



العنوان

إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء العاملين

دراسة حالة : مؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: مراقبة التسيير

الأستاذة المشرفة:
حاج موسى سهيلة

إعداد الطالب:

العاقل يوسف

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ مساعد " أ "	1. الباهي مصطفى
مقررا ومشرفا	أستاذ مساعد " أ "	2. حاج موسى سهيلة
عضوا مناقشا	أستاذ مساعد " أ "	3. صغيور حياة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر وعرقان كلمة شكر وعرقان

اللهم

م لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

الحمد لله والشكر لله على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل

كما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص شكرنا إلى

الأستاذة حاج موسى سهيلة على قبولها الإشراف على

هذا العمل سائلين الله عز وجل أن يديم فضلها وعطاءها،

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة سعودية نجوى وخاصة الأستاذة

بلفيطح ريمة .

ونتقدم بجزيل الشكر إلى الذي ساهم بشكل كبير في إنجاز هذا العمل

عبد الكريم غلاب، خثير شين.

إلى عمال مؤسسة مطاحن الحضنة، كريمو

شكر خاص نرفه إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل

أو

إلهام

من قريب

من بعيد

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقه ، إلى من لا يمكن للأرقام أن تخصي فضائله ، ماذا

بوسعي أن أقول لقد هربت مني الكلمات ونشنتك شمل العبارات لا أدري أي العبارات

تليق بمقامك يا أبي وقدوتي في أكياءة "محمد" ، أرجوا من الله أن يمد في عمرك .

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسانة في هذا الوجود

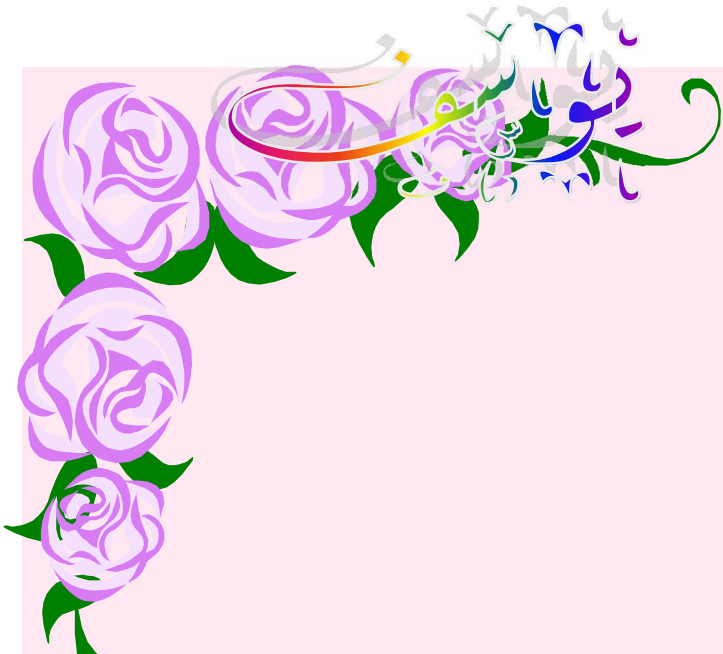
إلى أمي أكيبيت "فطيمت" حفظها الله لي.

إلى من هم أقرب إلي من روعي إلى من شاركني حزن الأم وبهم أستمد عزتي : "عبد الله ،

نصير ، عادل ، وصابر"

إهداء خاص إلى زميلتي وأختي فرسان صبرينت

إلى زملاء الدراسة ، وزملائي في العمل



فهرس المحتويات

الفهرس

الإهداء.....	
شكر وتقدير.....	
ملخص الدراسة.....	
فهرس المحتويات.....	
فهرس الجداول.....	
فهرس الأشكال.....	
مقدمة عامة.....	أ-ح

الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

تمهيد.....	10
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة.....	11
المطلب الأول: ماهية المعرفة وخصائصها.....	11
المطلب الثاني: علاقة المعرفة ببعض المتغيرات.....	13
المطلب الثالث: أنواع المعرفة ومصادرها.....	15
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.....	18
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.....	18
المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها.....	20
المطلب الثالث: أنماذج إدارة المعرفة.....	25
خلاصة الفصل الأول.....	30

الفصل الثاني: أداء العاملين في المؤسسة

تمهيد.....	32
المبحث الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة.....	33
المطلب الأول: مفهوم الأداء.....	33
المطلب الثاني: مصادر الأداء في المؤسسة.....	35
المطلب الثالث: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه.....	37
المبحث الثاني: أداء العنصر البشري في المؤسسة.....	41
المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري.....	41

الفهرس

- المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي.....42
- المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين.46
- المطلب الأول: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري.....46
- المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين.....48
- خلاصة الفصل.....51

الفصل الثالث: دراسة حالة مطاحن الحضنة-المسيلة-

- تمهيد.....53
- المبحث الأول: التعريف بميدان التربص.....54
- المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم "رياض سطيف".....54
- المطلب الثاني: تعريف عام بمطاحن الحضنة وأهدافها.....57
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.....59
- المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....62
- المطلب الأول: التحليل الاحصائي للمعلومات الشخصية.....62
- المطلب الثاني: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات.....65
- خلاصة الفصل.....79
- الخاتمة العامة81
- قائمة المراجع.....
- الملاحق.....

قائمة الجداول
والأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
11	بعض آراء الكتاب حول مفهوم المعرفة	(1-1)
18	تلخيص بعض آراء الكتاب حول مفهوم الإدارة	(2-1)
19	بعض آراء الكتاب حول مفهوم المعرفة	(3-1)
62	إحصاء الاستبيانات الفعلية حسب البيانات الشخصية	(1-3)
62	اختبار كرونباخ-ألفا	(2-3)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(3-3)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(4-3)
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(5-3)
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل	(6-3)
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنصب الحالي	(7-3)
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	(8-3)
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في المؤسسة	(9-3)
69	اختبار ANOVA للفروقات بين آراء أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس:	(10-3)

70	اختبار ANOVA للفروقات بين آراء أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير السن	(11-3)
72-71	اختبار ANOVA للفروقات بين آراء أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي	(12-3)
74-73	اختبار ANOVA للفروقات بين آراء أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة في العمل	(13-3)
75	اختبار ANOVA للفروقات بين آراء أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الأقدمية في المنصب الحالي	(14-3)
77	يبين قيمة معامل التحديد	(15-3)
77	يبين قيم المعاملات ومستوى المعنوية لكل متغيرات نموذج الدراسة	(16-3)

فهرس الأشكال:

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
13	العلاقة بين المعرفة والمعلومات والبيانات	(1-1)
14	العلاقة بين المعرفة والمعلومات والبيانات والحكمة	(2-1)
14	هرمية المعرفة	(3-1)
17	مصادر المعرفة عند فرحان	(4-1)
21	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	(5-1)
26	نموذج موئل لإدارة المعرفة	(6-1)
29	أنموذج إدارة المعرفة عند ويج	(7-1)
36	بعض مصادر الأداء المختلفة	(1-2)
38	الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية	(2-2)
40	العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	(3-2)
56	الهيكل التنظيمي للرياض سطياف "الشركة الأم"	(1-3)
61	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحفنة المسيلة	(2-3)

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحويلات والتغيرات المتسارعة التي تحتاج عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية (الانترنت)، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها.

وتعد المعرفة المصب الحقيقي لمؤسسات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة.

لقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعالية المؤسسات العمومية بصفتها منظمات تسعى إلى تطوير المعرفة.

وتؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات يحقق العديد من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية وتحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين أداء المؤسسات بصفة عامة وأداء مواردها البشرية بصفة خاصة، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، تحقيق الميزة التنافسية وسرعة الاستجابة لتغيرات في البيئة المحيطة.

وسنحاول دراسة وتحليل هذا الموضوع إنطاقاً من طرح الإشكالية التالية:

ما هو تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟

ومن منطلق هذا السؤال تم طرح عدة تساؤلات فرعية ستكون محل اهتمامنا في هذا العمل:

1- ما هو مستوى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الحضنة؟

2- ما هو مستوى أداء العاملين مؤسسة مطاحن الحضنة؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة في العمل والأقدمية في المنصب الحالي)؟

4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

- 1- يتوفر مستوى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة دون المتوسط؛
- 2- يوجد مستوى أداء متوسط للعاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة؛
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس السن المستوى الدراسي، الخبرة في العمل والأقدمية في المنصب الحالي).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرعية التالية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس؛
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير السن؛
- ج- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- د- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة في العمل؛
- هـ- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الأقدمية في المنصب الحالي.

4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة.

أهمية الدراسة:

وتعود أهمية هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ◀ وجود ندرة واضحة في الدراسات الإدارية في المكتبة العربية حول موضوع إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات العامة والخاصة؛
- ◀ تزايد الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة على مستوى المؤسسات العالمية ومحاوله العديد من المؤسسات تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقها في بعض الأنشطة وتحقيق نجاحا ملموسا في أعمالها؛
- ◀ تعتبر هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة والتي اقتصر في مجملها على معالجة الجانب النظري دون التطبيقي وتركيزها على المؤسسات الربحية والخاصة دون العامة .

أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

بينما تتمثل الأهداف الفرعية للدراسة في التالي:

- ◀ التعرف على مستوى الفهم لإدارة المعرفة في المؤسسة العمومية؛
- ◀ الوقوف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية وممارسات تطبيقها، وأثرها على مستوى أداء العاملين؛
- ◀ تحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية؛
- ◀ تحديد مدى إدراك العاملين في المؤسسة العمومية لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها؛
- ◀ التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها، وتحسين أداء مواردها البشرية.

منهجية الدراسة:

باعتبار أن الدراسة العلمي مهما كانت درجته يجب أن يعتمد على منهج يمكن الباحث من تحقيق الهدف من الدراسة، وللإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة أو نفي الفرضيات، ستتم الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتعلق المنهج الوصفي بالجانب النظري من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف جوانبه، أما المنهج التحليلي فيتعلق بالجانب التطبيقي، للوقوف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ومدى قدرة المؤسسة على تطبيقها بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي.

مبررات اختيار الدراسة:

لا شك أن الدراسة في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة نذكر ما يلي:

- ◀ الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع إدارة المعرفة؛
- ◀ ندرة الدراسات والبحوث في مجال إدارة المعرفة بالجامعات الجزائرية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي؛
- ◀ الرغبة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن إدارة المعرفة باللغة العربية؛
- ◀ بحوث إدارة المعرفة تكاد تخلو من معالجة دور إدارة المعرفة في تحريك دافعية العاملين والحفاظ على مثابرتهم وتحقيق ارتفاع أدائهم.

حدود الدراسة:

- خضعت هذه الدراسة إلى الحدود التالية:
- ◀ الحد الموضوعي: ستقتصر الدراسة على معرفة الواقع الحلي لإدارة المعرفة في المؤسسات العمومية و ذلك من خلال مفهوم إدارة المعرفة، وأهمية تطبيق إدارة المعرفة وتحديد درجة الممارسات لعمليات إدارة المعرفة، ومدى انعكاس هذه الممارسات على تميز الأداء المؤسسي بصفة عامة وأداء العمال بصفة خاصة؛
 - ◀ الحد البشري: ستركز هذه الدراسة على العاملين الأكاديمين ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين والقائمين على رأس عملهم في المؤسسات العمومية؛
 - ◀ الحد المكاني: ستقتصر هذه الدراسة على مؤسسة عمومية واحدة؛
 - ◀ الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الجامعي(2012-2013).

أدوات جمع البيانات

قصد إنجاز الدراسة سواء في قسمه النظري أو التطبيقي، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، ولعل أبرز هذه الأدوات ما يلي:

◀ المسح المكتبي : يتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع والمصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع إدارة المعرفة؛

◀ الملاحظة: وهي تعتبر وسيلة هامة في الجانب التطبيقي من البحث، فخلال وجودنا في وحدة مطاحن الحضنة، حيث تركزت ملاحظتنا على تلك السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملين، وكذا التفاعل والاتصال بينهم وبين مرؤوسيههم قصد استنتاج طبيعة العلاقات داخل المؤسسة.

◀ الاستبيان: يعتبر تقنية أساسية في بحثنا إذ أنه يعطي الحرية لكل فرد بالإجابة دون محاذير بخلاف المقابلة.

الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

هناك عدد من الدراسات والبحوث التي قدمت من قبل أساتذة وباحثين حول موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بتنمية وتطوير بعض الجوانب والأنشطة الإدارية ومن أبرز هذه الدراسات والبحوث ما يلي :

◀ دراسة عبد الله وليد المدلل (2012) بعنوان " تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء"، حيث أجريت الدراسة التطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، وهدفت الدراسة الى التعرف على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء.

◀ دراسة نضال محمد الزطمة (2011) بعنوان "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، حيث أجريت الدراسة التطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها وتميز الأداء المؤسسي في الكليات التقنية المتوسطة.

◀ دراسة شاهد عبد الحكيم (2011) بعنوان "أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة"، حيث أجريت الدراسة التطبيقية على مؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات-تقوت-)، هدفت الدراسة الى تحديد العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق وأثر كل منها في مكونات الأداء بالمؤسسة من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين التعلم والنمو.

- ◀ دراسة عاهد جبر أبو قبة (2004) بعنوان " مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن - دراسة ميدانية " حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الوزارات الحكومية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، حيث قام الباحث بدراسة عدد من المتغيرات منها، التنقيب عن البيانات، مخازن البيانات، خرائط المعرفة، الإنترنت، المكتبات الإلكترونية، الحوار، ممارسات المجموعات الصغيرة، وعلاقة هذه المتغيرات بإدارة المعرفة والمعلومات.
- ◀ دراسة انتظار احمد الشمري ومعتز سلمان الدوري (2004) بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي - دراسة ميدانية لاستطلاع آراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد" حيث هدفت الدراسة إلى البحث في وجود علاقة ارتباط جوهريّة ما بين إدارة المعرفة بأنواعها (الصريحة والضمنية) وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي تعتمد عليه القيادة الإدارية إضافة إلى القرارات الابتكارية للموارد البشرية.
- ◀ دراسة عماد أبو دية (2004) عنوان " إطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية " حيث هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول المعرفة وأشكالها وأنواعها وخصائصها وكذلك إدارة المعرفة وأهميتها ووظائفها. وتقدم إطار عام مقترح لإدارة المعرفة يصف المحاور الرئيسية ومكونات كل محور وما تتصل به من مرتكزات وتقنيات أساسية والنقاط التي لا بد من مراعاتها في تصميم مبادرات وبرامج فعالة لإدارة المعرفة.
- ◀ دراسة (خالد محمد الغرايبة ، 2003) بعنوان " المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع الإداري لدى المشرفين الإداريين في الشركات المساهمة العامة الأردنية في إقليم الجنوب " حيث أجريت الدراسة على أربع شركات مساهمة عامة كبرى (شركة الفوسفات، شركة البوتاس، شركة الأسمنت، شركة ملح الصافي) وهدفت إلى التعرف على كل من مستوى المعرفة الإدارية والإبداع الإداري للمشرفين الإداريين في الشركات المبحوثة.
- ◀ دراسة نسرين منيب الشوا (2004) عنوان "اتجاهات موظفي القطاع العام نحو تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأردن " حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم الحكومة الإلكترونية لدى موظفي مؤسسات القطاع العام في الأردن، والمعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : هناك وعي وإدراك كبيرين بمفهوم الحكومة الإلكترونية لدى عينة الدراسة ويعزى ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا والعاملين بالقطاع

العام على توعية الموظفين بهذا المفهوم، كذلك تبين أن هناك اهتمام لدى العاملين والإدارة في التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهلات العلمية.

صعوبات الدراسة:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء القيام بالدراسة:

- ◀ قلة المصادر والدراسات العربية المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة وصعوبة العثور على مراجع ملائمة لموضوع البحث في المكتبات العربية؛
- ◀ نقص المراجع المتخصصة في موضوع تحسين أداء العاملين؛
- ◀ قصر المدة الزمنية المتاحة للبحث؛
- ◀ صعوبة إيجاد مؤسسة تسمح بالحصول على المعلومات اللازمة لإتمام البحث؛
- ◀ صعوبة الحصول على البيانات اللازمة أثناء الدراسة الميدانية؛
- ◀ إعادة تعديل الموضوع لأكثر من مرة مما أدى إلى صعوبة التركيز على البحث.
- ◀ عدم وجود مؤسسة تطبق بنسبة كبيرة إدارة المعرفة مما أدى بنا إلى اختيار مؤسسة عشوائية.

محتوى الدراسة:

وللتفصيل في موضوع: "إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء العاملين في المؤسسة"، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: فصلان نظريان والفصل الأخير تطبيقي.

الفصل الأول: "مدخل إلى إدارة المعرفة"

خصص هذا الفصل بدراسة عامة حول مدخل إلى إدارة المعرفة، حيث تناولنا فيه مفاهيم أساسية للمعرفة، ثم تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

الفصل الثاني: "الأداء في المؤسسة"

ويشمل هذا الفصل الأداء في المؤسسة حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء في المؤسسة، ومفهوم أداء العنصر البشري، كما تطرقت فيه إلى الربط بين الفصلين من خلال أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة.

الفصل الثالث: "دراسة حالة وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة"

سيتم خلال هذا الفصل محاولة تطبيق وإسقاط ما تم دراسته في هذا البحث على مستوى المؤسسة الجزائرية "وحدة مطاحن الحضنة".

الفصل الأول:
مدخل إلى إدارة
المعرفة

تمهيد:

إن حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية والسياسية والاجتماعية والثقافية، في ظل ضغوط العولمة وانحياز الحواجز التي تحول دون تدفق المنتجات والخدمات بين الأسواق العالمية بحرية وبسهولة تلزم الإدارة المعاصرة بتطوير أساليبها، وتحديث تقنياتها لمواجهة الضغوطات المتزايدة، والوفادة من كل مكان، وعلى مدار الساعة، ولتكون نتيجة ومحصلة كل تلك الجهود تصب في خانة واحدة هي إرضاء العملاء، ويقع في قلب تلك الجهود أيضا البحث عن مصادر المعرفة، واستقطابها وتنمية الرصيد المعرفي للمؤسسة وتوظيفه في كافة عمالياتها ومن هنا كانت الثورة الإدارية الجديدة التي شاعت في السنوات الأخيرة تحت اسم إدارة المعرفة (Knowledge management) (km) والتي بشر بها Peter F. Drucker منذ ما يقارب العشرين سنة.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مدخل إلى إدارة المعرفة قسمناه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة؛
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

تمثل المعرفة اليوم المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية للمؤسسة، ويؤمن العديد من المدراء بأن المزايا الاستراتيجية تتحقق بامتلاكهم معرفة أكثر مما يمتلكها المنافسون وتتضح أهمية المعرفة كونها تجعل المؤسسات أقدر على التعامل مع المشكلات والفرص التنظيمية وكما تبرز أهمية إدارتها في طرق الحفاظ عليها والاستفادة منها كي تبقى المؤسسة ضمن إطار التنافس.

المطلب الأول: ماهية المعرفة وخصائصها

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات خلق الإنسان، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل لقوله تعالى "خلق الإنسان علمه البيان" (سورة الرحمن 3-4).

أولاً: تعريف المعرفة

أ- لغة: "إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه".¹

ب- "مجموعة المعارف أو العلوم المكتسبة".²

ب- اصطلاحاً: يمكن تلخيص بعض آراء الكتاب حول مفهوم المعرفة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): يوضح بعض آراء الكتاب حول مفهوم المعرفة

الكاتب	التعريف
علاوي عبد الفتاح وآخرون	مجموعة من النماذج التي تضي خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد، ويمكن للمعرفة أنه تسجل في أدمغة الأفراد أو خزنها في وثائق وفي منتجات أو عمليات. ³
Wit & Meyer	قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها "أو" القدرة التي يمتلكها الفرد ويخترتها في عقله بصيغة خرائط معرفية. ⁴
محبوب	مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعة طموحاته، ومحقة إبداعاته لما يريد أن يعرفه. ⁵
محسن أحمد الحضري	مصدر قوة هائل يدفع إلى التقدم والارتقاء، وهي مصدر تهديد قوي وفرض نفوذ وهيمنة يمارسها الأقوياء بالمعرفة على الضعفاء بالجهل. ⁶

المصدر: من إعداد الطالب.

¹ المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق، بيروت، 1975، ص500.

* Petite Larousse Illustre*, Paris, 1988, P912.

³ علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، أيام 12 و13 نوفمبر 2005، ص316.

⁴ Wit, B.D. & Meyer, R., Strategy: Process, Context, Content, An International Perspective, 2nd Ed., An international Thomson Publisher, 1998, p76.

⁵ وجيه محبوب، البحث العلمي ومناهجه، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2002، ص20.

⁶ محسن أحمد الحضري، اقتصاد المعرفة، ط 1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2005، ص9.

ثانيا: خصائص المعرفة

قسم "هوسال وبال" المعرفة إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة وهي:

- 1- أن المعارف يمكن أن تتولد: إن بعض الشركات لديها خصوبة ذهنية بما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المؤسسة
- 2- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا. فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستخدام
- 3- المعرفة يمكن أن تمتلك: المؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات الاختراع أو إسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية
- 4- المعرفة متجذرة في الأفراد: هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانيات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة
- 5- إن المزيد من المعرفة يتم تخزينه خارجياً: وهذا الخزن كان يتم في الماضي على الورق، الأشرطة، الأقلام...والآن على وسائل الخزن الالكترونية
- 6- إن المعرفة يمكن أن تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجذرة -الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة، وهناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة، ومعرفة المهارة وتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمؤسسة¹.

ثالثا: الأهمية

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، وبالتالي هي أداته الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها². تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية، كما تعتبر موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج وذلك كنتيجة للاهمية التي تتمتع بها، ونقول أن المؤسسة في حقيقتها هي كائن حي يعيش على المعرفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها³.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 29-32.

² علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 202.

³ أحمد خطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، عالم الكتب الحديث ودارا للكتاب العلمي للنشر، عمان، 2009،

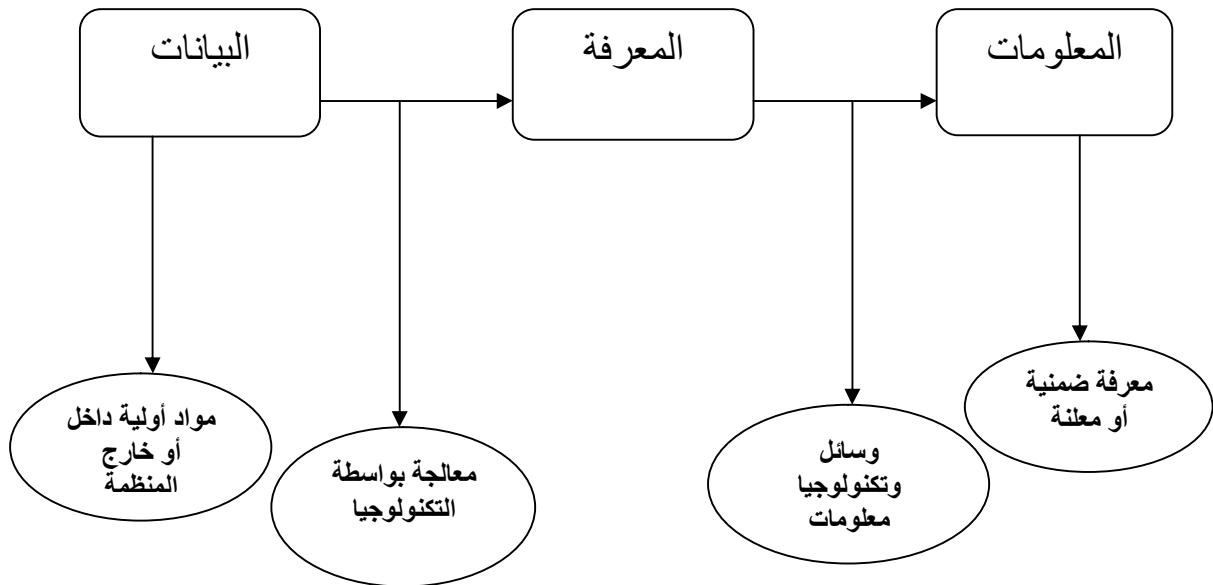
المطلب الثاني: علاقة المعرفة ببعض المتغيرات

عندما يتم الحديث عن إدارة المعرفة فلا بد من العودة إلى خلفياتها وربطها بالمعلومات والبيانات، فهما مرتبطان بالمعرفة وإدارتها بشكل وثيق، ولكن ما الفرق بين تلك المصطلحات؟ وكيف يمكن أن نميز بينها؟. يمكننا القول أن مفهوم البيانات يمكن الإجماع عليه "مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة ومعنى بشكلها الأولي، يمكن أن تكون مصادرها من داخل أو خارج المؤسسة"، ما لم تعالج فتتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

أما المعلومات فيمكن الإشارة إلى مفهومها بأنها عبارة عن "مجموعة من البيانات المنظمة بطريقة مناسبة بحيث يصبح له معنى خاص يمكن الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة اكتشافها".¹

ومن هنا يتضح أن المعرفة عبارة عن معلومات تم التوصل إليها عن طريق معالجة بعض البيانات استخدام وسائل التكنولوجيا والاتصالات المتاحة، وقد تكون هذه المعرفة مبتكرة لا نعرف عنها شيء من قبل، أو أنها تؤدي إلى التطوير على معرفة سابقة من خلال معلومات جديدة تم التوصل إليها. ويشير قنديلجي والجنابي إلى أن العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة يمكن توضيحها بالشكل التالي:

شكل رقم (1-1): يوضح العلاقة بين المعرفة والمعلومات والبيانات



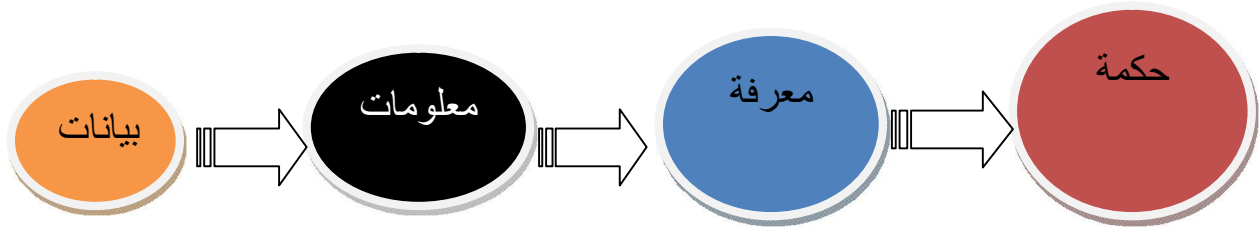
المصدر: ربحي عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، 2008، ص68.

¹ فراس محمد عبد عودة، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة غزة، 2010، ص84.

وهنا يظهر أن أساس المعرفة هي البيانات التي تتوفر لدى المؤسسة أو الأفراد، ثم تتحول هذه البيانات بعد معالجتها إلى معلومات ذات فائدة أكبر، وما أن يتسلح الفرد أو المؤسسة بالمعلومات حتى يمتلك المعرفة، فإذا أحسن استخدام المعرفة المتوفرة لديه واستثمارها في أحسن مجالاتها وصل إلى ما يسمى بالحكمة.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة بناء على رأي الباحث:

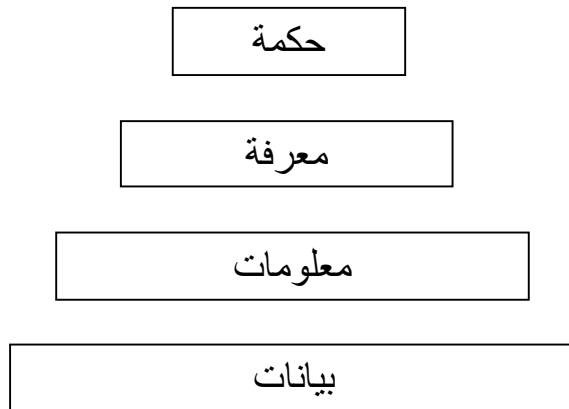
شكل رقم (1-2): يوضح العلاقة بين المعرفة والمعلومات والبيانات والحكمة



المصدر: من إعداد الطالب.

من خلال علاقة المعرفة بكل من (البيانات والمعلومات والحكمة)، لا بد من التطرق إلى عملية تكوين المعرفة، وهو ما يعرف بهرمية المعرفة، والتي تعددت أشكالها وتفصيلها نظرا لكونها موضع بحث العديد من الباحثين والمختصين في مجال المعرفة، والشكل التالي يمثل هرم المعرفة¹.

شكل رقم (1-3): يوضح هرمية المعرفة



المصدر: خضير حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء، عمان، 2010، ص60.

¹ فراس محمد عبد عودة، مرجع سابق، ص85.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة ومصادرها

لقد تعددت وجهات النظر اتجاه أنواع ومصادر المعرفة، حيث كل باحث عرفها بمفهومه الخاص، ولكن كل المفاهيم تصب في قالب واحد.

أولاً: أنواع المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة أي مؤسسة كانت تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد جوانب القصور والضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها، وإجادها وتحويلها وتبادلها ونقلها واستثمارها.

وقد أشارت دراسة "العلي وآخرون" أن المعرفة يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع هي¹:

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

2- المعرفة المعلنة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورق أو الشكل الإلكتروني كما يمكن تدوينها.

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

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

5- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: المعرفة السببية هي التي تتم بناءً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء. أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.

على أن المعرفة تقسم إلى نوعين هما²: وقد اتفقت دراسة (باسردة) و(ديفي وباكام)

- المعرفة الصريحة (الظاهرة)؛

- المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد)؛

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط 1، دار المسير للنشر، عمان، 2006، ص 37-38.

² نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، غزة، 2011، ص 17.

1- معرفة صريحة: يقصد بها المعرفة الرسمية، المرمزة، معبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعلم و التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتتمثل هذه المعرفة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في الملفات، ومجلات، وسجلات المؤسسة.

2- معرفة ضمنية: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هن يمكن القول أن هناك أفراد متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم و تستطيع المؤسسة أن تزيد من فعاليتها أن تحقق الأداء المتميز¹.

ثانيا: مصادر المعرفة

(2005, Cullen) و (2002, Marquardt) على وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة،

تحدث أو اكتسابها وهما²:

1- المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة ضمنية أحد المصادر الداخلية لإكتساب المعرفة، وتشتمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وإفترضااتهم، ومذكراتهم، وذاكرتهم. وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح. و في الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المؤسسة.

2- المصادر الخارجية: هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر الإقتداء أمام المؤسسات الأخرى، والمشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفزيون، وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى.

تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مسوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل مدركاتهم الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية، والفهمية مثل (التأمل والفهم و الحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات و تحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم كما يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة.

¹ علي عبد الله و بوسهوه نذير، أثر إدارة المعرفة على أداء و فعالية المنظمة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، أيام (10-11 نوفمبر 2009)، ص691.

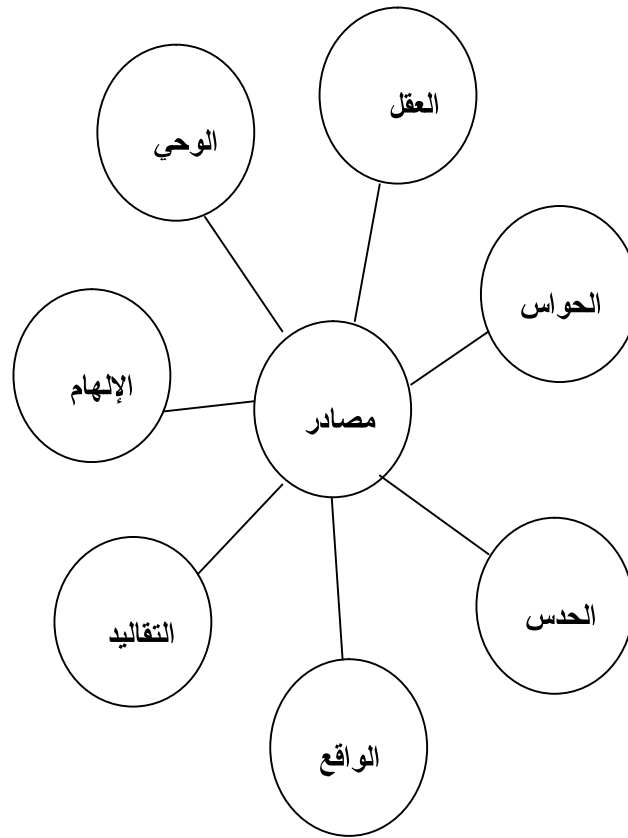
² هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، الأهلية للنشر، عمان، 2005، صص62-63.

لما كانت المعرفة موردا حيويا ولا يأتي من فراغ، بل يتولد من مصادر معينة، ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل saffady المنبع الأساسي لها، ضمن هذا السياق فقد عرف مصدر المعرفة بأنه: ذلك المصدر الذي يحوي المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد¹.

يمكن القول أن البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية تعد المصدر الرسمي للحصول على المعرفة. حيث مثل

الباحث فرحان مصادر المعرفة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-4): يوضح مصادر المعرفة عند فرحان



المصدر: فراس محمد عبد عودة، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير، جامعة غزة، 2010، ص48.

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، صص 19-20.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من إحدى المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكله أماكن العمل هي جديدة نسبيا¹.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى إدارة المعرفة لا بد من التعرف على معنى "الإدارة"

1- المفهوم العام للإدارة: يتضح أن النظرة إلى الإدارة تختلف تبعاً للمجال الذي تمارس فيه، حيث ينظر إليها رجال الأعمال بطريقة تختلف عن غيرهم من رجال التعليم، ولكل جماعة اهتماماتها الخاصة التي تنعكس مباشرة على نظرتهم إلى الإدارة وعلى تعريفهم لها.

جدول رقم (1-2): يوضح بعض آراء الكتاب حول الإدارة

الكاتب	التعريف
ربحي عليان	جاءت كلمة (الإدارة) في الأصل من كلمة لاتينية تعني "الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة بالفائدة و النفع العام". أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة إدارة من الأصل "أدار الشيء" أي بمعنى "أحاط به أو جعله يدور" ² .
بشير العلاق	الإدارة هي "نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل استخدام للموارد والتسهيلات المتاحة" ³
محمد برهان	الإدارة هي "تحويل الموارد(الأرض، رأس المال، العمل، المعلومات) إلى مخرجات موجهة لتحقيق أهداف أو نتائج مرموقة" ⁴ .

المصدر: من إعداد الطالب

¹ سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص36.

² ربحي عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص13.

³ بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر، عمان، 1999، ص12.

⁴ محمد برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر، عمان، 1996، ص108

2- تعريف إدارة المعرفة

لأجل التوضيح مفهوم إدارة المعرفة لا بد من التفريق بينها وبين إدارة المعلومات¹:

فإدارة المعرفة تختلف عن إدارة المعلومات بقدر اختلاف المعلومة عن المعرفة، حيث أن إدارة المعلومات تتعلق بالتعامل مع البيانات والمعلومات وتوفير أمن البيانات والمعلومات وجميع الوظائف التي تتعلق بالبيانات والمعلومات، في حين أن إدارة المعرفة أكثر تقدماً حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول والتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة.

يمكن تلخيص بعض آراء الكتاب حول مفهوم المعرفة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-3): يوضح بعض آراء الكتاب حول مفهوم إدارة المعرفة

الكاتب	التعريف
Gurgles R	إدارة المعرفة هي " محاولة مؤسسة لتوليد وتخزين واستخدام المعرفة والاستفادة منها في المؤسسة ذاتها لتحويل وزيادة قدرة تلك المؤسسة، وتطوير الأداء فيها." ²
صلاح الدين الكبيسي	المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. ³
عصام نور الدين	إدارة المعرفة هي: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة والحصول عليها و اختيارها واستخدامها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات)، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات." ⁴

المصدر: من إعداد الطالب.

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2007، ص 79.

² Gurgles R, **The State of Nation: Knowledge Management in Practice**, California Management Review, Vol 40, 1998, p 80.

³ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 42.

⁴ عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، ط 1، أسامة للنشر، عمان، 2010، ص 32.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

أشار البعض أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى ثلاث تحديات وهي:¹

- 1- كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية(الانترنت)؛
- 2- كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في لسوق المنافسة؛
- 3-الإلية التي تمكن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة لتحسين أدائهم، وتضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها النقاط الآتية²:

- تطوير مراكز الكفاءات؛
- تحديد هوية رأس المال الفكري (براءات الاختراع، والمعلومات التجارية، والشهرة)؛
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.

ثالثا: أهداف إدارة المعرفة

تكمّن بعض أهداف إدارة المعرفة في³:

- 1-تسهيل و تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من إجراءات الغير ضرورية؛
- 2-الارتقاء و تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- 3-زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
- 4-تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري،لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- 5-تحسين صورة المؤسسة، وتطوير علاقاتها بممثليها؛
- 6-تكوين مصدر موحد للمعرفة، ومن ثم تعميمه على أفراد المؤسسة؛
- 7-إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق، ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص27.

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط 1 ، جدار للكتاب العلمي، عالم الكتب الحديث للنشر، 2009، ص91.

³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، 2010، ص ص49-50.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها

لكي تكون المؤسسة قادرة على تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها، لا بد وأن تسعى إلى تنفيذ المتطلبات والعمليات الرئيسية التي تقوم عليها إدارة المعرفة كما يلي:

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

على الرغم من تباين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بين الكتاب والدارسين، لكنهم يتفقون على ضرورة خلق بيئة مشجعة ومناسبة لتطبيق أسس وقواعد إدارة المعرفة والوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعارف والمعلومات. ومن الجدير ذكره بأن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للأفراد المشاركين بالمعلومات وترفع من مستواهم¹. ويلخص الشكل الآتي أهم المتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة.

شكل رقم (1-5): يوضح متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ص 6.

¹ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، 2012، ص ص 44-45.

1- الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المؤسسة والسائدة بين العاملين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل¹.

كما يرى عزوي وعجيلة (2006) أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى مجموعة من العناصر نذكر منها ما يلي²:

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية؛

- تحقيق التكيف بين أفراد المؤسسة وعناصر البيئة الخارجية من ذوي العلاقة بالمؤسسة؛

- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المؤسسة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها؛

2- القيادة التنظيمية: إن مساهمة القائد الإداري في بناء وإدامة علاقات وثيقة مع زملائه والأفراد العاملين واهتمامه بالمشاركة في المؤتمرات والبرامج التي تعمل على تطوير علاقاته الثقافية والاجتماعية تؤدي إلى زيادة استجابة الأفراد العاملين لأوامره وتعليماته وسعي الأفراد إلى للإنجاز الأهداف والطموحات التي يسعى القائد إلى تحقيقها. ويعتبر دور القيادة جوهري في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، حيث أن الإدارة العليا هي التي تنشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الخصبة وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة وإدارة المعرفة التنظيمية. وأينما وجد التزام قوى لدى الإدارة التنفيذية لتغيير الثقافة التنظيمية، فحينها تكون المؤسسة قادرة على خلق القيم التي تؤدي إلى مشاركة المعرفة عبر الحدود والمستويات³.

3- القوى البشرية: نقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المؤسسة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرارية والتطور والتوسع. إذ يعتبر كل عامل من العاملين عنصراً نجاحاً أو فشلاً للمؤسسة، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادراً بشرياً متميزاً ومهماً ومتخصصاً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر. حيث أن تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين في المجالات

¹ المرجع نفسه.

² عمر عزوي ومحمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، بحث مقدم ضمن مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص57.

³ جلال سحر والخيرو قتيبة، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية (دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الإدارية في شركة المنصور للمقاولات الإنشائية)، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2004، ص28.

المختلفة لرفع كفاءة الأداء، حيث يعتبر التعلم من أحد أدوات تنمية العنصر البشري وخلق القوى البشرية الحكيمة القادرة على الابتكار والإبداع والتأثير. وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والتراجع.¹

4- تكنولوجيا المعلومات: حيث عرفها كل من عيسان والعاين بأنها "جميع ما يستخدم من أجهزة حاسوب وبرامج محوسبة والتي تساعد في تحقيق وضمان كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل فيما بينهم من أجل الوصول إلى أعلى كفاءة إنتاجية". ولعل التطور السريع والهائل في تكنولوجيا المعلومات الحديثة جعل من الصعوبة بمكان الوقوف على تعريف شامل وكامل لها، إذ أن هذا التطور أصبح يطال جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات التي تطورت لتصل إلى حد الخيال.²

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناعي وتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي:

1- عملية تشخيص المعرفة: يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. ويشير الكيبيسي إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة.

وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول.³

2- عملية توليد واكتساب المعرفة: إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والاستحواذ على المعرفة.⁴

كما أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المؤسسة توليد المعرفة بدون الأفراد.

¹ عبد الله وليد المدلل، مرجع سابق، ص51.

² عيسان صالحة والعاين جبهة، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية، جامعة السلطان، المجلد 12، العدد 01، الأردن، 2008، ص68.

³ صلاح الدين الكيبيسي، مرجع سابق، ص69.

⁴ المرجع نفسه، ص70.

كما أن هذه العملية تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليتم تخزينها و الحفاظ عليها مثل على شكل كتب ودوريات...الخ¹

3-عملية تنظيم المعرفة: يعد تنظيم المعرفة واحدة من أهم عمليات إدارة المعرفة، وهي ذات علاقة بالبيانات والمعلومات، ونظرا لهذا الارتباط فقد حدث خلط بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، لان مفهوم المعرفة اقرب المفاهيم للمعلومات، فكثيرا ما يقال أن المعلومات هي نوع من المعرفة، وهي وسيلة قابلة لإيراد المعرفة².

4-عملية تخزين المعرفة: أصبحت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار³.

5-عملية نشر المعرفة: تعني توزيع المعرفة على مستويات المؤسسة وأفرادها كافة للإفادة منها واستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية، حيث ينبغي أن يعرف كل شخص داخل المؤسسة ماذا يعرفه الآخرون وتكون خبرة كل شخص سهلة المنال للجميع وبعملية (التشارك) والتبادل هذه تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية⁴

6-عملية تطبيق المعرفة: إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما⁵:

أ- **العمليات الموجهة (المباشرة):** تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص90.

² فراس محمد عبد عودة، مرجع سابق، ص60.

³ حسين عجلائن حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط 1، إثراء للنشر، عمان، 2008، صص 26-27.

⁴ المرجع نفسه، ص 28.

⁵ فراس محمد عبد عودة، مرجع سابق، ص61.

ب- المعرفة الروتينية: تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المؤسسات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المؤسسات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمؤسسة فإنه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة¹.

7- عملية متابعة المعرفة والرقابة عليها: تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالإتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المؤسسة وأهدافها، وحتى تحقق المؤسسة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملا في إدارة المعرفة وأن هذا المدخل ينبغي أن يكون²:

- قادرا على تزويد المؤسسة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين؛
- قادرا على تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة؛
- قادرا على التحقق من قدرة الأصول المعرفية، ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.

المطلب الثالث: أنماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم لتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة للمؤسسات في بناء إستراتيجيتها وافترضاها الأساسية.

ونعرض فيما يأتي لبعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة.

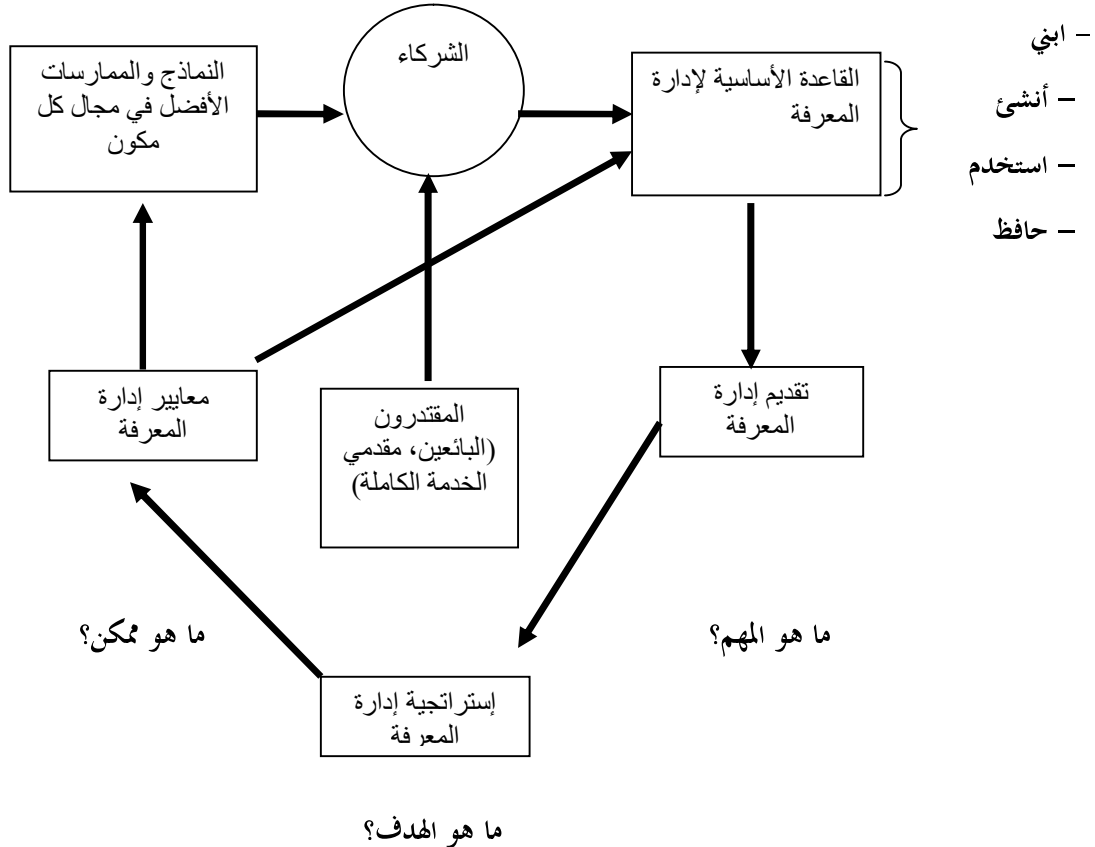
¹ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، الأمم المتحدة نيويورك، 2004، ص 21.

² حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص 30-31.

أولاً: نموذج موئل لإدارة المعرفة¹

يوضح الشكل التالي نموذج موئل لإدارة المعرفة.

الشكل رقم (1-6) يوضح نموذج موئل لإدارة المعرفة



المصدر: محمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، 2008، ص120.

وفيما يلي شرحاً لمكونات نموذج موئل لإدارة المعرفة:

1- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو مهم؟): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة. وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة.

2- أهداف إدارة المعرفة (ما هو الهدف الأساسي؟): وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال مواردها في منتجات وخدمات و عمليات المؤسسة.

¹ محمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص ص 120-121.

3- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟): وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيا والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين¹.

ثانياً: نموذج ديفيد سكايرم²

وهذا النموذج قدمه ديفيد سكايرم ويقوم على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية. القوة المحركة الأولى باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل.

وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة، والقوة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة. ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

ويقوم هذا النموذج على سبع عوامل للنجاح في إدارة المعرفة مكاييلي³:

- 1- المعرفة في العاملين: من خلال تطوير المعرفة العميقة من خلال العلاقة بين العاملين؛
- 2- المعرفة في الخدمات والأنشطة المقدمة: وما يرتبط بهذه الأنشطة من خدمات مكثفة للمعرفة؛
- 3- المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية؛
- 4- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.
- 5- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة؛
- 6- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، الزبائن، والعاملين؛
- 7- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

¹ محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص 120

² نفس المرجع، ص 121.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر، عمان، 2005، ص 126-127.

ثالثاً: نموذج Wiig

ويقدم ويحج أنموذج يحقق أربعة أهداف رئيسية هي¹:

أ- بناء المعرفة؛

ب- الاحتفاظ بالمعرفة؛

ج- تجميع المعرفة؛

د- استخدام المعرفة.

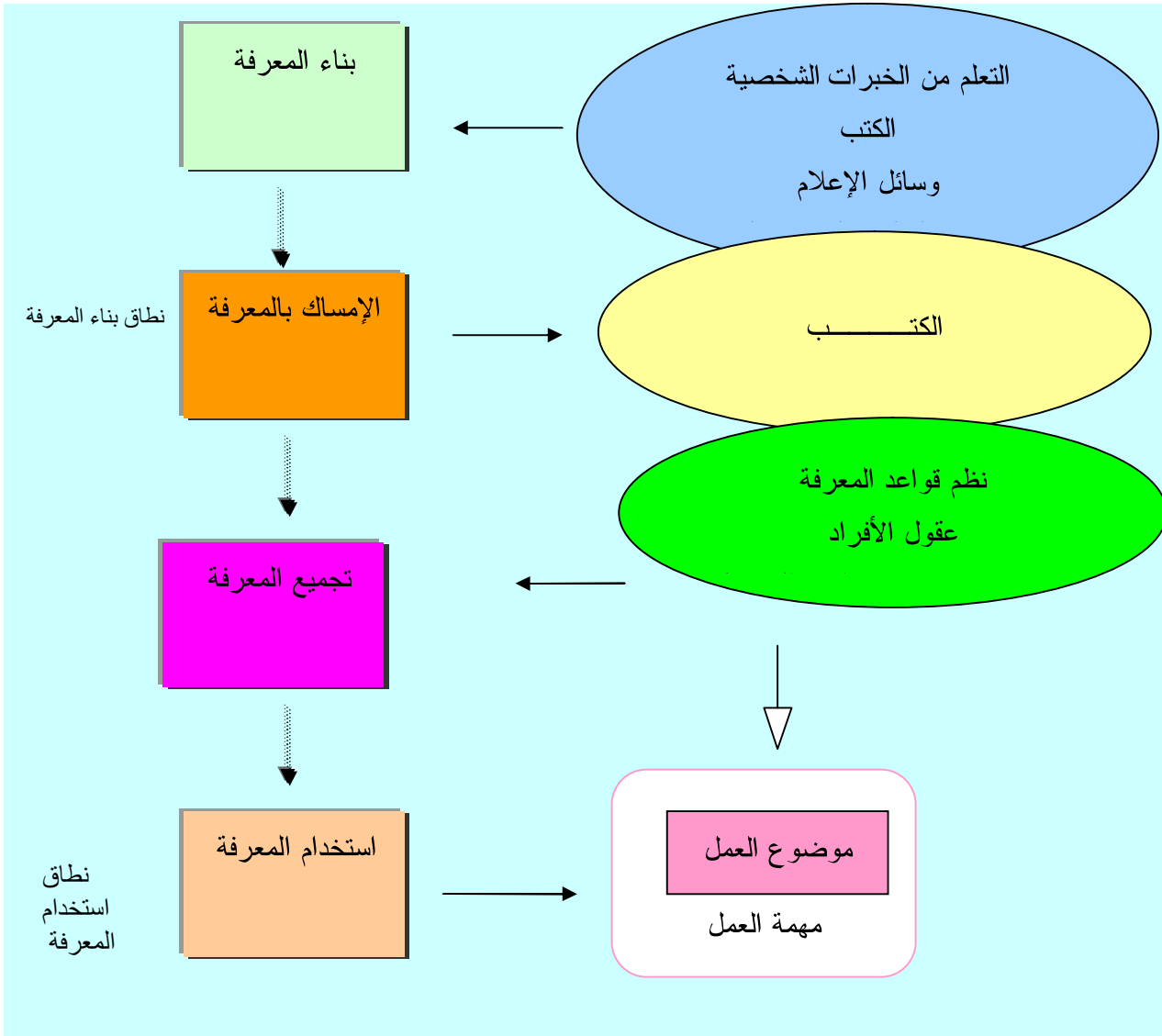
وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها أيضاً على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي أي شكل له علاقة بالموضوع.

أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالاً عديدة، وذلك اعتماداً على الموقف. ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد.

وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العلمي تكون مختلفة الصعيد العلمي تكون مختلفة تماماً، والشكل الآتي يوضح ذلك:

¹ محمد عواد أحمد الزبادات، مرجع سابق، ص 123-124

الشكل رقم (1-7): يوضح أتمودج إدارة المعرفة عند ويج



المصدر: محمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء، 2008، ص120.

خلاصة الفصل الأول:

تعد المعرفة الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح مؤسسات الأعمال، والذي أدى إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المؤسسات من اقتصاد تقليدي إلى قائم على (الأرض، العمل، رأس المال) إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة، يعرف باقتصاد المعرفة، تلك المعرفة التي تتواجد بعقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها، الأمر الذي يجعل لها الدور الحاسم في تحقيق أداء متميز. ويؤكد غالبية الباحثين وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة يكون الأفراد مصدرها الأساس الأول وتكون المصادر الخارجية المصدر الثاني.

كما يركز الدارسون للموضوع المعرفة على التصنيف الثاني لأنواع المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، إلى جانب ضرورة التفريق بين المعلومات والمعرفة باعتبار المعلومات هي مرحلة وسطية بين بيانات المعرفة. وتعد إدارة المعرفة من الميادين الحديثة التي يخضع لديناميكية، أي التبدلات السريعة في المجالات التي تجمعها وتشملها والعمليات التي تغطيها، لهذا نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز في معظمها من توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة المر الذي يضمن للمؤسسة تحقيق أداء متميز.

الفصل الثاني:
أداء العاملين في
المؤسسة

تمهيد:

تعتبر عملية تحسين الأداء من الوظائف الأساسية والإستراتيجية في المؤسسة، حيث تهدف المؤسسة من خلالها إلى الحكم على أداء مواردها البشرية ومن ثم على أدائها العام. وهي في الواقع تشكل نظاماً يتم عبر خطوات مترابطة، ونظراً لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص والقيام بمراقبة الأداء والبحث في سبيل تحسينه، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه.

ولتوضيح هذا الموضوع أكثر تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث نتعرض المبحث الأول والثاني إلى مفهوم الأداء بشكل عام و أداء العنصر البشري بشكل خاص في المؤسسة، أما في المبحث الثالث سيتم التطرق إلى دور إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية.

- المبحث الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة؛
- المبحث الثاني: أداء العنصر البشري في المؤسسة؛
- المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية.

المبحث الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة

يشغل موضوع الأداء في المؤسسات اهتمام الباحثين والممارسين، سواء على المستوى الكلي (الدول والقطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المؤسسات الربحية وغير الربحية والأفراد)، وهذا الاهتمام يرجع إلى إن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المسيرين، أما العاملين فيتكفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط، وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

يستخدم مصطلح الأداء performance على نطاق واسع في ميدان الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني ويقصد بذلك أنها قد تتوافق مع كلمات كثيرة كما أنها تحمل تفسيرات واسعة.

أولاً: تعريف الأداء

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.¹ ويعرف الأداء بأنه "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانيات معينة".² كما يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها".³ ويعرف أيضاً "أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".⁴

يعتبر هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة أي نشاط والتي تتجسد في تغيير المحيط، لذا فالأداء قد يكون جيداً أو سيئاً حسب النتيجة، إلا أنه عند ذكر مصطلح الأداء يتصور الذهن تلقائياً فكرة الأداء الجيد.

¹ سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط1، دار الآداب للنشر، بيروت، 2003، ص 895.

² فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص355.

³ عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1989، ص 35.

⁴ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 244.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكننا أن نقترح التعريف التالي:

الأداء هو "قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المؤسسة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية".

إن هذا التعريف يعتبر متكاملًا من وجهة نظرنا كونه يشمل بعدي الفعالية (تجسيد الأهداف المسطرة) والكفاءة (استغلال) كما سنرى في المطلب الثالث.

ثانيا: خصائص مفهوم الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه.

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية¹:

1- الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المؤسسة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة أخرى.

2- الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق - الانطلاق - يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى.

3- الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

¹ - الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 128-129.

4-الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما تسعى المؤسسة إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذا على المؤسسة أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

5-الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على العمال، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية. **المطلب الثاني: مصادر الأداء في المؤسسة.**

تتكون المؤسسة من عدة مكونات: بشرية، مالية، مادية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المؤسسة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدرا للأداء وفق التقسيم التالي¹:

أولا: الأداء الظاهري

يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي من خلال إدراكها واستغلالها تحقق المؤسسة أداء متميز، من هذه الفرص نذكر: انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمؤسسات أخرى، براءات اختراع يتم استثمارها، أزمات تعاني منها مؤسسات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ، هذه الفرص مع أنه لا يمكن إسنادها أساسا لأداء المؤسسة (أداء داخلي) لأنه ليس للمؤسسة دور في خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المؤسسة باكتشاف هذه الفرص واستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المؤسسة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المؤسسة لمواجهةها.

ثانيا: الأداء الذاتي

يتمثل الأداء الذاتي في أداء المؤسسة في مجموعها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمؤوسين في العمل واستغلال موارد المؤسسة، وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

1-الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي، ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

¹الصلاح جيلح، مرجع سابق، ص ص 125-126.

2- الأداء التجاري: يصف الأداء التجاري فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية أو التسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعتبر: رقم الأعمال، المر دودية، عدد الزبائن، معدل شراء منتجات وخدمات المؤسسة من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.

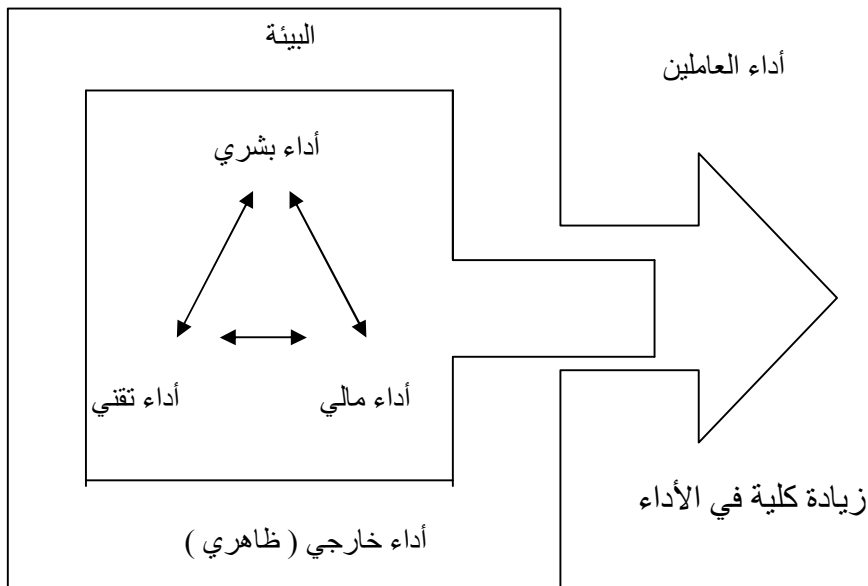
3- الأداء التقني: يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظم.

4- الأداء التمويني: يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، التخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تالف المخزون، زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

5- الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين) وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، ولا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد، ولذلك تم تخصيص المبحث التالي لأداء الأفراد.

والشكل التالي يوضح بعض مصادر الأداء المختلفة:

شكل رقم (2-1): يوضح مصادر الأداء



Source: B. MARTORY, D.CROZET, Gestion des ressources humaines: pilotage social et Performances, 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2002, P 165.

نلاحظ من الشكل أن التفاعل بين موارد المؤسسة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية إضافة إلى التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتهديدات هو ما يعطينا في النهاية الزيادة الكلية في الأداء سواء كان مصدره داخليا أو خارجيا، وإن كان الأداء الداخلي هو المعبر فعلا وبدرجة أساسية عن أداء المؤسسة.

المطلب الثالث: تمييز الأداء عن بعض المفاهيم القريبة منه

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، إلا أنه رغم ذلك يوجد بينها وبين الأداء اختلاف، ولعل من أهمها ارتباطا بالأداء: الفعالية، الكفاءة والإنتاجية.

أولا: الفعالية

تعني الفعالية "فعل الأشياء الصحيحة"¹، وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.

تعرف الفعالية ببساطة على أنها "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"²

كما أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها، فالمهم في الفعالية هو النتائج وليس النشاطات أو الجهود المبذولة، لذلك ينظر إلى الفعالية من زاوية الأهداف الموضوعية وليس الموارد المستخدمة، فإذا حققت المؤسسة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، وإذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، وإذا حقق مدير المبيعات خطة البيع والتسويق في الوقت المناسب كان فعالا. وتحسب من خلال العلاقة التالية³:

$$\frac{\text{الإنجاز المحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}} = \text{الفعالية}$$

¹ أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص23.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص26.

³ أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص67.

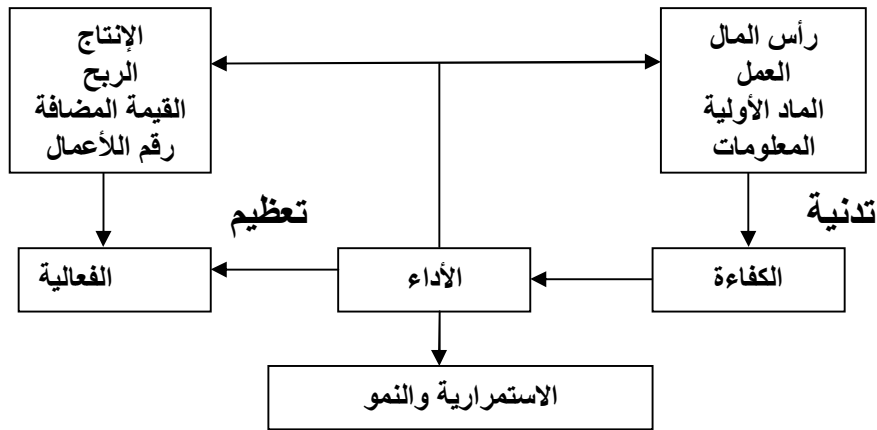
ثانيا: الكفاءة

تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة"¹، وكما تعرف الكفاءة بأنها "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد). لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة"². وتحسب بالعلاقة التالية³:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{تكلفة المدخلات}}$$

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة و الفاعلية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفاعلية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001، ص88.

ثالثا: الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المفاهيم الوثيقة الصلة بالأداء، مما جعل الباحثين والممارسين يستعملونها كبديلين لبعضهما رغم ما بينهما من فروق، وقصد توضيح العلاقة بينهما تناول أولا تعريف الإنتاجية.

1-تعريف الإنتاجية: يعاني مفهوم الإنتاجية من عدم الاتفاق بين الباحثين والممارسين، فقد يستعملون مصطلح الإنتاجية مع أهم يريدون به أشياء مختلفة، ومن الاعتقادات الخاطئة هو أن الإنتاجية ترتبط بالإنتاج فقط، إلا أنها كمفهوم تستخدم في كل أنواع المؤسسات الربحية وغير الربحية، الإنتاجية والخدمية.

¹ ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 91.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص68.

³ أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، ط2، دار وائل لنشر، عمان، 2005، ص19.

توجد للإنتاجية تعاريف متعددة يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية هي¹:

أ- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد: عرف كفاءة بأنها "استخدام الموارد من قوى بشرية، معدات، مواد، رأسمال وغيرها لتحقيق المخرجات والمتمثلة في المنتجات والخدمات"².

ب- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات: أي أن الإنتاجية هي مقياس ومؤشر للكفاءة، ويعود هذا التعريف إلى الاقتصاديين الذين يعتبرون الإنتاجية أنها مؤشر يعبر عن مدى حسن استخدام الموارد النادرة في الإنتاج قصد تحويلها إلى سلع وخدمات.

يعرف علي السلمي الإنتاجية بأنها تمثل "العلاقة بين الموارد (المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة) وبين النتائج من تلك العملية (المخرجات)"³.

إذن فالإنتاجية هي مقياس يترجم النسبة المستخرجة من حاصل قسمة المخرجات على المدخلات، وهو ما يبين أنها مقياس من مقاييس الكفاءة، ولذلك يمكن أن نكتب:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{النتائج المحصلة}}$$

المدخلات الموارد المستخدمة

ج- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا: حيث أن اعتبار الإنتاجية هي الكفاءة أو مؤشرا من مؤشراها، إنما هو المعنى الضيق والمحدود لها، أما مفهوم الإنتاجية الأشمل فهو الذي يتضمن كل من الكفاءة والفعالية في آن

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 9.

² عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004، ص 6.

³ علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة، 1994، ص 20.

واحد، كما تعرف الإنتاجية بأنها "الاستعمال الكفء للموارد من قوى بشرية، معدات، مواد خام، رأسمال وغيرها، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل المخرجات من خلال هذه المدخلات¹.

رابعاً: الكفاءة والفاعلية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشرا هاما للأداء، فإن الإنتاجية باعتبارها تضمهما معا أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء، وهو ما يبينه الشكل التالي:"

شكل رقم (2-3): يوضح العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

عالية الكفاءة منخفضة

إنتاجية مرتفعة: تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد	إنتاجية متوسطة: تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام الموارد	عالية الفاعلية
إنتاجية متوسطة: عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد	إنتاجية منخفضة: عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد	

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 30.

نلاحظ من الشكل أن الإنتاجية تربط بين الفعالية والكفاءة، حيث تكون الإنتاجية في مستوى منخفض عن انخفاض كل من الكفاءة والفاعلية، وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاض الكفاءة أو الفعالية، أما الإنتاجية المرتفعة فتتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد، وهو ما يجعل الإنتاجية أفضل في التعبير عن الأداء من الكفاءة والفاعلية، سواء كانتا معا أو على انفراد.

إن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج، وهي من المعايير الكمية (الفئة الثانية من التعاريف) في قياس الأداء ، وهذا ما يعطيها صفة الموضوعية والدقة في الحكم على الأداء، إلا أن الإنتاجية تبقى من مقاييس الحكم على الأداء في المدى القصير فقط نظرا لارتباطها أكثر باستخدام الموارد في العملية الإنتاجية أي ما يتم القيام به.

¹ عبد الرحمن بن عنتر، مرجع سابق، ص7.

المبحث الثاني: أداء العنصر البشري في المؤسسة

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق لمفهوم الأداء في المؤسسة، وعند تحديد مصادره وجدنا أن العنصر البشري هو أحد أهم مصادر الأداء في المؤسسة باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق، إذ لا معنى للموارد الأخرى مهما كانت مالية، تكنولوجية، أو تنظيمية إذا غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من أهمية أداء العاملين سوف نتطرق إلى مفهوم أداء الفرد، علاقته بالرضا عن العمل إلى جانب محددات هذا الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء العنصر البشري

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أياً كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، فالفرد يلعب دوراً حيوياً في كافة مستويات الأداء التي أشرنا إليها سابقاً، ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم.

أولاً: تعريف أداء العامل

يمثل أداء العامل في "قيامه بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله"¹.

يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل (أو الوظيفة)، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية والسلوكية والاجتماعية، مما يجعل هذا التعريف سطحياً رغم بساطته. يجسد أداء العاملين في "مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم"².

يوضح التعريف السابق أن أداء العامل يشمل كل السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، التحسن في الإنجاز، التصرفات اتجاه الآخرين، المهارات والخبرات المكتسبة، وبهذا فأداء العامل مفهوم شامل ولا يتعلق فقط بإنجاز المهام.

كما يعبر أداء العامل عن "درجة إتمام وإنجاز المهام المكونة لوظيفته، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة"³.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص10.

² عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، القاهرة، 2000، ص13.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص215.

نستنتج من هذا التعريف أن أداء العامل لا يعبر فقط عن القيام بالمهام الوظيفية (كمؤشر للفعالية)، وإنما يشمل كذلك الطريقة التي ينجز بها العامل المهام كالوقت والجودة (كمؤشر للكفاءة).
ومنه أتوصل إلى أن "أداء العامل هو كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة، ومدى مطابقة ما قام به فعلا لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة".

ثانيا: تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول

غالبا ما يحدث لبس وتداخل بين أداء العامل والجهد المبذول من طرفه، مع أن هناك فرق كبير بينهما، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد، وهو يتكون من ثلاث عناصر هي¹:

- 1- كمية الجهد المبذول: وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي من مقاييس سرعة وكمية الأداء، وإن كانت غير كافية لوجود الأداء.
- 2- نوعية الجهد المبذول: تعبر نوعية الجهد عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.
- 3- طريقة بذل الجهد (نمط الأداء): تعبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية، وهي هامة للأداء، لأنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل.

لقد أولى فريدريك تايلور Frederick Taylor اهتماما بالغا بتخفيض كمية الجهد الذي يبذله العامل في العمل، كما عمل على تحسين نوعية وطريقة بذل الجهد عن طريق دراسة الحركة والزمن بالاعتماد على الملاحظة والتجربة والقياس، فأنشأ بذلك التنظيم العلمي للعمل أو حركة الإدارة العلمية.

هذا عن الجهد المبذول، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد العامل، ولتوضيح الفرق بينهما أكثر نقدم المثال التالي:

إن العامل الذي يبذل جهدا كبيرا في إصلاح آلة معطلة أو في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن من القيام بذلك، يكون في هذه الحالة الجهد المبذول كبيرا ولكن الأداء معدوم.

¹. أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 50

المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي

لا تهتم المؤسسات برفع أداء الأفراد بها فقط، لما لذلك من دور في تحقيق أهدافها، وإنما تعمل كذلك على رفع روحهم المعنوية وتوفير أسباب الارتياح والسعادة لهم في العمل بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يعود لدور الرضا في زيادة إنتاجيتهم وزيادة ولاءهم للمنظمة وإخلاصهم في عملهم، لهذه الأسباب حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين و الممارسين في الإدارة، لأنه يتناول مشاعر الفرد سواء كان مديراً أو موظفاً أو عاملاً إزاء العمل الذي يقوم به والبيئة المحيطة به، وبما أن لهذه المشاعر تأثير كبير على أداء الفرد لعمله. لذلك يشغل الرضا الوظيفي اهتمام الإداريين والمرؤوسين على حد سواء.

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

إن الفهم الصحيح لمفهوم الرضا الوظيفي يعد أمراً هاماً وضرورياً لما له من أثر بالغ على العامل و المؤسسة، ومن هذا المنطلق نحاول تعريفه وذلك لكونه يمثل مؤشراً عن مستوى التقدم الذي يجزره العامل من خلال أدائه لعمله.

يشير الرضا الوظيفي إلى " مجموعة من اتجاهات (ميل مستقرة إلى حد كبير) الفرد ناحية عمله، وهو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو يشير إلى مجموعة من المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها العامل نحو عمله"¹.

يبين هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تتمثل في مشاعر الارتياح والسعادة نحو العمل، إلا أن هذه الحالة النفسية تتميز بالاستقرار النسبي، وذلك لما تحدثه التغيرات في ظروف وعلاقات ومكونات العمل على هذه الحالة النفسية، مثل الصراعات والحوادث .

كما يمكن اعتبار الرضا الوظيفي بأنه " شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والعوامل الأخرى على حد سواء"².

يضيف هذا التعريف أن سبب الرضا هو إشباع حاجات العامل ورغباته، وهي متنوعة ومتشابكة حيث تتعلق بذات العامل ومكونات وطبيعة وبيئة العمل، وهو ما يجعل الرضا الوظيفي ظاهرة معقدة.

¹ عائدة خطاب، مرجع سابق، ص136.

² ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 1993، ص19

من خلال التعريفين نلاحظ أنه يجب التفرقة بين جانبيين على الأقل للرضا، أولهما الرضا عن جوانب العمل، وهو ميل الفرد لأن يكون راض بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل مثل: العمل ذاته، الأجور، الترقية، التقدير، ظروف العمل، القيادة الإدارية وغيرها، بالإضافة إلى الرضا بوجه عام أو بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لاتجاه الفرد ناحية عمله، وهو يمثل متوسط أو مجموع اتجاهات الفرد ناحية الجوانب المختلفة للرضا.¹

ثانياً: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

لقد أكدت الدراسات التي تناولت العلاقة بين الأداء والرضا أن هناك تضاربا في مجمل نتائجها، ويعود ذلك لوجود عدة عوامل تؤثر على الأداء والرضا إلا أننا بشكل عام نقف على ثلاث تيارات تمثل هذه العلاقة وهي:

1- الرضا سبب الأداء: بعد نشر دراسات هاوثورن على يد "التون مايو" وزملاءه صار الاعتقاد السائد أن مستوى رضا العمال يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم خاصة الأداء والإنتاجية، لذا يفترض هذا المدخل أن الرضا متغير مستقل والأداء التابع له، بمعنى أن ارتفاع رضا العامل يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه كنتيجة حتمية، حيث يؤدي تحقيق الرضا بالعامل إلى ارتفاع معنوياته وتعديل نظرته واتجاهاته نحو الإيجابية اتجاه المؤسسة، فينعكس ذلك على أداءه في الاتجاه الإيجابي، ويفسر ذلك بأن الأداء هو ناتج طبيعي ومنطقي لحالة الرضا التي يكون عليها العامل.²

2- الأداء يسبب الرضا: يفترض هذا المدخل أن الأداء متغير مستقل والرضا الوظيفي تابع له، أي أن الأداء المرتفع للعامل يجعله راضيا، وما يدل على ذلك أن الفرد كلما زادت مهاراته وقدراته، وأهمية الدور والوظيفة التي يقوم بها، كلما زادت العوائد التي يحصل عليها وإلى احتلاله مكانة بارزة في المؤسسة، وهو ما يجعله يشعر بالسعادة ويرفع من روحه المعنوية، وينعكس ذلك إيجابيا على الرضا الوظيفي عنده.³

3- الرضا والأداء يرتبطان بعوامل وسيطة: يفترض هذا المدخل أن العلاقة بين الرضا والأداء مرهونة بعوامل وسيطة بينهما، هذا ما يجعل الرضا أحيانا متغيرا مستقلا يؤثر في أداء العامل وقد يكون تابعا أحيانا أخرى للأداء، أما تلك العوامل الوسيطة التي تحكم العلاقة فهي:⁴

– الصفات الذاتية للعامل: كالجنس والعمر ومستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية؛

¹ راوية حسن ، مرجع سابق، ص169

² نور الدين شنوفي، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، 2000، ص201.

³ المرجع نفسه، ص202.

⁴ عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار الروضة للنشر والتوزيع ، دمشق، 2003، ص110.

- صفات الوظيفة تتضمن درجة الإثراء الوظيفي، السيطرة على الوظيفة، الشعور بالإنجاز، المشاركة في اتخاذ القرارات، فرص الترقية، كالحوافز، العلاقات المهنية؛
- صفات المؤسسة: تتضمن ظروف العمل المادية، أساليب وإجراءات العمل، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط الإشراف؛
- صفات البيئة: تتضمن نظرة المجتمع للموظف والوظيفة التي يشغلها، المعايير الثقافية.
- لذلك فالتغيير في الرضا أو الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تغيير مماثل أو معاكس في الآخر، أي أنه لا توجد أصلا علاقة ثابتة تحكم المتغيرين (الأداء والرضا)، وعلى ذلك فإنه ليس من الضروري أن يكون العامل الراضي عن عمله ذو أداء مرتفع والعكس صحيح.

المبحث الثالث: تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين

تعيش المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي أوضاعاً غير مستقرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة والتأثير الواضح لتحديات العولمة وانفتاح الأسواق، مما جعل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء بفضل أداء عمالها حتى يمكنها الخوض في غمار المنافسة.

المطلب الأول: العوامل المحددة لأداء العنصر البشري

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عملياً تحديدها وتمييزها حتى أن العالم "باجات" يقول: "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء"¹، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيراً مباشراً على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيراً غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما:

أولاً: العوامل الخارجية

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المؤسسة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها هي:

- 1- ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمؤسسة مثل: الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي²؛
- 2- العوامل الفنية: تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد³؛

¹ وحيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها وقياس العوامل المؤثرة فيها، دار النهضة للنشر، بيروت، 1983، ص 103 .

² إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص 71.

³ نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص 183.

3- العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب هاوثورن في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل¹؛

4- العوامل الذاتية: وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{البيئة}^2$$

أ- القدرة على العمل: تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى³:

- قدرات فطرية أو موروثية: وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر، أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.
- القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المؤسسة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

ب- الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى "الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته، وبواعيته تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه" وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

¹ نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص185.

² عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2003، ص58.

³ نفس المرجع، ص60.

يرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة أو تنفير الجزاء)، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع)، ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهدا لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلا يختلف أدائه عن الفرد التي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل)¹.

المطلب الثاني: تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين

إن السبب وراء صعوبة تعريف الأداء الوظيفي للعاملين يرجع إلى الأبعاد المتعددة لمفهوم الأداء. على سبيل المثال يمكن تعريف الأداء من وجهة نظر مالية (مثل القيمة السوقية، الربحية) ويمكن تعريف الأداء من وجهة نظر العمليات (مثل الكفاءة، الفاعلية، حجم المخرجات، جودة المنتجات أو الخدمات) وكذلك يمكن تعريف الأداء من وجهة نظر التسويق (مثل رضا المستهلك، حجم المستهلكين الجدد).

تكثرت العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، ومن أهمها قدرات الموظف وخبراته والمعارف التي يمتلكها، ويصنف الباحث أجونس (2011) العوامل المحددة للأداء الوظيفي إلى ثلاث عوامل رئيسية، وإذا ما كانت أي من هذه العوامل يساوي صفر فإن الأداء سيساوي صفر، والعوامل هي كالآتي²:

1- المعرفة الصريحة: عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والأشياء، بما فيها المعلومات المتعلقة بمتطلبات مهمة معينة، ومبادئها وأهدافها.

2- المعرفة الإجرائية: عبارة عن معرفة ما يتم وكيف يتم، وتشتمل على المهارات الشخصية والحركة والإدراكية والطبيعية والمعرفية.

3- الدافع: ويتضمن ثلاثة أنواع مختلفة من السلوكيات هي:

* الرغبة في زيادة الجهود (مثل: سأذهب اليوم للعمل)؛

* اختيار مستوى الجهود (مثل: سأبذل قصارى جهدي في العمل)؛

* الرغبة في الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى (مثل: سأعمل مهما كانت الظروف).

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 109.

² عبد الله وليد المدلل، مرجع سابق، ص ص 78-79.

كما أن لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي للعاملين آثار تظهر في اتجاهين هما:¹

* الآثار المباشرة على الأداء الوظيفي: ويظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والإرباح، وكذلك عندما تتواءم إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المؤسسة.

* الآثار غير المباشرة على الأداء الوظيفي: وتنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المؤسسة وإستراتيجيتها، أو مع العوائد والتكلفة. ومثال ذلك استخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل و التي بدورها تؤدي الى زيادة ولاء الزبون للمؤسسة.

حيث يذكر " (ميتشال، 2002) " نموذجاً لقياس الأداء الوظيفي استناداً على المعايير الأربعة التالية:

1- الملائمة: هي المستوى الذي يعتقد عنده أصحاب المصلحة بأن المؤسسة وخدماتها تتلاءم مع احتياجاتهم ورغباتهم.

2- الفعالية: هي المستوى الذي عنده تنجح المؤسسة بتحقيق إستراتيجياتها ورسالتها ورؤيتها.

3- الكفاءة: هو المستوى الذي يعبر عن مدى استخدام المؤسسة لمواردها أمثل استخدام (الموارد المالية والبشرية والمعرفية).

4- الجدوى المالية: هو المستوى الذي يعبر عن مدى قدرة المنظمة على البقاء والنمو ليس فقط في الأجل القصير إنما في الأجل الطويل، وإلى متى تستطيع المؤسسة أن تبقى مربحة، وهل لديها القدرة على القيام باستثمارات طويلة الأجل أم لا.

كما تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من توصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة وبالتأكيد أن هذا التعلم يفرض تأثيره على عملية نمو المؤسسة باضطراد وبمدها بقدرة كبيرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتطور التكنولوجي، والطريقة الثانية التي تمارس ما إدارة المعرفة تأثيرها على العاملين داخل المؤسسة هو جعلهم أكثر مرونة إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم. وهذا يعني مساعدة العمال على بناء قدراتهم في التعلم وفي حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة، ذلك لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المؤسسة على التعلم و الانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقوقهم وتخصصاتهم المختلفة

¹ عبد الله وليد المدلل، مرجع سابق، ص80.

ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة، ودمج المعرفة، وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.

وفي الوقت التي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملهم اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة، كما أن هنالك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:¹

* أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة؛

* تهيئة و الظروف الأفضل و المناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وزيادة الفوائد للمؤسسة، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية، إضافة إلى ذلك أن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفاعلية أكثر من أداء إعمالهم مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما لأداء أفضل لان نجاح العاملين من أداء إعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل، وفي الحقيقة ذلك يرجع بسبب زيادة العاملين لمعارفهم وتعزيز وتطوير خبراتهم المعرفية كما إن مساهمة إدارة المعرفة في وضع العاملين في برامج التدريب والتطوير من شأنه أن يفضي إلى تحسين القيمة السوقية لهم وتعظيم أدائهم إضافة إلى المساهمة المباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور في غاية الأهمية بالنسبة لأي مؤسسة محليا أو

عالميا، وهذه الأمور هي:²

1- توسع الخبرات لدى العاملين؛

2- دعم وزيادة رضا العامل؛

3- زيادة الربح والعوائد.

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص 78-85.

² شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، شهادة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2012، ص 108.

خلاصة الفصل الثاني:

يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي بالدرجة الأولى التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته، وهذا ما يجعل أداء الفرد سواء كان إداريا أو تنفيذيا هو الأساس في أداء المؤسسة ككل.

تعتبر إدارة المعرفة من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المؤسسة، فهي تؤثر في أداء الأفراد ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة الإداريين والمرؤوسين، حيث أن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه، كما يدافع عن مصالحهم الفردية والجماعية في المؤسسة. كما أن القائد يعتبر المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسين لتكوين فريق عمل فعال، من خلال دوره في خلق الانسجام والتلاحم بينهم، وبالتالي فالقيادة تساهم بشكل كبير في خلق أثر التعاضد بالعمل على إدارة الصراعات داخل الفريق وتوجيه جهوده نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

إن توفر سمات القيادة في القائد الإداري ، وخاصة الرؤية المستقبلية الملهمة والإيمان بأهداف المؤسسة والعمل المتفاني من أجل تحقيقها، إضافة إلى الشخصية السوية وضرب المثل والسلوك الرمز من خلال أقواله وأفعاله، وقدرته على إقامة علاقات متينة مع مرؤوسيه ومبنية على الاحترام والثقة المتبادلين، تجعل منه قدوة حسنة لهم، مما يمكنه من تعديل وتوجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم تعديلا إيجابيا نحو العمل والمؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

الخصبة بالمسيلة

تمهيد:

لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والاقتصادية والتكنولوجية لجأت معظم المؤسسات إلى القيام بعملية المراجعة لسياستها وأهدافها ونشاطاتها المتعلقة بإدارة المعرفة في إطار ضمان تطوير وتنمية الموارد البشرية، وكذلك تمكين العمال من اكتشاف المعارف والمعلومات والاتجاهات والمهارات التي تتطلبها أعمالهم. وكنموذج من المؤسسات التي انتهجت هذه السياسة المتعلقة بإدارة المعرفة، اخترنا مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لمناقشة إدارة المعرفة بها.

وستطرق في هذا الفصل إلى التعريف بميدان التربص بداية بنشأة المؤسسة الأم وصولاً إلى تعريف عام لمطاحن الحضنة بالمسيلة وأهدافها وهيكل التنظيمي لها، ومن ثم سنتقل إلى إدارتي الإنتاج المسؤول الرسمي عن الإنتاج في المؤسسة، وإدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة وثيقة بإدارة الإنتاج وسنبين العلاقة التي تربطهما عبر مختلف الوظائف بالمؤسسة وكيفية سيرها، ومن ثم سنتطرق إلى الجانب العملي والذي يتمثل في استمارة الاستبيان والذي حاولنا فيها إسقاط الجانب النظري على التطبيقي وتحليل المعلومات المستخلصة من الاستمارة للوصول إلى نتائج قريبة من الواقع حول إدارة المعرفة ودورها في تحسين من الكفاءة الإنتاجية، كل هذا سنتطرق إليه في مبحثين:

➤ المبحث الأول: التعريف بميدان التربص؛

➤ المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص

نتناول في هذا المبحث نشأة المؤسسة محل الدراسة متطرقين إلى الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم، بالإضافة إلى التعريف العام وأهداف المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم "رياض سطيف"

نشأت المؤسسة الأم "الرياض سطيف" بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963 أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح" حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن واختصت في صناعة العجائن الغذائية والكسكسي.

وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسي "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة
- مؤسسة الرياض بتيارت
- مؤسسة الرياض بقسنطينة
- مؤسسة الرياض بسطيف

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 367/82 بتاريخ 1982/11/27 نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداءً من 1990/04/02 واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج حيث نجد تركيبة رأس مالها الاجتماعي تتكون من:

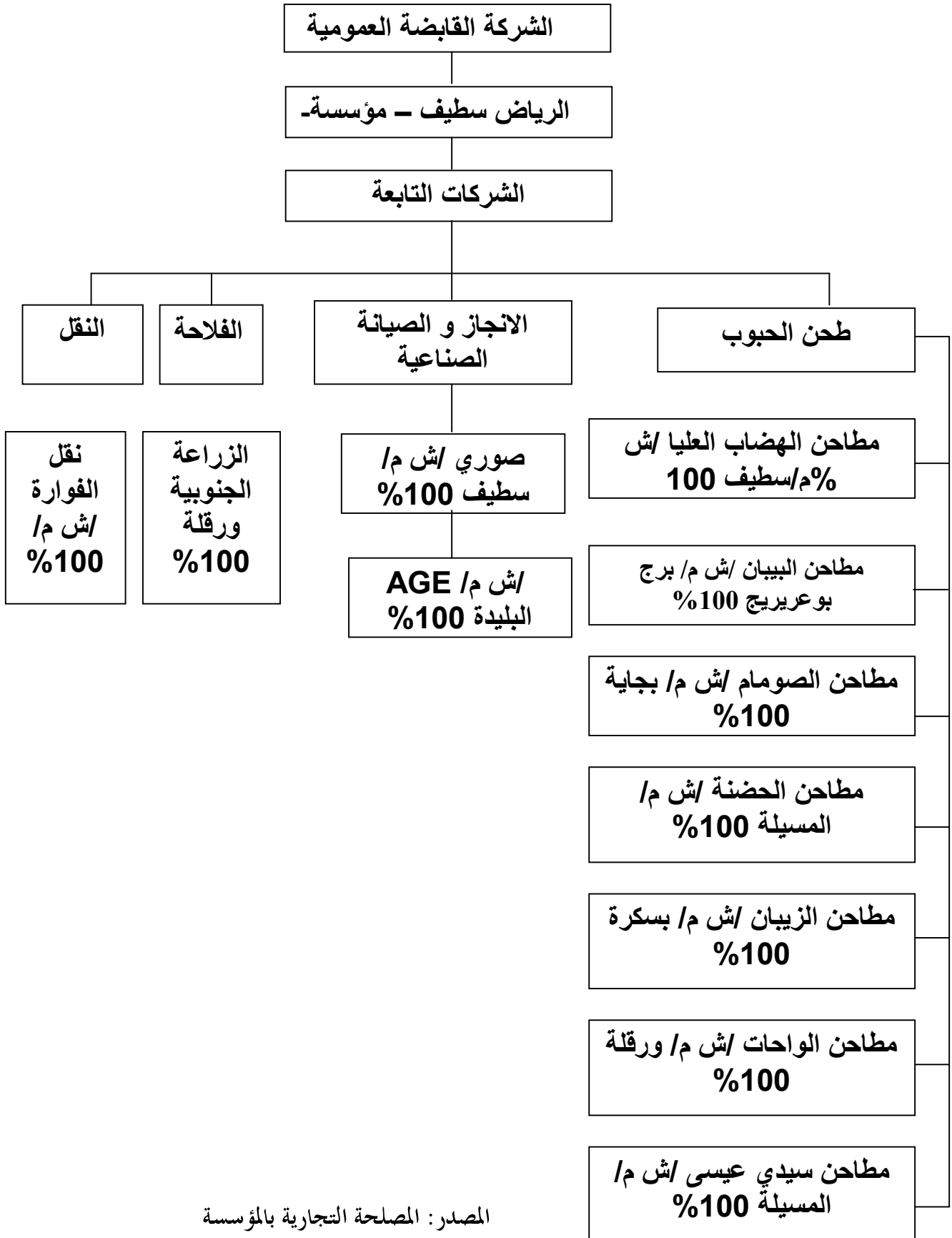
- 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية
- 11%: المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين
- 09%: أشخاص طبيعيين

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسي ويشغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكسي.

يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة).
موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/يوم من سميد القمح الصلب
 - 1170 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين
 - 60 طن/يوم من العجائن الغذائية
 - 12 كن/يوم من الكسكسي
 - 6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء
- ويمكن أن نوضح اختصاصات الشركات التابعة لرياض سطيف بالشكل التالي:

شكل رقم (3-1): يوضح الهيكل التنظيمي للرياض سطيف "الشركة الأم"



المطلب الثاني: تعريف عام بمطاحن الحضنة وأهدافها

بعد التعريف بالمؤسسة الأم، سنتطرق إلى التعريف بمطاحن الحضنة

أولاً: لمحة تاريخية للمؤسسة¹

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة(حي 270 مسكن) بدأ بناؤها سنة 1980 م حيث تم تشغيلها أول مرة سنة 1982 م.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 م على مساحة 30.775 م² منها 12.555 م² مغطاة، وقد بلغ رقم أعمالها لسنة 2010 مبلغ 1.449.460.000 دج كما أصبح عدد عمالها 159 عامل وهذا في 2010/12/31، وتنقسم هذه الوحدة إلى قسمين قسم قديم وقسم جديد.

ثانياً: ممتلكات الشركة

تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدتين ومطحنة واحدة علماً أن:

1- القسم الأول: ويتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "BUHLER" وتاريخ بداية الاستغلال لها سنة 1981 م وقدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً، وتكلفة إنجازها الإجمالية 220.915.480,55 دج.

وارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999 م، وقدرت تكلفة رفع القدرة الإنتاجية 242.202.253,51 دج.

2- القسم الثاني: يتمثل في مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "GOFETTE" وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 م وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يومياً بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101,84 دج.

¹ المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تم الحصول عليها من الدراسة التي قام بها المركز الوطني للدراسات والتحليل التنموي GENEAPALGER والتي تمت في 2005/06/08 بطلب من المؤسسة.

ثالثا: أهداف المؤسسة

تنشط مؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى أهداف آفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية؛
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته؛
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية؛
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة؛
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية
- سد حاجات المستهلك من مادي السميد والفرينة؛
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني؛
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة؛
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه؛
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية؛
- محاولة القضاء على المشاكل الزائدة داخل المؤسسة مثل: مشاكل الإنتاج التوزيع والاتصال؛
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الهيكل التنظيمي للشركة ما هو إلا وسيلة للإعلام يسهل على المستخدمين معرفة تقنيات تقسيم العمل والتركيب السامي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح الوحدة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغييرات وهذا ما جاء فيه:

أولاً: المديرية العامة

يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة ولهذا تركز له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة؛
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة؛
- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع؛

- يقوم بالربط بين جميع الدوائر؛

- يقوم المدير العام يوميا بإعلام الرئيس المدير العام للشركة الأم.

وتنقسم إلى عدة أقسام هي:

1- التقييم والاتصال: وهي تابعة للمديرية العامة المكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد طبع المراسلات الصادرة عن طريق المديرية العامة.

2- الوقاية والأمن: ومهمتها حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحرارة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار.

3- الاستشارة القانونية: حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى الشركة وهو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

4- ضمان النوعية: نظرا لسعي المؤسسة للحصول على درجات ISO فإنها تولي جانبا كبيرا من الاهتمام بهذا الجانب وذلك بالتنسيق مع خبراء أجنبي فهي تهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية والتغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

5- المراجعة: يعمل لصالح الشركة ويتمثل في مراقبة داخلية بين لكل المصالح والمديريات وكذلك يعمل على التوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله.

6- نوعية المنتجات والمواد الأولية: هذه المصلحة تهتم بمراقبة النوعية وذلك بالرسالة المخبرية للمواد الأولية ومدى صلاحيتها وجودتها ومطابقتها للمعايير كل هذا قبل عملية الطحن أما بعد عملية الطحن فهي تهتم بالمنتج ذاته ومدى جودته.

ثانيا: مديرية الاستغلال

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتنقسم الدوائر إلى

أربعة مصالح وهي:

1- مصلحة التموين: وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى فرعين هما:

- أ- فرع التغيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية؛
- ب- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

2- مصلحة الصيانة: ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24/24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- أ- فرع الالكتروميكانيك: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات؛
- ب- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

3- مصلحة الإنتاج: مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وستتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني.

4- مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:

- فرع الاستقبال وتخزين الحبوب؛
- فرع تسيير مخزونات الأكياس؛
- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

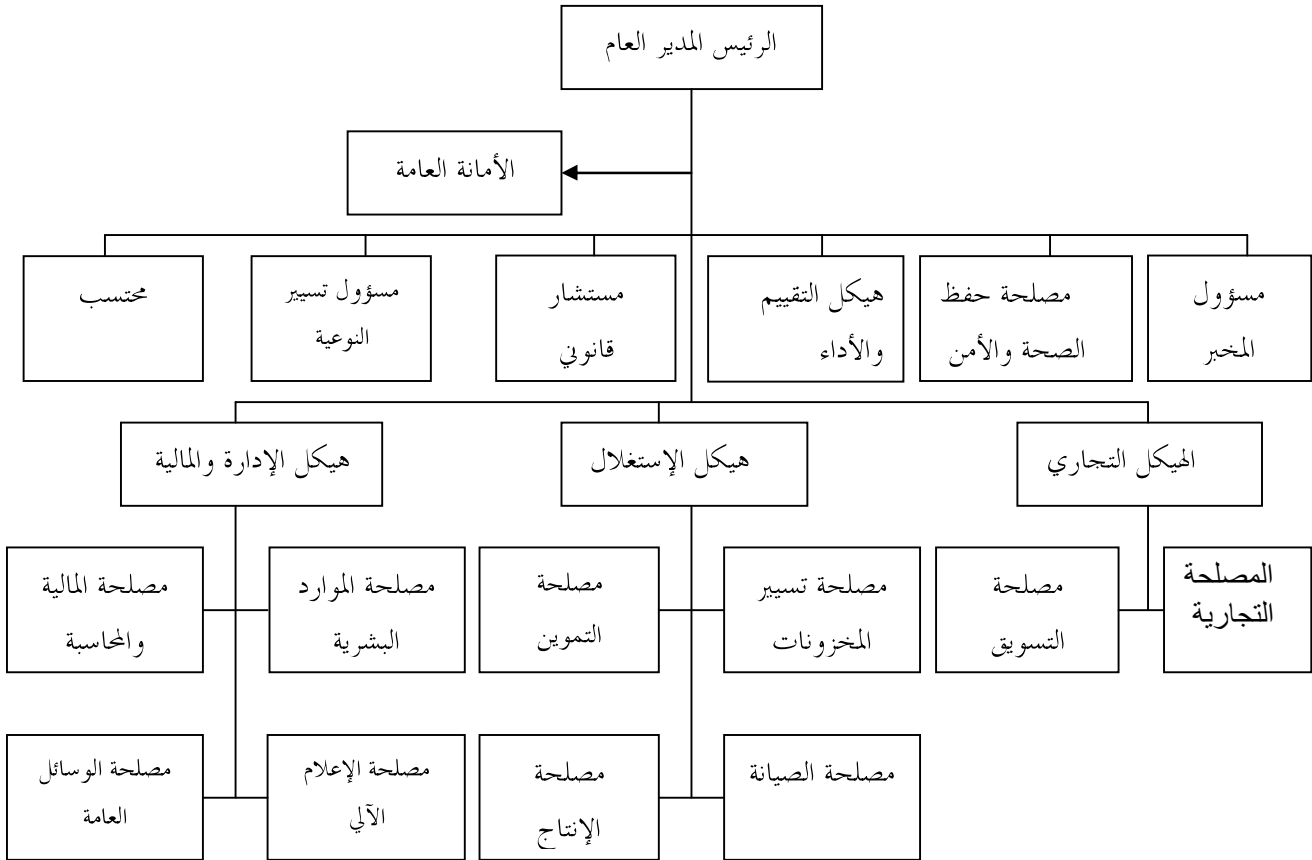
ثالثاً: مديرية الإدارة المالية

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

1- مصلحة المحاسبة والمالية: وهي العقل المحرك لكل المصالح إذ بواسطة المعلومات المنصبة من الأقسام الأخرى تستطيع حساب التكاليف والإيرادات وكذا عمليات الجرد.

2- مصلحة الموارد البشرية: وهي مصلحة تقوم بإعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة والمالية فيما يخص الجوانب الميدانية للمستخدمين وستتطرق إليها بالتفصيل في دراستنا اللاحقة.

الشكل رقم (3-2): يوضح الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة المسيلة



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

قمنا في هذا المبحث بتحليل البيانات المحصل عليها من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، بعد توزيع استبيان يحتوي على مجموعة من الفقرات، بدأنا بالمعلومات الشخصية ثم تطرقنا إلى عرض محاور الاستبيان حول موضوع بحثنا، حيث تناولنا في المحور الأول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وفي الثاني أداء العاملين، وبعدها تم توزيع الاستبيان على أفراد العينة البالغ عددهم 42 عامل إداري بالمؤسسة، حيث تم استرداد 35 استبيان، وقد كانت النتائج كما يلي:

المطلب الأول: التحليل الاحصائي للمعلومات الشخصية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بتجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية المناسبة باستخدام "الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية" (statistical package for social sciences) والتي يرمز لها باختصار بالرمز (spss).

الجدول رقم (3-1): يوضح إحصاء الاستبيانات الفعلية حسب البيانات الشخصية

الأقدمية في المنصب الحالي	الخبرة في العمل	المستوى التعليمي	السن	الجنس	القيم الفعلية
35	35	32	35	35	القيم الفعلية
0	0	3	0	0	القيم المفقودة

يبين الجدول رقم (3-1) أنه توجد ثلاث قيم مفقودة في إجابات العينة الخاص بالمعلومات الشخصية وبالتحديد في المستوى التعليمي، وقد يرجع سبب ذلك إلى نسيان أو سهو عن الإجابة بالنسبة لبعض العاملين. -معامل ثبات الاستبيان ككل:

الجدول رقم (3-2): يوضح اختبار كرونباخ-ألفا

كرونباخ-ألفا	عدد الفقرات
0.826	30

يبين الجدول رقم (3-2) معامل كرونباخ-ألفا والذي بلغ 82.6%، وهو يشير إلى وجود اتساق قوي

ومتين.

1- المعلومات الشخصية:

أ-الجنس:

الجدول رقم (3-3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	
77.1	27	ذكر
22.9	8	أنثى
100	35	المجموع

من خلال الجدول رقم (3-3) يتبين لنا ان غالبية أفراد العينة من ذكور حيث بلغ عددهم 27 بنسبة مئوية 77.1%، في حين بلغ عدد الإناث 8 أي بنسبة 22.9% من افراد العينة، ما يشير إلى أن معظم الذين يعملون في مؤسسة الحضنة هم من الذكور.

ب-العمر:

الجدول رقم (3-4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	
31.4	11	20- 30
42.9	15	31-40
22.9	8	41-50
2.9	1	أكثر من 50
100	35	المجموع

من خلال الجدول رقم (3-4) يتبين أن غالبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة حيث بلغ عددهم 15 وبنسبة تقدر بـ 42.9%، ثم تليها الفئة العمرية من 20 الى 30 سنة حيث بلغ عددهم 11 وبنسبة تقدر بـ 31.4%، ثم تليها الفئة العمرية من 41 الى 50 حيث بلغ عددهم 8 بنسبة 22.9%، وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 50 سنة حيث بلغ عددهم 1 بنسبة 4.9% .

ج-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة التجميعية	النسبة المصححة	النسبة %	التكرار	
15.6	15.6	14.3	5	متوسط
21.9	6.3	5.7	2	ثانوي
93.8	71.9	65.7	23	جامعي
100	6.3	5.7	2	أخرى
	100	91.4	32	المجموع
		8.6	3	القيم المفقودة
		100	35	المجموع الكلي

الجدول رقم (3-5) يتبين لنا ان غالبية افراد العينة من ذوي المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 23 وبنسبة تقدر بـ 65.7% ، يليهم ممن يتمتعون بمستوى متوسط والذين بلغ عددهم 5 بنسبة 14.3، وأخيرا من يتمتعون بمستوى دراسات عليا و ثانوي بنفي النسبة والذين بلغ عددهم 2 بنسبة 5.7%.

د-الخبرة في العمل:

الجدول رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة في العمل

النسبة %	التكرار	
22.9	8	أقل من 5 سنوات
25.7	10	الأقدمية في المنصب الحالي (5-10)
14.3	5	(11-15) سنوات
20	7	(16-20) سنوات
17.1	6	أكثر من 20 سنة
100	35	المجموع

يوضح الجدول رقم(3-6) أن نسبة 22.9% من أفراد العينة تقل خبرتهم 5 سنوات، و25.7% تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات، والذين تتراوح خبرتهم بين 11 و 15 سنة فيمثلون نسبة 14.3%، بينما الذين تتراوح خبرتهم بين 16 و 20 سنة تقدر نسبتهم بـ 20% ، أما الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة فيمثلون 17.1% من أفراد العينة، مما يدل على أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من أصحاب الخبرة المتوسطة.

ه-الأقدمية في المنصب الحالي:

الجدول رقم (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المنصب الحالي

النسبة %	التكرار	
37.1	13	أقل من 5 سنوات
22.9	8	(5-10) سنوات
20	7	(11-15) سنوات
14.3	5	(16-20) سنوات
5.7	2	أكثر من 20 سنة
100	35	المجموع

يظهر من خلال الجدول رقم (3-7) أن نسبة 37.1% من أفراد العينة يقل تواجدهم في منصبهم الحالي عن 5 سنوات، أما الذين يتراوح تواجدهم في مناصبهم الحالية بين 5 و 10 سنوات فيمثلون نسبة 22.9%، وبين 11 إلى 15 سنة فيمثلون نسبة 20%، وبين 16 إلى 20 سنة فتقدر نسبتهم بـ 14.3%، بينما الذين تزيد أقدميتهم في مناصبهم الحالية فيمثلون فقط 5.7%، مما يدل على أن المؤسسة قامت في السنوات الخمس الأخيرة باستقطاب يد عاملة جديدة.

المطلب الثاني: تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات

لتحليل الجزء الثاني من الاستبيان واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم وضع خمسة خيارات أمام كل عبارة مرتبة من أعلى درجة للموافقة (موافق بشدة) إلى أدنى درجة للموافقة (غير موافق بشدة)، وقد تم اعتماد مسطرة القياس التالية:

من 1 إلى 2.25 ← مستوى منخفض
 من 2.25 إلى 3.75 ← مستوى متوسط
 من 3.75 فأكثر ← مستوى مرتفع

ونختبر الفرضيات عند مستوى دلالة يقدر بـ 5%.

فكانت النتائج كما يلي:

- الفرضية الأولى: يتوفر لدى مؤسسة مطاحن الحنونة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بدرجة متوسطة

الجدول رقم (3-8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة				
1	يتوفر مستوى ثقة عالية بين العاملين في بيئة العمل	3.771	0.808	مرتفع
2	تتيح المؤسسة فرص الحوار مع العاملين في المواقف المختلفة	2.571	0.778	متوسط
3	تحافظ المؤسسة على سرية المعارف التي تمتلكها	3.829	0.453	مرتفع
4	تدعم المؤسسة مشاركة المعرفة	3.857	0.430	مرتفع
البعد الأول: الثقافة التنظيمية				
5	توجد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسة	3.457	0.780	متوسط
6	تعتمد المؤسسة على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار	3.429	0.698	متوسط
7	تفوض الإدارة صلاحيات للعمال	3.286	0.710	متوسط
8	تدرك الإدارة العليا الاحتياجات المعرفية المتعلقة بأعمالها	3.400	0.736	متوسط
البعد الثاني: القيادة التنظيمية				
9	يتوفر لدى الأفراد المعرفة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه	3.771	0.490	مرتفع
10	يتفهم العاملون في المؤسسة توجهات الإدارة العليا في التغيير	3.514	0.612	متوسط
11	يملك العاملون في المؤسسة القدرة على إبداء الرأي	3.229	0.843	متوسط
12	تستقطب المؤسسة موظفين ذوي معارف	3.343	0.765	متوسط
13	تدون المقترحات التي يقدمها العاملون	3.429	0.815	متوسط
البعد الثالث: القوى البشرية				
14	تعتبر التكنولوجيا خيارا إستراتيجيا للمؤسسة في تحقيق التمكن	3.686	0.676	متوسط
15	يتوفر للمؤسسة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية	3.229	1.060	متوسط
16	يتوفر للمؤسسة تسهيلات تكنولوجية لخلق المعرفة	2.829	0.857	متوسط
17	يتوفر للمؤسسة أجهزة مساعدة لتخزين المعرفة	3.200	0.868	متوسط
18	يتوفر للمؤسسة أجهزة حاسوب ذات جودة متميزة	3.029	0.891	متوسط
البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات				
		3.194	0.709	متوسط

من نتائج الجدول رقم (3-8) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مطاحن الحضنة قدر بـ (3.388) وبانحراف معياري بلغ (0.312) أي بدرجة متوسطة حسب مسطرة القياس، وهو ما يدعم صحة الفرضية الأولى.

• الفرضية الثانية: يوجد مستوى أداء متوسط للعاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة

الجدول رقم (3-9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول أداء العاملين في المؤسسة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
المحور الثاني: أداء العاملين في المؤسسة				
19	تتمتع المؤسسة بتوفير بيئة العمل المناسبة للعامل	3.571	0.698	متوسط
20	تحرص المؤسسة على تحقيق الأمان للعامل	3.457	0.657	متوسط
21	تحرص المؤسسة على ضمان حقوق العامل الوظيفية	3.257	0.657	متوسط
22	يتوفر للمؤسسة نظام فعال للحوافز والمكافآت	3.171	0.923	متوسط
البعد الخامس: رضا العامل				
23	تقوم المؤسسة بمراجعة عملياتها باستمرار	3.800	0.584	متوسط
24	يملك العامل القدرة على تطوير مستوى أداءه	3.457	0.886	متوسط
25	تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة العمل	3.400	0.736	متوسط
26	يوجد نظام فعال لحاسبة المقصر في أداء مهامه	3.114	0.758	متوسط
البعد السادس: التحسين والتطوير				
27	يراعي الموظف متطلبات الجودة (السرعة والكفاءة إنجاز المعاملات)	3.571	0.739	متوسط
28	تسعى المؤسسة إلى تبسيط الإجراءات من أجل سرعة الإنجاز	3.657	0.725	متوسط
29	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا في تقديم خدماتها	3.257	0.817	متوسط
30	توفر المؤسسة وسائل اتصال ملائمة للاستقبال	3.143	0.692	متوسط
البعد السابع: التحسين والتطوير				
		3.407	0.454	متوسط

يبين الجدول رقم (3-9) ومن خلال إجابات أفراد العينة أن المتوسط الحسابي الكلي لأداء العاملين في مطاحن الحضنة بلغ (3.405) وبانحراف معياري (0.377) وبدرجة متوسطة حسب مسطرة القياس، مما يثبت صحة الفرضية الثانية.

• الفرضية الثالثة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحضنة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس السن المستوى الدراسي، الخبرة في العمل والأقدمية في المنصب الحالي).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنونة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس؛
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنونة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير السن؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنونة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنونة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة في العمل؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنونة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الأقدمية في المنصب الحالي.

وفيما يلي نتائج البحث التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنونة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس
- الجدول رقم (3-10): اختبار ANOVA للفروقات بين آراء أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس:

مستوى المعنوية Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.576	0.32	0.032	1	0.032	Between Groups	البعد الأول الثقافة التنظيمية
		0.099	33	3.279	Within Groups	
			34	3.311	Total	
0.555	0.355	0.067	1	0.067	Between Groups	البعد الثاني القيادة التنظيمية
		0.188	33	6.219	Within Groups	
			34	6.286	Total	
0.146	2.218	0.386	1	0.386	Between Groups	

		0.174	33	5.74	Within Groups	البعد الثالث:
			34	6.126	Total	القوى البشرية
0.72	0.131	0.068	1	0.068	Between Groups	البعد الرابع:
		0.515	33	17.011	Within Groups	تكنولوجيا
			34	17.079	Total	المعلومات
0.529	0.404	0.04	1	0.04	Between Groups	المحور الأول:
		0.099	33	3.269	Within Groups	متطلبات إدارة
			34	3.309	Total	لمعرفة
0.804	0.062	0.018	1	0.018	Between Groups	البعد الخامس:
		0.292	33	9.65	Within Groups	رضا العامل
			34	9.668	Total	
0.446	0.594	0.102	1	0.102	Between Groups	البعد السادس:
		0.171	33	5.659	Within Groups	التحسين
			34	5.761	Total	والتطوير
0.121	2.536	0.5	1	0.5	Between Groups	البعد السابع:
		0.197	33	6.51	Within Groups	جودة الخدمة
			34	7.011	Total	
0.438	0.615	0.088	1	0.088	Between Groups	المحور الثاني:
		0.143	33	4.733	Within Groups	أداء العاملين في
			34	4.821	Total	المؤسسة
0.878	0.024	0.002	1	0.002	Between Groups	الاستبيان
		0.099	33	3.256	Within Groups	
			34	3.258	Total	

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-10)، نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في الأبعاد الأربعة (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، القوى البشرية وتكنولوجيا المعلومات) بلغ (0.529)، وكذلك قدر مستوى المعنوية لمحور أداء العاملين والممثل في الأبعاد (رضى العامل، التحسين والتطوير وجودة الخدمة) بـ (0.438)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنطة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنونة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير السن

الجدول رقم(3-11): يوضح اختبار ANOVA للفروقات بين آراء أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير السن.

مستوى المعنوية Sig.	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.531	0.749	0.075	3	0.224	Between Groups	البعد الأول الثقافة التنظيمية
		0.1	31	3.087	Within Groups	
			34	3.311	Total	
0.192	1.679	0.293	3	0.878	Between Groups	البعد الثاني القيادة التنظيمية
		0.174	31	5.407	Within Groups	
			34	6.286	Total	
0.629	0.585	0.109	3	0.328	Between Groups	البعد الثالث: القوى البشرية
		0.187	31	5.797	Within Groups	
			34	6.126	Total	
0.811	0.32	0.171	3	0.513	Between Groups	البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات
		0.534	31	16.566	Within Groups	
			34	17.079	Total	
0.924	0.157	0.017	3	0.05	Between Groups	الخور الأول: متطلبات إدارة معرفة
		0.105	31	3.26	Within Groups	
			34	3.309	Total	
0.353	1.127	0.317	3	0.95	Between Groups	البعد الخامس: رضا العامل
		0.281	31	8.717	Within Groups	
			34	9.668	Total	
0.612	0.612	0.107	3	0.322	Between Groups	البعد السادس: التحسين والتطوير
		0.175	31	5.438	Within Groups	
			34	5.761	Total	
0.902	0.19	0.042	3	0.127	Between Groups	البعد السابع:

		0.222	31	6.884	Within Groups	جودة الخدمة
			34	7.011	Total	
0.591	0.646	0.095	3	0.284	Between Groups	المحور الثاني:
		0.146	31	4.538	Within Groups	أداء العاملين
			34	4.821	Total	في المؤسسة
0.824	0.301	0.031	3	0.092	Between Groups	الاستبيان
		0.102	31	3.166	Within Groups	
			34	3.258	Total	

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-11)، نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في الأبعاد الأربعة (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، القوى البشرية وتكنولوجيا المعلومات) بلغ (0.924)، وكذلك قدر مستوى المعنوية لمحور أداء العاملين والممثل في الأبعاد (رضى العامل، التحسين والتطوير وجودة الخدمة) بـ (0.591)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحضنة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير السن، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحضنة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (3-12): يوضح اختبار ANOVA للفروقات بين آراء أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

مستوى المعنوية Sig.	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.423	0.965	0.102	3	0.305	Between Groups	البعد الأول الثقافة التنظيمية
		0.105	28	2.945	Within Groups	
			31	3.25	Total	
0.391	1.039	0.178	3	0.535	Between Groups	البعد الثاني القيادة التنظيمية
		0.172	28	4.808	Within Groups	
			31	5.344	Total	
0.962	0.095	0.019	3	0.058	Between Groups	البعد الثالث:
		0.204	28	5.721	Within Groups	

			31	5.779	Total	القوى البشرية
0.05	2.95	1.241	3	3.722	Between Groups	البعد الرابع:
		0.421	28	11.777	Within Groups	تكنولوجيا المعلومات
			31	15.499	Total	
0.823	0.303	0.03	3	0.091	Between Groups	المحور الأول:
		0.101	28	2.821	Within Groups	متطلبات إدارة لمعرفة
			31	2.912	Total	
0.063	2.723	0.714	3	2.142	Between Groups	البعد الخامس:
		0.262	28	7.341	Within Groups	رضا العامل
			31	9.482	Total	
0.388	1.045	0.17	3	0.511	Between Groups	البعد السادس:
		0.163	28	4.565	Within Groups	التحسين والتطوير
			31	5.076	Total	
0.681	0.507	0.118	3	0.353	Between Groups	البعد السابع:
		0.232	28	6.504	Within Groups	جودة الخدمة
			31	6.857	Total	
0.321	1.218	0.179	3	0.538	Between Groups	المحور الثاني:
		0.147	28	4.123	Within Groups	أداء العاملين في المؤسسة
			31	4.661	Total	
0.794	0.344	0.035	3	0.106	Between Groups	الاستبيان
		0.103	28	2.89	Within Groups	
			31	2.997	Total	

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-12)، نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في الأبعاد الأربعة (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، القوى البشرية وتكنولوجيا المعلومات) بلغ (0.823)، وكذلك قدر مستوى المعنوية لمحور أداء العاملين والممثل في الأبعاد (رضى العامل، التحسين والتطوير وجودة الخدمة) بـ (0.321)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحضنة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنونة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة في العمل

الجدول رقم(3-13): يوضح اختبار ANOVA للفروقات بين آراء أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة في العمل

مستوى المعنوية Sig.	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.865	0.315	0.033	4	0.134	Between Groups	البعد الأول الثقافة التنظيمية
		0.106	30	3.177	Within Groups	
			34	3.311	Total	
0.218	1.533	0.267	4	1.067	Between Groups	البعد الثاني القيادة التنظيمية
		0.174	30	5.219	Within Groups	
			34	6.286	Total	
0.672	0.59	0.112	4	0.447	Between Groups	البعد الثالث: القوى البشرية
		0.189	30	5.679	Within Groups	
			34	6.126	Total	
0.699	0.552	0.293	4	1.171	Between Groups	البعد الرابع: تكنولوجيا المعلومات
		0.53	30	15.908	Within Groups	
			34	17.079	Total	
0.503	0.853	0.084	4	0.338	Between Groups	المحور الأول: متطلبات إدارة لمعرفة
		0.099	30	2.971	Within Groups	
			34	3.309	Total	
0.898	0.266	0.083	4	0.331	Between Groups	البعد الخامس: رضا العامل
		0.311	30	9.337	Within Groups	
			34	9.668	Total	
0.433	0.981	0.167	4	0.666	Between Groups	البعد السادس: التحسين والتطوير
		0.17	30	5.095	Within Groups	
			34	5.761	Total	
0.112	2.051	0.376	4	1.505	Between Groups	البعد السابع: جودة الخدمة
		0.184	30	5.505	Within Groups	
			34	7.011	Total	

0.327	1.209	0.167	4	0.669	Between Groups	الخور الثاني:
		0.138	30	4.152	Within Groups	أداء العاملين
			34	4.821	Total	في المؤسسة
0.292	1.301	0.12	4	0.482	Between Groups	الاستبيان
		0.093	30	2.776	Within Groups	
			34	3.258	Total	

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-13)، نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في الأبعاد الأربعة (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، القوى البشرية وتكنولوجيا المعلومات) بلغ (0.503)، وكذلك قدر مستوى المعنوية لمحور أداء العاملين والممثل في الأبعاد (رضى العامل، التحسين والتطوير وجود الخدمة) بـ (0.327)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنونة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الخبرة في العمل، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنونة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الأقدمية في المنصب الحالي.

الجدول رقم(3-14): يوضح اختبار ANOVA للفروقات بين آراء أفراد العينة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الأقدمية في المنصب الحالي

مستوى المعنوية Sig.	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.88	0.293	0.031	4	0.124	Between Groups	البعد الأول
		0.106	30	3.186	Within Groups	الثقافة
			34	3.311	Total	التنظيمية
0.198	1.607	0.277	4	1.109	Between Groups	البعد الثاني
		0.173	30	5.177	Within Groups	القيادة
			34	6.286	Total	التنظيمية
0.808	0.399	0.077	4	0.309	Between Groups	البعد الثالث:
		0.194	30	5.817	Within Groups	القوى البشرية
			34	6.126	Total	
0.864	0.317	0.173	4	0.693	Between Groups	البعد الرابع:

		0.546	30	16.386	Within Groups	تكنولوجيا
			34	17.079	Total	المعلومات
0.857	0.328	0.035	4	0.139	Between Groups	المحور الأول:
		0.106	30	3.17	Within Groups	متطلبات
			34	3.309	Total	إدارة معرفة
0.704	0.545	0.164	4	0.655	Between Groups	البعد الخامس:
		0.3	30	9.013	Within Groups	رضا العامل
			34	9.668	Total	
0.541	0.789	0.137	4	0.548	Between Groups	البعد السادس:
		0.174	30	5.212	Within Groups	التحسين
			34	5.761	Total	والتطوير
0.82	0.382	0.085	4	0.34	Between Groups	البعد السابع:
		0.222	30	6.671	Within Groups	جودة الخدمة
			34	7.011	Total	
0.829	0.368	0.056	4	0.226	Between Groups	المحور الثاني:
		0.153	30	4.596	Within Groups	أداء العاملين
			34	4.821	Total	في المؤسسة
0.891	0.277	0.029	4	0.116	Between Groups	الاستبيان
		0.105	30	3.142	Within Groups	
			34	3.258	Total	

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-14)، نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في الأبعاد الأربعة (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، القوى البشرية وتكنولوجيا المعلومات) بلغ (0.857)، وكذلك قدر مستوى المعنوية لمحور أداء العاملين والممثل في الأبعاد (رضى العامل، التحسين والتطوير وجودة الخدمة) بـ (0.829)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحنطة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى لمتغير الأقدمية في المنصب الحالي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

نتيجة عامة: بناء على النتائج الجزئية عن كل فرضية فرعية، نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحضنة حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة في العمل والأقدمية في المنصب الحالي)، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

● **الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين في مؤسسة مطاحن الحضنة

لاختبار هذه الفرضية وقياس درجة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين، نستخدم تحليل الانحدار المتعدد بين :

المتغير التابع: أداء العاملين (Y)

المتغيرات المستقلة: متطلبات إدارة المعرفة بالأبعاد التالية

البعد الأول- الثقافة التنظيمية (X_1)

البعد الثاني- القيادة التنظيمية (X_2)

البعد الثالث- القوى البشرية (X_3)

البعد الرابع- تكنولوجيا المعلومات (X_4)

بحيث يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y = C + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 X_3 + \alpha_4 X_4 + e_i \dots\dots\dots(1)$$

حيث:

C: الثابت

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$: معاملات

e_i : الخطأ المعياري

ولمعرفة مقدار ودرجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، نجد من خلال الجدول رقم (3-15) أن قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.649)، معناه أن التغيرات في المتغير التابع تفسرها التغيرات في المتغيرات المستقلة بنسبة 64.9% أي أن التغيرات في متطلبات إدارة المعرفة تؤثر على أداء العاملين بنسبة 64.9%.

الجدول رقم (3-15): يوضح بين قيمة معامل التحديد

				Model Summary
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R ² معامل التحديد	R	Model
0.2374	0.603	0.649	0.806(a)	1
			Predictors: (Constant), تكنولوجيا المعلومات, التنظيمية القوى البشرية, القيادة التنظيمية, الثقافة	A

❖ نموذج الدراسة:

يبين الجدول رقم (3-16) معاملات نموذج الدراسة ومستوى المعنوية:

الجدول رقم (3-16): يوضح بين قيم المعاملات ومستوى المعنوية لكل متغيرات

نموذج الدراسة

					المعاملات
Sig.	t	معامل الخطأ	المعاملات		Model
0.749	0.322	0.5	0.161	الثابت (c)	1
0.034	2.228	0.171	0.382	الثقافة التنظيمية	
0.134	1.541	0.121	0.186	القيادة التنظيمية	
0.002	3.429	0.115	0.394	القوى البشرية	
0.627	-0.49	0.058	-0.029	تكنولوجيا المعلومات	
				Dependent Variable: أداء العاملين في المؤسسة	A

بناءً على المعادلة رقم (1) ومن خلال معطيات الجدول أعلاه يمكن صياغة النموذج التالي:

$$Y = 0.161 + 0.382X_1 + 0.186X_2 + 0.394X_3 - 0.029X_4 + e_i \dots (2)$$

(0.322) (2.228)* (1.541) (3.429)* (-0.49)

نلاحظ من خلال المعادلة (2) أنه توجد علاقة طردية بين Y (أداء العاملين) وكل من X_1 (الثقافة التنظيمية)، X_2 (القيادة التنظيمية) و X_3 (القوى البشرية)، بينما توجد علاقة عكسية بين Y (أداء العاملين) و X_4 (تكنولوجيا المعلومات) حيث أن معامل X_4 سالب، غير أن المعاملات التي لها علاقة معنوية - حسب الجدول رقم (3-16) - وهي 0.034 و 0.002 هي معاملات المتغيران X_1 (الثقافة التنظيمية) و X_3 (القوى البشرية) على الترتيب وهي أقل من 0.05، وبالتالي فإن هذين المتغيرين هما الذين يؤثران معنويًا على الأداء، أما المتغيران X_2 (القيادة التنظيمية) و X_4 (تكنولوجيا المعلومات) ليس لهما علاقة معنوية حيث أن مستوى الدلالة هو على الترتيب 0.134 و 0.627 أي أكثر من 0.05 وبالتالي ليس لهما تأثير على الأداء في مطاحن الحصنة.

إذن بناءً على نتائج الدراسة نستنتج أن الثقافة التنظيمية والقوى البشرية هما من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة المؤثرة على تحسين أداء العاملين من وجهة نظرهم في مطاحن الحصنة.

خلاصة الفصل الثالث:

- من خلال تحليل الأثر بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، القوى البشرية وتكنولوجيا المعلومات) ومستوى أداء العاملين في مطاحن الحضنة وبناءا على النتائج الاحصائية المتوصل إليها ميدانيا تبين أن:
- تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مطاحن الحضنة كان بدرجة متوسطة، حيث رأينا من خلال آراء العاملين القيادة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات لا تؤثر على أداء العاملين؛
 - وجود مستوى أداء متوسط لدى العاملين راجع إلى أن تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في مطاحن الحضنة كان بدرجة متوسطة؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحضنة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة في العمل والأقدمية في المنصب الحالي)،
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين في مطاحن الحضنة، غير أن أثر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على مستوى أداء العاملين اقتصر فقط على عنصرين هما الثقافة التنظيمية والقوى البشرية.

المخاتمة العامة

الختامة العامة:

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين من وجهة نظرهم، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 35 عامل في مؤسسة مطاحن الحضنة استردت كلها، فكانت نتائج الدراسة كما يلي:

❖ النتائج الخاصة بالجانب النظري:

- تحول بيئة الاعمال من اقتصاد تقليدي قائم على (الأرض، العمل، رأس المال) إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة؛
- تعد إدارة المعرفة من إحدى المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل؛
- يشكل العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في كل جوانب العملية الإنتاجية؛
- تعتبر إدارة المعرفة من أكثر العمليات تأثيراً على سلوك العنصر البشري، فهي تؤثر على مستوى أداءه في المؤسسة.

❖ النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

- سمحت لنا الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مطاحن الحضنة من اختبار الفرضيات التي تعد كإجابات أولية على اشكالية بحثنا والوصول للنتائج التالية:
- يوجد مستوى متوسط من متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة مطاحن الحضنة؛
 - وجود مستوى أداء متوسط لدى العاملين في المؤسسة؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين في مطاحن الحضنة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة في العمل والأقدمية في المنصب الحالي)،
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى أداء العاملين في مطاحن الحضنة، غير أن أثر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على مستوى أداء العاملين اقتصر فقط على عنصرين هما الثقافة التنظيمية والقوى البشرية.
 - عدم اهتمام مؤسسة مطاحن الحضنة باستخدام تكنولوجيا المعلومات مما أثر سلباً على تحسين أداء عمالها.

❖ التوصيات:

- إعطاء أهمية أكبر من قبل الادارة العليا في المؤسسات لإدارة المعرفة من أجل تطوير مستوى أداء عمالها بصفة خاصة وأدائها بصفة عامة؛
- تعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية؛
- ضرورة استخدام ومواكبة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات على مستوى المؤسسات؛
- إعادة بناء العامل باعتباره رأس المال الفكري وأساس النجاح المؤسسي؛
- إعادة هيكلة العمليات وتبسيط الإجراءات لتحقيق السرعة في الإنجاز وذلك بالتركيز على جودة وسرعة الخدمة كأولوية رئيسية، دون التقييد بالأنظمة الحاملة والآراء الشخصية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

➤ الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات و المفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2007.
- 2- أحمد خطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العلمي، عمان، 2009.
- 3- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 4- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 5- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1983.
- 6- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 7- إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.
- 8- بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، عمان، 1999.
- 9- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، 2010.
- 10- حسين عجلان حسن، إستراتيجية إدارة المعرفة في منظمان الأعمال، مؤسسة إثراء للنشر، ط1، عمان، 2008.
- 11- خضير حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2010.
- 12- ديف فرانسيس، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن أحمد الهيجان، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
- 13- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 14- رنجي عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، عمان، 2008.
- 15- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005.

- 16- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 17- عايدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989.
- 18- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 19- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسير للنشر، دمشق، عمان، 2006.
- 20- عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار الروضة للنشر، دمشق، 2003.
- 21- عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، ط1، مؤسسة أسامة للنشر، عمان، 2010.
- 22- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 23- علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة للنشر، القاهرة، 1994.
- 24- عمر عزراوي ومحمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، بحث مقدم ضمن مجلة الباحث، العدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006.
- 25- فليح حسن خلف، اقتصاديات الأعمال، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الأردن، 2009.
- 26- محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2005.
- 27- محمد برهان، أنظمة المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر، عمان، 1996.
- 28- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2008.
- 29- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 30- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 1993.
- 31- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 32- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، 2005.
- 33- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، ط1، جدار للكتاب العلمي، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2009.
- 34- نور الدين شنوفي، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، 2000.
- 35- وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهومها، قياس العوامل المؤثرة فيها، دار النهضة للنشر، بيروت، 1983.
- 36- وجيه محجوب، البحث العلمي ومناهجه، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2002.

37- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، الأهلية للنشر، عمان، 2005.

➤ الرسائل والأطروحات الجامعية

38- الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004-2006.

39- جلال سحر والخيرو قتيبة، أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية، دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الإدارية في شركة المنصور للمقاولات الإنشائية، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2004.

40- سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

41 - شاهد عبد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، شهادة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2012،

42- عبد الرحمن بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004.

43- عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، 2012.

44- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1999.

45- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2003.

46- فراس محمد عبد عودة، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة غزة، 2010.

47- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، غزة، 2011.

➤ الملتقيات

- 48- علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل استراتيجي في اقتصاد المعرفة، المنتدى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، ايام 12 و13 نوفمبر 2005.
- 49- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، المؤتمر العالمي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة الأردنية، (25-27 نيسان 2005).

➤ مجلات ودوريات

- 50- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة " مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء"، الأمم المتحدة نيويورك، 2004.
- 51- عيسان صالح و العاني جبهة، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية، جامعة السلطان، المجلد 12، العدد 01، الأردن، 2008.
- 52- عمر عزاوي ومحمد عجيلة، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مجلة الباحث، العدد 04، 2006.

➤ منشورات:

- 53- المعلومات المتعلقة بالمؤسسة تم الحصول عليها من الدراسة التي قام بها المركز الوطني للدراسات والتحليل التنموي GENEAPALGER والتي تمت في 2005/06/08 بطلب من المؤسسة.
- 54- سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.

➤ قواميس

- 55- المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق، بيروت، 1975.
- 56- سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، ط31، دار الآداب، بيروت، 2003.

ثانياً: باللغة الأجنبية

➤ الكتب

57- B. Martory, D.Crozet, Gestion des ressources humaines: pilotage social et Performances, 5ème édition, Dunod, Paris, 2002.

58-Gurgles R, The State of Nation: Knowledge Management in Practice, California Management Review, Vole 40,1998.

59- Wit,B.D. & Meyer, R, Strategy: Process, Context, Content, An International Perspective, 2nd Ed, An international Thomson Publisher, 1998.

➤ قواميس

60- Petite Larousse Illustre, Paris, 1988.

المسألة الحقة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

تخصص مراقبة التسيير



استمارة استبيان

أخي العامل، أختي العاملة في جميع مراكز ومسؤوليات العمل بالمؤسسة:
أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة ماستر
في علوم التسيير تخصص مراقبة التسيير - كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم
التسيير - جامعة المسيلة، حول إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء العاملين في المؤسسة
الجزائرية.

ونحيطكم علما بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السرية التامة ولن
تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية.

وإذ نقدر تعاونكم نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

المشرف:

حاج موسى سهيلة

الطالب:

العاقل يوسف

السنة الجامعية 2012-2013

ملاحظة:

ضع علامة (×) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة لكل سؤال.

معلومات شخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية :
 20 - 30 سنة.
 31 - 40 سنة.
 41 - 50 سنة.
 أكثر من 50 سنة.
- 4- المستوى الدراسي:
 ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى
- 5- الخبرة العامة في العمل:
 أقل من 5 سنوات ما بين 5 و 10 سنوات ما بين 11 و 15 سنة
 ما بين 16 و 20 سنة أكثر من 20 سنة
- 6- الأقدمية في المنصب الحالي:
 أقل من 5 سنوات ما بين 5 و 10 سنوات ما بين 11 و 15 سنة
 ما بين 16 و 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
أولاً: الثقافة التنظيمية.

الفئة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- يتوفر مستوى ثقة عالية بين العاملين في بيئة العمل .
					2- تتيح المؤسسة فرص الحوار مع العاملين في المواقف المختلفة.
					3- تحافظ المؤسسة على سرية المعارف التي تمتلكها.
					4- تدعم المؤسسة مشاركة المعرفة.

ثانيا: القيادة التنظيمية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	موافق بشدة	الدرجة
					1-توجد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة في المؤسسة .
					2- تعتمد المؤسسة على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار.
					3- تفوض الإدارة صلاحيات للعمال.
					4- تدرك الإدارة العليا الاحتياجات المعرفية المتعلقة بأعمالها.

ثالثا: القوى البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة
					1-يتوفر لدى الأفراد المعرفة للقيام بالمهام الوظيفية بأكمل وجه.
					2-يتفهم العاملون في المؤسسة توجهات الإدارة العليا في التغيير.
					3- يمتلك العاملون في المؤسسة القدرة على إبداء الرأي.
					4- تستقطب المؤسسة موظفين ذوي معارف.
					5- تدون المقترحات التي يقدمها العاملون .

رابعا: تكنولوجيا المعلومات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الدرجة
					1-تعتبر التكنولوجيا خيارا إستراتيجيا للمؤسسة في تحقيق التمكن.
					2- يتوفر للمؤسسة القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية .
					3- يتوفر للمؤسسة تسهيلات تكنولوجية لخلق المعرفة .
					4- يتوفر للمؤسسة أجهزة مساعدة لتخزين المعرفة .
					5- يتوفر للمؤسسة أجهزة حاسوب ذات جودة متميزة.

المحور الثاني: أداء العاملين في المؤسسة
أولاً: رضا العامل.

الفئة					درجة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- تهتم المؤسسة بتوفير بيئة العمل المناسبة للعامل.
					2- تحرص المؤسسة على تحقيق الأمان للعامل.
					3- تحرص المؤسسة على ضمان حقوق العامل الوظيفية.
					4- يتوفر للمؤسسة نظام فعال للحوافز والمكافآت.

ثانياً: التحسين والتطوير.

الفئة					درجة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- تقوم المؤسسة بمراجعة عملياتها باستمرار.
					2- يمتلك العامل القدرة على تطوير مستوى أداءه.
					3- تستفيد المؤسسة من التغذية الراجعة لتحسين أنظمة العمل.
					4- يوجد نظام فعال لمحاسبة المقصر في أداء مهامه.

ثالثاً: جودة الخدمة

الفئة					درجة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1- يراعي الموظف متطلبات الجودة(السرعة والكفاءة إنجاز المعاملات).
					2- تسعى المؤسسة إلى تبسيط الإجراءات من أجل سرعة الانجاز.
					3- تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا في تقديم خدماتها.
					4- توفر المؤسسة وسائل اتصال ملائمة للاستقبال.

شكراً لتعاونكم

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وقد احتوت على أهداف نظرية وأخرى عملية، فالأهداف النظرية تضمنت إعداد إطار نظري حول إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها وعملياتها والهدف الثاني كان حول أداء العنصر البشري ومدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أدائه.

أما الأهداف العملية تمثلت في توضيح العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، بإسقاط الدراسة التطبيقية على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة. وأخيرا تم تقديم توصيات للمؤسسات العاملة والمستخدمة لنظام إدارة المعرفة والحث على تطبيقها من أجل العمل بها والرقى بأدائها من خلال أداء عاملها من أجل البقاء والاستمرارية والنمو.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، الأداء بشكل عام وأداء العنصر البشري بشكل خاص، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

Résumé :

Cette étude vise à dévoiler l'effet de gestion de savoir sur l'amélioration du rendement des employés dans un établissement économique. Elle contient des objectifs théoriques et autres pratiques, ceux théoriques traitent d'une préparation d'un cadre théorique sur la gestion de savoir ainsi que les besoins de son application et ses opérations, quant au second objectif, il vise le rendement de l'individu et la contribution de la gestion de savoir dans son efficacité.

Concernant les objectifs pratiques, ils se résument en l'explication de la relation et la qualité de l'influence entre la gestion de savoir et le rendement des employés dans les sociétés économiques en transposant l'étude pratique sur l'établissement Matahine El-Hodna à M'sila.

Enfin, une série de recommandations a été proposée à l'établissement économique, qui exploitent ce système administratif, incitant sur leurs applications pour d'éventuelles utilisations et le perfectionnement de leurs outils à travers l'efficacité de ses employés pour une stabilisation, une continuation et un développement meilleurs.

Mots-clés:

Gestion de savoir, Réalisation de l'individu, Besoins d'application de gestion de savoir

تم بحمد الله