



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

القسم: علوم التسيير

الميدان : العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق مديرية التوزيع - ميله -

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية و بنوك "

إشراف الأستاذ:

د/ محمود بولصباغ

إعداد الطالبة:

هاجر بوالنمر

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -	ميلود برني
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -	فؤاد وشاش
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -	د/ محمود بولصباغ

السنة الجامعية: 2015/2016

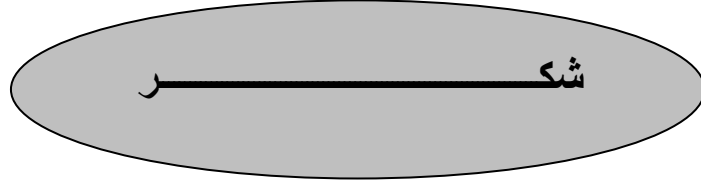
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا هَا

عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

صدق الله العظيم

(البقرة: 32)



أشكر الله عز وجل الذي منحني القوة والصبر لإنجاز هذا العمل

المتواضع، كما أتقدم بفائق عبارات

الاحترام والتقدير والشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز عملي هذا

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور محمود بولصباغ على توجيهاته

ونصائحه وتوجيهاته القيمة

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من مد لي يد المساعدة، وشجعني

ولو بكلمة، وأشكر كل من ساعدني في إخراج هذا العمل في صورته

النهائية.

هاجر

الإهداء

أهدي عملي هذا إلى أمي التي أعطتني من حبها وحنانها وكانت إلى

جانبي في أوقات الحزن والفرح

إلى قدوتي وفخري واعتزازي ونور عيوني أبي الغالي

إلى إخوتي وأخواتي سندي في هذه الحياة

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد أهدي ثمرة

جهدتي

هـاـجـر

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميله.

وقد تم تطبيق أداة الدراسة على (60) شخص ممن يعملون في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميله وتم اختيارهم بشكل عشوائي، حيث تمت معالجتها عن طريق برنامج spss باستخدام أساليب التحليل الإحصائي.

وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي، ووجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي، وكذلك وجود علاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميله.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء الوظيفي، مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق مديرية التوزيع ميله

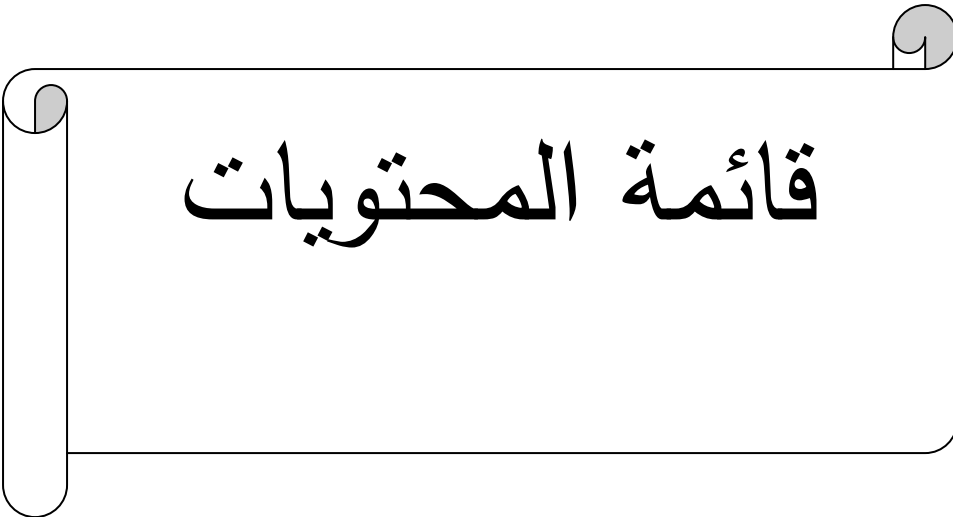
Summary of the study :

This study aimed to identify the role of knowledge management in improving the functionality of the Directorate of the electricity distribution and gas Mila

The study was applied to the tool (60) people who work in the distribution of electricity and gas directorate Mila were randomly selected, where it was processed by spss software using statistical analysis methods.

The study pointed to the existence of a statistically significant relationship between knowledge management requirements and improve the functionality, and the existence of a relationship between knowledge management processes and improve job performance, as well as a relationship between knowledge management and improve the functionality of the Directorate of electricity and gas Mila distribution.

Key words: Knowledge, knowledge management, job performance, electricity and gas distribution organization for the Middle Distribution Directorate Mila .

A decorative scroll graphic with a black outline and grey shading on the rolled-up ends. The text is centered within the scroll.

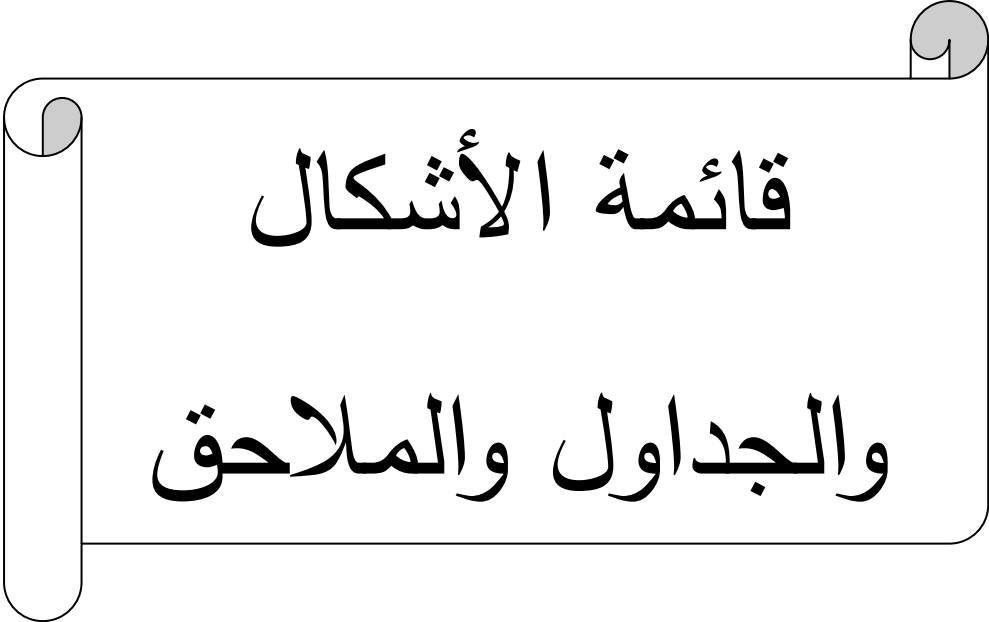
قائمة المحتويات

الصفحة	العناصر
	البسملة
II	شكر وتقدير
III	إهداء
IV	ملخص الدراسة
V	قائمة المحتويات
IX	قائمة الأشكال والجداول
مقدمة عامة	
ت	1- إشكالية الدراسة
ت	2- فرضيات الدراسة
ت	3- أهمية الدراسة
ث	4- أهداف الدراسة
ث	5- أسباب اختيار الموضوع
ث	6- منهج الدراسة
ج	7- حدود الدراسة
ج	8- صعوبات الدراسة
ج	9- الدراسات السابقة
خ	10- هيكل الدراسة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة المعرفة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المعرفة
03	المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة
04	المطلب الثاني: مفهوم المعرفة
09	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
11	المطلب الرابع: مصادر الحصول على المعرفة والعوامل المؤثرة فيها
14	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
14	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
15	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

17	المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة
19	المطلب الرابع: عناصر إدارة المعرفة
22	المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة
22	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني: مجالا إدارة المعرفة
24	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة
27	المطلب الرابع: استراتيجيات إدارة المعرفة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي ومساهمات إدارة المعرفة في تحسينه	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
31	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره
32	المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
37	المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي
37	المطلب الرابع: معايير ومحددات الأداء الوظيفي
41	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
41	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وأهدافه
43	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي وأساليب تطويره
48	المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي
49	المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي
51	المبحث الثالث: مساهمات إدارة المعرفة في تحسين الأداء
51	المطلب الأول: إدارة المعرفة وأثرها على أداء المؤسسة
54	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري
57	خاتمة الفصل

الفصل الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة

59	تمهيد
60	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق مديريةية التوزيع ميلة
60	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز
63	المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة
70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
70	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومنهجها
71	المطلب الثاني: أداة الدراسة
71	المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة
75	المطلب الرابع: إجراءات تطبيق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
77	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
77	المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بوصف عينة الدراسة
83	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة
94	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
97	خلاصة الفصل
98	خاتمة عامة
101	قائمة المصادر
107	الملاحق

A decorative scroll frame with a light gray background and a black outline. The frame has a vertical strip on the left side and a horizontal strip on the top right, both with rounded ends. The text is centered within the frame.

قائمة الأشكال والجداول والملاحق

أولاً: قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	06
02	استخدام طريقة التوزيع الإجباري	44
03	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة	65
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	78
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	79
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	80
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	81
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	82

ثانيا: قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مقياس الإجابات	72
02	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	73
03	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل إدارة المعرفة	74
04	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الأداء الوظيفي	74
05	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	75
06	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	77
07	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية	78
08	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	79
09	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	80
10	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية	81
11	نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات التكنولوجية	83
12	نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات البشرية	84
13	نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات التنظيمية	85
14	نتائج تحليل فقرات بعد تشخيص المعرفة	86
15	نتائج تحليل فقرات بعد توليد المعرفة	87
16	نتائج تحليل فقرات بعد تخزين المعرفة	88
17	نتائج تحليل فقرات بعد توزيع المعرفة	89
18	نتائج تحليل فقرات بعد تطبيق المعرفة	90
19	نتائج تحليل فقرات متغير الأداء الوظيفي	91
20	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار ارتباط متطلبات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي.	94

21	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار ارتباط عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي.	95
22	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار ارتباط إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي.	96

ثالثاً: قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان قبل التحكيم	108
02	الاستبيان بعد التحكيم	116
03	قيمة ألفا كرونياخ	122
04	اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	123
05	خصائص عينة الدراسة	123
06	متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة	125
07	اختبار الانحدار الخطي البسيط	127
08	آراء وملاحظات المحكمين	130

المقدمة

مقدمة

يشهد العلم منذ عقدين تقريبا بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة، وتستدعي تغييرا أساسيا وتتمثل أهم هذه القوى في العولمة، التكنولوجيا الجيدة، زيادة حدة المنافسة... وتأتي في مقدمتها الثورة العلمية التكنولوجية، فقد أصبح هناك توليد المعرفة ونشرها وتوظيفها والاستفادة منها وتعتبر أحد المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على تحقيق الجدارة والميزة التنافسية في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة العامل الأقوى والأكثر تأثيرا فقد أصبحت ركيزة أساسية في تحقيق النمو والتطور الاقتصادي في جميع دول العالم. وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تضمن للمؤسسة الاقتصادية اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف لهذه المؤسسة، وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها وينبغي على الإدارة في المؤسسات النقاط المعرفة المفيدة واستخدامها في نشاطات وعمليات المؤسسة، وهذا يشكل تحدي للمؤسسة ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتبني استراتيجياتها وتقنياتها، وإذا تم ذلك بطريقة فعالة فإنه سيؤدي حتما إلى تحسين أداء المؤسسة.

وبعبر الأداء عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات العلمية، الميولات الشخصية، اهتمامات العاملين وغيرها من العوامل، حيث تساهم قدرات ومهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع.

ولقد تم البحث عن حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي مثل عملية البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، إشراك العاملين في وضع السياسات، خلق حوافز جديدة، والعديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة وتحسين معدلات الأداء.

وتعتبر إدارة المعرفة من الأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، حيث يؤكد علماء الإدارة في العالم المتقدم أن الفكر والمعرفة المتجددة والمبتكرة من أهم وسائل النجاح.

1- إشكالية الدراسة

يمكن صياغة الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي لمديرية

توزيع الكهرباء والغاز ميله؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي لمديرية

توزيع الكهرباء والغاز ميله؟

2- فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:

يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميله.

وبندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميله.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميله.

3- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- إدارة المعرفة من أحد المفاهيم المعاصرة ولا يزال يصاحبه الكثير من الغموض، لذا فإن الدراسات والبحوث تظهره إلى حيز التطبيق وتعطيه أهمية من خلال التعرف على مفاهيمه وأساليبه.

- إدارة المعرفة تعتمد على الجانب البشري وما يملكه من خبرات ومواهب وقدرة على الإبداع والابتكار هذا ما من شأنه أن يحسن من أداء الموظفين.
- يمكن لهذا البحث أن يثري الباحثين والمهتمين، وقد يفتح بحوث ودراسات أخرى في هذا الجانب خاصة فيما يتعلق بالربط بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي.

4- أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.
 - إن الدراسة تسعى إلى معرفة آراء عينة الدراسة حول إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
 - تقديم عدد من التوصيات والمقترحات تساهم في زيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات.

5- أسباب اختيار الموضوع

- هناك عدة أسباب لاختيار الموضوع يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- الميل الشخصي لمعالجة هذا الموضوع.
 - الأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.
 - الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي والمكتبي.

6- منهج الدراسة

إن طبيعة المنهج تمليه طبيعة الموضوع والمعلومات المراد الوصول إليها، وعليه فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالمنهج الوصفي للجانب النظري الذي يعتمد على وصف المفاهيم الواردة في الدراسة وصفا علميا، ثم المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل متغيرات الدراسة التي تم وصفها في المنهج السابق، ومن تم بيان النتائج بصورتها الواقعية وتقييم ما أفرزه التحليل للعلاقات ما بين المفاهيم الأساسية.

7- حدود الدراسة

- تم تحديد هذه الدراسة في الحدود الزمنية والمكانية التالية:
- الحدود الزمنية: امتدت فترة الدراسة من نوفمبر 2015 إلى غاية ماي 2016 وكانت فترة جمع البيانات عن طريق الاستبيان وتحليلها من مارس إلى غاية ماي 2016.
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

8- صعوبات الدراسة

- من بين الصعوبات التي واجهتنا أثناء إجراء الدراسة مايلي:
- العراقيل والصعوبات التي واجهتنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية مثل صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق.

9- الدراسات السابقة

- في إطار الموضوع محل الدراسة يقع هذا البحث ضمن خريطة الدراسات السابقة التي استخدمناها ومن بين أهم الدراسات التي اعتمدنا عليها نظرا لقربها من موضوع البحث نذكر:
- دراسة (بوعافية، 2015) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية وبنوك، 2015، وقد تم طرح التساؤل التالي: ما هو دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة؟ ومن أجل الإجابة على هاته الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور متطلبات إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة؟
- ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة؟
- هل هناك اتفاق لأراء المبحوثين لمستوى إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

وكانت الدراسة تهدف إلى محاولة التعرف على الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية وكذلك الدور الذي تلعبه كل من متطلبات وعمليات إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد

البشرية وكذلك توضيح فروقات تصورات المبحوثين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- وجود ارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- وجود ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- وجود ارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإدراك العاملين لمستوى إدارة المعرفة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.
- دراسة (زرقون، عرابة، 2014) وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجها وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير ملموس في المؤسسة والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن أن نذكرها فيمايلي:
- أهمية إدارة المعرفة البالغة في صقل كفاءات ومهارات العاملين، وفي تحقيق مزايا تنافسية في ظل الاقتصاد الحديث القائم على المعرفة أو ما يسمى باقتصاد المعرفة.
- إن المنهجية السليمة لإدارة المعرفة هي مجموعة من الخطوات تبدأ بتشخيص المعرفة وتصل إلى تطبيقها للاستفادة القصوى منها.
- يمكن قياس الأداء المؤسسي بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي ومنها ما هو غير مالي، والتي تقيس مخرجات الموجودات أو رأس المال غير ملموس في المؤسسة.
- لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في تنمية التعلم التنظيمي في المؤسسة، وفي تحفيز العاملين، وفي تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار.

- دراسة (نظال، 2011) وقد تم في هذه الدراسة طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة؟ وبناء على الإشكالية التالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة؟
 - ما العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي؟
 - ما العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي؟
- هل هناك علاقة بين الخصائص التي يتميز بها أعضاء الهيئة التدريسية وتميز الأداء المؤسسي؟ وكانت الدراسة تهدف إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء وتعزى لمتغير مكان العمل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة.

10- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- تشير الدراسات السابقة التي تمت الإشارة إليها إلى أهمية موضوع الدراسة الحالية، وقد تحقق للطلبة جملة من الفوائد يمكن إجمالها في النقاط التالية:
- المساعدة في تحديد إشكالية الدراسة.
 - توجيه الطلبة إلى عدد كبير من المراجع.
 - المساعدة في اختيار المنهج الملائم وأداة الدراسة المناسبة.

11- هيكل الدراسة

تتمحور الدراسة حول:

- الفصل الأول بعنوان الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة المعرفة وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، المبحث الأول بعنوان ماهية المعرفة حيث تم التطرق إلى نشأة وتطور المعرفة وكذلك التعريف بالمعرفة وأهم الخصائص التي تتميز بها وتم كذلك ذكر أنواع المعرفة ومصادر الحصول عليها وأهم العوامل المؤثرة فيها، أما المبحث الثاني جاء بعنوان ماهية إدارة المعرفة وتطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومبادئها والعناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة، أما بالنسبة للمبحث الثالث والأخير جاء بعنوان أساسيات تطبيق إدارة المعرفة وتم التطرق إلى متطلبات إدارة المعرفة ومجالاتها وعملياتها وأخيرا استراتيجيات إدارة المعرفة.

- الفصل الثاني بعنوان الأداء الوظيفي ومساهمات إدارة المعرفة في تحسينه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، المبحث الأول بعنوان ماهية الأداء الوظيفي حيث تم التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي والعناصر التي يقوم عليها وكذلك أنواعه وأبعاده ومعايير ومحددات الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فجاء بعنوان ماهية تقييم الأداء الوظيفي وتطرقنا في هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وأهدافه وطرق تقييمه ومعايير وأهم الصعوبات التي يواجهها المقيم أثناء القيام بعملية التقييم، أما بالنسبة للمبحث الثالث والأخير فجاء بعنوان مساهمات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وتم التطرق إلى إدارة المعرفة وأثرها على أداء المؤسسة وأخيرا دور غدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري.

- الفصل الثالث بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث أساسية، المبحث الأول جاء بعنوان لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق مديرية التوزيع ميلة وتم في هذا المبحث بالتعريف عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز وكذلك تم التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة وتم التطرق كذلك إلى الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة. أما المبحث الثاني فجاء بعنوان الإطار المنهجي للدراسة وتم التطرق فيه إلى مجتمع وعينة الدراسة ومنهجها، أداة الدراسة المستخدمة، محاور الاستبيان وإجراءات تطبيق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، أما المبحث الثالث والأخير فجاء بعنوان تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري

لإدارة المعرفة.

مقدمة الفصل

شهدت السنوات الماضية تطورات غير مسبوقة في المجالات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية، وكان من أبرز التطورات التي ميزت وقتنا الحالي هي الديناميكية التي عرفها المجال التقني خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات ونشرها، وتعتبر المعرفة السلاح الأقوى والأكثر نجاعة، فمستقبل المنظمات أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على التحول وفقاً للمقتضيات الطارئة .

ويعد موضوع إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة، ففي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر أهمية حيث استطاعت العديد من الشركات ترجمة نتائج الأبحاث في مجال إدارة المعرفة إلى واقع عملي، هذا الأمر انعكس إيجاباً عليها وأدى إلى زيادة كفاءة العمليات وساهم في دعم قدراتها التنافسية. وتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن الاهتمام بالمعرفة والسعي إليها والبحث عنها يعد قديماً ولكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعلم، ومن الطبيعي أن يتواصل الاهتمام بالمعرفة في عصرنا الحالي بعدما قامت ثورة المعلومات والاتصالات بتقريب المسافات وتيسير السبل لتبادل المعرفة وتجديدها .

المطلب الأول: نشأة وتطور المعرفة

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل، أي أن لموضوع إدارة المعرفة جذور تاريخية قديمة قدم الإنسان أي منذ نشأته على هذا الكوكب وتشير إليها الخطوط والرسوم والمحفورات في الكهوف والأشياء الأخرى التي صنعها الإنسان، وإذا ما أردنا الدقة فإنها موجودة بوضوح منذ التدوين، أي منذ معرفة الإنسان الكتابة ولعلها كانت أولاً في وادي الرافدين في حدود (3500 - 3200 ق م)، وقد تطورت أساليب التعبير عنها بمرور الزمن وصولاً إلى الوقت الحاضر. وهذا يعني أن المعرفة مستمرة بالتدفق وتزداد يوماً بعد يوم، ولكن أساليب استخدامها والتعامل معها اختلفت عبر العصور فالحضارات الإنسانية خير دليل على البداية الأولى لتطور المعرفة فحضارة وادي الرافدين عرفت الكتابة المسمارية التي وجدت مدونة على اللوائح ورواقم الطين، إذ تم تدوين النظم السياسية والأخلاقية والقانونية في شريعة حمورابي، كما عرفت بلاد وادي النيل الفلسفة الدينية ومبادئ التوحيد وفنون الكيمياء والهندسة ودونت ذلك بالكتابة الهيروغليفية، وكذلك حضارة الهند والصين واليونان .

إلا أن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة و مقترنة في جانب كبير منها بالإلهام، ولم ينقل التاريخ إشارات عن إخضاع المعرفة للتجربة والبرهان، لذا لم يحاول أي من هذه الحضارات التأطير للمعرفة المتراكمة لديها بنظريات علمية، وبني الكثير من هذا التراكم المعرفي على القصص والأساطير، لذا يمكن أن تسمى المعرفة في هذه الحقبة بالمعرفة الأسطورية . ويعد أهم تميز للاستعمال العلمي في المعرفة هو أن الإغريق لم يؤمنوا بوجود أنواع معينة منها ولكنهم يؤمنوا أن هناك انسجام قد تحقق خلال توليد الأفكار المادية والأخلاقية والسياسية، والتي يمكن معرفتها من خلال تحليل وملاحظة نظامية وعلمية لموضوع معين .

لذا فالمعرفة من وجهة نظر الإغريق هي عبارة عن حقيقة موضوعية وهذا يعني أن المعرفة انتقلت على يدهم من المعرفة الفلسفية إلى المعرفة النظرية، أما العصر الإسلامي فقد ارتقت المعرفة إلى مرتبة أسمى، فعندما أسر عدد من المشركين في معركة بدر أمر الرسول عليه الصلاة والسلام الأسرى أن يعلم كل واحد منهم عشرة من المسلمين ويطلق سراحهم، وهذا يشير إلى أن المعرفة تعد أحد القضايا المهمة التي أكد عليها الدين الإسلامي الحنيف، مما ساهم في بروز الكثير من العلماء والمفكرين المسلمين في

مجال العلوم المختلفة، وكان لهم الأثر البارز في توليد المعرفة ونقلها إلى البلدان المجاورة، وإبان الثورة الصناعية في أوروبا بدأ التحضير في مجال الإدارة وبروز الفكر الإداري بتياراته الثلاث التقليدي، الإنساني و المعاصر فدراسة الوقت والحركة لتايلور كانت بداية حقيقية للتفكير العلمي المعرفي في مجال الإدارة لتأخذ المعرفة طابعها الحقيقي وتراكماتها عبر الزمن، كما أن أغلب أدبيات إدارة المعرفة كانت تشير إلى أن عالم الإدارة كان أول من تنبه إلى موضوع المعرفة في المنظمة إذ تعود تسمية صناع المعرفة له وفي عام 1980 وخلال المؤتمر الأمريكي للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد إلى العبارة الشهيرة المعرفة قوة، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وظهر عام 1997 حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة، حيث شرع العديد من الجامعات بتدريس موضوع إدارة المعرفة كفصل دراسي بمرحلة الماجستير في أقسام إدارة الأعمال، باعتبار أن إدارة المعرفة تعني إعادة تركيز الفكر والممارسات الإدارية، كما أنها مقياس للرأس المال الثقافي والملكية الفكرية التي تخلق الإبداع والتفوق على الأمد الطويل. (الدعيمي، المسعودي، 2011، 35-37)

المطلب الثاني: مفهوم المعرفة

سنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى تعريف المعرفة ونذكر أهم الخصائص التي تتميز بها.

أولاً: تعريف المعرفة

لقد قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم لقوله تعالى: ﴿اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق (2) اقرأ وربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم (5) ...﴾ صدق الله العظيم. (سورة العلق، الآية 1-5)

وبالتالي هذه الآية برهان كافي على أن العلم والمعرفة وجدت منذ أن خلق الله عز وجل البشرية، وقد تعددت مفاهيم المعرفة بين العلماء والباحثين كل بحسب وجهة نظره، ولابد من توضيح المصطلحات التالية التي تعتبر بمثابة علم ما قبل المعرفة من أجل الوصول إلى المعرفة:

1 البيانات: " هي التي تمثل المادة الخام التي يتم التوصل إليها وجمعها استناداً إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، والتي يتم تمثيلها بأرقام أو كلمات أو أشكال أو صور أو رموز، بحيث تتيح إمكانية الاستفادة منها." (فليح، 2007، 8)

وكذلك تعتبر البيانات المنطلق الأول للمعرفة والتي يمكن تعريفها بصورة مبدئية على أنها الوجه الأول في المعرفة، وهي جمع لكلمة بيان والتي تعني الحقائق أو الإشارات غير منظمة وغير مفسرة، وقد تكون

أرقاماً أو رموزاً أو حروف أو إحصائيات التي لا علاقة بين بعضها البعض، ومن الضروري أن تتوفر في البيانات بعض الخصائص حتى تتصف بالفعالية وهي كالآتي: (الصيرفي، 2009، 121)

- يجب أن تكون البيانات على درجة كبيرة من الدقة وخالية من الأخطاء.
- يجب أن تكون البيانات ممثلة لواقع الأشياء حتى تعبر عن حقيقة الأمور.
- يجب أن تكون البيانات مناسبة للاستخدام.
- شمولية البيانات دون التعرض إلى التفصيل الزائد أو الإيجاز المخل بالمعنى.
- يجب أن لا يكون هناك تضارب أو تعارض بين البيانات.

2 المعلومات: "هي البيانات التي تم جمعها وتم إيجاد العلاقات فيما بينها بشكل يضيف لها قيمة ومعنى

وهي بيانات تم تفسيرها ومعالجتها بشكل يساعد على اتخاذ القرارات." (الجاموس، 2013، 41)

وتعرف كذلك بأنها: " ناتج تشغيل البيانات سواء كان التشغيل يدوياً أو آلياً، والمعلومات ليست هدفا ولكنها أداة لترشيد ودعم صنع واتخاذ القرارات." (سيد، 2006، 63)

3 المعرفة: لقد اختلف الكتاب والباحثين حول مفهوم المعرفة فكل واحد ينظر إلى المعرفة من زاوية معينة

تتناسب مع ميوله واتجاهاته، ومع ذلك فالجميع يتفقون على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين و أنها الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات. وسوف نتطرق إلى بعض التعاريف الخاصة بالمعرفة :

- تعرف المعرفة على أنها: " مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها." (العلي وآخرون، 2009، 26)

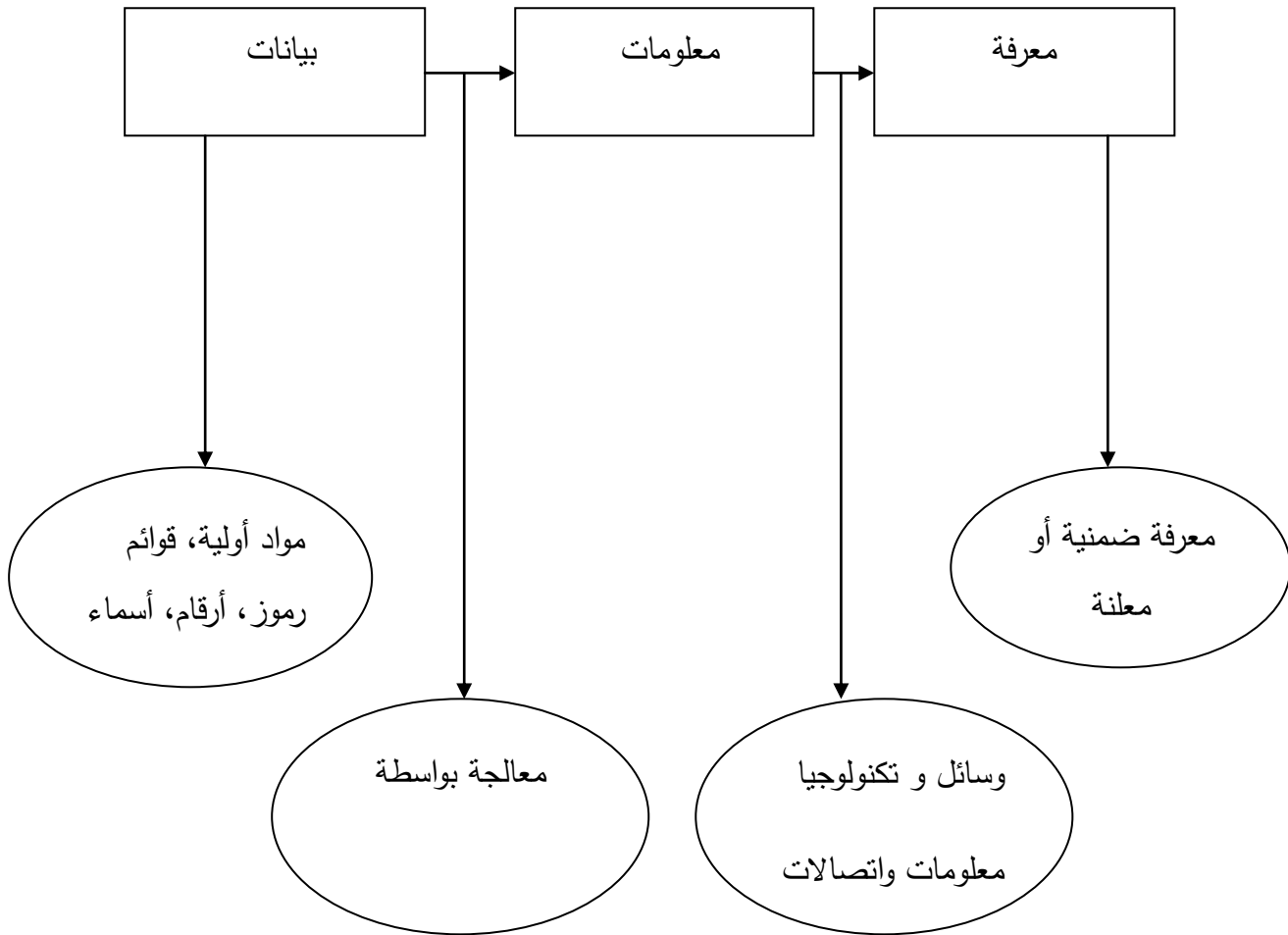
- وتعرف أيضاً بأنها: " مجموعة من الخبرات والقيم والبيانات المرتبطة والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على فكر معين." (بغداد، 2011، 05)

- " المعرفة هي طريقة جديدة للتفكير في المنظمة بمشاركة العقل التنظيمي والموارد الخلاقة، فهي تشير إلى الجهود المبذولة لإيجاد التنسيق والتنظيم وتوفير رأس المال الفكري والاهتمام بالثقافة والاستمرار بالتعلم." (الحسينية، 2002، 265)

- " المعرفة هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، أي أنها الاستخدام الفعال والأمثل للمعلومات. والمعرفة قد تكون مبتكرة لا نعرف عنها شيئاً من قبل أو أنها معرفة جديدة

تضيف شيئاً جديداً يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها، فالمعرفة هي معلومات قابلة للتواصل والفهم والإستعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة، ومن هذا المنطلق فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد. " (الزيادات، 2008، 181-182)

الشكل رقم(01): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: العلي عبد الستار وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2009، ص: 115.

من خلال هذا الشكل الذي يبين لنا العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات موادها الأولية تكون قوائم ورموز أو أرقام فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل تكنولوجيا فتتراكم هذه المعلومات لدى المنظمات فتصبح معروفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

ثانيا: خصائص المعرفة

المعرفة نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو والراقي حيث ميز الله عز وجل الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات، والتي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال، إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر وهذا دليل واضح على أن المعرفة تراكمية وأنها غير قابلة للإهلاك بالاستخدام، وليس محصورة بفئة دون غيرها فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معاني ومضامين مختلفة حسب العلم الذي تتبعه. فمثلا علم الرياضيات يختلف عن علم النفس وهذا ما يجعلها تحتوي على أبعاد متعددة ومتشعبة، بالإضافة إلى عدم قابليتها للعد والقياس قبل استخدامها وتطويرها، وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة هي : (ريحي 2012، 99-101)

- 1 أن المعارف يمكن أن تولد: إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في الشركة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
- 2 المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا. إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هي التي تسجل، وأن ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص، ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام.
- وهذا ما يحدث مع الابتكار الجذري أو عند تغيير المعتقدات، في حين أن البعض منها يصبح بدون قيمة في الأعمال (الموت النسبي) ليس لأنها بدون استخدام و إنما لأن المعرفة تحولت من معرفة خاصة ومن داخل الشركة إلى معرفة عامة و إلى الميدان العام لتصبح جزء من الخارجيات، أي ما يشبه السلع العامة (كالهواء، لون السماء) لا تؤثر على السوق كعمليات تكلفة أو عائد.
- 3 المعرفة يمكن أن تمتلك: بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة الشركات يتم الإمساك بها، والشركات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

- 4 - المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في الشركة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانيات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام. إن خبرة جراح الدماغ هي مثال لهذه المعرفة فبعد سنوات من الخبرة والممارسة تتكون لديهم هذه المعرفة التي تستخدم في الجراحة بفاعلية ولكن القليل منها هو المدون.
- 5 - المعرفة يمكن أن تخزن: إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجيا وإن ما يتم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه. وهذا الخزن كان على الورق، الأقلام، الأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكترونية في وقت أصبح هناك ما يقارب 12 ألف موقع ويب جديد في الأسبوع يضاف على الانترنت.
- 6 - المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الصريحة فهناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة، كما هو الحال بالنسبة في معرفة الأدلة والمعرفة العلمية تتعلق بكيفية عمل الأشياء ومعرفة المهارة بطريقة ذات قيمة للشركة، ومعرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية والحدس والعلاقات التي تستخدم في العمل وهذه الفئة هي الأوسع في الشركة. ولكي تكون المعرفة مفيدة لابد من أن تتوفر فيها الخصائص التالية:
 - لابد أن تكون معرفة وليست بيانات أو معلومات.
 - يجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها في أي مكان وزمان خاصة الأفراد في الأقسام التجارية والبحث والتطوير اللذين يراعون حقوق الملكية الفكرية.
 - يجب أن تكون مدخلات المعرفة ومخرجاتها بسيطة.
 - يجب إدخال والمحافظة على البيانات ذات العلاقة التي تخدم المنظمة بالشكل المطلوب.
 - يجب أن تكون اللغة واضحة ودقيقة وملائمة، أي استخدام الكلمات الواضحة والمعبرة عن المراد.
 - يجب أن تدعم المعرفة والمعلومات عملية التعلم بالمنظمة.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

شهدت المعرفة الكثير من الجدل والاختلاف، فالمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا نمطيا، فالمؤسسة عندما تقدم سلعتها أو خدمتها فهي لا تقدم إلا جزءا من معرفتها القابلة للتحديد وسهلة التقليد، ليبقى الجزء المشكل لميزتها التنافسية في رؤوس أفرادها وفي علاقاتهم وانسجام العمل فيما بينهم، وهو الجزء الذي لا يمكن نقله ولا التدريب عليه.

إن أشهر نموذج لأنواع المعرفة هو ما قدمه نونكا ووفق هذا النموذج تصنف المعرفة إلى الأنواع التالية: (نجم، 2008، 42-43)

أولاً: المعرفة الصريحة

وهي المعرفة الرسمية و القياسية و المرمزة و الصلبة المعبر عنها كميا وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها خارج الشركة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ، كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، خططها ومعايير تقييم عمالها... الخ.

ثانياً: المعرفة الضمنية

وهي المعرفة غير رسمية المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

كما يمكن أن نورد تصنيف آخر للمعرفة وهو التصنيف التي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولا إلى معرفة الأغراض، ووفقا لهذا التصنيف تأخذ المعرفة أشكالا مختلفة وهي كما يلي: (الجاموس، 2013، 38-39)

ثالثاً: المعرفة الإجرائية

وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء وهي تشبه المعرفة الشائعة، وتتضمن المهارات الخاصة بإجراء نشاط عقلي محدد.

رابعاً: المعرفة الإدراكية أو معرفة لماذا

وهي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى إلى معرفة الموضوع ونطاق المشكلة المراد دراستها.

خامسا: المعرفة السببية أو معرفة لماذا

وهي التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البينية، عبر مجالات المعرفة وفق منظور النظم الذي تعتمد عليه في اتخاذ القرارات.

سادسا: معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا

وهي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد، الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد.

ويقدم ميشيل زاك تصنيف آخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة والمتمثل في التصنيفات التالية: (ربحي، 2012، 86-87)

سابعا: المعرفة الجوهرية

وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوبا من أجل الدخول في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك فإن أهمية المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة، وهي محفوظة لدى شركات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.

ثامنا: المعرفة المتقدمة

وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى و النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

تاسعا: المعرفة الابتكارية

هي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، وهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها) يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعاتها.

المطلب الرابع: مصادر الحصول على المعرفة والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: مصادر الحصول على المعرفة

هناك مصدرين أساسيين للحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية (الزطمة، 2011، 19-20)

1 -المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أصحاب المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات في المؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، ومن خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

2 -المصادر الخارجية:

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

ثانيا: العوامل المؤثرة في المعرفة

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة ومن أبرزها مايلي: (ربحي، 2012، 101-102)

1 -مدى توفر مراكز البحث والتطوير

وتشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها و أوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة و لفئة معينة تكون الفائدة هنا محدودة وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، و أن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

2 -مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية

فكلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كلما كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر، وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

3 -مدى توفر الدعم المالي اللازم

هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة ثابتة، فكلما زاد الدعم المالي زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

4 -الحوافز بشقيها المادي والمعنوي

حيث أن توفرها يؤثر إيجابا على توليد و إنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

5 -الإبداع

حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في تربية الإبداع و إنتاج المبدعين.

6 -المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها

بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية المدرسين والطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العلمية المختلفة.

7 -الأوضاع العامة، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية

حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

يختلف الباحثون والمختصون في نظرتهم لإدارة المعرفة باختلاف مرجعياتهم الفكرية و قناعاتهم الخاصة فيما يتعلق بالجوانب الأكثر أهمية لهذه الظاهرة، إذ تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة حيث تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المؤسسة الناجحة عن غيرها من المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

لقد أعطيت لإدارة المعرفة العديد من التعريفات لكنها لا تخرج فعليا عن المعنى و المضمون الذي أجمع عليه جميع من قام بتعريفها، ويمكن أن نوضح مختلف التعاريف لإدارة المعرفة فيما يلي:

- " هي عبارة عن المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات و السلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد. " (فلاق، دس، 08)

- وتعرف كذلك بأنها: " عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها و تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، التخطيط الإستراتيجي. " (عشماوي، 2014، 238)

- وتعرف أيضا: " إدارة المعرفة هي اكتساب واستخدام الموارد من أجل خلق بيئة تسهل وصول الأفراد للمعلومات، وتمكنهم من اكتساب ومشاركة هذه المعلومات المطورة لمعارفهم، كما تشجعهم على استخدام معارفهم من أجل مصلحة المؤسسة. " (بلقوم، 2013، 46)

- وتعرف إدارة المعرفة أيضا بأنها " مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداوب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة. " (نجم، 2008، 92)

بناء على ما سبق يمكن استخلاص تعريف لإدارة المعرفة على أنها: " عبارة على الإستراتيجية التي تعتمد المؤسسة من أجل الحصول على رأس المال الفكري الذي يحمله الموظفون والزبائن، والذي يؤدي إلى خلق ونشر معرفة جديدة وبالتالي قيام المؤسسة بالاستفادة منها من أجل الوصول إلى قرارات وتحقيق ميزة تنافسية. "

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح منظمات الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمة وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ تحديد ما يحتاج السوق؟ فيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟

لذا تبرر أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وتبرز هذه الأهمية فيما يلي: (الزطمة، 2011، 30-31)

- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
 - تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق المنافسة ومن ثم إدارة معرفة قوية.
 - زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
 - المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.
 - تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.
 - القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل واقتراضه.
 - جذب زبائن جدد.
 - تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
- إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير ملموسة، التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق أهدافها المرجوة من خلال: (عشماوي، 2014، 240-241)

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة، ونشره بين رجال الأعمال بحيث يستخدمونها بشكل أكبر في تطوير أدائهم.
- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص اللذين يمكنهم الوصول إلى الحاسبات الآلية والانترنيت والتقنيات ذات العلاقة في عالمنا المعاصر.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- المساهمة من منظور الأعمال فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

تتمثل مبادئ إدارة المعرفة فيما يلي: (حمادي، 2013، 25-26)

أولاً: إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها غير ذكية)

المعرفة تمثل أصلاً من أصول المنظمة و تتطلب الإدارة الفعالة استثمارها أصول أخرى فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمارها في العمال أو الأموال تشمل مايلي:

- الحصول على المعرفة إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي.
- القيمة المضافة للمعرفة من خلال عملية التجميع والتأليف.
- مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة.
- تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.
- تعليم العاملين لخلق ومشاركة والاستخدام للمعرفة.

ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ماهي تكلفة الجهد والقصور في المعرفة؟ كم تتكلف المنظمة في حالة عدم قدرة العاملين على الإجابة على تساؤلات العملاء أو اتخاذ قرارات ضعيفة اعتماداً على الجهل بالمعرفة، وإذا رغبت في تحديد قيمة للمعرفة فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة، مثل تحديد قيمة الجودة فإن المؤسسة تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة في المنتجات والخدمات.

ثانياً: الإدارة الفعالة للمعرفة حلولا تمزج بين الأفراد والتكنولوجيا

عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك. وعلى الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحواسيب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك، ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد للتكنولوجيا في طرق مكتملة لبعضها البعض.

ثالثا: تتطلب إدارة المعرفة الفعالة مدراء المعرفة

تخصص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل و رأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن إدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد أن تحدد بوضوح المسؤوليات لأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمنظمة.

ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة، كما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرين، بالإضافة إلى أن مدراء المعرفة يجب أن تحمل كلماتها أو أفعالها معان ضمنية أكثر من أي شخص آخر، ذلك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون هو إنكار الذات.

رابعا: فوائد إدارة المعرفة

وهي وضع خرائط للمعرفة أكثر منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي أو هيكلية للمعرفة، ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق، ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين. كما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يضل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج المعرفة الفرضية، رغم أن الأخير أكثر فهما عن طريق القائمين على الخلق ولكن نادرا ما يتم تطبيقه كاملا، ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالا لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

خامسا: مشاركة واستخدام المعرفة غالبا ما تكون غير طبيعية

يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحدا في تلك المعرفة؟ فإذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في مخاطرة حيث تستخدم المنظمة آخرين بدلا مني؟

فإذا رغبتنا في أن تكون في وضع أفضل كمدراء للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم و أن ينظروا بشك إلى الآخرين، وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوافر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة.

المطلب الرابع: عناصر إدارة المعرفة

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: الإستراتيجية، الأفراد التكنولوجيا، العمليات. وإن تم جمع هذه العناصر وتفاعلت مع بعضها البعض تحدد طبيعة وشكل المعرفة وحجم الاحتياج لها. ويتم الفصل في هذه العناصر كما يلي (الكبيسي، 2005، 93 - 94) :

أولاً: الإستراتيجية

تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وينظر للإستراتيجية على مستويين:

- **المستوى الأول:** يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسؤول إدارة المعرفة وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.
- **المستوى الثاني:** يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقوم على الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخزن وتنسيق ونشر و إدامة المعرفة بقصد تسهيل و إعادة استخدامها والاستفادة منها، ويكون ذلك من خلال تركيزها على نوعية الوثائق ودرجة توثيقها.

ويمكن تلخيص دور الإستراتيجية من خلال إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة.
- توجيه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة ومجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
- تساهم في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة.
- تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.
- تساهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.
- تحديد الإستراتيجية كإطار عمل لإدارة المعرفة.

- تقوم بوضع أسبقيات وضمان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلا عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.

ثانيا: الأفراد

يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة، ويقصد بالأفراد هنا هو كادر أنظمة المعلومات وكادر إدارة المعرفة، و كادر البحث و التطوير، ومديرو الموارد البشرية ومديرو الأقسام الأخرى، وقادة فرق المشروعات، والأفراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة، ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل بدونهم. وصناع المعرفة هم أولئك اللذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويمكن تلخيص الأدوار التي يؤديها الأفراد من خلال إدارة المعرفة فيما يلي:

- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة حيث تخلق الأفكار اللامعة.

- يقوم مدير إدارة المعرفة بدور قيادي في برامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.

- تعد الخبرات التي تعد أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي، والمهارات المتميزة والمقصورة على جماعات قليلة نسبيا (سمات يختص بها المورد البشري دون الموارد الأخرى).

ثالثا: التكنولوجيا

وهي لها دور مهم في إدارة المعرفة من خلال توليد أو نشر أو الاحتفاظ بالمعرفة، وتؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى و أهمها الموارد البشرية، وخصوصا في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التي تبرز ثلاث تطبيقات مهمة هي: معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة.

ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا من خلال إدارة المعرفة فيمايلي:

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل.

- أسهمت في تمهيط وتسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة.

- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش مشتركة تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.

رابعاً: العملية

فهي توفر المهارة والحرفة اللتين تعدان من أهم مصادر المعرفة، يتمثل دور العملية من خلال إدارة المعرفة في الأنشطة التالية:

- تتضمن تطوير ممارسات العمل الجيدة التي تزيد من الترابط المتبادل لأفراد فريق العمل الواحد.
- تساهم العملية في تطوير البرامج الرسمية التي تبني المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.
- العمل المعرفي يرتبط بنشاط صناع المعرفة اللذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعكس خبرتهم بقوة في تصميم عملهم.
- توفر العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج، وتعطي مؤشر لتقليل التكلفة وتحقيق سرعة الاستجابة.

المبحث الثالث: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

تعتبر متطلبات وعمليات إدارة المعرفة من أهم المفاتيح التي تؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيفية تنفيذها على أحسن وجه داخل المنظمة، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى ماهية متطلبات إدارة المعرفة مجالاتها، عملياتها، واستراتيجياتها.

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نجملها فيما يلي:

أولاً: تكنولوجيا المعلومات

تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً مهماً في تحسين أداء المؤسسات وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتفاع بدور المعلومات لترشيد القرارات، حيث يصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة. وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب و مشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الانترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة. (المذل، 2012، 54)

ثانياً: الهيكل التنظيمي

الذي يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات فقد يقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. (صالح، تويبة، 2011، 10)

إذ يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتوزيعها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية. (حنونة، العوضي، 2011، 12)

ثالثاً: توفير الموارد البشرية اللازمة

حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها. وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة. (ربحي، 2012، 168)

رابعاً: ثقافة المنظمة

وهذا عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة إنتاج و تقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بمعرفة الخبرات الشخصية، بناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، تأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة، حيث يمكن خلق هذه الثقافة الايجابية عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة، الخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز؛ ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة لابد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة و يقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة، وهذا يتطلب تغييراً في الذهنية التقليدية ونقلها من مفهوم خزن المعرفة إلى مفهوم تقاسم المعرفة، كما يتطلب وجود نظام يدفع الأفراد إلى تقاسم هذه المعرفة. (الملكوي، 2007، 87)

خامساً: دور القيادة في إدارة المعرفة

فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء و لكنهم يوصفون بلأنهم منسقون أو مسهلون أو مدبرون، و لذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المؤسسة و تعمل المؤسسة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المؤسسة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها كلما لزم الأمر. (الليحاني، 2010، 62)

المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات منها: (بوزناق، 2013، 19-20)

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
- تغيير و إعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، و أن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي وعدم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

وهناك أيضا مجالات أخرى لإدارة المعرفة في المنظمة يجب التركيز عليها لتحقيق قدرات تنافسية عالية عن باقي المنافسين، وهذه المجالات تزداد أهميتها تدريجيا وبشكل مستمر مع تزايد وتنوع مجالات النشاط الذي تمارسه المنظمة، ومن أهم هذه المجالات مايلي:

- مجالات الإنتاج الذي تقدمها المنظمة (سلعة، خدمة، فكرة) والتي تحتاج في كل مراحلها المتعاقبة والمتتابعة إلى معارف تصدر في الوقت المناسب وبالشكل المناسب لتضمن تدفق العمليات الإنتاجية والقضاء على المعيب في الإنتاج التام الصنع والقضاء على الوقت الضائع من وقت العمل، ومن ثم يضمن للإنتاج زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، ومن ثم امتلاك ميزة تنافسية في مجال الإنتاج.

- مجالات التسويق حيث تعتبر وظيفة التسويق كأحد مرتكزات إدارة المعرفة لتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، وذلك بتوفير معلومات عن حاجات الزبائن و رغبات المستهلكين، وكذا عن تغيرات وتقلبات المحيط الخارجي من خلال بحوث التسويق، دراسة السوق وتحليل سلوك المستهلك باعتماد إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن.

- مجالات التمويل والتوازنات التمويلية ومصادره المختلفة و إنتاجية وعائدية و تكلفة كل مصدر من مصادر التمويل المتاحة حاليا، ويمكن الوصول إليها مستقبلا لأن القدرة التمويلية للمنظمة تمكنها من اقتناص الفرص الاقتصادية المتاحة.

- مجال الكوادر البشرية وما يتصل بها من عمليات اختبار و اختيار وتعيين وتشغيل وتدريب واكتساب معلومات وخبرة و رفع مهارة وزيادة الكفاءة، وهو ما يتعلق برسم المسار الوظيفي لها، بحيث تحقق طموحها الوظيفي وتنمية الولاء والانتماء والإخلاص للمشروع والعمل.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

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

وعليه فإن عمليات إدارة المعرفة الأساسية هي:

أولاً: تشخيص المعرفة

أكبر عائق بالنسبة للمنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة وغيابه هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما

أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل فيما لدى المنظمة من إمكانيات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدتها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها. (زرغون، عرابة، 2014، 123)

ثانيا: توليد المعرفة

يقصد بها إبداع وتكوين المعرفة والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة، مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية تساعد في التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مجالات مختلفة مثل: ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوة عمل جديدة ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة الفهم بأن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدر معرفة جديدة. (العسري، 2010، 93)

ثالثا: تخزين المعرفة

بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها والتي قد تحتاجها، و تسعى جاهدة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا، ويتم خزن المعرفة في مخازنها التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكريرها وتنظيمها ... لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة، شبكات العمل، برمجيات المجموعة. (كحلات، 2009، 66)

ويعتبر تخزين المعرفة جسرا بين توليد المعرفة وبين استرجاعها، كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق و إلا فقدت المعرفة. (العلي وآخرون، 2009، 43)

رابعا: توزيع المعرفة

وتعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير أدلة العمل، الاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية مثل: الاجتماعات الندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير رسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن المعرفة تنتقل بشكل صحيح من شخص لآخر إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتفسيرها طبقا لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فاعلية وإن تضمن نقل أكبر للمعرفة، إلا أنها قد تعوق عملية

الابتكار، ولذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنها أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها. (الزطمة، 2011، 67-68)

خامسا: تطبيق المعرفة

يعتبر تطبيق المعرفة استثمارا للمعرفة، فلا يكفي الحصول عليها وتخزينها وتبادلها، بل المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ الفعلي، فالمعرفة التي لا تجسد فعليا تعد مجرد تكلفة، ونجاح أية مؤسسة في برامج إدارة المعرفة يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها. (سلطاني، 2012، 142)

بالإضافة إلى هذه العمليات هناك عمليات أخرى لإدارة المعرفة نذكرها فيما يلي: (الأغا، غنيم، 2012، 38-39)

سادسا: عملية تخطيط المعرفة

تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات و الإمكانيات اللازمة لسير الأعمال كفاءة وفعالية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة.

سابعا: عملية تنظيم المعرفة

يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، فهرسة وتبويب المعرفة، رسم المعرفة.

ثامنا: تقاسم وتشارك المعرفة

يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر.

تاسعا: عملية تحديث وإدامة المعرفة

ترتكز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث و الإضافة والتعديل و إعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بد من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جدا، خصوصا في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.

عاشرا: عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها

تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة و أهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملًا في إدارة المعرفة.

المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة المعرفة

يتم توظيف المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من قبل المؤسسات من خلال تبني عدة استراتيجيات منها إستراتيجية الترميز، إستراتيجية الشخصية، إستراتيجية جانب الطلب، إستراتيجية جانب العرض، وفيما يلي تفصيل دقيق لهذه الإستراتيجيات (صولح، 2013، 19) :

أولاً: إستراتيجية الترميز

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية، قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتفاسم، ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات يمكن من خلال شبكة المؤسسة تعميمها على جميع العاملين من أجل الإطلاع عليها واستيعابها و توظيفها في أعمال المؤسسة المختلفة، فهذه الإستراتيجية والتي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظم توثيق المعلومات أو مستودع المؤسسة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل المعرفة بخطوتين: نقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد، وبالتالي فإن هذه الإستراتيجية هي بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة، لأن المعرفة المرمزة هي التي يعاد استخدامها المرة تلو الأخرى بما يحسن من رافعة المعرفة كل مرة تستخدم فيها.

ثانياً: إستراتيجية الشخصية

ترتكز هذه الإستراتيجية على المعرفة الضمنية وهي معرفة غير قابلة للترميز القياسي، وهي غير رسمية لأنها تكون حوارية تفاعلية في علاقات الأفراد وجها لوجه، وهي غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب و إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة. وهذه الإستراتيجية والتي تسمى أيضا بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد، وبدلاً من ذلك فإن الفرد الذي يمتلك المعرفة هو الذي ينقل الخبرة من خلال الاتصال فرداً لفرد.

ثالثاً: إستراتيجية جانب العرض

وهي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها.

رابعاً: إستراتيجية جانب الطلب

وهي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة ، هذه الإستراتيجية تميل أو تتجه نحو التعلم والإبداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تناولنا إدارة المعرفة التي تعتبر أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات، حيث أصبحت إدارة المعرفة ثروة حقيقية للمنظمات حيث تتمكن من خلالها القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المؤسسات وأساس ارتقائها ونجاحها.

وتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية المعرفة والتعريف بمختلف أنواعها ومصادر الحصول عليها وأهم العوامل المؤثرة فيها، وتم التطرق كذلك إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وأهم المبادئ التي تقوم عليها، وفي الأخير تم التعرف على الأساسيات التي يتم الاعتماد عليها في تطبيق المعرفة.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

ومساهمات إدارة المعرفة

في تحسينه.

مقدمة الفصل

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المدخلات التي تؤثر على المؤسسة والتي تشغل بال المديرين، لذا فإن المؤسسة تحاول أن تسخر كل مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز أدائها الوظيفي، والعمل على تطوير الكفاءات والمهارات الكامنة لدى الموظفين، وعليه فإن تحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات المفروضة عليها، وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها.

من خلال ما سبق تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: مساهمات إدارة المعرفة في تحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم المجالات التي اهتم بها الباحثون لأن غاية أية مؤسسة هو وصول موظفيها إلى مستوى أداء عالي، لأن تحسين أداء المؤسسة يعد الضامن الرئيسي لإستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية المفروضة عليها، وذلك بالتحكم والتكيف مع مختلف العوامل المؤثرة في أدائها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

إن الاختلاف في مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

- يعرف الأداء الوظيفي على أنه: " تعبير عن كيفية توظيف الشركة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة الأمد بغية الاستمرار في مجال الأعمال. " (فرحان، المشهداني، 2011، 65)

- يعبر كذلك مفهوم الأداء الوظيفي عن: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. " (عكاشة، 2008، 33)

- يعرف كذلك الأداء الوظيفي بأنه: " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة. " (هلال، 1992، 11-12)

- يعرف كذلك بأنه: " القيام بالشئ أو تأدية عمل محدد أو نشاط معين أو إنجاز مهمة، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون إشباع حاجة محددة، أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما. " (أبو النصر، 2012، 65)

- ويعرف كذلك على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس الفرد عليها، وهذه الأبعاد كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء. " (عاشور، 2005، 25-26)

ومنه نستنتج أن الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه من قبل رب العمل من أجل تحقيق هدف معين.

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية بدونها 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 أجل الخروج بمزيد من المساهمات، لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ومن بين عناصر الأداء الوظيفي نذكر (العجلة، 2009، 21-22):

- 1- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.
- 2- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- 3- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال فهي العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
- ويضيف بعض الكتاب إلى أن هناك عناصر أربعة للأداء تتمثل فيمايلي:
- 4- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 5- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
- 6- **كمية العمل:** وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز.
- 7- **المثابرة والوثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعمل في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ويمكن الاعتماد على أربع تصنيفات للأداء هي: حسب مصدر الأداء معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، معيار حسب الطبيعة.

أولاً: التصنيف حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الداخلي (الذاتي) والأداء الخارجي. (بوعطيط، 2009)
(76)

1- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

أ- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتها.

ب- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

ج- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، كل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ثانياً: التصنيف حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي و أداء جزئي (زرقون، عرابة، 2014، 125)

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة

الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية

النمو،... الخ

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة

أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق وهكذا... والأداء الكلي في

الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل و التسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ثالثاً: التصنيف حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار بشدة بالتنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسات، وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى وظيفة الإنتاج، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية. (عشي، 2002، 19-20)

1 أداء وظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

2 أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، و إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

3 أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية هذا الأداء يجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد.

كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد اللذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف ذوي الكفاءات والمهارات العالية وتسيرهم تسييراً فعالاً، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

ويتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكرها في المجموعة التالية:

- عائد الأفراد

- التغيبية ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل وقياسها، ويتم ذلك بمجموعة من المؤشرات هي:

معدل الخطورة = ساعات الغياب / الساعات المطلوب عملها.

التغيبية لكل أجير = أيام أو ساعات الغياب / عدد المأجورين.

المدة المتوسطة للتغيبية = ساعات التغيبية / عدد الغيابات.

والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر

- علاقات أرباب العمل والنقابات ويمن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة وانعدام الإضراب يعني هناك جو ملائم توفره المؤسسة لمستخدميها.

4- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين

والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5- أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- الجو الملائم للاختراع والإبتكار والتجديد.

- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.

- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

- درجة التحديث ومواكبة التطور.

6- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا

الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها المجموعة التالية:

- حصة السوق وهو مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو لمؤسسة، ويحسب

بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية.

ويعبر عن هذه النسبة بوحدات عينية أو بالقيمة.

- إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.

- السمعة: وتقاس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

- مردودية كل منتج.

7- أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض إبعاد مفهوم الأداء التي تم

التطرق لها في المبحث السابق فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، المنظمين

العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين الأداء هو خلق وعمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين الأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات الآجال المناسبة والجودة العالية.

رابعا - التصنيف حسب طبيعة الأداء

حسب هذا المعيار فانه يمكن تصنيف أو تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، سياسي تكنولوجي... الخ (صولح، 2013، 37-38).

1 الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية للمؤسسة التي تسعى لبلوغها، والذي يتجسد بالفوائد التي تجنيها من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، عائد السهم...) أو تدني مستويات استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات، الثقافة التكنولوجية). وذلك باستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة التي تساهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي والتراكم الرأسمالي وتعزيز قدرات الاقتصاد القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

2 الأداء الاجتماعي: يتجسد الأداء الاجتماعي في مدى بلوغ المؤسسة الأهداف الاجتماعية، حيث هذه الأخيرة هي قيود يفرضها المجتمع الداخلي (الأفراد العاملين في المؤسسة) أولا، والمجتمع الخارجي (أفراد المجتمع) ثانيا على المؤسسة، وبغض النظر عن كونها قيود أم أهداف فإن تحقيقها يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الاقتصادية، فالأداء الاجتماعي يتجسد في مدى نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي والذي يتمثل في تلبية المتطلبات العامة لأفراد المجتمع من خلال تقديم سلع وخدمات تتميز بالاستمرار والانتظام وتحقيق المنافع العامة لهم.

3 الأداء الثقافي: يكون الأداء ثقافي عندما تسطر لنفسها مثلا هدفا أو أهداف ترغب من خلالها تكوين ثقافة مؤسسة خاصة بها أو تغيير ثقافة مؤسستها بالشكل الذي يلائم ويتوافق مع تحقيق هذا الهدف أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها كخلق أنماط استهلاكية جديدة تتناسب مع منتجاتها وخدماتها الجديدة.

4 الأداء التكنولوجي: يتحدد الأداء التكنولوجي عندما تكون المؤسسة قد خططت أو حددت أهداف تكنولوجية تسعى للوصول والبلوغ إليها.

5 الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة لأهدافها السياسية مثلاً: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب عالية للاستفادة منهم للأغراض الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

هناك ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي نذكرها فيمايلي: (سعيد، سلطان، 2003، 220)

أولاً: كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثانياً: الجهد المبذول: يعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد، الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات وخلوه من الأخطاء ودرجة الابتكار و الإبداع في الأداء.

ثالثاً: نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد أثناء حركات أو أنشطة معينة، أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أن يقيس أيضاً الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

المطلب الرابع: معايير ومحددات الأداء الوظيفي

أولاً: معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير الأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تدبب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة، وتتنحصر أهم معايير الأداء فيمايلي: (الخليفة

(2007، 34-35)

1 -الجودة: وهي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا ما يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

2 -الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

3- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي المواد، المعلومات الأفراد الموارد المادية والوقت الذي يعتبر أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل النقاط التالية:

- كمية العمل المطلوب القيام به.
- عدد العمال اللزمين لإنجاز العمل.

4- الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فالبرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، ولضمان إتقانه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي: (راوية، 1999، 216)

- 1- **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير وتتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3- **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء ويمكن صياغة محددات الأداء فيما يلي:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور}.$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي: (صفر، 2005، 38-39)

- 1- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

- 2- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول.

- 3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعلم التدريب، الخبرة...) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، هذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

ويرى البعض الآخر أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة، بيئة العمل.
(سيد، 2000، 147)

1- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، وهي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- 2- القدرة:** تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:
- المعرفة والمعلومات الفنية اللازمة للعمل.
- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.
- مدى وضوح الدور.

3- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

يتضمن تقييم الأداء الوظيفي المعايير أو الإجراءات التي تزودنا بمؤشرات كمية عن مدى إظهار الموظفين لسلوك وظيفي معين وعن نتائج هذا السلوك، فهو يمثل الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهدافه

أولاً: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

لقد تعددت الكتابات و الأبحاث في موضوع تقييم الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى تقييم الأداء الوظيفي يجمع جميع وجهات النظر العلمية، فقد اختلفت التعريفات من كاتب لآخر ومن باحث لآخر وهذا ما توضحه مجموعة التعريفات الأكثر انتشاراً لهذا المفهوم.

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: " قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة والنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما سيحدث فعلاً، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء. " (رضوان، 2013، 11)

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه: "مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية من إدارة نشاطها من مختلف جوانبه الإدارية، الإنتاجية، التقنية، التسويقية والتخطيطية... خلال فترة زمنية محددة ومدى مهارتها في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات ذو النوعية والكمية والجودة المطلوبة، وبيان مدى قدرتها في تطوير كفاءتها سنة بعد أخرى، إضافة إلى تحسين درجة نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها وإتباع الأساليب الأكثر إنتاجاً وتطوراً في مجال عملها. " (الكري، 2010، 31)

ويعرف كذلك بأنه: "عملية تقديرية لأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المؤسسة. " (حمداوي، 2004، 123)

كما يذهب البعض إلى النظر إلى أن عملية تقييم الأداء الوظيفي على أنه: " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف والجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين خططت له المنظمة مسبقاً. " (الصيرفي، 2007، 208)

ثانياً: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من جهة، وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من جهة أخرى، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية: (غربي وآخرون، 2007، 139-140)

- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافأة)
- زيادة مستوى الرضا.
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة من تأديته لعمله بخلق المناخ التنظيمي، العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل.
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ مهامهم فضلاً عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعمله معاً.
- يمثل تقييم الأداء وسيلة راقية على المشرفين اللذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين.
- تساعد هذه الوسيلة على وضع العامل المناسب في المكان المناسب، والعمل على تنمية مهارات وقدرات الأفراد.
- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.
- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جالب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية والموارد البشرية الجديدة.

ثالثاً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

- إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضاً عديدة وبفيد كل من المنظمة والعاملين اللذين يتم قياسهم وتقدير أدائهم ومن بين أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي نذكر مايلي: (حاتم، 2003، 77-78)
- يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض.
- يساعد في الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة وعلى إنجازهم الشخصي.

- تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين.
- يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقية وتولي مناصب قيادية أعلى.
- يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.
- يعتبر تغذية مرتدة فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء الوظيفي وأساليب تطويره

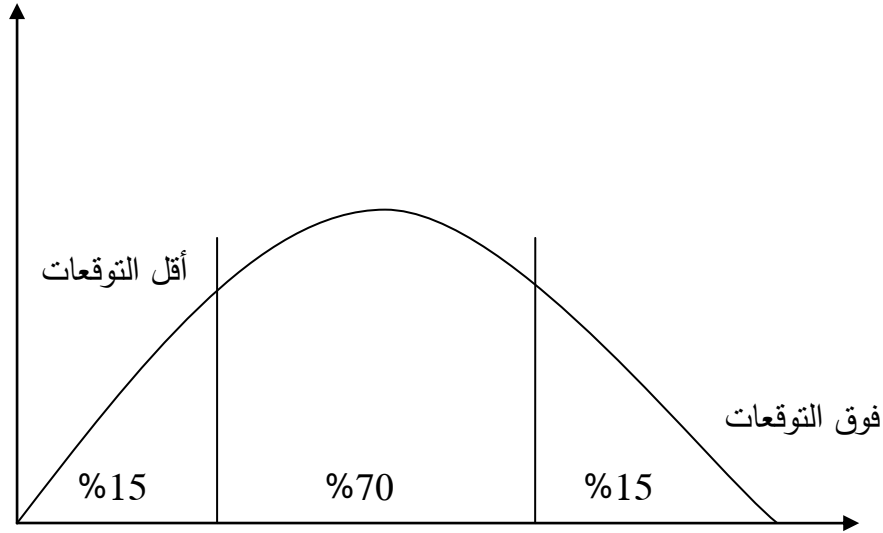
أولاً: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تتباين طرق ومعايير تقييم التقييم من منظمة إلى منظمة أخرى تبعا لأنشطتها الإنتاجية والخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملين، كما أنها تختلف أيضا في إطار المنظمة الواحدة التي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد العاملين بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المنظمات نذكر منها:

1- طريقة التوزيع الإيجابي

تتطلب هذه الطريقة في التقييم أن يقارنوا أداء الأفراد المراد تقييمهم وفقا لنسب مئوية معينة للأفراد وفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم، فالشكل الموالي يبين كيفية استخدام هذه الطريقة فمثلا: يطلب من المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعية 15% من الأفراد قد فاقوا هذه التوقعات 15% لم يحققوا التوقعات المطلوبة فإن عملية الترتيب تأخذ المنحنى الطبيعي

الشكل رقم (02): استخدام طريقة التوزيع الإجمالي



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2007.

ومن المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب في التقييم هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين، إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً. (خضير، 2007، 158)

2- طريقة الترتيب

هذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الموظفين ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، والأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة ولكن الأساس هو الأداء العام للعمل، ولاشك أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولتها فإنها تعاني من بعض العيوب منها:

- صعوبة تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في الإدارة أو القسم عن عشرين شخصاً.
- من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء، أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة.

(شاويش، 2005، 91)

3- طريقة المقارنة الثنائية

وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين. (درة، 2008، 276)

4- المقاييس المتدرجة البيانية

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية، ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص.

وقد تلجأ العديد من الشركات إلى تقييم بعض المهام المحددة بدلاً من مجرد تقييم سمات أو خصائص عامة مثل الجودة أو الكمية (ديسلر، 2007، 224)

5- طريقة الإدارة بالأهداف

يتم تقييم الأداء من هذه الطريقة من خلال الاتفاق بين المشرف والموظف على مجموعة من الأهداف التي ينبغي على الموظف تحقيقها في فترة زمنية محددة قادمة، أو قياس أداء الموظف بناءً على نسبة تحقيقه لهذه الأهداف.

ترتكز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل انجازه مع ما أنجز فعلاً، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها.
 - يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس ومرؤوسيه.
 - وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.
 - تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء.
- إن الهدف الأساسي لهذه الطريقة هو تعزيز العلاقات بين الرئيس و المرؤوس وكذا تحسين المناخ وظروف العمل المناسبة. (راوية، 2003، 225)

6- طريقة الأحداث الحرجة

حيث تركز هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها المستخدم، فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف، ولكن في هذه الطريقة لا يتم التركيز على الحدث في ذاته بل يتم التركيز على التصرف والسلوك الذي أظهره العامل اتجاه الحدث فمن خلال هذه الطريقة يقوم المشرف

بتسجيل الوقائع التي تطرأ خلال العمل سواء كانت جيدة أم فاشلة وذلك في ملف المستخدم، وبعد الانتهاء من التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها واستخراج معدل يعبر عن كفاءة الفرد.

وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقائق مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردودية إيجابية أو سلبية. وتحتاج هذه الطريقة إلى قدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين ذلك أنها تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسهم ووقوف على الأحداث والمواقف وتحليلها ومقارنتها مع الوقائع المحددة (زويلف 211، 1998)

7- التدرج البياني

تعد هذه الطريقة من طرق التقييم المتقدمة، إذ أنها تعتمد على سلوك الموظفين أو العاملين بدلا من الاعتماد على المواقف أو على افتراضات معينة أو الوقائع التي تصف السلوك الوظيفي، وتنتج من أقصى المراتب الإيجابية إلى أقصى المراتب السلبية، إذ يقوم خبراء مختصون بتحليل كل وظيفة إلى مكوناتها الأساسية وإعداد قائمة بالوقائع أو الأحداث أو السلوكيات المهمة المؤثرة في أداء تلك الوظيفة أو العمل، تقابل هذه السلوكيات بمجموعة معينة من الصفات أو الخصائص التي تمثل أبعاد للأداء (العزاوي جواد، 2013، 375)

وأخذت هذه الطريقة اسمها البياني من وضع المشرف خط أو دائرة تحت كل صفة يحدد حديها الأعلى والأدنى، ويضع الرئيس علامة على هذا الخط البياني لإظهار موقع المرؤوسين لهذه الصفة، ومن هذه السمات الذكاء والانتماء. (بخلف، 2007، 83)

ثانياً: أساليب تطوير تقييم الأداء الوظيفي

توجد هناك ثلاثة أساليب لتطوير الأداء وهي:

1- تطوير الوظيفة

حيث تحدث تحسينات لمعظم الموظفين أثناء قيامهم بالعمل أو ما يسمى خبرات العمل، وتشير خبرات العمل إلى: علاقات ومشاكل ومطالب ومهمات وأشياء أخرى يواجهها الموظفون وهم على رأس عملهم فيكون هناك اختلاف بين مهارات الموظف وخبراته السابقة مع المهارات المطلوبة لعمله الحالي، وحتى يكون الموظفون ناجحين في عملهم عليهم توسيع مهاراتهم وهذا يعني تعلم مهارات جديدة وتطبيق معارفهم وخبراتهم بطرق حديثة والتفوق في خبرات جديدة. (عبوي، 2009، 210)

2- تطوير أداء الموظف

ويتم تطوير أداء الموظف من خلال عدة وسائل وهي كالتالي: (الجندي، 2010، 55)

- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أو لا بحيث يتم اتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك أنه لا يمكن القضاء على نواحي القصور والضعف لدى الموظف بحيث يتم التركيز على تحسين أدائه من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتتميتها.
- التركيز على ما يرغب الموظف في أدائه وبين ما يؤديه بحيث أن ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للموظفين بأداء الأعمال اللذين يرغبون القيام بها وتوفير الانسجام بين الموظفين واهتماماتهم.
- الترابط بين الأهداف الشخصية للموظف وأداء عمله بحيث يكون مجهود تطوير الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات و أهداف الموظف من خلال إظهار وتأكيد أن التطوير المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من التحسينات المرغوبة للموظف.

3- تطوير البيئة

ويكون ذلك من خلال مايلي: (الجندي، 2010، 57- 58)

- وضوح خطوط الاتصال ومدى الفاعلية المتبادلة بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامهم وإدارتهم التابعين لها.
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه.
- تطوير نوعية الاتصالات بين الموظفين ومشرفيهم أو مدراءهم وبين الموظفين أنفسهم.
- ويرى الكثير من الباحثين أن القيادات الإدارية تلعب دورا حساسا وأساسيا في تطوير أساليب رفع الإنتاجية من خلال تطوير الأداء الوظيفي وينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت ضمن فريق الإدارة العليا أو الوسطى حيث لها القدرة على تكوين نظرة شمولية لتوجيهات وأهداف المؤسسة، إضافة إلى قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة والتي تؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة ككل من خلال تحسينها لأداء الموظفين وزيادة درجة الإنتاجية لديهم وبالتالي تحسين الإنتاجية بشكل عام

للمؤسسة، ومن هنا فإن هناك أساليب لرفع الإنتاجية ومن الوسائل التي تؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية نذكر مايلي:

- تنمية القوى البشرية (التدريب).

- الدوافع والحوافز.

- الإدارة بالأهداف وتصميم العمل.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة مما يساعد في رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

ويشترط في المعايير وهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وتكون هذه المعايير إذا تميزت بالخصائص التالية: (عكاشة، 2008، 39)

أولاً: صدق المقياس: أي أن العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

ثانياً: ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات ومستويات أدائه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

ثالثاً: التميز: ونعني به درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

رابعاً: سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

المطلب الرابع: صعوبات تقييم الأداء الوظيفي

تواجه عملية تقييم الأداء الوظيفي بعض الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها ومن أهم هذه الصعوبات نذكر مايلي:

أولاً: صعوبات تتعلق بالمشرف المقيم

إن المشرفين قد لا يعرفون جيداً ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستطيعون أن يقيموا أدائهم بشكل موضوعي، وقد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى تقسيمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير، وكذلك هنالك بعض المشرفين اللذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت تقييماتهم سلبية. (شاويش، 2005، 108)

ثانياً: عوامل بيئية

هناك عوامل تعتبر خارج إدارة العامل تؤثر على مستوى أدائه، فبالرغم من أنه قد يظن أن مثل هذه العوامل تستخدم كأذار إلا أن على المشرف التأكد من وجودها، وقد تتعلق أغلبها بالنقص في التجهيزات والمعدات وغياب التعاون مع الآخرين، وإتباع المشرف أسلوب متشدد في الإشراف، ودرجة الحرارة المرتفعة، ونستطيع أن نجملها في بيئة العمل غير سليمة. (حنا، 2009، 176 - 177)

ثالثاً: التحيز الشخصي

وهو أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء، كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية حصر نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين إلا أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم (نوري، 2010، 359 - 360)

رابعاً: خطأ التأثير بالهالة

وهو أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد يتم تقييم الموظف بمستوى ممتاز بجميع الجوانب متأثراً بجانب واحد والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرض تم تقييم الموظف بشكل عام غير مرض هكذا. (حسونة، 2008، 154)

خامسا: خطأ التأثير بالأداء الحديث

والمقصود هنا إهمال ونسيان تفاصيل الماضي وتقييم الموظف بناء على الفترة الحديثة من وقت أو تاريخ التقييم (حسونة، 2008، 154)

سادسا: الحياء أو التوسط

وهو إعطاء صفة المركزية والتوسط إلى معظم المرؤوسين، وقد يعود ذلك إلى عدم معرفة المشرف للفروق الفردية بين العاملين وعدم قدرته على كشفها وتحديد قياها، وغياب البيانات والمعلومات اللازمة سببا يدفعه لإعطاء تقييمات متوسطة لأغلب المرؤوسين، وتكثر هذه الطريقة عادة في المنظمات ذات الأعداد الكبيرة من العاملين، وربما يلجأ المشرف إلى هذه الطريقة لكي لا يحدث انقسام بين عماله إلى عمال مثابرين وعمال كسولين، ولا يظهر المشرف المقصرين والضعفاء في أدائهم أمام الإدارة لكي يتهرب أو ينتخب سؤال الإدارة لماذا لم يتم تدريبهم والارتقاء بمستوى أدائهم (صديق، 2012، 241)

المبحث الثالث: مساهمات إدارة المعرفة في تحسين الأداء

إن إدارة المعرفة من علم تعلم الأفراد مع بعضهم البعض أو من خلال المصادر الخارجية، حيث يسمح هذا الأخير للمنظمات بالنمو والازدهار بشكل ثابت وكذلك تساهم إدارة المعرفة في خلق رأس مال معرفي جديد وذلك من أجل تسخير هذه المعارف للمورد البشري والتي تساعد على أداء مهامه وتعمل على رفع وتحسين أدائه.

المطلب الأول: إدارة المعرفة وأثرها على أداء المؤسسة

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات، حيث أنها تؤثر بشكل كبير على الأداء في الأبعاد المختلفة، كالأفراد، العمليات، المخرجات بالإضافة إلى الأداء العام، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة التأثير على المؤسسات في هذه الأبعاد بطريقتين أساسيتين هما:

- **الأولى:** تستطيع إدارة المعرفة المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء.

- **الثانية:** تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد السابقة الذكر. ومن هنا يمكن تحديد الآثار الناجمة عن إدارة المعرفة:

أولاً: إدارة المعرفة وأثرها على العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة أهمها: (زرقون، عرابية، 2014، 130)

- تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم، وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة ويسمح مثل هذا التعلم من النمو ويجعل لهم القدرة على التغيير والاستجابة لمتطلبات التكنولوجيا.
- تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة، بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العامل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين في بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال، وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محلية أو عالمية وهذه الأمور هي:
- توسيع الخبرات لدى العاملين.
- دعم وزيادة رضا الزبائن.
- زيادة الربح والعوائد.

ثانيا: إدارة المعرفة و أثرها على تعلم العاملين

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومشاركين في التطبيقات. فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة (الضمانية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها). هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية مشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير رسمية (العلي وآخرون، 2006، 336).

ثالثا: إدارة المعرفة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة والتي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها: (جيبيرت، دس، 110)

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة.
- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

إن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل.

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء، كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، وهناك بعض المداخل الأخرى التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين، ومنها التدريب والتطوير حيث تساهم مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

رابعا: إدارة المعرفة وأثرها على العمليات

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة.

كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الفعالية، الكفاءة، درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع واستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم، أما عن إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة فهي تكمن فيما يلي:

1- أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات

تساعد إدارة المعرفة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة في تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً بالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن خطأ تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً.

2- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات

ويظهر هذا الأثر كما يلي:

- تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات.
- تجنب الدخلاء اللذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

3- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات

بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز النشاطات الذهنية وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري. (سعداوي، 2011، 13-15)

لقد وجدت الدول الغربية أن كل ما عندها وما عند غيرها من موارد ومصادر طاقة والثروات لا تعادل في قيمتها وما يملكه الإنسان في عقله وروحه من كنوز وثروات، وها التفتت هذه الدول إلى رأس المال الحقيقي ورأس المال الفكري وليس رأس المال المادي والنقدي وعندها اندفعت هذه الدول لتعيد إنتاج جامعتها لتخرج المزيد من العقول المفكرة وانقلبت الحروب من ساحات المعارك إلى ميادين الجامعات والمدارس والمختبرات والمعاهد العلمية، و أوفدت هذه الدول والجامعات مندوبيها وخبرائها ليجوبوا الأحياء الفقيرة في دول آسيا وإفريقيا ليس بحثا عن موارد طبيعية جديدة فهذا بالإمكان اكتشافه من خلال أقمارهم الصناعية ومركباتهم الفضائية وإنما بحثا عن المواهب الواعدة والعقول المبدعة، وهذا ما نراه الآن يحدث في الهند والصين ودول أخرى من خلال الاستثمارات الغربية، فالهند تتوقع في السنوات القليلة المقبلة أن يعود عليها ما يفوق الخمسين مليار دولار بما تنتجه من أفكار وبرامج وتقنيات معلوماتية جديدة.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء وتنمية القدرات الأساسية في المؤسسات، بل أصبحت عنصرا من عناصر المنافسة، بالنظر إلى أن المؤسسات الأكثر اعتمادا على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير ملموسة (رأس المال الفكري)، والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة ففي تلك المؤسسات المتعلمة ذات المعرفة تزايد الاتجاه نحو التقليل من المباني والتجهيزات المكتبية، معدات النقل، مستلزمات التخزين مقابل التحول إلى تلك الأصول المجسدة في الأرقام المعلومات، ومعرفة تختزن في الحسابات وفي شبكة الانترنت.

ووفقا لهذا السياق يتبين أن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية ذات أهمية بالغة، فهي تتضمن التوجيه، التنظيم، التنسيق، مراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع واستعمال وخلق وتكوين المعرفة ضمن حقل المؤسسة، وعليه فهي تحتاج إلى وجود تكنولوجيا تساعد على نشر وتخزين واستعمال وتحويل المعارف في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة، وبالتالي على المؤسسة تثمين معارفها إذا أرادت تنمية رأس مالها الفكري.

ولإدارة المعرفة ثمرات كثيرة تجنيها المؤسسة بتطبيقها لهذا المفهوم واعتماده عليها:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف والتخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

- زيادة العائد المالي عن طريق تشجيع تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر.
 - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
 - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقتها بمثيلاتها.
- وحتى تستثمر الشركة رأس مالها الفكري والمعرفي أفضل استثمار فمن المفترض أن تشجع عاملها وتحفزهم على تقديم أفكارهم وتسهل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى، وأن توفر لهؤلاء العاملين المناخ الذي يمكنهم من تقديم معلوماتهم وأفكارهم بحرية كاملة. لقد وفرت إدارة المعرفة الكثير من الفرص للمنظمات في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيات جديدة، ووسائل إنتاج جديدة وأساليب عمل ساهمت في تخفيض التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح وكل ذلك دفع إلى خلق ما يسمى بصناعة المعرفة، والتي أصبحت اليوم موضوع الساعة لقطاع الأعمال في المجتمعات الأكثر تقدماً.
- ويبدو أن هذا التوجه قد صار أساسياً وليس وقتياً أو ظرفياً، وخاصة بالنسبة للمنظمات المهنية ويتضح ذلك من خلال مايلي:
- أن جزءاً متعظماً من الصناعات الخالقة للثروة هي صناعات معرفية، فالصناعة الإعلامية والصيدلانية والتكنولوجية المتقدمة والخدمات المهنية كلها استطاعت أن تنمو بسرعة تزيد أضعاف عن الصناعات الأخرى.
 - هناك قيمة متزايدة لغير الملموس فقيمة العديد من المنظمات كما تظهر من أسعار أسهمها هي عادة عشرة مرات بقدر قيمة ممتلكاتها الدفترية، والفروق تعود في الأساس إلى الممتلكات غير ملموسة مثل الاسم التجاري، براءات الاختراع، حقوق النشر، المعرفة الفنية.
 - كما يمكن زيادة على ذلك العناصر التالية التي نراها مفيدة في الدور الذي يلعبه العنصر البشري الفكري وهي:
- زيادة القدرة الإبداعية.
 - إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
 - تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة.
 - خفض التكاليف والبيع بأسعار تنافسية.
 - حسن الإنتاجية.

- تعزيز القدرة التنافسية.
- رأس المال الفكري من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة.
- توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية.
- الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب وقيمة رأس المال المعرفي ومؤسساته في جانب آخر.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تناولنا الأداء الوظيفي الذي يعبر على محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه من أجل تحقيق هدف معين. وتم التطرق إلى مختلف أنواع الأداء الوظيفي، معايير، محدداته، وكيفية تقييمه التي تعد وسيلة أساسية للحكم على كفاءة وفعالية أداء الموظفين، وكذلك مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الأمر الذي قمنا بعرضه في المبحث الثالث من خلال معرفة أثر إدارة المعرفة على العاملين وتعلمهم، وكذلك أثرها على الرضا الوظيفي ودورها في تنمية رأس المال الفكري. حيث تبين في هذا المبحث أن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

الفصل الثالث

إدارة المعرفة ودورها في
تحسين الأداء الوظيفي
بمديرية توزيع الكهرباء
والغاز ميلة.

مقدمة الفصل

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري في الفصلين الأول والثاني، أين تم الإلمام بمختلف جوانب إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة، سنقوم بالانتقال إلى الدراسة الميدانية التي تعد وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات والمعلومات، ولذلك اخترنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق مديرية التوزيع ميله. وقد تناولنا في الفصل الثالث المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق مديرية التوزيع ميله.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق مديرية التوزيع ميلة

سنقوم في هذا المبحث بتقديم بطاقة تعريفية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ميلة، والتي عرفت تطورا مستمرا منذ نشأتها إلى يومنا هذا، حيث سنتناول في المطلب الأول نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، والمطلب الثاني التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة، أما في المطلب الثالث سنتناول فيه الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

أولاً: تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " سونلغاز "

لقد تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1947 على يد الاستعمار الفرنسي، وتعرف اختصارا باسم " سونلغاز " المتعامل التاريخي في الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، وقد قامت مؤسسة سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتناسب مع السياق الجديد بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195 - 02 المؤرخ في 01 نوفمبر 2002.

ومن بين المهام الرئيسية لمؤسسة سونلغاز نذكر:

- إنتاج وتوزيع ونقل الكهرباء.
- نقل وتوزيع الغاز.
- إضافة إلى ذلك يسمح لها القانون الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات أخرى من القطاعات ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.
- وقد لعبت سونلغاز دورا هاما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يسمح لها برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 98% ونسبة توزيع الغاز ما يفوق 37%، وتطمح سونلغاز أن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة منافسيها خاصة في البحر الأبيض المتوسط.

ثانيا: مراحل تطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

لقد مرت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في تطورها بعدة مراحل نذكرها فيما يلي: (وثائق مقدمة من قبل مصلحة الموارد البشرية)

1- مرحلة إنشاء الشركة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر "

لقد تم إنشاء المؤسسة العمومية المعروفة باسم " كهرباء وغاز الجزائر " المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA في سنة 1947، تحتكر إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك توزيع الغاز .

2- مرحلة إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

بعد الاستقلال تكفلت الدولة الجزائرية بالمؤسسة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر "، وتم تحويل الاسم إلى " الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " التي تحتكر إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء، إضافة إلى احتكار النشاط التجاري للغاز الطبيعي داخل التراب الوطني.

3- إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أين زودت ب 06 شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

- مؤسسة إشعال الكهرباء (كهريف).
- مؤسسة تركيب البنى التقنية والإنشاءات الكهربائية (كهريب).
- مؤسسة إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (كنغاز).
- مؤسسة أشغال الهندسة المدنية (أنيرا).
- مؤسسة التركيب الصناعي (التركيب).
- مؤسسة صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة (AMC).

4- تغير الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء والغاز

في سنة 1991 بعد تحول الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد الاشتراكي إلى اقتصاد السوق تم تحويل الشكل القانوني للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري وهذا بموجب القرار التنفيذي رقم 91 - 475 الصادر في 14 ديسمبر 1991.

أما في سنة 1995 فقد أكد الشكل القانوني لسونلغاز عل أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تابعة لوزارة الطاقة والمناجم، لها شخصية معنوية تتمتع بالاستقلال المالي تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، وذلك وفقا للمادة 4 للقرار التنفيذي رقم 280 / 95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995.

5- تغيير الشكل القانوني للمؤسسة العمومية للكهرباء والغاز وتوسعها

في سنة 2002 تم تحويل مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم تحوز الدولة على رأسمالها، برأسمال قدره 150 مليار دينار جزائري موزعة على 150 ألف مساهم وهذا بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195 02 المؤرخ في 01 جوان 2002 وهذا ما يخول المؤسسة استقلالية أكبر، حيث يسمح لها أن تمارس مسؤوليتها كاملة ويسهر على تسييرها جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام. وفي سنة 2004 بدأت عملية تغيير سونلغاز مع إنشاء ثلاث مؤسسات أي تشييد سونلغاز كمجمع صناعي، وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات، ويتعلق الأمر بمايلي:

- المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE.

- المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.

- المؤسسة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG.

وفي سنة 2009 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع وقامت بتشكيل أربعة فروع تتمركز على مستوى الجزائر الوسط، الغرب والشرق وهي كمايلي:

أ- سونلغاز توزيع الجزائر SDA

هي شركة مساهمة وفرع من فروع سونلغاز منذ 2006 برأس مال قدره 9 ملايين دينار جزائري وتغطي نواحي العاصمة، بومرداس، تيبازة، تتمثل مهمة هذه الشركة في الاستغلال والتسويق والتطوير والصيانة لشركة الكهرباء والغاز.

ب- سونلغاز توزيع الوسط SDC

أنشئت هذه الشركة في جانفي 2004 برأسمال قدره 16242 مليار دينار جزائري وتغطي المناطق التالية: البويرة، المسيلة، الجلفة، الأغواط، بسكرة، إليزي، ورقلة، وفي سنة 2006 تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع أين أوكلت إلى 04 فروع تتمركز على مستوى: الجزائر، تيزي وزو، غرداية، حيث تتولى تسيير 1200958 زبونا في مجال الكهرباء و 389410 زبونا في مجال الغاز.

ج- سونلغاز توزيع الغرب SDO

هي شركة مساهمة وفرع من فروع مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري وتغطي هذه الشركة عمليا كافة مناطق الغرب الجزائري.

د- سونلغاز توزيع الشرق SDE

هي شركة مساهمة وفرع من فروع مجمع سونلغاز منذ جانفي 2006 برأسمال قدره 24 مليار دينار جزائري يقع مقرها بقسنطينة وتغطي هذه الشركة عمليا كافة أنحاء الشرق الجزائري وتضم الولايات التالية: قسنطينة، ميلة، سطيف، جيجل، سكيكدة، بجاية، خنشلة، باتنة، أم البواقي، تبسة، قالمة، عنابة، سوق أهراس، لمسيلة، برج بوعريريج، الطارف.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق مديرية التوزيع ميلة

أولا: نبذة تاريخية حول مديرية التوزيع ميلة (وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية)

تم فتح شعبة الكهرباء والغاز ميلة سنة 1987 وكانت تابعة لمركز قسنطينة، إلا أن الأعمال الموكلة لهذه الشعبة كانت تقتصر فقط على متابعة أشغال الكهرباء والغاز والتدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناتجة آنذاك.

وفي جانفي 1992 تم فتح مركز ميلة وكانت له الاستقلالية التامة في إدارة شؤون الولاية فيما يخص التزود بالطاقة الكهربائية والغازية، وبموجب التحولات التي طرأت على مجموعة سونلغاز سنة 2005 قام مجلس إدارة المجموعة بإعادة تسمية مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية.

وفي سنة 2009 وبموجب توصيات مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 12 مارس 2009 تم تحويل مرة أخرى تسمية المديريات الجهوية إلى مديرية التوزيع، ويبلغ عدد عمال مديرية التوزيع لولاية ميلة حوالي 140 عامل وتقع هذه المديرية في وسط عمراني على مشارف طريق جيش التحرير الوطني وعلى مقربة من المؤسسات التالية:

- من الجهة الشمالية ديوان الترقية والتسيير.
 - من الجهة الجنوبية مستشفى الإخوة مغلاوي.
 - من الجهة الغربية مدرسة الشرطة.
 - من الجهة الشرقية ثانوية ديدوش مراد.
- ووصلت نسبة تغطية الكهرباء إلى أكثر من 98% بينما وصلت نسبة تغطية الغاز إلى ما يفوق 36%.

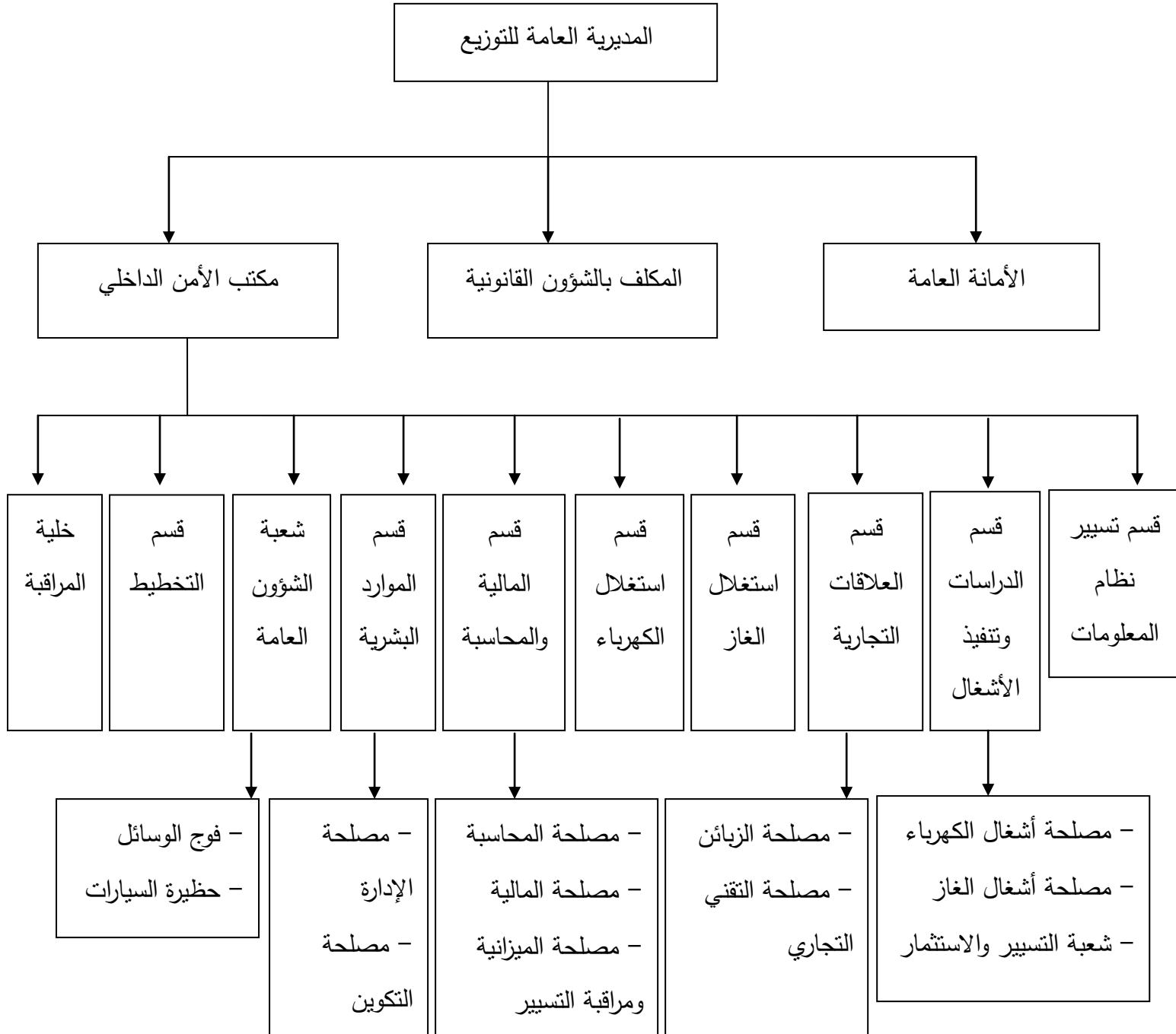
ثانيا: مهام مديرية التوزيع ميله

المديرية العامة للتوزيع مسؤولة ضمن صلاحياتها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتلبية احتياجات العملاء من هاتين الطائفتين، ويمكن ذكر أهم الوظائف التي تؤديها المديرية العامة للتوزيع للشرق فيمايلي:

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية وإعادة بيعها للعملاء بمختلف أنواعهم (توتر / ضغط عالي)، (توتر / ضغط متوسط) ، (توتر / ضغط ضعيف) .
- المشاركة في وضع السياسة التجارية.
- تنفيذ السياسة التجارية عن طريق وضع قاعدة العملاء وإدارة الأعمال ومراقبة التنفيذ والتطبيق.
- ضمان إدارة وتنمية الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لعملية التوزيع.
- ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات فيما يتعلق بأنشطة التوزيع.
- التحقق من صحة برامج الاستثمارات.
- إدارة، قيادة، تشغيل وصيانة وتطوير شبكات وجدول المنشآت.
- المشاركة في وضع المواصفات الفنية واختيار الموارد والموافقة عليها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ميلة

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ميلة من (وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية)



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

أولاً: الأمانة العامة

- ضبط جميع العمليات اللازمة لسير العمل في الإدارة والعلاقات الداخلية والخارجية وتنظيم الجداول الزمنية للأعمال.
- التحضير للاجتماعات والتحركات.
- إنشاء وتحديث السجلات.
- تلقي وتوزيع البريد.
- تشريع الوثائق المختلفة وفقاً للتعليمات.

ثانياً: المكلف بالشؤون القانونية

هو الناطق القانوني باسم الشركة، ويعمل على تمثيل الشركة في النزاعات القانونية كما يعمل على التكفل بالدفاع عن مصالح الشركة وحل كل مشاكلها.

ثالثاً: مكتب الأمن الداخلي

يعمل على ضمان الأمن الداخلي للعمال والموظفين داخل الشركة، والسهر على أمن الشركة في حد ذاتها وتتدرج منه الفئات التالية:

1- قسم تسيير نظام المعلومات

من مهامه مايلي:

- تسيير مختلف قواعد المعطيات والشبكات المحلية.
- مساعدة مختلف المصالح والأقسام بالمعلومات الضرورية في مجال الإعلام الآلي.
- حساب وإنشاء فواتير استهلاك الطاقة.

2- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال

ينحدر من هذا القسم مايلي:

- مصلحة أشغال الكهرباء، دراسة ومتابعة الأشغال.
- مصلحة أشغال الغاز، دراسة ومتابعة الأشغال الخاصة بتموين الغاز.
- شعبة التسيير والاستثمار (SGI) وهي بدورها تنقسم إلى فرعين هما:

أ- فرع الصفقات

- برمجة الأشغال المتعلقة بالتموين بالطاقة الكهربائية والغازية للزبائن.

- طلب الرخص القانونية لغدارة الجماعات المحلية.

- إعادة الطلبات.

ب- فرع القروض وأوامر الدفع

- استقبال الفواتير الخاصة بالأشغال المنجزة من طرف المقاولين والعمل على معالجتها وإرسالها إلى قسم المالية والمحاسبة من أجل التقييد والتسديد.

3- قسم العلاقات التجارية

تعتبر همزة الوصل بين الشركة والزبون وينقسم هذا القسم إلى مصلحتين هما:

أ - مصلحة الزبائن

يعتبر أهم المصالح على مستوى القسم حيث تعمل على تلقي الشكاوي من الزبائن ودراستها بالتنسيق مع باقي المديرية والوكالات التجارية التابعة للقسم، وتضم هذه المصلحة فوجين:

- فوج فوترة الإدارات (FMS): يقوم هذا الفوج بتسيير زبائن الطابع الإداري ومن مهامه مايلي:

- إرسال الفواتير إلى المستهلك.

- الأمر بقطع التموين بالطاقة الكهربائية في حالة عدم تسديد الفاتورة في الآجال المحددة.

- الأمر بإرجاع التموين في حالة تسديد الزبون للديون.

- فوج الخزينة: يقوم هذا الفوج بمتابعة كل التحركات المالية ومن مهامه:

- استعمال ما يعرف " les caisse " التي توضح حركة الأموال الآتية من مختلف الوكالات التجارية.

- مركزية " les caisse " التي ترسل إلى قسم المحاسبة والمالية من أجل التقييد.

- مراقبة حركة الأموال الخاصة بالحساب الجاري والحساب البنكي.

ب - مصلحة التقني التجاري

تهتم بمتابعة وتسيير الزبائن الجدد من يوم وضع طلباتهم إلى يوم وضعهم تحت الخدمة سواء تعلق

الأمر بالكهرباء أو الغاز وتتم هذه المتابعة عبر المراحل التالية:

- استقبال طلب الزبون وتسجيل طلبه وفق رقم تسلسلي .

- إرسال الملف إلى قسم الدراسات والأشغال.

- إنشاء ورقة العتاد.

- إرسال التقدير المالي للزبون.
- استقبال الأمر بالفاتورة ومقارنتها مع ورقة تشفير العتاد.
- إصدار ورقة الأمر بتنفيذ الأشغال.
- إصدار الأمر بالوضع تحت الخدمة وإرساله إلى الوكالة التجارية المعنية من أجل وضع العدادات.

4- قسم استغلال الغاز: من مهامه مايلي:

- صيانة شبكات الاستغلال الخاصة بالغاز.
- ضمان نوعية الخدمة المقدمة والسهر على سيرورتها.
- إصلاح مختلف النقائص على مستوى شبكة الغاز.
- تطوير شبكة الغاز.

5- قسم استغلال الكهرباء: من مهامه مايلي:

- صيانة شبكة الاستغلال الخاصة بالكهرباء.
- ضمان نوعية الخدمة المقدمة والسهر على سيرورتها.
- إصلاح مختلف النقائص على مستوى شبكة الكهرباء.
- تطوير شبكة الكهرباء.

6- قسم المالية والمحاسبة: وقد ظهر هذا القسم في جانفي 2006 وينقسم إلى:

أ - مصلحة المحاسبة: وتتمثل مهامه فيما يلي:

- تقييد " caisses comptable " التي توضح حركة الأموال.
- تقييد العمليات المغلقة للموردين.
- إجراء عملية المقاربة لمختلف الحسابات.
- إعداد جدول حسابات النتائج.
- إعداد التصريح الجبائي.
- إعداد الميزانية الختامية.

ب - مصلحة المالية: تقوم بالعمليات التالية:

- تسديد الموردين.

- متابعة تحركات الأموال.

- تسديد العمليات المختلفة.

ج- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: تتمثل مهامها فيمايلي:

- مراقبة التسيير (حسابات المجموعة 6 و 7)

- إعداد الميزانية التقديرية.

7- قسم الموارد البشرية: وينقسم هذا القسم إلى مصلحتين هما:

أ - مصلحة الإدارة: تكمن مهمتها فيمايلي:

- إعداد رواتب العمال.

- التصريح باشتراكات الضمان الاجتماعي وإرسالها إلى مصلحة المالية من أجل التسديد.

ب مصلحة التكوين: تتولى المهام التالية:

- التوظيف.

- إعداد مخطط التكوين.

- تسيير المستخدمين.

8- شعبة الشؤون العامة: وتنقسم إلى:

أ - فوج الوسائل: يشرف على توفير المستلزمات الضرورية لمختلف المصالح بالمديرية.

ب - حظيرة السيارات: تهتم بالمتابعة اليومية للسيارات فيما يخص صيانة الأعطاب، التأمينات... إلخ

9- قسم التخطيط: تتمثل مهمته فيمايلي:

- إعداد المخطط التوجيهي لمديرية التوزيع.

- دراسة مخطط إعادة الهيكلة والتخطيط لشبة الضغط المتوسط والتجمعات.

- ضمان احتياجات ومتطلبات مديرية التوزيع لكل الدراسات الخاصة (الضياح، التعويضات)

- تحديد مقترحات الربط للزيائن الجدد ذوي الاحتياجات الاستهلاكية الكبرى.

- إنشاء مخطط سنوي للمنشآت على المدى القريب والمتوسط على أساس قرارات مختلف اللجان

وضمن التنفيذ

- الحضور الدائم مع المقاطعات أثناء دراسة شبكات الضغط المنخفض وترسيم البرامج الاستثمارية.

10- خلية المراقبة: وهي قيد الوضع تحت الخدمة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتناول في هذا المبحث الإطار المنهجي الذي تم إتباعه في إجراء الدراسة، وذلك من خلال التعريف بمنهج الدراسة، وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينة الدراسة، ثم كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبيان) والتأكد من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة ومنهجها

في هذا المطلب سنقوم بمعرفة المنهج المعتمد والمجتمع والعينة التي سيتم تطبيقها في هذه الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين على اختلاف مستوياتهم العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق مديرية التوزيع ميلة والبالغ عددهم 140 عامل.

ثانياً: عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم المجتمع قمنا باختيار عينة تتكون من 60 عامل، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وهي العينة التي يتم اختيارها بطريقة تسمح بمنح كل عنصر من عناصر المجتمع نفس فرصة الاختيار، وإن الطريقة المستخدمة في اختيارها تعتبر أسهل وأدق طرق المعايير الاحتمالية وأكثرها استخداماً، وهي طريقة لاختيار مفردات أو عناصر مجتمع له نفس الفرص لأنه ممثل ضمن عينة البحث.

ثالثاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو الأسلوب الذي تتمثل فيه معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح والذي يدرس ظاهرة أو حدث أو قضية موجودة حالياً، ويعد المنهج مناسباً لأنه يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات:

1 المصادر الثانوية

وذلك بالاعتماد على الكتب والمراجع العربية من كتب، مقالات، ملتقيات، مجلات، أبحاث والدراسات السابقة والتي تناولت موضوع إدارة المعرفة والأداء الوظيفي وهذا في الجانب النظري.

2 المصادر الأولية

من أجل الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الاستبيان لتوفير البيانات المناسبة وقد صممت خصيصا لهذا الغرض.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

هناك عدة أدوات يعتمد عليها الباحث من أجل جمع بيانات ومعلومات بحثه مثل: الملاحظة المقابلة، الوثائق والمستندات، الاستبيان إلى غير ذلك من الأدوات. ويعتبر الاستبيان أحد أدوات البحث العلمي ومن أكثر الوسائل استخداما للحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بواقع معين، وتقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عليها من قبل المعنيين بموضوع الاستبيان، وفي محاولة منا للإجابة على الأسئلة التي قمنا بطرحها لحل إشكالية بحثنا وللتحقق من صحة الفرضيات التي وضعناها تم تصميم الاستبيان، حيث تم ضبط محاوره حسب ما يتناسب مع موضوع الدراسة وتم وضع الأسئلة اللازمة لكل محور في شكل عبارات واضحة وملائمة وبشكل مختصر وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج spss.

المطلب الثالث: تصميم أداة الدراسة

أولاً: محاور الاستبيان

تضمن الاستبيان العناصر التالية:

1 الصفحة التعريفية: حيث تم التعريف بموضوع الدراسة وكذا الغرض من إجراء البحث وإظهار صاحب البحث والمشرف عليه، وكذلك طمأنة المبحوثين حول سرية المعلومات وتخصيصها للبحث العلمي فقط.

2 المحور الأول: يتضمن المحور الأول أسئلة حول البيانات الشخصية وتتضمن: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والخبرة المهنية.

3 المحور الثاني: ويتعلق بإدارة المعرفة وقد تكونت من الأبعاد التالية:

البعد الأول: متطلبات إدارة المعرفة ويتكون من ثلاثة أجزاء هي:

- المتطلبات التكنولوجية تتكون من ثلاث عبارات.
- المتطلبات البشرية تتكون من ثلاث عبارات.
- المتطلبات التنظيمية تتكون من ثلاث عبارات.

البعد الثاني: عمليات إدارة المعرفة ويتكون من خمسة أجزاء.

- تشخيص المعرفة يتكون من ثلاث عبارات.
- توليد المعرفة يتكون من ثلاث عبارات.
- تخزين المعرفة يتكون من ثلاث عبارات.
- توزيع المعرفة يتكون من ثلاث عبارات.
- تطبيق المعرفة يتكون من ثلاث عبارات.

4- المحور الثالث: ويتعلق بالأداء الوظيفي ويتكون من 14 عبارة تتعلق بإجابات الأفراد حول الأداء الوظيفي في المؤسسة.

ويقابل كل فقرة من فقرات الاستبيان خيارات مقسمة إلى درجات حسب مستوى ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقياس الإجابات

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (spss)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008، ص: 23.

وتم تحديد طول فئة المقياس، المدى وهو الفرق بين أعلى درجة وأقل درجة بالمقياس

$$\text{طول المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{4}{5} = 0.8$$

وبالتالي فئات المقياس تكون على النحو التالي:

- فئة غير موافق بشدة تتراوح درجتها بين: 1-1.80 وهي درجة ضعيفة جدا لوقوع الحدث.

- فئة غير موافق تتراوح درجتها بين: 1.81-2.60 وهي درجة ضعيفة لوقوع الحدث.
- فئة محايد تتراوح درجتها بين: 2.61-3.40 وهي درجة متوسطة لوقوع الحدث.
- فئة موافق تتراوح درجتها بين: 3.41-4.20 وهي درجة مرتفع لوقوع الحدث.
- فئة موافق بشدة تتراوح درجتها بين: 4.21-5 وهي درجة مرتفعة جدا لوقوع الحدث.

ثانيا: صدق وثبات الأداة

1- صدق الأداة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت لأجل قياسه، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق الاستبيان وذلك بعرضها على أساتذة جامعيين من ذوي الاختصاص، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات الاستبيان وملائمتها لأغراض الدراسة وكذا من ناحية الصياغة والمضمون، وتم إجراء التعديلات بناء على تلك الآراء التي يوضحها الملحق (08):

2- ثبات الأداة

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الأخيرة نفس النتائج ولو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

الجدول رقم (02): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

الرقم	الأبعاد	العبارات التي تقيسه	قيمة ألفا كرونباخ
1	متطلبات إدارة المعرفة	1 - 9	0.652
2	عمليات إدارة المعرفة	10 - 24	0.85
3	الأداء الوظيفي	25 - 38	0.718
	المعدل العام للثبات	1 - 38	0.88

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

من خلال نتائج الجدول رقم (02) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لمتطلبات إدارة المعرفة بلغت (0.652) وهي أدنى قيمة، في حين بلغت قيمة ألفا كرونباخ لعمليات إدارة المعرفة (0.58) وهي تمثل النسبة الأعلى لقيم ألفا كرونباخ، في حين جاءت قيمة ألفا كرونباخ للأداء الوظيفي (0.718)، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع الفقرات (0.88) وهي نسبة مرتفعة حيث كلما كانت قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة كلما دل ذلك على ثبات الأداء، مما يشير إلى تجانس عينة الدراسة وملائمة الاستبيان لأغراض الدراسة، وهذا ما يسمح بتطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

3- تحليل نتائج التوزيع الطبيعي

قمنا باختبار كولوموجروف - سمرنوف وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول التالية توضح لنا نتائج تحليل التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(03): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل إدارة المعرفة.

اسم المتغير	متطلبات إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة
نتيجة التوزيع الطبيعي	0.2	0.2

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

من خلال الجدول (03) نلاحظ أن قيمة نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي لمتطلبات إدارة المعرفة تقدر بـ(0.2) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وكذلك نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي لعمليات إدارة المعرفة تقدر بـ (0.2) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

الجدول رقم(04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الأداء الوظيفي.

اسم المتغير	الأداء الوظيفي
نتيجة التوزيع الطبيعي	0.2

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

من خلال الجدول (04) نلاحظ أن قيمة نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي للأداء الوظيفي تقدر بـ (0.2) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

المطلب الرابع: إجراءات تطبيق أداة الاستبيان وأساليب المعالجة الإحصائية

في هذا المطلب سوف يتم معرفة كيفية استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، وبعدها التعرف على الأساليب الإحصائية المطبقة للمعالجة الإحصائية لهذه الدراسة.

أولاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

بعد الحصول على وثيقة السماح بالتربص من إدارة المعهد والمصادقة عليها من قبل مدير مديرية التوزيع الكهرباء والغاز ميلة، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والبالغ عددها 60 استبيان، وبعد عملية جمع الاستبيانات تم الاعتماد على 46 استبيان للتحليل وتم استبعاد 14 استبيان نظراً لمزاولة بعض العمال لعملهم خارج المؤسسة ولم يتمكنوا من الإجابة على الاستبيان الممنوح إليهم.

الجدول رقم (05): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

عدد أفراد العينة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات المقبولة	نسبة الاستجابة
60	60	46	0	46	76.66%

المصدر: إعداد الطالبة.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (spss)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية... إلخ، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

1 - التكرارات والنسب المئوية: تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

2 - اختبار كولوموجروف - سمرنوف: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

- 3 -المتوسط الحسابي: لمعرفة أين تتركز إجابات الموظفين.
- 4 -الانحراف المعياري: ويستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات الموظفين فكلما كان الانحراف المعياري صغير كلما كان تشتت الإجابات صغيرا.
- 6- معامل ألفا كرونباخ: يستخدم لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- 7- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم بتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال توزيع الاستبيان على المبحوثين وذلك من خلال البرنامج الإحصائي (spss)، وبعدها سيتم اختبار الفرضيات من خلال النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بوصف عينة الدراسة.

سوف نقوم في هذا المطلب بوصف عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي المستوى الوظيفي والخبرة المهنية وذلك على النحو التالي:

أولاً: توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

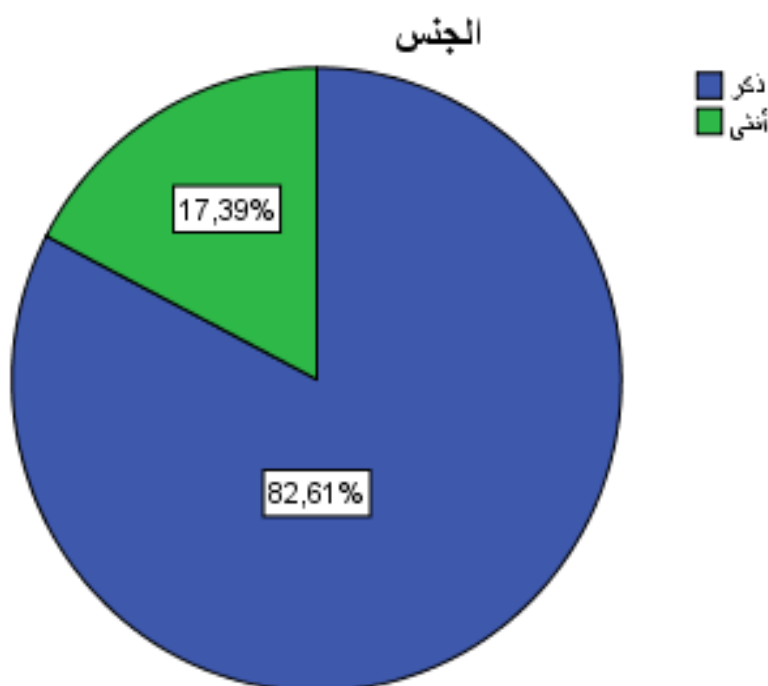
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	38	%82.60
أنثى	8	%17.4
المجموع	46	%100

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (06) أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ (38) موظف بنسبة مئوية مقدرة بـ %82.60 من مجموع المبحوثين، وعدد الإناث في العينة قد بلغ (08) موظفات بنسبة مئوية مقدرة بـ %17.4 حيث نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ذكور.

والشكل الموالي يبرز لنا هذه النسب.

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss).

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
30 سنة فأقل	4	%8.7
من 31 إلى 40 سنة	27	%58.7
من 41 إلى 50 سنة	13	%28.3
51 سنة فأكثر	2	%4.3
المجموع	46	%100

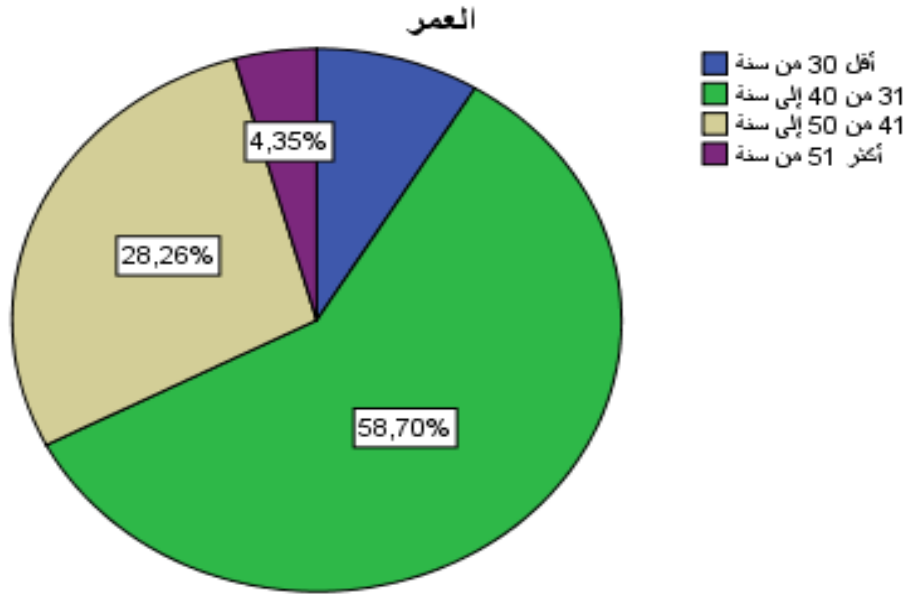
المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (07) أن ما نسبته (%8.7) من أفراد العينة تقل أعمارهم عن 30 سنة، أما أفراد العينة اللذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة فيمثلون الشريحة الأكبر بنسبة مقدرة بـ (%58.7) من أفراد العينة، والأفراد اللذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة فيمثلون نسبة

(28.3%)، في حين أن الأفراد الذين أعمارهم من 51 سنة فأكثر بنسبة (4.3%) من مجموع أفراد العينة وهي أدنى نسبة.

والشكل التالي يوضح لنا هذه النسب

الشكل رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

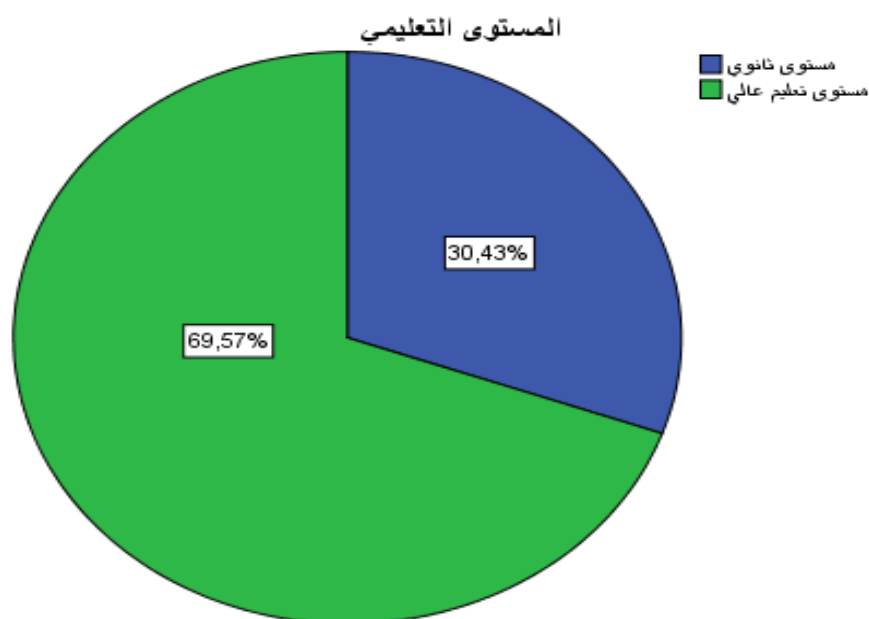
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	أولي
30.43%	14	ثانوي
69.6%	32	تعليم عالي
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (08) أن التعليم الأولي نسبته معدومة أي لا يوجد أفراد من عينة الدراسة مستواهم تعليم أولي، وأن ما نسبته (30.43%) مستواهم تعليم ثانوي، أما النسبة الأكبر من إجمالي عينة الدراسة مستواهم تعليم عالي بنسبة (69.6%) مما يشكل دعامة قوية داخل المديرية.

والشكل الموالي يوضح لنا هذه النسب.

الشكل رقم(06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

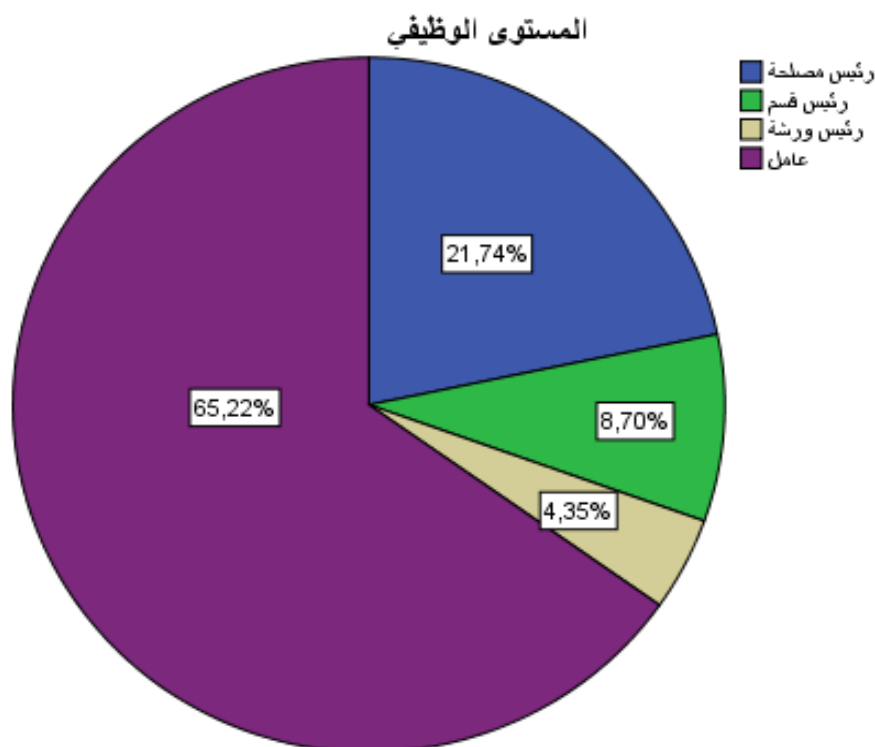
النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
21.7%	10	رئيس مصلحة
8.7%	4	رئيس قسم
4.3%	2	رئيس ورشة
65.2%	30	عامل
100%	46	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (09) إلى أن (21.7%) يشغلون وظيفة رئيس مصلحة، و (8.7%) يشغلون وظيفة رئيس قسم، و (4.3%) يشغلون وظيفة رئيس ورشة، أما النسبة الأكبر من إجمالي عينة الدراسة هم عمال حيث بلغت نسبتهم (65.2%).

الشكل الموالي يوضح لنا هذه النسب.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss)

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

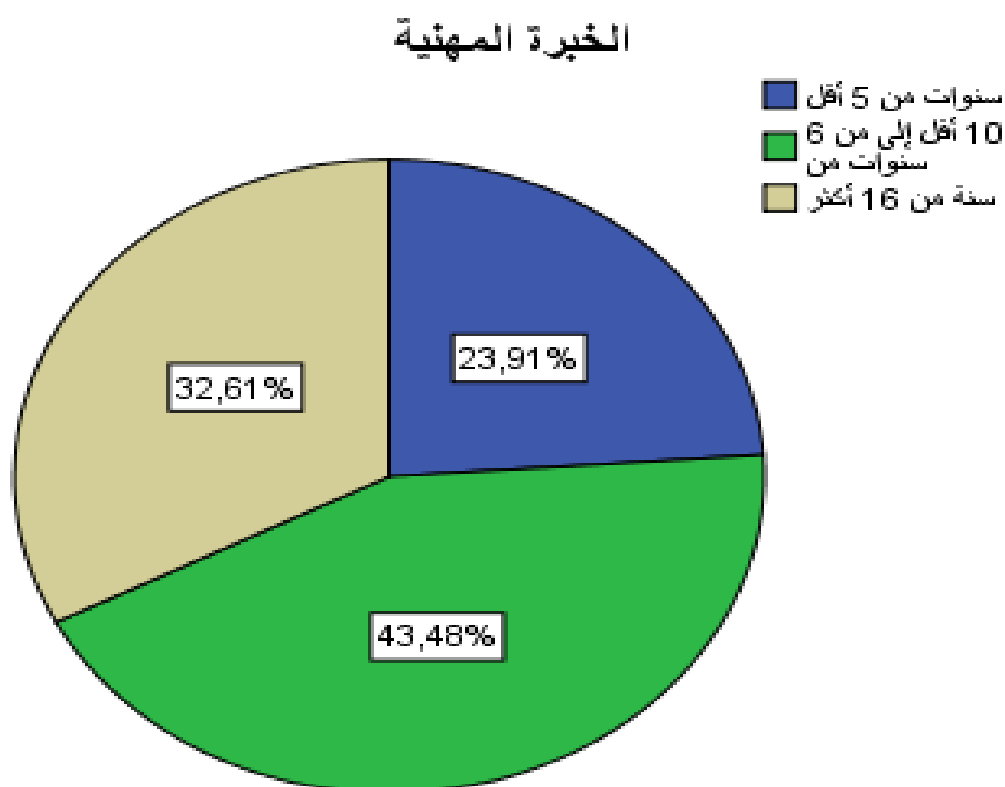
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	11	23.9%
من 6 إلى أقل من 10 سنوات	20	43.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	0	0%
15 سنة فأكثر	15	32.6%
المجموع	46	100%

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

تشير المعطيات الواردة في الجدول (10) إلى أن (23.9 %) تقل خبرتهم المهنية عن 5 سنوات، و (43.5%) تتراوح خبرتهم المهنية من 6 إلى أقل من 10 سنوات وهي أعلى نسبة، وللذين تتراوح خبرتهم المهنية من 10 إلى أقل من 15 سنة فهي نسبة معدومة، أما اللذين تزيد خبرتهم المهنية عن 15 سنة فنسبتهم هي (32.6%).

الشكل الموالي يوضح لنا هذه النسب.

الشكل رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج (spss).

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة.

سنقوم بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بعد القيام بعملية تفرغ البيانات في برنامج (spss).

أولاً: نتائج تحليل المتغير المستقل إدارة المعرفة

1- نتائج تحليل المتطلبات التكنولوجية

الجدول رقم(11): نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات التكنولوجية.

الرقم	العبارة	سلم ليكرت					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
1	تحتوي المؤسسة على أجهزة حاسوب كافية للقيام بجميع أعمالها و أنشطتها.	1	10	4	28	3	3.48	0.98	متوسطة
2	تستطيع المؤسسة أن تتخلى على جميع الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني.	8	13	5	19	1	2.83	1.217	متوسطة
3	تحتوي المؤسسة على شبكة اتصال داخلية بين الأقسام والإدارات لتسهيل نقل الأفكار والمعلومات (INTRANET).	1	3	2	33	7	3.91	0.812	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبعد						3.40	0.60	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول(11) نتائج تحليل البعد الأول وهو بعد المتطلبات التكنولوجية، حيث تم قياسه من خلال الأسئلة من(1-3) وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد(3.40) بدرجة قبول متوسطة والانحراف المعياري(0.60)، حيث نلاحظ أن العبارة الثالثة تحصلت على أكبر متوسط حسابي(3.91) وانحراف معياري(0.812)، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.48) وانحراف معياري(0.98)، بينما جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.83) وانحراف معياري(1.217)، وهذا يعني أن المؤسسة تتوفر على شبكة اتصال داخلية تسهل نقل الأفكار وفي المقابل لا

تتوفر على أجهزة حاسوب للقيام بجميع أعمالها، في حين أن المؤسسة لا يمكنها أن تتخلى على جميع الأعمال الورقية والانتقال إلى النظام الإلكتروني.

2- نتائج تحليل المتطلبات البشرية

الجدول رقم(12): نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات البشرية.

الرقم	العبارة	سلم ليكرت						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
4	تقوم المؤسسة بتطبيق نظام الحوافز للمحافظة على العاملين ذوي المهارات والكفاءات.	4	8	5	26	3	3.35	1.120	متوسطة	
5	تقوم المؤسسة بعملية تدريب للموظفين بشكل مستمر.	4	2	16	21	3	3.37	0.997	متوسطة	
6	تمتلك المؤسسة عمال بمهارات وكفاءات عالية للقيام بإدارة المعرفة.	1	5	10	26	4	3.59	0.884	مرتفعة	
	الدرجة الكلية للبعد							3.43	0.77	مرتفعة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول (12) نتائج تحليل البعد الثاني وهو بعد المتطلبات البشرية حيث تم قياسه من خلال الأسئلة (4-6) وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.43) بدرجة قبول مرتفعة وانحراف معياري (0.77) حيث نلاحظ أن العبارة الثالثة تحصلت على أكبر متوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.884)، في حين جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.997)، بينما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.120). وهذا يدل على أن المؤسسة تمتلك عمال بمهارات وكفاءات عالية من أجل القيام بإدارة المعرفة، وفي المقابل نجد أن المؤسسة لا تقوم بعملية التدريب للموظفين وكذلك لا تقوم بتطبيق نظام الحوافز على العمال ذوي المهارات.

3- نتائج تحليل المتطلبات التنظيمية

الجدول رقم(13): نتائج تحليل فقرات بعد المتطلبات التنظيمية.

الرقم	العبارة	سلم ليكرت						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
7	تحتوي المؤسسة على هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة.	1	11	9	25	/		3.26	0.905	متوسطة
8	تحتوي المؤسسة على هيكل تنظيمي يسمح بانتقال المعلومات والمعارف في كل الاتجاهات.	/	12	9	24	1		3.30	0.891	متوسطة
9	سبق للمؤسسة أن قامت بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي.	/	6	13	22	5		3.57	0.860	مرتفعة
	الدرجة الكلية للبعد							3.37	0.59	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول(13) نتائج تحليل البعد الثالث وهو بعد المتطلبات التنظيمية حيث تم قياسه من خلال الأسئلة من (7 - 9)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.37) بدرجة قبول متوسطة وانحراف معياري(0.59)، حيث نلاحظ أن العبارة الثالثة تحصلت على أكبر متوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري(0.860)، في حين جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري(0.891)، بينما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري(0.905)، حيث نلاحظ من خلال هذه النتائج أنه سبق للمؤسسة أن قامت بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي ولكنه لا يسمح بانتقال المعلومات والمعارف في كل الاتجاهات كما أنه لا يتصف بالمرونة وغير قادر على التكيف مع البيئة.

4- نتائج تحليل تشخيص المعرفة

الجدول رقم(14): نتائج تحليل فقرات بعد تشخيص المعرفة.

الرقم	العبارة	سلم ليكرت						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
10	تقوم المؤسسة بتشخيص المعرفة لرصد ما لدى الأفراد من معلومات وخبرات ذات فائدة لها.	3	13	15	14	1	2.93	0.975	متوسطة	
11	تهتم المؤسسة بتشخيص البيئة المعرفية المحيطة بها بهدف الاستفادة منها.	5	13	10	18	/	2.89	1.059	متوسطة	
12	يتم اكتساب المعرفة في المؤسسة من الخبرات والمعلومات الموجودة لدى العاملين.	1	3	4	36	2	3.76	0.736	مرتفعة	
	الدرجة الكلية للبعد							3.19	0.71	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول(14) نتائج تحليل البعد الرابع وهو بعد تشخيص المعرفة حيث تم قياسه من خلال الأسئلة من(10-12)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.19) بدرجة قبول متوسطة وانحراف معياري(0.71) حيث نلاحظ أن العبارة الثالثة تحصلت على أكبر متوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري(0.736)، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.93) وانحراف معياري(0.975)، بينما جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.89) وانحراف معياري(1.059) نلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تكتسب المعرفة بالدرجة الأولى من الخبرات والمعلومات الموجودة لدى الموظفين، كما تعاني المؤسسة من نقص في تشخيص المعرفة من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

5- نتائج تحليل بعد توليد المعرفة

الجدول رقم(15) نتائج تحليل فقرات بعد توليد المعرفة.

الرقم	العبارة	سلم ليكرت						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
13	تقوم المؤسسة بتشجيع الاتصال والتفاعل بين الأفراد من أجل توليد أفكار جديدة.	1	10	11	23	1	3.28	0.911	متوسطة	
14	تنظم المؤسسة لقاءات مع فرق العمل لتوليد معارف جديدة.	3	12	4	27	/	3.20	1.046	متوسطة	
15	تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت للعاملين اللذين يعملون على توليد المعرفة.	3	8	12	23	/	3.20	0.957	متوسطة	
	الدرجة الكلية للبعد							3.22	0.75	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول(15) نتائج تحليل البعد الخامس وهو بعد توليد المعرفة حيث تم قياسه من خلال الأسئلة من(13-15) وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.22) بدرجة قبول متوسطة وانحراف معياري(0.75)، حيث نلاحظ أن العبارة الأولى تحصلت على أكبر متوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري(0.911)، في حين جاءت العبارة الثانية والثالثة بنفس الترتيب بمتوسط حسابي (3.20) لكلا العبارتين ولكن بانحراف معياري (1.046) للعبارة الثانية و (0.957) بالنسبة للعبارة الثالثة، ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة لا توفر الظروف الملائمة من أجل توليد المعرفة ولا تحفز الموظفين سواء من خلال تشجيع الاتصال والتفاعل فيما بينهم، أو عن طريق تقديم المكافآت والحوافز من أجل القيام بعملية توليد أفكار جديدة ومعرفة جديدة.

6- نتائج تحليل تخزين المعرفة

الجدول رقم(16): نتائج تحليل فقرات بعد تخزين المعرفة.

الرقم	العبارة	سلم ليكرت						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
16	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة في الأرشيف و المستندات الورقية.	2	2	6	32	4	3.74	0.855	مرتفعة	
17	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة إلكترونيا من خلال أجهزة الحاسوب ومختلف الوسائل المتطورة.	1	2	12	28	3	3.65	0.766	مرتفعة	
18	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة من خلال المحافظة على العاملين ذوي المهارات والكفاءات.	4	15	9	17	1	2.91	1.071	متوسطة	
	الدرجة الكلية للبعد						3.43	0.65	مرتفعة	

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول(16) نتائج تحليل البعد السادس وهو بعد تخزين المعرفة حيث تم قياسه من خلال الأسئلة من(16-18) وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.43) بدرجة قبول مرتفعة وانحراف معياري(0.65)، حيث نلاحظ أن العبارة الأولى تحصلت على أكبر متوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري(0.855)، في حين جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري(0.766)، بينما جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري(1.071)، ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة تقوم بتخزين معرفتها بالدرجة الأولى في الأرشفة والمستندات الورقية وكذلك في أجهزة الحاسوب ولا تقوم بتخزين معرفتها من خلال المحافظة على العاملين ذوي الكفاءات والمهارات.

7- نتائج تحليل توزيع المعرفة

الجدول رقم(17): نتائج تحليل فقرات توزيع المعرفة.

الرقم	العبارة	سلم ليكرت					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
19	تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة من خلال التقارير والاجتماعات الرسمية.	3	9	13	21	/	3.13	0.957	متوسطة
20	تتيح المؤسسة للعاملين تبادل المعلومات والأفكار من خلال توفر شبكة INTRANET.	3	2	14	25	2	3.46	0.912	مرتفعة
21	توزع المؤسسة المعرفة من خلال تكنولوجيا الإعلام الحديثة.	3	7	8	26	2	3.37	1.019	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد						3.31	0.76	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول (18) نتائج تحليل البعد السابع وهو بعد توزيع المعرفة حيث تم قياسه من خلال الأسئلة من (19-21) وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.31) بدرجة قبول متوسطة وانحراف معياري (0.76)، حيث نلاحظ أن العبارة الثانية تحصلت على أكبر متوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.912)، في حين جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.019)، بينما جاءت العبارة الأولى في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.957)، ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة لا توفر الظروف والوسائل الملائمة للقيام بعملية توزيع المعرفة.

8- نتائج تحليل تطبيق المعرفة

الجدول رقم(18): نتائج تحليل فقرات بعد تطبيق المعرفة.

الرقم	العبارة	سلم ليكرت						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
22	تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق معارفهم وخبراتهم.	4	12	14	14	2		2.96	1.053	متوسطة
23	تتوفر المؤسسة على مصلحة تقوم بتطبيق المعارف والأفكار الجديدة بعد دراستها.	6	10	11	18	1		2.96	1.115	متوسطة
24	تطبق المعرفة عن طريق فرق عمل متخصصة داخل المؤسسة.	2	10	8	25	1		3.28	0.981	متوسطة
	الدرجة الكلية للبعد							3.06	0.82	متوسطة

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول (18) نتائج تحليل البعد الثامن وهو بعد تطبيق المعرفة حيث تم قياسه من خلال الأسئلة من (22-24) وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.06) بدرجة قبول متوسطة وانحراف معياري (0.82)، حيث نلاحظ أن العبارة الثالثة تحصلت على أكبر متوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.981)، في حين جاءت العبارة الأولى والثانية بنفس الترتيب بمتوسط حسابي (2.96) لكلا العبارتين ولكن بانحراف معياري (1.053) للعبارة الأولى و (1.115) بالنسبة للعبارة الثانية، ونلاحظ من خلال هذه النتائج أن المؤسسة لا تقوم بعملية تطبيق للمعرفة بنسب عالية.

ثانيا: نتائج تحليل المتغير التابع الأداء الوظيفي

الجدول رقم(19): نتائج تحليل فقرات متغير الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارة	سلم ليكرت					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
25	يتمتع الموظفون بالمعلومات والمهارات الكافية للقيام بالعمل الموكل إليهم.	1	5	11	27	2	3.52	0.836	مرتفعة
26	يقوم الموظفون بتنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير.	/	7	12	25	2	3.48	0.809	مرتفعة
27	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية.	1	5	9	29	2	3.57	0.834	مرتفعة
28	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة إليهم بجودة وكفاءة عالية.	1	5	11	24	5	3.59	0.9.9	مرتفعة
29	يقوم المرؤوسين بتحديد حجم وكمية العمل المطلوب إنجازه من قبل الموظفين.	/	7	10	27	2	3.52	0.809	مرتفعة
30	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ويعرفون ما الذي ينبغي ممارسته.	2	2	10	28	4	3.65	0.875	مرتفعة

متوسطة	0.871	3.33	2	21	13	10	10	31	تتولد لدى الموظفين الدافعية و القدرة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم.
متوسطة	1.039	2.83	/	16	11	14	14	32	يشعر الموظفون في المؤسسة بالرضا على بيئة العمل.
متوسطة	1.016	3.35	1	27	9	5	5	33	يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير وطرق محددة ومضبوطة.
مرتفعة	0.913	3.52	1	31	8	3	3	34	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين.
مرتفعة	0.981	3.43	1	30	6	6	6	35	تقوم المؤسسة بعملية تقييم موظفيها بشكل روتيني.
متوسطة	1.067	3.13	1	22	9	10	10	36	يقوم الموظفون بالإطلاع على نتائج التقييم لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.
متوسطة	1.052	2.78	/	16	9	16	16	37	تقوم المؤسسة بالسماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون القيام بها.
متوسطة	0.822	3.35	1	23	13	9	9	38	تقوم المؤسسة بتقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين بهدف تحسين الأداء.
متوسطة	0.42	3.36	الدرجة الكلية للبعد						

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يوضح الجدول (19) نتائج تحليل المتغير المستقل وهو الأداء الوظيفي حيث تم قياسه من خلال الأسئلة من (25-38) وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (3.36) بدرجة قبول متوسطة وانحراف معياري (0.42)، حيث نلاحظ أن العبارة ثلاثون تحصلت على أكبر متوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.875)، وجاءت العبارة الثامنة والعشرون في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.909)، وجاءت العبارة السابعة والعشرون في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.834)، في حين جاءت في المرتبة الرابعة العبارة الخامسة والعشرون والتاسعة والعشرون والعبارة أربعة وثلاثون بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.836)، (0.809)، (0.913) على التوالي، وجاءت العبارة السادسة والعشرون في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.809)، وجاءت العبارة الخامسة والثلاثون في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.981)، وجاءت العبارة الثالثة والثلاثون والثامنة والثلاثون في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.016) و (0.822) على التوالي، وجاءت العبارة الواحد والثلاثون في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (0.871)، وجاءت العبارة السادسة والثلاثون في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (1.067)، وجاءت العبارة الثانية والثلاثون في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (1.039)، بينما جاءت العبارة السابعة والثلاثون في المرتبة الحادية عشر والأخيرة بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (1.052).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج (spss).

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

H1: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

الجدول (20): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار ارتباط متطلبات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي.

البيان	R	R- DEUX	F	B	SIG
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	
متطلبات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي	0.44	0.197	10.791	2.069	0.002

يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يشير الجدول (20) إلى العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط (0.44) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد (0.197) أي أن ما قيمته (0.197) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في متطلبات إدارة المعرفة، كما بلغت درجة التأثير (2.069) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة (2.069)، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (10.791) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H0: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

H1: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

الجدول(21): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار ارتباط عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي.

البيان	R	R- DEUX	F	B	SIG
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	
عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي	0.605	0.366	25.453	1.834	0.000

يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يشير الجدول (21) إلى العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط (0.605) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد (0.366) أي أن ما قيمته (0.366) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في عمليات إدارة المعرفة، كما بلغت درجة التأثير (1.834) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة (1.834)، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (25.453) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

H1: يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

الجدول(22): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار ارتباط إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي.

البيان	R	R- DEUX	F	B	SIG
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	
إدارة المعرفة والأداء الوظيفي	0.585	0.343	22.950	1.605	0.000

يكون الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (spss).

يشير الجدول(22) إلى العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط(0.585) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبمعامل تحديد (0.343) أي أن ما قيمته (0.343) من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في عمليات إدارة المعرفة، كما بلغت درجة التأثير (1.605) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة (1.605) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (22.950) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي رفض فرضية العدم والتي تنص على أنه لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميله، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميله.

خلاصة الفصل:

- تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بإبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة، وبعد تفريغ استمارات البحث واستخدام بعض الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات الموضوعية، ولقد تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
- هناك ارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.
 - هناك ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.
 - هناك ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

الخاتمة

خاتمة

إن إدارة المعرفة تتطلب توفر الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم العناصر المساعدة في نمو وتطور أداء الأفراد بما يكفل انسياب الخدمات والأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وبالتالي لا بد على المؤسسة أن تستغل المعلومات والمهارات والخبرات الكامنة لدى أفرادها بغية تنمية الإبداع والابتكار الأمر الذي يؤدي إلى استمرارية المؤسسة في العمل في جو ملائم وتحقيق نتائج مالية جيدة مما يسمح للمؤسسة ببلوغ الأهداف المسطرة.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج الخاصة بتحليل عينة الدراسة

- يتضح من خلال تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، وتليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية التي تتراوح من 41 إلى 50 سنة، وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة، وهذا مؤشر على أن الفئات العاملة في المؤسسة هي فئة الشباب والكهول القادرين على العمل.
- يتضح من خلال تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين أن أغلبية عينة الدراسة مستواهم تعليم عالي وهي نسبة مرتفعة جداً، وهو ما يبين أن المؤسسة تعتمد على الفئات المثقفة ذات المستوى العالي لأن لديهم رصيد معرفي يمكنها الاستفادة منه.
- يتضح من خلال تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين أن أغلبية عينة الدراسة هم عمال.
- يتضح من خلال تحليل البيانات الشخصية للمبحوثين أن أغلبية عينة الدراسة خبرتهم المهنية تتراوح من 6 إلى أقل من 10 سنوات، ثم تليها من 15 سنة فأكثر، وهذا الأمر يشكل دعامة قوية للمؤسسة ويعزز ثقة المؤسسة بعمالها.
- تعتبر إدارة المعرفة من أهم التطورات الفكرية المعاصرة التي أصبحت المؤسسات تعتمد عليها، الأمر الذي ساعدها على التحول السريع ومواكبة التطورات في ظل اقتصاد قائم على المعرفة، وإن الهدف من تبني المعرفة هو توفير معرفة دائمة للمؤسسة والعمل على ترجمتها إلى عمل فعلي يخدم أهداف المنظمة ويلبي احتياجاتها ويسمح للمؤسسة بالتميز والإبداع والتفوق.

- إن أداء الأفراد هو عبارة عن محصلة النتائج التي حققها الفرد نتيجة للجهد المبذول من خلال قيامه بالواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه.

ثانيا: النتائج الخاصة باختبار الفرضيات

- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي، وهذا راجع إلى الدور الذي يلعبه توفر المتطلبات التكنولوجية والبشرية وكذلك توفر هيكل تنظيمي يسمح بانتقال الأفكار والمعارف في جميع الاتجاهات.

- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي، وهذا راجع إلى الدور الذي تلعبه هذه العمليات من خلال عملية تشخيص توليد وتخزين وتوزيع وفي الأخير تطبيق هذه المعرفة.

- هناك ارتباط بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء الوظيفي.

الاقتراحات

- تخصيص مصلحة داخل المؤسسة مهمتها توليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.
- تقديم المكافآت والحوافز للعمال ذو المهارات والكفاءات العالية من أجل تشجيع معارفهم والخبرات الكامنة لديهم باعتبارهم من أهم مصادر ومرتكزات الميزة التنافسية.
- المشاركة في الدورات والملتقيات التي تطرح موضوع إدارة المعرفة من أجل الاستفادة منها وتطبيقها داخل المؤسسة.
- العمل على الاستفادة من المهارات والخبرات الموجودة لدى العمال، فمستوى المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملون هي التي تحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تحقق في المنظمة.
- إعطاء أهمية كبرى لمتطلبات إدارة المعرفة من أجل تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة.
- إعطاء الحرية للموظفين للقيام بالأعمال التي يرغبون بها.
- القيام بتقييم الموظفين وإعطاء نتائج التقييم من أجل معرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط 1، 2012.
- 2- الجاموس عبد الرحمن، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2013.
- 3- جيلبيرت بروبست وآخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة، الدار الهندسية، مصر دس.
- 4- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5- الحسينية سليم، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 6- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004.
- 7- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهدان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 8- خضير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 9- درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، ط 1، 2008.
- 10- الدعيمي علاء فرحان طالب، المسعودي فاطمة عبد علي سلمان، المعرفة السوقية والقرارات الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
- 11- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2007.
- 12- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية (رواية مستقبلية)، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر 2003.
- 13- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 14- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2012.
- 15- رضوان محمود عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، ط 1، 2013.
- 16- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار المحدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998.

- 17- الزيادات محمد عواد أحمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2008.
- 18- سعيد محمد، سلطان أنور، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 19- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2006.
- 20- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2005.
- 21- صبحي ادريس وائل محمد، الغالبي طاهر محسن منصور، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009.
- 22- صقر عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2005.
- 23- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 24- الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 25- عبوي زيد منير، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
- 26- العزاوي نجم الله، جواد عباس حسين، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 27- عشاوي محمد عبد الوهاب حسن، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، ط1، 2014.
- 28- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط2، 2009.
- 29- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
- 30- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1 2007.

- 31- فرحان علاء، المشهداني إيمان شيحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
- 32- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 33- الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- 34- الكرخي مجيد، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 35- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (spss)، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008.
- 36- الملكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2007.
- 37- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط2، 2008.
- 38- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 39- هلال محمد، مهارة إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1992.
- ثانياً: المجالات والملتقيات**
- 40- الأغا ناصر جاسر، غنيم أحمد أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد السادس عشر عدد 01، 2012.
- 41- حنونة سامي، العوضي رأفت محمد، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، 2011.
- 42- زرقون محمد، عرابية الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، عدد 01، 2014.
- 43- سعداوي موسى، ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الجزائر، 2011.

- 44- صالح محمد، تويضة بلقاسم، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2011.
- 45- العمري حسان عيسى، دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد 52 المجلد 27، 2010.
- 46- فلاق محمد، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، دس.
- ثالثا: الرسائل الجامعية**
- 47- بغداد باي غالي، مساهمة اقتصاد المعرفة في حماية البيئة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
- 48- بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013.
- 49- بوزناق حسن، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013.
- 50- بوعافية ليلي، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، الجزائر، 2015.
- 51- بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 52- الجنيدي فادي جعفر دياب، تقنيات الاتصال الإداري ودورها في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2010.
- 53- حاتم علي حسن، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية دون بلد، 2003.
- 54- حمادي عبلة، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2013.

- 55- الخليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 56- الزطمة نزال محمد، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2011.
- 57- صولح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 58- العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009.
- 59- عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.
- 60- عكاشة سعد أحمد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- 61- كحلات سمراء، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية ، مذكرة ماجستير كلية علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 62- الليحاني مريم بنت راضي مشخص، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى، السعودية، 2010.
- 63- المدلل عبد الله، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- 64- يخلف رابح ، نحو تقييم فعال للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان قبل التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

معهد: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم: علوم التسيير.

استمارة بحث لموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق مديرية

التوزيع ميله

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: مالية وبنوك

إعداد الطالبة:

إشراف الأستاذ:

هاجر بوالنمر

محمود بولصباغ

أخي الكريم / أختي الكريمة

لقد تم إعداد هاته الاستمارة خصيصا للحصول على البيانات التي تخدم مباشرة البحث العلمي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، لذلك نرجو أن تولوا هاته الاستمارة اهتمامكم، علما أن المعلومات الواردة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

السنة الجامعية 2015/2016.

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (x) في المكان المناسب.

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/ الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐
من 41 إلى 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3/ المستوى التعليمي:

مستوى أولي ☐ مستوى ثانوي ☐
مستوى تعليم عالي ☐

4/ المستوى الوظيفي:

رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐
رئيس ورشة ☐ عامل ☐

5/ الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى أقل من 10 سنوات ☐
من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: إدارة المعرفة.

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تحتوي المؤسسة على أجهزة الحاسوب للقيام بجميع أعمالها و أنشطتها.					
2	تستطيع المؤسسة أن تتخلى على جميع الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني.					
3	تحتوي المؤسسة على شبكة اتصال داخلية بين الأقسام والإدارات لتسهيل نقل الأفكار والمعلومات.					
4	تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات بإشراك جميع العاملين في المؤسسة.					
5	تقوم المؤسسة بالمحافظة على العاملين ذوي المهارات والكفاءات.					
6	تخصص المؤسسة مصلحة بداخلها مهمتها توليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.					
7	تحتوي المؤسسة على هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة.					
8	تحتوي المؤسسة على هيكل تنظيمي يسمح بانتقال المعلومات والمعارف في كل الاتجاهات.					
9	تقوم المؤسسة بإعادة تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية.					

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تقوم المؤسسة بتشخيص المعرفة الداخلية الموجودة بهدف تنمية مهارات وقدرات العاملين.	10
					تقوم المؤسسة بتشخيص المعرفة الخارجية وتسعى للارتباط معها.	11
					يتم اكتساب المعرفة في المؤسسة من الخبرات والمعلومات الموجودة لدى العاملين.	12
					تقوم المؤسسة بتشجيع الاتصال والتفاعل بين الأفراد من أجل توليد أفكار جديدة.	13
					تقوم المؤسسة بتشجيع المشاركة في العمل من أجل ابتكار معارف جديدة.	14
					تشجع المؤسسة العاملين على توليد المعرفة من خلال تقديم المكافآت والحوافز.	15
					تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة في الأرشيف و المستندات الورقية.	16
					تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة إلكترونياً من خلال أجهزة الحاسوب ومختلف الوسائل المتطورة.	17
					تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة من خلال المحافظة على العاملين ذوي المهارات والكفاءات.	18

					تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة من خلال التقارير والاجتماعات الرسمية.	19	توزيع المعرفة
					تتيح المؤسسة للعاملين تبادل المعلومات والأفكار من خلال توفر شبكة اتصال داخلية بين مختلف المستويات.	20	
					توزع المؤسسة المعرفة من خلال تكنولوجيا الإعلام الحديثة.	21	
					تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق معارفهم وخبراتهم.	22	تطبيق المعرفة
					تهتم المؤسسة بتطبيق الأفكار والمعلومات الجديدة بعد القيام بدراساتها.	23	
					تطبق المعرفة عن طريق فرق عمل متخصصة داخل المؤسسة.	24	

المحور الثالث: الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	يتمتع الموظفون بالمعلومات والمهارات الكافية للقيام بالعمل الموكل إليهم.					
26	يقوم الموظفون بتنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير.					
27	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية.					
28	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة إليهم بجودة وكفاءة عالية.					
29	يقوم المرؤوسين بتحديد حجم وكمية العمل المطلوب إنجازه من قبل الموظفين.					
30	يقوم الموظفون بمراعاة الوقت المطلوب انجاز الأعمال الموكلة إليهم.					
31	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ويعرفون ما الذي ينبغي ممارسته.					
32	تتولد لدى الموظفين الدافعية و القدرة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم.					
33	يشعر الموظفون في المؤسسة بالرضا على بيئة العمل.					
34	يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير وطرق محددة ومضبوطة.					
35	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين.					
36	تقوم المؤسسة بعملية تقييم موظفيها بشكل روتيني.					
37	يقوم الموظفون بالإطلاع على نتائج التقييم لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.					

					تقوم المؤسسة بالسماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون القيام بها.	38
					تقوم المؤسسة بتقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين بهدف تحسين الأداء.	39

المحور الرابع: مساهمات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	تساهم إدارة المعرفة في زيادة الخبرات والمهارات لدى الموظفين.					
41	تجعل إدارة المعرفة الموظفين أكثر مرونة في تأدية نشاطاتهم.					
42	تساهم إدارة المعرفة في زيادة تعلم الموظفين وتقديم الأفكار الجديدة.					
43	تساهم إدارة المعرفة في التهيئة الأفضل للموظفين للتعامل مع المتغيرات التي تواجههم.					
44	تساهم إدارة المعرفة في تخفيض وقت إنجاز العمل.					
45	تساهم إدارة المعرفة في جعل العمليات أكثر فاعلية في المؤسسة.					
46	تقوم إدارة المعرفة على تحفيز العاملين للمشاركة والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات.					
47	تؤدي إدارة المعرفة إلى سرعة معالجة الشكاوي و الاقتراحات.					
48	تساهم إدارة المعرفة في تحسين وتطوير خدمات					

					المؤسسة	
					يؤدي استخدام إدارة المعرفة إلى تزايد مستمر في الإنتاجية.	49
					تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة.	50
					تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.	51

الملحق رقم 02: الاستبيان بعد التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -

معهد: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم: علوم التسيير.

استمارة بعنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

دراسة حالة: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق مديرية

التوزيع ميلة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص: مالية وبنوك

إشراف الأستاذ:

د/ محمود بولصباح

إعداد الطالبة :

هاجر بوالنمر

سيدي الكريم / سيدتي الكريمة

لقد تم إعداد هاته الاستمارة للحصول على البيانات التي تخدم مباشرة البحث العلمي، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، لذلك نرجو أن تولوا هاته الاستمارة اهتمامكم، علما أن المعلومات الواردة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

السنة الجامعية 2016/2015.

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (x) في المكان المناسب.

1/ الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/ الفئة العمرية:

30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐
من 41 إلى 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

3/ المستوى التعليمي:

أولي ☐ ثانوي ☐
تعليم عالي ☐

4/ المستوى الوظيفي:

رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐
رئيس ورشة ☐ عامل ☐

5/ الخبرة المهنية:

5 سنوات فأقل ☐ من 6 إلى أقل من 10 سنوات ☐
من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

المحور الثاني: إدارة المعرفة

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحتوي المؤسسة على أجهزة حاسوب كافية للقيام بجميع أعمالها و أنشطتها.					
2	تستطيع المؤسسة أن تتخلى على جميع الأعمال الورقية والتحول إلى النظام الإلكتروني.					
3	تحتوي المؤسسة على شبكة اتصال داخلية بين الأقسام والإدارات لتسهيل نقل الأفكار والمعلومات (INTRANET).					
4	تقوم المؤسسة بتطبيق نظام الحوافز للمحافظة على العاملين ذوي المهارات والكفاءات.					
5	تقوم المؤسسة بعملية تدريب للموظفين بشكل مستمر.					
6	تمتلك المؤسسة عمال بمهارات وكفاءات عالية للقيام بإدارة المعرفة.					
7	تحتوي المؤسسة على هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة.					
8	تحتوي المؤسسة على هيكل تنظيمي يسمح بانتقال المعلومات والمعارف في كل الاتجاهات.					

					سبق للمؤسسة أن قامت بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي.	9	
--	--	--	--	--	---	---	--

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
10	تقوم المؤسسة بتشخيص المعرفة لرصد ما لدى الأفراد من معلومات وخبرات ذات فائدة لها.					
11	تهتم المؤسسة بتشخيص البيئة المعرفية المحيطة بها بهدف الاستفادة منها.					
12	يتم اكتساب المعرفة في المؤسسة من الخبرات والمعلومات الموجودة لدى العاملين.					
13	تقوم المؤسسة بتشجيع الاتصال والتفاعل بين الأفراد من أجل توليد أفكار جديدة.					
14	تنظم المؤسسة لقاءات مع فرق العمل لتوليد معارف جديدة.					
15	تقوم المؤسسة بتقديم الحوافز والمكافآت للعاملين اللذين يعملون على توليد المعرفة.					
16	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة في الأرشيف و المستندات الورقية.					
17	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة إلكترونياً من خلال أجهزة الحاسوب ومختلف الوسائل المتطورة.					

					تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة من خلال المحافظة على العاملين ذوي المهارات والكفاءات.	18	
					تقوم المؤسسة بتوزيع المعرفة من خلال التقارير والاجتماعات الرسمية.	19	توزيع المعرفة
					تتيح المؤسسة للعاملين تبادل المعلومات والأفكار من خلال توفر شبكة INTRANET.	20	
					توزع المؤسسة المعرفة من خلال تكنولوجيا الإعلام الحديثة.	21	
					تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق معارفهم وخبراتهم.	22	تطبيق المعرفة
					تتوفر المؤسسة على مصلحة تقوم بتطبيق المعارف والأفكار الجديدة بعد دراستها.	23	
					تطبق المعرفة عن طريق فرق عمل متخصصة داخل المؤسسة.	24	

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	يتمتع الموظفون بالمعلومات والمهارات الكافية للقيام بالعمل الموكل إليهم.					
26	يقوم الموظفون بتنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير.					
27	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية.					
28	يقوم الموظفون بتأدية الأعمال الموكلة إليهم بجودة					

					وكفاءة عالية.	
					يقوم المرؤوسين بتحديد حجم وكمية العمل المطلوب إنجازه من قبل الموظفين.	29
					يدرك الموظفون أدوارهم بدقة ويعرفون ما الذي ينبغي ممارسته.	30
					تتولد لدى الموظفين الدافعية و القدرة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم.	31
					يشعر الموظفون في المؤسسة بالرضا على بيئة العمل.	32
					يتم تقييم أداء الموظفين وفق معايير وطرق محددة ومضبوطة.	33
					يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظفين.	34
					تقوم المؤسسة بعملية تقييم موظفيها بشكل روتيني.	35
					يقوم الموظفون بالإطلاع على نتائج التقييم لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.	36
					تقوم المؤسسة بالسماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون القيام بها.	37
					تقوم المؤسسة بتقديم المكافآت المادية والمعنوية للموظفين بهدف تحسين الأداء.	38

شكرا على حسن تجاوبكم وتعاونكم.

الملحق رقم 03: قيمة ألفا كرونباخ

أولاً: قيمة ألفا كرونباخ لمتطلبات إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,652	9

ثانياً: قيمة ألفا كرونباخ لعمليات إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,850	15

ثالثاً: قيمة ألفا كرونباخ للأداء الوظيفي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,718	14

رابعاً: المعدل العام للثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	38

الملحق رقم 04: اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon					
		M1	M2	i	TOT
N		46	46	46	46
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,4058	3,2478	3,3602	3,3380
	Ecart type	,49923	,54951	,42644	,41507
Différences les plus extrêmes	Absolue	,079	,091	,109	,095
	Positif	,079	,064	,051	,092
	Négatif	-,078	-,091	-,109	-,095
Statistiques de test		,079	,091	,109	,095
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}
a. La distribution du test est Normale.					
b. Calculée à partir des données.					
c. Correction de signification de Lilliefors.					
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.					

الملحق رقم 05: خصائص عينة الدراسة

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	38	82,6	82,6	82,6
	أنثى	8	17,4	17,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	30 سنة فأقل	4	8,7	8,7	8,7
	من 31 إلى 40 سنة	27	58,7	58,7	67,4
	من 41 إلى 50 سنة	13	28,3	28,3	95,7
	51 سنة فأكثر	2	4,3	4,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مستوى ثانوي	14	30,4	30,4	30,4
	مستوى تعليم عالي	32	69,6	69,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	رئيس مصلحة	10	21,7	21,7	21,7
	رئيس قسم	4	8,7	8,7	30,4
	رئيس ورشة	2	4,3	4,3	34,8
	عامل	30	65,2	65,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

المهنية الخبرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5 سنوات فأقل	11	23,9	23,9	23,9
	من 6 إلى أقل من 10 سنوات	20	43,5	43,5	67,4
	15 سنة فأكثر	15	32,6	32,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

الملحق رقم 06: متوسطات وانحرافات متغيرات الدراسة

أولاً: متوسطات وانحرافات بعد المتطلبات التكنولوجية

Statistiques					
		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	a
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,48	2,83	3,91	3,4058
Ecart type		,983	1,217	,812	,60005

ثانياً: متوسطات وانحرافات بعد المتطلبات البشرية

Statistiques					
		العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	b
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,35	3,37	3,59	3,4348
Ecart type		1,120	,997	,884	,77258

ثالثاً: متوسطات وانحرافات بعد المتطلبات التنظيمية

Statistiques					
		العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	c
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,26	3,30	3,57	3,3768
Ecart type		,905	,891	,860	,59880

رابعاً: متوسطات وانحرافات بعد تشخيص المعرفة

Statistiques					
		العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	d
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,93	2,89	3,76	3,1957
Ecart type		,975	1,059	,736	,71518

خامساً: متوسطات وانحرافات بعد توليد المعرفة

Statistiques					
		العبارة 13	العبارة 14	العبارة 15	e
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,28	3,20	3,20	3,2246
Ecart type		,911	1,046	,957	,75377

سادساً: متوسطات وانحرافات بعد تخزين المعرفة

Statistiques					
		العبارة 16	العبارة 17	العبارة 18	f
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,74	3,65	2,91	3,4348
Ecart type		,855	,766	1,071	,65873

سابعاً: متوسطات وانحرافات بعد توزيع المعرفة

Statistiques					
		العبارة 19	العبارة 20	العبارة 21	g
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,13	3,46	3,37	3,3188
Ecart type		,957	,912	1,019	,76322

ثامنا: متوسطات وانحرافات بعد تطبيق المعرفة

Statistiques					
		العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	h
N	Valide	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,96	2,96	3,28	3,0652
Ecart type		1,053	1,115	,981	,82438

تاسعا: متوسطات وانحرافات بعد الأداء الوظيفي

Statistiques																
		العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34	العبارة 35	العبارة 36	العبارة 37	العبارة 38	i
N	Valide	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,52	3,48	3,57	3,59	3,52	3,65	3,33	2,83	3,35	3,52	3,43	3,13	2,78	3,35	3,360 2
Ecart type		,836	,809	,834	,909	,809	,875	,871	1,039	1,016	,913	,981	1,06 7	1,05 2	,822	,4264 4

الملحق رقم 07: اختبار الانحدار الخطي البسيط

أولاً: اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,444 ^a	,197	,179	,38646

a. Prédicteurs : (Constante), M1

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,612	1	1,612	10,791	,002 ^b
	Résidus	6,572	44	,149		
	Total	8,183	45			
a. Variable dépendante : i						
b. Prédicteurs : (Constante), M1						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,069	,397		5,210	,000
	M1	,379	,115	,444	3,285	,002

a. Variable dépendante : i

ثانياً: اختبار الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,605 ^a	,366	,352	,34325
a. Prédicteurs : (Constante), M2				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,999	1	2,999	25,453	,000 ^b
	Résidus	5,184	44	,118		
	Total	8,183	45			
a. Variable dépendante : i						
b. Prédicteurs : (Constante), M2						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,834	,307		5,982	,000
	M2	,470	,093	,605	5,045	,000

a. Variable dépendante : i

ثالثا: اختبار الانحدار الخطي البسيط للمشكلة الرئيسية

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,585 ^a	,343	,328	,34961

a. Prédictors : (Constante), M

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,805	1	2,805	22,950	,000 ^b
	Résidus	5,378	44	,122		
	Total	8,183	45			

a. Variable dépendante : i

b. Prédictors : (Constante), M

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,605	,370		4,339	,000
	M	,528	,110	,585	4,791	,000

a. Variable dépendante : i

الملحق رقم(08): آراء وملاحظات المحكمين

المحكمين	الملاحظات
عبد العالي غيشي	- حذف المحور الرابع والتركيز على الأسئلة التي تخدم الموضوع. - إعادة صياغة بعض العبارات.
طارق بلحاج	- إعادة صياغة بعض العبارات.
فؤاد بوجنانة	- حذف المحور الرابع.
ربيعة بن زيد	- إعادة صياغة بعض العبارات. - إعادة النظر في ترتيب بعض العبارات.