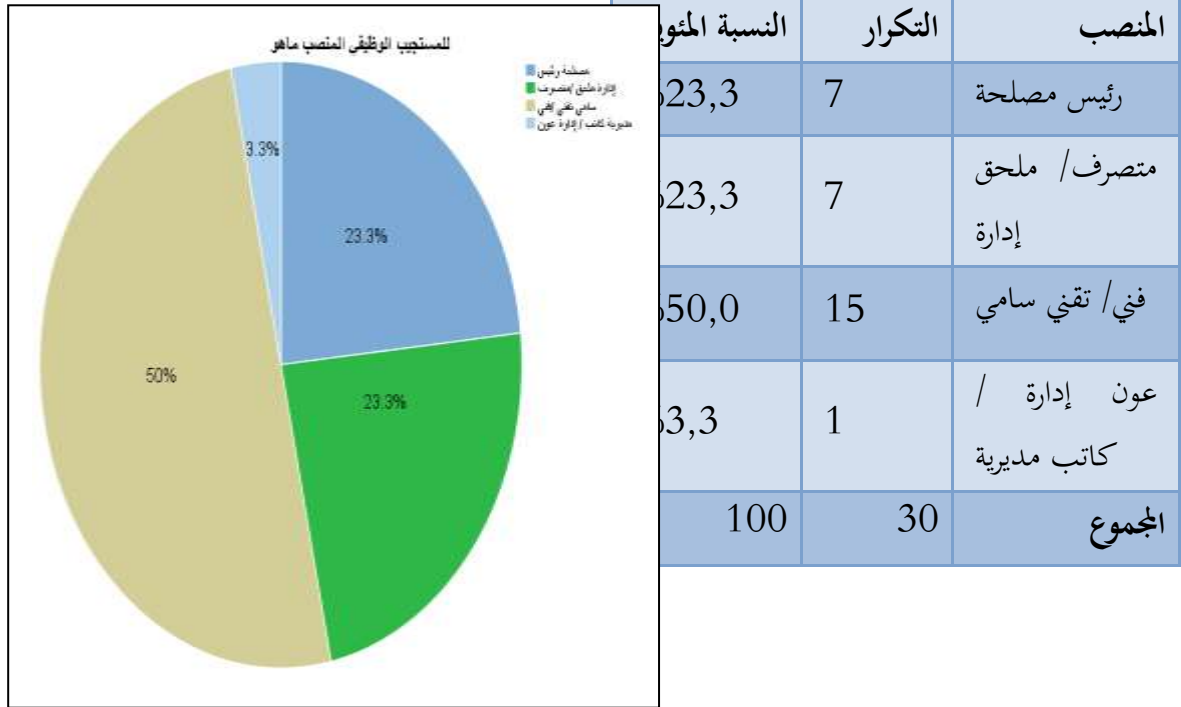
المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

وضح الجدول أن نسبة 66,7% خبرتهم من 16 سنة فما فوق، في حين أن نسبة 23,3% خبرتهم من 11 الى

15 سنة، و 10,0% خبرتهم من 5 الى 10 سنوات، وهذا ما يعكس المرودية الجيدة لمؤسسة.

❖ المنصب الوظيفي:

جدول (09): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب شكل(12): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنصب



المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية المجيبين هم الإطارات العاملة بمؤسسة بنسبة 50,0%، في حين تمثل نسبة 23,3% رئيس مصلحة و مصرف / ملحق إدارة، تليها عون إدارة / كاتب مديرية بنسبة 3,3% أيضاً، ومنه يمكن القول أن أغلبية العينة يشغلون مناصب حساسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي بإمكانهم إفادتنا بمعلومات نخدم موضوع الدراسة.

المطلب الرابع: التحليل الإحصائي لمجاور الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة اثر إدارة المعرفة على الأداء، وكانت النتائج كالاتي:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تم الاعتماد على الاستبيان لدراسة اثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي ، وتم إعداده من خلال الجمع بين العديد من العبارات والفقرات التي تخدم موضوع دراستنا، ويتكون من 36 عبارة موزعة على محورين رئيسيين ويتكون هذا الاستبيان من خمسة (05) درجات كما بينه الجدول السابق رقم 03، وعند عملية التحليل للبيانات المجمعة تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة، قمنا باستخدام مقياس لكرت الخماسي، تم حسابه وفق المعادلة التالية: المتوسط الفرضي = مجموع الدرجات / عدد الدرجات أي $(5 / (1+2+3+4+5))$ كما تم تقسيم الفئات إلى خمس فئات كل فئة طولها 0.8.

المحور الأول: تطبيقات إدارة المعرفة

أ- البعد الأول: تشخيص المعرفة:

يوضح هذا البعد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الجانب تشخيص المعرفة و أثرها في تحقيق الأداء الوظيفي، وقد تضمن هذا البعد 08 عبارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (10) : يمثل الجانب تشخيص المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	هناك إلمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف.	3,76	1,13	مرتفعة
2	تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل.	4,40	0,67	مرتفعة
3	تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات.	4,53	0,62	مرتفعة
4	لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية.	4,63	0,49	مرتفعة
	المجموع	4,33	0,69	مرتفعة

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المبحوثة يقدر ب 4,33 بانحراف معياري 0,69 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 0,03، وهذا ما يدل على أن مستوى تشخيص المعرفة في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة.

أما على مستوى العبارات فنجد إن العبارات 4 التي كان مفادها " لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية. متوسطها الحسابي 4,63" هي أكبر من المتوسط العام، وبالتالي

هذه العبارات هي التي ساهمت بشكل كبير في تشخيص المعرفة

ب/اكتساب المعرفة:

يوضح هذا البعد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الجانب اكتساب المعرفة و أثرها في تحقيق الأداء الوظيفي، وقد تضمن هذا البعد 04 عبارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (11) : يمثل الجانب اكتساب المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم	3,00	1,05	متوسطة
2	تستخدم المؤسسة برامج التكوين لاكتساب عمالها معارف جديدة	3,70	1,46	مرتفعة
3	يواظب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية	4,80	0,55	مرتفعة
4	تسعى المؤسسة جاهدة على الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم	4,36	1,24	مرتفعة
المجموع				مرتفعة
		3,96	0,98	

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المبحوثة يقدر ب 96, 3 بانحراف معياري

0,98 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 03، وهذا ما يدل على أن اكتساب المعرفة في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة.

ويتبين من النتائج أن العبارة 03، والتي قدر متوسطها الحسابي بـ 4,80 و انحرافها المعياري بـ 0,55 التي كان مفادها "يواظب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية" و بالتالي هذه العبارة هي التي ساهمت بشكل كبير في اكتساب المعرفة

ب/ثالثا: توليد المعرفة

يوضح هذا البعد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات توليد المعرفة و اثرها في تحقيق الأداء الوظيفي ، وقد تضمن هذا البعد 04 عبارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

ب/الجدول (12) : يمثل توليد المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها	4,50	0,77	مرتفعة
2	تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها	2,86	1,40	ضعيفة
3	تعمل المؤسسة على نقل المعرفة بين مختلف وحدات التنظيم	3,80	1,29	مرتفعة
4	هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات	3,50	1,07	مرتفعة
	المجموع	3,66	1,08	مرتفعة

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المبحوثة يقدر ب 3,66 بانحراف معياري 1,08 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 03، وهذا ما يدل على أن توليد المعرفة في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة.

ويتبين من النتائج أن العبارة 01، والتي قدر متوسطها الحسابي ب 4,50 وانحرافها المعياري ب 0,77 التيكان مفادها "تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها" و بالتالي هذه العبارة هي التي ساهمت بشكل كبير في توليد المعرفة.

البعد الرابع: تخزين المعرفة

يوضح هذا البعد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات لبعد تخزين المعرفة و أثرها في تحقيق الأداء الوظيفي ، وقد تضمن هذا البعد 03 عبارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (13) : يمثل البعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار	4,50	0,50	مرتفعة
2	تقوم المؤسسة بالأرشفة الالكترونية من اجل تسهيل الوصول إلى المعلومات	4,10	1,34	مرتفعة
3	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات	3,86	1,10	مرتفعة
المجموع				مرتفعة

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المبحوثة يقدر ب 4,15 بانحراف معياري 0,91 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 03، وهذا ما يدل على أن مستوى تخزين المعرفة في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة.

أما على مستوى العبارات فنجد أن العبارات 1 والتي تقدر متوسطها الحسابية ب 4,50 و انحرافها المعياري 0,50 و التي كان مفادها " يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار " هي أكبر العبارات مساهمة تخزين المعرفة.

خامسا: تطوير المعرفة

يوضح هذا البعد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات لبعد تطوير المعرفة و اثرها في تحقيق الأداء الوظيفي ، وقد تضمن هذا البعد 04 عبارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (14) : يمثل البعد تطوير المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة	3,10	1,18	مرتفعة
2	تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش	4,53	0,62	مرتفعة
3	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم	4,00	0,00	مرتفعة

مرتفعة	0,00	5,00	تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها (الانترنت)	4
مرتفعة	0,42	4,15	المجموع	

يشير الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المبحوثة يقدر ب 4,15 بانحراف معياري 0,42 وهو أكبر من المتوسط الفرضي 03، وهذا ما يدل على أن مستوى تطوير المعرفة في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة.

أما على مستوى العبارات فنجد أن العبارات 05 والتي تقدر متوسطها الحسابية ب 5,00 و انحرافها المعياري 0,00 و التي كان مفادها "تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها (الانترنت)" هي أكبر العبارات مساهمة تطوير المعرفة

سادسا: تطبيق المعرفة

يوضح هذا البعد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات لبعد تطبيق المعرفة و اثرها في تحقيق الأداء الوظيفي ، وقد تضمن هذا البعد 04 عبارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (15) : يمثل البعد تطبيق المعرفة:

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب	3,26	1,28	مرتفعة
2	تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهني في عملي	3,00	1,61	مرتفعة
3	تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية	2,60	0,81	ضعيفة
4	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل	3,10	1,60	مرتفعة
	المجموع	2,99	1,27	مرتفعة

يشير الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المبحوثة يقدر ب 2,99 بانحراف معياري 1,27 و هو اقل من المتوسط الفرضي 03، وهذا ما يدل على أن مستوى تطبيق المعرفة في المؤسسة محل الدراسة ضعيفة.

أما على مستوى العبارات فنجد أن العبارات 1 والتي تقدر متوسطها الحسابية ب 3,26 و انحرافها المعياري 1.28 والتي كان مفادها "تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب" هي أكبر العبارات مساهمة تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

يوضح هذا البعد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات الأداء الوظيفي، وقد تضمن هذا البعد 13 عبارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (16) : يمثل الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	ابذل مجهودات كبيرة في أداء عملي	4,50	0,50	مرتفعة
2	لدي رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد	4,50	0,50	مرتفعة
3	احرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	4,93	0,25	مرتفعة
4	لدي الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام لانجاز الأداء المطلوب	2,63	1,47	مرتفعة
5	التزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي	4,66	0,47	مرتفعة
6	لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي	5,00	0,00	متوسط
7	أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء	4,56	0,50	مرتفعة

أداء عملي			
8	يعتمد على المشرف في اداء بعض الاعمال الصعبة لانجازها بسرعة عالية	3,80	مرتفعة 0,76
9	أتلقي عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب	4,10	مرتفعة 0,30
10	اخطط مسبقا للوصول لأداء العمل المطلوب	3,20	متوسطة 1,12
11	تدفعني نتائج تقييم الاداء الايجابية للعمل بكفاءة أكبر	4,20	مرتفعة 0,61
12	انسق مع الآخرين لانجاز أعمالي حتى نحقق اداء افضل من خلال العمل الجماعي	2,36	ضعيفة 1,18
13	يستشبرني زملائي في كثير من الامور المتعلقة بالعمل	3,73	مرتفعة 0,78
المجموع		3,97	مرتفعة 0,59

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

يشير الجدول أعلاه إن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة المبحوثة يقدر ب 3,97 بانحراف معياري

0,59 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 03، وهذا ما يدل على الاداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة.

أما على مستوى العبارات فنجد أن العبارات 06 والتي تقدر متوسطها الحسابية ب 5,00 وانحرافها المعياري

0,00 و التي كان مفادها "لدي معرفة والمام بالمهام الموكلة الي" هي أكبر العبارات مساهمة في الاداء الوظيفي.

د. استجابة المحاور متجمعة للأبعاد ككل

الجدول (17): مدى استجابة العينة لكل محور

المتوسط	الانحراف	الاتجاه
---------	----------	---------

الحسابي	المعياري	الترتيب	العام
3,87	0,87	2	مرتفعة
3,97	0,59	1	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة (إدارة المعرفة , الأداء الوظيفي) هي أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكرت المقدر ب 3 و أن الاتجاه العام للإجابات بدرجة مرتفعة كما أن المحور الاداء الوظيفي،.

بشكل عام يمكن تفسير النتائج على أن هنالك تبني مقبول للأداء الوظيفي من طرف العينة محل الدراسة.

الجدول (18): حساب المعاملات

المحور الأول: إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل T	درجة المعنوية	الدرجة	الاتجاه العام
3,87	0,87	5,50	0.00	2	مرتفعة	
3,97	0,59	8,97	0.00	1	مرتفعة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي ادارة المعرفة مجتمعة مقدر ب 3,87 وهذا أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكرت 3 كما أن ذلك المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة أي موافق(مرتفعة)، كما أن معامل T للعينة الوحيدة مقدر ب 5,50 بدرجة معنوية 0.05 وهذا ما يمكن تفسيره على أنه تبني مقبول لمبادئ إدارة المعرفة للعينة محل الدراسة.

في المقابل نلاحظ أن المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي، مجتمعة مقدر ب 3,97 وهذا أكبر من المتوسط الفرضي لسلم ليكرت 3 كما أن ذلك المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة أي موافق(مرتفعة)، كما أن معامل T للعينة الوحيدة مقدر ب 8,97 بدرجة معنوية 0.05 وهذا ما يمكن تفسيره على أنه تبني مقبول للأداء الوظيفي للعينة محل الدراسة.

المطلب الخامس: عرض و تحليل نتائج علاقة الارتباط و التأثير

أولاً: نتائج علاقة الارتباط

لاختبار طبيعة العلاقة التأثير بين إدارة المعرفة و الأداء الوظيفي سنقوم باستخدام معامل سبيرمان و الذي يستخدم لقياس الارتباط بين المتغير المستقل و المتغير التابع

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

هل هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - مداوروش، سدراتة.؟

● H01: هناك علاقة تأثير لاعتماد عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي في المؤسسة قيد الدراسة .

الجدول (19): يمثل نتائج العلاقة التأثير المحور الأول المتغير التابع المحور الثاني

المتغير المستقل المحور الأول	المتغير التابع المحور الثاني	
0,996	معامل سبيرمان	Corrélation DE Spearman
0.000	مستوى الدلالة	Sig. (bilatéral)
30	التكرارات	N

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع يقدر ب 0,996 بمستوى معنوية اقل من 0.05 ، كما أن قيمته موجبة و اكبر من 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع

المحور الثاني و بالتالي نقبل الفرضية H01: هناك علاقة تأثير لاعتماد عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة قيد الدراسة

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- H011: يوجد اثر ذو دلالة احصائية تشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة. عند مستوى دلالة (0,05).

الجدول (20): يمثل نتائج العلاقة التأثير تشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي

تشخيص المعرفة		
0,974	معامل سبيرمان	المتغير التابع الأداء الوظيفي
	Corrélation DE Spearman	
0.000	مستوى الدلالة	
	Sig. (bilatéral)	
30	التكرارات N	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع يقدر ب 0,974 بمستوى معنوية اقل من 0.05 ، كما أن قيمته موجبة و اكبر من 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع المحور الثاني و بالتالي نقبل الفرضية H011: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تشخيص المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة. عند مستوى دلالة (0,05)

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- H012: يوجد اثر ذو دلالة احصائية لاكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة. عند مستوى دلالة (0,05).

الجدول(21): يمثل نتائج العلاقة التأثير اكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي

اكتساب المعرفة			الأداء الوظيفي
0,984	معامل سبيرمان	Corrélation DE PEARSON	
0.000	مستوى الدلالة	sig. (bilatérale)	
30	التكرارات	N	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع يقدر ب 0,984 بمستوى معنوية اقل من 0.05 ، كما أن قيمته موجبة و اكبر من 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع المحور الثاني و بالتالي نقبل الفرضية H012: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية اكتساب المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة. عند مستوى دلالة (0,05)

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

- H013: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية توليد المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة. عند مستوى دلالة (0,05).

الجدول (22): يمثل نتائج العلاقة التأثير توليد المعرفة على الأداء الوظيفي

توليد المعرفة			
0,990	معامل سبيرمان	Corrélation	الأداء الوظيفي
		DE PEARSON	
0.000	مستوى الدلالة	sig.	
		(bilatérale)	
30	التكرارات	N	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع يقدر ب 0,990 بمستوى معنوية اقل من 0.05 ، كما أن قيمته موجبة و اكبر من 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع المحور الثاني و بالتالي نقبل الفرضية H013: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية توليد المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة. عند مستوى دلالة (0,05)

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

• H014: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة. عند مستوى دلالة (0,05).

الجدول (23): يمثل نتائج العلاقة التأثير تخزين المعرفة على الأداء الوظيفي

تخزين المعرفة	الأداء الوظيفي	
0,977	معامل سبيرمان Corrélation DE PEARSON	
0.000	مستوى الدلالة sig. (bilatérale)	
30	التكرارات N	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع يقدر ب 0,977 بمستوى معنوية اقل من 0.05 ، كما أن قيمته موجبة و اكبر من 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع المحور الثاني و بالتالي نقبل الفرضية H014: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة. عند مستوى دلالة (0,05)

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

• H015: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تطوير المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة. عند مستوى دلالة (0,05).

الجدول (24): يمثل نتائج العلاقة التأثير تطوير المعرفة على الأداء الوظيفي

تطوير المعرفة	0,974	معامل سبيرمان Corrélation DE PEARSON	الأداء الوظيفي
	0.000	مستوى الدلالة sig. (bilatérale)	
	30	التكرارات N	

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع يقدر ب 0,974 بمستوى معنوية اقل من 0.05 ، كما أن قيمته موجبة و اكبر من 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع المحور الثاني و بالتالي نقبل الفرضية H015: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تطوير المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة. عند مستوى دلالة (0,05)

اختبار الفرضية الفرعية السادسة

- H016: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى دلالة (0,05).

الجدول (25): يمثل نتائج العلاقة التأثير تطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي

تطبيق المعرفة	الأداء الوظيفي	
0,991	معامل سبيرمان	Corrélation DE PEARSON
0.000	مستوى الدلالة	sig. (bilatérale)
30	التكرارات	N

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط سبيرمان بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع يقدر ب 0,984 بمستوى معنوية اقل من 0.05 ، كما أن قيمته موجبة و اكبر من 0.05 و بالتالي يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين المتغير المستقل المحور الأول و المتغير التابع المحور الثاني و بالتالي نقبل الفرضية H011: بوجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة. عند مستوى دلالة (0,05)

ثانيا :نتائج علاقة التأثير

لدراسة و تحليل نتائج علاقة التأثير سنعتمد على ما يلي :

اختبار ANOVA

اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

H2: هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة حول اثر عمليات إدارة المعرفة في

الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة إلى متغيرات الخبرة المهنية ،المستوى التعليمي

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H021: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة حول اثر عمليات إدارة المعرفة

في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة إلى متغيرات الخبرة المهنية عند مستوى دلالة (0,05).

جدول رقم(26): حساب مستوى الدلالة للخبرة المهنية

المتغير المستقل إدارة المعرفة	متوسط مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	متوسط مربعات الانحدار	F قيمة المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
المتغير التابع الخبرة المهنية	5,362	1	5,362	17,729	0,000

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى دلالة الاختبار 0,00 اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية

0,05 و قيمة F قيمة المحسوبة 17,729 بالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توجد فروقات

ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة حول اثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي

للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعود إلى متغير الخبرة المهنية عند مستوى دلالة (0,05)

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H022: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة حول اثر عمليات إدارة المعرفة

في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة إلى متغيرات المستوى التعليمي عند مستوى دلالة (0,05).

جدول رقم(27): حساب مستوى الدلالة للمستوى التعليمي

المتغير المستقل ادارة المعرفة	متوسط مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	متوسط مربعات الانحدار	F قيمة المحسوبة	Sig. مستوى الدلالة
المتغير التابع المستوى التعليمي	6,302	1	6,302	24,979	0,000

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار $0,00$ اقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية $0,05$ و قيمة F قيمة المحسوبة $24,979$ بالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة حول اثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعود إلى متغيرات المستوى التعليمي عند مستوى دلالة $(0,05)$.

خلاصة الفصل:

لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي تم اختيار المؤسسة التجارية اتصالات الجزائر وكالة

سوق أهراس

كمجال للدراسة الميدانية، وتم توزيع الاستبيان الذي يعد أداة أساسية للدراسة الميدانية على عينة الدراسة البالغ عددها (30) مفردة، واشتملت أداة الدراسة على 36 عبارة، وتم تصميم سلم القياس المعتمد في الأداة وفق مقياس لكرت الحماسي، ويهدف التأكد من صلاحية أداة الدراسة تم إخضاعها لاختبار الصدق والثبات، وتم استخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بالإضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بهدف قياس اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة.

أكدت النتائج على وجود مستوى متوسط لجميع عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة) بالمؤسسة محل الدراسة، أما فيما يخص اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05) تم التوصل إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01})، كما تبين قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}) أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الإجابات حول متغيرات الدراسة بالمؤسسة التجارية اتصالات الجزائر وكالة سوق أهراس، تعود إلى متغيرات المستوى العلمي، الخبرة المهنية عند مستوى الدلالة (0.05).

خاتمة:

إن التحديات التي أفرزتها العولمة واقتصاد المعرفة أجبرت المؤسسات عامة و اتصالات الجزائر خاصة على تبني إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها وتوفير متطلباتها، فالملاحظة على المستوى الوطني هو وجود أنشطة إدارة المعرفة بشكل نسبي وأولي، ولكنها بحاجة للترقية والتفعيل والوعي بأهمية المعرفة ومبادراتها، كذلك غياب متطلبات إدارة المعرفة وخاصة جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يعاني تأخر فادح، مما يجد من فعالية أي مبادرة معرفية جادة ولقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج، كما تم تقديم جملة من الاقتراحات وطرح مواضيع كأفاق للدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة:

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج متعلقة بالجانب النظري وأخرى متعلقة بالجانب التطبيقي.

1/ نتائج الجانب النظري:

- تعبر المعرفة عن الفهم العميق والمركز للأحداث والبيئة المحيطة، وهي نتاج التأمل والنظر والتفكير والتصوير والإستنتاج والبحث والتنقيب وهي بخلاف المعلومات والبيانات، حيث أن البيانات هي عبارة عن أشكال ورموز وغيرها، تكون معلومات عند ربطها بسياق معين أو أهداف محددة وعند تحليل المعلومات وربطها ببعضها بالخبرة السابقة نحصل على المعرفة.

- تكتسي المعرفة أهمية بالغة فهي مورد استراتيجي متميز في جانبها الضمني المحفوظ في عقول الأفراد لدورها في تحقيق التميز والتفرد.

- تمثل إدارة المعرفة مجمل الجهود التي تبذلها المؤسسة لتشخيص واكتساب وتطوير وتوليد وتخزين وتطبيق المعرفة، كما أن مبادرات إدارة المعرفة التي يقوم بها المدراء تساهم في ترسيخ عمليات غدارة المعرفة وتخطي العقبات التي تواجهها في المؤسسة.

- إن تفعيل عمليات إدارة المعرفة يركز أساسا على توافر متطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في القيادة الرشيدة التي تبني مبادرات إدارة المعرفة وتشجيعها، وثقافة داعمة لتقاسم وتشارك الخبرات والأفكار وقوى بشرية مستعدة لتنفيذ إستراتيجية المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال المواكبة لأحدث التطورات في هذا المجال.

- هناك عدة استراتيجيات لإدارة المعرفة كالأستراتيجية التمييزية، الإستراتيجية الشخصية، إستراتيجية العرض والطلب.

- تشكل إدارة المعرفة ضرورة إستراتيجية وليس خيارا من بين الخيارات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة، وهذا ما دفع إلى طرح عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود المنظمات.

- يعبر الأداء الوظيفي عن قيام الفرد بالأنشطة والمهام الموكلة له، حيث يتأثر هذا الأداء بمجموعة من العوامل يمكن تقسيمها على عوامل متعلقة بالفرد وأخرى بالبيئة.

- إن تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتم وفق مراحل محددة تنطلق من تحديد توقعات الأفراد وتنتهي بوضع الخطط المناسبة لتطوره.

- يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على الجوانب ال- يهدف تقييم الأداء إلى التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة، ويتم هذا بعدة طرق يمكن إدراجها ضمن مجموعة من الطرق التقليدية والطرق الحديثة.

- إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة له أثر بارز في الأداء الوظيفي، فالوصول إلى أداء متميز يفرض على المنظمة تجسيد ثقافة المعرفة لدى العاملين لديها.

حدث إدارات اتصالات الجزائر على بذل جهود مكثفة لدعم الجهود الرامية إلى تعزيز دور غدارة المعرفة، والعمل على وضع إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة في إطار إستراتيجية عامة، ومتابعة تنفيذها وتقييمها لضمان المنافسة والرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

2/ نتائج الجانب التطبيقي:

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى (H_{01}).

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة قيد الدراسة تعود الى متغير: (الخبرة المهنية، المستوى العلمي) عند مستوى دلالة (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثانية (H_{02}).

3/ آفاق الدراسة:

تشكل هذه الدراسة خطوة جديدة لفتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية منها:

- أثر إدارة المعرفة على الابتكار.

- أثر إدارة المعرفة على مؤسسة اتصالات الجزائر.

- أثر إدارة المعرفة في تطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

- أثر إدارة المعرفة في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

وفي الأخير نأمل أن تساهم هذه الاقتراحات في تحسين أداء المؤسسة، كما نأمل أن يكون هذا البحث قد فتح المجال أمام دراسات أخرى لتعميق البحث أكثر وتدعيم النتائج المتوصل إليها من اجل خدمة البحث العلمي.

تم بحمد الله وعونه.

قائمة المصادر والمراجع:

1- وكالة التجارية اتصالات الجزائر سوق اهراس.

1/الكتب:

1. مُجَدِّ الصالح بوطوطن ، زديرة خمار ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة الدراسات المالية المحاسبية ، العدد الثاني ، الجزائر ، ديسمبر 2014.
2. إبراهيم حلوفي الملكاوي ، إدارة المعرفة (الممارسات والمفاهيم) ، ط 1 ، دار النشر والتوزيع (عمان) الأردن، 2007.
3. - إبراهيم مُجَدِّ المحاسنة ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، عمان (الأردن) دار جرير للنشر والتوزيع ، 2013.
4. السكارنة بلال خلف ، دراسات إدارية معاصرة ، ط 1 ،(عمان)الأردن ،دار الميسر للنشر والتوزيع ،2010.
5. الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر) 2007.
6. المحاسنة إبراهيم مُجَدِّ إدارة وتقييم الأداء ، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013.
7. ثروات عبد الحميد عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم، العمليات، النواتج، دار المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، ط1، المملكة العربية السعودية ، 2018.
8. حجازي هيثم ، إدارة المعرفة ، "مدخل تطبيقي" ، ط 1 ، الأهلية للنشر والتوزيع ، (عمان) الأردن، 2005.
9. حسن عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في ظل المنظمات الأعمال ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن،2008.
10. حسين صديق، تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
11. راوية مُجَدِّ حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة(مصر) 2001.
12. رجي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان (الأردن) 2008.
13. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العراق ، 2005.
14. عبد الستار العلي ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط 1 ، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، (عمان) الأردن،2006.

15. عبد الستار وآخرون ، مدخل إلى إدارة المعرفة ، ط 2 ، دار الميسر ، (عمان) الأردن ، 2009 .
16. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان (الأردن) 2011.
17. مُجَّد الريس، نموذج مقترح لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ط1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر خادم، الجزائر العاصمة 2015.
18. نبيل مُجَّد مرسى، الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) ، الجامع الجديد للنشر ، الإسكندرية(مصر) 2003.
19. ندى عبد باقر ، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي وتماشيها مع أهداف البحث الحالي ، العدد 73، الجامعة المستنصرية (بغداد)، 2012.
20. خضير كاظم حمود ، منظمة المعرفة ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان (الأردن) 2010.
21. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2007.

2-الرسائل الجامعية:

1. أسعد احمد مُجَّد عكاشة ، اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة (فلسطين) ، 2008.
2. الأمين حلموسي ، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراء ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مُجَّد خيضر (بسكرة) الجزائر ، 2017/2016.
3. العمري غسان ، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراء غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان -الأردن- 2004.
4. حسن علي احمد الساعدي ، المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي (ليبيا) 2006 - 2007.
5. خلود عطية احمد الفلين ، اثر توظيف الإدارة الالكترونية في عمليات إدارة المعرفة لدى العاملين في بعض الجامعات الفلسطينية - فلسطين - أطروحة دكتوراء غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة - السودان - 2008.

6. زهرة خلوف ، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الأداء ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر) 2015.
7. سميرة هيشر ، دور تقييم المسارات في تامين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة البر ناوي - بسكرة - 2015 / 2014.
8. صبري مُجدّ عوض ماضي ، اتجاهات المدراء الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ،غزة- فلسطين- 2011.
9. عبد الوهاب مُجدّ جبين ، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة سانت كليمينس العالمية - بريطانيا - 2009.
10. عدي إياد خليل فياض ، درجة ممارسة العمادات والدوائر الإدارية بالجامعة الإسلامية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى فاعلية اتخاذ القرار لديها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين- 2015.
11. عمار بن عيشي ، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة مُجدّ بوضياف بالمسيلة (الجزائر) 2006/2005.
12. قراره رمه ، اثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات - دراسة تحليلية مقارنة بين : موبيليس ، تجيزي ، وريدوا (2010 ، 2015) - أطروحة دكتوراه ، جامعة فرحات عباس سطيف1(الجزائر) ، 2016-2017.
13. كمال العقاب ، إدارة المعرفة في المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر.
14. منير عبد الله عثمان الطائش ، علاقة الإدارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، اندونيسيا، 2016.
15. نضال مُجدّ الزطمة ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة- فلسطين- 2011.

3/المجلات العلمية:

1. أبو بكر السالم / هدى شهيد ، دور أسلوب كايزن (الأنموذج الياباني) في تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال ، وريدوا ، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية ، العدد الثامن ، الجزائر ، ديسمبر 2017.
2. عائشة بنت احمد الحسيني ، شذا بنت عبد المحسن الخيال ، اثر تطبيق أنظمة الإدارة الالكترونية على الأداء الوظيفي ، مجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، العدد العاشر ، جامعة الأزهر(مصر) جانفي 2013.

3. عبد الناصر موسى ، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات ، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - العدد السادس ، جوان 2004.

4. محمد زرقون ، الحاج عوابة ، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد 01 ، جامعة ورقلة (الجزائر) ، ديسمبر 2014.

4/المؤتمرات:

1. محمد قاسم احمد القريوتي ، إدارة المعرفة التنظيمية ، بحث مقدم ضمن مؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع ، الكويت ، 2005.

ملحق رقم 01 : استمارة استبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستمارة إستبيان

تحية طيبة وبعد:

تمثل استمارة الاستبيان هذه جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستار بعنوان – اثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر- مداوروش، سدراتة.

نرجوا منكم التكرم بتعبئة الاستمارة المرفقة التي تهدف إلى استطلاع آرائكم حول موضوع البحث المذكور أعلاه، باعتبار أن هذه الاستمارة تعد مقياسا يعتمد لأغراض البحث العلمي، وان تفضلتم بالإجابة المناسبة يسهم ذلك في الحصول على نتائج دقيقة تعزز تحقيق أهداف البحث . هذا مع العلم أن الإجابات ستستخدم لأغراض وأهداف البحث العلمي فقط.

نرجوا منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية لان إجابتكم عامل أساسي لإنجاح هذه الدراسة والبيانات المقدمة لتستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وسوف تحاط بالسرية التامة .

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبتين:

صيد مريم.

-بن خدومة وردة.

-شارف مروة.

السنة الجامعية: 2021/ 2022.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

30 سنة فأقل من 31 إلى 40 من 40 فأكثر

3- المستوى العلمي:

متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا

4- المنصب الوظيفي:

رئيس مصلحة متصرف/ ملحق إدارة فني/ تقني سامي عون إدارة / كاتب
مديرية

5- الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة
16 سنة فما فوق

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولاً: تشخيص المعرفة					
1	هناك إلمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف.					
2	تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل.					
3	تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات.					
4	لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية.					
	ثانياً: اكتساب المعرفة					
5	يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم					
6	تستخدم المؤسسة برامج التكوين لاكتساب عمالها معارف جديدة					
7	يوظف العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية					
8	تسعى المؤسسة جاهدة على الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدهم					
	ثالثاً: توليد المعرفة					
9	تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها					
10	تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها					
11	تعمل المؤسسة على نقل المعرفة بين مختلف وحدات التنظيم					

					12	هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات
						رابعاً : تخزين المعرفة
					13	يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار
					14	تقوم المؤسسة بالأرشفة الالكترونية من اجل تسهيل الوصول إلى المعلومات
					15	تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات
						خامساً: تطوير المعرفة
					16	تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة
					17	تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش
					18	تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم
					19	تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها (الانترنت)
						سادساً : تطبيق المعرفة
					20	تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب
					21	تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهني في عملي
					22	تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية
					23	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل

المحور الثالث : الأداء الوظيفي

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	ابذل مجهودات كبيرة في أداء عملي					
25	لدي رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد					
26	احرص على تحسين أدائي بشكل مستمر					
27	لدي الرغبة في العمل خارج أوقات الدوام لانجاز الأداء المطلوب					
28	التزم وأتقيد بأنظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير أدائي					
29	لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي					
30	أفكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني أثناء أداء عملي					
31	يعتمد على المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة لانجازها بسرعة عالية					
32	أتلقي عبارات الشكر لأداء العمل المطلوب					
33	اخطط مسبقا للوصول لأداء العمل المطلوب					
34	تدفعني نتائج تقييم الأداء الايجابية للعمل بكفاءة اكبر					
35	انسق مع الآخرين لانجاز أعمالي حتى نحقق أداء أفضل من خلال العمل الجماعي					
36	يستشيرني زملائي في كثير من الأمور المتعلقة بالعمل					

ملحق 02: استمارة المحكمين .

الرقم	اسم الأستاذ	الرتبة	الإمضاء
01	-بوشناف فايذة	-أستاذ محاضر (أ)	
02	-بلايلية ربيع	-أستاذ محاضر (أ)	
03	-رزايقي ريمة	-محاضر (ب)	

ملحق 03: نتائج SPSS

الفاكرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,983	36

المعلومات الشخصية

ماهو جنس المستجيب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	16	53,3	53,3	53,3
انثى	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ماهو عمر المستجيب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة فاقل 30	24	80,0	80,0	80,0
من 31 الى 40	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ماهو المؤهل العلمي للمستجيب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	10	33,3	33,3	33,3
ثانوي	12	40,0	40,0	73,3
جامعي	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

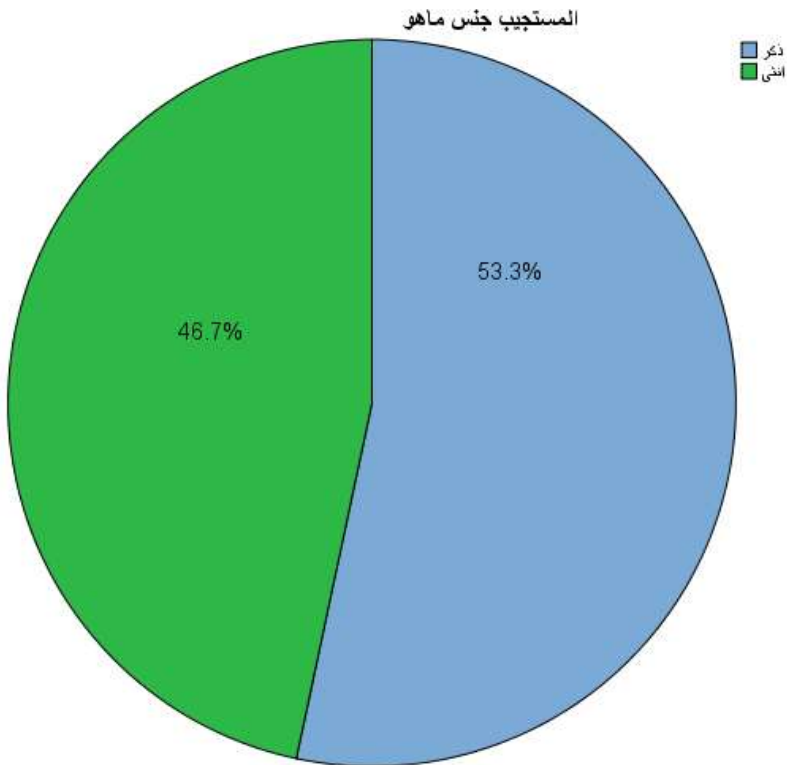
ماهو المنصب الوظيفي للمستجيب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس مصلحة	7	23,3	23,3	23,3
متصرف/ ملحق إدارة	7	23,3	23,3	46,7
فني/ تقني سامي	15	50,0	50,0	96,7
عون إدارة / كاتب مديرية	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ماهي الخبرة المهنية للمستجيب

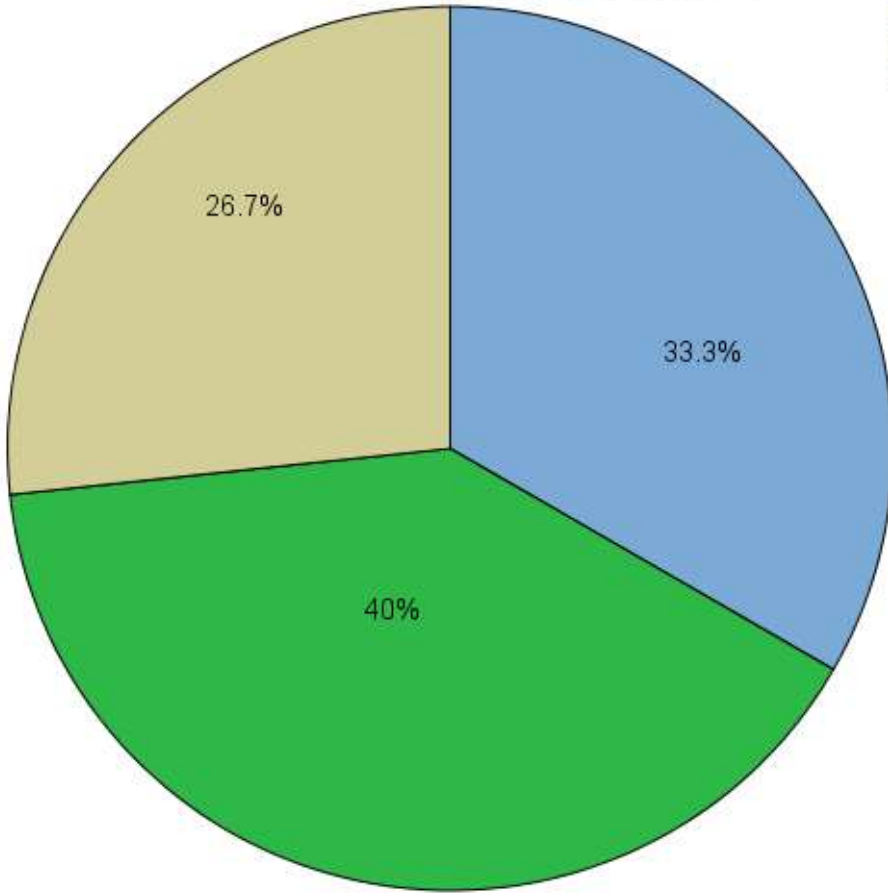
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 5 الى 10 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
من 11 الى 15 سنة	7	23,3	23,3	33,3
سنة فما فوق 16	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Graphique circulaire

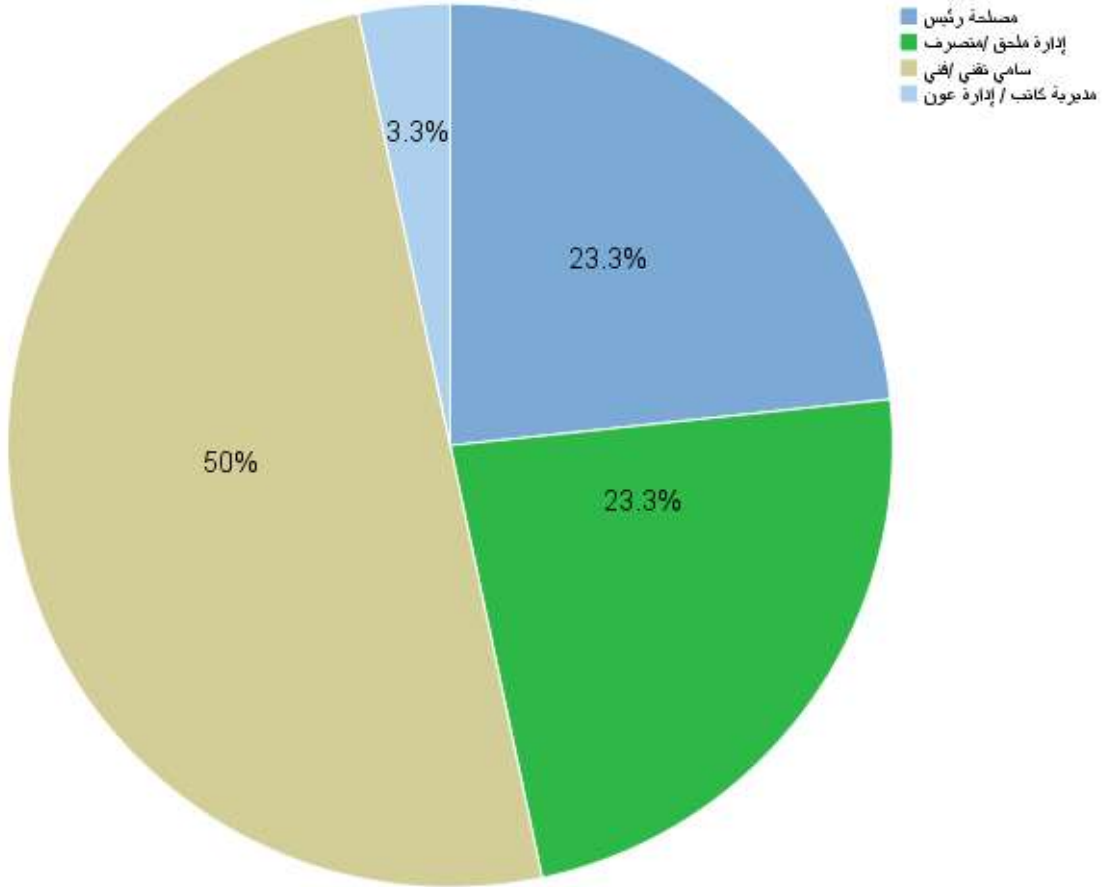


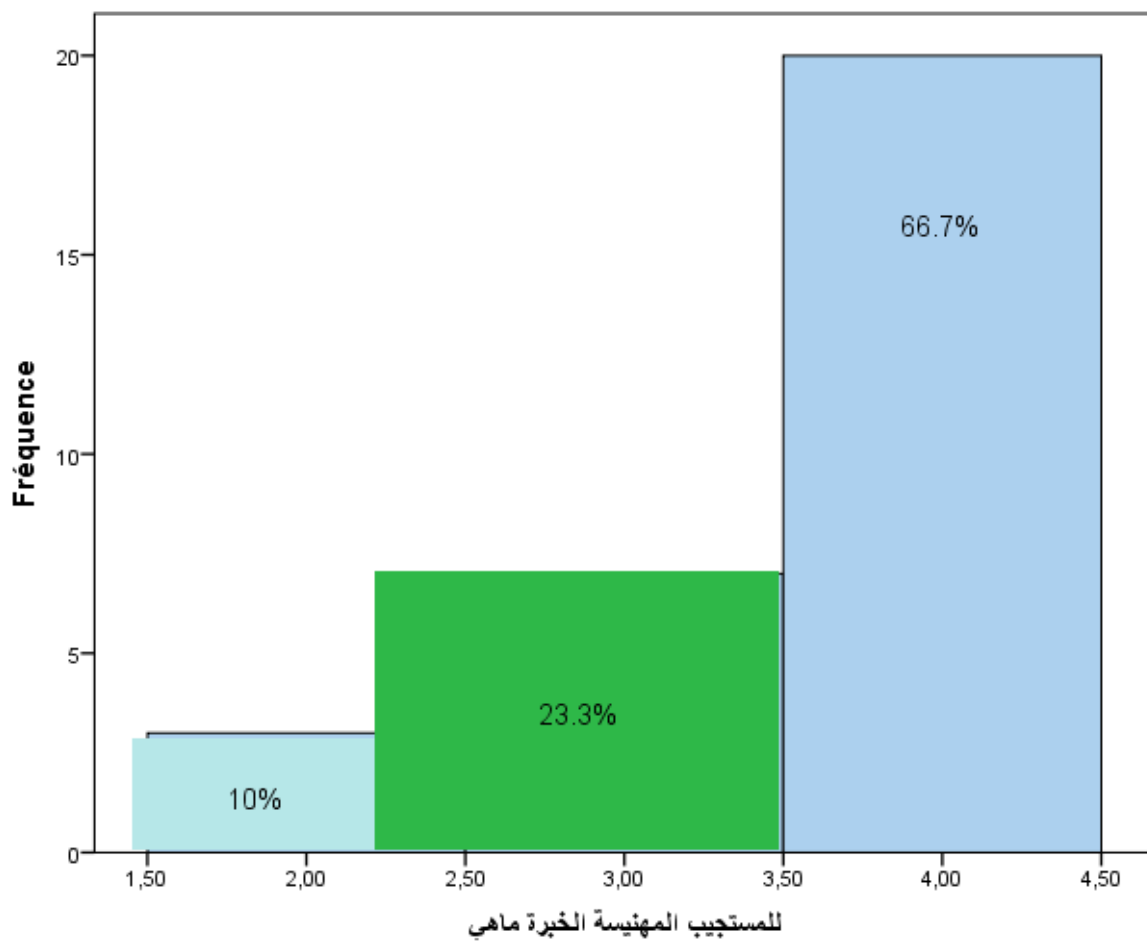
للمستجيب العلمي المؤهل ماهو

- متوسط
- ثانوي
- جامعي



للمستجيب الوظيفي المنصب ماهو





Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
هناك إلمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف.	30	3,7667	1,13512
تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل.	30	4,4000	,67466
تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات.	30	4,5333	,62881
لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية.	30	4,6333	,49013
يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم	30	3,0000	1,05045
تستخدم المؤسسة برامج التكوين لاكتساب عمالها معارف جديدة	30	3,7000	1,46570
يواظب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية	30	4,8000	,55086
تسعى المؤسسة جاهدة على الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم	30	4,3667	1,24522
تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها	30	4,5000	,77682
تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها	30	2,8667	1,40770
تعمل المؤسسة على نقل المعرفة بين مختلف وحدات التنظيم	30	3,8000	1,29721
هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات	30	3,5000	1,07479

يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار	30	4,5000	,50855
تقوم المؤسسة بالأرشفة الالكترونية من اجل تسهيل الوصول الى المعلومات	30	4,1000	1,34805
تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات	30	3,8667	1,10589
تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة	30	3,1000	1,18467
تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش	30	4,5333	,62881
تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم	30	4,0000	,00000
تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها (الانترنت)	30	5,0000	,00000
تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب	30	3,2667	1,28475
تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهها في عملي	30	3,0000	1,61885
تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية	30	2,6000	,81368
تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل	30	3,1000	1,60495
ابذل مجهودات كبيرة في اداء عملي	30	4,5000	,50855
لدي رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد	30	4,5000	,50855
احرص على تحسين ادائي بشكل مستمر	30	4,9333	,25371
لدي الرغبة في العمل خارج اوقات الدوام لانجاز الاداء المطلوب	30	2,6333	1,47352

التزم واتفيد بانظمة وقوانين العمل التي تساهم في تطوير ادائي	30	4,6667	,47946
لدي معرفة والمام بالمهام الموكلة الي	30	5,0000	,00000
افكر في الحلول المختلفة للمشاكل التي تواجهني اثناء اداء عملي	30	4,5667	,50401
يعتمد على المشرف في اداء بعض الاعمال الصعبة لانجازها بسرعة عالية	30	3,8000	,76112
اتلقى عبارات الشكر لاداء العمل المطلوب	30	4,1000	,30513
اخطط مسبقا للوصول لاداء العمل المطلوب	30	3,2000	1,12648
تدفعني نتائج تقييم الاداء الايجابية للعمل بكفاءة اكبر	30	4,2000	,61026
انسق مع الاخرين لانجاز اعمال حتى نحقق اداء افضل من خلال العمل الجماعي	30	2,3667	1,18855
يستشيرني زملائي في كثير من الامور المتعلقة بالعمل	30	3,7333	,78492
N valide (liste)	30		

	Moyenne	Ecart type	N
المحور2	3,9750	,59538	30
المحور1	3,8161	,88444	30

Corrélations

			X	Y
Rho de Spearman	X	Coefficient de corrélation	1,000	,996**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	30	30
	Y	Coefficient de corrélation	,996**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			B1	Y
Rho de Spearman	B1	Coefficient de corrélation	1,000	,974**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	30	30
	Y	Coefficient de corrélation	,974**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			B2	Y
Rho de Spearman	B2	Coefficient de corrélation	1,000	,984**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	30	30
Y	Y	Coefficient de corrélation	,984**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			B3	Y
Rho de Spearman	B3	Coefficient de corrélation	1,000	,990**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	30	30
Y	Y	Coefficient de corrélation	,990**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			B4	Y
Rho de Spearman	B4	Coefficient de corrélation	1,000	,977**
		Sig. (bilatéral)	.	,000

	N		30	30
Y	Coefficient de corrélation		,977**	1,000
	Sig. (bilatéral)		,000	.
	N		30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			B5	Y
Rho de Spearman	B5	Coefficient de corrélation	1,000	,974**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	30	30
Y		Coefficient de corrélation	,974**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

			B6	Y
Rho de Spearman	B6	Coefficient de corrélation	1,000	,991**
		Sig. (bilatéral)	.	,000
		N	30	30
Y		Coefficient de corrélation	,991**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	.
		N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفروق اختبار

ANOVA

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,362	1	5,362	17,729	,000 ^b
	Résidus	2,505	28	,089		
	Total	17,867	29			

a. Variable dépendante : للمستجيب العلمي المؤهل ماهو

b. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,302	1	6,302	24,979	,000 ^b
	Résidus	7,064	28	,252		
	Total	13,367	29			

a. Variable dépendante : للمستجيب المهنيسة الخبرة ماهي

b. Prédicteurs : (Constante), X