

جامعة محمد بوضياف المسيلة

معهد التربية البدنية و الرياضية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم

و تقنيات الأنشطة البدنية و الرياضية

التخصص: إدارة و تسيير رياضي

بعنوان:

**مستوى المعرفة الإدارية و علاقتها
بأداء العاملين في المؤسسات
الرياضية**

دراسة ميدانية بمديرية الشهابية و الرياضة

إشراف الدكتور:

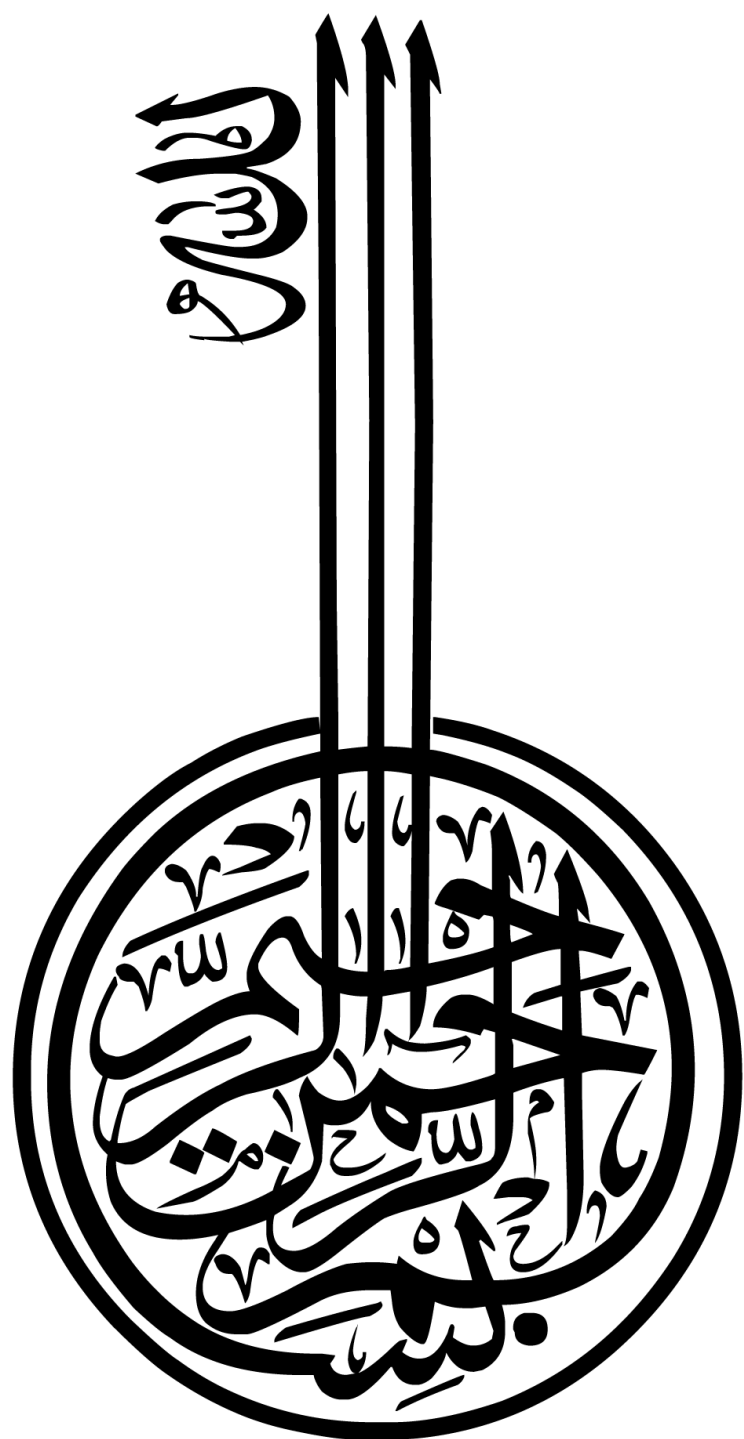
د. برباخ راجح

إعداد الطالبان:

- خضور امين

- عمرون حسام الدين

السنة الجامعية 2021/2020





كلمة شكر

بسم الله والصلوة والسلام علي أشرف الخلق والمرسلين سيدنا
محمد وعلي آله وأصحابه أجمعين اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا
فزدنا علما وأنفعنا بما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم .

عن أبي هريرة رضي الله عنه مرفوعا ((لا يشكر الله من لا
يشكر الناس)) إسناده صحيح رواه أحمد وأبو داود

والترمذي .

يتقدم الباحثون في البداية بالشكر الأول والأخير إلى الله عز
وجل الذي أنار لنا الطريق في إتمام هذه الرسالة المتواضعة
في صورتها الحالية ، فله الحمد والشكر فنعم المولى ونعم
النصير .

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم معنا سواء من قريب أو
من بعيد ونخص بالذكر الأستاذ

بربناخ رابع الذي كان مساندا ومساندا طول مدة المشروع وشكرا .



إهداء

اللهم إنني أحمدك أطيب حمد عندك، وأقرب حمد نحالي رضاك و
أزكى الحمد من عبدك وأدنى الحمد من قبلك .

وأسألك أن تقبل أعمالنا قبولاً حسناً ، وأن تجعل فيك رجاءنا وعليك
معتدنا وبك معتصمنا .

أهدي ثمرة جهدي :

إلي الذي قال فيهم المولى عز وجل : " وبالوالدين إحسانا " إلي أمي
العزيرة و أبي الغالي اللذانني دعماني طول مشواري الدراسي. وعائلتي.

إلي أصدقائي في قسم الادارة والتسيير الرياضي

إلي جميع ما أحبه .

إلي كل هؤلاء أهدبهم هذا الإنجاز.

قائمة المحتويات

أ	كلمة شكر
ب	الإهداء
01	مقدمة
الفصل التمهيدي	
04	1- الإشكالية .
05	2 - الفرضيات .
05	1-2- الفرضية العامة .
05	2-2- الفرضيات الجزئية .
05	3- أهداف البحث .
06	4 - أسباب اختيار الموضوع .
06	4- 1- الأسباب الذاتية .
06	4-2- الأسباب الموضوعية .
07	5- تحديد المصطلحات والمفاهيم .
10	6- الدراسات السابقة .
الباب الأول : الجانب النظري	
الفصل الأول : المعرفة الادارية	
16	تمهيد
17	1- المبحث الاول : مدخل مفاهيم المعرفة .
17	1- 1 - المطلب الأول : مفهوم المعرفة .
19	1- 2 - 1- تعريف المعرفة .

19	1- 2- 2- التعريف الاجرائي للمعرفة .
19	1- 2- المطلب الثاني : أنواع المعرفة .
20	1-3- المطلب الثالث : خصائص المعرفة .
22	2- المبحث الثاني :مدخل الي إدارة المعرفة .
23	2-1- المطلب الأول : نشأة إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة
24	2 - 2 نشأة المعرفة .
24	2 - 3 - إدارة المعلومات .
25	2 - 4- رأس المال الفكري والموجودات الفكرية .
26	2-2-المطلب الثاني : مفهوم إدارة المعرفة واهميتها .
27	2-2-1- مفهوم إدارة المعرفة
27	2-2-2- أهمية إدارة المعرفة .
28	2 -3-2- مبادئ إدارة المعرفة .
28	2 -4-2- نماذج إدارة المعرفة .
30	2-2-5- اسسيات إدارة المعرفة .
31	2 - 2-6- عمليات إدارة المعرفة .
الفصل الثاني: اداء العاملين	
39	تمهيد
40	1-المبحث الأول : المدخل لمفاهيم لفكرة الأداء .
40	1 - 2- المطلب الاول: مفهوم لفكرة الاداء.
41	1 - 2-1: مفهوم الاداء .
41	1 - 2-2- مستويات الأداء .
42	1 - 2- المطلب الثاني: ابعاد الأداء
45	1-3- المطلب الثالث : أنواع الأداء
46	2- المبحث الثاني : اداءالعاملين

49	2-1- المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين
56	2-2- المطلب الثاني : العوامل المحدد للأداء العاملين
67	ملخص الدراسة
الفصل الثالث: المؤسسات الرياضية	
88	- تمهيد
89	1 - مفهوم المؤسسة .
89	1 - 1 مفهوم التصميم المؤسسي.
90	1 - 2 الثقافة المؤسسية .
91	2 - المؤسسة وفق الشكل القانوني .
92	3 - استراتيجية المؤسسة .
93	4- دور حياة المؤسسة .
94	5- اهم التقسيمات التي تتناول حياة المؤسسة .
94	6- انواع المؤسسات الرياضية .
95	7- هيكله المؤسسات الرياضية .
96	ملخص الدراسة .
الباب الثاني : الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: إجراءات ووسائل البحث	
99	- تمهيد .
100	المبحث الأول :الدراسة الاستطلاعية و المنهج و الأدوات المستخدمة
100	أولا :الدراسة الاستطلاعية
100	ثانيا :المنهج المستخدم
101	ثالثا : الأدوات المستخدمة
102	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:
103	صدق أدوات جمع البيانات
105	مجتمع الدراسة
105	عينة الدراسة

106	المجال المكاني
107	المجال الزمني
107	المجال البشري
107	الأساليب الإحصائية
108	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث	
111	تمهيد
112	التذكير بفرضيات الدراسة
112	عرض بيانات الدراسة وفق التساؤلات المطروحة
112	البيانات المتعلقة بالسؤال الأول
114	البيانات المتعلقة بالسؤال الثاني
116	تحليل وتفسير بيانات الدراسة في ضوء الفرضيات
118	الاقتراحات
120	المراجع
124	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	المحتويات	الصفحة
01	جدول رقم 1 يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان المعرفة الادارية	103
02	جدول رقم 2 يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان الأداء الوظيفي	103
03	جدول رقم 3 يبين معامل الارتباط بين البعد و الدرجة الكلية لاستبيان المعرفة	104
04	جدول رقم 4 يبين معامل الارتباط بين البعد و الدرجة الكلية لاستبيان الأداء الوظيفي	105
05	جدول رقم 5 يبين توزيع العينة حسب الجنس	106
06	جدول رقم 6 يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد المعرفة الادارية	112
07	جدول رقم 7 مصفوفة الارتباط بين المعرفة الإدارية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة	114
08	جدول رقم 8 يبين قيم معامل ارتباط بيرسون لتفسير الارتباط بين القيمتين 0 و 1 وبين 0 و 1-	115
09	جدول رقم 9 والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية واختبارات دلالة الفروق بين متوسط درجات افراد عينة الدراسة في استبيان المعرفة الادارية تبعا لمتغير الجنس	116

قائمة الملحق

الصفحة	المحتويات	رقم الملحق
124	الاستبيان	01
129	الملحق 2 (نتائج الدراسة)	02

مقدمة

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد ال معرفة؛ لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهرى، وذلك من خلال الاهتمام به، ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة. وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات لا تنضب بالاستعمال .

إن التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة انعكس إيجاباً على تقدم الدول في أنشطتها الرياضية، فكلما حيث تعتبر الإدارة ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستوى الأداء الرياضي الرياضة الرياضية اليوم جزءاً هاماً من اهتمامات الحكومات في الدول المتقدمة وهذا لما تلعبه الإدارة والتسيير الرياضي من دور فعال على المستوى المحلى والدولى، وهذا على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، فلقد أصبحت اليوم تعتمد على الأسلوب العلمى والتكنولوجيا الحديثة، فهي تعتبر الإدارة الفعالة والمساهمة في الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعاً، لذا فإن ازدهار ونمو أي مجتمع يعتمد ويرتكز على مدى قوة وكفاءة إدارة ، لذا فقد اهتم قادة العمل الرياضي بكل ما يعود على هيئاتهم ومنشأهم بالرفع ويساعدهم على تحقيق أهدافها الموضوعية .و إن التطور الذي شهدته المؤسسات في مختلف حالات الاقتصادىة، الاجتماعية، الثقافية، والرياضية أدى بالضرورة إلى تطور أو وجوب تطور كل ماله علاقة ، سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها، أو عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المؤسسات، والذي يترتب عليه بناء هذه الأخيرة لمركز استراتيجى يضمن بقاءها في ظل التنافس الذي أصبح قائماً على هذا المستوى من ناحية، ويساعدها على النمو والتقدم من ناحية أخرى. فبالنسبة للفرد أو العامل نجد أن النظرة تغيرت تماماً نحوه، حيث أدركت المؤسسات وأصحاب العمل أن العنصر البشرى هو المورد المحورى والإستراتيجى لقيامها، بل أكثر من ذلك فإن الموارد المادية التي كان التركيز منصبا عليها في وقت مضى تم الإدراك من خلال الأبحاث والدراسات بأنه لا يمكن استغلالها لتسيير وتنمية المنشأة بطريقة رشيدة إلا في ظل وجود موارد بشرية تتمتع بالكفاءة التي تساعدها على ذلك. (أحمد مخلوف، 2009.2008) ولقد أصبحت الحاجة إلى إدارة تختص بشؤون العنصر البشرى في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورى، هذه الإدارة التي منحت نفسها كمجال جد هام في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة عامة والأفراد العاملين خاصة كوننا نجد العديد من الوظائف

والسياسات التي تنتهجها هذه الإدارة كلها في مصلحة المؤسسة والعاملين . ومن أهم حالات التي تهتم إدارة الموارد هو تحسين الأداء الذي لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في المؤسسات من أجل البقاء والنمو، فالمؤسسات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، حيث أصبح تحسين أداء العاملين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي والإعلامي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات سواء كانت رياضية أو غيرها وقد خصصت لها ميزانيات ضخمة وجندت لها مختصين. هذا الاهتمام الكبير للتحسين في أداء العاملين والمؤسسة ككل وهذا ما أدى بالمختصين والباحثين في البحث وإيجاد دراسات حديثة تسهم في وضع أسس ووظائف جديدة من أجل التحسين المستمر والدائم لأداء العاملين كونه الحلقة الأساسية في نجاح أي مؤسسة وكل ما يتعلق بجوانب العمل والعاملين. (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006 ، ص 100) ومن هذا المنطلق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول المعرفة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية لذا سوف سنحاول إبراز العلاقة التي تربط المعرفة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية .

الفصل

التمهيد

1 . الإشكالية :

ان التقدم في استخدام الإدارة الرياضية الحديثة انعكس إيجابا على تقدم الدول في أنشطتها والرياضية فكلما ارتقى مستوى الإدارة فيها كلما تحسن مستوى الأداء الرياضي (لعاجل يحيى، 0200/0202 ،صفحة أ)، حيث تعتبر الإدارة الرياضة الرياضية اليوم جزءا هاما من اهتمامات الحكومات في الدول المتقدمة وهذا لما تلعبه الإدارة والتسيير الرياضي من دور فعال على المستوى المحلي والدولي وهذا على مختلف الأصعدة السياسية والاقتصادية والثقافية وبالاجتماعية فلقد أصبحت اليوم تعتمد على الأسلوب العلمي والتكنولوجيا الحديثة فهي تعتبر الإدارة الفعالة والمساهمة في الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعا، لذا فإن ازدهار ونمو أي مجتمع يعتمد ويرتكز على مدى قوة وكفاءة أفرادها، لذا فقد اهتم قادة العمل الرياضي بكل ما يعود على هيئاتهم ومنشآهم بالنفع ويساعدهم على تحقيق أهدافها الموضوعية (بورزامة رابح، 2020 /،صفحة200).

ان التسيير في الادارة الرياضية هو عملية ادارية مخططة مبينيه علي اسس سليمة تعمل علي وصول المشات الرياضية الي التكامل والارتفاع بقدراتهم وإكسابهم الخبرات في مجال التسيير الادرايو تعتبر الادارة فن علم من العلوم الادارية البارزة وهي علم يبحث علي كفية اقامة علاقة طيبة بين المؤسسات من ناحية التنظيم . ونظرا لما اصبح يتميز به التسيير الحالي من قدرة قائمة علي المعرفة الادارية في بناء الادارة حيث ان متابعة تسيير الادرة الرياضية وتحركات الاداريين تتطلب منه ان ياخذ مكانا مناسباً للتسيير الاداري ولهذا اصبح لازما علي اداريين الامام المعرفي باسس العلمية الحديثة لتحقيق اهدافهم المنشودة .

ومن اهم المجالات التي تهتم بها ادارة هو تحسين الاداء الذي لقي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين اذا يمثل احدي الاسلحة الهامة في المؤسسات من اجل البقاء والنمو فالمؤسسات الرائدة تدرك بان الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز حيث اصبح تحسين اداء العاملين نتيجة حتمية للتطوير الاقتصادي والاعلامي

ومن هذا المنطلق ومن خلال ماسبق نطرح تساؤلات التالية:

1: ما مستوي المعرفة الادارية لدى عمال المؤسسات الرياضية ؟

2: هل توجد علاقة ارتباطية بين مستوى المعرفة الادارية واداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية؟

3: هل توجد فروق دالة احصائيا في مستوى المعرفة الادارية لدى العاملين تعزى لمتغير الجنس (ذكور-اناث)؟

2- الفرضيات :

هي الحلول المؤقتة المقترحة من طرف الباحث لحل مشكلة البحث أو التفسير الحقائق أو الظروف وهي الإجابة محتملة عن أسئلة البحث العلمي كما تعتبر الفروض العلاقة بين متغيرين (مستقل , تابع) كما يعتبرها البعض " الخطوة الأولى للاتجاه نحو الحقائق "

2-1 - الفرضيات

- مستوى المعرفة الادارية مرتفع لدى عمال المؤسسات الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطيه بين مستوى المعرفة الادارية وأداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

- توجد فروق دالة احصائيا في مستوى المعرفة الادارية لدى العاملين تعزى لمتغير الجنس (ذكور-اناث).

3 - أهداف البحث :

من الواضح أن لكل بحث هدف يسعى لتحقيقه ونحن من خلال دراستنا نسعى لتحقيق الأهداف التالية:

3-1 - الهدف الخاص :

التعرف علي العلاقة التي تربط بين مستوى المعرفة الادارية واداء العاملين في المؤسسات الرياضية

3-2 - الأهداف الخاصة :

- التعرف علي علي مستوى المعرفة الادارية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية.
- التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين مستوى المعرفة الادارية واداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.

- الكشف عن الفروق في مستوى المعرفة الادارية لدى العاملين تعزى لمتغير الجنس(ذكور-اناث).

4 - أسباب اختيار الموضوع :

4 - 1 - الأسباب الذاتية :

من خلال العلاقة التي تربط الإدارة والعاملين اردنا ان نعرف ما هو التأثير بين الإدارة و واداءالعاملين في المؤسسات الرياضية

4 - 2 - الأسباب الموضوعية:

هناك عدة أسباب دفعتنا لدراسة هذا الموضوع ونذكر منها:

1. محاولة معرفة العلاقة التي تربط بين مستوي المعرفة وأداء العاملين.
2. تسليط الضوء على أهمية المعرفة الإدارية في تحسين وتطوير اداءالعاملين.
3. إبراز دور المعرفة الإدارية في اداءالعاملين.

5 - تحديد المصطلحات والمفاهيم:

إن بناء الفرضيات وصياغتها يستدعي من الباحث استخدام المفاهيم (Les Concepts)أو المصطلحات (Les Notion) أو التعاريف (Les Définitions)
قصد التحقيق الدقيق لمعنى البحث (نسيمه ربيعة جعفري ، 2006 ، ص 63) .
ارتأى الباحثون لمنع الغموض والإبهام الذي صار يطبع المفاهيم فيتم إستعمال لفظ (المفهوم) بلفظ مصطلح ، فلفظ (المصطلح) في اللغة الفرنسية والإنجليزية (Terminologie) و (Terminology) وتعني كلمة Terme بالفرنسية Terminus وباللغة اللاتينية بـ (الحد)في حين كلمة Logos اللاحقة الإغريقية المعروفة (العلم) فيصير بهذا المعنى مفهوم المصطلح (Terminologi) علم الحد أو علم الحدود . (محمد مزيان ، 1999 ، ص 23) .

5-1 المعرفة :

لغة:

هي من العُرف مضاد النكر، والعرفان مضادّ للجهل، كما وردت المعرفة والعرفان بمعنى العلم بالأمر والسكون له، واستخدمها الزمخشري بمعنى المجازة وذلك في قوله: لأعرفن لك

ما صنعت، بمعنى لأجازيك به، واستخدمت كلمة المعرفة للدلالة على الشيء العالي والطيب، كأن يقال هذا الإنسان غرُّ المعرفة أي تطيب معرفته، والمعرفة تحصل بعد العدم، ويكون العدم بسبب الجهل بالأمر أو نسيانه واختفائه من الذهن، وبالمعرفة يكمن تمييز الشيء عما يشبهه أو يختلط به. (احمد داود سليمان 1988 ص 17)

اصطلاحا:

عرفت المعرفة على أنها كل العمليات العقلية عند الفرد من ادراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص (مؤيد سعيد 2002 ص 184)

اجرائيا:

المعرفة هي قدرة الفرد علي التعلم والاكْتساب وتجسيد ذلك في اعماله هو بنفسه او قيام المؤسسة بالاستعانة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف وجذبها من اجل تخزينها ومن ثم تطبيقها

2-5 - الاداء :

لغة:

إيصال الشيء، وإتمامه وقضاؤه

اصطلاحا :

هو اداء الفرد للعمل بتنه قيام الفرد لتانشطة والمهام المختلفة التي يتكون عمله (مطرفي خميسي 2013 ص 25)

اجرائيا:

يرتبط مفهوم الاداء بكل سلوك الفرد والمؤسسة حيث يحتل مكانة خاصة داخل اية مؤسسة باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة وذلك علي مستوي الفرد والمؤسسة والدولة (مطرفي خميسي 2013 ص 2)

5 - 3 - المؤسسات الرياضية:

5-3-1: المؤسسة:

لغة :

(اسم) الجمع مؤسسات صيغة المؤنث

منشأة تؤسس لغرض معين او لمنفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة(معجم المعاني الجامع , معجم عربي , عربي)

اصطلاحا :

انها كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا ويخضع لكلا من الاطار القانوني والاجتماعي

تعريف المؤسسات الرياضية :

هي تلك الهياكل الرسمية التي تسهر علي تسيير الانشطة الرياضية وتتميتها ضمن قوانين وقواعد واللوائح المتعلقة بالرياضة وكذلك علي تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية علي مستوي المحلي والوطني والاقليمي والقاري ودولي (بن البار السعيد 2009ص 9)

6 - الدراسات السابقة :

إن بحثنا هذا يتضمن دراسة البحوث الأخرى لأنه لا يبدأ من الصفر رغم انه موضوع تقريبا جديد و كذلك هو حلقة من سلسلة تسبقها حلقات وتلحقها حلقات إنها مساهمة تضاف إلى المساهمة العلمية حيث لا يمكن انجاز بحث من البحوث العلمية دون اللجوء إلى الدراسات السابقة أو المشابهة لها فالمبتغى من هذا البحث هو التعرف على الدراسات التي لها علاقة مباشرة ببحثنا الذي نحن بصدد إنجازه والاستفادة منها في بناء مسلمات البحث واستكمال الجوانب التي وقفت عليها الدراسات والمقارنة بالنتائج المتوصل إليها .

حيث قمنا بالبحث وحصلنا على بعض الدراسات التي تعتبر شبيهة لموضوع بحثنا والتي لها علاقة به المتمثلة في :

1 دراسة (بوقطف محمود لجمعة 2013) رسالة ماجستير حول التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية _ دراسة حالة بجامعة لغرور بخنشلة

تمثلت الإشكالية في الإجابة علي التساؤل الرئيسي التالي : هل للتكوين اثناء الخدمة دور في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ؟

تهدف الدراسة الي الكشف عن دور المؤسسة الجامعية في تنظيم اجراء عمليات التكوين اثناء الخدمة والتعرف علي علاقته برفع أداء الموظفين والتعرف علي مدي مساهمة التكوين اثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف والكشف عن تاثير المكون علي نجاح عملية التكوين اثناء الخدمة للموظفين بالمؤسسة الجامعية والتعرف علي مدي مساهمة التكوين اثناء الخدمة في تحقيق اهداف الموظف والمؤسسة الجامعية .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة في عينة قدرها 46 موظف اختيرت عن طريق المسح الشامل لمجتمع البحث .

نتائج الدراسة بنيت ان للتكوين اثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وان للمكون دور كبير في إنجاز العملية تكوين الموظف اثناء الخدمة وان للبرنامج التكوينية دور مؤثر علي نجاح عملية تكوين الموظف اثناء الخدمة علاقة بتحقيق اهداف الموظف والمؤسسة .

2 دراسة (عالية جواد محمد علي 2013) رسالة ماجستير تحت عنوان اثر تمكين العاملين في تطوير التنظيمي في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد وتناولت هذه الدراسة عينة مقدارها 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد وانتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث كانت أداة جمع البيانات الاستبان وقد استغرقت الدراسة علي اهم النقاط التالية :

ومن ابرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات وان قيادة الشركة فيد البحث تولي اهتماما بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من اثر إيجابي وفي سلوك وأداء العاملين وبالتالي علي نجاح وتطوير الشركة .

الباب الأول:

الخطية المعرفية

النظرية

الفصل الأول:

المعرفة الإدارية

تمهيد:

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد ال معرفة؛ لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهري، وذلك من خلال الاهتمام به، ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات لا تتضرب بالاستعمال . وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على إدارة المعرفة.

المبحث الأول:

مدخل مفاهيمي حول المعرفة

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها؛ لذا يجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي:

1- عرفت المعرفة على أنها : " كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص". (مؤيد سعيد السالم 2002 ص 148).

2- كما عرفت على أنها : "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتيستتبع فعلا يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة، ويمكن القول أن هذين التعريفين متكاملان، فالفرد من إدراكه وتعلمه - من خلال المحيط الذي يكون فيه - يتبع سلوكا معيناً؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد.

3 - كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرمياً يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وعلى هذا الأساس يجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه. (Clair beyou, 2003 p28).

وفيما يلي شرح للمصطلحات السابقة (البيانات، المعلومات، المعرفة والمهارات).

-تعريف البيانات:

عرفت البيانات على أنها: "عناصر خام لا معنى لها (ILLES BALMISE 2001.P12)

كما عرفت على أنها: "حروف، جمل، أرقام أو رموز غير منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي (ايمان السمارني 2004 ص 228).

إذن يمكن القول أن البيانات في حد ذاتها لا يمكن أن تقدم معنى ولا يمكن أن يستفاد منها.

وعرفت المعلومات على أنها" : بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد." وهي أيضا" : بيانات موضوعة في إطار ومحتوى واضح وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرارات معينة، ويمكن تقديم المعلومات في شكل كتابي، في شكل صورة أو محادثة . وهي أيضا" : مجموعة البيانات الموضحة بطريقة تسمح بإعطاء معنى للرسالة، والطريقة التي تنظم بها المعلومات ناتجة من قصد المستعمل ومنه يمكن القول أن المعلومات ناتجة من البيانات التي تمت معالجتها ووضعت في سياق معين ولهدف محدد .وفي هذا الإطار يمكن تقديم صنفين مهمين للمعلومات هما5 :

- المعلومات الداخلية والخارجية.

-المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة فالمعلومات الداخلية : توافق المعلومات الخاصة بالمؤسسة التي تتحكم بها والتي تنتج من عملياتها الداخلية.

-المعلومات الخارجية :وهي المعلومات التي تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي.

-أما المعلومات المهيكلة :وهي المرتبطة بالبيانات الرقمية.

المعارف والمعلومات غير المهيكلة :وهي التي توافق المعارف العملية وإدارة المعرفة تقع في إطار المعلومات الداخلية، الخارجية لكن غير المهيكلة.

تعريف المعرفة: المعرفة عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا معيناً، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات و خصوصيتها على معرفة متخصصة فيموضوع معين. (ايمان فاضل السماري ص 24)
معنى ذلك أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات و تخصصها في موضوع معين فالمعرفة إذن لا هي بيانات ولا هي معلومات، وإنما هي ق درة الفرد على اكتساب هذه المعلومات مع الوقت والتي تسمح له)أي القدرة (عند ربط المعلومات مع بعضها البعض بإعطائها معنى .

ويمكن تقديم تعاريف أخرى للمعرفة يؤكد ما تم طرحه أعلاه، وهي التعاريف القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات، وتعاريف أخرى قائمة على المعرفة الباطنة :
فأما القائمة على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الصريحة فهي:

-المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

-المعرفة هي ما يندمج أو يقدم بطريقة يمكن معالجتها بالحاسوب.

وأما التعاريف القائمة على المعرفة الضمنية فهي:

-المعرفة هي ما يبقى في رؤوس الأفراد.

-المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة، التي

تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

"إذن فمعارف الفرد كامنة في رأسه متجسدة في أعماله من خلال المهارات التي اكتسبها والخبرات التي حصل عليها طوال فترة عمله وتكوينه وتعلمه، واعتماد المؤسسة على هذه المعارف فقط يكبدها مخاطر ناجمة من خروج هؤلاء العاملين) سواء لتسريحهم نظرا لارتكاب مخالفات، موت، تقاعد). لذا نجد أن المعارف التنظيمية لا تكون فقط لدى الأفراد بل هي متضمنة في الإجراءات المحددة من طرف المؤسسة وكذلك متضمنة في التكنولوجيات وهي طريقة لجعل المعرفة متاحة في كل وقت ويسهل نقلها واستعمالها (FRONCOISE ROSIN 2001 P 40) .

التعريف الإجرائي للمعرفة:

من كل ما سبق يمكن القول أن المعرفة تعبر عن قدرة الفرد على التعلم والاكتساب وتجسيد ذلك فيأعماله هو بنفسه أو قيام المؤسسة، بالاستعانة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف، وجذبها من أجل تخزينها ومن ثم تطبيقها.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

لقد اختلف الكتاب في وضع أنواع م حددة للمعرفة؛ لذا ارتأينا أن نتناول مختلف الكتاوالباحثين وما جاؤوا به من تصنيفات يمكن عرضها كما يلي:

1-تصنيف ميشيل زاك: (بوعشة مبارك . 2008،ص14)

ويصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف هي:

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

ب -المعرفة المتقدمة : وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون؛ إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة

تنافسية؛ وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

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

هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها؛ فامتلاك معرفة ما، هو الذي يؤهلها لتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المؤسسة إنما راجع لتحسن أداءها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجودة بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها (تصنيف نوناك 1991)

معرفة باطنة وأخرى ظاهرة (هيثم علي حجارة , 2005, ص12)

أ - المعرفة الباطنة أو الضمنية وهي معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد. وهي المعرفة المتضمنة للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل (Savoir-faire)

ب - المعرفة الظاهرة: وهي المعارف المقننة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب وهي توافق المعارف الباطنة التي خرجت (rene charles p36).

لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في المؤسسة والمجسدة في المعرفة الباطنة، فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخزنت في الوثائق وبرامج الحاسوب ... تصبح معارف ظاهرة، وأيضا هي معرفة لا تخص شخصا بعينه كالمعرفة الباطنة؛ بل إنها متاحة للجميع وفي أي وقت ، بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل مختلفة.

التي les savoirs أن معارف المؤسسة تحتوي جزءا من المعارف الخاصة ويرى 1995 Grundstein) تصف قدرة المؤسسة على دراسة، تحقيق وبيع منتجاتها وخدماتها . ومن جانب آخر تتضمن معارف عملية فردية وجماعية والتي تصف القدرة على الفعل، التأقلم والتطور 5 وأن تلك المعارف الخاصة savoir-faire هي المعارف الظاهرة وتكون في شكل بيانات، إجراءات، نماذج، خوارزميات، خطط، وثائق (les les savoirs) فهي معارف باطنة تتجسد في القدرات les savoirs-Faire تحليل ... أما المعارف العملية 6... (habilités) لقد ركز هذا التصنيف على معارف المؤسسة الخاصة والتي تتميز بأنها معارف ظاهرة للعيان، وتصف قدرة المؤسسة على فعل أشياء معينة، كما تتضمن معارف عملية تخص الأفراد العاملين بها وتصف قدرتهم على القيام بالأعمال، القدرة على

التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا قدرتهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم الفنية والسلوكية...

3- تصنيف: (Barthès 1997)

ويرى أن هناك ثلاث أنواع هي: (gilles ballmise 2001 p24).

أ- **المعارف الموضوعية** : وهي المعارف الضرورية لإنجاز عمل محدد.

ب- **المعارف المرتبطة بالمنتج** : وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته وتتمثل في وثائق المنتج، المعارف العملية المرتبطة بالمنتج، مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج.

ج- **معارف على المؤسسة** : وهي المتعلقة بمختلف جوانب المؤسسة وبإستراتيجيتها. لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة التي تخص العمل أو الوظيفة في حد ذاتها، وأيضاً المعرفة التي تخص المنتج، فالعامل من المفروض أن يتوفر على المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص المؤسسة؛ حول إستراتيجيتها، رؤيتها، رسالتها، أهدافها...

4- تصنيف: (Gilles Ballmise)

لقد صنفت المعارف إلى معارف داخلية وأخرى خارجية .

أ- **المعارف الداخلية** : وهي معارف تنشأ، تحول وتسير في ظل المؤسسة، من طرف عاملها (collaborateurs). (gilles ballmise 2003p07).

ب- **المعارف الخارجية** : فتتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي . إن هذه المعرفة - في إطار نشاطات المؤسسة مهمة للمؤسسة لأن من خلالها تستطيع أن تحدد استراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه. لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها؛ فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات بعكس المعرفة الخارجية ، فهي معرفة تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي، كالاستعانة بخبراء في المجال.....

5- تصنيف: (Nonaka – Tackutchi 1995)

أ- **المعارف الفردية** : هي المعارف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد المؤسسة.

ب- **المعارف الجماعية** : وهي المعارف المقسمة أو الموزعة بين أعضاء المؤسسة.

إن هذا التصنيف هو امتداد للتصنيفات السابقة إذ يرى كل من نوناكا وتاكيثشي أن المعارف تأخذ شكلين؛ إما معارف يحوزها فرد واحد ولا يمكن لغيره أن يعرفها؛ ومعارف تتفق حولها جماعة في ظل المؤسسة.

من كل ما سبق نجد أن معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنة، والمؤسسة تعمل على إخراجها من أجل تجسيدها في الأعمال والنشاطات، ويمكن لهذه المعارف أن تكون لدى العاملين بها أو أنها تستعين بمصادر خارجية لجلبها وإدامتها للاستفادة منها.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص، نذكر منها ما يلي: (حسين عجلان حسن، 2004، ص2)

1 قابلية المعرفة للتوليد : فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد

المتميزين التي تمتلكهم ، فهؤلاء المتميزين قادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها.

2-المعرفة يمكن أن تموت : وكما نولد المعرفة فإنها تموت أيضا ؛ فالقليل من معارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه هو الذي سجل في كتب أو دوريات، فبعض المعارف تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.

3-قابلية المعرفة للامتلاك : أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تملك، ولذلك يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمسك بمثل هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع.

4-المعرفة متجذرة في الأفراد : فليس كل معارف المؤسسة صريحة وظاهرة بل أن معظمها كامن في أدمغة عمالها.

5-قابلية المعرفة للتخزين : فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائق، أشرطة، على الحاسوب.....

6-قابلية المعرفة للتطبيق : أي أن المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله؛

7-عدم نضوب المعرفة) غير قابلة للاهتلاك : (فاستعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.

8-قابلية المعرفة للاستنساخ : أي أن المؤسسة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها؛ فإنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكاليف منخفضة.

المطلب الرابع: مصادر المعرفة

عن وجود مصدرين للمعرفة في المؤسسة، وهما المصادر الداخلية والمصادر Marquardt تحدث الخارجية.

الفرع الأول: المصادر الداخلية

توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسة أن تحصل بها على المعارف، وفيما يلي بعض هذه المصادر (سلوي امين السامرئي، 2004 ص02)

1- الفرد العامل بالمؤسسة : يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر ل معرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعا في العمل. فمثلا استطاعت مؤسسات السيارات إنتاج سيارات بأفكار ومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة ب" رأس المال الفكري " وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة) العائد لمؤسساتهم من خلال مهاراته وخبراتهم.

2- فرق العمل : هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عديدة وإبداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق.

3- البحوث والدراسات : وتعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة، مثال على ذلك التسويق وبحث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

الفرع الثاني: المصادر الخارجية

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن بين هذه المصادر: الاقتداء، المشاركة في المؤتمرات، استئجار ال خبراء، متابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مشاهدة التلفزيون، أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، وجمع المعلومات

والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة (هيثم علي حجازي, 2005, ص 63)

المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

إن المعرفة المهمة للمؤسسة هي التي يحوز عليها الأفراد (المورد البشري) ، لذا على المؤسسة أن تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الأوان؛ فالمؤسسة يجب أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة؛ لذا يجب عليها الاستفادة من معارفه .ويكون ذلك بما يسمى بإدارة المعرفة. "لقد كانت إدارة المعرفة تعنى بالحفاظ على المعارف؛ فالعامل الذي يغادر المؤسسة تذهب معه معارف ومهاراته، لكن..... هذه المقاربة لم تعد كافية، لأن المعارف ذات طبيعة ديناميكية، وللاستفادة من هذا الجانب الديناميكي، كان لزاما ليس فقط المحافظة عليها بل يجب نقلها وكذا تطويرها وعليه فإن إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على الحفاظ على المعرفة ولكن لها عمليات عدة، الهدف منها هو تشكيل رصيد معرفي للمؤسسة من خلال استخراج الم عارف، وأيضا تطبيق تلك المعارف في العمل اليومي للعامل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما سوف نتعرف عليه في المبحث الموالي ، لكن قبل ذلك لا بد أن نكتشف كيف وصلنا إلى إدارة المعرفة بمفهومها الحالي في المطلب الأول.

المطلب الأول :نشأة إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة في ذلك

ويمكن التعرض في هذا المطلب إلى نشأة إدارة المعرفة وكذا العوامل المؤثرة في ذلك.

الفرع الأول :نشأة إدارة المعرفة

في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على Don Marchand تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات ، لكنه لم يشر إليها بأنها عمل مستقل، أن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة، وأن Peter Drucker وفي المدة نفسها بين هناك جيشا من العمال ذوي المعارف سيكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي. وفي منتصف التسعينيات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المؤسسات وبين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو وفي تحقيق ميزة تنافسية؛ إذ أنشئت مجموعات عمل مجال دراسات إدارة المعرفة، كما تم الإعلان عن ندوات

عمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة؛ إذ ، بالإضافة إلى تسابق مستشاري الأعمال على تقديم - عقد حوالي 33 مؤتمرا في الفترة 1996 :

خدماتهم في مجال إدارة المعرفة (وهيبة حسين داسي , 2006ص 36)

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في نشأة إدارة المعرفة

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

أولا :تحويل الأعمال

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

إعادة هندسة العملية الإدارية:

وتعني إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة، لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وعلى تمكين العاملين (عبد الستار العلي 2006, ص 60-63)

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

ب-إدارة الجودة الشاملة:

ويمكن تعريفها على أنه " مدخل لإدارة المؤسسة يقوم على الجودة ويبني على مشاركة مختلف الأعضاء العاملين بها، ويهدف إلى الوصول إلى النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة (وهيبة حسين داسي , 2007,ص

(37

كما تعرف على أنها" : إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية(عبد الستار العلي 2006,ص 63)

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

ج-الثقافة:

تعد ثقافة المؤسسة نظاما من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الناس والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء.

وتتشكل الثقافة من جانبين أساسيين، الأول وهو الإداري ويشمل الفلسفة والقيم والنشاطات والرؤية، والثاني يشمل الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا، وتساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق الأهداف التنظيمية بحيث ترضي حاجات الأعضاء ليتمكنوا من تفعيل المؤسسة، وتعتبر ثقافة المؤسسة أحد العوامل المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسة، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على مؤسستين أمريكيتين في عام 2001 بأن هناك 04 تحديات تواجه إدارة المعرفة في هاتين المؤسستين هي ليست مشكلات فنية وإنما تتمثل في :

-ليس لدى العاملين في المؤسسة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.

-إن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة بالمعرفة.

-قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المؤسسة.

-عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

ومن هنا نجد الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المؤسسة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المؤسسة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات، ويجب على ثقافة المؤسسة أن تعمل على تشجيع التشارك بالمعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك بها واستخدامها لأن الثقافة تؤثر في

السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك بها ويجري تسخير ثقافة المؤسسة لمصلحة إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة: من الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب أن يشترك بها ومن الشخص الذي يستطيع تخزينها.

- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي يحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المؤسسة.

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

- تشجع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقدر الإنجاز وتعترف به.
- تقيم مشاركة وتقاسم المعرفة.
- تشجع وتحت على العمل الجماعي.
- تؤكد ضرورة مشاركة الأفراد.

ثانيا: إدارة المعلومات

إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام وشامل، استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة، منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة. هذا وقد استفادت الأعمال من تكنولوجيا المعلومات، وظهرت الاستفادة بشكل واضح من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات لعمليات الأعمال الموجودة من جهة ومن جهة أخرى فتحت فرصا جديدة تمكنت عمليات الأعمال الجديدة من إيجاد دعم لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات. ومن الأمثلة على ذلك؛ نظام حجز الذي اعتمد لاحقا كمعيار للصناعة مع العديد من خطوط الطيران SABRE خطوط الطيران الأمريكي الأخرى كجزء من الشبكة وضرورة لكل عملية أعمال جديدة إذ يتم

تضمينها من خلاله. والخاص بالتدريب من خلال الشبكة؛ إذ توسعت APTECH أيضا نظام المعلومات الهندي المعروف باسم خدمات النظام لتشمل 1200 مركز تدريب في 30 دولة وشملت خدماته كل عنصر مشترك في التدريب والتعليم في قضايا تتعلق بالتدقيق المحاسبي ورقابة الموازنات وغيرها وبذلك تتضح العلاقة بين التغيرات المثيرة في الأعمال التي قادتها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات في دعم وتعظيم قوة نظام إدارة المعرفة للوصول إلى تعظيم رضا الزبون من خلال تعظيم مشاركته في معلومات ومعرفة المؤسسة (عبد الستار العلي ص 70)

ثالثا: رأس المال الفكري والموجودات الفكرية

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح، وهو يشير إلى مجموعة الأفكار والاختراعا والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في المؤسسة. (وهيبة حسين داسي، ص 38) ولقد فضلت المجموعة الكندية المشتركة كرواد للمعرفة والإستراتيجية استخدام مصطلح رأس المال المعرفي بدلا من الفكري، وقد أشارت بأنه مجموع مكون من رأس المال البشري (لكونهم القادرين على حل مشاكل الزبائن (ورأس المال الزبائن) لكون الزبائن يعتبرون مصدرا من مصادر المعرفة للمؤسسة (ورأس المال الهيكلية) القبلية التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق)، 3 ونشير إلى أن الرأسمال الفكري في المؤسسة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها؛ فإذا كانت بعض المهارات يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل فإن المؤسسة تحتاج أيضا أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات تحويل مناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المؤسسة في إلى ROS خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبرى لتكوين رأس مالها غير الملموس، ويشير أن الرأسمال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك والطاقة الدافعة لها، ويشير مفهوم الرأسمال الفكري إلى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات المخزنة والمكتسبة خلال فترة حياة الفرد في المؤسسة، ويكون الرأسمال المعرفي ميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وتطورها، وإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان

متخصصة في الإدارة متابعة الكوادر المعرفية النادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة. أما الموجودات من خلال وضع حدود فاصلة بينها وبين الموارد المادية) العقارات، April الفكرية) المعرفية (فيشير إليها التجهيزات، المكائن (...وتشير الموارد المعرفية إلى ثقافة المؤسسة، المعرفة التكنولوجية، العلامات التجارية) وهيبة حسداسي ص39)

ويمكن 4 مجموعات أساسية تمثلها وهي :

1- موجودات التكنولوجيا :وتشمل المعرفة التكنولوجية، التصميم التكنولوجية، تكنولوجيا التصنيع، نتائج البحوث الدراسات، براءات الاختراع
2- موجودات المعرفة المدونة :وتشمل إجراءات المؤسسة، نظم المعرفة، أدلة التشغيل، الدروس المتعلمة والخبرة الموثقة.

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

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

رابعاً :المؤسسة المتعلمة

ظهر في مجال الفكر الإداري في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما : التعلم التنظيمي، مؤسسة التعلم منظمة التعلم أو المنظمة المتعلمة (ويقصد ب المؤسسة المتعلمة هي تلك التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين (عامر خضير الكبيسي , 2004, ص89)

كما يقصد بها تلك التي تسعى للتعلم من مواقف وخبرات إدارية مارستها ومن مواجهة تنافسية خاضته ومن المقارنة بمنافسين نموذجيين يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير وتوثيق وتحديث معارفهم ومهاراتهم الإدارية والفنية ليس ذلك فقط بل أيضا تطوير الأهداف والإستراتيجيات وأساسيات وأساليب صنع القرار ومشاركة العاملين .

إلى "العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة (Fiol) أما التعلم التنظيمي فيشير حسب (1985) إلى الأفضل والفهم الأحسن"، فالتعلم التنظيمي يعتمد إلى توظيف المعرفة من أجل تحسين الأداء .

فالمؤسسة شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث متعددة نتيجتها في النهاية أحد أمرين: -إما هناك فرصاً أفضل للمؤسسة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها.

-وإما أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المؤسسة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع والإيجابيات. وتكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون أن التعلم التنظيمي ينشأ ويعم أرجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، وبما أن هذه الأخيرة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف إلى ما تنطوي عليه من تغيي را لها تأثير في عمليات المؤسسة، وبذلك تعد عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي، ومن جانب آخر فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المؤسسة هي من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر

المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحمل المسؤولية مما يحفزهم إلى استخدام ما لديهم من معارف ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوي إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي، أي إن المؤسسة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي. (وهيبة حسين داسي ص41)

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

إن التطورات التي عرفت إدارة المعرفة منذ بداية الثمانينيات وما ساهم في تطورها أدى إلى تعدد التعاريف الخاصة بها، كما برزت أهميتها للفرد والمؤسسة وكذا للمحيط. وهذا ما سنوضحه في ما يلي:

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن ال وصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته، وبالتالي يمكن إدراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع البحث، ومن هذه التعريف ما يلي:

مجموعة 1 " عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات 2. " من هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعبر عن عمليات تنفذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات، تحسن بها المؤسسة من نشاطاتها ومهاراتها.

مجموعة 2 "عملية خلق، الحفاظ على، تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية المعرفة العملية (التي تسمح للمؤسسة) بتحقيق أهدافها 3. "

مجموعة 3 "التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء التنظيمي . "من هذين التعريفين يمكن القول أن ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها هو توليد معرفة جديدة واستعمالها كما ينبغي.

"استعمال نظامي ومنظم للمعارف الموجودة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتعمل أيضا) إدارة المعرفة (على تحسين أداء المؤسسة وتسمح بالحصول على رؤية شاملة لمهارات ومعارف (sabastain hof , 2010 ;p3)

المؤسسة 1. "من خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة المعرفة وجدت لاكتشاف معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة و العمل على استغلالها واستعمالها بالشكل الذي يحسن من أداءها.

مجموعة "المبادرات والطرق التي تسمح بجمع، تحديد، تحليل، تنظيم، تخزين ومشاركة

التي أنشأتها (savoirs) بين أفراد المؤسسة، خاصة تلك المعارف (connaissances) المعارف المؤسسة بنفسها) مثلا :التسويق، البحث والتطوير (أو المكتسبة من المحيط الخارجي) الذكاء الاقتصادي (تحقيق هدف محدد من خلال هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعرف بعملياتها التي تخص المعارف الداخلية وكذلك الخارجية. ويمكن إدراج مجموعة من التعاريف تشمل معظم التعاريف التي أعطيت في هذا المجال :

1- " إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفؤة، لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح." 2- " إن إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة."

3- " إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها." إن التعريف الأول يرى أن إدارة المعرفة تكمن في استخدام الرصيد المعرفي الموجود، أما التعريف الثاني فهو يرى أنها تكمن في إيجاد توليفات جديدة لعناصر المعرفة، أما التعريف الثالث فيرى أنها تكمن في توليد معارف جديدة.

من خلال ال تعاريف الموضحة أعلاه يمكن الوصول إلى تعريف شامل لها، وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة كما يلي:

إدارة المعرفة عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من ورائها إلى استخراج معارف عامليها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال ، من أجل التحسين من أداء عمالها وبالتالي التحسين من الأداء الكلي لها. (نجم عبود ادارة المعرفة , ص92)

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي :

بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة؛ تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم

ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛ مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها؛ أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛ توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا؛ ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي . من كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة التي تتبنى مشروع إدارة المعرفة ستتمكن من تحقيق أهدافها، عن طريق منح فرصة لعمالها من إطلاق العنان للرصيد المعرفي الذي يملكونه وتجسيده في مختلف الأعمال الموكلة لهم، ومن ثم سيتحسن أداؤهم تدريجياً بما يمكنهم من تحقيق التميز في مكان العمل من جهة، ومن جهة أخرى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تتمكن بها من مواجهة أي تغيرات مفاجئة أو متوقعة وتحقيق الأداء الأفضل. (العشي هارون، 2008، ص6)

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستتبهة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، وهي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيما يلي 2 :

1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة : إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها...
توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية : إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات المؤسسة؛ بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

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

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

5- النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار لرأس المال فكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها؛ هذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة . إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.

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

وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

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

الفرع الأول: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة

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

- 1-المعرفة قد تكون في شكل مادي: وتكون متمثلة في براءات اختراع.
- 2-المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وتكون مجسدة في طرق التعلم، وهذا يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.

3-المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة، أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

4-المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه آخرون بالثقافة التنظيمية.

الفرع الثاني: نموذج موئل لإدارة المعرفة

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

1-القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل في الأدوات والتكنولوجيات التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة.

2-ثقافة إدارة المعرفة: وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة.

3-أهداف إدارة المعرفة: وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.

4-معايير إدارة المعرفة : وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة ب العلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين .

الفرع الثالث :نموذج دافيد سكايرم

ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى في استخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة . وهذه القوة يعبر عنها ب) أن نعرف ما نحن نعرف (لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح . والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار. أما الرافعات السبع فهي كما يلي:

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

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

3- المعرفة في الأفراد : تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية حيث أن التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية.

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

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

6- المعرفة في العلاقات : تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى ال موردين، الزبائن والعاملين.

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

حسب هذا النموذج فإن المعرفة التي يجب أن تديرها هي تلك المعرفة الموجودة أصلا في المؤسسة وأيضا المعرفة التي تولد فيها؛ فالمعرفة الموجودة يجب أن توفر ال طرق لتحديدها، لل مشاركة بها، أما المعرفة الأخرى هي تلك المعرفة التي تولد في المؤسسة المتجسدة في منتجات أو عمليات جديدة، لكن لتنفيذ هذا المشروع (مشروع إدارة المعرفة) يجب من عوامل مساعدة هي معرفة أين نجد تلك المعرفة، والتي هي موجودة حسب هذا النموذج في العلاقة مع الزبون، المعرفة موجودة في الفرد من خلال تكوينه وتطوير قدراته، موجودة في الذاكرة التنظيمية، في العمليات، في المنتجات الجديدة... وعليه فإن إدارة المعرفة مشروع لتنفيذه يجب على المؤسسة أن ترصد كل المعارف الموجودة بها وأن تبتكر معارف جديدة.

الفرع الرابع: نموذج جبنا وجاسون

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

1- **الحصاد:** ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد ميزة تنافسية؛ التنقية: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة إلى المؤسسة؛ ومن ثم تنقيتها . وبناء عليه فإنه يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤية المؤسسة، رسالتها وأهدافها.

2- **الترتيب:** بعد أن يكون قد تم فحص نظام إدارة المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه؛ تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

3- النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين الذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

4- التطبيق: إن تحقيق ميزة تنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

إن هذا النموذج حصر إدارة المعرفة في عملياتها إذ يرى أنها تتكون من خمس عمليات رئيسية؛ لو طبقت هذه العمليات فإن المؤسسة تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، ويرى أيضاً أن لتحقيق هذه العمليات لا بد من توافر بعض العناصر كالتكنولوجيات التي تساعد مثلاً على خزن المعرفة وكذا الثقافة التنظيمية التي لها دور في عملية نشر المعرفة.

الفرع الخامس: نموذج البنك الكندي التجاري

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

1- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.

2- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.

3- تعلم المؤسسة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.

4- تعلم الزبون : أدرك البن ك أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي.

فلجأ إلى إدخال أكثر من 3400 زبون في دورات عامة. من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تنطلق من التعلم الذي يشمل المؤسسة كنظام مفتوح، أي أن كل عناصر المؤسسة البشرية عليها التعلم ليتم تنفيذ مشروع إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

سنحاول في هذا الفصل أن نبرز أهم البنى الأساسية لتطبيق مشروع إدارة المعرفة بالإضافة إلى أهم العمليات التي تمثلها، وأخيرا نبين أهدافها.

المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة (البنى الأساسية لإدارة المعرفة)

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

وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد) ضمن فريق عمل (مساعدة (colloboration):

- **التعاون** أحدهم للآخر في مجال عملهم ؛ فإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.

- **الثقة** : هي الحفاظ على مستوي مميز ومتبادل من الايمان بقدرات الافراد العاملين في المؤسسة فالثقة يمكن ان تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة

- **التعلم**: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين ؛ فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دورا أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة. تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية

- **المركزية العليا للمؤسسة**؛: فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية. هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات،

- **الإجراءات الرسمية**: القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

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

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

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

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

: Tricia et Wilkerson

(La culture organisationnelle)الثقافة التنظيمية

(Le contenu)المحتوى

(Les processus)العمليات

(l'infrastructure technologique)القاعدة التكنولوجية

المطلب الثاني :عمليات إدارة المعرفة

يتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي :

1 :حسب Turban ويرى أن لإدارة المعرفة ست عمليات هي:

1- إنشاء معرفة جديدة.

2- الاستحواذ عليها بتحديد ك معرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة

3-التنقيح وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد

4-الحفظ ويجب أن يكون بطريقة ملائمة

5-الإدارة العملية لها تقييما، مراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها

6-نشرها أن تكون متاحة لأفراد المؤسسة حسب الحاجة وفي أي وقت

2: حسب (Divid Skyrme) :

ويرى أنها تتمثل في عشر عمليات هي:

1-إنشاء المعرفة

2-تحديد المعرفة

3-الجمع والحصول على المعرفة

4-تنظيم المعرفة

5-تقاسم المعرفة

- 6-تعلم المعرفة
- 7-تطبيق المعرفة
- 8-استغلال المعرفة
- 9-حماية المعرفة
- 10-تقييم المعرفة.

ويمكن استعراض عمليات تناولها كتاب آخرون؛ نذكر منهم 2 :

3: حسب (Burk 1999)

ويرى أنها تتمثل فيما يلي:

الإيجاد والابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستعمال وإعادة الاستعمال.

4: حسب (Mcelroy 2000)

ويرى أنها تتمثل في : توليد المعرفة، توزيعها، تنميتها وتطبيقها؛ فالمؤسسة تحت اج إلى تعلم تنظيمي لتوليد المعرفة وتحتاج إلى طريقة معينة لتوزيع المعرفة ونقلها، وإن نظام إدارة المعرفة ينبغي أن يكون قادرا على تنفيذ هذه العمليات.

5: حسب (Trigg 2000)

ويرى أنها تتمثل في :اكتساب ومعالجة وخرن واستعمال وإعادة استعمال المعرفة.

6: حسب (Loudon 2000)

أكد على أن المعرفة عندما تصبح موجودا استراتيجيا فإن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على عمليات جمع المعرفة وتوليدها والحفاظ عليها وتوزيعها.

7: حسب (Rostogi):أن المؤسسات تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وهي :

تحديد طبيعة وأنواع Rostogi أوضح المعرفة، رسم المع رفة، أسر المعرفة المتوافرة، اكتساب المعرفة المطلوبة، خزن المعرفة الموجودة المكتسبة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس.

8: حسب (Martory 2000)

أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي : اكتساب المعرفة، المشاركة بها، رفعها Martory أكدت واستعمالها.

9 : حسب (Wick 200)

أوضح أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعا لمدخل دراستها؛ فمدخل الوثائق و المدخل التقني تؤكد على أن عمليات إدامة ورفع المعرفة الحالية وأسرها واستخدامها وإعادة استخدامها، أما المدخل التنظيمي والاجتماعي ومدخل القيمة المضافة فتؤكد على عمليات ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة.

10: حسب (Heisig 10 2001) فقد أشار إلى العمليات التالية: توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة.

في دراستهما (Heisig et Vorbeck) الذي اعتمده . 11 Fraum Hofer 2000) وفق نموذج مؤسسةالمسحية حول ال مؤسسات الأوروبية؛ فقد تضمنت عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي : تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة. وسيتم اعتماد هذه العمليات لأنها الأشمل من بين كل النماذج لاسيما أن عمليات تولي د، خزن، توزيع، وتطبيق المعرفة لا يتم اعتبارا بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها؛ وسيتم شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل لخلق الوضوح حول ما تعنيه كل منها وأهميتها في نموذج إدارة المعرفة.

الفرع الأول: تشخيص و تحديد المعرفة:

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة، يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة؛ والغرض من ذلك هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحديد أي موجودة في النظم أم كإجراءات وقواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص .

الفرع الثاني: تحديد أهداف المعرفة

تدرك المؤسسات اليوم أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف؛ بل هي الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإن لهذه الوسيلة أهدافا معينة وبدون تلك الأهداف تصبح إدارة المعرفة مجرد تكلفة، وفي هذا الصدد إلى أن إدارة المعرفة تبدأ بتطوير أهداف واضحة للمعرفة؛ ومن Heisig et Vorbeck أشار كل من الأهداف التي أشارا إليها ما يلي:

- تحسين العمليات.

- خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المؤسسة و المشكلات والعمليات.
- تسهيل عملية الإبداع.
- التوجه نحو الزبون .
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

إن الجانب المهم في أهداف المعرفة هو السعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وإنتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية . وفي أنه إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح؛ فإن Prior معرض بيان أهمية تحديد أهداف المعرفة ذكر 1999 الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم، لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لأعمالهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز .

الفرع الثالث: توليد المعرفة

وتشمل أسر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو امتصاص أو اكتساب واستحواذ؛ جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد؛ فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود العمل و التوظيف، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة ، أما الامتصاص فيشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة .

وتحصل المؤسسة على المعرفة من الخبراء ، ويمكن صياغتها على شكل مفاهيم وقواعد، وهناك معارف موثقة تحصل عليها من الكتب، قواعد الب يانات، الملفات، الحاسوب، وبأشكال مختلفة كالأفلام، الصور، وهناك معارف غير موثقة، والتي توجد في عقول الأفراد في المؤسسة .

ويحصل الأفراد على المعرفة عن طريق الخبرة والممارسة العملية أو التكوين، حضور الملتقيات والمناسبات العلمية . والتعلم . فالتعلم التنظيمي طريقة لاكتساب Imitation كما تكتسب المعرفة وتطور بواسطة المحاكاة أن التعلم التنظيمي هو " :العملية المؤدية إلى تحسين العمل من , (Fiol) المعارف والمهارات 3 .ويرى (1985) خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن" ، فالتعلم التنظيمي يعمد إلى توظيف المعرفة من أجل تحسين الأداء، 4،

المتعلمة هي التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين 5 . فالمؤسسة المتعلمة ينتج لها أفراداً متعلمين قادرين على اكتساب معارف من جهة ومن جهة أخرى توظيفها في عملهم لينتج في الأخير تحسن في أدائهم ومن ثم تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. ولا بد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة؛ فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين (Nonaka et Tackuchi باسمرار، وأكد 1995) الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة :

الأولى: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

الثانية: تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة والعكس وفي ما يلي عرض للعمليات الأربع لتوليد المعرفة على الصعيدين الضمني والصريح.

وتوجد تقنيات عديدة لاستقطاب المعرفة من مصادرها الإنسانية وبصورة خاصة من خبير المجال؛ وتوزع على فئتين هما :

1-التقنيات التقليدية: يمكن تصنيفها إلى الأساليب التالية:

أ -المقابلات : وتوجد ثلاثة أنواع من المقابلات التي يجريها مهندس المعرفة) المكلف باستخراج المعرفة (مع خبير المجال) متخصص في مجال معين كالتسويق أو المحاسبة ؛ وهي: المقابلات غير الهيكلية) غير المبرمجة : (وهي مقابلات غير معدة مسبقا وليس لها مخطط واضح، وإنما هي عبارة عن جولات استطلاعية، الهدف منها استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة من جهة ومن جهة أخرى إذابة الجليد بين مهندس المعرفة وصاحب المعرفة، وهي مقابلات تمهيدية للمقابلات شبه الهيكلية، لهذا لا يمكن الاعتماد عليها في استقطاب المعرفة. المقابلات شبه الهيكلية) شبه المبرمجة : (وهي مزيج بين برنامج معد سلفا والمرونة في طرح الأسئلة 20سؤالاً - .والاستفسارات، مدتها لا تتجاوز ساعة وي طرح خلالها حوالي 15 المقابلات الهيكلية) المبرمجة : (هي مقابلات لها برنامج محدد بدقة، له خطوات واضحة، إذ يقوم مهندس المعرفة بدراسة تحليلية معمقة ووصفه لميدان المعرفة وحقولها ونظمها والخبرات والمهارات المرتبطة بها، ثم بعد ذلك يقوم بالمقابلات مع أولئك الخبراء الذين يملكون المعارف ومن ثم تحويلها من حالتها الضمنية إلى معرفة نصية

مكتوبة. وعلى أي حال فإن المقابلات غير كافية لاستقطاب المعرفة، وبالتالي يجب استخدام وسائل أخرى.

ب - **سيناريو العمل:** الملاحظة والمعايشة في ميدان العمل (وبهذا الأسلوب يتمكن مهندس المعرفة بملاحظة مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله، والتركيز على كل مهمة يقوم بها، وفي هذا الأسلوب لا يتدخل مهندس المعرفة في عمل الخبير ولا تطرح عليه الأسئلة إلا في حالات نادرة لتفسر عمل ما، وفهم خطوة أساسية قام بها، أو أمر بتنفيذها خبير المجال . والملاحظة غير المقابلة ففي الملاحظة معايشة للخبير أثناء عمله لفهم هذا العمل و تسجيل معارفه وخبراته. الملاحظة أسلوب لا يمكن الاستغناء إلا إذا ارتبطت المعرفة بعدد كبير من الخبراء فهنا يلجأ مهندس المعرفة الي استخدام وسائل أخرى من بينها العصف الذهني التقليدي والإلكتروني.

2-التقنيات غير التقليدية لاستقطاب المعرفة:

وتوجد العديد من التقنيات نذكر منها:

أ - **العصف الذهني :** يعنى بتفاعل كل العقول الجيدة من أصحاب المعرفة وخبراء المجال للوصول إلى الحلول المبتكرة من خلال جلسات العصف الذهني، فالمهم هو توليد الأفكار وليس استنساخها وال بحث عن الجديد وليس تكرار القديم.... ويشمل العصف الذهني لقاء خبراء المجال مع مهندس المعرفة في أكثر من جلسة وقبل ذلك لابد من تنظيم جولة تمهيد توضيح أهداف جلسات العمل والتعريف بالمشكلة ووصف أهم عناصرها ومسبباتها، وبعد ذلك يترك الأمر لخبراء المجال لطرح وتسجيل الحلول المقترحة مع تحفيزهم على التفكير والبحث عن الحلول المبتكرة وتوليد الأفكار الجديدة

ب - **العصف الذهني الإلكتروني :** ارتبط مفهوم العصف الذهني الإلكتروني بظهور مفهوم العصف الذهني الجماعي سنة 1953 ، ويانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال ويتأثير أدوات ونظم المعلومات الإدارية المستندة على الحاسوب والشبكات في تغيير أساليب العمل وابتكار نماذج أعمال جديدة، وبالتالي تكوين توليفة غير مسبوقة للميزة التنافسية المؤكدة، ومن هذه النماذج يمكن أن نشير إلى : نظم المعلومات المحوسبة لدعم الاتصالات والعمل التعاوني الإنساني تحت مسميات متنوعة مثل نظم مساندة القرارات الجماعية، نظم دعم العمل التعاوني، نظم الاجتماعات الإلكترونية، نظم الدعم الإلكتروني للجماعات .

والعصف الذهني الإلكتروني يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي، وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة، كما هو موضح في الشكل التالي وتأخذ شكل الحرف U

الفرع الخامس: توزيع المعرفة

المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص؛ تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة . وتشمل هذه العملية العمليات التالية : التوزيع والنشر والمشاركة والتدفق والنقل والتحريك، ويكون ذلك عن طريق وسائل الاتصال المقروءة كالكتب والدوريات والوثائق، أو المسموعة عن طريق البث الإذاعي، إضافة إلى الأقراص إلى السماح لانتقال العاملين لديها بين HP المرنة والمضغوطة، والأشرطة والانترنت، 2 ولجأت مؤسسة الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المؤسسة . كما أن مجتمعات التعلم في المؤسسة إلى Heisig et Vorbeck) أعطت نتائج إيجابية في مجال تقليل وقت الانتقال والتوصيل . كما أشار (2000) أساليب لتوزيع المعرفة وهي : فرق المشروع المتنوعة معرفيا، شبكة المعلومات الداخلية) الانترانيت (، التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، حلقات التعلم . أن عملية نقل المعرفة المنتجة تستوجب تحولها من المعرفة الضمنية إلى (Herschel) وأكد (2000) المعرفة الصريحة 3. وكذلك فإن نقل المعرفة يستوجب نقل المعرفة الصريحة المكتوبة أو المرمزة من قواعد المعرفة عبروسائل إلكترونية إلى الأفراد العاملين في المؤسسة.

الفرع السادس: تطبيق المعرفة

فالهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو من أبرز عملياتها؛ فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة (Burk) توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة . ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (1999) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق ال جيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أنالاستخدام

وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الإنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها. إن التطبيق الجيد للمعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق إدارة المعرفة منها : الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب لفرقي من قبل خبراء متمرسين . إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيقاً لأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف . وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة الرئيسية، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً للأهمية الإستراتيجية وأن تكون لها قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة . إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة، فالوصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالجوة بين ما تعرفه وما نفذتها تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال . وكما تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ. (محمد عواد الزيادات 'ص (101

ملخص الفصل:

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد كونها الثروة الحقيقية، فكان لزاما عليها إدارتها للاستفادة منها وجعلها متاحة في المؤسسة.

فإدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها، ولفهم إدارة المعرفة أحطنا بالمعرفة بداية. لقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول هذا المصطلح، فمنهم من أخلط بينها وبين المعلومات والبيانات لكنوجدنا أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات التي هي بدورها نتاج معالجة البيانات، وإذا نظرنا مليا وجدنا أن المعرفة توجد في رأس الفرد اكتسبها من خلال التعلم، وهذه المعرفة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالجماعة، منها ما هو ظاهر يستطيع الفرد التصريح به ومنها ما هو كامن في رأس الفرد، ومنها ما يتعلق بالمنتج ومنها ما يتعلق بطريقة العمل،.... إلى غير ذلك من الم عارف التي توجد بالمؤسسة، ومهما تعددت تلك الأنواع والتصنيفات تبقى المعرفة فريدة من نوعها تختلف عن الموارد المادية، فهي لا تتضب بالاستعمال كما أنها ق ابلة للتوليد والتجديد... وهذه الخصائص هي التي تجعلها ذات أهمية بالغة للفرد وللمؤسسة لذا فهي المؤسسة (تسعى لل حصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية، ليس هذا فقط بل إنها أصبحت تديرها بالشكل الذي يضمن بقاءها في المؤسسة حتى ولو خرج أصحاب هذه المعرفة، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة، ولا يمكن تصور أن هذا المصطلح ظهر حديثا بل إن جذوره تمتد إلى بداية الثمانينيات حينما أدركت المجتمعات أن القوة المهيمنة في الاقتصاد ستكون المعرفة، وأن أصحاب المعارف هم أكثر العمال الذين سيقودون الاقتصاد وسيشكلون القوة الرئيسية في خلق طلب جديد للسلع والخدمات، ومنذ ذلك الوقت أخذت المعرفة وإدارة المعرفة تحظى باهتمام متزايد Don Marchand and Peter Drucker ومنذ عصر ومتسارع، ولقد ساهمت في هذا التطور عدة عوامل ومبادرات إدارية كتحويل الأعمال وظهور إدارة المعلومات وكذا المؤسسات المتعلمة والتعلم التنظيمي.... كل هذه البوادر أدت إلى التغيير في مفاهيم إدارة المعرفة وأنسب تعريف اتخذناه هو أن إدارة المعرفة ت عنى بالحصول على المعرفة من مختلف مصادرها وإتاحتها في المؤسسة بالشكل الذي يضمن استعمالها في مختلف النشاطات الفنية والإدارية، ولقد حظيت باهتمام كبير لما تمتع بأهمية بالغة للفرد والمؤسسة، والاختلاف في هذه التعاريف إنما يرجع إلى الاختلاف في

وجهات النظر حول المعرفة لذا ظهرت نماذج عبرت عن وجهة نظر أصحابها حول المعرفة، فمنهم من يراها تتجسد بالتكنولوجيات أو في الأنظمة الإدارية أو في ثقافة المؤسسة وتطبيق المؤسسة يحتاج إلى دعامة بشرية، تكنولوجية وتنظيمية بتوفرها تستطيع أن تطبق هذه العملية والتي تتمثل أساسا في الحصول على المعارف أو توليدها، ثم تخزينها فنشرها وتوزيعها في المؤسسة وأخيرًا تطبيقها على أرض الواقع، وهناك تكنولوجيا خاصة في هذا المجال تقوم بتسهيل القيام بكل عملية من هذه العمليات، والهدف من كل هذا هو الاستفادة من المعرفة واستغلالها بالشكل الذي يضمن بقاءها و تميزها . ويعد العامل في المؤسسة مصدر المعرفة وأيضًا الهدف التي تطبق عليه إدارة المعرفة كل هذا من أجل التحسين في أداءه، وهذا ما سنوضحه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

أداء العاملين

تمهيد:

لقد وصلنا إلى أن إدارة المعرفة تعنى بالموارد البشري في المؤسسة، فهو مالك المعرفة والخبرة وكل المهارات التي من شأنها أن تتيح الفرصة للمؤسسة أن تحسن من أداءها لتبقى محافظة على مكانتها في المحيط الذي تنشط فيه، من خلال التحسين المستمر في أداء ذلك العامل في كافة المستويات وفي عدة تخصصات، فالمؤسسة من المفروض أن تولي عناية خاصة به وأن تحاول أن تحسن من أداءه. وعليه فأداء العاملين يعد من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة الاقتصادية، ولأن أداء العاملين يعد جزء من أداء المؤسسة؛ فلقد خصصنا لهذا الأخير مبحثاً بأكمله لنبرز ماهيته وكذا موقع أداء العاملين منه. لذا خصصنا هذا الفصل إلى تناول أداء المؤسسة من خلال المبحث الأول، أداء العاملين في المبحث الثاني، وأخيراً في المبحث الثالث تناولنا مساهمة إدارة المعرفة من خلال عملياتها الأساسية في تحسين أداء العاملين.

المبحث الأول :المدخل المفاهيمي لفكرة الأداء

تطورت فكرة الأداء وزاد اهتمام المؤسسات بها، وذلك تماشياً مع المتغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي؛ كون أن أداء المؤسسة مؤشر على تفوقها، وفي هذا السياق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تشخيص دقيق لأداء المؤسسة أولاً قبل الولوج إلى أداء العاملين.

المطلب الأول :مفهوم الأداء ومستوياته

الفرع الأول :مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة (طاهر محسن منصور الغالبي ,2007, ص 476)

1. ويمكن تعريف أداء المؤسسة كما يلي:

أولاً :تعريف الأداء لغة

التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي Performare إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة Performance اشتقت منها الكلمة الإنجليزية أهدافها. (عبدمالك مزهودة , 2001, ص 86)

ثانياً :تعريف الأداء اصطلاحاً

لقد تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها المؤسسات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته؛ إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له . لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصل إلى المفهوم الأقرب له؛ ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

أن الأداء هو " :انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها ."

1- (Ecclec) يرى مفهوم الأداء قد شمل فكرة الأهداف، فالمؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها بغض النظر على كم الموارد المستعملة .وإذا نظرنا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر عن الفعالية، وهي تمثل أحد أبعاد الأداء (التنظيمي) أداء المؤسسة.(إلى منطلقات النظرة المستندة على الموارد في تعريفهم).

2- (Miller et Bromiley) يستند كل من للأداء؛ ويعدانه " :محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها إن هذين الكاتبين قد أدرجا -في تعريفهما للأداء -الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف الموضوعة، سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية .وإذا نظرنا أيضا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر الكفاءة، فالكفاءة تمثل بعدا آخر لأداء المؤسسة بأنه انجاز الأعمال كما يجب.

3- Encyclopédic World dictionary كما ورد تعريف الأداء في أن تنجز حسب هذا التعريف فإن الأداء يعبر عن وصول المؤسسة إلى حسن إنجاز الأعمال حسب ما هو مخطط له. أن أداء المؤسسة " :يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من 4- Angelier ويقول مواجهة القوى التنافسية إن هذا التعريف قد اتخذ بعدا آخر في تعريف الأداء؛ إذ أصبح يعتمد على مدى تنفيذ المؤسسة لاستراتيجياتها وتصديها لقوى التنافس في السوق، وبالتالي فإن هذا التعريف قد جسد أداء المؤسسة في قدرتها على مواجهة القوى التنافسية .

5- Louis Raymand وقد عبر عن الأداء بأنه عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية الإنتاجية والتنافسية (خالد محمد بني حمدان ,2007,ص 383) إن هذا التعريف جسد أداء المؤسسة في النتيجة التي تحققها هذه الأخيرة متمثلة في أربع مكونات. من كل ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف يشمل مختلف الأفكار التي جاء بها الباحثون أعلاه، وهو كما يلي:

أداء المؤسسة يعبر عن مدى قدرتها على تحقيق الأهداف باستعمال عقلاي للموارد المتاحة بالأخذ في الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تنشط فيه.

الفرع الثاني :مستويات الأداء

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي :

- الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي (خالد محمد بني حمدان ,ص 385)

- الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز؛
- الأداء الجيد جدا والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد.
- الأداء الجيد والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات) الخدمات (وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل والتي تمثل صيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة فيالجوانب المالية.
- الأداء المتأزم والذي يتمثل في الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء

كما رأينا سابقا فإن الأداء ينحصر في بعدين هما الكفاءة والفعالية. غير أن حصر الأداء في هذين البعدين فقط يشوبه بعض النقص؛ بحيث أن المؤسسة التي تضع أهدافا غير طموحة (وتحققها بأقل الموارد، أو التي تنشط في قطاع متدهور؛ لا يمكن اعتبارها ذات أداء جيد). (الجود محمد العلي، ص 49)

لذا فبعض المصادر أوردت عنصرين هامين وهما الإنتاجية والتنافسية. وهذا ما أكد عليه- كما رأينا سابقا كون أن المحيط يعرف مستويات من الخطر وعدم اليقين مما جعل المؤسسة أمام Louis Raymand رهانات إستراتيجية للأداء؛ فهي تبحث دائما على تحقيق التفوق؛ بمعنى آخر تبحث عن مستوى عال من الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية والتنافسية ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

الفرع الأول: الكفاءة

تعد الكفاءة من بين أبعاد أداء المؤسسة التي ذكرها لويس رايموند، ويمكن تعريفها كما يلي:
1- تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد .

2- كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على تحقيق عمل ما مع القليل من الموارد بتكاليف منخفضة

3- Mintzberg.H وهناك تعريف قد مهالكفاءة على أنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و بعبارات أخرى فإن الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة
الكفاءة=قيمة المخرجات/قيمة المدخلات

الفرع الثاني: الفعالية

وتعد الفعالية أيضا من بين أبعاد أداء المؤسسة التي من خلالها يمكن التعرف على أحد أجزاء الأداء.

أولا: مفهوم الفعالية

لقد تعددت تعاريف الفعالية لكنها تصب في معنى واحد .ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- وتعرف الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق عمل أو نيل النتيجة المرجوة

- وتعرف أيضا بأنها: "درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة7 ."

إن هذين التعريفين ربطا الفعالية بتحقيق المؤسسة لأهدافها.

أنها" :قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم Kast et Mosen

- Zureig يويرى المبيعات، تحقيق رضا العاملين والعملاء، تنمية الموارد البشرية وزيادة

الربحية(علي عبد الله ,2001,ص6)

يرى هذان الكاتبان أن المؤسسة الفعالة هي التي تتمكن من زيادة حجم مبيعاتها، الاهتمام

بالفرد سواء كان عاملا أو زبونا...

-وتعرف أيضا على أنها عبارة عن النسبة بين المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة. أي أن **الفعالية=المخرجات الفعلية/المخرجات المخططة** .

ويؤكد هذا التعريف على أن الفعالية تهتم بالنتائج التي استطاعت المؤسسة الوصول إليها مقارنة بما خطت له.

ثانيا :مؤشرات الحكم على الفعالية

يعتمد الحكم على فعالية المؤسسة على مجموعة من المؤشرات، نذكر منها :

1-**المؤشرات الداخلية** :تعتبر المؤشرات الداخلية الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة، التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الوصول إليها، ومنبين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:(صونية كيلاني 2006،ص 56)

تخطيط وتحديد الأهداف :من خلال التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والتخطيط لمسارها، مع تحديد مختلف الوسائل اللازمة لتحقيقها؛ المهارات الاجتماعية للمدير :المجسدة في علاقاته مع المرؤوسين وقدرته على حل المشاكل التي تواجههم، إضافة إلى تحفيزهم لدفعهم أكثر على العمل؛ المهارات العملية :العالية والتميزة التي يتمتع بها المدير وكذا العاملون؛ التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة :من خلال اعتماد الأساليب التي تمكن من تفعيل عملية التسيير كالمركزية وتفويض السلطة مع محاولة السيطرة على سلوك الأفراد وتوجيهه؛ المشاركة في اتخاذ القرارات :التي تعتبر نوعا من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من ولائهم للمؤسسة؛ إدارة الصراع :حتى يتم التخفيف من حدوثه ومنع حدوثه مجددا؛ الإصابات في العمل :وضع برامج وقائية لتفادي وقوعها وكذا التدخل السريع لتقديم العلاج الفوري أثناء حدوثها؛ كفاءة استخدام الموارد المتاحة :من أجل تخفيض التكاليف؛ فمن بين أهدافها الاستعمال العقلاني للموارد المستخدمة.

المؤشرات الخارجية:

وتعتبر هذه المؤشرات الخصائص التي يتميز بها المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، بمختلف جوانبه، والتي تعطي حكما على مدى فعالية المؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

- السلع والخدمات :حيث يمكن الحكم على فعالية المؤسسة من خلال إنتاج ما تم التخطيط له ومراعاة مدى تقبلها من طرف المستهلكين؛
- الجودة :إذ تعد من أهم المؤشرات حيث أصبح المستهلك في عصر السرعة وظهور منتجات جديدة باستمرار يركز على الجودة بدل السعر؛ لذا كان لزاما عليها التحسين المستمر في منتجاتها كي لايبعلها السوق؛
- تحقيق الأرباح :حتى تستمر المؤسسة وتحافظ على مركزها في السوق تسعى دائما إلى تحقيق الربكهدف أساسي؛
- القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية :وذلك من خلال الإحاطة بالمعلومات اللازمة التي قد تطرأ من حين لآخر وتكون مستعدة لمواجهتها؛
- التطور والنمو :عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال البرامج التدريبية للرفع من القدرات
- والمهارات البشرية بشكل يتماشى مع التطور العلمي. عند التأمل في هذه المؤشرات نجد أنها متداخلة ومترابطة مع بعضها البعض، كما أن تحقيق عنصر معين قد يساهم في تحقيق عنصر آخر .مثلا الرضا الوظيفي يؤثر إيجابا على الإنتاجية...

ثالثا :قياس الفعالية:

هناك عدة مداخل لقياس الفعالية، يمكن تقسيمها إلى مداخل تقليدية وأخرى حديثة، سيتم التطرق إليها باختصار :

1.المداخل التقليدية :إن هذه المداخل تركز على قدرة المؤسسة على جلب مختلف الموارد،

القيام بالعمليات التحويلية وتحقيق أهداف المخرجات؛ وذلك على النحو التالي:

مدخل موارد النظام :ويهتم هذا المدخل بجانب من المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة؛

فالمؤسسة الفعالة هي القادرة على جلب الموارد النادرة وذات القيمة، وهناك عدة مؤشرات

تعكس مدى قدرة المؤسسة على توفير ما تحتاجه من موارد، ومن أهمها :القدرة التفاوضية

مع الموردين، القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، القدرة على فهم

وتحليل متغيرات المحيط الخارجي .لكن ما يعاب عليه أنه يهمل كيفية استخدام وتوظيف هذه

الموارد.

مدخل العمليات الداخلية: ويهتم هذا المدخل بجانب العمليات التشغيلية؛ فالمؤسسة الفعالة هي التي تتم عملياتها الداخلية في تحويل المدخلات إلى مخرجات بيسر وسلامة. ومن أهم مؤشرات هذا المدخل نذكر ما يلي: وجود مناخ عمل إيجابي، شيوخ روح التعاون والعمل ضمن فريق، وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، ارتفاع دافعية العاملين وولائهم، ارتفاع الكفاءة الاقتصادية. وأهم ما يتميز به هذا المدخل هو الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا هاما، إلا أنه يعاب عليه أنه يتجاهل علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية على حساب أشياء أخرى.

مدخل الأهداف: يهتم هذا المدخل بجانب المخرجات في تقييم فعالية المؤسسة، فالمؤسسة الفعالة هي القادرة على تحقيق أهدافها، وأهم مؤشرات قياسها نذكر ما يلي: الربحية، النمو، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة من السوق،...

2. المداخل الحديثة: نظرا لأوجه القصور التي تعاني منها المداخل التقليدية؛ ظهرت مداخل

أخرى أكثر شمولية، وهي:

مدخل أطراف التعامل أصحاب المصلحة: (إن المؤسسة الفعالة حسب هذا المدخل هي تلك المؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة) موردون، زبائن، عاملين، ملاك، مديرون، مجتمع، لكن المشكل هنا هو تعارض مصالح هؤلاء، والسؤال المطروح هنا؛ من هو الطرف الذي يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق أهدافه وفي هذا الإطار قدمت نماذج مختلفة لحل هذا المشكل، وهي:

***النموذج النسبي:** يرى هذا النموذج أن تعطي المؤسسة نفس الأهمية النسبية لكل طرف تتعامل معه.

***نموذج القوة:** يرى هذا النموذج أن تعطي المؤسسة أهمية للطرف الأكثر قوة فتلبي احتياجاته ورغباته حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى.

***نموذج العدالة الاجتماعية:** هذا النموذج عكس النموذج السابق؛ فالمؤسسة تبحث عن أقل الأطراف رضا فتلبي احتياجاته من أجل الرفع من رضاه، وهكذا كي تضمن المؤسسة رضا جميع الأطراف.

الفرع الثالث: الإنتاجية

أحد أهم أبعاد الأداء، ويمكن توضيحها بشيء من Louis Raymand تعد الإنتاجية كما وضحتها التفصيل من خلال تناول مفهومها، قياسها وكذا العوامل المؤثرة فيها.

الإنتاجية مفهوم: أولاً

Richman & Famer مواد و معدات، و بشرية، قوى من للموارد الكفاء الاستغلال": بأنها يعرفها-

هذه من مخرجات أفضل و أعظم على الحصول نـتتضم هي و خام، ورأس مال، "المدخلات.

كما يعرفها Malé لتحقيق استغلالها و المؤسسات في الموارد تجميع جودة مدى قياس" بأنها من قدرٍ بأقلّ للأداء مستوى أعلى إلى للوصول تسعى هي و النتائج، مجموعة من "الموارد.

من قدر أعظم من المتض الإنتاجية تعريف [أن نستنتج التعريفين هذين خلال من و سابقاً المذكور الكفاءة مفهوم من كثيراً يتقارب المدخلات من حد أدنى المخرجات مقابل المفهوم فبهذا إذن أقلّ هو ما نظير كثير هو ما على الحصول تعني الكفاءة المتمثل أن لقياس يستخدم اقتصادي مؤشر": بأنها المنصور كاسر يعرفها الإنتاجية تعني الكفاءة بينما إلى تشير هي و مئوية بنسبة عنها يعبر و الإنتاجي إدارة النشاط في المؤسسة فعالية المتخذة الإنتاج عناصر و الإنتاجي النشاط في العلاقة بينالإنتاج المخرجات المتحصل رأس وحدات أو العمل وحدات ذلك قياس في يستخدم للحصول على الإنتاج المدخلات) و الصيغة التالية: المقياس يأخذ و الخ،...المال

3. (المدخلات) المستخدمة الموارد / (المخرجات) الإنتاج = الإنتاجية

الأهداف تحقيق في بالفعالية تتصف أن ينبغي الإنتاجية أن نستنتج التعريف هذا من

ثانياً : طرق قياس الانتاجية

الكلية بالإنتاجية عنهما عبر قد هما مستويين في الإنتاجية قياس مستويات حدد لقد الجزئية والإنتاجية.

1-الكلية الإنتاجية :

كمية باستخدام ما سلعة من ممكن قدر أكبر إنتاج على القدرة" :الكلية بالإنتاجية ونعني من كمية أقل باستخدام الإنتاج من معين قدر إنتاج على القدرة" :تعني معينة من الإنتاج كما فيقصد الكلي المستوى على مدخلات الإنتاج القياس (باسم عبد الملك شيب 2008,ص 11) الإجماليات على الاعتماد يجب أنه أي نسب، عدة أو به قياس الإنتاجية الكلية أو واحدة عند حساب المخرجات والمدخلات وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين مدخلين :

المدخل الأول :ويستخدم مفهوم الإنتاجية استخداما مباشرا كما يلي : إجمالي المخرجات/إجمالي المدخلات

أما المدخلات فتتمثل في أربع مجموعات هي:

-مدخلات عنصر العمل وهي المرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال فترة معينة

-مدخلات عنصر رأس المال وهي المرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة في تحقيق مخرجات الفترة.

-مدخلات عنصر المواد الأولية التي تم استخدامها خلال فترة زمنية معينة؛

-مدخلات عنصر الخدمات المساعدة في عملية الإنتاج ومثال ذلك الطاقة، التخزين، النقل وعلى ذلك فإن:

الإنتاجية الكلية = إجمالي المخرجات/العمل+رأس المال+المواد الأولية+الخدمات)

مثلا الإنتاجية الكلية للمؤسسة = عدد الوحدات المنتجة بالطن/تكاليف المواد المستخدمة بالدينار .

المدخل الثاني :قياس مثلا تفاعل عنصري العمل ورأس المال في حالة حذف للمواد والخدمات المستخدمة كما يلي:

إنتاجية تفاعل العناصر = إجمالي المخرجات - المواد والخدمات المشتراة/العمل+رأس المال (وفي هذه الحالة تستبعد مستلزمات المواد والخدمات المستخدمة خلال الفترة من إجمالي المخرجات للتعبير عند مقدار الإضافة) المخرجات الصافية (التي حققتها باقي العناصر المدخلات الأخرى).

وعلى الرغم من أن مؤشر الإنتاجية الكلية يعطي إطاراً أشمل للتغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية؛ إلا أن اشتراك عناصر كثيرة في تحديدها بعضها مستمر في الأداء وبعضها متقطع يجعلها صعبة التحديد والقياس، لذلك برزت الحاجة إلى استخدام مؤشر الإنتاجية الجزئية من قبل الباحثين في هذا المجال.

2- الإنتاجية الجزئية: وتمثل النسبة بين مجموع المخرجات إلى أحد المدخلات، وتحسب من خلال المعادلة التالية:

أحد/المخرجات مجموع =العناصر أحد إنتاجية (محمد توفيق ماضي , 2008ص62)
(المدخلات)

وهكذا يمكن الحصول على إنتاجية أحد عوامل الإنتاج كما يلي:

*إنتاجية العمل =الكمية المنتجة/العمل/ عدد العاملين، مجموع ساعات العمل، الأجور.

ما يلاحظ من خلال هذه المعادلة هو أن إنتاجية العمل تكون في أوجها عندما يزيد البسط عن المقام؛ فإذا كان العاملين مؤهلين وأصحاب معرفة في مجال تخصصهم فإن ذلك سيؤدي إلى الإنتاج بسرعة وبجودة عالية وبالكميات المطلوبة؛ وهكذا سيؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجية العمل.

*إنتاجية المواد: وتعني نسبة المخرجات إلى المواد الأولية والتكميلية) نصف مصنعة (

المستخدمة في العملية الإنتاجية. ويمكن كتابة صيغتها كما يلي:

إنتاجية المواد =الكمية المنتجة /المخرجات/المواد الأولية .

إن للمواد الأولية دور كبير في تحسن الإنتاجية، فاستعمال المؤسسة لمواد ذات جودة عالية يؤدي بالضرورة إلى إنتاج ذا نوعية جيدة، ليس هذا فقط بل إن للموارد البشرية دور كبير في استعمال الحجم الكافي منها. فالفرد الكفاء لا يبذر في المواد الأولية.

*إنتاجية الطاقة: وتعني بالعلاقة بين قيمة الإنتاج) المخرجات (إلى الطاقة المستهلكة في

العملية الإنتاجية. ويمكن كتابة صيغتها كما يلي :إنتاجية الطاقة =المخرجات/مجموع الطاقة المستهلكة .

*إنتاجية الماكينات الآلات: (وتعني بالعلاقة بين قيمة الإنتاج أو كميته) المخرجات (إلى عدد

ساعات تشغيل الماكينات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية. ويمكن كتابة صيغتها كما يلي:

إنتاجية المكائن=المخرجات/عدد ساعات تشغيل المكائن .

فحيازة المؤسسة على آلات جديدة من شأنه أن يزيد ويحسن من الإنتاجية ويطورها؛ فالآلات المتطورة أفضل من حيث السرعة والجودة، فمواكبة المؤسسة للتطورات الحديثة من شأنه أن يكسبها القدرة على الحصول على إنتاجية كبيرة في وقت سريع هذا من جهة ومن جهة أخرى فالآلات لا تعمل لوحدها غالبا بل إن لها مشغلين لها؛ فوقوف عامل ذا خبرة ومعرفة على الآلة من شأنه أن يسرع وقت الإنتاج من خلال السرعة في العمل وكذا التعامل الجيد مع الآلة بالإضافة إلى إصلاح الأعطاب التي قد تحدث فجأة.

الفرع الرابع: التنافسية

ويمكن التفصيل فيه أكثر من ، Louis Raymand ومن بين مكونات الأداء أيضا آخر عنصر ذكره خلال الميزة التنافسية، وفيما يلي شرح للتنافسية وكذا الميزة التنافسية.

أولا: مفهوم التنافسية

-تعرف التنافسية على أنها" :القدرة على مقاومة المنافسين من أجل المحافظة على حصة السوق أو زيادتها(شويوخي خالد عبيدات 2008,ص 33)
-وتعرف أيضا على أنها" :سلوك تسلكه المؤسسة من أجل الحصول على وضعية أو مزايا تنافسية .

-وتعرف أيضا على أنها" :قدرة المؤسسة على خلق القيمة؛ أي أن معدل ربحها يكون أكبر من معدل ربح المؤسسات المنافسة، وخلق القيمة لا يكون للمؤسسة فقط بل لجميع الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاط المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهداف المساهمين الدائنين، العملاء، العاملين، الموردين، المسيرين" فالتنافسية عبارة عن قدرة المؤسسة على أن يصبح لديها موقع تنافسي.

ثانيا :الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية مؤشر على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، فبدون الميزة التنافسية لن تستطيع المؤسسة أنتصم في محيط سريع التغيرات كثير المتنافسين.

1- مفهوم الميزة التنافسية

-يرى بورتر أن " :الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة. -وبضيف بورتر أنها " :تعتبر هدف الاستراتيجيات وتمثل المتغير التابع والأداء المتغير المستقل وأن الاستراتيجيات) التكلفة الأدنى، التمايز، التركيز (تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين .

الميزة التنافسية بأنها" :الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة - (Hofer and Schendel) وصف كل من مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد.

-وبشير بورتر أيضا إلى أنها " :تنشأ أساساً بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من طرف المنافسين أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع، أي أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع (وهيبة حسين داسي , 2006ص 76) -وعرفها كوتلر " :قدرة المؤسسة على تحسين أداء عاملها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، يمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز.

أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ Mc - Fetridge ويرى بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح.

-ويعرفها علي السلمي على أنها" :مجموع المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين هما :إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها. من التعاريف الواردة أعلاه يمكن التوصل إلى مفهوم شامل للميزة التنافسية كما يلي:

الميزة التنافسية تتطوي على قدرة المؤسسة على إيجاد الطرق التي بواسطتها يمكن أن تنسق بين مختلف الموارد للتحسين من المنتجات أو للتقليل من تكاليف الإنتاج، وبالتالي القدرة على خلق منافع أعلى مما يحققه المنافسون.

2- خصائص الميزة التنافسية:

- من أجل إعطاء تصور واضح للميزة التنافسية، ندرج فيما يلي الخصائص الأساسية لها :
- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.
 - تقدم المساهمة الأهم في نجاح العاملين.
 - تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في المحيط.
 - طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين .
 - تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
 - تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة.
 - تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
 - تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
 - تنعكس في أداء المؤسسة في أنشطتها و/أو في قيمة ما يقدم للزبائن.
 - يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن بإدراكهم للميزة التي تتميز بها هذه المؤسسة وبالتالي تحفيزهم على الشراء.

3-المصادر الأساسية للميزة التنافسية:

إن أهم مصادر الميزة التنافسية تتبع أساسا من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية والتي تعد الكفاءة، المعرفة والجودة أهم عناصرها، ويمكن شرح كل واحدة منها كما يلي :

الكفاءة: بكل بساطة فإنه إذا ارتفع معدل الكفاءة لدى المؤسسة أعلى من منافسيها؛ نقول أنها تتمتع بميزة تنافسية أحسن من منافسيها.

الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة تشكل محل اهتمامه والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية؛

المعرفة: تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في المحيط التنافسي المرتكز على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات بالأصول الفكرية كالمعرفة؛ باعتبارها شرط أساسي ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسة؛ فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه،

بحيث تنتقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير هياكلها، وظائفها وعملياتها. كما يمكن إضافة عناصر أخرى كالوقت، المرونة والتكلفة كعناصر مساعدة للمؤسسة بأن تكتسب ميزة تنافسية وهي :
الوقت : أدت التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المؤسسات إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح مصدرا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات، ويتم التعبير عن الوقت باعتباره مصدرا تنافسيا من خلال ثلاث أبعاد:

1- وقت التسليم السريع.

2- التسليم في الوقت المحدد.

3- سرعة التطور.

التكلفة : تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الذي تطبقه الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.
المرونة : ويقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب من خلال القدرة على الاستجابة للتغيرات، في تصميم المنتج أو في حجم الإنتاج أو في المزيج الإنتاجي، لذا فهي تشمل مرونة الحجم ومرونة المزيج.

4- قياس التنافسية:

يمكن معرفة الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة بالاستناد إلى الثنائية فعالية-إنتاجية أو من خلال مقارنة أدائها في السوق مع أداء المنافسين، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي :

1- قياس التنافسية وفقا للثنائية فعالية-إنتاجية:

يستدعي البحث عن الطريق المؤدي للتنافسية التعرف على المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والفعالية من أجل متابعتها خلال الزمن، وعليه يمكن اعتبار التنافسية محصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية بغية تحقيق وفورات في الإنتاجية، وحتى يتسنى ذلك يجب الرفع من النتائج (الفعالية) بالإضافة إلى استغلال الوسائل المتاحة.

2- قياس التنافسية مقارنة بأداء المنافسين:

حيث تتم مقارنة أداء المؤسسة وأداء منافسيها في السوق من خلال تقدير الحصة السوقية النسبية، والتي تعبر عن النسبة بين حصة السوق للمؤسسة المعنية والحصة السوقية للمنافسين الأحسن أداء، وفقا لذلك نجد ثلاث حالات:

- حصة السوق النسبية للمؤسسة أكبر من الواحد؛ هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافسين.
- حصة السوق النسبية للمؤسسة تساوي الواحد؛ هذا يعني أن أداء المؤسسة يوازي أداء المنافسين.
- حصة السوق النسبية للمؤسسة أقل من الواحد؛ هذا يعني أن أداء المؤسسة أقل من أداء المنافسين؛ إن هاتين الطريقتين في قياس تنافسية المؤسسة هما متكاملتان حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية-إنتاجية، في حين تعتمد الطريقة الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق. تطور رقم الأعمال=رقم أعمال سنة المقارنة/رقم أعمال سنة الأساس من كل ما سبق حول مكونات أداء المؤسسة يمكن القول أن المؤسسة يمكن أن تصل إلى مستويات عالية من الأداء إذا استطاعت الوصول إلى إنتاجية عالية، كفاءة وفعالية عالية وأيضاً تحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال السيطرة والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد التي تتوفر عليها، لكن العنصر الأهم في كل ذلك هو العنصر البشري؛ فهذا الأخير هو الذي يزيد من إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة إنتاجيته ومن خلال زيادة مختلف الإنتاجيات الأخرى فهو الذي يعمل على التنسيق والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وعدم التبذير بها وإصلاح الأعطاب الحاصلة في الوسائل المستخدمة إلى غير ذلك من الأمور التي يساهم بها العنصر البشري، ومن خلال ذلك فهو يوصل المؤسسة إلى أن تحقق أهدافها ليس هذا فقط بل إنه يعتبر المورد والثروة الحقيقية للمؤسسة لأنه هو الذي يملك المعرفة التي تكسب المؤسسة الميزة التنافسية...

المطلب الثالث: أنواع الأداء

يتم تصنيف أداء المؤسسة إلى عدة أنواع حسب معايير وتصنيفات مختلفة، نذكر منها:

الفرع الأول: معيار الطبيعة

ويشمل هذا المعيار أنواعاً متعددة منها؛ الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي،... فهذا المعيار يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية،... وعلى حسبها انبثقت مجموعة من الأداءات.

الفرع الثاني: معيار الشمولية

ويرى أن هناك الأداء الكلي وكذلك الأداء الجزئي

وسيتم تبني هذا المعيار لأنه يلائم أكثر من المعايير السابقة موضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الأنواع :

1-الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها وهو عبارة عن تفاعل مجموع الأداءات الجزئية 3. كما توجد مؤشرات لقياس الأداء الكلي للمؤسسة نذكر منها :

الفعالية: ويعبر عنها بواسطة المخرجات من حيث النوعية والكمية، الوقت المحدد للإنجاز، الأرباحرضا الزبون ورضا العاملين...

الكفاءة: ويعبر عنها بواسطة معدل دوران المخزون، العائد من الأموال المستثمرة، الإنتاج المبيعات، معدل دوران العاملين، تكلفة التدريب لكل عامل، استغلال العمالة المهنية...

التقدم في العمل: المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات ...

2-الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة .

وينقسم بدوره إلى عدة أنواع منها:

الأداء التسويقي (التجاري): (ويصف فعالية وكفاءة الوظيفة التسويقية في تحقيق عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات من سلع، خدمات وأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من العاملين والزبائن.

ومن أهم مؤشرات الأداء التسويقي:

-فعالية تكاليف التسويق=المبيعات/تكاليف التسويق

-حصة المؤسسة من السوق=مبيعات المؤسسة/مبيعات القطاع

-معدل دوران البضاعة المبيعة=المبيعات/متوسط المخزون

-نسبة الديون المعدومة إلى المبيعات=الديون المعدومة/المبيعات

-فعالية رجال البيع=المبيعات/عدد رجال البيع

المبحث الثاني: أداء العاملين

بعد التعرض لأداء المؤسسة وجدنا أن أداء العاملين) الأداء البشري (يعد أحد أنواع الأداء في المؤسسة، وهو أهمها كون أن العنصر البشري يعد أهم الأصول فهو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد واستعمالها بالشكل الذي يضمن الكفاءة والفعالية في المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعد أداء العاملين من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولقد تعددت تعاريفه من باحث لآخر، وفيما يلي بعض تلك التعاريف:

أن أداء العاملين هو " القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال - Motowildo يرى 2003 فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المؤسسة

حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن نتيجة متوقعة لسلوك قام به العامل خلال فترة محددة. الذي يرى " بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم - F.W.Nicolas ويسانده في هذه الفكرة به الأفراد، أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك

-أداء العاملين هو " قيام الشخص بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

-وهو أيضا " الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة المدروسة(الجودي محمد علي، 2007، ص87).

حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن الطريقة التي ينجز بها العاملون عملهم وذلك عن طريق إجراء تحويلات كمية ونوعية على العملية الإنتاجية. يعني ذلك أن الأداء يشتمل على إتقان العامل لعمله.

-ويشير إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المسندة إليه، فهو يعبر عن مدى التزام العامل بمتطلبات

العمل، فهو في النهاية سلوك يؤدي إلى تحقيق نتائج متوقعة، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو قد تتجاوزها في بعض الأحيان، وبذلك يمكن اعتباره الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام. وهذا التعريف كسابقه من التعاريف يعتبر الأداء نتيجة سلوك وجهود قام بها العامل في العمل المكلف به الواعي بما يحتويه من أنشطة، موظفاً فيه قدراته ومعارفه. -ويعبر أيضا عن "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه . فأداء العامل يعرف بواسطة الجودة والكمية. -الأداء عبارة عن عمل: وفق هذه النظرة؛ فالأداء هو العمل المؤدى بواسطة الفرد وكمية الإنجاز المحققة، وبذلك فإن الأداء يتأثر بسلوك العامل في تعامله مع زملائه ومرؤوسيه وما يؤثر من عوامل في محيط العمل للمؤسسة وخارجها بأنه: "محصلة لدافعية الموظف للعمل وقدرته على العمل.

ويعرفه Ketih Davis بقوله أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع. ويدعمه Sutermeister في ذلك المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تنطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع له ستتعدم العلاقة بين القدرات والأداء، والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستتعدم العلاقة بين الدافع وأداء العاملين.

وفق هذه النظرة؛ الأداء هو محصلة الرغبة والقدرة أي أن:

الأداء = الرغبة * القدرة

أما القدرة فهي محصلة المعرفة، المهارة ووضوح الدور. أي أن:

القدرة = المعرفة * المهارة * وضوح الدور أما الرغبة فهي محصلة الاتجاهات والمواقف. أي أن:

الرغبة = الاتجاهات * المواقف

وبالتالي يمكن الحصول على معادلة للأداء كما يلي:

الأداء = المعرفة * المهارة * وضوح الدور * المواقف * الاتجاهات

فالمعرفة تعبر عن - كما رأينا سابقا - المعلومات والخبرات التي اكتسبها الفرد بالتعلم، التدريب أو بالنشرات والملصقات التي تتيحها جهة العمل، والمعرفة ضرورية لقدرة العامل،

فكيف لمستخدم آلة أن يعمل عليها دون أن يعرف كيفية استخدامها أو كيفية إصلاحها إذا تعطلت، أما المهارة فهي مهارة استخدام المعرفة أي كيفية تطبيق المعارف النظرية في الواقع، أما وضوح الدور فهو معرفة العامل ما هي الواجبات المطلوبة منه، لذلك فالقدرة تمكن العامل من التمكن فنيا في عمله. أما الرغبة فتتمثل في مدى دافعية الفرد اتجاه أداء شيء ما، وهي تعبر عن اتجاهات الفرد أي مدى ميوله واستعداده فكريا للاستجابة إلى ما في محيطه من مواقف وظروف يمر بها وما يترتب عن ذلك من ردود أفعال، وبذلك فالرغبة تتأثر كثيرا بمبادئ وقيم الفرد وطرق تحفيظه.

وفقا لهذه النظرة؛ فإن النتائج الهدف منها معرفة وضعية أو حالة الأداء من أجل التصحيح فقط لا أكثر، وعليه إذا أردنا تسيير الأداء يجب علينا النظر إليه من هذه الزاوية وحثهم في ذلك أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كالأعمال، المعرفة... فأما الأداء فينتج مباشرة من عنصر العمل وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي على حسب قدراته ...

تعريف شامل لأداء العاملين:

من خلال ما سبق يمكن القول أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به . كما أن أداء العاملين إنما يتحدد بعنصرين هامين هما القدرة والدافع للعمل، وهذان العاملان يتعلقان بالفرد ذاته بغض النظر عن الظروف المحيطة. وسنتعمق في تلك العوامل سواء الذاتية منها أو الخارجية في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العاملين

انطلاقا من المعادلة السابقة نرى أن أهم محددات الأداء إنما تمثل في القدرة والدافعية بالإضافة إلى عناصر أخرى يمكن الإشارة إليها من خلال ما يلي:

الفرع الأول: العوامل الذاتية

وتتمثل في ثلاث عوامل أساسية هي: الدافعية، القدرات والإدراك

أولاً: الدافعية

تعتبر الدافعية عن حالة نفسية، تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، وبالتالي فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له وبالتالي فالدافعية تعنى بدرجة الحماس والرغبة في إنجاز العمل، وهو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي أنها قوة تدفع الفرد للعمل إذن فالدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة . فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف به لا يمكنه أن ينجزه بالكفاءة المطلوبة ولن يصل إلى النتائج المرتقبة من طرف المؤسسة، بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فإن له قوة تدفعه إلى الإنجاز أكثر.

فدافعية العامل إذن لها دور في رفع أدائه لهذا على الإدارة أن تعمل على تغيير سلوك الفرد بحيث تدفعه إلى طلب المزيد من الأهداف الأرقى مستوى، ويتحقق ذلك من خلال إدخال معلومات وأبعاد ومجالات جديدة على تصورات العاملين؛ كأن تفتح لهم مجالات للنمو والرقى وتوفر لهم فرص تدريب واكتساب معارف وخبرات جديدة وتتيح لهم فرص التوافق الاجتماعي ووسائل إشباع الحاجات الجديدة، إنها بذلك ترفع من مستويات طموح العاملين إذ أنها تطلع العامل إلى وسائل جديدة أفضل لإشباع حاجاته؛ يتيح له فرصة تغيير سلوكه في اتجاه هذه الوسائل الأفضل، ذلك لأن الفرد لا يغير من سلوكه إلا إذا شعر بعدم الاطمئنان أو عدم الاستقرار ومن ثم فدور الإدارة الأساسي هو أن تجعل العامل يحس بوجود المشكلة ويدرك أهمية تغيير سلوكه لمواجهتها وحلها حيث أن السلوك الحالي لا يحقق الأهداف . وعليه فالعامل ليغير سلوكه لا بد له من مكتسبات معرفية جديدة توافق الرؤية الجديدة للعمل وما يتضمنه من معيقات ومشاكل حالية.

ثانياً: القدرات

وتتمثل في قدرة العامل الفعلية على إنجاز العمل ويمكن تقسيمها إلى:

*قدرات مكتسبة: وتكتسب عن طريق التعلم، التدريب... فهذه القدرات تؤهل العامل لإنجاز عمله على أكمل وجه.

*قدرات فطرية: وهي قدرات عقلية وجسدية تكون لدى الفرد من غير اكتساب.

فهذه القدرات تمكن العامل من إنجاز عمله ببسر وسهولة ليس هذا فقط بل إنه يتمكن من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة.

ثالثا: الإدراك

ويشير إلى فهم واستيعاب الدور والمهام التي يقوم بها العامل انطلاقا من تأثره بدوافعه، خبراته السابقة وبطبيعة وخصائص المعلومات التي يمتلكها .
إذن فالإدراك يعد من العوامل المهمة أيضا في إنجاز العمل؛ فالعامل الذي لا يعي ما هو مطلوب منه فلن يستطيع توظيف المخزون المعرفي الذي عنده.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

إن العوامل الذاتية لها دور كبير في تحديد أداء العاملين وتحسينه؛ لكن إذا لم توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإدماج هذا الفرد في المحيط الذي يعمل فيه فإنه لن يستطيع إتمام عمله بالشكل الذي يرضي المؤسسة. ومن هنا يمكن القول أن هناك بعض العوامل في هذا الإطار نذكر منها :

أولا: ظروف العمل المادية

وتتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة؛ كالحرارة، الضوضاء، النظافة، الوجبات الغذائية المقدمة،...وهي ذات تأثير على صحة الفرد على الصعيد البدني والنفسي للفرد العامل، إذ أنها تؤثر على جو العمل في المؤسسة، لذلك فإن تأثيرها على أدائه واضح.
فالعامل إذا لم يجد الجو المناسب ليقوم بعمله، فإنه لن يستطيع أن يوظف كل معارفه، لأنه في هذه الحالة يصبح منشغلا بما حوله من ضوضاء أو حرارة أو ما شابه.

ثانيا: العوامل الفنية

وتمثل التكنولوجيا المستخدمة في العمل المكلف به، فبعض الأعمال تحتاج إلى نوعية خاصة من التكنولوجيا، فإذا لم يتوافر عليها العمل فإن العامل لا يمكنه إنجازها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب. فالمؤسسة إذا لم تواكب التطورات المتجددة فإنها لن تستطيع الالتحاق بالركب؛ فكل صناعة لها تكنولوجيتها المتخصصة وكل منتج له تكنولوجيته التي تجعل المؤسسة تبقى في محيط متغير يتميز بعدم الأكادة وظهور القوى التنافسية الجديدة.

ثالثا:العوامل الاجتماعية

وتتمثل في ظروف العمل الاجتماعية؛ كالتنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعات العمل، التشارك، العمل ضمن فريق... كلها تؤثر على أداء العامل في المؤسسة.

فالمؤسسة إذا لم تنشر ثقافة العمل ضمن فريق كثافة التشارك بالمعرفة مثلا؛ فإن العاملين لن يستفيدوا من خبرات زملائهم ويصبح كل عامل يكتفي بما عنده من رصيد معرفي ولن يطره بالشكل الذي يؤدي به إلى تحسين أداءه.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء العاملين

ويقصد بمؤشرات قياس أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كمحددات لتقييم الأداء، ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات الصفات الشخصية، مؤشرات النتائج والإنجازات وأخيرا مؤشرات السلوك، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

الفرع الأول: مؤشرات الصفات الشخصية

ويقصد بها المزايا الإيجابية التي تميز شخصا عن غيره أثناء أداءه لعمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، التعاون،...ويتطلب تقييم الصفات الشخصية من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة.

الفرع الثاني: مؤشرات النتائج والإنجازات

يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام وفي حالات أخرى يجب إصدار حكما ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة.

والعناصر التي تتحقق بالنتائج والإنجازات ما يلي:

-**معرفة العمل**: وهي أن يعرف المكلف بالعمل الذي يمارسه معرفة تامة حتى يستطيع إنجازَه على أكمل وجه لتحقيق الأهداف.

-**كمية العمل المنجز**: يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتاج سلعة.

-**نوعية العمل**: وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به العامل إذا كانت هذه الأعمال لا تقاس بالوحدات المنتجة بل بتقديم خدمات معينة للجُمهور.

الفرع الثالث: مؤشرات السلوك

وهي كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات سواء كانت هذه التصرفات أخلاقية أم لا، فهي كذلك تتمثل في قيم واتجاهات ومعتقدات الفرد ومدى تأثير هذه القيم والاتجاهات على العمل، وتشمل:

-مدى تطبيق الفرد للقوانين والتشريعات: وهذا يمكن من قياس تصرفات الفرد من حيث تطبيقه للتشريعات أو مخالفتها وكذلك الجزاءات أو العقوبات التي تصدر عن الرؤساء بخصوص العمل.

-علاقة الموظف برؤسائه: وتتمثل في مدى انصياع الموظف للأوامر والتعليمات التي تصدر عن رؤسائه بخصوص العمل.

-علاقة الموظف بمرؤوسيه: قياس مدى العلاقة بين المشرف والعاملين من ناحية الاحترام والعدل والمساواة.

-علاقة العامل بالزبائن: مدى احترامه للمرجعين وإنجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم.

-علاقة العامل بزملائه في العمل: مدى التعاون بين الأفراد ومدى تأثيرها على العمل.

المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين

إن العامل في المؤسسة إذا قام بالعمل المكلف به ولكن لم تعلم به الإدارة فلا معنى لجهده الإضافي وتقانيه في عمله والاجتهاد في تحسين مستواه المعرفي الخاص بمجال عمله ... لذا لا بد له من تقييم وكشف العاملين ذوي الأداء الجيد من غيرهم. في هذا الإطار تسعى المؤسسات التي تريد رفع أدائها عن طريق رفع أداء عاملها إلى تقييم أدائهم، وكشف جوانب القصور وكذا القوة هذا من جهة ومن جهة أخرى كشف العاملين المتميزين الذين لهم دور في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة والتي تحقق أداء أفضل من منافسيها. في هذا الإطار سنتناول تقييم أداء العاملين والطرق التي تعتمدها المؤسسة في ذلك من خلال ما يلي:

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها،

1-تقييم الأداء إذن هو " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة .

2-ويرى كاتب آخر أن عملية التقييم هي نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية؛ يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعال .

3-ويرى فيشر ورفاقه أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلالفترة زمنية محددة .

وهو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وتنفيذ العمليات لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد، جهوده أو سلوكه .

5-وهو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز عمله وفقا لما هو مخطط، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة، جدارة أو استحقاق معين) ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا .(هي الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات واستخدام هذه المعلومات.

6- Randell عملية التقييم حسب المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أداءهم في العمل.

7-ويقصد به أيضا" تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى في المستقبل .

8-وهو" نشاط من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعال من كل هذه التعاريف يمكن القول أن تقييم أداء العاملين يعنى بقياس وتقدير أداء الفرد وجهوده وسلوكياته لمعرفة مستواه ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال المخططة.

- وتشمل عملية التقييم ما يلي :
- نوع وجودة المنتج.
- عدد الوحدات المباعة.
- مدى انتظام العامل في العمل.
- مدى تطبيق العامل لتطبيقات الإدارة.
- مدى تطبيق العامل لأساليب العمل والدقة في الأداء.

ثانيا :أهمية تقييم أداء العاملين

تتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي:

- تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة - عند استخدامها أسلوبا موضوعي لتقييم الأداء - نيل العامل ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين يقلل من إغفال العاملين ذوي الكفاءات.
- تقييم الأداء يشعر العاملين في المؤسسة أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة؛ كون أن هذا التقييم تقوم به المؤسسة لمعالجة نقاط الضعف لديه، بالإضافة إلى أن المكافآت تعد على أسس موضوعية، ليس هذا فحسب بل إن مسؤوليته اتجاه العمل المكلف به ستزيد؛ كل هذا يساعد العامل على بذل المزيد وتجسيد كل ما يعرف ليحظى برضا الإدارة؛
- تقييم الأداء يكشف عن المهارات التي يتميز بها العاملون وكذا المهارات تنقصهم والتي هي ضرورية. لأداء عملهم؛
- تقييم الأداء يعد وسيلة لصحة التعيين وكذا الترقيات بحيث يوضع العامل في المكان الذي يناسب قدراته، مؤهلاته وخبراته؛ بالإضافة إلى أنه يساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب.
- تقييم الأداء يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- تقييم الأداء يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة أو خارجها، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر تقييم الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له.
- يعتبر متطلبا للمعرفة الشخصية والاطلاع؛ إذ أن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن مقيمـه.
- تقييم الأداء يزود مسؤولي مختلف الإدارات بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.
- تقييم الأداء يكشف عن الاحتياجات التدريبية من خلال كشف نقاط الضعف لدى العامل، كما أنه يساعد المؤسسة على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل الإدارة العليا .

الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء لا يتم عشوائيا بل إنه عملية منظمة لها خطواتها ومراحلها التي تؤدي في النهاية إلى التعرف على أداء العاملين، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة إزاء ذلك، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

1- **تحديد معايير الأداء:** إن بناء المعايير التي بموجبها يتم تقييم أداء العاملين تعتمد على تحليل العمل، فهي إذن تختلف من عمل لآخر، ولا بد في هذه المعايير توافر عدة خصائص نذكر منها:

الثبات: ويقصد به إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق؛ فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس

النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص لآخر ومن طريقة لأخرى.

التمييز: المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وفي تحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

القبول: لا بد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من طرف الأفراد

العاملين، والمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

2- **نقل توقعات الأداء إلى العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم ... ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين بحيث يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى المدير لغرض الاستفهام حول أي الجوانب غير واضحة لديهم.

3- **قياس الأداء:** وتكون بواسطة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي (وهناك عدة طرق سنتعرف عليها في الفرع الموالي)

4- **مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري:** هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة، تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعة العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها العاملون تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى استمرارهم في الأداء المستقبلي، ولذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد الآخرين.

5- **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** لا يكفي أن يعرف العاملون نتائج تقييم أدائهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية منها والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج السلبية التي تعكس

الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المقيم.

6- **الإجراءات التصحيحية:** إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين، الأولى مباشرة وسريعة إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الطريقة الأولى، كما وأنها تعود على المؤسسة بفائدة على المدى الطويل خاصة. (بسوني محمد البرادعي 2008، ص 68)

ملخص الفصل:

يعتبر أداء العاملين محور الدراسة والمتغير التابع الذي يتأثر بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة، ولقد حاولنا توضيح تلك المساهمة من خلال هذا الفصل. ولأن أداء العاملين يعد جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة؛ فلقد سلطنا الضوء على هذا العنصر قبل الولوج إلى أداء العاملين. لقد تعددت تعاريف أداء المؤسسة من باحث لآخر، ولقد وضح كل منهم مفهومه من زاوية معينة مثل كل بقوله أن الأداء عبارة عن Louis Raymand منها بعدا من أبعاد أداء المؤسسة ولقد أكد على هذه الفكرة نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والتنافسية. وبهذا يمكن أن تصل المؤسسة إلى مستوى معين من الأداء، فنجد المؤسسة ذات الأداء الجيد وأخرى ذات الأداء الممتاز.... ولقد تعددت أنواع الأداء حسب معايير عدة سلطنا الضوء على أهمها وهو معيار المصدر الذي يرى أن الأداء يمكن تصنيفه إلى أداء داخلي وآخر خارجي ليصبح الأداء البشري أهم هذه الأداءات وهو ذا مصدر داخلي لأن ببساطة يعد العنصر البشري أهم الموارد والمنسق والفاعل لإنجاز باقي الأداءات.

ويمثل الأداء البشري أداء العاملين بالمؤسسة، ولقد تعددت تعاريفه من كاتب لآخر، وتوصلنا إلى أنه يعبر عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة، وهو يتحدد إما بعوامل ذاتية أو خارجية، فالذاتية تشمل قدرات العامل وتمثل المعارف النظرية، العملية والسلوكية فمنها ما تكون لديه بالفطرة ومنها ما اكتسبه خلال فترة

دراسته النظرية أو حياته العملية، بالإضافة إلى الرغبة أو الدافعية للعمل والتي تشكل الحافز على العمل والمضي قدما للإنجاز والإبداع كما أن الإدراك يعتبر عنصرا مهما يضاف إلى العوامل السابقة وهو يوحي بإدراك العامل للدور المطلوب منه، وبذلك أصبحت هذه العناصر تشكل العوامل الذاتية المتعلقة بالفرد نفسه والتي تختلف عن العوامل الخارجية والتي تعنى بتوفير الظروف المادية والاجتماعية للقيام بالأعمال الموكلة للعاملين، وكل هذه العوامل تساعد العامل على تحسين أداءه، فالمؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العامل باستعمالها لمقاييس شخصية، متعلقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل إلى المستوى الحقيقي لأداء العامل بالمؤسسة، وهكذا يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أداءهم ولعل ما تقوم به المؤسسة الاقتصادية من أجل ذلك هو تحسين العامل، تحسين العمل أو تحسين الظروف المحيطة بذلك العمل، ولعل أهم ما تعتمد المؤسسة من أجل تحسين العامل بحد ذاته في ظل اقتصاد المعرفة هو إدارة المعرفة، هذه المهمة التي لها عمليات أساسية تتمثل في التوليد، الخزن، النشر والتطبيق الفعلي للمعرفة تساهم وبشكل كبير في تحسين أداء العامل بالمؤسسة، وسنبرز هذه المساهمة في المؤسسة.

الفصل الثالث:

المؤسسات

الرياضية

تمهيد :

يمكن القول أنّ انتشار المؤسسات الرياضية في مجتمع ما يتأثر بوجه عام بفلسفة المجتمع نفسه، كما تتوقف على السياسة العامة التي تتبناها الدولة اتجاه هذه الهيئات و الذي من ضمنها و يجدر بنا الإشارة إليه نوعية الأداء فيها، و شهرتها و ازدهارها يتأثر بنسبة كبيرة بكيفية تنظيم الشكل الهيكلي للمؤسسة و كذا بنوعية القيادة و أهمية الإدارة المتخصصة والعلمية المتوفرة فيها، كذلك الحدود القانونية لبناء و عمل هاته المؤسسات التي يهتم بها المشرع الجزائري من تنظيم للأندية الرياضية المحترفة بالخصوص منها أندية كرة القدم. فإلى أيّ مدى يتم الاهتمام بتنظيم و تأسيس الهيئات الرياضية و كيف تترجم هذه الاهتمامات في حصصها من الدعم و الإمكانيات المادية والبشرية المتفاعلة فيها؟ و ما هو الإطار القانوني لقيام عمل و تمويل تلك الهيئات؟.

1- مفهوم المؤسسة:

إنّ مفهوم المؤسسة لا يمكن الإشارة إليه بتعبير واحد بل هناك مجموعة من المفاهيم تتأتى من جوانب عدّة، اقتصادية و اجتماعية و خاصة قانونية حيث هي ذات تطور تاريخي مستمر. ففي سياق الجانب الاقتصادي، تمثل المؤسسة هيكل تنظيم يرتكز على تفعيل مجموعة من العوامل قصد تحقيق إنتاج إذن الغاية الأسمى لعمل المؤسسة هي الوظيفة الإنتاجية للسلعة أو الخدمة، أمّا من الجانب الاجتماعي فالمؤسسة مكون اجتماعي (الأسرة، الفرد) ينشط في نطاق معين لأداء وظيفة اجتماعية لبلوغ أهداف منها تحقيق مقابل، توفير الرفاهية الاجتماعية...، و بهذا فإنّ الفرد الكائن في هذا الموقف يعتبر أحد عوامل الإنتاج الأساسية هذا ما يبرز الفرق بين المؤسسة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق الربحية، و المؤسسة الاجتماعية التي تمثل بنية خلوية لها أهداف اجتماعية أي ذات طابع اجتماعي محض. و يشير صامويل عبود (1892) للمؤسسة كونها القلوب الذي ينظم الناس فيها شؤونهم و علاقاتهم مع بعضهم البعض، و أنّ المؤسسة جهاز عمل يشمل على تركيبات و يظم أدوات و تجهي ا زت و توزيع 1 . و هي وحدة لها صفة اعتبارية مستقلة و اسم مستقل و نظامها الخاص و حسابها المصرفي و خطتها المتعلقة بب ا رمجها و الكيان القانوني الهام لتحديد حقوق و واجبات المؤسسة ضمن قطاع الدولة.

كذلك عرفت المؤسسة بأنها عملية إدماج عدّة عوامل بهدف تحصيل إنتاج و تبادل سلع أو خدمات بن مختلف الأعوان الاقتصادية هذا يتم في إطار قانوني و مالي و اجتماعي معين، ضمن شروط اقتصادية و تندمج عوامل الإنتاج بوساطة التدفقات النقدية 2 . من خلال ما سبق يمكننا إِب ا رز مفهوم المؤسسة في الوحدة التي يتم فيها إنجاز أعمال مختلفة و وظائف متناسقة، بتوليف و مزج مجموعة مدخلات - in-puts - تشمل كلا من التنظيم، العمل، أ رس المال، التكنولوجيا... و إخضاعها للمعالجة، نهاية بتحصيل مخرجات - out-puts - تأخذ صيغة سلع أو خدمات.

تعكس إدارة المؤسسة الثقافة التنظيمية و التي تشكل من التقاليد ال ا رسخة و معطيات البيئة، محدّدة بذلك نمط النشاط و الأداء و السلوكات و تعكس ثقافة المؤسسة مهمتها المجسدة و الشعور بالهوية. و تخلق المؤسسة التي لها نظرة شمولية للأمور، و تحمل

مؤهليها من جميع المستويات التنظيمية إلى التعامل فيما بينهم على أسس إنسانية متكاملة، فيسود بذلك جو الاتصال المفتوح و الثقة المتبادلة و الشعور بروح المسؤولية الذي يبعث على تحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.(صهويل عبود , 1984,ص24).

1-2: مفهوم التصميم المؤسسي:

تصميم المؤسسة يؤثر مباشرة على فعاليتها و لا يوجد خيار تصميمي وحيد يناسب جميع المؤسسات و لكن على الهيئة أن تختار بعناية الهيكل الوظيفي الموافق للعوامل الرئيسية بنفس الهيئة, فالتصميم المؤسسي هي عبارة عن ق ا ر ا ر ت متخذة لتنظيم العمل المنجز, حيث أن كل مؤسسة لها تصميمها الخاص بها و الذي يمكن الأف ا رد من أداء العمل بفعالية و يقوم ذلك على عدة عناصر و هو يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة و بالجو العام المحيط بالعمل و إست ا ر تيجية المؤسسة ككل و حجمها أيضا.

أما عن التكنولوجيا فهي الآلية التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات و التي لها تأثير مباشر على التصميم المؤسسي في سياق التغيير الذي يط ا ر على التكنولوجيات و الذي يسمح بالتجديد. و عن المناخ العام فهذا يعني البيئة الاجتماعية المحيطة بأداء المهام بشتى أشكالها و ما لها من تأثير على تركيبة المؤسسة حيث تشمل العناصر السياسية و القانونية (التشريعات و المتغي ا ر ت السياسية)، الاقتصادية و التكنولوجية و كذا الاجتماعية و الثقافية.

و من خلال ذكر إستراتيجية المؤسسة و حجم العمل بها فإن الإست ا ر تيجية هي الخطوط العريضة التي ترسم في نهايتها أهداف المؤسسة, طبقا لألفريد شندلر Alfred Chandler 1962 الذي بعد د ا رسته ل 72 مؤسسة كبرى دعم مبدأه بأن التنظيم يتبع الإست ا ر تيجية و قد قام الباحث بد ا رسة ربطت بين الإست ا ر تيجية و التنظيم المؤسسي و آلت تفكي ا رته إلى أن المؤسسة تنمو و تكبر باستمرار من تغيير إست ا ر تيجياتها استعانة بالنظام الوظيفي المركزي و اللا ممرکز في نفس الوقت و الذي يعني الاشتا رك في اتخاذ القرار بالمؤسسة و لكن بقدر معين و هو أمر يتواءم و زيادة تخويل السلطة للقوى العاملة. و هنا يجدر الإشارة إلى أنه تختلف درجة اللامركزية من هيئة لأخرى و من هنا فالتصميم المؤسسي هي تلك العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الهيكل التنظيمي و العلاقات للمنظمة

ككل و هذا كوسيلة لتطبيق الاستراتيجيات و الخطط الخاصة بالمؤسسة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها. فالسمة الأساسية للتصميم التنظيمي هو ربط و خلق التماثل و التوافق بين تصميم الهيكل التنظيمي و بين استراتيجيات المنظمة. (سعد غالب ياسين, 1998, ص14)

-1-3: الثقافة المؤسسية:

العديد من الأبحاث المتعلقة بالسلوك المؤسسي تعتمد الأسس التي قامت عليها العلوم السلوكية و في هذا السياق و بنفس الشكل د ا رسة ثقافة المؤسسة من د ا رسة ثقافة المجتمع, حيث تعد القاسم المشترك بين الأف ا رد التي تؤثر مباشرة على سلوكهم و توجههم كذلك هي الاشتراك في الأحاسيس و المشاعر المسلم بها. و بسبب اختلافها من مؤسسة إلى أخرى قد تحدد انتماء كل فرد, فالثقافة تعكس القيم التي يتفهمها الأف ا رد في المؤسسة و هي غير ملموسة لكنها جوهرية في كيان كل فرد و كما أن لكل فرد شخصيته المميزة أيضا لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة حتى إن وجدت سمات مشتركة (مثل ممارسة نفس النشاط) بين مؤسسة و أخرى و كل ذلك من شأنه أن يضع الخطوط العريضة لطريقة أداء المؤسسة للأعمال, و تعامل أف ا ردها في كل ما يتعلق بالعلاقات العامة مع العملاء و بالقدرة على الخلق و الإبداع حتى الإقدام على المجازفة. فبداخل المؤسسة نجد ثقافات تابعة و تعني السيم و طريقة أداء الأعمال بصورة الثقافة الأم التي تربط معها الخلفيات الثقافية المشتركة, و هناك كذلك ثقافة مناهضة أي في حالة ما نبذت الثقافة الأم و تخدم اتجاهين رئيسيين, فهي تعطي الآخرين فكرة عن المؤسسة, أهدافها و أعمالها و من جنب آخر ترسم صورة عن سلوك الأفراد داخل الهيئة و علاقاتهم العملية ببعض. و لما تكون هذه الثقافة قوية يتمكن كل الموظفين من تعريف هويتهم قياسا على رسالة المؤسسة, مما يقلل معدلات التغيير السلبي و يزيد من المردودية. و السمات الأساسية التي تتركز حولها ثقافات المؤسسة هي:

- توجيه التصرف في شأن اتخاذ القرارات

- تقدير العملاء و إعطائهم أكثر من اللازم أي تعدي استيفاء ما يطلبه المتعاملون معها

- تشجيع الابتكار و الإبداع بتهيئة مناخ ملائم و وحدات مختصة في الخلق و الإبداع

- الاقتناع أن أف ارد المؤسسة هم العنصر المحرك و الأصول الأكثر أهمية.
- الإدارة من خلال التواجد بين الموظفين أي الاحتكاك بالأف ارد العاملين لتحصيل إد ارك أكبر بالوضعية.
- التركيز على جوهر الجدارة و التأهيلات و ممارسة النشاط في الاختصاص.
- إرساء قواعد مؤسسية بسيطة و مرنة دون الاعتماد على الهيكل الثقيلة بالتركيز على العمل
- التمسك بالقيم و القواعد و توجيه السلوك الجماعي و من المهم فعلا بناء ثقافة مؤسسية قوية لأن هذا يؤثر مباشرة على أداء العمل و الرضا و ذلك بمقياس ثابت و متمثل يرتكز على التواصل

1_4-4- تعدد المناهج والمداخل في تحليل ودارسة المؤسسة:

1-4-1- المؤسسة فاعل اقتصادي:

يمكن أن تعرف المؤسسة في هذا الإطار، حسب وجهات نظر مختلفة، أهمها :

- المؤسسة هي عبارة عن لصنع مستقل ماليا.
- المؤسسة هي عبارة عن وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات.

1-4-2: المؤسسة كواقع بشري:

المؤسسة هي عبارة عن تنظيم تسلسلي للأف ارد، يأخذ بعين الاعتبار المهام، والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ويتمتع باستقلال ذاتي في صنع القرار، ويمكن اعتبار المؤسسة كحالة خاصة، من مجموعة واسعة، يطلق عليها، المنظمات.

المنظمة هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص مقسمة إلى فئات (مجموعات) تتفاعل فيما بينها، من أجل تحقيق أهداف معينة، وكل منظمة تقوم على قواعد معينة، ومبادئ وقيم

وتفرض نظام قانوني جزائي ، يخضع له أعضاء المنظمة بحيث يخدم هذا النظام اغراض المنظمة وأهدافها.

1_4-2:-المؤسسة كواقع اجتماعي:

-المؤسسة تؤثر في المجتمع ، وتساهم بشكل كثير في النشاط الاقتصادي ، ويتجلى ذلك من خلال خلق مناصب العمل، وإنتاج السلع والخدمات (منتجات)، وكذلك في زيادة المداخيل، وتوفير موارد للجماعات العمومية، و المساهمة في تطوير، وتحديث الاقتصاد بفضل التقدم التقني.

-وتساهم المؤسسة في الميدان الاجتماعي، من خلال نشاطها في المجالات التالية:
الاجتماعية، التربوية، السياسية والثقافية ... إلخ.

1-4-3:المؤسسة كنظام:

يعرف JOËL de ROSNAY النظام ب :هو مجموعة من العناصر في تداخل ديناميكي منظم لتحقيق هدف ما.

-المؤسسة هي نظام مفتوح على محيطه، يتفاعل معه من خلال علاقات تبادلية، بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف، وفي هذا الإطار يمكن أن تتركب المؤسسة من عدد كبير من الأنظمة الفرعية *Sous systèmes* بصفة عامة نعتبر نظام المؤسسة كمجموعة تتكون من ثلاثة أنظمة فرعية، تتمثل فيما يلي:

- نظام العمل يشير إلى العمليات التي تم اجراءها
- نظام المعلومات.
- نظام يتعلق بصنع واتخاذ القرار.

2-المؤسسة وفق الشكل القانوني:

المؤسسة عموما تمثل مشروع و بالتالي تقوم على أركان قانونية منها:

- المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم لمجموعة من الأموال و الأشخاص في صورة مشروع يتمتع باستقلالية لتمتعه بالشخصية المعنوية كمظهر من مظاهر استقلالها .

- المؤسسة هي التي تتولى القيام بعمل و نشاط اقتصادي سواء تمثل ذلك في عمل صناعي، إنتاج مواد، أو عمل تجاري في صورة تقديم خدمات ، حيث شكل المؤسسة

الاقتصادية في إطار عملية التنمية المحلية الوسيلة الفاضلة لإنتاج المواد و الخدمات وتراكم
أرس المال، و هو ما يقتضي أن تمارس المؤسسة عملية إنتاج و توزيع الثروة
دون غير من باقي الأنشطة.

- تتبع المؤسسة الاقتصادية لدى القيام بنشاطاتها مواد القانون التجاري تماشيًا مع
مقتضيات الإدارة الاقتصادية و ما تتطلبه من مرونة و سرعة و ذلك عملاً بمبدأ التسيير
التجاري *Principe de gestion commerciale* ، في علاقاتها و معاملاتها مع الغير
خاصة العملاء و الموردين. و مع هذا فإن القانون الذي يحكم المؤسسات العمومية هو
القانون التجاري أساساً، يبقى محفوظاً بالعديد من قواعد القانون العام حيث عمد المشرع الج
الزئري في عدة حالات إلى الخروج على القواعد العامة في القانون التجاري عن طريق
إصدار أحكام و قوانين خاصة أو الإحالة إلى قواعد القانون العام. فإن تحديد النظام
القانوني للمؤسسات و بيان معالمه و أبعاده بدقة تبقى مسألة غامضة و مضطربة كما هو
الشان في العديد من الأنظمة. و للمؤسسة عدة أشكال حسب الطابع الذي تركز عليه، و
منها الفردية و الشركات و منها الخاصة و العمومية و المختلطة. تهدف كلها إلى غاية
مشتركة ألا و هي تحقيق الربحية المستمرة، و من ضمن هذه المؤسسات نجد المؤسسات
الرياضية التي تتجسد في المنشآت و النوادي الرياضية حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتجمع
عدة أف ا رد و تفاعل مجموعة عوامل إنتاج بهدف تحصيل منتج يمثل الخدمة الرياضية و
هذا وفق أسس قانونية للتأسيس و النشاط ما يكسبها طابع المؤسسة الاقتصادية العمومية و
نظا ر لاستحداث النظم و التحولات الطارئة على كل الميادين أصبح بإمكانها أن تأخذ
الشكل الخاص و هيئة الشركات.

3 - استراتيجية المؤسسة:

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية *ستراتوس* **Stratos** - (**Agos**)
والتي تعني فن الحرب وادارة المعارك، حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه عن
حدس وعبقرية، ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد.

و تعرف الإستراتيجية أنها إعلان للنوايا و تحديد المرغوب فيه على المدى الطويل و من
أحد تعريفاتها أيضا حيث أنها ظهرت و لأول مرة في الميادين القتال و الميادين العسكرية
أنها فن تخطيط التحركات العسكرية الضخمة و العمليات الحربية و توجيهها و بمفهوم آخر

اقتصادي و إداري 1 هي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات أو الخدمات المعروضة و مسلم به أن الإستراتيجية هي التي تضع الخطوط العريضة للخطط التي تحقق المؤسسات من خلالها أهدافه ، 1 لعل أول من اهتم من علماء الإدارة المعاصرين بالإستراتيجية في أبحاثه الإدارية، أستاذ التاريخ الإداري في جامعة هارفارد الأمريكية (الفريد شاندرلر) حينما استعرض في كتابه الذي أصدره عام 1000 الهياكل التنظيمية للشركات الكبرى في أمريكا وخرج بأربع استراتيجيات تتعلق بالنمو والتطور مؤكداً أن تنمية وتطور الهياكل التنظيمية يعتمد بشكل أساسي على الإستراتيجية.

وفي عام 1000 أعدت أستاذة الإدارة في جامعة اشتون (جوان ودورد) بحثاً ربطت فيه التغيرات التنظيمية مع التقنية والإستراتيجية المعتمدة.

وفي عام 1070 عرض (وهلين وهنجر) مفهومهما للإدارة الإستراتيجية من خلال بحث أجريه انتهي فيه الى نموذج شامل للإدارة الإستراتيجية، ثم جاء العالمان (كينر وتريجو) ليخوضا في مضمار الإستراتيجية من خلال القول بأن (قوة الدفع) التي تمثل مجال المنتجات أو الأسواق أو القدرات التي تعتبر مصدر القوة للشركة تشكل الإطار العام للإستراتيجية حيث أن تحديد (قوة الدفع) يساهم في صياغة الأهداف الشاملة وأهداف الوحدات المكونة في ظل أن الأهداف الشاملة تعتبر الجسر ما بين الإستراتيجية الشاملة وبين استراتيجيات الوحدات المكونة لها. ولعل الكتاب الصادر في عام 1080 للمستشار في مجموعة مكنزي الأستاذ (أومايا) بعنوان (العقل الاستراتيجي) يمثل ذروة الأبحاث المقدمة في هذا الميدان وقد كان له أكبر الأثر في نمو وتطور النهج الاستراتيجي المعاصر في الإدارة. وفي عام 1001 جاءت نظرية (جون ثومبسون) حول تطوير الوعي الاستراتيجي انطلاقاً من تشخيص التغيير الشامل للمنظمة المرتبط بالصياغة الإستراتيجي التي تتمحور حول تحديد المسار وطريقة الوصول الى الهدف. ويؤكد في هذا المجال على أن المنافسة وتميز الأداء المقرون بالإبداع والابتكار تشكل الأبعاد الثلاثية المترابطة. وفي عام 1001 أيضاً، أصدر المستشار الإداري لدى مجموعة (مكنزي) السيد لينشي أوهامي مع مجموعة من أساتذة الإدارة كتاباً بعنوان (الإستراتيجية) يوضح فيه أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن يتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافس وانتهى الى تقديم ما سمي بالإستراتيجية المعاصرة التي تركز على

صقل وتكريس واستغلال مواهب الشركة القابضة وشركاتها التابعة فيالتأكيد على جوهر الاختصاص لتركيز استمرارية النمو ضمن البيئة العالمية الجديدة. وفي عام 1000 أصدر الأستاذ في جامعة كاليفورنيا(جورج يب)كتاباً انتقد فيه الشركات المتعدية الجنسية من خلال أنها لم تبدل مفاهيمها نحو العالمية ولا تمتلك إستراتيجية عالمية شاملة حيث توصل الى استنتاجاته من خلال دراسة طويلة شملت أكبر الشركات العالمية (كوكا كولا , مكدونالد ,كانون , فولكس فاكن)وانتهى الى ضرورة قيام هذه الشركات بتغيير مفاهيمها ونهجها من أجل مواكبة التغيرات في العالم عن طريق الترابط المتبادل بين جميع فروع الشركة في العالم لتقليل التكاليف والتتميط والاستفادة من التعليم الذاتي و لقد أكدت دراسات عديدة أجريت على منظمات الأعمال الأمريكية أن عدد المنظمات التي اعتمدت مفهوم الإدارة الإستراتيجية يفوق عدد المنظمات التي لا تأخذ بهذا المفهوم وأن المديرين الذين يأخذون بهذا المفهوم يعتقدون بأنه يؤدي غالى النجاح والنمو والاستمرار و من هنا يمكن القول أن إستراتيجية المؤسسة هي الطريقة التي تخصص بها مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها .و هي صورة التوجه إلى ما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلا .و يكمن جوهر الإستراتيجية في الإتيان بالأساليب والإجراءات الهادفة بشكل مباشر الى تغيير نقاط القوة للمنظمة مقارنة نسبياً بمنافسيها .والهدف النهائي للإستراتيجية هو المحاولة الجادة لإحداث حالة من التحكم في الظروف المحيطة لصالح متخذ القرار إذ من خلالها نستطيع أن نحدد الوقت الملائم للتحرك أو التريث أو إلغاء القرار أو تجميد الإجراء و يمكننا تلخيص أساسيات الإستراتيجية في الآتي:

- منهجية أو أسلوب للعمل.
 - خطة شاملة لتحقيق الأهداف.
 - إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات.
 - الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الإستراتيجية
- 4- دورة حياة المؤسسة:**

مثل أي كائن حي المؤسسة تنشأ وتتمو وتتطور ولكن غالبا ما تزول دورة حياة المؤسسة تتميز بعدة مراحل مختلفة ، تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالاً و اتجاهات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة، أما وضعيتها في السوق ، فلا تتميز دائما

بنفس المستوى من القوة. بصفة عامة، يمكن أن نمثل بيانيا ، دورة حياة المؤسسة في ثلاث
م ا رحل متتالية وهي :

- مرحلة الظهور.
- مرحلة النمو السريع.
- مرحلة النضج.

5- أهم التقسيمات التي تتناول دورة حياة المؤسسة:

نظرا للاهتمام الكثير من الباحثين، في الفكر المالي، بالمراحل التي تمر بها حياة المؤسسة،
فقد نتج عن ذلك عدة تقسيمات لمراحل حياة المؤسسة ، أهمها ما يلي:

1-تقسيم: (MILLER & KIMBERLY 1980) قسم كل من الباحثين الم ا رحل التي

تمربها حياة المؤسسة إلى 3 مراحل، وهي:

-مرحلة النشأة: تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المؤسسة ، وتنت ا زمن مع وضع
الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الاقتصادي.

-مرحلة التحول: تعد هذه الم رحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء
المؤسسة ، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

مرحلة التدهور :تعتبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المؤسسة، ويمكن
القول أن نهاية وتصفية المؤسسة ليس مؤش ا ر كفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق
الأهداف التي أنشئت من أجلها.

- تقسيم 19 FULD & HOUSE : قسم هذان الباحثان مراحل حياة المؤسسة إلى خمسة
مراحل وهي:

- مرحلة النشأة :تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المؤسسة ويتم فيها تسطير إستراتيجيتها
واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.

- مرحلة الشباب :تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والق رارت المرتبطة بالتخصص
ووضع السياسات الموجهة للعمل ولنشاط المؤسسة.

- مرحلة منتصف العمر :تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في
عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل ، وتفويض السلطة.

- مرحلة النضج :يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.
- مرحلة الفناء والتدهور والفناء : تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع و النمو وتحقيق الاستقرار ، مما يعني توجه المؤسسة تدريجيا إلى التدهور والفناء.
- تقسيم GUP :يعتبر من التقسيمات الأكثر شيوعا، حيث عمد GUP إلى تقسم حياة المؤسسة إلى أربعة م ارحل وهي:
- مرحلة النشأة و الانطلاق :وهي مرحلة دخول السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية :
 - وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.
 - وجود السيولة.
 - ارتفاع في تكاليف الإنتاج و البحث العلمي.
 - القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.
 - القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
 - المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.
- مرحلة النمو والتوسع : تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش ، والتوسع الذي حققته المؤسسة ، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:
 - وجود علامات تجارية .
 - الدعاية، الإعلان، والترويج.
 - زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
 - ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.

- القدرة على التحكم في التكاليف.
- البحث عن الكفاءة، وجلبها.
- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الجل.
- مرحلة النضج و الاستقرار: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:
- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.
- البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتجاتها.
- العمل على تطوير الإنتاج.
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة.
- حسن العلاقة مع العملاء.
- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.
- ولاء العملاء للعلامة التجارية.
- مرحلة التدهور و التراجع : تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:
- البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف .
- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
- التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالم ارجل السابقة.
- مطالبة الدائنين بمستحقاتهم.

6-أنواع المؤسسات الرياضية:

المؤسسة الرياضية هي الإطار المكاني و القانوني الذي يحيط بممارسة النشاط البدني الرياضي و الهادف، باعتبار هذا النشاط أصبح يشغل مكانة اجتماعية هامة نظرا لثقافة العولمة السائدة في أيامنا. فأصبح يوجد ما يعرف بأقسام صناعة الرياضة المتمثلة في التجمعات الآتية:

- رياضة الفرق المحترفة.

- الرياضة الجامعية و المدرسية.

- المنشآت الرياضية.

- الأندية الرياضية.

- مضمارات السباق.

- الرياضات التجارية (البولينغ.....).

- أندية الصحة.

- الأندية الترويحية.

- المعسكرات الرياضية.

هذه كلها تمثل قلوب مؤسساتي تتوفر على أنظمة معينة لسياق العلاقات والشؤون بين مجموعة من الأفراد و كذا تنشأ على تركيبات و تضم أدوات و تجهيزات مختلفة، ذات صفة اعتبارية مستقلة و مركز معين كل هذا ينجز ضمن إطار قانوني. و تهدف إلى الاستمرارية في النشاط و الرقي بالمنتوج المادي و الخدماتي بناء على برامج و خطط واضحة تحت إشراف قادة معينين. هذا ما يُؤتيها طابع مؤسسات صناعة رياضية.

7- هيكله النوادي الرياضية حسب المشرع الجزائري:

تكامل الأنشطة الرياضية و المصالح الاجتماعية و الاقتصادية أدى بها إلى الارتقاء، و لأن قيام الأندية الرياضية يعتمد على دعائم اقتصادية مثل الميزانيات المالية و الأدوات و

التجهيزات و غيرها من عوامل، فضلا عن ذلك تزايد عدد ممارسي النشاط البدني الرياضي ما أدى بالمشرع الجزائري البحث المستمر في هذا المجال و تغطية الفجوات المشهودة سابقا في شأن الأندية الرياضية ما تجسد في استمرار تعديل و إصدار القوانين و آخرها قانون الرياضة 220 المؤطر لنوع الأندية و الارسم لحظوظها المالية من ميزانية الدولى و120المتعلق بالتربية البدنية و - الدعم الخاص .فوجد في الفصل السادس من القانون20 الرياضة في مادته .و التي تشير إلى النوادي الرياضية كونها هيئات تمارس مهنة تربية و تكوينية للشباب عن طريق تطوير برامج رياضية و بمشاركة ترقية الرياضية و الوقاية من العنف و محاربهته، و تخضع لمراقبة الرابطة و الاتحادية الرياضية المنظمة إليه) الجمهورية، المر 10.04 المادة 42).

و لقد صنف هذا الأمر النوادي الرياضية تصنيف أولي يتمثل في نوادي متعددة الرياضات و أخرى ذات رياضة واحدة و كل منها بدورها فيها حسب نفس الأمر:

7-1 نوادي رياضية هاوية:

و يشار إليها حسب المادة 03 من قانون : 0220 هو جمعية رياضية ذات نشاط غير مريح، يسير بأحكام القانون المتعلق بالجمعيات و كذا قانونه الأساسي . 1 و تحد المهام في النادي الرياضي الهاوي كما ينظم عن طريق قانونه الأساسي النموذجي الذي تعده الاتحادية الرياضية الوطنية و يوافق عليه الوزير المكلف بالرياضة.

7-2 نوادي رياضية شبه محترفة:

12و التي نصت أن النادي الرياضي شبه محترف - أتت بها المادة 00 من الأمر 20 يمثل جمعية رياضية، يكون جزء من النشاطات المتعلقة بهدفها ، ذو طابع تجاري . لا سيما تنظيم التظاه ارت الرياضية المدفوعة الأجر و دفع أجر بعض من لاعبيها و مؤطريها . و يعتمد النادي الرياضي شبه المحترف قانونا أساسيا لا سيما تنظيمه و شروط تعيين أعضاء أجهزته المسيرة و مسؤولياتهم و كيفية م ا رقيتهم .وتحدد كفيات تطبيق هذه المادة و القانون الأساسي النموذجي للنادي الرياضي شبه المحترف عن طريق التنظيم.

-7-3: النوادي الرياضية المحترفة:

23 سمح المشرع بالجمعية الرياضية بالتفاوض و إب ا رم - ضمن المادة 00 من قانون 80 عقود مع كل المنظمات، المؤسسات أو الجماعات العمومية من أجل ضمان و دعم الممارسات الرياضية. أما من خلال المادة 03 من نفس القانون فقد شرع إنشاء مؤسسات ذات طابع تجاري و أهداف رياضية، أو في صيغة هياكل أخرى، هذا ما إذا تطلب كثرة و تنوع النشاطات طرق تنظيم و تسيير ليست بنفس سيم عمل الجمعية إلا أنه لم يأتي 20 في مادته 02 و التي تصرح - تخصيص في صيغة الاحت ا رف إلا في الأمر 00 بالآتي: " تعد نوادي رياضية محترفة، النوادي التي تؤسس مهامها على نشاط رياضي دائم بواسطة حصص متنوعة الطبيعة يوفرها أشخاص طبيعيين و/ أو معنويون يكون هدفها تحقيق نتائج رياضية مقابل أجرة .

و بهذا قد خضع إنشاء و تأسيس النوادي الرياضية المحترفة إلى الأحكام المقررة في التشريع الساري مفعولهما الخاص ب: " الشركات التجارية.

12 في المادة 00 الذي - و حزم الأمر في شأن النادي الرياضي المحترف وفق الأمر 20 يشير إلى إمكانية تحليه أو اتخاذه أحد أشكال الشركات التجارية. مثل أن يكون شركة وحيدة الشخص EURL أو شركة ذات مسؤولية محدودة SARL ، أو شركة رياضية ذات أسهم SSPA . و في هذا السياق تخضع هذه المؤسسات إذا ما اتخذت أحد هذه الصيغ المذكورة، إلى أحكام القانون التجاري و كذا قوانينها الخاصة بها. هنا يتضح لنا أن النادي الرياضي المحترف أصبح يعد مؤسسة اقتصادية يمكن التعامل معها بنفس شأن باقي المؤسسات الاقتصادية. و بحكم النادي الرياضي المحترف يشكل وحدة مؤسسية تجمع بين مختلف عوامل الإنتاج من مدخلات، كالإشراف و المعدات و التجهيزات و اليد العاملة لتندمج في دائرة إنتاج بهدف تحقيق مردود رياضي يتمثل في النتائج الرياضية التي تنعكس مباشرة على تحصيل الربح المادي. أو بالأحرى موازنة مع ذلك تحقيق قيمة مضافة. فبالرغم من بعض التناقضات، يعتبر الحل الأمثل للاستمرار كما أشار إليه الباحث كلود مارشال: " الاحتراف هو عالم صغير رياضي، ثقافي، اقتصادي واجتماعي " 3 ، حيث من خلال هذا حدد الأبعاد من وراء الاحتراف في النشاط البدني الرياضي. و من وراء كل هذا يتجسد سبب اتجاهنا

نحو دراسة الأندية الرياضية المحترفة كونها تقوم على سياسات تمويل مشروعة و سلك إداري فاعل في تسيير و تطوير نشاطها، وفق منهج موضوعي لدراسة الحقائق و معالجة مجارها الواقعي.

8- أهداف و غايات المؤسسة الرياضية:

يتم إنشاء و تخطيط أهداف المؤسسة الرياضية منذ نقطة الانطلاق، كما يمكن تعيين الإشارة إلى الأهداف الشائعة منها من خلال الآتي:

- تكوين الشخصية المتكاملة من النواحي، الاجتماعية، الصحية، الفكرية و الروحية.
 - بث الروح القومية بين الأعضاء من الشباب و إتاحة الظروف المناسبة لتحقيق ذلك.
 - تهيئة الوسائل و تسيير الأموال لاستغلال الطاقات و المهارات الفردية.
- علاوة إلى ذلك نشير إلى أسمى هدف و المتمثل في:
- تنمية القدرات و تهيئة الكفاءات للرقى بها إلى أعلى الدرجات، و بلوغ المهارات أو ما يصطلح به " الرياضي المنتج " الذي يتمكن من تحقيق المردود المعنوي و تحصيل الأرباح المادية. ونظرا إلى أن المؤسسات الرياضية أصبحت تحمل صيغة المؤسسة الاقتصادية، حيث تشتمل على نفس أهدافها، كاستغلال الاقتصادي و التمكن من إنتاج سلع و خدمات تغطي الطلب السوقي في حدود الإمكانيات المتوفرة و رفع مستوى المعيشة و تحقيق العائد المناسب من أرس المال المستثمر، و امتصاص البطالة و تحقيق التكامل الاقتصادي و كذا تحقيق الاكتفاء الذاتي الوطني في سياق الاهتمام بالأحداث الرياضية المحلية و الفرق الوطنية الذي من شأنه تقليل التكاليف مثل شراء حقوق بث المباريات الدولية، استقطاب المهتمين وأصحاب رؤوس الأموال .وصولاً بالهيئة الرياضية للدخول بها في أسواق تداول رؤوس الأموال .مثل ذلك الذي حصل مع نادي "ليون" الفرنسي الذي دخل سوق معاملات البورصة في 0227 ب أ رسمال قدر ب 102 :مليون أورو. و بناء على ما سبق نؤكد أنه، ككل عمل أهداف المؤسسة الرياضية يجب استحداثها تجاوباً و التطور الحاصل في شتى الميادين .فإضافة إلى الأهداف الكلاسيكية، التي تعتم في رفع القيمة المضافة، التشغيل، التوسع الاقتصادي و الاجتماعي، تلبية الحاجات، تحقيق التمويل الذاتي و الأرباح ، و يجب وضع غايات أسمى كالتوسع المالي و عولمة الأنظمة و سيادة النظام ال رسمالي بالتحكم في كل الاتجاهات.

9- المورد البشري ضمن الهيئات الرياضية:

المؤسسة الرياضية ككل الهيئات تقوم بحضور يد عاملة تنشط فيها، فتحصن الجهود بإرادة بلوغ الأهداف المرسومة. و العاملون في المجال الرياضي يمكن تصنيفهم ضمن فئتين: الفئة الأولى تشمل المتخصصين الفنيين أما الفئة الثانية فتشمل المديرين أو المسيرين العاملين في القسم الإداري.

9-1: المتخصصون الفنيون:

و هم الموظفون الذين يستخدمون مهارتهم المتخصصة و قد ارتهم لإنجاز العمل أو النشاط الممارس في المؤسسة كالمدرسين ذوي الخبرة و الدقة في العمل و اللاعبين المحترفين و هذه الفئة من العاملين تأخذ الحصة الكبرى من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، و من أمثلة المتخصصين الفنيين في المؤسسة نجد:

- المدرب المحترف في الرياضات الممارسة في النادي.

- خبراء رياضيين.

- الرياضيين و اللاعبين المحترفين.

- الحكام و القضاة الرياضيين.

8-2: المديرون و الإداريون:

و هم الذين يشغلون القسم الإداري، و الذين يستثمرون قدراتهم و خبراتهم الإدارية، فيبرزون مهاراتهم من خلال تنظيم، تخطيط، توجيه و الرقابة على الأعمال المنجزة في الهيئة. و هم أشخاص يتمتعون بالسلطة الرسمية لتصميم سير العمل حيث نجد من هذه الفئة.

- المدير العام و نوابه.

- مدراء أو مسؤولي الأقسام.

- مدراء التنفيذيين كالمدير الفني.

و هذه الفئة تترتب في هرم إداري تعلوه الإدارة العليا و تليها الإدارة الوسطى ثم الإدارة التنفيذية. و الموارد المالية المتوفرة في الهيئة الرياضية تتطلب تنظيم توزيعها و توجيه مشغليها و م الرقبتهم. هذا يمكن إتمامه بعد انتقاء المهارات.

-8-3: عملاء المؤسسة الرياضية:

المؤسسة الرياضية كهيئة تنظيمية تستشرف العديد من العملاء و المستفيدين، و هي الفئة التي تتلقى منتج المؤسسة أو ما توفره من سلع و خدمات للمستهلك و قد تم تصنيف عملاء المؤسسة الرياضية إلى:

فئة أولى: تضم كلا من المشتريين، المستخدم النهائي و الجمهور عامة. يتعاملون مع المؤسسة وفق تسعيرات محددة لكل سلعة أو خدمة.

فئة ثانية: و هي الجهة المانحة للشهادات، الهيئات الحكومية التي تكون في علاقة مستمرة بأعمال المؤسسة الرياضية و نجد العميل بداخل المؤسسة.

فئة ثالثة: تشمل الجهات و الهيئات المنظمة، و الجهات التشريعية نجد على سبيل المثال اللجان الأولمبية و الوزارات. (محمد مصطفى 1999، ص 25).

ملخص :

و بهذا فإن المؤسسة الرياضية تحيا في نسيج اجتماعي و اقتصادي، و تمثل بالنسبة للعملاء المتعلقين بنشاطات الهيئة الرياضية، المورد أو الوحدة المنتجة التي توفر سلع و خدمات تلبي طلبات المستهلك و تعمل لأجل تحسين رضا هؤلاء العملاء و المستفيدين بتبني سياسات است ا رتيجيه .يعني هذا اتخاذ مسار إنتاجي يوازي الاحتياجات ذات المعايير المحددة بالجودة بأقل تكلفة ممكنة .و بهذه الطريقة ألغي المفهوم الكلاسيكي للعميل كونه الذي ينشط في السوق و أصبح يعتبر السبب الرئيسي لوجود المؤسسة الرياضية و الأساس الذي يواجه القرارات المتخذة في هذه الهيئات.

الفصل الرابع : الاطار

المنهجي للدراسة

الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية للمنهج

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

ثانياً : المنهج المستخدم

ثالثاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

المبحث الثاني : عينة الدراسة و مجالات الدراسة

أولاً :عينة الدراسة

ثانياً: أدوات الدراسة :

1-المجال المكاني

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

4- الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد :

أصبحت الدراسات و الأبحاث الاجتماعية بمختلف مجالاتها لا تكتفي بمجرد التفسيرات النظرية بل هي الأخرى تسعى إلى التقرب من الواقع الاجتماعي، و ذلك بإجراء دراسات ميدانية لتحقيق الكثير من النتائج و الأهداف دون الاكتفاء بالتأمل العقلي و التطور النظري كأساس للوصول إلى الحقائق التي تفسر الواقع الاجتماعي.

حيث تظهر حاليا النتائج الكثيرة التي بلغت الدراسات الاجتماعية في الدول المتقدمة نظرا لتقدم الأساليب البحث العلمي و الاجتماعي و استخدام المناهج و التقنيات المختلفة لاستغلالها في تحليل الواقع الاجتماعي و الوصول إلى نتائج علمية ما أمكن ذلك، و لا يكون ذلك إلا بالنزول إلى الميدان و هو الجانب المهم للدراسة مع الاعتماد على الجانب النظري الذي يساعد على التوفيق و التكامل المنهجي لدراسته بان يربط بين التصور النظري و الواقع الميداني لاستخلاص النتائج الجيدة و من ثم اقتراح الحلول.

المبحث الأول: الدراسة الاستطلاعية و المنهج و الأدوات المستخدمة:

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

إن إجراء الدراسات الاستطلاعية يعد أمراً ضرورياً في كثير من البحوث لأنها أساس أي عمل، و تكمن كذلك في معرفة الصعوبات و تحديد المشكلات الهامة.

و هي عبارة عن جولة استطلاعية قمنا بها بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة تم من خلالها التعرف على المؤسسة ومصالحها وهيكلها وعدد العمال العاملين فيها و كيفية عملها.

ثانياً: المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

تعريف المنهج:

يعتبر المنهج مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وللخروج بالفرضيات الصحيحة.

وبالتالي فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاستكشاف الحقيقة و الإجابة عن الأسئلة." (رشيد زرواطي، تدريسيات على من هجية البحث العلمي، ط 1، دار الفتح، الجزائر، 2002، ص. 95)

وانطلاقاً من هذا سنحاول معرفة العلاقة بين المعرفة الادارية و اداء العاملين في المؤسسات الرياضية لهذا استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا الذي يصف لنا الظاهرة وينسجم مع معطيات الدراسة الاستطلاعية و التي تحتاج إلى الوصف و التحليل و الكشف عن العلاقات و فحصها للوصول إلى رصد العلاقة بين المعرفة و الاداء فيمكن القول أن المنهج الوصفي هو "عبارة عن طريقة الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (محمد مشير سعد الدين، برامج التلفزيون التنشئة التربوية و الاجتماعية للأطفال، ط 1، بيروت، لبنان، 2003، ص 45).

ثالثا :الأدوات المستخدمة:

إن الأدوات المستخدمة هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته و ليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها و فروض البحث في اختيار الأدوات و الوسائل و التقنيات التي سوف يستعملها الباحث لذلك نستخدم مجموعة من الأدوات وفقا لمبدأ المرونة المنهجية لذلك اعتمدنا أداة الاستبيان.

1-الاستمارة: (الاستبيان)

الاستمارة هي " مجموعة من الأسئلة المنظمة و المصنفة حسب محاورها، فكل محور من محاورها يمثل بعدا أو جانبا في مشكلة الدراسة " (غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، سنة 1986 ، ص 269)

و تعرف الاستمارة بأنها " لنموذج يظم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد " (ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط 1 ، دار الولاية للنشر و التوزيع ، المزون ، عمان ، . 2009 ، ص 35).

كما أنها " إحدى الوسائل الشائعة الاستعمال للحصول على معلومات و حقائق بآراء و اتجاهات الجمهور حول موضوع معين أو موقف معين " (مرجع سابق).

وعند صياغة و إعداد الاستمارة ينبغي مراعاة فروضها و عدم الخروج عن أطرها و مضامينها وهي تمكن الباحث من جمع المعلومات دون الخروج عن الموضوع حيث تم صياغة أسئلة الاستمارة وتصنيفها ضمن 3 محاور رئيسية منسقة تماما مع محاور فروض البحث و هذه المحاور هي:

المحور الأول:

و خصص لجمع البيانات الشخصية للأفراد العينة المبحوثة و سيحتوي على أسئلة خاصة الجنس والمؤهل العلمي و المهني و الاقدمية .

المحور الثاني:

هاذا المحور لمعرفة متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الرياضية .

المحور الثالث :

يشمل التعرف على كيفية تحقيق أداء جيد و تقييمه بطريقة تساعد العمال على تحسينه.

2- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

2-1- ثبات أدوات جمع البيانات : يقصد بالثبات قدرة الأداة على تقدير السلوك بشكل لا يتغير بتغير الظروف والزمن ، والمقياس الثابت هو الذي ينتج قيمة متساوية إذا ما تكرر إجراؤه عدة مرات . (محمد مزيان ، 1999، ص، 143) .

وفي الدراسة الحالية تم قياس ثبات استبيان (المعرفة الإدارية-الأداء الوظيفي) بالطريقة التالية:

- طريقة معامل ألفا كرونباخ (1984): وتعتبر من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بتباين بنوده فازدياد نسبة تباينات البند بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات. (مقدم عبد الحفيظ، 1993، ص 160) .

وبتطبيق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم حساب ثبات كل استبيان كما يلي:

أ) استبيان المعرفة الإدارية: تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ فكانت قيمته (0.71)، أما بالنسبة لإبعاد الاستبيان فكانت كالتالي:

جدول رقم (1) يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان المعرفة الادارية

الرقم	طبيعة البعد	قيمة ألفا كرونباخ
1	تكنولوجيا الاتصال	0.70
2	الثقافة التنظيمية	0.64
3	الهيكل الإدارية	0.43
	قيمة الدرجة الكلية للاستبيان	0.71

من خلال نتائج الجدول (1) التالي يتبين أن معامل ثبات استبيان المعرفة الإدارية جيد حيث بلغت قيمته (0.71)، وكذا معاملات ثبات الأبعاد التي كانت قيمها مقبولة. وهذا ما يعطي لنتائج الدراسة مصداقية عالية وثبات مرتفع.

(ب) استبيان الأداء الوظيفي: تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ فكانت قيمته (0,59)، أما بالنسبة لإبعاد الاستبيان فكانت كالتالي:

جدول رقم (2) يبين قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان الأداء الوظيفي

الرقم	طبيعة البعد	قيمة ألفا كرونباخ
1	الشخصية	0.75
2	ادائية	0.67
3	وظيفية	0,66
	قيمة الدرجة الكلية للاستبيان	0,59

- صدق أدوات جمع البيانات: ويقصد بصدق الأداة: مدى صلاحيتها لقياس ما وضع لقياسه. وفي هذه الدراسة تم تطبيق نوع من الصدق، لقياس صدق استبيان (المعرفة الإدارية-الأداء الوظيفي) وهو كالتالي:

- صدق التكوين الفرضي:

ويتم حسابه بطريقة الاتساق الداخلي للاختبار، حيث يقوم الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والمجموع الكلي للبعد الذي تمثله، كذلك حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للاختبار، وكلما كان معامل الارتباط عاليا كلما دل ذلك على توافر التماسق الداخلي للاختبار ككل وبالتالي على صدق التكوين الفرضي. (اخلاص محمد عبد الحفيظ و مصطفى حسين باهي، 2000، ص177).

أ) **استبيان المعرفة الإدارية:** ومن خلال استعمال برنامج (SPSS) تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية للاستبيان وكانت النتائج كالتالي:

جدول (3) يبين معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لاستبيان المعرفة الإدارية

قيم معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية	طبيعة البعد
**0.57	التكنولوجي
**0.82	الثقافي
**0,68	هياكل إدارية

من خلال نتائج الجدول (3) يتبين أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمقياس أنماط التعلم لدى تلاميذ السنة الرابعة متوسط، تتراوح ما بين (0.57 - 82) عند مستوى الدلالة (0.00) بين معاملات الارتباط والابعاد والدرجة الكلية لاستبيان المعرفة الإدارية، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها في هذه الدراسة.

ب) **الأداء الوظيفي:** ومن خلال استعمال برنامج (SPSS) تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية للاستبيان وكانت النتائج كالتالي:

جدول (4) يبين معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لاستبيان الأداء الوظيفي

قيم معامل الارتباط بين البعد والدرجة الكلية	طبيعة البعد
0.35	الشخصية
**0.55	ادائي
**0.91	وظيفي

من خلال نتائج الجدول (4) يتبين أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية لمقياس أنماط التعلم لدى تلاميذ السنة الرابعة متوسط، تتراوح ما بين (0.35 - 91) عند مستوى الدلالة (0.00) بين معاملات الارتباط والابعاد والدرجة الكلية لاستبيان الأداء الوظيفي ، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها في هذه الدراسة.

3- مجتمع الدراسة وعينته:

3-1- مجتمع الدراسة :

ورأى موريس أنجرس بأنه: مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات. (موريس أنجرس ،2004، ص،298)، أما رجاء محمود أبو علام فرأى بأنه :جميع الأفراد الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها . (رجاء محمود أبو علام ، 2004، ص، 149) .وعليه فإن مجتمع الدراسة هو جميع موظفي مديرية الشباب و الرياضة لمدينة المسيلة للعام 2020 - 2021 ، والذين يبلغ عددهم حسب الإحصائيات (50) موظفا وموظفة .

3-2- عينة الدراسة : وتعتبر جزء من مجتمع الدراسة الذي نجمع من خلاله البيانات في الميدان ، والتي عرفها رجاء محمود أبو علام بأنها : مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة له خصائص مشتركة .

(رجاء محمود أبو علام ،2004،ص،151). وهم جميع موظفي مؤسسات الرياضة لمدينة المسيلة والتي تمثل جزء من المجتمع الأصلي للدراسة.

3-2-1- اختيار حجم العينة: لقد تم اختيار حجم العينة بتطبيق بعض المعادلات الإحصائية مثل معادلة وينر Winer (1971) معادلة كون Cohen (1988)، وأيضاً هناك طريقة أخرى تعتمد على النسبة المئوية حيث إذا كان مجتمع الدراسة يقدر ببعض المئات إلى بعض الآلاف من العناصر نأخذ من 10% إلى 20%. (مورييس أنجرس ،2004،ص،319) . وعليه فإن حجم العينة كان (ن=31) .من مجموع (50) موظفا وموظفة بنسبة مئوية بلغت (62%)

3-2-2- طريقة اختيار عينة الدراسة : بما أن مجتمع الدراسة متجانس فإنه تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة.

خصائص عينة الدراسة : و تتمثل في الجنس والتخصص وهي كالتالي :

- **من حيث الجنس :** الجدول التالي يوضح توزيع العينة من حيث الجنس :

جدول (5) يبين توزيع العينة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	19	61%
إناث	12	39%
الحجم الكلي للعينة	31	100%

من خلال نتائج الجدول (5) يلاحظ أن نسبة الذكور مساوية لنسبة الإناث على أساس أن نسبة الذكور بلغت 61% أما نسبة الإناث 39%.

ثانياً: مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

مديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة

2- -المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية بمديرية الشباب والرياضية بالمسيلة يوم 28-05-2021 حيث تم تجريب الاستمارة و في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليها وكان تطبيق الاستمارات عن طريق توزيعها و مقابلتهم إما فرديا أو جماعيا حتى يتسنى لنا التعرف أكثر عن المبحوثين و توضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوثين (العمال) .

3-المجال البشري:

يقدر عدد العمال بمديرية الشباب والرياضة ب 50 عامل

4 - الأساليب الإحصائية:

لتحقق من فروض الدراسة التي تتمحور حول العلاقة والفروق تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

4-1-أساليب الإحصاء الوصفي: وتم فيه استخدام التكرارات والنسب المئوية، وبعض الرسومات البيانية لوصف خصائص العينة، وكذا بعض مقاييس النزعة المركزية كالمتوسط الحسابي، وبعض مقاييس التشتت كالانحراف المعياري لمعرفة مدى تمركز وتشتت القيم حول متوسطها الحسابي والانحراف المعياري.

4-2- أساليب الإحصاء الاستدلالي : وتم فيه استخدام الاختبارات التالية :

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات استبيان (المعرفة الإدارية-الأداء الوظيفي).

- اختبار بيرسون لمتغيرين لقياس العلاقة بين استبيان (المعرفة الإدارية واستبيان الأداء الوظيفي) -اختبار Ttest لعينة واحدة لقياس الفروق.

خلاصة الفصل:

بعد ما توصلنا إليه من مجموعة من الحقائق والوقائع من خلال الدراسة الميدانية، لا بد من الاطلاع على جميع المعلومات وتسطيرها بطريقة جيدة ليسهل عليه العمل بأقل جهد وأكثر فعالية.

الفصل الخامس :تفريغ
البيانات وتحليلها حسب
الفرضيات

الفصل الخامس :تفريغ البيانات وتحليلها حسب الفرضيات

المبحث الأول : تفريغ البيانات حسب الفرضيات

أولا :تفريغ البيانات الشخصية

ثانيا :تفريغ البيانات حسب الفرضية الأولى

ثالثا :تفريغ البيانات حسب الفرضية الثانية

رابعا :تفريغ البيانات حسب الفرضية الثالثة

المبحث الثاني: تحليل البيانات حسب الفرضيات

أولا :تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى

ثانيا :تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية

ثالثا :تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة

تمهيد:

سعت الدراسة الحالية التعرف على العلاقة بين المعرفة الإدارية وأداء العاملين في المؤسسات الرياضية بمدينة المسيلة، وأيضاً التعرف على الفروق في المعرفة الإدارية بين العاملين تبعاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث)، وكذا معرفة مستوى المعرفة الإدارية لدى عينة الدراسة. وتم عرض البيانات المتوصل إليها في هذا الفصل مع كل فرض من فروض الدراسة، يليها تحليلها وتفسيرها، كما تضمنت الدراسة مجموعة من المقترحات على ضوء النتائج المتوصل إليها.

التذكير بفرضيات الدراسة:

- مستوى المعرفة الادارية مرتفع لدى عمال المؤسسات الرياضية.
- توجد علاقة ارتباطيه بين مستوى المعرفة الادارية وأداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية.
- توجد فروق دالة احصائيا في مستوى المعرفة الادارية لدى العاملين تعزى لمتغير الجنس (ذكور-اناث).

1- عرض بيانات الدراسة وفق التساؤلات المطروحة :

1-1-البيانات المتعلقة بالسؤال الأول:

1- ما مستوى المعرفة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الرياضية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد استبيان المعرفة الادارية مع الدرجة الكلية للاستبيان لمعرفة مستوى كل بعد في ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(6): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لأبعاد المعرفة الادارية:

الرقم	الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تكنولوجيا المعلومات	4	4.18	2.01	مرتفع	1
2	الثقافة التنظيمية	6	1.84	2.60	منخفض	3
3	الهيكل التنظيمي	5	2.32	2.17	منخفض	2

	متوسط	4.79	2.62	15	الدرجة الكلية للاستبيان
--	-------	------	------	----	-------------------------

- من خلال نتائج الجدول يتبين أن هناك تباين في قيم المتوسطات الحسابية لأبعد استبيان المعرفة الإدارية، ولمعرفة مستوى كل بعد من أبعاد استبيان المعرفة الإدارية نطبق المعادلة التالية: حيث تم الاعتماد في هذه الخطوة على معايير لتحديد مستويات المعرفة الادارية في حالة استخدام مقياس ليكرت الخماسي لدى عينة الدراسة، على النحو التالي:

- أ. الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة سواء بالنسبة للمعرفة الإدارية هو (5).
- ب. الحد الأدنى لبدائل أداة الدراسة سواء بالنسبة للمعرفة الإدارية هو (1).
- ج. ويطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى: (5-1=4)، نقسم الفارق بين الحدين على خمسة مستويات، كما هو موضح في المعادلة التالية:
- د. $4/5 =$ مستويات (المرتفع جدا، المرتفع، متوسط، المنخفض، المنخفض جدا) $0,8 =$
- هـ. وعليه يكون: الحد المنخفض جدا $= 0,80 + 1 = 1,80$

$$\text{الحد منخفض} = 0,8 + 1,80 = 2,60$$

$$\text{الحد المتوسط: } 0,80 + 2,60 = 3,40$$

$$\text{الحد المرتفع: } 0,80 + 3,40 = 4,20$$

$$\text{الحد المرتفع جدا: } 4,21 \text{ إلى } 5$$

وهكذا تصبح أوزان العبارات على النحو التالي:

أ. العبارة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (4,21-5,00): يكون مستوى المعرفة الإدارية مرتفع جدا.

ب. العبارة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (3,41-4,20): يكون مستوى للمعرفة الإدارية مرتفع.

ج. العبارة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (2,61-3,40): يكون مستوى للمعرفة الإدارية فيها متوسط.

د. العبارة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (1,81-2,60): يكون مستوى للمعرفة الإدارية فيها منخفض.

هـ. العبارة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين (0,80-1,80): يكون مستوى للمعرفة الإدارية فيها منخفض جدا.

1-2- البيانات المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المعرفة الإدارية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون، والتوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (7) مصفوفة الارتباط بين المعرفة الإدارية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الأبعاد	الشخصية	قيمة sig	أدائي	قيمة sig	وظيفي	قيمة sig	الأداء الوظيفي	قيمة sig
تكنولوجيا المعلومات	0.18	ر دالة 0.03	0.09	0.62	0.10	0.56	0.032	0.86

0.29	0.19	0.80	0.04	0.002	0.54**	0.01 دالة	0.43*	الثقافة التنظيمية
0.76	0.05	0.63	0.08	0.31	0.18	0.32غ ير دالة	0.37*	الهيكل التنظيمي
0.436 غير دالة	0.145	0.43	0.14	0.061	0.34	0.07 غير دالة	0.32	المعرفة الادارية

**مستوى الدلالة عند (0,01) *مستوى الدلالة عند (0,05)

من خلال نتائج الجدول يتضح ما يلي: لا توجد توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المعرفة الإدارية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، حيث من خلال نتائج الجدول السابق () يتبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي (0.145) وهي قيمة موجبة، وغير دالة إحصائيا مما يشير إلى وجود ارتباط موجب وضعيف جدا بين المعرفة الادارية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. واعتمادا على نتائج الجدول التالي: (محمد بوعلاق، 2012، ص74).

جدول رقم (8): يبين قيم معامل ارتباط بيرسون لتفسير الارتباط بين القيمتين (0) و (1) أو بين (0) و (1 -) .

ارتباط عكسي					ارتباط طردي				
قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
1-9,0-	7,0-	5,0-	3,0-	0	3,0	5,0	7,0	9,0	1
تام				منعدم					تام

3- توجد فروق دالة احصائية في المعرفة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكور-إناث)؟

- للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة (ت)، للتعرف على دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في استبيان المعرفة الإدارية تبعا لمتغير الجنس. وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لدلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة في استبيان المعرفة الإدارية تبعا لمتغير الجنس.

الدرجة الكلية للاستبيان	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	الدلالة
	الذكور	19	40.15	5.09	1.082	29	0.64 غير دالة
	الإناث	12	38.25	4.22			

من خلال نتائج الجدول يتضح أنه لا توجد فروق دالة احصائية في المعرفة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكور-إناث). حيث بلغت قيمة $t=1.082$ عند مستوى الدلالة ($0.64=sig$).

2- تحليل وتفسير بيانات الدراسة في ضوء الفرضيات.

2-1- البيانات المتعلقة باختبار الفرضية الأولى والتي نصها: مستوى المعرفة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسات الرياضية متوسط.

وللإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المعرفة الإدارية حيث يظهر الجدول رقم (9) النتائج التالية:

* البعد الأول: ويتمثل في تكنولوجيا المعلومات وقد حصل على المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي بلغ (4.18) وانحراف معياري (2.01) وبمستوى للمعرفة الإدارية مرتفع.

* البعد الثاني: ويتمثل في الثقافة التنظيمية وحصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (1.18) وانحراف معياري (2.60) بمستوى للمعرفة الإدارية منخفض

* **البعد الثالث:** ويتمثل في الهيكل التنظيمي وحصل على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.32) وانحراف معياري (2.17) بمستوى للمعرفة الإدارية منخفض.

أما بالنسبة للدرجة الكلية لاستبيان المعرفة الإدارية فكانت النتائج كالتالي:

المتوسط الحسابي بلغ (2.62) وانحراف معياري وصل إلى (4.79) بمستوى للمعرفة الإدارية متوسط.

ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى وعي أفراد عينة الدراسة بالتكوين الذاتي لزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال تكونهم لزيادة معرفتهم بالتكنولوجيا المعلومات لمسيارة التقدم التكنولوجي الحادث في العالم، وحرص الدولة على تكوين هذه الفئة من الموظفين في جميع القطاعات الإدارية وخاصة الرياضية منها بتوفير الوسائل والأدوات والدورات التكوينية لصالح هذه الفئة من الموظفين من طف مختصين في هذا المجال.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (فرحات، 2005) على أن مستوى الثقافة الإدارية مرتفع نسبيا لدى أفراد عينة الدراسة، وكذا دراسة (عكاشة، 2008) والتي أظهرت نتائج دراسته أن هناك أثر إيجابي للثقافة الإدارية على مستوى الأداء.

2-2-البيانات المتعلقة باختبار الفرضية الثانية والتي نصها: توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المعرفة الإدارية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

وللإجابة عن هذه الفرضية تم حساب معامل بيرسون (معامل الارتباط) بين استبيان المعرفة الإدارية واستبيان الأداء الوظيفي، حيث يظهر الجدول رقم () النتائج التالية:

(1.45=r) ومستوى الدلالة (0.436=sig) وهي غير دالة احصائيا على أساس أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية البديلة (H1) ونقبل الفرضية الصفرية (H0) أي أنه لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين المعرفة الإدارية والأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

ويرجع الباحثان هذه النتيجة إلى عدة عوامل أهمها (عوامل اجتماعية -عوامل ثقافية - عوامل نفسية) مما ينعكس على تكوين وأداء الموظفين، وهذا مايفسر عدم وجود علاقة بينهما. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أسعد، 2008) والتي بينت نتائجها أن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين عناصر الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي.

2-3-البيانات المتعلقة باختبار الفرضية الثالثة والتي نصها: توجد فروق دالة احصائيا في المعرفة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكور-اناث). وللإجابة عن هذه الفرضية تم حساب اختبار $t=1.082$ عند مستوى الدلالة ($sig=0.64$).

ومن خلال نتائج الدراسة الموضحة في الجدول السابق () يتضح أنه لا توجد فروق دالة احصائيا في المعرفة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكور-اناث). على أساس أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية البديلة (H1) ونقبل الفرضية الصفرية (H0) أي أنه لا توجد فروق دالة احصائيا في المعرفة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكور-اناث).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أن كلا الجنسين يعملون في ظروف مهنية واحدة، فهم يواجهون نفس المشاكل اليومية سواء داخل المؤسسة الرياضية أو خارجها، وقد يعزى ذلك أيضا إلى أن الجنس ليس متغيراً مؤثراً في إحداث فروق معنوية في المعرفة الادارية، بين أفراد عينة الدراسة، ذلك أن الطبيعة الإنسانية تتكون من مشاعر وأحاسيس وانفعالات تتوافر لدى الذكر والأنثى، تتعكس إيجابياً أو سلبياً على سلوكه في ضوء تنشئته الاجتماعية وخبراته المتنوعة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (صالح فيصل، 2013) على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (تطبيق المعرفة) تعزى للجنس.

3-الاقتراحات: من خلال النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة يمكن وضع مجموعة من الاقتراحات أهمها مايلي:

- معرفة جميع الصعوبات التي تواجه الإداريين في المؤسسات الرياضية والتي تحول في فاعليتهم.
- العمل على تطوير كفاءة الإداريين بعقد دورات تكوينية لصالحهم بحضور مختصين في الإدارة الرياضية.
- زيادة الاهتمام بهذه الفئة بتفعيل قنوات الاتصال بين المسؤولين والإداريين ورفع اهتماماتهم الخاصة بعملهم.
- اجراء دراسات اكااديمية على مستوى الماستر والدكتوراه تتضمن متغيرات هذه الدراسة.
- تحفيز هذه الفئة من الإداريين لزيادة دافعيتهم للعمل وتحسين كفاءتهم المهنية.

المراجع

قائمة المراجع

أ - الكتب :

- 1 . مؤيد سعيد السالم ,تنظيم المنظمات ' دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام , دار الكتاب , عمان الأردن 2002,صفحة 184.
- 2 -ايمان فاضل السامري , هيثم علي الزغبى ,نظم المعلومات الإدارية ,دار الصفاء ,عمان الأردن 2004, صفحة 14.
- 3 . زيد منير عبودي , الإدارة واتجاهاتها المعاصرة لوظائف المدير ,دار حجلة بُغداد العراق 2007صفحة 228.
- 4 . بوعشية مبارك إدارة المعرفة مقارنة اقتصادية الملتقى الدولي حول الإدارة ,باتنة , الجزائر 2008ص14
- 5 هيثم علي حجازي ,إدارة المعرفة ,مدخل نظري دار الاهلية للنشر والتوزيع ,الأردن سنة 2005 صفحة 63.
- 6 . وهيبة حسن داسي ,إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية , دراسة حالة المصاريف الحكومة السورية , مذكرة مجاستير غير منشودة ,دمشق , 2007/2009 صفحة 36 .
- 7 . عبد الستار عالي واخرون ,المدخل الي الإدارة المعرفة ,دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ,عمان 2006صفحة.
- 8 . عامر خضر الكسي ,إدارة المعارف وتطوير المنظمات , المكتب الجماعي الحديث الاسكندرية -مصر 2004صفحة 89.
- 9 العشي هارون ,بوراس فريدة , إدارة المعرفة كمدخل تعزيز دور الثقة المنظمة في تحسين ,منظمة الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة ,باتنة الجزائر ,2008,صفحة 6.
- 10 . خالد محمد بني حمدان , الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي , منهج معاصر , دار النشر , عمان الأردن 2007 صفحة 383.

11. عبد المالك مزهودة الاداءبين الكفاءة والفعالية وتقيم العلوم الإنسانية العدد 1 ،
جامعة بسكرة ،2001،صفحة86.
12. علي عبد الله ، اثر البيئة علي أداء المؤسسات العمومية و الاقتصادية ، أطروحة
الدكتوراء ، جامعة الجزائر 3 2001 صفحة 6 .
- 13- صونية كيلاني ، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي المؤسسات الاقتصادية
بتطبيق الإدارة الاستراتيجية ، دراسة حالة ، مجمع صيدال لصناعة ادوية 2005/2000
مذكرة ماجستير ، جامعة بسكرة 2007/2006 صفحة 56.
14. باسم عبد مالك ، تحليل وقياس الإنتاجية مع تطبيقات برامج اكسال ، المنظمة
العربية للتنظيم الإداري ،بحوث ودراسة القاهرة ، مصر ، 2008 صفحة 11.
- 15 يوسف محمد البرادعي ، تنمية المهارات المديرين في تقييم أداء العاملين ،اشراك
الطباعة ، القاهرة ، مصر 2008 صفحة 68.
16. سهويل عبود ، اقتصاد المؤسسة الاستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والطباعة ،
عمان 1998،صفحة 14.
- 17 - محمد مصطفى ، تاريخ التربية البدنية الرياضية ، دتر الفكر للطباعة ، القاهرة
1999، صفحة 25.
18. د .محمد خميس أبو عزة ، أنايف سعادة ، التربية الرياضية وطرائق تدريسها ،
الشركة العربية المتحدة للتنسيق والتوريدات، ط 10،1. 2008 ، مصر الجديدة ، القاهرة ،
مصر .
19. مفتي إبراهيم حماد ، تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، الطبعة الأولى
، القاهرة ، 1999 .
20. د.مروان عبد المجيد إبراهيم ، الإدارة والتنظيم في التربية البدنية ، دار الفكر للطباعة
والنشر والتوزيع ، عمان .
- 21- محمد أزهر السماك وآخرون " الأصول في البحث العلمي " دار الحكمة للطباعة والنشر
بدون طبعة ، الموصل ، العراق ، 1980 .
22. محمد شفيق " الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية " المكتب الجامعي
الحديث القاهرة ، 1997 .

23. محمد حسن علاوي ، أسامة كامل راتب ، البحث العلمي في التربية البدنية والرياضية وعلم النفس ، دار الفكر العربي ، بدون طبعة ، القاهرة ، مصر ، 1999 .
24. ناديا العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- 25- رشيد زرواطي، تدريسيات على من هجية البحث العلمي، ط 1، دار الفتح، الجزائر، 2002
- 26- محمد مشير سعد الدين، برامج التلفزيون التنشئة التربوية و الاجتماعية للأطفال، ط 1، بيروت، لبنان، 2003
- 27- غريب محمود سيد أحمد، تصميم تنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، سنة 1986
- 28- ماجد محمد الخياط ، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية ، ط 1 ، دار الياية للنشر و التوزيع ، المزون ، عمان ، . 2009
- 29- ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، ط 1، الياية، الأردن، عمان، 2009
- 30- رشيد زرواطي، التدريبات على من هجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط 1، دار هومة، 2002
- 31- اخلاص محمد عبد الحفيظ و مصطفى حسين باهي ، 2000، ص

ب - المراجع باللغة الفرنسية :

- 25- claire bevyoun mangment comaissance edlas , paris
2003,page 28
- 26- gilles ballmise ,ceton de comnition otule aplication de K M ,
vubrt , paris 2001 ,page 12
- 27- froncoise rossin avec la colldartion de samdirine lerich, op.cit
page 47.

الملاحق

الملحق -1-

استبيان المعرفة الإدارية والأداء الوظيفي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم الإدارة والتسيير الرياضي

إستبيان

السادة والسيدات الأفاضل:

نضع بين أيديكم هذه الوثيقة المتمثلة في ورقة استبيان خاصة بالتحضير لمذكرة ماستر
بعنوان:

" المعرفة الإدارية و علاقتها بأداء العاملين في المؤسسات الرياضية "

(دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة بالمسيلة) , ونأمل منكم مساعدتنا بمعلوماتكم وخبرتكم والإجابة على قائمة الأسئلة بدقة وموضوعية بما يسهم في تحسين البحث العلمي. ونؤكد لكم أن كل ما تصرحون به من معلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستحول إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل فقط. وفي الأخير لكم منا فائق الشكر والاحترام والتقدير على وقتكم وجهدكم وحسن تعاونكم.

الطالبان : عمرون حسام الدين

خضور امين

السنة الجامعية :

2021/2020

المعلومات الشخصية.

- الجنس : ذكر انثي
- المؤهل العلمي : ثانوي جامعي دراسات عليا اخري
- عدد سنوات الخبرة : اقل من 5 سنوات 5-10 سنوات اكثر من 10 سنوات

الجزء 01: المعرفة الإدارية

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تسهل تكنولوجيا المعلومات على توفير الوقت والجهد لتحسين الأداء.					
2	تسهل تكنولوجيا المعلومات مهمة المديرين في اتخاذ القرارات					
3	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال لتوفير الوقت					
4	تقوم المؤسسة بتفعيل تكنولوجيا المعلومات للقيام بعمليات المؤسسة.					
5	تشجع المؤسسة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات					
6	توفر المؤسسة فرص الترقية لتشجيع موظفيها على العمل أكثر.					
7	يتشارك الموظفون في الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.					
8	يشجع الهيكل التنظيمي على العمل الجماعي بدل العمل الفردي.					
9	يساعد تهيئة المناخ التنظيمي في المؤسسة على تحسين أداء الموظفين.					

					يساعد الهيكل التنظيمي على سهولة الاتصال وانتقال المعرفة.	10
					ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	11
					التركيز على تطبيق المعرفة كأهم الاولويات .	12
					يجري بعض التعديلات و التحسينات بعد تطبيق معارف جديدة.	13
					عقد اجتماعات وندوات وورشات عمل داخلية .	14
					عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الافراد ذوي خبرة وكفاءة	15

الجزء 02: الأداء الوظيفي

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	مواظبة العمال على التعاون لأداء أعمالهم.					
2	التزام الافراد العاملين بقيم وأخلاقيات العمل عند القيام بأعمالهم.					
3	احترام العمال للتنظيم السلمي الإداري من الأعلى إلى الأسفل.					
4	تقوم المؤسسة بتوزيع المهام والواجبات على موظفيها لتحقيق أهدافها.					

					5	احترام الموظفين لمواعيد عملهم الرسمية.
					6	تقيم المؤسسة أداء وكفاءة موظفيها.
					7	اهتمام العمال بالجانب المعرفي ومحاولة تطبيقه في المؤسسة.
					8	يعتمد الموظفون على معارفهم الخاصة وخبراتهم لتطوير أدائهم في المؤسسة.
					9	محاولة الموظفون من الاستفادة من وجهات النظر المختلفة لتحسين أدائهم.
					10	المسؤولية داخل المؤسسة تشجعك علي تحسين جودة الأداء.

الملحق -2-

نتائج الدراسة.

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=TM PM1 PM2 PM3  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

Notes		
Output Created		06-JUN-2021 09:33:19
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=TM PM1 PM2 PM3 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المعرفة الادارية	31	30,00	50,00	39,4194	4,79426
تكنولوجيا المعلومات	31	10,00	20,00	16,7419	2,01606
الثقافة التنظيمية	31	6,00	15,00	11,0645	2,60686
الهيكل التنظيمي	31	4,00	15,00	11,6129	2,17067
Valid N (listwise)	31				

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=TM TA PM1 PM2 PM3 PA1 PA2 PA3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created		06-JUN-2021 09:33:53
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=TM TA PM1 PM2 PM3 PA1 PA2 PA3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,16
	Elapsed Time	00:00:00,19

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
المعرفة الادارية	39,4194	4,79426	31
الاداء الوظيفي	36,6774	8,58055	31
تكنولوجيا المعلومات	16,7419	2,01606	31
الثقافة التنظيمية	11,0645	2,60686	31
الهيكل التنظيمي	11,6129	2,17067	31
الشخصية	16,9032	2,13471	31
ادائي	7,4194	2,07805	31
وظيفي	12,3548	8,01893	31

Correlations

		المعرفة الادارية	الاداء الوظيفي	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	الشخصية	ادائي	وظيفي
المعرفة الادارية	Pearson Correlation	1	,145	,577**	,822**	,686**	,327	,340	-,020
	Sig. (2-tailed)		,436	,001	,000	,000	,073	,061	,917
	Sum of Squares and Cross- products	689,548	179,19 4	167,355	308,161	214,032	100,25 8	101,54 8	-22,613
	Covariance	22,985	5,973	5,578	10,272	7,134	3,342	3,385	-,754
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	,145	1	,032	,196	,056	,035	,550**	,918**
	Sig. (2-tailed)	,436		,866	,290	,766	,853	,001	,000

	Sum of Squares and Cross-products	179,194	2208,774	16,419	131,645	31,129	19,032	294,194	1895,548
	Covariance	5,973	73,626	,547	4,388	1,038	,634	9,806	63,185
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
تكنولوجيا المعلومات	Pearson Correlation	,577**	,032	1	,244	,053	-,184	-,093	,107
	Sig. (2-tailed)	,001	,866		,185	,779	,321	,620	,567
	Sum of Squares and Cross-products	167,355	16,419	121,935	38,516	6,903	-23,774	-11,645	51,839
	Covariance	5,578	,547	4,065	1,284	,230	-,792	-,388	1,728
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	,822**	,196	,244	1	,387*	,432*	,542**	-,046
	Sig. (2-tailed)	,000	,290	,185		,031	,015	,002	,807
	Sum of Squares and Cross-products	308,161	131,645	38,516	203,871	65,774	72,194	88,161	-28,710
	Covariance	10,272	4,388	1,284	6,796	2,192	2,406	2,939	-,957
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	,686**	,056	,053	,387*	1	,373*	,185	-,088
	Sig. (2-tailed)	,000	,766	,779	,031		,039	,319	,639
	Sum of Squares and Cross-products	214,032	31,129	6,903	65,774	141,355	51,839	25,032	-45,742
	Covariance	7,134	1,038	,230	2,192	4,712	1,728	,834	-1,525
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
الشخصية	Pearson Correlation	,327	,035	-,184	,432*	,373*	1	,303	-,308
	Sig. (2-tailed)	,073	,853	,321	,015	,039		,098	,092
	Sum of Squares and Cross-products	100,258	19,032	-23,774	72,194	51,839	136,710	40,258	-157,935
	Covariance	3,342	,634	-,792	2,406	1,728	4,557	1,342	-5,265
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
ادائي	Pearson Correlation	,340	,550**	-,093	,542**	,185	,303	1	,249
	Sig. (2-tailed)	,061	,001	,620	,002	,319	,098		,177

	Sum of Squares and Cross-products	101,548	294,194	-11,645	88,161	25,032	40,258	129,548	124,387
	Covariance	3,385	9,806	-,388	2,939	,834	1,342	4,318	4,146
	N	31	31	31	31	31	31	31	31
وظيفي	Pearson Correlation	-,020	,918**	,107	-,046	-,088	-,308	,249	1
	Sig. (2-tailed)	,917	,000	,567	,807	,639	,092	,177	
	Sum of Squares and Cross-products	-22,613	1895,548	51,839	-28,710	-45,742	-157,935	124,387	1929,097
	Covariance	-,754	63,185	1,728	-,957	-1,525	-5,265	4,146	64,303
	N	31	31	31	31	31	31	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```
T-TEST GROUPS=gence (1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=TM
/CRITERIA=CI (.95) .
```

T-Test

Notes

Output Created	06-JUN-2021 09:37:43	
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	31
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST GROUPS=gence(1 2) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=TM /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Group Statistics

	gence	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المعرفة الادارية	ذكر	19	40,1579	5,09099	1,16795
	انثى	12	38,2500	4,22385	1,21932

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
المعرفة الادارية	Equal variances assumed	,213	,648	1,082	29
	Equal variances not assumed			1,130	26,706

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
المعرفة الادارية	Equal variances assumed	,288	1,90789	1,76278
	Equal variances not assumed	,269	1,90789	1,68845

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means
95% Confidence Interval of the Difference

		Lower	Upper
المعرفة الادارية	Equal variances assumed	-1,69739	5,51318
	Equal variances not assumed	-1,55830	5,37409

Reliability

Notes

Output Created	13-JUN-2021 09:59:21	
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Matrix Input	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 PM1 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,06

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,706	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=M5 M6 M7 M8 M9 M10
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created	13-JUN-2021 10:00:14	
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	31
	File	
Matrix Input		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=M5 M6 M7 M8 M9 M10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time 00:00:00,03 Elapsed Time 00:00:00,08

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,646	6

```
RELIABILITY
/VARIABLES=M11 M12 M13 M14 M15 PM3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created

13-JUN-2021 10:00:54

Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	31
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=M11 M12 M13 M14 M15 PM3 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,08

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

RELIABILITY

```

/VARIABLES=M11 M12 M13 M14 M15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created		13-JUN-2021 10:01:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	31
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=M11 M12 M13 M14 M15 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,432	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 M14 M15 TM
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created	13-JUN-2021 10:02:26	
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	31
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.

Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=M1 M2 M3 M4 M5 M6 M7 M8 M9 M10 M11 M12 M13 M14 M15 TM /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,19

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,714	16

```

RELIABILITY
/VARIABLES=A1 A2 A3 A4 PA1
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Reliability

Notes

Output Created		13-JUN-2021 10:04:34
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Matrix Input	
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 PA1 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=M5 M6 PA2
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		13-JUN-2021 10:04:57
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	31
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=M5 M6 PA2 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,678	3

```
RELIABILITY  
  /VARIABLES=A7 A8 A9 A10 PA3  
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created	13-JUN-2021 10:05:18	
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	31
	File	

	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=A7 A8 A9 A10 PA3 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,661	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=gence A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 TA
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		13-JUN-2021 10:05:43
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Matrix Input	
	Missing Value Handling	Definition of Missing
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=gence A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 TA /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,09

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,591	12

```
RELIABILITY
/VARIABLES=gence A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created	13-JUN-2021 10:05:55	
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	31
	File	
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.

Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=gence A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.	
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,186	11

```
CORRELATIONS
/VARIABLES=TM PM1 PM2 PM3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

Notes

Output Created

13-JUN-2021 10:11:09

Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	31
	Missing Value Handling	Definition of Missing
Cases Used		Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=TM PM1 PM2 PM3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,06

Correlations

		المعرفة الإدارية	تكنولوجيا المعلومات	الثقافة التنظيمية	الهيكل التنظيمي
المعرفة الإدارية	Pearson Correlation	1	,577**	,822**	,686**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,000
	N	31	31	31	31
تكنولوجيا المعلومات	Pearson Correlation	,577**	1	,244	,053
	Sig. (2-tailed)	,001		,185	,779
	N	31	31	31	31
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	,822**	,244	1	,387*
	Sig. (2-tailed)	,000	,185		,031
	N	31	31	31	31
الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	,686**	,053	,387*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,779	,031	
	N	31	31	31	31

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=TA PA1 PA2 PA3
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

Correlations

Notes

Output Created	13-JUN-2021 10:13:17	
Comments		
Input	Data	C:\Users\MAISON XP\Desktop\HOSSAME.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	31
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=TA PA1 PA2 PA3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,05
	Elapsed Time	00:00:00,12

Correlations

		الاداء الوظيفي	الشخصية	ادائي	وظيفي
الاداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,035	,550**	,918**
	Sig. (2-tailed)		,853	,001	,000
	N	31	31	31	31

الشخصية	Pearson Correlation	,035	1	,303	-,308
	Sig. (2-tailed)	,853		,098	,092
	N	31	31	31	31
ادائي	Pearson Correlation	,550**	,303	1	,249
	Sig. (2-tailed)	,001	,098		,177
	N	31	31	31	31
وظيفي	Pearson Correlation	,918**	-,308	,249	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,092	,177	
	N	31	31	31	31