

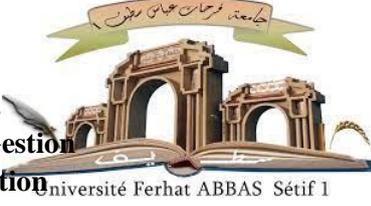
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département : des Sciences de Gestion



جامعة فرحات عباس / سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير.

## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم

### التسيير

### التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف.

المشرف:  
بوحروود فتيحة

إعداد الطالب:  
عنان سارة

#### لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
بروش زين الدين	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
بوحروود فتيحة	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
محب فايزة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا
غرزولي إيمان	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا
روازقي محمد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	ممتحنا
جماني مسعود	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باتنة 1	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى من كان قدوتي وأملي في هذه الحياه، من علمني الصبر والنجاح، إلى والدي الغالي وأمي الحبيبة، إلى إخوتي وأسرتي جميعا،

إلى أساتذتي

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من قدم لي الدعم وشجعني على إتمام هذا العمل.

عنان سارة

## شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمة التوفيق والسداد، والصلاة والسلام على رسول الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه ومن تبعه من الأنام، أما بعد:

أتقدم أولا بالشكر الجزيل، وبخالص الامتنان والتقدير، إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة: بوحورود فتيحة التي تكرمت بتأطرها هذا العمل المتواضع، وكذلك على النصائح والارشادات التي قدمتها لي طوال فترة إنجاز هذا البحث،

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم تقييم هذا العمل وإثرائه

كما أتوجه بالشكر كذلك لجميع الأساتذة الذين شرفونا بتحكيم استمارة البحث وأشكر مسؤولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة في ولاية سطيف على تعاونهم في إنجاز الدراسة الميدانية.

# مقدمة

## تمهيد

شهد العالم في الآونة الأخيرة جملة من التغيرات الجذرية والواسعة، والتي شملت المجالات الاقتصادية الإدارية والتكنولوجية. وقد مست بيئة الأعمال جملة من التطورات خاصة ما يتعلق بالمجال التقني وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والتي من أهم أسبابها الثورة المعرفية والمعلوماتية، مما عجل بالتحول من الاقتصاد الصناعي المبني على الموارد المادية الغير المتجددة إلى اقتصاد المعرفة (knowledge Economy) المبني على الموارد غير المادية وعلى المعارف المتجددة. فأصبح اندماج المؤسسات اليوم فيه مطلباً ملحا للتكيف مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة، بعدما تغيرت عوامل الإنتاج وأصبحت المعرفة (knowledge) ركيزة أساسية لعمل المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، كما تعد أهم مورد لخلق الثروة وتحقيق التميز والابداع، فهي مورد لا ينفد بالاستخدام، بل تزداد قيمته بذلك بشكل دائم.

ولقد كانت الأزمة الاقتصادية التي تعرض لها العالم في سبعينيات القرن العشرين دافعا للاهتمام بالمعرفة؛ فكنتيجة لتسريح عدد كبير من العمال خسرت المؤسسات المعرفة والعامل معا. كما اهتم الباحثون والممارسون في مجال الإدارة والأعمال بالبحث عن الحلول التي تمكن المؤسسات من الحفاظ على المعرفة، باعتبارها أحد المتغيرات الأساسية لاستمرارية المؤسسة وتكيفها مع محيطها الخارجي. وهو ما ساعد على ظهور العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحاول استغلال المعرفة والاستفادة منها أكثر في إنجاز الأعمال، وهو ما يفسر التوجه نحو إدارة المعرفة في المؤسسات.

فقد كانت إدارة المعرفة محل اهتمام العديد من الباحثين الذين حددوا مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في تطبيقها أبرزها العنصر البشري، مما جعل المؤسسات تسعى جاهدة لامتلاك عنصر بشري متميز؛ وذلك باعتباره موردا إستراتيجيا ومصدرا للإبداع والميزة التنافسية؛ فلم يعد النظر إليه باعتباره آلة بل أصبح رأس مال تفوق أهميته الموارد الأخرى، ويتجسد ذلك فيما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات اكتسبها من خلال التعليم والتدريب.

ونظرا للدور المهم الذي يحتله رأس المال البشري بات من الضروري للمؤسسات إيجاد أفضل الطرق للاستثمار فيه بغية تحسين أدائه والاستفادة منه، فهو شريك استراتيجي داخل المؤسسة. ولما كان التميز في الأداء البشري والمؤسسي هدفا تسعى مختلف المؤسسات إلى تحقيقه فإدارة المعرفة قد تمثل أحد السبل الناجحة التي تمكنها من هذا التميز؛ بحيث يتم الحصول على المعرفة، تخزينها، مشاركتها بين الأفراد العاملين وتطبيقها لحل مختلف المشكلات التي تواجه المؤسسات من جهة، وتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من جهة أخرى،

مما يساهم في تحسين أدائهم وأداء المؤسسة ككل. فربط إدارة المعرفة بأداء العاملين يعتبر من الموضوعات الحديثة والحيوية، إذ تعتمد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى على أداء مواردها البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية.

### أولاً- إشكالية البحث:

يعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي تنظيم، ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد دائماً من تدعيمه وتنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة، وعلى هذا الأساس تحتاج المؤسسات الجزائرية إلى استخدام مواردها المعرفية لتحسين أدائها، وتحقيق مكاسب تنافسية، في ظل الانفتاح الاقتصادي، والمضي قدماً نحو تعزيز قدراتها في الأسواق الخارجية.

وعليه يمكن صياغة إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

### ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وسيتم تحليل إشكالية هذا البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟
2. هل يوجد اختلاف في مستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؟
3. ما مدى تأثير أبعاد إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؟
4. ما مستوى تأثير عناصر إدارة المعرفة (كل على حدى) في تحسين أداء العاملين ككل في المؤسسات محل الدراسة.

### ثانياً- فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة تم وضع الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين العوامل المؤسسية (الحجم، العمر، النشاط)، والشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية)؛
2. الفرضية الثانية: تختلف الأهمية النسبية لمستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
3. الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لمستوى تبني إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؛

**4. الفرضية الرابعة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات محل الدراسة.

### ثالثا- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1. دراسة مستوى تبني إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة؛
2. إبراز أهمية تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؛
3. دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؛
4. لفت انتباه المسيرين إلى أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
5. الخروج بجملة من الاستنتاجات والمقترحات التي يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات على تبني إدارة المعرفة وتطبيقها لمواجهة مختلف التحديات بكفاءة وفعالية؛
6. محاولة إيجاد حلول مناسبة للمؤسسات الاقتصادية من أجل تحسين أداء أفرادها وتعزيز فرص البقاء والاستمرارية في ظل بيئة شديدة المنافسة.

### رابعا- أهمية البحث:

تستمد أهمية البحث من أهمية الموضوع في حد ذاته، فهو موضوع جدير بالبحث والدراسة، خاصة في ظل تزايد الاهتمام بالاقتصاد المعرفي ودور المعرفة في تحقيق التميز للمؤسسات. ومن منظور علمي فهذا البحث يمثل مساهمة في التأطير النظري وإثراء للأدبيات الموجودة في حقل إدارة المعرفة وعلاقتها بمفاهيم الأداء البشري في المؤسسة.

وعلى المستوى العملي، فأهمية البحث تكمن في إسقاط مختلف المفاهيم النظرية للموضوع في الواقع الميداني، وفي بيئة الأعمال الجزائرية، مما يساهم في دراسة مستوى تبني مفاهيم إدارة المعرفة لدى المؤسسات الجزائرية محل الدراسة، وتحديد توجهاتها نحو تطبيق إدارة المعرفة للارتقاء بأداء العاملين فيها، وقد يساعد ذلك المؤسسات على انتهاز الأساليب الإدارية الحديثة المعمول بها في بيئة الأعمال المعاصرة.

## خامسا-أسباب اختيار موضوع البحث:

يمكن تلخيص أهم أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية:

1. وجود رغبة وميول لدى الباحثة للاطلاع على هذا الجانب؛
2. تعتبر كل من إدارة المعرفة وأداء العاملين من المفاهيم الحديثة، إذن الفكرة الخاصة بالبحث جاءت من خلال إمكانية الربط بين كل من إدارة المعرفة وأداء العاملين من خلال معالجة مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين؛
3. محاولة إفادة الجامعة الجزائرية ببحث جاد في أحد المواضيع التي تتسم بالحدائثة؛
4. فتح آفاق جديدة للباحثين للتعمق أكثر في دراسة العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وأداء العاملين.

## سادسا-منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك من خلال جمع البيانات وعرضها وتحليلها، حيث تم الاعتماد في ذلك على مجموعة من المصادر الثانوية لجمع المادة العملية التي مكنت من التأطير النظري للموضوع. ومن جانب آخر، فقد تم في الدراسة الميدانية جمع مختلف البيانات باستخدام استمارة بحث موجهة إلى مسيري المؤسسات محل الدراسة، ومن خلال إجاباتهم على عبارات بنود ومحاور الاستمارة تم الحصول على المعلومات المطلوبة للتحليل والمناقشة واختبار الفرضيات الموضوعية بمساعدة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

## سابعاً- الدراسات السابقة:

سيتم التطرق إلى بعض الدراسات باللغتين العربية والأجنبية التي شملت موضوع البحث أو جانب منه كالتالي:

### 1. الدراسات باللغة العربية:

أ. دراسة سمية خلفي، عبد الرزاق سلام(2019) بعنوان: "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية"<sup>1</sup>، ولتحقيق أهداف الدراسة تقدم تم تصميم استبانة، وتم توزيعها على عينة عشوائية قدرها 53 مفردة، كما تم الاعتماد على برنامج SPSS، وقد أظهرت النتائج أن اتجاه عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة وأداء العاملين كان مرتفع، كما أثبتت

<sup>1</sup> سمية خلفي، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 04، 2019.

الدراسة أن هنالك أثر واضح لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين وهذا لأهمية المعرفة كمورد للثروة.

ب. **دراسة سبرينة مانع، حميد بن حجوبة(2018) بعنوان:** " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-تيسمسيلت"<sup>1</sup>، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء المورد البشري في مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت، والتي تعكس الدور الكبير الذي تلعبه من خلال عملياتها (تشخيص المعرفة، توليدها، تخزينها، توزيعها وتطبيقها) في تحسين أداء المؤسسة من خلال الارتقاء بمستوى الأداء البشري لديها.

ج. **دراسة محيي الدين شبيرة، منى دريس(2018) بعنوان:** " دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة"<sup>2</sup>، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري من خلال إنتاج وخلق المعرفة ونقلها للعاملين وتفعيل الاتصال فيما بينهم؛ كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة وتشكيل فرق العمل داخل المؤسسة، كما تبين أن لإدارة المعرفة دور كبير في الرفع من القدرات الإبداعية داخل المؤسسة باشتراك العاملين في العمل وتحفيزهم لإنجازه على أكمل وجه.

د. **دراسة حميد بن حجوبة(2018) بعنوان:** "علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك- DRIZ"<sup>3</sup>، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية طردية بين إدارة المعرفة والأداء البشري حيث كلما كان تطبيق إدارة المعرفة أحسن كلما كان الأداء البشري أفضل، وبالتالي بقاء واستمرار المنظمة وكذلك تحسن أدائها ككل، إضافة إلى أن هنالك علاقة قوية بين أداء المورد البشري وأداء المؤسسة ككل حيث لا يمكن التفريق بينهما لقوة التشابك، فتحسن أداء الفرد وجودة عمله يرافقه مباشرة تحسن الأداء الكلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> سبرينة مانع، حميد بن حجوبة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2018.

<sup>2</sup> محيي الدين شبيرة، منى دريس، دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة-، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 09، 2018.

<sup>3</sup> حميد بن حجوبة، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك "DRIZ" ، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير؛ جامعة مستغانم، الجزائر، 2018.

هـ. دراسة ليلي غضبان، عمر الشريف (2017) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المؤسسة"<sup>1</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، من خلال التعريف أولاً بأهمية إدارة المعرفة، فوائد تطبيقها وأهم عملياتها، ثم التطرق إلى الأفراد العاملين في المؤسسة على اعتبار أنهم يشكلون المورد الأساسي بها، وكنقطة ثالثة، إبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على الأفراد العاملين بالمؤسسة، من خلال الرفع من مستوى تعلمهم، وزيادة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وتحقيق الرضا من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة.

و. دراسة حسن الطيب بورغدة، نارمان بشير دريس (2015) بعنوان: "أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر"<sup>2</sup>. حيث تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية في البحث والتي تم توزيعها على 117 مستجوباً من خلال عينة طبقية ضمت كل من الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، وتم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات. وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في الوحدة محل الدراسة، كما يوجد أثر إيجابي لتشارك المعرفة على إنتاجية الموارد البشرية في العمل، نوعية عمل الموارد البشرية، وعلى الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، وهذا عن طريق كل العمليات الفرعية لتشارك المعرفة والمتمثلة في تبادل، نقل وتحويل المعرفة، إلا أن تشارك المعرفة بين العاملين في الوحدة محل الدراسة يفتقر إلى التخطيط والتوجيه من قبل الإدارة العليا، مما جعل دوره محدوداً.

## 1. الدراسات باللغة الأجنبية:

أ. دراسة Nawal Boualleg وآخرون (2020) بعنوان: "The reality of knowledge Management in organizations : creater Amman Municipality Experience"<sup>3</sup>، حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الخطوات العملية التي اتخذتها أمانة عمان الكبرى في تأسيس إدارة المعرفة كأحد معايير التميز التي وضعتها في رسالتها، وذلك بالتعريف على الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأهم عملياتها واستراتيجياتها، بالإضافة إلى شرح الدوافع التي دفعت أمانة عمان لتبني هذا المفهوم،

<sup>1</sup> ليلي غضبان، عمر الشريف، أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017.

<sup>2</sup> حسن الطيب بورغدة، نارمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 04، 2015.

<sup>3</sup> Nawal boualleg and others, **The reality of knowledge Management in organizations : creater Amman Municipality Experience**, The social Empowerment, vol02, N°01, 2020.

وفي الأخير أظهرت النتائج أن أمانة عمان الكبرى اتبعت مجموعة من المراحل العملية من أجل دمج إدارة المعرفة في عملياتها اليومية، من مرحلة التوعية إلى ضمان الالتزام، مرحلة التخطيط والتنفيذ ونشر المعرفة، ثم ضمان الاتصال الفعال بين الأطراف المشاركة في هذه الظاهرة الموجودة في المؤسسة مما يعزز قدرتها على المنافسة والتميز.

ب. دراسة **Mohmmedtaghi mohmmedpour (2018)** بعنوان: "Evaluation the relationship between knowledge management development and information technology with performance improvement among dehdasht khomeini hospital"<sup>1</sup>

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة تكنولوجيا المعلومات وأثرهما على تحسين أداء العاملين في مستشفى dehdasht imam khomein، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختبار عينة مكونة من 400 عامل ثم توزيع الاستبيان عليها، ثم تم تحليل المعطيات على برنامج SPSS وقد بينت النتائج أن أبعاد إدارة المعرفة (امتلاك، خلق، تخزين، نقل المعرفة ثم تطبيقها) وتكنولوجيا المعلومات تعمل على تحسين أداء العاملين.

ج. دراسة **hanbari and Dastranj (2017)** بعنوان: "the effect of knowledge management on the performance of personnel of hormozgan payame noor university"<sup>2</sup>

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر مكونات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، امتلاك المعرفة، التقاط المعرفة، نقلها ثم تطبيقها) على أداء العامل. شملت الدراسة جميع عمال جامعة عباس بايم نور، وتم اختيار عينة عشوائية قدرت بـ 54 عامل، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات، كما تم الاعتماد على برنامج الـ SPSS في تحليل المعطيات، وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباط بين مكونات إدارة المعرفة وأداء العامل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الأقدمية في العمل وأداء العاملين، وعدم وجود ارتباط بين جنس العامل ومستواه التعليمي وأدائه.

<sup>1</sup> Mohmmedtaghi mohmmedpour, **Evaluation the relationship between knowledge management development and information technology with performance improvement among dehdasht khomeini hospital**, open access journal of business economics , 2018.

<sup>2</sup> hanbari and Dastranj, **the effect of knowledge management on the performance of personnel of hormozgan payame noor university**, journal of socialomics, august 10th, 2017.

د. دراسة Abdulkarim kyani, hussein falakinia و Mir hamid reza torabi (2016)

بعنوان: "An investigation of the impact of knowledge management on human resources performance in management keshavarzi bank branches in Tehran"<sup>1</sup>  
تهدف الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على أداء المورد البشري لدى بنك keshavarzi بطهران، وتحديد العناصر المختلفة لأداء الموارد البشرية مع إعطاء مقترحات لتحسين الأداء من خلال الاعتماد على مكونات إدارة المعرفة، وقد تم توزيع 21 استبيان على العمال المستجوبين، وتبين من خلال الدراسة أن إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً على أداء المورد البشري.

وفي هذا الصدد، يمكن إبراز أهم الجوانب التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فيما يلي:

- اسقاط المفاهيم النظرية لمفاهيم إدارة المعرفة وأداء العاملين في بيئة الأعمال الجزائرية؛
- الدراسة مست المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية بولاية سطيف، حيث شملت الدراسة 69 مؤسسة، وتم توزيع 69 استمارة على المسيرين في المؤسسات محل الدراسة؛
- أخذت الدراسة في الاعتبار مجموعة المتغيرات الشخصية والمتمثلة في العمر، المستوى التعليمي، والأقدمية بالمؤسسة، بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات المؤسسية والمتمثلة في الحجم، العمر، طبيعة النشاط؛
- كانت هذه الدراسة في فترة زمنية تختلف عن الدراسات السابقة، حيث امتدت من 2018 إلى غاية 2022؛
- ركزت الدراسة على معرفة توجهات المسيرين فيما يخص تطبيق إدارة المعرفة ومساهمتها في تحسين أداء العاملين.

ثامنا- حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في الحدود الزمانية، المكانية، والبشرية وهي كما يلي:

**1. الحدود الزمانية:** تتضمن الحدود الزمنية فترة إعداد البحث والتي تمتد من سنة 2018 إلى مارس 2022؛

<sup>1</sup> Mir hamid reza torabi, Abdulkarim kyani, hussein falakinia, **An investigation of the impact of knowledge management on human resources performance in management keshavarzi bank branches in tehran**, the international conference on new challenges in management and business organization and leadership, dubai , UAE, Procedia social and behavioral sciences, Elsevier, 2016.

**2. الحدود المكانية:** قصد دراسة مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين تم زيارة مجموعة من المؤسسات الصناعية والخدمية، في مختلف مناطق ولاية سطيف، والمتمثلة في المنطقة الصناعية سطيف، المنطقة الصناعية مزلق، المنطقة الصناعية قجال، عين آزال، وبعض المؤسسات الخدمية بولاية سطيف؛

**3. الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة استجواب مجموعة من مسيري المؤسسات محل الدراسة.

### تاسعا-هيكل البحث:

قصد الإمام بمختلف جوانب البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي كما يلي:

#### 1. الفصل الأول:

تم تخصيصه للإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة في ظل تنامي الاقتصاد المعرفي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول اقتصاد المعرفة، أما المبحث الثاني فتم التطرق من خلاله إلى مفاهيم أساسية حول المعرفة، وفيما يخص المبحث الثالث تم التطرق فيه إلى إدارة المعرفة في المؤسسة.

#### 2. الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم تناول الإطار النظري لأداء العاملين، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث يتضمن المبحث الأول ماهية أداء العاملين وإجراءات تحسينه، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى إدارة أداء العاملين، أما المبحث الثالث فخصص لتقييم أداء العاملين.

#### 3. الفصل الثالث:

تم تناول في هذا الفصل العلاقة بين المتغيرين من خلال التطرق إلى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تم التطرق في المبحث الأول إلى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال التعلم التنظيمي، في المبحث الثاني تم التطرق إلى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال تقبل التغيير التنظيمي، أما المبحث الثالث مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي.

#### 4. الفصل الرابع:

تم تخصيصه لتقييم لتوجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية،

## مقدمة

أما المبحث الثاني فتم من خلاله التطرق إلى تحليل البيانات ومناقشة إجابات المستجوبين، أما المبحث الثالث فخصص لاختبار الفرضيات، مع عرض أهم النتائج.

### عاشرا- صعوبات البحث:

واجهت البحث مجموعة من الصعوبات يمكن إجمالها فيما يلي:

1. صعوبة الحصول على المراجع من المكتبة بسبب التوقف الطويل عن العمل الراجع إلى جائحة كورونا؛
2. اغلاق العديد من المؤسسات الصناعية والخدمية أبوابها بسبب الخوف من انتشار الجائحة؛
3. عدم تجاوب العديد من المؤسسات، بسبب غياب مسيرتها؛
4. تأخر المؤسسات في الرد حول قبول الاستثمارات، بحجة انشغال المسيرين أو بدون ذكر أي سبب.

## الفصل الأول: إدارة المعرفة في ظل تنامي الاقتصاد المعرفي

## الفصل الأول: إدارة المعرفة في ظل تنامي الاقتصاد المعرفي

### تمهيد

تواجه المؤسسات المعاصرة موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحتاج عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، وهذا بسبب ما فرضته العولمة وشدة المنافسة عليها، مما عجل بالتحول من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد المعرفي، وأصبح اندماج المؤسسات اليوم فيه مطلباً ملحا للتكيف مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة، بعدما تغيرت عوامل الإنتاج وأصبحت المعرفة ركيزة أساسية، مشكلة أرضية للانطلاقة الجديدة، كما تعتبر مصدرا للقوة **"knowledge is power"** ومن أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسات، بل أكثر من ذلك تعد عاملا محمدا لاستمراريتها وبقائها .

وبذلك فإن المعرفة وكيفية إدارتها أصبحت تشكل عنصرا مهما في المجتمعات والمؤسسات في ظل تنامي الاقتصاد المعرفي، فمن خلال الإدارة الفعالة لها، يتم الحصول على المعرفة، تخزينها، مشاركتها وتطبيقها لحل مختلف المشكلات التي تواجه المؤسسات من جهة، والحصول على الإبداع الذي يؤدي بالضرورة إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي هذا الإطار وبغرض تقديم صورة واضحة لمفهوم المعرفة، إدارتها، ودورها الكبير في المؤسسة تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: اقتصاد المعرفة.
- المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المعرفة.
- المبحث الثالث: إدارة المعرفة في المؤسسة.

## المبحث الأول: اقتصاد المعرفة

لقد ساهم التطور التقني والعلمي والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في ظهور نمط اقتصادي جديد يعرف "باقتصاد المعرفة"، والذي تمثل فيه المعرفة موردا استراتيجيا يستند عليه في كل الصناعات والخدمات والأنشطة، ومصدرا لخلق القيمة وتوليد الثروة، والمحرك الأساسي للنمو الاقتصادي، فمن يمتلك المعرفة هو المتقدم والمتفوق، بل أصبحت المعرفة هي المقياس الرئيسي للتفرقة بين التقدم والتخلف.

### المطلب الأول: الإطار العام لاقتصاد المعرفة

إن التحول من الاقتصاد المادي إلى الاقتصاد اللامادي يقوم أساسا على زيادة مصادر توليد المعرفة، نقلها والاستثمار فيها بكفاءة وفعالية من خلال التعليم، التدريب، البحث والتطوير من جهة، والتقدم التكنولوجي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فمن خلال هذا المطلب سيتم تناول نشأة اقتصاد المعرفة، تعريفه، خصائصه، وأهميته.

### الفرع الأول: نشأة اقتصاد المعرفة

إن مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد بالطبع، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ أن تفتح وعيه باتساع مداركه، وارتقت معه من بداياتها حتى وصلت إلى ما عليه الآن، غير أن الجديد اليوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، وعلى نمط حياة الإنسان عموما، وذلك بفضل الثورة العلمية التكنولوجية، فقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين أعظم تغيير في حياة البشرية وهو التحول الثالث بعد ظهور الزراعة والصناعة، حيث تمثل في ثورة العلوم فائقة التطور في المجالات الالكترونية، النووية، الفيزيائية، البيولوجية والفضائية، وكان لثورة المعلومات والاتصال دور الريادة في هذا التحول، وأصبحت المعرفة موردا استراتيجيا هذا من جهة،<sup>1</sup> ومصدرا للقوة من جهة أخرى، كما تلخصها لنا مقولة فرنسيس بيكون الشهيرة والتي ربما سبقه إليها بآلاف السنين إمبراطور سان تسو فهو القائل أن<sup>2</sup> "المعرفة هي القوة التي تمكن العقل من أن يسود، والقائد من أن يهاجم بلا مخاطر، وأن ينتظر بلا إراقة دماء، وأن ينجز ما يعجز عنه الآخرون"، وجاءت تكنولوجيا المعلومات لتضيف كل يوم شاهدا جديدا على صحة هذه المقولة من خلال ظهور نظام اقتصادي أساسه المعرفة، وهو اقتصاد المعرفة "knowledge Economy"، حيث أن أول من أشار إلى هذا المصطلح بيتر دراكر "Peter Drucker" في كتابه "The Age of Discontinuity"

<sup>1</sup> محمد شاهين، الاقتصاد المعرفي وأثره على التنمية الاقتصادية للدول العربية، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، 2018، ص 13.

<sup>2</sup> ريجي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 124.

"في سنة 1950<sup>1</sup>، ومن خلال هذا الاقتصاد تم اعتبار المعرفة أحد أهم عوامل الإنتاج، وأهم مصدر لخلق الثروة، خاصة بعدما تم إدخال الذكاء الصناعي في عمليات الإنتاج والتشغيل، مما أدى إلى التشغيل الذاتي للآلة وقلل من استخدام الأيدي العاملة، ثم وصلت التكنولوجيا إلى مستوى التحكم الكامل في دورة الإنتاج بواسطة الحواسيب المتطورة، ومن هذا المنطلق تبلور مفهوم اقتصاد المعرفة على مستوى الدولة وعلى مستوى المؤسسات<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف اقتصاد المعرفة

أطلقت العديد من التسميات على اقتصاد المعرفة منها: اقتصاد المعلومات، الاقتصاد المبني على المعرفة، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الإلكتروني، الاقتصاد الشبكي، وغيرها من المسميات وعلى هذا الأساس تعددت التعاريف حوله:

1. تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OCED": "بأنه ذلك الاقتصاد المبني أساسا على إنتاج، نشر واستخدام المعرفة والمعلومات، والذي من خلاله تعتبر المعرفة اللبنة الأساسية والمحور الرئيسي القائم عليه"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف على اعتبار المعرفة أحد أهم عوامل الإنتاج؛
2. تعريف البنك الدولي "WB": "هو اقتصاد يحقق استخداما فعالا للمعرفة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"<sup>4</sup>. يركز هذا التعريف على أهمية المعرفة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
3. منظمة اليونسكو "UNESCO": "تقدم اقتصاد المعرفة على أنه يقوم على التكامل بين إمكانات تشفير وتخزين ونقل المعلومات التي أتاحتها التكنولوجيا والأسمال البشري للعمال القادرين على استعمال هذه التكنولوجيا، بما يسمى برأس المال المعرفي، والاستغلال الأمثل للقدرات الإنتاجية بفضل التقدم في إدارة المعرفة"<sup>5</sup>. يركز هذا التعريف على تمييز رأس المال المعرفي لاعتباره أحد الدعائم التي يقوم على أساسها اقتصاد المعرفة؛

<sup>1</sup> Alan S. Weber, **The role of education in knowledge economies in developing countries**, Procedia, Social and behavioral sciences, Elsevier, 2011, p01.

<sup>2</sup> محمد عمر باطويح، علم الدين بانقا، تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 61، 2018، ص 11.

<sup>3</sup> Xu Yongfan, **The Study on University Financial Management under Knowledge Economy**, Physics Procedia, Elsevier, 2012, p02.

<sup>4</sup> نزيهة بالقدرة، اقتصاد المعرفة في الجزائر: قراءة تحليلية في الإطار البديل للاقتصاد التقليدي، مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة، عنابة، الجزائر، العدد السابع، 2018، ص 09.

<sup>5</sup> المرجع نفسه.

4. بالنسبة لبيتر دراكر "P.Drucker\*": "من خلال الاقتصاد المبني على المعرفة تعتبر المعلومات والمعرفة المصدر الرئيسي والأكثر إنتاجية لخلق الثروة، فقد حلت محل عوامل الإنتاج السابقة من رأس المال، الأرض، والعمل في ظل الاقتصاد الصناعي"<sup>1</sup>. يركز هذا التعريف على اعتبار أن المعرفة مصدر لخلق الثروة، والجدير بالذكر أن: تكوين الثروة من خلال الاقتصاد المبني على المعرفة هو أكثر كفاءة في تكوين الثروة من خلال الموارد الطبيعية<sup>2</sup>. "يضيف هذا التعريف أن خلق الثروة من خلال الاقتصاد المعرفي يكون أكثر كفاءة من خلقها بناء على الموارد الطبيعية؛

5. "هو تراكم للتكنولوجيا، والقدرات الفكرية، من أهم خصائصه الإبداع الدائم في وضع الإجراءات والأساليب، وإيجاد منتجات فكرية معرفية لم تكن تعرفها الأسواق من قبل"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف على أهمية الإبداع في دعم اقتصاد المعرفة وتوسيع نطاقه.

6. "اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة"<sup>4</sup>، بينما الاقتصاد المبني على المعرفة هو الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة دورا في خلق الثروة"<sup>5</sup>. وهذا يعني أن المعرفة في هذا الاقتصاد تشكل المكون الأساسي في العملية الإنتاجية، وأن النمو يزداد بزيادة هذا المكون القائم على تكنولوجيا الإعلام والاتصال باعتبارها المنصة الأساسية لهذا الاقتصاد.

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكننا القول أن اقتصاد المعرفة هو نمط جديد من الاقتصاد، يختلف في كثير من السمات عن الاقتصاد التقليدي، حيث تعتبر المعرفة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها،

---

\* ولد Peter Drucker في فيينا بالنمسا في 11 نوفمبر عام 1909م وتوفي في كاليفورنيا في 11 نوفمبر 2005، فلقد عاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان والده من المتعلمين والمتقنين المهنيين وكان لهما الوضع الرفيع في المجتمع، حصل على درجة الدكتوراه في القانون من جامعة فرانكفورت سنة 1931، والتي بدأ فيها بتدريس القانون الدولي والتاريخ والدستور، عمل خبيرا اقتصاديا في مكتب محلي تابع لبنك أمريكي، ثم عمل صحفيا في صحيفة فرانكفورت جنرال انزيغر، حيث كان يشغل في البدء منصب رئيس التحرير وكاتب في الشؤون المالية، تولى منصب كرسي أستاذية كلارك للعلوم الاجتماعية في مدرسة كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا، ودرس خلال امتحانه للتدريس القانون، التاريخ والعلوم الاقتصادية والفلسفة والشؤون الحكومية والدين، تلقى على الأقل عشر درجات شرف والعديد من الجوائز المهنية الأكاديمية، أجمع الكل على أنه الأب الروحي للإدارة، فقد ألف عشرات الكتب والمقالات والأبحاث العلمية في مجال الإدارة، نذكر منها: The end of Economic Man، The futur of the Industrial Man، Concept of the corporation، The new society وغيرها الكثير الكثير من المؤلفات. نقلا عن مرجع إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرياض، 2008، ص ص 289-290.

<sup>1</sup> Dagmar Veselá, Katarína Klimová, **Knowledge-based Economy vs. Creative Economy**, Social and behavioral sciences, Elsevier, , 2014, p02.

<sup>2</sup> Bosede Comfort Olopede and others, **Economic Growth, Energy Consumption and Human Capital Formation: Implication for Knowledge-based Economy**, International Journal of Energy Economics and Policy, Econjournals, 2020, p01.

<sup>3</sup> Roberto Mangabeira Unger, **The knowledge Economy**, Verso, London, 2019, p20.

<sup>4</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>5</sup> عائشة شتاتحة، الأولوية التي يجتهد بها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 29.

من خلال توليدها، نشرها، استخدامها، ابتكارها، بالاعتماد على رأس المال البشري كمورد معرفي ثمين، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بهدف تحسين التنمية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، وخلق الثروة من جهة أخرى، وبالتالي أصبحت المعرفة مقياسا للثروة الجديدة.

### الفرع الثالث: خصائص اقتصاد المعرفة

إن التغير في العامل الأساسي في الإنتاج في الاقتصاد يعتبر المحدد الأكثر تأثيرا وتحكما في تطوره، فمثلا في الاقتصاد الزراعي تعتبر الأرض عامل الإنتاج الرئيسي، وفي الاقتصاد الصناعي نجد أن رأس المال هو عامل الإنتاج الأساسي، أما في الاقتصاد الجديد نجد أن المعرفة هي العامل الرئيسي للإنتاج لهذا نجد أن اقتصاد المعرفة ينفرد بخصائص معينة تختلف عن باقي الاقتصاديات، والتي نوجز أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. الاستخدام الكثيف للمعرفة في عمل الاقتصاد وأداء نشاطاته وتوسعه ونموه؛
2. الاعتماد بصورة أساسية على الاستثمار في المورد البشري باعتباره رأس المال الفكري والمعرفي الذي يبنى عليه هذا الاقتصاد؛
3. يمتلك اقتصاد المعرفة القدرة على الإبداع والابتكار، في وضع الإجراءات والأساليب والتقنيات الجديدة التي تمكن من توليد منتجات معرفية جديدة لم تكن تعرفها الأسواق من قبل؛
4. هو الاقتصاد الذي لا يعاني من مشكلة الندرة، بل هو اقتصاد الموارد التي يمكن أن تستمر وتتجدد عبر الاستخدام المتزايد للمعلومات والمعرفة؛
5. الاعتماد على التعليم والتدريب وإعادة التأهيل باستمرار بما يضمن للعاملين مستويات عالية من التدريب ومواكبة التطورات التي تحدث في مجالات المعرفة؛
6. خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد (تناقص التكاليف)، بمعنى أن زيادة مدخلات الإنتاج المعرفي يحقق إنتاجا معرفيا أعلى، وذلك على اعتبار أن المعرفة تراكمية وبتجاه متصاعد حيث أن إنتاج معرفة جديدة يقود إلى إمكانية إنتاج معرفة جديدة أخرى؛
7. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال توظيفا يتسم بالفعالية لبناء نظام معلومات واتصالات فائقة السرعة؛
8. انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية؛

<sup>1</sup> أنظر:

- محمد بوقوم، زوليخة كنيدي، الاندماج في اقتصاد المعرفة بين المتطلبات ومؤشرات القياس، اقتصاديات المال والأعمال، قالمة، العدد 06، 2018، ص08.

-Roberto Mangabeira Unger,op.cit, p21.

9. تغير مفهوم الأسواق في ظل اقتصاد المعرفة حيث تتقلص فيه أهمية وتأثير الموقع نتيجة الاستخدام الفعال للتقنية؛

10. تتوقف قيمة المعرفة في اقتصاد المعرفة على دخولها حيز التشغيل ونظم الإنتاج والمقابل تصبح منعدمة القيمة إذا بقيت حبيسة عقول أصحابها.

وبهدف استكمال الرؤية حول خصائص اقتصاد المعرفة سنحاول مقارنته مع الاقتصاد الصناعي من خلال الجدول التالي:

الجدول(01): معايير المقارنة بين الاقتصاد التقليدي(الصناعي) واقتصاد المعرفة

معار المقارنة	الاقتصاد الصناعي	اقتصاد المعرفة
هيكل القيمة	- ثنائية القيمة: الاستعمال والاستبدال؛ - الأصول المادية: نهائية، ثابتة، تستهلك بالاستخدام؛ - يسهل تحديد قيمة الأصول؛ - أصول ملموسة؛	- رباعية القيمة: الاستعمال، الاستبدال، القيمة الرقمية، قيمة المعرفة؛ - أصول معرفية: لانهائية، متغيرة، لا تستهلك بالاستخدام، ومن الصعب تحديد قيمتها؛ - أصول غير ملموسة.
هيكل التكلفة والعوائد	- قانون تناقص العوائد؛ - تزايد التكلفة الثابتة؛ - تزايد التكاليف المتغيرة؛ - العائد على الاستثمار؛	- قانون تزايد العوائد؛ - تناقص التكاليف الثابتة؛ - ثبات التكاليف المتغيرة؛ - العائد على المعرفة.
هيكل الملكية	- ملكية فردية: يسهل تحديدها، توظيفها، حمايتها؛ - ملكية رأس المال المادي؛ - سيطرة الرأسماليين الصناعيين؛	- ملكية فردية: يصعب تحديدها، توثيقها، حمايتها؛ - ملكية رأس المال الفكري؛ - سيطرة الرأسماليين المعرفيين؛ - رأسمالية رقمية.
هيكل الطلب والعرض	- التركيز على جانب العرض؛ - الندرة وقلة العرض؛ - منتجات مادية؛ - اقتصاديات الحجم؛ - خدمات مادية؛	- التركيز على جانب الطلب؛ - الوفرة وزيادة العرض؛ - منتجات رقمية مجردة؛ - اقتصاديات النطاق؛ - خدمات متنوعة: مادية، معرفية معلوماتية.
هيكل الإدارة والتنظيم	- إدارة هرمية، ساكنة؛ - تنظيمات فعلية، مركزية؛ - جودة السلعة لزيادة القدرة التنافسية؛ - إدارة وتنظيم الإنتاج؛ - العمل الفردي قليل المرونة؛ - رأس المال المادي عامل الإنتاج الرئيسي؛	- إدارة مسطحة ديناميكية؛ - تنظيمات افتراضية لا مركزية؛ - الإبداع والابتكار أساس الميزة التنافسية؛ - التدفق المعرفي لزيادة الإنتاج؛ - العمل الجماعي الأكثر مرونة؛ - رأس المال الفكري عامل الإنتاج الرئيسي؛
هيكل الأداء والنمو الاقتصادي	- اقتصاد قائم على الإنتاج؛ - نضوب الموارد الأولية مع زيادة الاستهلاك؛ - طاقة إنتاجية.	- اقتصاد قائم على إعادة الإنتاج؛ - نمو الموارد المعرفية مع زيادة الاستهلاك؛ - طاقة معرفية.

المصدر: محمد بوقوم، زوليخة كنيدي، آليات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة: قراءة في مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016 - حالة الجزائر، - أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، 2017، ص 07.

فمن خلال الجدول يمكننا القول أن اقتصاد المعرفة ساهم في إحداث تغيير على العديد من المفاهيم الاقتصادية، فهو ذلك الاقتصاد الذي يتميز بمجموعة من الخصائص التي جعلته يختلف عن الاقتصاد الصناعي، فهو يعتمد بصورة أساسية على استخدام الموارد المعرفية بدلا من استخدام الموارد المادية، وعلى تطبيق التكنولوجيا والاعتماد على رأس المال الفكري بدلا من تحويل المواد الأولية، واستخدام اليد العاملة البسيطة، فهذا الاقتصاد مبني أساسا على المورد البشري وباعتباره أحد الركائز الأساسية، فهذا ما ألزم ضرورة الاستثمار فيه من خلال التدريب، التعليم، والرعاية الصحية، إضافة إلى أنه يتميز بخاصية الإبداع والابتكار في مختلف المنتجات المعرفية، وعدم نضوب موارده المعرفية فهي تتسم بالتجديد والاستمرارية مع الاستخدام والتطبيق المستمر للمعرفة.

#### الفرع الرابع: أهمية اقتصاد المعرفة

أصبح اندماج المؤسسات اليوم في اقتصاد المعرفة مطلبا ملحا للتكيف مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة، بعد أن تغيرت عوامل الإنتاج وأصبحت المعرفة ركيزة الأساسية تمثل أرضية لانطلاقة جديدة، دعامتها الرئيسية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث تبرز أهمية هذا الأخير في مجموعة من النقاط نلخصها كالتالي<sup>1</sup>:

1. تعتبر المعرفة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة والفكر الخلاق المبدع المبتكر أساس توليد الثروة في الاقتصاد وزيادتها وتراكمها مصدر لتحقيق القوة الاقتصادية؛
2. أحدث اقتصاد المعرفة تغيرات هيكلية واضحة وملموسة في الاقتصاد، وتتمثل أهم هذه التغيرات فيما يلي:
  - أ. تزايد استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها في كافة مجالات الأعمال؛
  - ب. تزايد أهمية الإنتاج المعرفي؛
  - ج. تزايد الأهمية النسبية للاستثمار وتكوين رأس المال الفكري؛
  - د. تزايد حجم الصادرات من المنتجات المعرفية؛
  - هـ. نمو مستمر في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة، توليدا، إنتاجا، استخداما؛

<sup>1</sup> محمد بوقوم، زوليخة كنيدي، آليات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة: قراءة في مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016 - حالة الجزائر، - أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثاني والعشرون، 2017، ص 08.

3. يرفع اقتصاد المعرفة من قيمة الأصول غير الملموسة بزيادة أهمية الأفكار، العلامات التجارية، براءات الاختراع كمدخلات، وأهمية الخدمات كمخرجات؛
4. يعمل على إعادة استخدام المعرفة الجديدة بما يقلل من التكلفة ويسرع من عملية طرح المنتجات في الأسواق وتحقيق العوائد بما يضمن ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة؛
5. يساهم في تنامي العائد الاستثماري بالتوازي مع تزايد حجم النفقات المصاحبة للتقدم التقني والعلمي، بما يؤدي إلى تحول قانون تناقص الغلة الإنتاجية عند زيادة عناصر الإنتاج التقليدية إلى تزايد العوائد عند إضافة عنصر المعرفة في العملية الإنتاجية؛
6. يمنح اقتصاد المعرفة مكانا محوريا لنظم التعليم والتدريب المستمرين بما ينمي خبرات العمالة، وما يتطلب ذلك من أساليب جديدة في التفكير ووضع السياسات والخطط؛
7. خفف من قيود الموارد التقليدية وخاصة الطبيعية منها، بتحويل المعرفة والمعلومات إلى مورد اقتصادي متجدد، بما يقلل من ندرة الموارد ويضمن التوسع في الأنشطة الاقتصادية؛
8. يساهم في تحسين الأداء ويرفع من الإنتاجية وتخفيض حجم تكاليف الإنتاج وتحسين نوعيته من خلال استخدام الأساليب التقنية المتطورة بما يحقق بدوره الاستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه بسرعة؛
9. من خلاله يتم توفير فرص عمل جديدة ومتنوعة خصوصا في المجالات التي يتم فيها استخدام التقنيات المتقدمة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بمن تتوفر لديهم المهارات والقدرات المتخصصة عالية المستوى بما يتناسب مع استخدام هذه التقنيات المتقدمة؛
10. زيادة الناتج المحلي والدخل القومي بزيادة الدخل والعوائد التي تحققها المعرفة، وزيادة دخول الأفراد الذين تربطهم نشاطات بالمعرفة سواء بشكل مباشر أو مباشر.

### المطلب الثاني: ركائز وتحديات اقتصاد المعرفة وأهم مبررات التحول إليه

لقد تعددت الآراء واختلفت وجهات النظر حول اقتصاد المعرفة، وهذا راجع للأهمية التي يحظى بها، ومدى تأثيره على منظمات الأعمال في ظل التطورات والتغيرات الاقتصادية الراهنة، فمن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أهم الركائز التي يقوم عليها اقتصاد المعرفة، متطلباته، أسباب ودوافع التحول إليه، أهم مؤشرات قياسه، ومختلف التحديات التي يمكن أن تواجه هذا الأخير.

### الفرع الأول: ركائز اقتصاد المعرفة

لقد حدد البنك الدولي أربعة ركائز أساسية لاقتصاد المعرفة موضحة في الجدول الموالي هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 149.

1. الإطار الاقتصادي والمؤسسي: الذي يضمن بيئة اقتصادية كلية مستقرة ومنافسة وسوق عمل مرنة مع حماية اجتماعية كافية، ويقصد بدور الحكومات في توفير الإطار الاقتصادي والحوافز لمجتمع الأعمال وغيرها من الشروط التي تعمل على رفع اقتصاد المعرفة بالإضافة إلى الأداء الفعلي للاقتصاد؛
2. نظم التعليم: التي تؤكد أن المواطنين معدين للاستحواذ أو الحصول على المعرفة واستخدامها والمشاركة فيها، فقيادة التكنولوجيا والاحتياجات الجديدة يتجه التعليم لإحداث تغييرات كبرى على كل المستويات، وفي مجالات متنوعة تتضمن المنهجيات وقنوات التوزيع، علاوة على أن التعليم والتدريب المستمر المعتمد على التكنولوجيا هما من أكثر الخصائص الرئيسية لبيئة اقتصاد المعرفة؛
3. نظم الإبداع: التي تجمع بين الباحثين وأصحاب الأعمال في تطبيقات تجارية للعلوم والتكنولوجيا، ويقصد بهذه النظم التعاون الواسع والقوي بين الأعمال التجارية ومراكز التفكير من أجل تكوين أو تطبيق المفاهيم الإبداعية والطرق والتكنولوجيات التي تعطي المنتجات والخدمات ميزة تنافسية، مما يشارك في تطوير وتحقيق اقتصاد المعرفة، كعمالة معرفية منافسة ومطلوبة يمكنها استحداث مهاراتها دوريا؛
4. البنية الأساسية لمجتمع المعلومات: يقصد بها البنية الأساسية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وإلى أي حد هي متقدمة ومنتشرة، ولكن في المفهوم الواسع تتضمن كل البنى الأساسية التي تدعم مجتمع معلومات فعال.

الجدول(02): ركائز اقتصاد المعرفة المحددة من قبل البنك الدولي(WB)

الركيزة الأولى: الإطار الاقتصادي والمؤسسي	الركيزة الثانية: التعليم والمهارات	الركيزة الثالثة: البنية التحتية للمعلومات والاتصالات	الركيزة الرابعة: نظام الإبداع
يجب أن يوفر النظام الاقتصادي والمؤسسي للبلد حوافز للاستخدام الفعال للمعرفة الحالية والمستقبلية، لتحقيق الازدهار وريادة الأعمال.	يحتاج سكان البلد إلى التعليم والمهارات التي تمكنهم من خلق المعرفة، ومشاركتها واستخدامها بشكل جيد.	هناك حاجة إلى بنية تحتية ديناميكية للمعلومات، لتسهيل الاتصال الفعال ونشر المعلومات ومعالجتها.	يجب أن يكون نظام الابتكار في البلاد معتمدا على مراكز البحوث، والجامعات، ومستشاري مراكز البحث للحصول على الأفكار، والاستفادة من المخزون المتزايد من المعرفة، واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية وخلق تكنولوجيا.

Source: Alan S. Weber, *The role of education in knowledge economies in developing countries*, Procedia, Social and behavioral sciences, Elsevier, 2011, p02.

من خلال الجدول تبين أن البنك الدولي يعتمد على منهجية محددة لتقييم المعارف، فالازدهار في أي بلد يحتاج إلى أربعة ركائز أساسية وهي: نظام وإطار اقتصادي ومؤسسي قوي، نظام تعليمي سليم، بنية تحتية معلوماتية، ونظام للابتكار.

### الفرع الثاني: متطلبات اقتصاد المعرفة

يتطلب اقتصاد المعرفة ما يلي<sup>1</sup>:

1. الاعتراف بالمعرفة ورأس المال الفكري كموجودات جوهرية وأكثر أهمية من الموجودات المادية الملموسة؛
2. وجود هياكل تنظيمية شبكية ومرنة ونماذج وأنماط إدارية جديدة؛
3. الإنتاج المتعدد للسلع والخدمات؛
4. اعتماد التغيير الجذري لمواجهة الأزمات الاقتصادية بدل الإصلاحات التدريجية الروتينية؛
5. التركيز على مهارات وقدرات وخبرات الموارد البشرية؛
6. توافر المواهب البشرية أو رأس المال الفكري المتنوع معرفياً؛
7. بناء واعتماد نظم حوافز ومكافآت تركز على توليد المعرفة بدل نظام العمولة والأجر المقطوع التقليدي؛
8. إقامة بنية تنظيمية تعتمد على نشر المعرفة والمشاركة بها؛
9. يتوقف استثمار المعرفة في المؤسسة على قدرتها على توجيه المعرفة المناسبة للأفراد المناسبين في الوقت المناسب.

كما يمكننا إضافة المتطلبات التالية<sup>2</sup>:

1. توافر بنية تحتية معلوماتية ملائمة ومتطورة مبنية على شبكة اتصالات متطورة بما يعمل على تيسير نقل البيانات بسهولة وبسرعة؛
2. بناء الخدمات الضرورية لدعم التطبيقات الالكترونية للأعمال مثل الشبكات وخطوط الاتصالات والمعدات الخاصة التي تعمل على ربط المؤسسة بالإنترنت ومتطلبات العمل؛
3. وجود الوعي اللازم لدى أفراد المجتمع لارتكاز المؤسسة الالكترونية وأداء أعمالها على تقنيات التبادل الالكتروني والتي يجب أن تكون آمنة وموثوق بها، فالمجتمع الذي تنتشر به ثقافة استخدام الانترنت وطرق الدفع الالكتروني والبطاقات الالكترونية يكون أكثر فعالية في التحول نحو اقتصاد المعرفة والمؤسسات الالكترونية؛

<sup>1</sup> سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 46.

<sup>2</sup> حميد بن حجوبة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

4. توافر بيئة قانونية وتنظيمات فعالة تعمل على توفير الدعم القانوني اللازم للمعاملات عبر شبكة الانترنت كما يجب أن تتمتع بيئة المؤسسة بقدر كبير من الحرية في إنشاء وتأسيس المؤسسات الالكترونية اللازمة لدفع حركة المجتمع ككل نحو التنمية الشاملة بخطى أكبر.

### الفرع الثالث: مبررات التحول نحو اقتصاد المعرفة

إن الاقتصاد المعرفي المقترن بتكنولوجيا الإعلام والاتصال هو اقتصاد السرعة الفائقة، فإذا كان الاقتصاد التقليدي في العصر الصناعي هو اقتصاد الحركة البسيطة ووسيلته هي السكك الحديدية والسيارات والبريد التقليدي، فإن الاقتصاد المعرفي هو اقتصاد الحركة السريعة، ووسيلته هي الأقمار الصناعية والبريد الالكتروني، حيث أن التحول من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد المعرفي يصنع تحدياً أمام إدارة مؤسسات الأعمال، ففي ظل الاقتصاد التقليدي كان التحدي الذي يواجه المؤسسات هو كيفية إدارة الندرة في الموارد (أموال، معدات، اليد العاملة)، والتي تتناقض بالاستخدام المتكرر لها، أما في ظل اقتصاد المعرفة فقد انتقل التحدي إلى إدارة الوفرة حيث تحول الاهتمام إلى خلق الوفرة في المعلومات والمعرفة التي تزداد قيمتها بالاستخدام المستمر، فقد أصبحت المعرفة ورأس المال الفكري أهم مستلزمات الاقتصاد المعرفي والموجودات الأكثر أهمية في المؤسسات. ومما زاد من مبررات التحول إلى الاقتصاد المعرفي هو النمو السريع للمعرفة، وظهور فروع علمية جديدة مع اتساع مجالات البحث والتطوير، إضافة إلى التطور التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم حالياً في مختلف المجالات العلمية والتقنية<sup>1</sup>، وقدرة اقتصاد المعرفة على التكيف مع مختلف التغيرات والتقنيات الجديدة، وبالتالي أصبح حتمية ووجب الانتقال إليه خاصة وأن كل الظروف مواتية لذلك بالإضافة إلى توفر مجموعة من القوى الدافعة الرئيسية التي تؤدي إلى التوجه إلى الاقتصاد المعرفي<sup>2</sup>:

1. تنامي دور المعرفة كعنصر هام للحصول على قيمة مضافة؛
2. العولمة وما انجر عليها من فتح للأسواق العالمية وازدياد المنافسة الحادة للمنتجات؛
3. ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة؛
4. الانتشار الرهيب للشبكات؛
5. تحرير التجارة العالمية وتلاشي الحدود بين البلدان، الأمر الذي أفسح المجال أمام كل أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر؛
6. ظهور مفهوم رأس المال الفكري المبني على التعلم وتوليد المعرفة؛

<sup>1</sup> مريم بن جيمة، اقتصاد المعرفة ومبررات التحول إليه، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار، 2018، ص 07.

<sup>2</sup> حميد بن حجوبة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

7. التغيير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات جعل من الأوفر اقتصاديا إجراء تكامل بين العمليات المتباعدة جغرافيا ونقل المنتجات والمكونات عبر أرجاء العالم بحثا عن الكفاءة؛
8. المنافسة المتزايدة أدت بالمؤسسات للبحث عن طرق جديدة لمواجهة التقنيات الجديدة وزيادة كفاءتها وإيجاد كافة السبل للحفاظ على بقائها والبحث على أسواق جديدة.

#### الفرع الرابع: مؤشرات اقتصاد المعرفة

إن مضامين اقتصاد المعرفة ومعطياته التي تحققت في الدول المتقدمة بصورة ثورة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستخدام الكثيف للمعرفة والعلم بدرجة كبيرة وقوية بجوانب أساسية، أسهمت بشكل مهم جدا في توسيع مدى تحقيق هذه المضامين، وفي عصر أصبحت فيه المعرفة المقياس الرئيسي للتفريق ما بين التقدم والتخلف، وأصبح النمو المتسارع لاقتصاد المعلومات وصناعتها يحدث طفرة غير مسبقة في الفكر الاقتصادي بشكل عام وفي اقتصاد المعرفة بشكل خاص، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالتغيرات الجذرية في أدوات ووسائل وطرق الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية الموارد البشرية، وفي خضم هذه المضامين والمعطيات حمل معه مجموعة من المؤشرات التي اختلف الباحثين ومفكري الاقتصاد على تحديدها والتي يستحيل جمعها وعلى هذا الأساس سوف يتم التطرق لها حسب التصنيفات التالية<sup>1</sup>:

1. مؤشرات اقتصاد المعرفة حسب تصنيفات البنك الدولي: من خلال الجدول الموالي سيتم توضيحها بشكل مفصل.

<sup>1</sup> حميد بن حجوبة ، مرجع سبق ذكره، ص44.

الجدول(03): مؤشرات اقتصاد المعرفة حسب تصنيفات البنك الدولي

المؤشر	العنصر الرئيسي	المؤشرات المطلوبة للعنصر	مفهوم العنصر
مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	البنية المعلوماتية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقدار الاستثمار في وسائل الاتصالات؛</li> <li>- الهواتف العاملة المستخدمة لكل ألف نسمة؛</li> <li>- اشتراكات الهاتف المحمول لكل ألف نسمة؛</li> <li>- التلفزيون والراديو لكل ألف نسمة؛</li> <li>- تكلفة المكالمات الدولية لكل ألف نسمة؛</li> <li>- الدوريات والصحف اليومية لكل ألف نسمة؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يشمل كل ما يتعلق بنشر المعلومات عبر وسائل الإعلام والاتصال</li> </ul>
	البنية الأساسية للحاسوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نسبة المشاركة الدولية في الحاسوب؛</li> <li>- عدد أجهزة الحاسوب لكل ألف نسمة؛</li> <li>- نسبة المشاركة الدولية في البنية الأساسية للحاسوب؛</li> <li>- طاقة الحاسوب لكل فرد؛</li> <li>- عدد مواقع الانترنت ومستخدميها لكل ألف نسمة من السكان؛</li> <li>- مواقع الانترنت لكل 10 آلاف نسمة من السكان؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعكس مدى توفر الحاسوب بصفته أداة لتقويم القاعدة المعلوماتية</li> </ul>
مؤشر الإبداع التكنولوجي	البحث والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصدير التقنية العالمية كنسبة من التصدير الصناعي؛</li> <li>- عدد العلماء والمهندسين العاملين في مجال البحث العلمي والتطوير؛</li> <li>- إجمالي العاملين في البحث والتطوير على المستوى الوطني كنسبة للسكان؛</li> <li>- إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة من الناتج الوطني الإجمالي؛</li> <li>- المتوسط السنوي لأعداد براءات الاختراع الممنوحة؛</li> <li>- نسبة إنفاق القطاع الخاص على البحث والتطوير؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعتبر مقياس لمستوى البحث والتطوير التقني الذي يعكس القدرة على الابتكار وتطبيق التقنيات الجديدة</li> </ul>
مؤشر التعليم والموارد البشرية	التعليم والتدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إجمالي الإنفاق على التعليم لكل فرد؛</li> <li>- معدل معرفة القراءة والكتابة؛</li> <li>- نسبة الطالب/المدرس في المرحلة الابتدائية؛</li> <li>- نسبة الطالب/المدرس في المرحلة الثانوية؛</li> <li>- التسجيل في المرحلة الثانوية والجامعية؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يركز على الموارد البشرية ويعتبر المدخل الأساسي لاقتصاد المعرفة</li> </ul>
مؤشر التسهيلات الدولية	التشريعات والتنظيمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعريفية والحواجز غير الجمركية وسلامة أوضاع البنوك؛</li> <li>- صادرات السلع والخدمات كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي؛</li> <li>- هامش سعر الفائدة وشدة المنافسة المحلية؛</li> <li>- الائتمان المحلي المقدم للقطاع الخاص كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي؛</li> <li>- نوعية التنظيم والضبط وحكم القانون والاستقرار السياسي؛</li> <li>- السيطرة على الفساد وحرية الصحافة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفرضها الحكومة ويعتمد عليها من أجل تسهيل الاندماج في اقتصاد المعرفة</li> </ul>

المصدر: هدى بوزيدي، سبرينة مانع، اقتصاد المعرفة ومتطلبات الاندماج فيه مع الإشارة لبعض التجارب الرائدة، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، العدد الحادي عشر، 2018، ص05.

2. مؤشر الاتحاد الأوروبي (2008): يقوم مؤشر قياس اقتصاد المعرفة المقدم من قبل الاتحاد الأوروبي في عام 2008 على ثلاث مجموعات أساسية كل منها يشمل متغيرات فرعية نلخصها كالتالي:

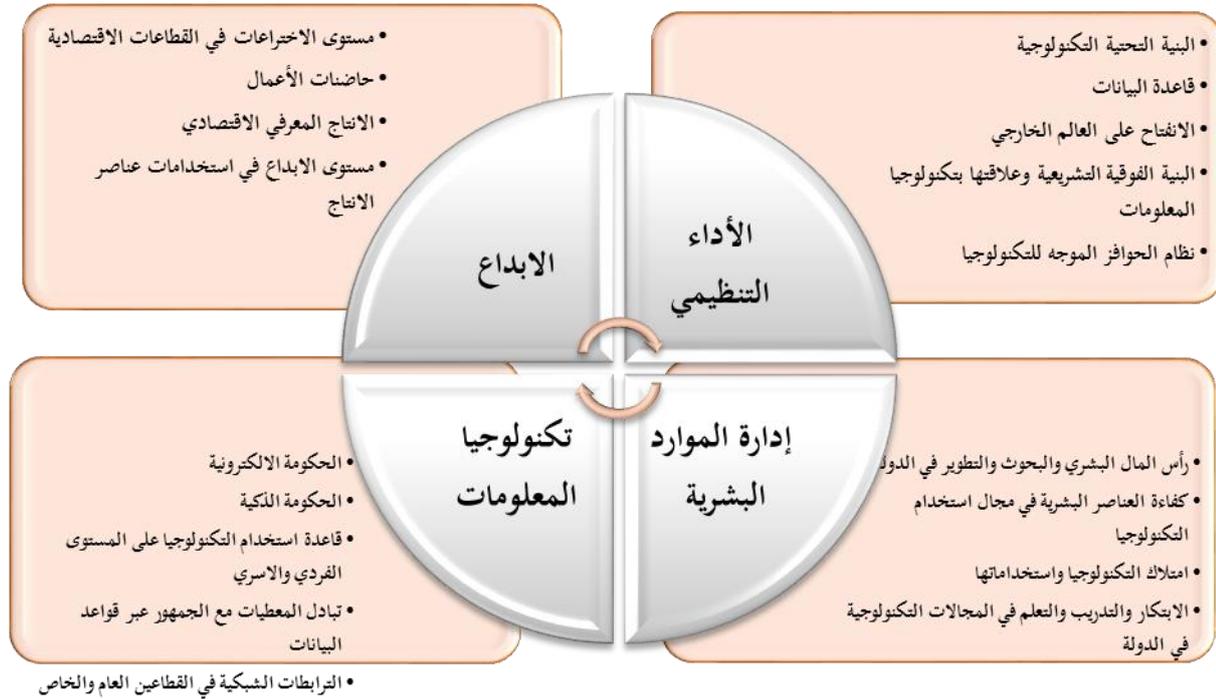
الجدول (04): مؤشر الاتحاد الأوروبي

المجموعة الأولى: الخصائص والدوافع	
الأثر الاقتصادي لقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	إنتاج ونشر تكنولوجيا الإعلام والاتصال
استخدام الانترنت من قبل الشركات	
استخدام الانترنت من قبل الأفراد	
استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل الحكومة	الموارد البشرية والمهارات والإبداع
التعليم العام	
تعليم العاملين في قطاع التكنولوجيا	
المهارات	
المرونة	إنتاج المعرفة ونشرها
بيئة البحوث والتطوير	
براءات الاختراع	
تدفق المعرفة	
إجمالي الاستثمار في الأصول المادية	الابتكار وريادة الأعمال
ريادة الأعمال	
الطلب على المنتجات الإبداعية	
سوق مخرجات الإبداع	
مؤشرات تنظيمية	
المجموعة الثانية: المخرجات، الأداء الاقتصادي والمجتمع والاقتصاد القائم على المعرفة	
الدخل	المخرجات الاقتصادية
الإنتاجية	
التوظيف	
البيئة المحيطة	الأداء الاجتماعي
التوظيف والرخاء الاجتماعي	
المجموعة الثالثة: العولمة	
التجارة	
إنتاج المعرفة	
الموارد البشرية	

المصدر: محمد بوقوم، زوليخة كنيدي، الاندماج في اقتصاد المعرفة بين المتطلبات ومؤشرات القياس، اقتصاديات المال والأعمال، قلمة، العدد 06، 2018، ص15.

3. مؤشر المعرفة العربي 2015: وهو مبادرة مشتركة بين برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، من أجل تطوير فكر لقياس المعرفة في المنطقة العربية عبر بناء مؤشر استدلالي للبلدان العربية يوضح مكانتها المعرفية ضمن ستة مجالات وهي: التعليم ما قبل الجامعي، التعليم العالي، التعليم التقني والتدريب المهني، البحث والتطوير والابتكار والتنمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الاقتصاد<sup>1</sup>. أما مؤشر الاقتصاد فيحاول قياس أهمية قياس مؤشر المعرفة في إطار العملية الاقتصادية في إطار اقتصاد المعرفة والذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية يوضحها الشكل التالي:

الشكل(01): مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة وفقا لمؤشر المعرفة



المصدر: محمد بوقموم، زوليخة كنيده، الاندماج في اقتصاد المعرفة بين المتطلبات ومؤشرات القياس، اقتصاديات المال والأعمال، قلمة، العدد السادس، 2018، ص16.

لقد حاولت هذه المؤشرات أن تقدم التحليل الأساسي لبيئة اقتصاد المعرفة، حيث تشترك كل هذه المؤشرات في النقاط التالية<sup>2</sup>:

أ. التأكيد على قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال واعتباره محورا رئيسيا، بما يؤكد أن اقتصاد المعرفة يقوم في الأساس على الاستثمار في الإمكانيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة القطاعات في المجتمع؛

<sup>1</sup> محمد بوقموم، زوليخة كنيده، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص17.

ب. التأكيد على أهمية رأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في تنامي الاقتصاد المعرفي من خلال الاستثمار الجيد فيه؛

ج. التركيز على عمليات الإبداع والابتكار باعتبارها من السمات الأساسية في اقتصاد المعرفة.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى هنالك العديد من الصعوبات التي تتعلق ببناء المؤشرات من حيث توافر البيانات والمعلومات المتعلقة بذلك ومدى دقتها، وعموما يمكننا تلخيص الصعوبات المتعلقة ببناء مؤشر لقياس اقتصاد المعرفة في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أ. تأثير المعلومات بالأبعاد السياسية وعلاقات الدول؛

ب. التغييرات والتعديلات التي قد تجرئها بعض الدول على المعلومات قبل الإفصاح عنها؛

ج. تفاوت الإمكانيات بين الدول بما يجعل عملية المقارنة صعبة؛

د. قضية الملكية الفكرية التي قد تحول دون الإفصاح الحقيقي عن بعض المؤشرات خاصة تلك المتعلقة بالبحوث والتكنولوجيا.

### الفرع الخامس: تحديات ومعوقات التحول إلى اقتصاد المعرفة

أدركت دول عدة تخلفها عن اللحاق بعصر المعرفة والمعلوماتية فأثبتت بذلك فقرها وتخلفها، وليس ذلك فحسب بل انعزالها العالمي أيضا، إلا أن هذا الإدراك اصطدم بمجموعة من المعوقات أهمها شح الإمكانيات المتاحة للأفراد والأسر والمؤسسات والتضييق على أنشطتها، وكان من نتائج ذلك قصور فعالية هذه المجالات في تهيئة المناخ المعرفي والمجتمعي اللازمين لإنتاج المعرفة، ومن أبرز التحديات التي واجهت الانتقال إلى اقتصاد المعرفة<sup>2</sup>:

1. **نشر المعرفة في الوطن العربي:** لكي يتخذ العلم والمعرفة في البلد وطنا أصيلا أو دائما لا بد من

التخلص من بعض العوامل التي أعاققت توطين العلم والمعرفة والمتمثلة في:

أ. الاكتفاء باستيراد منتجات العلم على صورة سلع وخدمات؛

ب. عدم جدوى البحث في العلوم في البلدان العربية أو عدم قدرة هذه البلاد على إنجاز يعتمد عليه؛

ج. شح الإمكانيات المتاحة للأفراد والأسر والمؤسسات والتضييق على أنشطتها؛

<sup>1</sup> محمد بوقوم، زوليخة كنبدة، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>2</sup> عمران الزين، دور التحول إلى اقتصاد المعرفة في زيادة تنافسية الاقتصادات العربية: حالة الاقتصاد الجزائري، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مستغانم، العدد 03، 2019، ص15.

د. ضعف البنى التنظيمية لاكتساب المعرفة اللازمة وتوظيفها، والاعتماد على استيرادها والاستفادة منها لفترة من الوقت، دون الاهتمام بتوظيف رأس المال المعرفي في إنتاج المعرفة نفسها وتوظيفها في عملية النمو الاقتصادي ودخول سوق المنافسة العالمية بقوة؛

**2. الفجوة الرقمية والمعرفية:** تزداد أهمية إنتاجية المعرفة كعامل حاسم في تحديد القدرة التنافسية لأي بلد أو مؤسسة، فالميزة الوحيدة التي يمكن تحقيقها هي الكم المعرفي الذي يمكن الحصول عليه من المعرفة العالمية المتاحة بفضل التكنولوجيا والانترنت للقدرة على استخدام هذه المعرفة بهدف جعلها منتجة، وهذا ما يهدد الدول العربية وإقصائها من اقتصاد المعرفة والاقتصاد العالمي، وبذلك تزداد الفجوة اتساعا نظرا لعدم توفر الإمكانيات المادية والتكنولوجية، والاستثمارات الضخمة الخاصة بإنشاء وتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى غياب استراتيجية واضحة لإعداد الموارد الفكرية ذات الطابع الإبداعي والابتكاري؛ إضافة إلى عدم الاستخدام الأوسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث نسب المشتركين في شبكة الانترنت وعدد مستخدميها وحجم الإنفاق على المعلوماتية ومالكي أجهزة الهواتف النقالة، وأجهزة الحاسوب الشخصية هي ضئيلة جدا مقارنة بالدول المتقدمة أو بالدول السارية نحو اقتصاد المعرفة؛

**3. حماية حقوق الملكية الفكرية:** لقد أدى التطور في ميدان حقوق الملكية الفكرية إلى تغيير نظرة حقوق المؤلف، فبعدها كانت حقوقا تكتسب أهمية دولية، سواء على الصعيد السياسي أو الاقتصادي، حيث أصبحت هذه الحقوق الآن أداة فعالة في التنمية الاقتصادية، وذلك بسبب القيمة الاقتصادية الهامة للابتكارات والاختراعات، ومع تزايد أهمية الإبداعات والابتكارات، جعل التنافس في المحيط التجاري المعاصر قائما على المعارف والمعلومات والأفكار، فقد تحولت الطاقة الإبداعية والابتكار والمعارف والمعلومات إلى ثروات اقتصادية ثمينة، يقوم على أساسها اقتصاد المعرفة، مما استوجب توفير متطلبات جديدة لحماية هذه الحقوق بالشكل الكافي، على الصعيد الوطني والدولي، ونظرا لهذه الأهمية المتزايدة لحقوق الملكية الفكرية على المستوى الاقتصادي، فقط أصبح عدم توفير الحماية للملكية الفكرية من معوقات الاستثمار الوطني الأجنبي؛

**4. القرصنة الإلكترونية:** أصبح الولوج إلى عالم "الهاكرز" حلما يسعى إليه الكثير من الشباب، وأصبحت مواضيع التجسس الإلكتروني تستحوذ على اهتماماتهم معتقدين في ذلك أنهم عباقرة إلا أنها انتهاك للخصوصية، كما أن مبدأهم هو أن المعرفة ينبغي أن تكون في متناول من يريدونها من دون أي قيود مهما كانت المبررات، وأصبحت شبكة الانترنت ميدانا لصراعات من نوع جديد حملت كل أدوات التدمير الإلكتروني كالتجسس، الاختراق وتدمير المواقع الإلكترونية الحكومية وغير الحكومية، والتحكم في

- تغيير قواعد بيانات قد تصل في خطورتها إلى تهديد الأمن الوطني لبعض الدول، مما دفع بعض خبراء الانترنت للاعتقاد أن الشبكة العنكبوتية أصبحت على حافة الانهيار؛
- 5. بناء القدرات البشرية:** هنالك احتياج ملح لبناء القدرات البشرية في جميع المستويات، وفي مجالات طرق استخدام المعلومات والاتصال للتعامل مع البنية الأساسية والسياسات والمعايير الدولية لتكنولوجيا المعلومات، فبناء القدرات البشرية أصبح أحد أهم الموارد الاقتصادية التي تساهم في العملية الإنتاجية، وفي زيادة مستوى الرفاه الاقتصادي للمواطن، لما يقوم به هذا العنصر من دور مهم ورئيسي كمنظم لاستخدام واستغلال أمثل لعوامل الإنتاج من جهة، وكمساهم مباشر في العملية الإنتاجية من جهة أخرى؛
- 6. التحديات الثقافية والاجتماعية:** إن العقل العربي المعاصر لم يساهم في بلورة الحداثة في القرنين التاسع عشر والعشرون فإن كل الفتوحات العلمية والانجازات الحضارية والتكنولوجية قد تحقق من دون أي مشاركة فعلية للعقل العربي، عكس مساهمات أجدادنا التي كانت حاسمة ومهمة في بناء وتطوير النهضة الأوروبية والغربية، ولذلك نحن مضطرين إلى تأسيس مركز علمي لنقل المعرفة العلمية الغربية كخطوة أولية لا بد منها لاستزراع واستنبات هذه المعرفة.
- أما في الجزائر فأهم التحديات التي تواجه اقتصاد المعرفة<sup>1</sup>:**
- 1.** التخلف الهيكلي للاقتصاد الجزائري نتيجة استمرار اعتماده الكلي على الريع البترولي وعدم بناء اقتصاد إنتاج حقيقي خاضع للمعايير المتعارف عليها دوليا؛
  - 2.** غياب المستوى المطلوب من البنى التحتية اللازمة للقيام بعمليات الاتصال بالإنترنت خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا خاصة اللاسلكية، والأقمار الاصطناعية والهواتف النقالة؛
  - 3.** ارتفاع تكلفة استخدام الانترنت واستحواذ اللغة الانجليزية على 80% من مواقعها، مع ضعف الاهتمام بها؛
  - 4.** انعدام أو ضعف الوعي بأهمية التكنولوجيا خاصة والاحتياجات الرئيسية من كهرباء ومياه وتعليم وصحة، وتبقى مسائل الانترنت واقتصاد المعرفة في نظر أغلب مسؤولينا ترفا لا حاجة إليه وهو في آخر قائمة الاهتمامات؛
  - 5.** افتقار الجزائر للموارد البشرية والخبرات التكنولوجية، التي تمكنها من الانتفاع اقتصاديا من تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛
  - 6.** تدني مستوى معيشة غالبية الجزائريين وتدهور القدرة الشرائية والرعاية الصحية والمستوى التعليمي؛

<sup>1</sup> عمران الزين، مرجع سبق ذكره، ص18.

7. انعدام الثقة بإجراء المعاملات والسداد عبر الانترنت وعدم انتشار اعتماد التوقيع الالكتروني ومصداقية الوثائق التي يتم تبادلها عبر الانترنت مع ضمان الأمان والسرية؛
8. غياب الإطار التشريعي الذي ينظم المعاملات الالكترونية في ظل انفتاح الأسواق وانتشار الانترنت.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المعرفة

إن التطور الاقتصادي الذي يعاش في وقتنا هذا والدور الكبير الذي تلعبه المعرفة في جميع المجالات، فرض على المؤسسات تبنيها حتى تضمن بقائها واستمرارها في محيط شديد المنافسة، رغبة منها في التميز والتفرد.

وللتعرف أكثر على موضوع المعرفة سيتم من خلال هذا المبحث تناول تعريفها، خصائصها، أهميتها، تصنيفاتها، أهم مصادرها ومواقعها داخل المؤسسة.

#### المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المعرفة، خصائصها، أهميتها.

#### الفرع الأول: مفهوم المعرفة

##### 1. مفاهيم ذات العلاقة بالمعرفة

قبل المباشرة في القيام بتعريف المعرفة لابد أولاً من التمييز بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة التي لها نفس المفهوم للبعض، لكن في الحقيقة هناك فرق بين هذه المصطلحات.

أ. **البيانات (Data):** "مجموعة من الحقائق التي تستخدم كأساس للاستدلال أو الحساب، تتمثل في الكينونات (الحروف والأرقام)، ليس لها معنى، غير منظمة، تكون في شكلها الخام<sup>1</sup>، والتي تشكل كتل البناء الأساسية للمعلومات والمعرفة"<sup>2</sup>.

ب. **المعلومات (Informations):** "هي عبارة عن بيانات تم معالجتها لتصبح في شكل قابل للاستخدام من أجل اتخاذ قرار ما"<sup>3</sup>.

كما يمكن تعريفها على أنها: "بيانات تم تصنيفها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البيزوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص18.

<sup>2</sup> Mitt Nowshade Kabir, **KNOWLEDGE-BASED SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**, Palgrave Macmillan, Springer, new york, 2019, p141.

<sup>3</sup> محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص01.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص05.

وهنا يمين القول أن البيانات تتميز بطابعها الموضوعي، أي يكون لها نفس المفهوم بالنسبة للجميع بينما المعلومات يمكن أن تكون خاطئة نتيجة اختلاف طريقة فهمها من شخص إلى آخر لهذا فهي تتميز بطابعها الشخصي.

## 2. تعريف المعرفة

لقد تعدد التعاريف التي تناولت المعرفة لاختلاف وجهات النظر وتعدد الآراء بين الباحثين، فكل منهم له وجهة نظر تختلف عن الآخرين ومن أهم التعاريف التي قدمت لها:

أ. **المعرفة:** "هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، وهي مفهومة محللة ومطبقة"<sup>1</sup>. يركز هذا التعريف أن المعرفة هي عبارة عن معلومات تم معالجتها لتصبح في شكل قابل للاستخدام؛

ب. عرفها **Nonaka** بأنها: "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات ومهارات، وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية"<sup>2</sup>. يركز هذا التعريف أن المعرفة ناتجة عن ذلك المزيج والتفاعل بين المعرفة الصريحة التي يمكن التعبير عنها من خلال القول، والمعرفة الضمنية التي يمكن التعبير عنها من خلال الفعل نتيجة الخبرة المكتسبة فكل نوع من هذه المعارف يكمل الآخر؛

ج. "**Peter Drucker**": "تعتبر المعرفة المورد الاقتصادي الأساسي والمورد المسيطر الوحيد الذي يتم من خلاله اكتساب ميزة تنافسية"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف على اعتبار المعرفة ذلك المورد الذي يمكن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية والتي يمكن أن تصبح مستدامة خاصة إذا كانت ضمنية فهي صعبة الاحلال والتقليد؛

د. تعرف أيضا بأنها: "رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي"<sup>4</sup>. يركز هذا التعريف على اعتبار المعرفة رأس مال فكري ومن من خلال الاستثمار الفعال فيه من خلال التعليم والتدريب تتمكن المؤسسة من خلاله من تحقيق قيمة مضافة؛

هـ. وتعرف كذلك على النحو التالي: "المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في حل المشكلة أو النشاط الراهن"<sup>5</sup>. يركز هذا التعريف

1 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم واستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص25.

2 جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص32.

3 أمين حلموس، دور إدارة المعرفة في إيجاد وتعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، ميلة، 2019، ص04.

4 علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص55.

5 محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص19.

على أن المعرفة تصبح ذات أهمية إذا تم تطبيقها لحل مشكل معين؛

و. وفي تعريف آخر لها: "المعرفة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي أن المعرفة معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام التي تعمل مع بعضها كتركيب يسمح للأفراد والمؤسسات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير"<sup>1</sup>. يركز هذا التعريف على أن تبني مفهوم إدارة المعرفة داخل المؤسسة يعتبر تغيير جذري، وبالتالي ينبغي تبني استراتيجية الاتصال الفعال بين أفراد المؤسسة الواحدة، والعمل على شرح هذا النوع من التغيير الجديد، ماذا نغير، كيف نغير ولماذا نغير حتى تكون استجابة من طرف أعضاء المؤسسة الواحدة ولتفادي مقاومة هذا التغيير مستقبلا.

ز. كما تعرف بأنها: "عبارة عن معلومات قابلة للفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، وكذلك إمكانية استخدام هذه المعلومات من أجل تحقيق أهداف معينة"<sup>2</sup>. يركز هذا التعريف على أن تبني إدارة المعرفة يكون بناء على تحقيق أهداف محددة مسبقا، وينبغي أن تكون أهداف إدارة المعرفة مسايرة للأهداف العامة للمؤسسة حتى تتمكن هذه الأخيرة من البقاء والاستمرار.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن المعرفة عبارة عن معلومات منظمة، مفهومة، محللة تظهر أثناء عملية التطبيق، تستعمل من قبل المؤسسات في اتخاذ قرار ما وحل مختلف المشكلات التي يمكن أن تواجهها من أجل بلوغ أهداف منشودة.

والشكل رقم (02) يوضح هرم المعرفة حيث يلخص التدرج في المعرفة من البيانات والمعلومات المعرفة وأخيرا الحكمة التي تمثل قمة الهرم المعرفي.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص25.

<sup>2</sup> إسماعيل مصباح خضر طبطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص24.

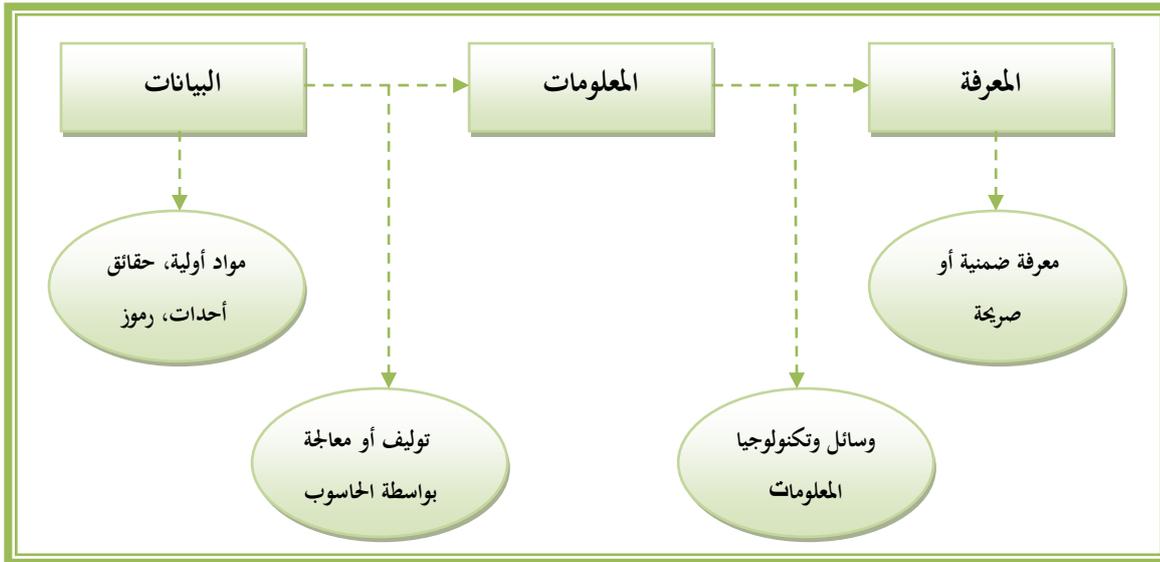
الشكل (02): الشكل الهرمي للمعرفة



المصدر: محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الجليس للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص03.

فالحكمة هي استخدام المعرفة للوصول إلى قرارات صائبة واستخدام هذه القرارات في المواقف الصعبة والخرجة، وتمثل الحكمة الذكاء والقدرة على مواجهة المواقف والوصول إلى تحقيق قدرات إبداعية.<sup>1</sup>

الشكل(03): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: محمد الفاتح، محمود بشير المغاري، إدارة المعرفة، المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص13.

<sup>1</sup> محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، مرجع سبق ذكره، ص02.

فمن خلال الشكل نجد أن البيانات تشكل المادة الخام واللبننة الأساسية لكل من المعلومات والمعرفة، فهي تمثل مجموعة من الحقائق، الرموز الأرقام التي تتميز بطابعها الموضوعي، فعند القيام بمعالجتها تصبح في شكل معلومات ذات الطابع الشخصي، والتي بدورها تتم معالجتها، تحليلها، تبويبها وتخزينها لتصبح في شكل معلومة قابلة للاستخدام والتطبيق لحل مختلف المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة.

### الفرع الثاني: خصائص المعرفة

نظرا لكون المعرفة من أهم موارد المؤسسة، فهي نتاج فكر إنساني من خلال عملية التفكير والحدس والاعتقاد، تمتلك مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد الأخرى للمؤسسة، وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال وتتمثل في<sup>1</sup>:

1. أنها إنسانية: فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية، كما أنه هو من يقوم بنقلها من جيل لآخر، وهو القادر على إيجادها وتجديدها؛
2. تعتبر مجردة وغير ملموسة: فهي توجد كمنتج معرفي وبمعزل عن المنتجات المادية الأخرى؛
3. إمكانية توليد المعرفة: وذلك من خلال عمليات البحث العلمي، حيث يقوم الأشخاص المبتكرون الذين يمتلكون القدرة على التحليل والتركيب بتوليد المعرفة وابتكارها، بمعنى بناء معرفة جديدة بناء على المعرفة القديمة؛
4. إمكانية امتلاك المعرفة: فالمعرفة ليست محصورة أو مقتصرة على جهة معينة دون سواها، وأفضل طريقة لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يتم تحويل هذه المعرفة إلى براءة اختراع هذا فيما يتعلق بالمعرفة الصريحة وجذب الكفاءات المميزة فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية؛
5. إمكانية التخزين: تعتبر المعرفة بمثابة ذاكرة للمؤسسة حيث يمكن للجميع استعمالها في أي وقت تخزن في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتسترجع عن طريق التكنولوجيا الحديثة؛

<sup>1</sup> أنظر:

- أحلام غجاتي، دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2017، ص 6.

- أو بكر الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2020، ص 39.

- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 28.

6. إمكانية الموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا لأن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي يسجل، فالبعض تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة؛
7. إمكانية التقادم: فالمعرفة إن لم يتم تجديدها فإنها سوف تتقادم وتصبح لا معنى لها ولهذا يجب دائما تجديدها؛
8. المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة، إذ هناك الكثير من المعرفة الضمنية التي يحتفظ بها في أذهان الأفراد؛
9. إمكانية النشر: حيث يمكن نشرها من خلال الوسائل المتوفرة خصوصا الوسائل الالكترونية، مثل شبكة الانترنت؛
10. إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة من معرفة صريحة، معرفة ضمنية... الخ؛
11. البحث عن الأسباب: السبب والتعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث وتعليل كل شيء، لأن ذلك يمكننا من التحكم فيها على أكمل وجه.

### الفرع الثالث: أهمية المعرفة

أصبحت من الموارد الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل تحقيق ميزتها التنافسية، وخاصة في البيئة المتغيرة التي تعيش فيها المؤسسات اليوم، فكلها تتسابق من أجل تكوين مخزون معرفي يمكنها الاعتماد عليه من أجل مواجهة المنافسة وتحقيق التميز، ولهذا من أجل إبراز أهمية المعرفة نقترح النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. تحتاج المؤسسات إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات وكذا تطويرها وتحسينها، كما تحتاجها أيضا لتصميم نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات والخدمات إلى الأسواق المناسبة في الوقت المناسب؛

<sup>1</sup> أنظر:

- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص205.

- ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص96.

- Laurent vey Bel , patrick prier, **le knowledge management dans tous ses états, la gestion des connaissances au services de la performances**, Edition d 'organisation ISBN , paris, 2003, p15.

- محمود عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص20.

- محمد الفاتح، محمود بشير المغاري، إدارة المعرفة، المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 13.

2. تساهم المعرفة في إضافة المرونة للمؤسسات، وذلك بدفعها إلى الاعتماد على أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة، إضافة إلى ذلك قد أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، مع تحفيز الأفراد والجماعات على الإبداع؛

3. يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة في حد ذاتها كمنتج نهائي عبر بيعها والمتاجرة بها؛

4. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة، حيث أصبحت الأساس الداعم لخلق الميزة التنافسية وإدامتها؛

5. تبرز اسهامات المعرفة في تحويل المؤسسات إلى مجتمعات معرفة تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

### المطلب الثاني: تصنيفات المعرفة ومواقعها

سيتم من خلال هذا المطلب تناول تصنيف المعرفة، مصادرها، وأهم مواقعها داخل المؤسسة.

### الفرع الأول: تصنيفات المعرفة

تتعدد وتتوسع تصنيفات المعرفة لتعدد آراء ووجهات نظر الباحثين ومن هذه التصنيفات:

1. التصنيف الأول : صنفها (Lund Vall 1999) إلى أربعة أنواع<sup>1</sup>:

أ. معرفة ماذا (Know what): وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها؛

ب. معرفة لماذا (Know why): وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين؛

ج. معرفة كيف (Know how): وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح؛

د. معرفة من (Know who): وهي المعلومات حول من يعرف ماذا ومن يعرف كيفية أداء ماذا.

2. التصنيف الثاني : كما تم تصنيف المعرفة على أساس<sup>2</sup>:

أ. المعرفة الصريحة (Explicit knowledge): وهي مجموعة الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب

والوثائق أو أي وسيلة أخرى سواء كانت مطبوعة أو الكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل

الحصول عليه وتلفظ به بوضوح ونشره؛

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 18.

<sup>2</sup> أنظر:

- Mostafa Al-Emran and others, **Towards a conceptual model for examining the impact of knowledge management factors on mobile learning acceptance**, Technology in Society, Elsevier, 2020, p02.

- Thomas Clauss and others, **Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs**, Journal of Business Research, Elsevier, 2019, p03.

ب. المعرفة الضمنية (Tacit knowledge): تعتمد على الخبرة الشخصية، والقواعد الاستدلالية والحكم الذاتي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز أو كلمات، تشير إلى ماله علاقة بمعرفة الكيف (Know how)، وتعتبر عما هو موجود في أذهان وحواس الأفراد من خبرات ومهارات مما لا يمكن فعله أو تقليده.

والجدول الموالي رقم (05) يوضح الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

الجدول(05): خصائص المعرفة الصريحة والضمنية

خصائص المعرفة الضمنية	خصائص المعرفة الصريحة
القدرة على التكيف للتعامل مع الظروف الاستثنائية الجديدة.	القدرة على النشر، الإنتاج، والوصول إليها، مع إعادة تطبيقها في المؤسسات.
الخبرة، ومعرفة الكيف (know how)	القدرة على التعليم والتدريب.
القدرة على التعاون ومشاركة الرؤية ونقل الثقافة.	القدرة على تنظيمها، توليفها، وترجمة الرؤية إلى رسالة.
التدريب والتوجيه لنقل المعرفة من شخص لآخر.	نقل المعرفة من خلال السلع، الخدمات والعمليات الموثقة.

Source : Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier Inc, London, 2005,p 08.

فالمعرفة الصريحة والضمنية ورغم الاختلافات الموجودة بينهما، لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنهما فكل منهما يدعم الآخر، ولا يمكن القول أن المعرفة الضمنية أهم من المعرفة الصريحة فكل منهما يكمل الآخر.

### الفرع الثاني: مصادر المعرفة

تعتمد المعرفة مصادر مختلفة بما فيها البيانات المخزنة في سجلات المؤسسة، ونظمها الآلية والالكترونية والمعرفة الصريحة التي تم توثيقها لتصبح سهلة المنال من قبل الآخرين والمعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد،<sup>1</sup> حيث أن مصادر المعرفة تنقسم إلى:

#### 1. مصادر داخلية:

تمثلت المصادر الداخلية للمعرفة فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، المهجبة المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص57.

<sup>2</sup> أنظر:

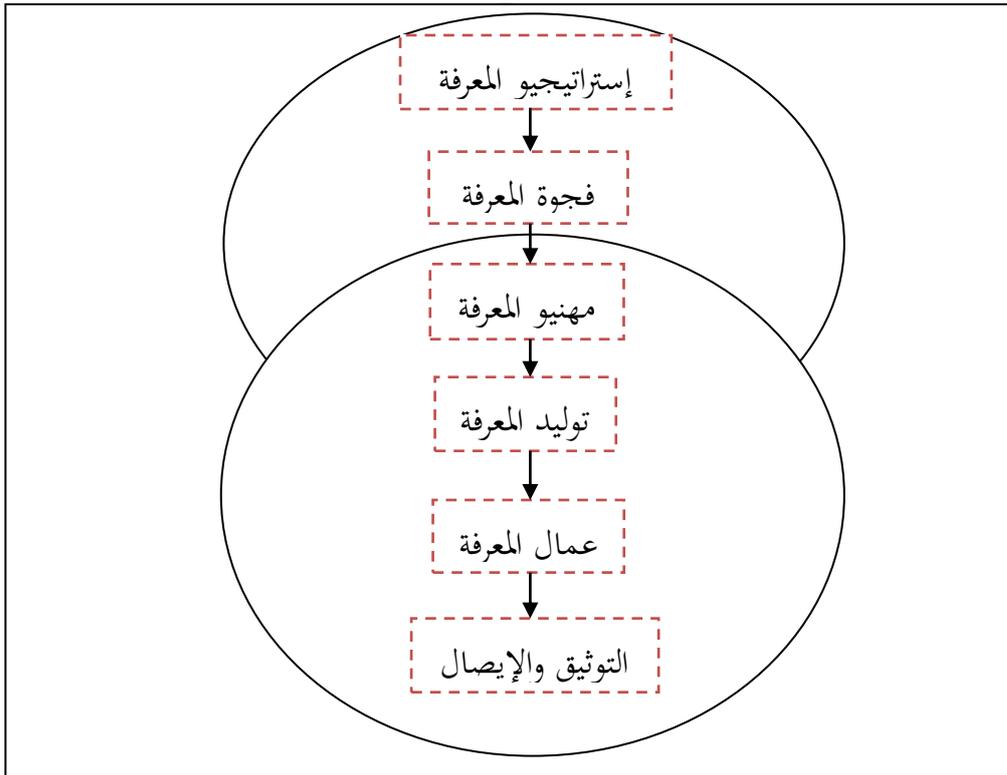
- مصطفى عليان ربحي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص107.

- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص61-62.

- أ. **المعرفة الضمنية:** تعتبر أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، حيث أنها تشمل خبرات الأفراد معتقداتهم، ذاكرتهم ومذكراتهم وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح؛
- ب. **استراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على معرفة السوق، يحددون الأدوار الجديدة للمعرفة باعتبارها رأس مال فكري، يعيدون تقييم وبناء استراتيجية المؤسسة؛
- ج. **مهنيو المعرفة:** هذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وتمثل جوهر رأس المال الفكري للمؤسسة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة؛
- د. **عمال المعرفة:** هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، خزنها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية.

وشكل الموالي يخلص المصادر الداخلية للمعرفة:

الشكل (04): المصادر الداخلية للمعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص157.

2. المصادر الخارجية:

تمثلت المصادر الخارجية للمعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

- أ. الزبائن: يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، وكلما كانت المؤسسة قادرة على الإصغاء والتفاعل مع حاجيات الزبائن كلما طورت معرفتها بشكل أسرع وأفضل؛
- ب. الموردون: وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها، وأن العلاقة التفاعلية بين الموردین يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة عن الموارد وتأثيرها على المنتجات والخدمات؛
- ج. المنافسون: يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، وذلك يجعل معرفتهم متجددة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة، حيث تسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسة المنافسة؛
- د. الشركاء: المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات، وهذا يتم بالتشارك والتحالف بين مؤسستين متكاملتين بشكل إيجابي، أي أن المؤسستين تحتاج إحداها الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعنوية أيضا.

وفي الأخير كاستنتاج لما سبق يمكن تلخيص هذه المصادر في الجدول التالي:

الجدول (06): المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة

مصادر خارجية	مصادر داخلية
- الجامعات ومراكز البحث العملي	- الإدارة العليا
- جمع المعلومات عن الزبائن	- قسم المعرفة في المؤسسة
- المنافسون، الشركاء	- تقارير الأقسام
- المشاركة في المؤتمرات	- الخبراء المتخصصون من الداخل
- متابعة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية	- مؤتمرات الداخلية
- إنشاء تحالفات وإقامة مشاريع مشتركة	- التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات اختراع
- خبراء متخصصون من الخارج	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع ليث عبد الله القهوي، إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص ص22-23.

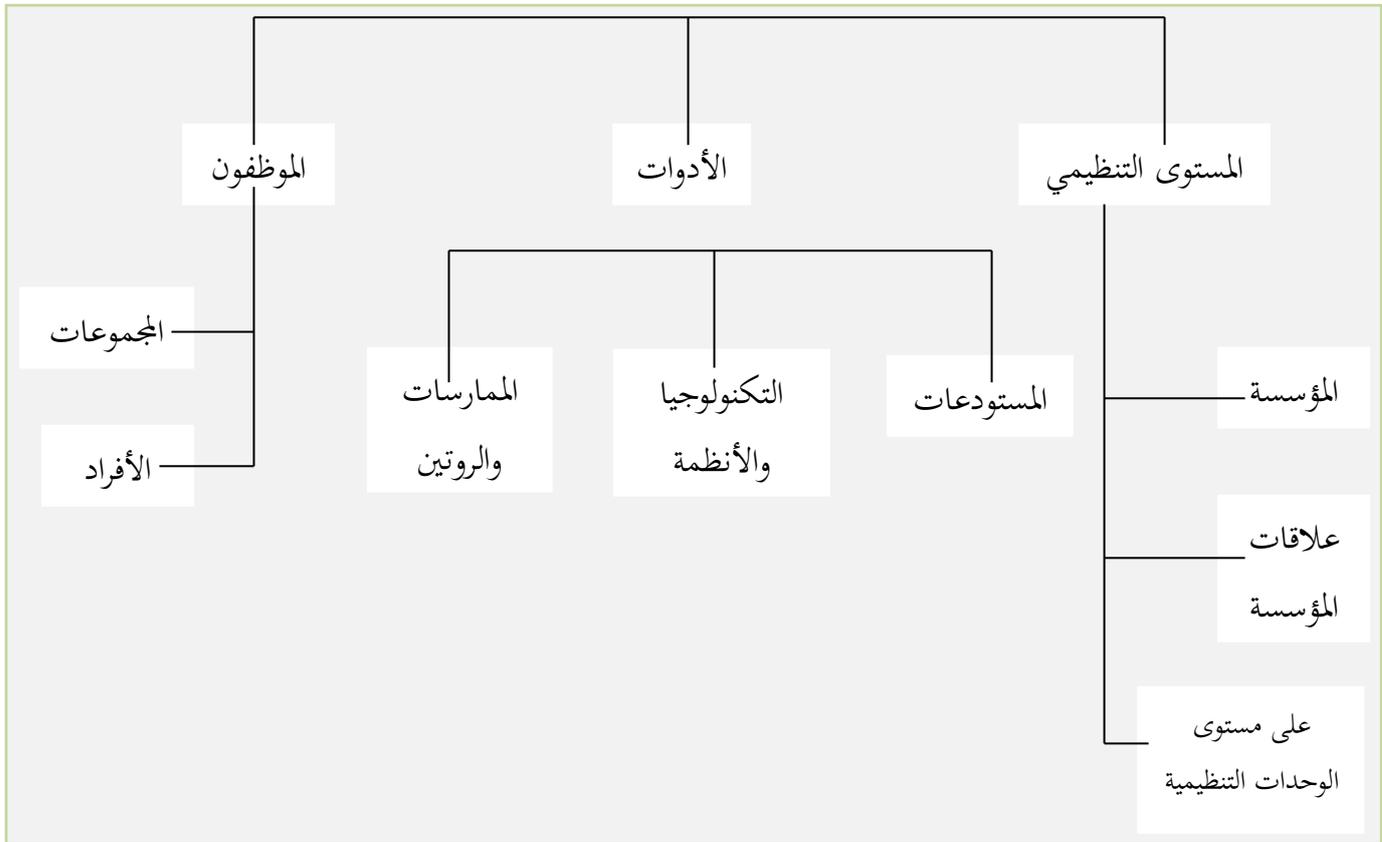
<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص63.

من خلال الجدول أعلاه قسمت مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية، فالمصادر الخارجية تشمل عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة، (من موردين، زبائن، مراكز بحث وتطوير....)، أما المصادر الداخلية للمعرفة فتشمل كل ما له علاقة بالمكونات الداخلية للمؤسسة (مؤتمرات داخلية، تقارير الأقسام، الإدارة العليا، البحوث الداخلية وبراءات الاختراع....).

### الفرع الثالث: مواقع المعرفة

تكمن المعرفة في عدة مواقع أو مستودعات يلخصها الشكل رقم (05) الموالي:

الشكل (05): مواقع المعرفة التنظيمية



Source : Irma Becerra- Fernandez and Rajvsabherwal, **Knowledge Management systems and processes**, ME sharpe, Inc, New york, 2010, p33 .

تتمثل مواقع المعرفة التنظيمية في:<sup>1</sup>

#### 1. الموظفون people

أ. المعرفة على المستوى الفردي: هي تلك المعرفة التي يمتلكها الفرد؛

<sup>1</sup> أنظر:

- Irma Becerra- Fernandez and Rajvsabherwal, **Knowledge management systems and processes**, ME sharpe, Inc, New york, 2010, p 32-34.

ب. المعرفة على المستوى الجماعي (فرق العمل أو الجماعات): تنتج عن التفاعل والاتصال لوقت طويل بحيث يعرف كل فرد نقاط قوة ونقاط ضعف الآخرين، طريقة التفكير، والمعرفة على المستوى الجماعي لا تساوي حاصل جمع المعرفة على المستوى الفردي بل تكون نتيجة ذلك التفاعل وتعاضد.

## 2. الأدوات artifacts

أ. الممارسات والروتين: وتكون المعرفة متضمنة في الإجراءات والقواعد والقيم التي تم تطويرها بالتجربة والخبرة بمرور الزمن وتقود التصرف المستقبلي؛

ب. التكنولوجيا والأنظمة: الإعلام الآلي وأنظمة المعلومات المعتمد على الحاسوب تخزن المعرفة في شكلها الخام (بيانات ومعلومات) وحتى العلاقات (مواقيت التسليم)؛

ج. المستودعات: ورقية كالكتب والملفات، أو الكترونية مثل مواقع الإنترنت.

## 3. المستوى التنظيمي Organization Entities

أ. المؤسسة: القيم والممارسات والثقافة داخل المؤسسة وبين وحداتها تحتوي معرفة لا ترتبط بالأفراد فقط، فمثلا طريقة استجابة المؤسسة لتغير ما في المحيط لا يعتمد فقط على المعرفة الفردية والمعرفة في الوحدات بل أيضا المعرفة التنظيمية التي تطورت بفعل التجارب السابقة الإيجابية والسلبية؛

ب. علاقات المؤسسة: العلاقة بين المؤسسة والزبائن مثلا تتضمن معرفة، لذلك تتعلم المؤسسة من تجارب زبائنها مع المنتج لتحسينه؛

ج. على مستوى الوحدات التنظيمية: هنا المعرفة تشكل بفعل العلاقات الغير رسمية وهذه الوحدة بمرور الوقت تشكل معرفة خاصة بها شكلها ذلك التفاعل.

## المبحث الثالث: إدارة المعرفة في المؤسسة

كما أشرنا سابقا أن المعرفة أصبحت تحظى باهتمام كبير خاصة بعد التطور الاقتصادي المعاش في وقتنا ومع تزايد حدة المنافسة، فرض على مؤسساتنا اليوم تبنيها لاغتنام الفرص ومواجهة تهديدات محيطها فالمعرفة من أجل الاستفادة منها يجب أن تحول إلى عمل من خلال إدارة هذه المعرفة، وبالتالي سيتم تناول في هذا المبحث نشأة وتطور إدارة المعرفة، تعريف إدارة المعرفة، أسباب التحول إلى إدارة المعرفة، أهدافها كيف يتم تطبيقها في مؤسسات الأعمال من حلول وأسس، أهم نماذجها، وفي الأخير سيتم تناول أهم التحديات والمعوقات التي يمكن أن تواجه تطبيقها.

### المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة وأسباب التحول إليها

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى نشأة إدارة المعرفة، تعريفها، أسباب التحول إليها، وبعض من أهدافها.

## الفرع الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد لجأ الفلاسفة إلى الكتابة في هذا الموضوع منذ وقت طويل ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمها كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي، في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشاد إدوارد فراينوم إلى عبارته الشهيرة "Knowledge is power"، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة، مع ولادته استحدثت سيرورة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل معرفي آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات، وهو إدارة المعرفة Knowledge management، وقد تبع هذا التطور تغير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع، كمثال تغير عنوان مجلة وإعادة هندسة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من السبعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة<sup>1</sup>.

## الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة

أدى الاهتمام الكبير بإدارة المعرفة من قبل علماء الإدارة والباحثين والمهتمين إلى تقديم عدد كبير من التعاريف لإدارة المعرفة وفيما يلي سنعرض البعض منها:

1. تعرف إدارة المعرفة بأنها: "مقاربة متكاملة وتعاونية، وهي الإدارة المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري"<sup>2</sup>. يركز هذا التعريف على اعتبار إدارة المعرفة هي الإدارة المسؤولة عن متابعة إنتاج رأس المال الفكري والمتمثل في: رأس المال المعرفي الذي يتمثل في مجمل المعارف الصريحة والضمنية للفرد، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي والمتعلق بالمتعاملين مع المؤسسة من زبائن، موردون وغيرها؛
2. تعرف على أنها: "مجموعة من الطرق والتقنيات والإجراءات التي تعمل على تحديد وتنظيم وتخزين وتزويد المؤسسة بالمعارف"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف على اعتبار إدارة المعرفة مجموعة التقنيات والإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تزويد المؤسسة بالمعارف؛
3. كما عرفت بأنها: "استراتيجية واعية من أجل الحصول على المعرفة المناسبة، للأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب"<sup>4</sup>، والعمل على مساعدة الأفراد على مشاركة ووضع المعلومات موضع التنفيذ، في طرق

<sup>1</sup> مصطفى عليان ربحي، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>2</sup> Kimiz Dallkir, **Knowledge Management in theory and practice**, Elsevier Inc, New york, 2005, p04.

<sup>3</sup> Barbaroux, Attour, Schenk, **Gestion des connaissances et innovation**, ISTE Great Britain, 2017, p17.

<sup>4</sup> Jawad Abbas, Mustafa Sagsan, **Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis**, Journal of Cleaner Production, Elsevier, 2019, p03.

- تستمر في تحسين الأداء التنظيمي"<sup>1</sup>. يضيف هذا التعريف أن إدارة المعرفة عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة مع تخفيض التكاليف؛
4. ويعرفها (Kelly) بأنها: "تلك الإدارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المؤسسة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة ميزتها التنافسية"<sup>2</sup>. يضيف هذا التعريف أن المؤسسة من خلال إدارة المعرفة يمكنها الحصول على ميزة تنافسية مستدامة؛
5. وعرفت أيضا بأنها: " عملية الحصول المعلومات، تنظيمها، تخزينها، ونشرها داخل المؤسسة بهدف تلبية احتياجات العملاء، كما أنها تنطوي على إنشاء واستخدام المعرفة الجماعية التنظيمية المتاحة"<sup>3</sup>. يضيف هذا التعريف أن المعرفة الجماعية التنظيمية لا تساوي حاصل جمع المعرفة الفردية بل تكون نتيجة ذلك التفاعل والتعاقد؛
6. من ناحية أخرى عرفت على النحو التالي: هي عبارة عن مقارنة نظامية يتم من خلالها إدارة المعرفة، والمهارات، مع جمع ومعالجة كل من المعرفة الصريحة والضمنية بهدف إضافة قيمة للمؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة<sup>4</sup>. يركز هذا التعريف على اعتبار إدارة المعرفة تتعلق بمعالجة المعرفة الضمنية والصريحة فلا يوجد فرق بين كل نوع من هذه الأنواع فكل منهما يكمل الآخر بهدف إضافة قيمة للمؤسسة.
- كتعريف شامل لإدارة المعرفة هي: عبارة عن عملية تتضمن دمج الأفراد والعمليات والتكنولوجيا بهدف الحصول على معرفة جديدة، نشرها، توزيعها، مشاركتها وتطبيقها في الأنشطة الإدارية لتحقيق قيمة مضافة.

### الفرع الثالث: أسباب التحول إلى إدارة المعرفة

رغم أهمية التكنولوجيا بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، إلا أنها تبقى عديمة الفائدة إن لم تحسن المؤسسة استغلالها وتطبيقها واستثمارها، وهذا ما أدى إلى ظهور إدارة جديدة تتكيف مع هذه المعطيات وتتأقلم مع التغيرات في المحيط الاقتصادي والمعرفي الديناميكي، ففي خضم هذا ولدت إدارة المعرفة كضرورة تنظيمية إدارية.

<sup>1</sup> John Girard, Joann Girard, **Difining knowledge management : toward an applied compendium**, orline journal of applied knowledge management, issue01, volume 03, 2015, p02.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، خالد زيعان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص07.

<sup>3</sup>Obi Helen, Akani , **KNOWLEDGE MANAGEMENT: A SPUR FOR PERFORMANCE OF DEPOSIT MONEY BANKS IN RIVER STATE**, Journal of Marketing Development, Publication of the Department of Marketing, Rivers State University,2020,p02.

<sup>4</sup> Balmisse, **Guide des outils du knowledge management**, VUIBERT, Paris,2005, p04.

وسيتم عرض أهم هذه الأسباب في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. **حلول إدارة المعرفة:** أصبحت اليوم من أهم التكنولوجيات الاستراتيجية لعدد كبير من المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد؛
2. **آثار العولمة:** فالمؤسسات اليوم أصبحت أكثر شمولية متعددة المواقع، اللغات واتفاقيات، فالعولمة فرضت على المؤسسة اكتساب معارف متعددة ومتنوعة والاستفادة من الأفراد والمعارف المختلفة مثل: المؤسسات متعددة الجنسيات؛
3. **رغبة المؤسسات في التميز:** خصائص المحيط تفرض على المؤسسة الحفاظ على الزبائن الموجودين واستقطاب زبائن جدد، وهذا يلزم المؤسسة البحث عن المعرفة التي تمكنها من التميز في محيط العمل من خلال التوجه نحو المعرفة التي تؤدي إلى طرح إبداعات جديدة وأفكار جديدة؛
4. **إمكانية خسارة المعرفة:** فالضغوط التنافسية تعمل على تخفيض حجم القوى العاملة الحاملة للمعرفة وهذا ما يزيد من إمكانية تنقل هذه القوى إلى مؤسسات أخرى من جهة، ومن جهة أخرى التقاعد المبكر وهذا ما يؤدي إلى خسارة المعرفة التنظيمية، لذا وجب على المؤسسة الحفاظ على المعارف داخلها من خلال محاولة نقلها إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد وتوثيقها أو تحويل المعارف الضمنية إلى صريحة، فالأفراد يأتون ويذهبون لكن ينبغي الحفاظ على المعرفة في المؤسسة؛
5. **التقدم التكنولوجي في محيط العمل:** فقد أصبح محيط العمل يتميز بكثرة المتغيرات وديناميكيته كالتغير المستمر للمنتجات نتيجة التقدم التكنولوجي الهائل، هذا ما يجلي على المؤسسة ضرورة الحصول على المعارف اللازمة للتكيف مع بيئتها من موردين وزبائن ومنافسين؛
6. **الإمكانيات المادية والبشرية:** التي تملكها أغلب منظمات الأعمال العربية وبالأخص تلك التي تلقى الدعم الحكومي المالي، القانوني والإداري في تكوين تلك الإمكانيات، لتشجيع الممارسات الإدارية الحديثة ولو بشكل متفاوت بين الدول العربية؛

<sup>1</sup> أنظر:

- Bhojarajug, **knowledge management: why do we need it for corporates**, Malaysian journal of library, India, Vol10, N°02, 2005, p39.  
 - Kimiz Daljir, op.cit, p18.  
 - Funmilola Olubynmi omotayo, **knowledge management as an important tool in organizational management**, library philosophy and practice, Nebraska- lincoln, 2015, p11.  
 - Thomas Housel, arthur ho bell, **measuring and managing knowledge**, mcgraw – hillinc, New york, 2001, P49.

- أحمد الخطيب، خالد الزريعان، مرجع سبق ذكره، ص12.

بالإضافة إلى مجموعة من العوامل الأخرى التي أدت بالمؤسسات إلى تبني إدارة المعرفة المتمثلة في:<sup>1</sup>

- أ. رغبة المؤسسة في البقاء والاستمرارية؛
  - ب. إدارة المعرفة تعمل على تحسين أداء العاملين وتحقيق ميزة تنافسية؛
  - ج. أصبحت الأسواق أكثر تنافسية مع ارتفاع معدل الإبداع وهذا ما يؤدي إلى تبني إدارة المعرفة؛
  - د. تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسة كونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجوداتها؛
- وهكذا بات من الضروري أن تدرك المؤسسة أن إدارة المعرفة أحد دعائمها الأساسية للبقاء في محيط شديد المنافسة.

### الفرع الرابع: أهداف إدارة المعرفة

يشير (Molsapple Lsingh 2001) إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة:<sup>2</sup>

1. توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
2. نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة على حسب الحاجة إليها؛
3. العمل على تحديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
4. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وتولي عملية إدارة كافة النشاطات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
5. حفظ المعرفة أي تخزينها بأماكن مخصصة لها؛
6. تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد؛
7. تسهيل عملية تقاسم المعرفة؛
8. تساعد على بناء ما يسمى بمختصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

<sup>1</sup> أنظر:

- Funmilola Olubunmi Omotayo, op.cit, p11.  
-Thomas housel , arthur ho bell, op.cit ,p49.

- أحلام غجاتي، مرجع سبق ذكره، ص17.

<sup>2</sup> إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص80.

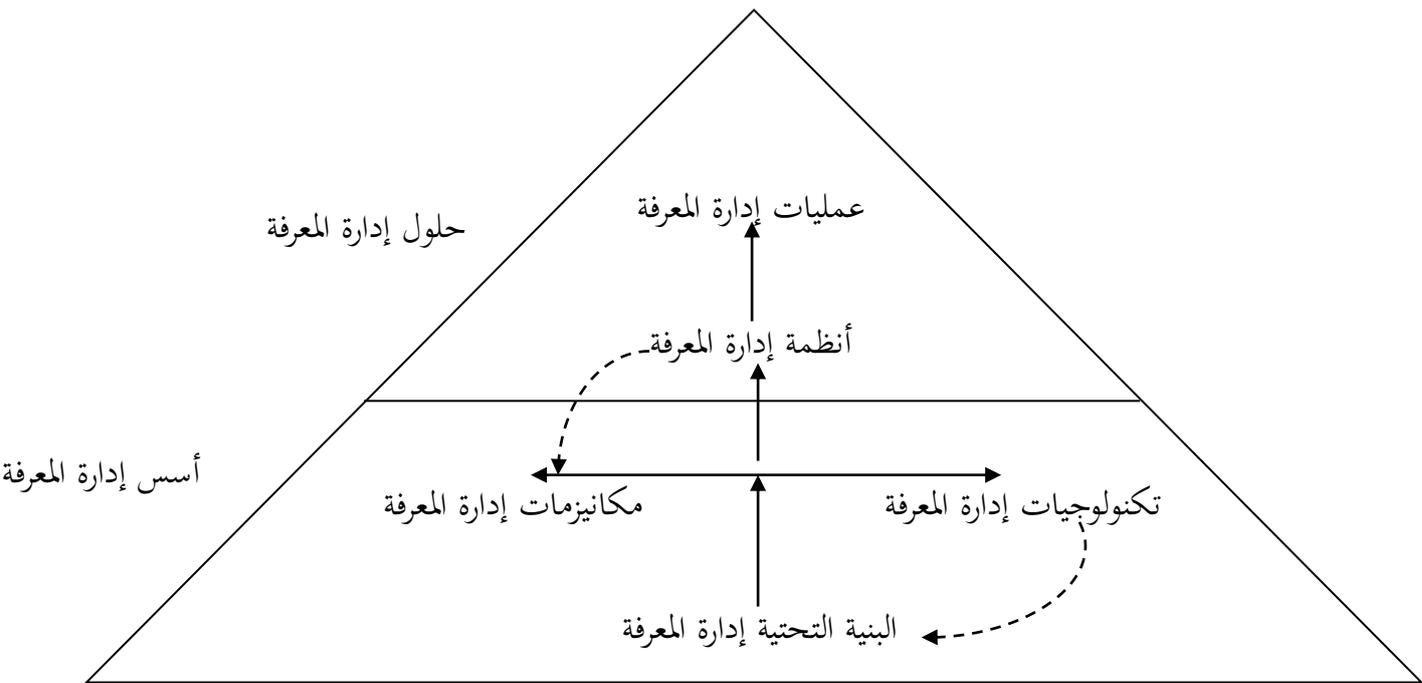
المطلب الثاني: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات

تعتمد إدارة المعرفة على جانبين أساسيين هما الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة، وهي متخصصة وأسس إدارة المعرفة التي تعتبر أكثر شمولاً وأبعد مدى، وفي هذا المطلب سيتم تناول هذه الحلول والأسس بشكل مفصل.

الفرع الأول: كيف تتم إدارة المعرفة

تقوم إدارة المعرفة على عاملين أساسيين هما حلول إدارة المعرفة، وأسس إدارة المعرفة، فحلول إدارة المعرفة تتضمن عمليات وأنظمة إدارة المعرفة والتي من خلالها تتم الإدارة، أما أسس إدارة المعرفة فهي تدعم إدارة المعرفة، وتتضمن البنية التحتية لإدارة المعرفة، مكانزمات إدارة المعرفة وتكنولوجيات إدارة المعرفة موضحة في الشكل التالي:

الشكل (06): نظرة على حلول وأسس إدارة المعرفة



Source : Irma Becerra- Fernandez and Rajvsabherwal , **Knowledge management systems and processes**, ME sharpe, Inc, New york, 2010, p42.

من خلال الشكل تبين أن<sup>1</sup>:

1. البنية التحتية لإدارة المعرفة: تعكس أساس إدارة المعرفة على المدى الطويل، وتتكون من خمسة عناصر أساسية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المحيط المادي والمعرفة المشتركة)؛

<sup>1</sup> Irma Becerra- Fernandez and Rajv sabhe rwal, op.cit, p41.

2. **مكانيزمات إدارة المعرفة (آليات إدارة المعرفة):** عبارة عن وسائل تنظيمية أو هيكلية تستخدم في تعزيز إدارة المعرفة، وقد تعتمد على التكنولوجيا أو لا تفعل ولكن الأکید أنها تتضمن ترتيبات وهياكل اجتماعية تسهل إدارة المعرفة؛
3. **تكنولوجيات إدارة المعرفة (تقنيات إدارة المعرفة):** تركز على إدارة المعرفة لا على المعلومات، كما أنها تدعم نظم إدارة المعرفة وتستفيد من البنية التحتية لها؛
4. **عمليات إدارة المعرفة:** اكتشاف، امتلاك، تشارك، وتطبيق المعرفة وهذه العمليات بدورها تحتوي على سبعة عمليات جزئية وهذه العمليات تدعم أنظمة إدارة المعرفة؛
5. **أنظمة إدارة المعرفة:** دمج وتكامل تكنولوجيات إدارة المعرفة ومكانيزمات إدارة المعرفة لدعم عمليات إدارة المعرفة.

يمكن تلخيص العلاقات السالفة الذكر في:

- أ. أن البنية التحتية تدعم المكانيزمات والتكنولوجيات؛
- ب. المكانيزمات والتكنولوجيات تستخدم في الأنظمة وكل نظام يحتوي على مجموعة من المكانيزمات والتكنولوجيات؛
- ج. الأنظمة تمكن العمليات؛
- د. البنية التحتية تدعم المكانيزمات والتكنولوجيات، ومن ثم الحلول.

### الفرع الثاني: أسس إدارة المعرفة

تتمثل أسس إدارة المعرفة في :

#### 1. البنية التحتية لإدارة المعرفة:

البنية التحتية لإدارة المعرفة تشمل العناصر التالية:<sup>1</sup>

- أ. **الثقافة التنظيمية:** تتمثل ثقافة المؤسسة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك البشري للأفراد العاملين في المؤسسة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية لإدارة المعرفة في المؤسسة ... ومن خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة فهم قيم وممارسات إدارة المعرفة، ودعم الإدارة لها على جميع المستويات وجعل

<sup>1</sup> أنظر:

- عبد الستار العلي وآخرون، عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص303.

- Irma Becerra- Fernandez and Rajv sabhe rwal, op.cit, P43-48.

الأفراد يتشاركون في ذلك وعدم احتكارها، من خلال تقديم مكافآت لنشر المعرفة وتشجيع التفاعلات ولو بطريقة غير رسمية وكمثال على ذلك عند عقد الاجتماعات نقوم بتكريم شخص معين عن طريق الإشادة إليه، أو عن طريق رسائل البريد الإلكتروني المشجعة، أو عن طريق الترقية لمن يقوم بعملية نشر المعرفة.

ب. **الهيكل التنظيمي:** والذي يحدد لكل فرد شبكة العلاقات التي تربطه بالغير، سواء كان أفقياً أو عمودياً، وأخذ حيزاً كبيراً من الاهتمام ضمن إدارة المعرفة لأن من خلاله بمن يتصل الفرد، مصدر حصوله على المعلومة ولن سينقلها.

- **خصائص الهيكل التنظيمي:** لا بد من وجود خصائص معينة للهيكل التنظيمي لضمان نقل المعرفة، وعلى إدارة المؤسسة أن تعتبره أحد دعائم نشر المعرفة ومن أبرز هذه الخصائص: (اللامركزية: من خلال تقليص عدد الطبقات وزيادة مسؤولية كل فرد وعدد المجموعات التي يحصل منها على المعرفة)، (التركيز على القيادة: على اعتبار أن القائد له القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين وعلى الإدارة البحث عن هؤلاء القادة لنشر المعرفة)، الهيكل المصفوفي ( فالنقاط المشتركة بين الإدارات المختلفة يجعل من المعرفة المطلوبة تنشر في جميع النقاط عن طريق تلاقي الأعمدة والأسطر، فنقاط التقاطع تلك تضمن نشر المعرفة بين جميع الأقسام)؛

- **مجتمعات الممارسة:** ليست جزءاً من الهيكل الرسمي فهي ناتجة عن علاقات غير رسمية ولكن يمكن دعمها بعدة أساليب مثل: إعطاء الصيغة القانونية للمشاركة فيها، طلب النصيحة منها، توفير الموارد المالية اللازمة لها، الاتصال بخبراء لتقديم الدعم والمساعدة عند الحاجة، مع تشجيع الانتماء إليها، حيث لا تعين بطلب من الإدارة، حيث يقوم أعضائها بعقد اجتماع بسبب وجود هدف مشترك لحل مشكلة أو نشر معرفة؛

- **هياكل وأدوار متخصصة:** كل الإدارات لها جزء من المسؤولية على إدارة المعرفة، ولها مسؤولية مشتركة ولكن هذا لا يمنع وجود إدارات متخصصة في ذلك، من خلال تعيين شخص مسؤول عن المعرفة وجعله مسؤولاً عن كل جهود إدارة المعرفة.

ج. **البنية التحتية لتكنولوجيات المعلومات:** تعمل على تيسير إدارة المعرفة ومتابعتها بشكل مباشر، حيث تهدف إلى تحسين المعرفة المشتركة بين الأفراد، وتسهيل عمليات إدارة المعرفة، حيث أنها تشمل: معالجة البيانات، حفظها، وتقنيات ونظم الاتصال، كما تشمل سلسلة متكاملة من نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة مثل: نظم معالجة التعاملات ونظم معلومات الإدارة وتتكون من قاعدة بيانات،

مستودع بيانات ونظم تخطيط موارد المؤسسة (دمج جميع الموارد الموجودة في المؤسسة في مخزن واحد حتى يتسنى لأي فرد من المؤسسة الرجوع إليها وقت الحاجة).

**د. المحيط المادي:** ويتمثل في:

- طريقة البناء والتقسيم بين الوحدات؛

- نوع المكاتب؛

- نوع غرف الاجتماعات؛

- وجود فضاء للقاء مثال: كافيتيريا المؤسسة؛

- المحيط المادي يساعد على لقاء الأفراد وتبادل الأفكار.

**هـ. المعرفة المشتركة:** تساعد المعرفة المشتركة على تحسين قيمة معرفة الفرد بدمجها مع معرفة الغير وتكون

مشتركة فقط بين أفراد المؤسسة الواحدة ولا يتم نقلها لمنافسيها.

- تساعد على نقل المعرفة داخل المؤسسة؛

- تتكون من: اللغة والألفاظ المشتركة (وهي عبارة عن إشارات وكلمات خاصة تكون مشتركة بين مجموعة

من الأفراد والجماعة داخل المؤسسة، يكون لها تأثير إيجابي إذا كانت مشتركة بين الجميع ولا يجب أن

تكون محتكرة، كما تسهل نقل المعرفة بين أعضاء الفريق)، الخرائط الذهنية المشتركة (أو النماذج العقلية

وهي عبارة عن خرائط أفراد وليست خرائط تنظيمية وتمثل طريقة فهم الشخص للواقع لها علاقة وطيدة

بإدارة المعرفة من خلال التعلم الذي يتم من خلاله تغيير الخرائط الذهنية للأفراد واكتساب المعرفة، تكون

مشتركة بمعنى أن تكون أن تكون لها نفس الترجمة وجميعها يتم فهمها بنفس الطريقة، وكمثال على ذلك

إذا كان لدى الأفراد نموذج ذهني مشترك بأن التغيير لا يهدد المؤسسة بل يسهل عمليات إدارة المعرفة

والعكس صحيح)، القيم المشتركة (التعاون).

**الجدول (07): خلاصة البنى التحتية لإدارة المعرفة**

أبعاد البنى التحتية لإدارة المعرفة	الصفات ذات العلاقة
الثقافة التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم قيم وممارسات إدارة المعرفة</li> <li>- دعم الإدارة لإدارة المعرفة في كل المستويات التنظيمية</li> <li>- مكافآت التحفيز على مشاركة المعرفة</li> <li>- تشجيع التفاعلات التي تعمق من مشاركة المعرفة واكتسابها</li> </ul>
الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهرمية التنظيمية (اللامركزية، هياكل المصفوفة، التركيز على دور القيادة أكثر من الإدارة)</li> <li>- جماعات الممارسة</li> <li>- هياكل وأدوار متخصصة</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوصول</li> <li>- العمق</li> <li>- إثراء العمل</li> <li>- الشمولية</li> </ul>	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم المباني (المكاتب، غرف الاجتماعات، الممرات)</li> <li>- تصميم المساحات الخاصة لتسهيل مشاركة المعرفة غير الرسمية (الكافيتيريا)</li> </ul>	المحيط المادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اللغة المشتركة والمصطلحات وأدلة العمل الموحدة</li> <li>- تمييز حقول المعرفة لدى الأفراد العاملين</li> <li>- المعايير المشتركة</li> <li>- العناصر المشتركة في المعرفة المتخصصة بين العاملين</li> </ul>	المعرفة المشتركة

المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص305.

## 2. مكانزمات إدارة المعرفة

هي عبارة عن هياكل أو أدوات تنظيمية تطور إدارة المعرفة فقد تعتمد على التكنولوجيا أو لا تفعل لكن الأکید أنها تتضمن ترتيبات وهياكل اجتماعية تسهل إدارة المعرفة<sup>1</sup>، (آليات تنظيمية قد نجد فيها بعد التكنولوجيا، تركز على وجود بعد اجتماعي، تختلف من مؤسسة إلى أخرى)، تتضمن: التعلم بالفعل (المعنى التقليدي للتعلم من خلال تكرار الممارسة يكتسب الفرد معرفة تخزن في عقله في شكل معرفة ضمنية)، التدريب أثناء العمل (من خلال الدورات التكوينية)، التعلم بالملاحظة.

## 3. تكنولوجيايات إدارة المعرفة:

تركز على المعرفة وليست المعلومات (تم اعتباره عنصر مستقل لأنها تركز أكثر على المعرفة وليس على المعلومات)، تسهل إدارة المعرفة<sup>2</sup>. كمثال عنها: أنظمة دعم القرار، فرق المناقشة الكترونيا (عقد اجتماعات بين مجموعة من الأفراد لنفس المؤسسة دون أن يكلف ذلك عناء التنقل، المحاكاة بالاعتماد على الحاسوب (نقل تجربة سابقة إلى الحاضر وإعادة تجربة ذلك والعمل على اكتشاف نقاط القوة والضعف)، مقابلات بالفيديو من الموارد البشرية قريبة التعاقد لتخزين المعرفة (تحويلها من معرفة ضمنية كانت مخزنة في العقول إلى معرفة صريحة مخزنة يتم الرجوع إليها وقت الحاجة) .

<sup>1</sup> Irma Becerra- Fernandez and Rajv sabhe rwal, op.cit, p49

<sup>2</sup> Idem.

### الفرع الثالث: حلول إدارة المعرفة

تتضمن حلول إدارة المعرفة العناصر التالية:

#### 1. عمليات إدارة المعرفة

تم تعريف إدارة المعرفة فيما سبق بأنها أداء الأنشطة ذات الصلة باكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها وتطبيقها، وذلك بهدف تعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الوحدة بطريقة فعالة وغير مكلفة، لهذا تعتمد إدارة المعرفة على أربعة أنواع رئيسية<sup>1</sup> من العمليات، وتساند هذه العمليات الأربعة مجموعة من العمليات الفرعية السبعة باستثناء جعل المعرفة الاجتماعية مكررة في المشاركة والاكتشاف كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (07): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص294.

<sup>1</sup> Irma Becerra- Fernandez and Rajv sabhe rwal, op.cit p56.

ويمكن تلخيص عمليات إدارة المعرفة كالتالي<sup>1</sup>:

**أ. اكتشاف المعرفة:**

يمكن تعريف اكتشاف المعرفة بأنها تطوير معرفة جديدة (صريحة أو ضمنية) من البيانات والمعلومات، يستند اكتشاف المعرفة الصريحة الجديدة بصورة أساسية إلى التجميع أو التركيب، في حين يعتمد اكتشاف معرفة ضمنية جديدة بصورة أساسية على التفاعل الاجتماعي.

- **التركيب:** من خلال دمج عدة معارف صريحة جديدة أكثر تعقيدا إما بشكل تراكمي (وجود معرفة سابقة وتضاف إليها معرفة صريحة جديدة) أو جذري (لم تكن لدينا أي معرفة صريحة سابقة)؛
- **التشاركية** (التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة): تتعلق بخلق معرفة ضمنية جديدة وتنطلق من المعرفة الضمنية الموجودة لدى الأفراد (مرتبطة بالجانب الاجتماعي من خلال تفاعل الفرد الاجتماعي والنقاش حول مشكل معين يكتسب معرفة ضمنية جديدة من شخص آخر، أو إدماج مورد بشري جديد ذو خبرة ومهارة جديدة وهذا ما يسمى بإضافة معرفة ضمنية جديدة).

**ب. امتلاك المعرفة:**

عملية استرجاع المعرفة الضمنية والصريحة داخل المؤسسة التي تكون لدى الأفراد أو الوحدات التنظيمية أو خارج المؤسسة التي تكون لدى مستوى المستشارين، المنافسين، الزبائن، الموردون، العمال السابقون تحدث من خلال:

- **الإخراج:** تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في شكل كلمات، مفاهيم، صورة، تشبيهات وجعلها مفهومة لدى الغير وهي عملية صعبة لصعوبة التعبير عن المعرفة الضمنية (لأنها مخزنة في العقل)؛
- **الإدخال:** تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى ضمنية والتي تتمثل عادة في عمليات التعلم التقليدية، حيث أن تطبيق المعرفة الصريحة في عمل ما يجعل الفرد يكتسب معرفة ضمنية (المعنى التقليدي للتعلم).

**ج. مشاركة المعرفة:**

تعني العملية التي من خلالها يتم نقل المعرفة الضمنية والصريحة إلى الأفراد الآخرين وهنا يمكن القول أن مشاركة المعرفة تعني:

<sup>1</sup> أنظر:

- Irma Becerra- Fernandez and Rajv sabhe rwal, op.cit, p56-62.

- عبد الستار العلي وآخرون، المرجع سبق ذكره، ص295-297.

- النقل الفعال للمعرفة، بمعنى أن مستقبل المعرفة يفهمها جيدا ويستطيع استخدامها في الفعل؛
  - المشاركة بالمعرفة يمكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والجماعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المؤسسات؛
  - تحدث من خلال عمليتي التشاركية (التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة) وعملية التبادل؛
  - **التشاركية:** نفسها في عملية اكتشاف المعرفة تحدث في حالة المعرفة الجديدة أو المعرفة الموجودة أصلا الاختلاف يكمن في طريقة استخدامها (مثال: إذا وجد الفرد مشكلة سيتقابل مع فرد آخر لتبادل وجهات النظر، وفي الأخير سيحصل على حل جديد لتلك المشكلة وهذا العمل مرتبط بخلق معرفة ضمنية جديدة، وهذا هو استكشاف المعرفة بينما في حالة التشارك أو النشر هنا لا يتم خلق معرفة ضمنية جديدة بل هي موجودة في الأصل فقط يتم نقلها من فرد لآخر)؛
  - **التبادل:** تشارك المعرفة الصريحة بمعنى الاتصال ونقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والجماعات والمؤسسات (وهو عبارة عن تشكيل تحالفات من خلال تشارك المعرفة بين المؤسسات).
- د. تطبيق المعرفة:**

- هي عملية استخدام المعرفة داخل المؤسسة لاتخاذ قرار أو أداء مهنة، تعتمد على المعرفة المتوفرة أي على العمليات السابقة وجودتها، عند عملية التطبيق لا يشترط فهم المعرفة لأن الأهم هو استخدام المعرفة لاتخاذ القرار، تحدث من خلال عمليتي التوجيه والروتين، حيث أنها لا تضمن نقل المعرفة بل نقل توصيات تطبيقية في مجال معين.
- **التوجيه:** الفرد الذي يمتلك المعرفة يوجه أفعال الآخرين دون نقل هذا المعرفة، من خلال نقل توجيهات وليس المعرفة اللازمة لاتخاذ القرار، كما يحافظ التوجيه على التخصص وتجنب صعوبات نقل المعرفة الضمنية؛
- **الروتين:** يعني استخدام المعرفة المتضمنة في الإجراءات والقواعد والمعايير التي تقود السلوك المستقبلي يتطلب وقتا حتى يتشكل، يعتمد على عملية التكرار والممارسة، فعند القيام بعملية التكرار يشكل ذلك الروتين التنظيمي لأداء العمل.

#### الفرع الرابع: أنظمة إدارة المعرفة

أنظمة إدارة المعرفة هي نظم تساند وتدعم نشاطات المديرين والمهنيين، فهي عبارة مجموعة من الأدوات والتقنيات ونظم لتكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل مع المعرفة التنظيمية تخزينها

واسترجاعاً، توزيعاً ونقلًا بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية الرسمية والغير الرسمية بهذه المعرفة داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية<sup>1</sup>.

يمكن تصنيف أنظمة إدارة المعرفة إلى أربعة أنواع هي<sup>2</sup>:

### 1. أنظمة اكتشاف المعرفة:

فأنظمة اكتشاف المعرفة تدعم عملية تطوير معرفة ضمنية أو صريحة جديدة من بيانات أو معلومات أو دمج لمعارف سابقة، ناتجة عن التكامل بين التكنولوجيات والمكانيزمات، فهي بالتالي تعمل على دعم عمليتي التجميع والتشاركية (التفاعل الاجتماعي).

والجدول الموالي يوضح الأنظمة المعتمدة في عملية اكتشاف المعرفة:

جدول (08): أنظمة اكتشاف المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	أنظمة إدارة المعرفة	العمليات الفرعية لإدارة المعرفة	مكانيزمات إدارة المعرفة	تكنولوجيات إدارة المعرفة
اكتشاف المعرفة	أنظمة اكتشاف المعرفة	التجميع	التعاون لحل المشكلة، الاجتماعات، محادثات عبر الهاتف	قواعد البيانات، شبكة الإنترنت، المواقع الالكترونية الدروس المتعلمة
		التشاركية(التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة)	التدريب وتدوير العمال، العصف الذهني، مؤتمرات، مشاريع مشتركة، التعلم.	المؤتمرات المرئية، جماعات المناقشة الالكترونية، البريد الالكتروني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان،

2009، ص302.

فالجدول يبين لنا أن أنظمة اكتشاف المعرفة ناتجة عن ذلك التكامل بين مكانيزمات إدارة المعرفة من جهة وتكنولوجيات إدارة المعرفة من جهة ثانية.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، الطبعة الأولى، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، 2007، ص32 .

<sup>2</sup> أنظر:

-عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص299-302.

-Irma Becerra- Fernandez and Rajv sabhe rwal, op.cit,P 62-65, and from P91-219.

## أ. اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات:

وهي عملية يتم من خلالها الحصول على المعرفة الصريحة انطلاقاً من بيانات خام باستخدام الإحصاء التطبيقات والخوارزميات، وذلك من أجل التصنيف والتنبؤ وتحليل المراحل والتميز، كمثال عن طرق استخدامها: استخدام تقنيات أو مكانزمات اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات في تقسيم السوق حسب الخصائص الديموغرافية للمستهلك، وحسب الأنماط الشرائية الخاصة بهم، وبالتالي معرفة مدى تجاوب الزبائن مع منتجات المؤسسة ومعرفة سلوكياتهم الشرائية.

## ب. اكتشاف المعرفة على شبكة الإنترنت:

تمثل شبكة الإنترنت مصدراً للحصول على المعرفة وبما أن البيانات المعلومات في الويب غير منظمة، فإن الاكتشاف يتطلب أساليب تقليدية وأخرى حديثة توفرها تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي، وكمثال على ذلك: تحليل المسارات التي يسلكها الأشخاص على الموقع الإلكتروني للمؤسسة لتحسين تصميم الموقع وتعظيم حجم الأرباح.

## 2. أنظمة امتلاك المعرفة:

تدعم عمليات استرجاع المعرفة الصريحة أو الضمنية الموجودة التي تكمن داخل الأشخاص، أو داخل المؤسسة وخارجها (الاستشاريون، المنافسين، الزبائن...) باستخدام المكانزمات والتكنولوجيات، فهي إذن تدعم عمليتي الإدخال والإخراج.

والجدول الموالي يوضح أنظمة امتلاك المعرفة:

الجدول(09): أنظمة امتلاك المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	أنظمة إدارة المعرفة	العمليات الفرعية لإدارة المعرفة	مكانيزمات إدارة المعرفة	تكنولوجيات إدارة المعرفة
امتلاك المعرفة	أنظمة امتلاك المعرفة	الإدخال	سرد القصص، الممارسات الفضلى، الدروس المتعلمة	جماعات المحادثة النظم الخبيرة
		الإخراج	التعلم بالفعل، التدريب أثناء العمل، التعلم بالملاحظة المقابلة المباشرة	الاتصالات المعقدة على الحاسوب، المحاكاة المبنية على الحاسوب

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

عمان، 2009، ص302.

من خلال الجدول يتضح أن أنظمة امتلاك المعرفة تتشكل من خلال ذلك التكامل بين مكانيزمات إدارة المعرفة، من جهة وتكنولوجيات إدارة المعرفة من جهة أخرى.

#### أ. سرد القصص:

سرد ما سبق من إجراءات إدارية وتفاعلات بين الموظفين، وكذلك الأحداث التي وجدت داخل المؤسسة أو خارجها، تلعب دوراً مهماً في المؤسسات التي تحتاج إلى التعاون بين الأفراد، كما أنها تعتبر وسيلة فعالة في تحويل المعرفة الضمنية وتشكيل الجماعات لأنها تبني ثقة وزيادة الحافز لتحقيق هدف مشترك.

#### 3. أنظمة مشاركة المعرفة

تدعم أنظمة مشاركة المعرفة العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الضمنية أو الصريحة، فتشارك المعرفة الضمنية يكون عادة من خلال أنظمة اجتماعية بينما تشارك المعرفة الصريحة يكون من خلال الأنظمة المعتمدة على الحاسوب.

الجدول(10): أنظمة مشاركة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	أنظمة إدارة المعرفة	العمليات الفرعية لإدارة المعرفة	مكانيزمات إدارة المعرفة	تكنولوجيات إدارة المعرفة
مشاركة المعرفة	أنظمة مشاركة المعرفة	التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة	التدريب وتدوير العمال، العصف الذهني، مؤتمرات، مشاريع مشتركة، التعلم	مجتمعات الممارسة، فرق العمل الرسمية والغير رسمية
		التبادل	مذكرات، كتيبات، الخطابات والعروض	إدارة المستودعات، قواعد بيانات أفضل الممارسات، أنظمة الدروس التي تم تعلمها، WFMS .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع Irma Becerra- Fernandez and Rajvsabherwal , **Knowledge management systems and processes**, ME sharpe, Inc, New york, 2010,p66.

#### أ. الأنظمة المعتمدة على الحاسوب:

- إدارة المستودعات: بمعنى توفير مستودع أو وسط الكتروني لحزن المعرفة الصريحة للحصول عليها وقت الحاجة؛
- (W F M S) Work Flow Management Systems: تمثل طريقة لتحديد الخطوات التي يجب إتباعها لتأدية مهنة معينة، حيث يفيد هذا النظام في توفير أرضية لتخزين العمليات وإعادة استخدامها وقت الحاجة، بمعنى أنه يساعد على تخزين المعرفة المتضمنة في مراحل إنجاز المهام وخاصة الضمنية؛
- قواعد بيانات أفضل ممارسات: تركز على الأحداث الناجحة الإيجابية والتي تكون متماثلة في كل المؤسسات العاملة في قطاع واحد، لذا يمكن استخدامها في عملية المقارنة المرجعية للعمليات من أمثلتها (Microsoft Developer net Wofk)؛
- أنظمة الدروس التي تم تعلمها: تحزن المعرفة التي تم تعلمها لاستخدامها في حالة حدوث مواقف مشابهة للمواقف الأصلية المسجلة، تحتوي هذه الأنظمة مختلف الدروس التي تم تعلمها وأيضا تعتبر مصدرا للمعلومات مثل التقارير، وأنظمة الدروس هذه تمر بعدة مراحل، تبدأ من جمع هذا الدرس بالوسائل المختلفة كالمقابلة أو الاعتماد على برامج الإعلام الآلي التي تلتقط الدروس، ثم مرحلة التحقق من هذه الدروس والتي يقوم بها خبراء وذلك لفرز هذه الدراسة واختيار التي سيتم تخزينها، لتأتي بعد ذلك مرحلة التخزين.

ب. الأنظمة الاجتماعية:

ما يساعد على تخزين المعرفة الضمنية العلاقات التي تتشكل أثناء العمل الجماعي، سواء فرق العمل (فرق رسمية) أو جماعات عمل غير رسمية من أشهر المفاهيم في هذا السياق ما يسمى بمجتمعات الممارسة، التي تساعد على نشر المعرفة وتقريبها بين أعضائها بسبب مكنائزات العمل الجماعي كالتعاون والحوار والملاحظة.

4. أنظمة التطبيق:

تدعم أنظمة تطبيق المعرفة العملية التي يقوم من خلالها بعض الأفراد باستخدام المعرفة المملوكة من جانب أفراد آخرين دون أن يكتسبوا أو يتعلموا هذه المعرفة بالفعل، فهذه الأنظمة تدعم عمليتي التوجيه والإجراءات الروتينية، من أمثلتها: النظم المستندة على القاعدة ونظم التفكير المستندة على الحاجة.

الجدول(11): أنظمة تطبيق المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	أنظمة إدارة المعرفة	العمليات الفرعية لإدارة المعرفة	مكنائزات إدارة المعرفة	تكنولوجيات إدارة المعرفة
تطبيق المعرفة	أنظمة تطبيق المعرفة	التوجيه	العلاقات الهرمية التقليدية في المؤسسة، مكاتب الدعم والمساندة.	نظم المستندة على القاعدة، أنظمة التفكير المستندة إلى الحاجة، نظم دعم القرارات، النظم الخبيرة، نظم معلومات الإدارة.
		الروتين	السياسات التنظيمية، ممارسات ومعايير العمل.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع Irma Becerra- Fernandez and Rajvsabherwal , **Knowledge management systems and processes**, ME sharpe, Inc, New york, 2010,p66.

أ. **النظم المستندة على قاعدة:** يتم إنشاؤها بالاعتماد على تقنيات الذكاء الاصطناعي حيث يتعاون خبير في مجال معين ومهندس متخصص في المعرفة، يتم تحويل معرفة الخبير إلى شكل يمكن للحاسوب استخدامه، وتسمى هذه العملية بالهندسة المعرفية (تحويل المعرفة إلى قواعد).

- ب. أنظمة التفكير المستندة إلى الحاجة: أحد أساليب الذكاء الاصطناعي لمحاكاة العقل البشري والمهارات البشرية في حل المشكلات وذلك من خلال البحث في الذكريات عن المشكلات المشابهة ويكيف الحل ليتناسب مع المشكلة الحالية، يتكون من عدة عمليات:
- البحث داخل مكتبة الحالات عن حالة مشابهة وترتيبها حسب درجة التشابه؛
  - تهيئة الحل بناء على المشكلة السابقة لكن بشكل يتناسب مع المشكلة الحالية؛
  - تطبيق الحل والحصول على التغذية الراجعة؛
  - إضافة المشكلة التي تم حلها إلى مكتبة الحالات إن استحققت ذلك.

### المطلب الثاني: نماذج وأهم تحديات ومعوقات إدارة المعرفة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مجموعة من نماذج إدارة المعرفة، وفي الأخير سيتم تحديد أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة.

#### الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة

حاول كثير من العلماء والفلاسفة شرح كيف يفكر الأفراد وكيف يعملون، وكيف يقومون بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها، لذلك قاموا بتطوير نماذج لإدارة المعرفة في المؤسسات بغرض مساعدتها في التواصل وتوصيل المعرفة، مع زيادة فهم العاملين للعلاقات المعقدة بين العوامل المختلفة للنموذج وتبسيطها لهم، إذ تمكن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر وتؤثر فيها.<sup>1</sup>

**1. الخصائص الأساسية للنماذج :**

لا بد من أن تتوفر بعض الخصائص الأساسية في نماذج إدارة المعرفة لتكون قادرة على تحقيق الأهداف التي صممت من أجل تحقيقها ومن أبرزها<sup>2</sup>:

- أ. **المرونة:** فلا بد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغيرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما؛
- ب. **الشمول:** لا بد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الاستمرارية؛
- ج. أن يكون قادرا على المؤسسة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها واستمراريتها؛
- د. توفر العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على إدارة النظام وقد يكون فريق عمل متخصص؛

<sup>1</sup> ليلي غضبان، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص 103.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 217.

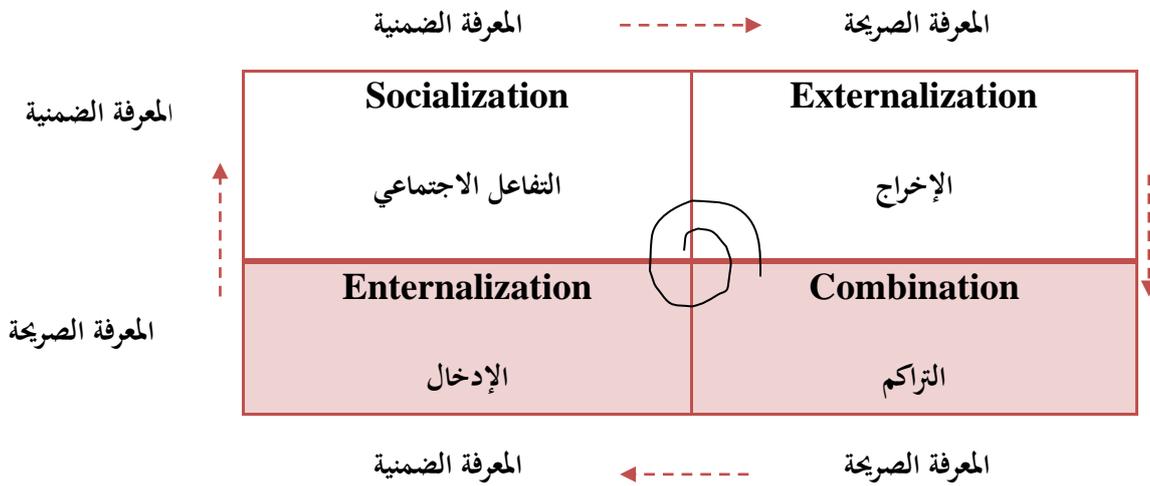
هـ. الاتفاق والانسجام مع أهداف المؤسسة وخططها الاستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها مع إدارة المعرفة؛

و. القيادة الجيدة حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.

## 2. نموذج (Nonaka,1995) :

يركز هذا النموذج على عملية توليد المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل(08): نموذج "Nonaka" لتوليد المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: Nonaka, Takeuchi, **the knowledge creating company**, Oxford University press, Inc,1995, p62

من خلال النموذج أعلاه تتضح العمليات التي توضح تفاعل المعرفة الضمنية مع المعرفة الصريحة وهي<sup>1</sup>:

أ. التفاعل الاجتماعي (**Socialization**): يتم من خلالها تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، وتتعلق بخلق معرفة ضمنية جديدة وتنطلق من المعرفة الضمنية الموجودة لدى الأفراد.

ب. الإخراج (**Externalization**): تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة في شكل كلمات، مفاهيم، صورة، تشبيهات وجعلها مفهومة لدى الغير وهي عملية صعبة لصعوبة التعبير عن المعرفة الضمنية.

<sup>1</sup> Nonaka, Takeuchi, **the knowledge creating company**, Oxford University press, Inc,1995, p 62-70.

ج. التركيب (Combination): خلال دمج عدة معارف صريحة جديدة أكثر تعقيدا إما بشكل تراكمي أو جذري.

د. الإدخال: (Enternalization) تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى ضمنية والتي تتمثل عادة في عمليات التعلم التقليدية، حيث أن تطبيق المعرفة الصريحة في عمل ما يجعل الفرد يكتسب معرفة ضمنية.

### 3. نموذج (Wiig, 1993):

يتميز هذا النموذج الذي تم تطويره سنة 1993 بأربع مراحل رئيسية وهي: البناء، الحصول، التجميع، التطبيق<sup>1</sup>:

أ. مرحلة البناء: تركز هذه المرحلة على الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها العمال في مجال المعرفة، مثل اكتساب المعرفة، تقسيمها، فهذا النموذج يرى أن تطبيق إدارة المعرفة يقوم أساسا على هذه الأنشطة والتي هي في الأصل عمليات إدارة المعرفة، ويتم الحصول على هذه المعرفة بعدة طرق إما بشرائها، أو عن طريق التعلم من التجربة، سواء كانت بطريقة رسمية أو غير رسمية، بالإضافة إلى أن هذا التعلم يكون بطريقة فردية أو جماعية (الذاكرة التنظيمية، مجتمعات الممارسة...).

ب. مرحلة الحصول على المعرفة: تتميز هذه المرحلة بتجميع وتراكم المعرفة في مختلف قواعد البيانات القائمة على المعرفة، وأشكال أخرى مثل مستودعات المعرفة، مما يجعلها متاحة للعاملين من خلال أدوات المعرفة المختلفة.

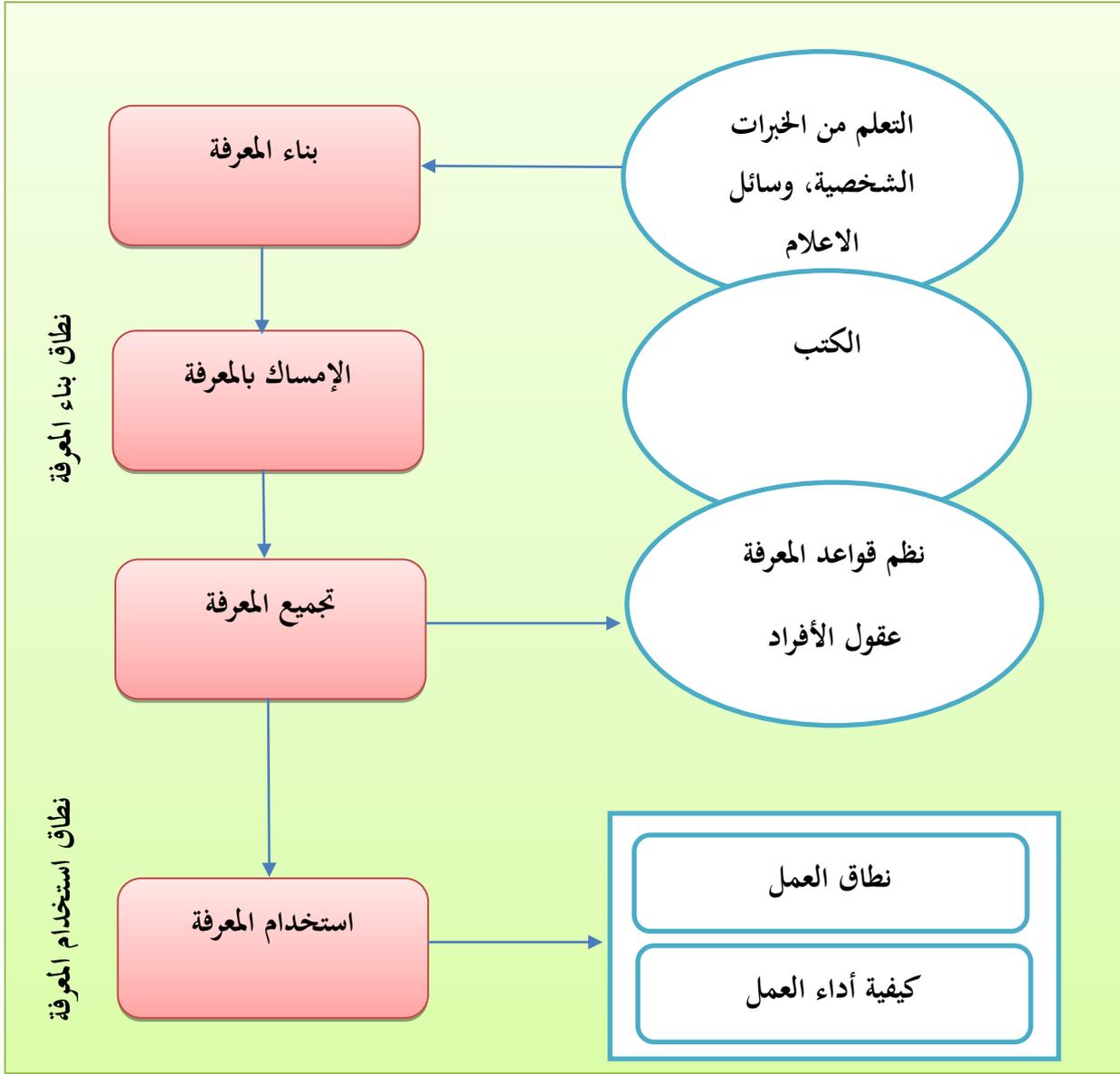
ج. مرحلة تجميع المعرفة: تشير هذه المرحلة إلى مجموع الإجراءات الجماعية للوصول إلى المعرفة المتراكمة، باستخدام الشبكات، التقنيات القائمة على تكنولوجيا المعلومات، التفاعلات الاجتماعية، التنسيق التجميع، وغيرها من طرق تجميع المعرفة من طرق مختلفة.

د. مرحلة تطبيق المعرفة: تتضمن هذه المرحلة تطبيق واستثمار المعرفة، مما يجعل المؤسسة تحقق الربح من خلال الاستخدام الفعال للمعارف التي تمتلكها.

ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

<sup>1</sup> أسماء بن زيادي، دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020، ص30.

الشكل (9): نموذج karl wiig



المصدر: أسماء بن زيادي، دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة

دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020، ص30.

وفقا لهذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ونشاطاته داخل المؤسسة، على أنها مجموعة من الخطوات المتسلسلة مما يسهل بناء المعرفة واستخدامها، حيث قام Wiig بتقسيمها إلى خطوتين رئيسيتين، فالخطوة الأولى تتمثل في بناء المعرفة التي يتم التقاطها من مختلف المصادر، أهمها التعلم من الخبرات السابقة وعقول الأفراد، بالإضافة إلى تلقنها من الكتب ومختلف وسائل الاعلام، أما الخطوة التالية فتتمثل في كيفية استخدام وتطبيق هذه المعرفة المحصلة وكيفية استعمالها من أجل تأدية المهام وتحقيق الأهداف.

## 4. نموذج (Marquardt,2002):

قدم " Marquard " من خلال نمودجه مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة، حيث يتكون هذا النموذج من ستة مراحل متسلسلة ومتراطة ببعضها البعض، وهي تهدف أساسا إلى إيصال المعرفة المطلوبة للمستخدم المقصود في الوقت اللازم وبالشكل الذي يجب أن تكون عليه، بهدف استخدامها وتطبيقها وكذلك تطويرها من خلال الممارسة المتكررة والاستفادة من الأخطاء السابقة، التي تعتبر مصدرا لاكتساب المعارف الجديدة، وتتمثل هذه المراحل في<sup>1</sup>:

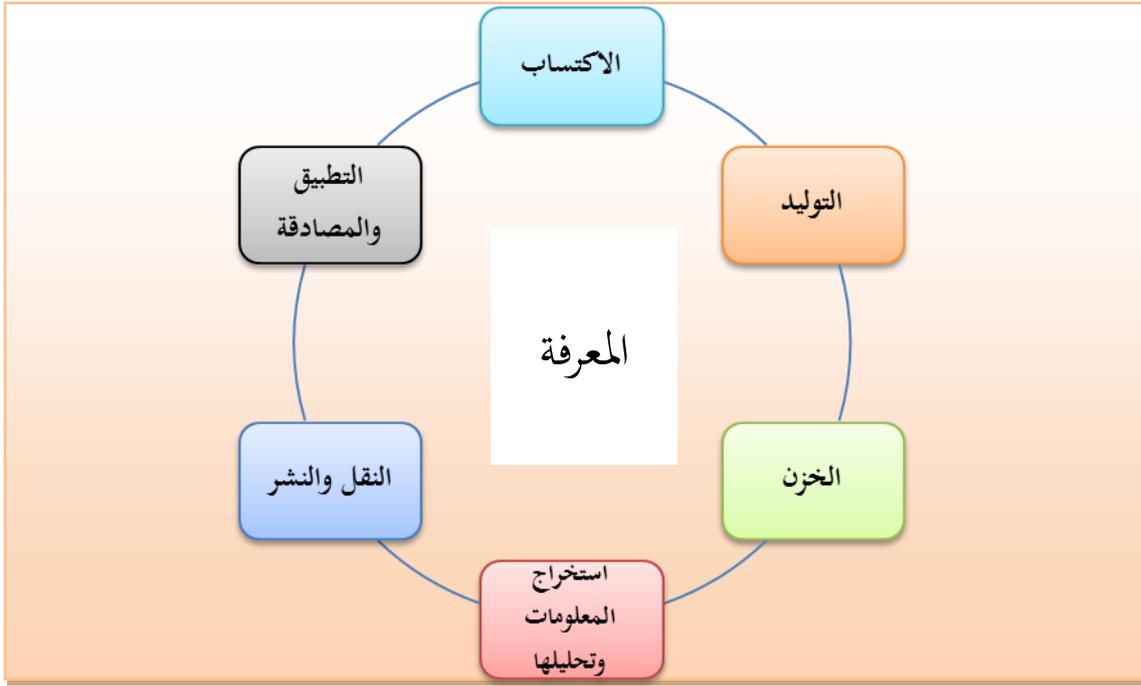
- أ. الاكتساب؛
- ب. التوليد؛
- ج. التخزين؛
- د. استخراج المعلومات وتحليلها؛
- هـ. النقل والنشر؛
- و. التطبيق والمصادقة.

كما تم تمثيل خطوات هذا النموذج في شكل حلقة تبدأ باكتساب المعرفة وتصل إلى تطبيقها من طرف المستخدم، وذلك بترتيب منهجي ومنظم يكفل طبيعة العلاقات بين مختلف العمليات المكونة للنموذج ويرى " Marquardt " أن المؤسسة يمكنها التعلم من خلال هذه العمليات، كما أنها ليست مستقلة عن بعضها فكل منها يكمل الآخر كما هي موضحة في الشكل الموالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>سمية بروبي، دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020، ص48.

<sup>2</sup>Michael J Marquardt, **Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning**, second edition, Davies black publishing, USA, 2002, p29.

الشكل (10): نموذج (Marquardt)



Source : Michael J Marquardt, **Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning**, second edition, Davies black publishing, USA, 2002, p29.

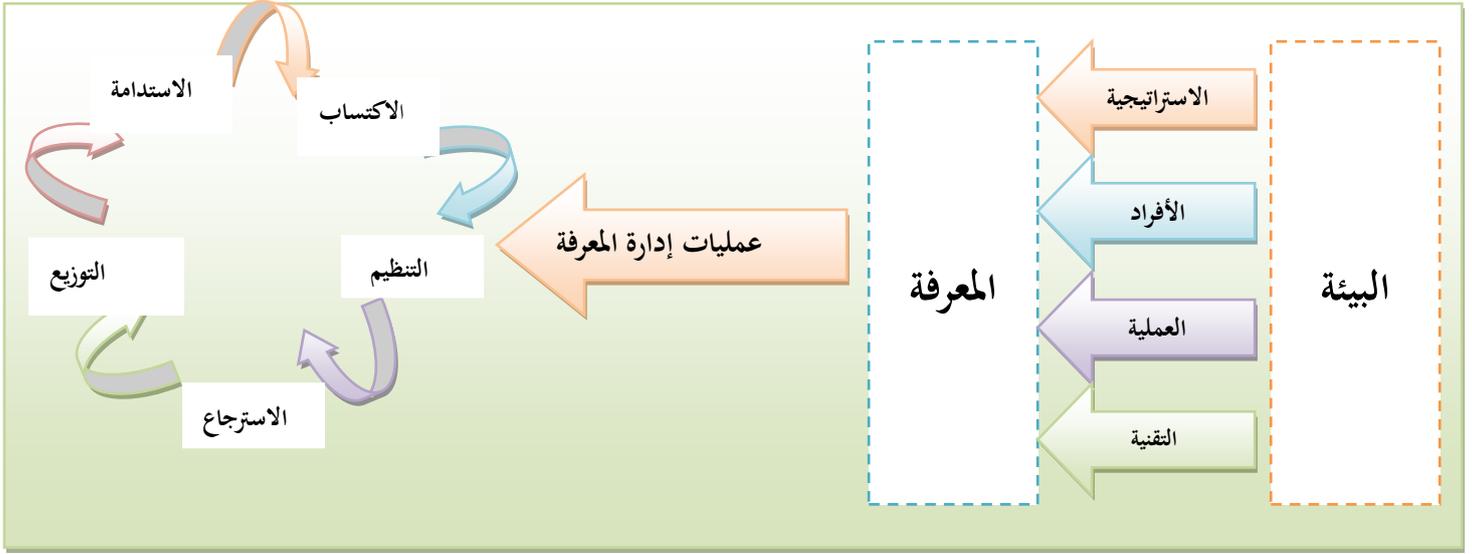
من خلال هذا النموذج نلاحظ أن تبني إدارة المعرفة يستوجب على المؤسسات أن تتعلم، وهذا التعلم يكون بتفاعل ستة عمليات مترابطة وغير مستقلة عن بعضها البعض، تبدأ هذه العمليات باكتساب المعارف من مختلف قنوات الاتصال، لتنتهي بعملية التطبيق والتي تعتبر أساس قيام إدارة المعرفة.

##### 5. نموذج إدارة المعرفة عند (Duffy,2000):

يرى Duffy من خلال هذا النموذج أن المؤسسة تقوم بعمل تشاركي يكون بين الأفراد، الاستراتيجيات، العمليات والتقنيات، ليتحول هذا المزيج إلى طاقات ومعلومات ثم إلى معارف، ومنه إلى إنتاج السلع والخدمات وبالتالي الاسهام في زيادة ثروة المؤسسة، ويقوم هذا النموذج على أساس أن إدارة المعرفة عبارة عن استراتيجية تضمن الحصول على المعرفة بنوعها الظاهرة والضمنية، بالاعتماد على العنصر التكنولوجي والموارد البشري، كما يجب أن تكون هذه الاستراتيجية فعالة وتتوافق مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وتعمل ضمن إطار منظم من أجل استخدام تلك المعلومات وتحويلها لغاية بلوغ المعرفة المطلوبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أسماء بن زيادي، مرجع سبق ذكره، ص41.

الشكل(11): نموذج إدارة المعرفة عند (Duffy)



المصدر: جمانة زياد الرغبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الجزائر، 2015، ص83.

يوضح نموذج (Duffy) أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والاستراتيجية والعملية الثقافية، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كالآتي<sup>1</sup>:

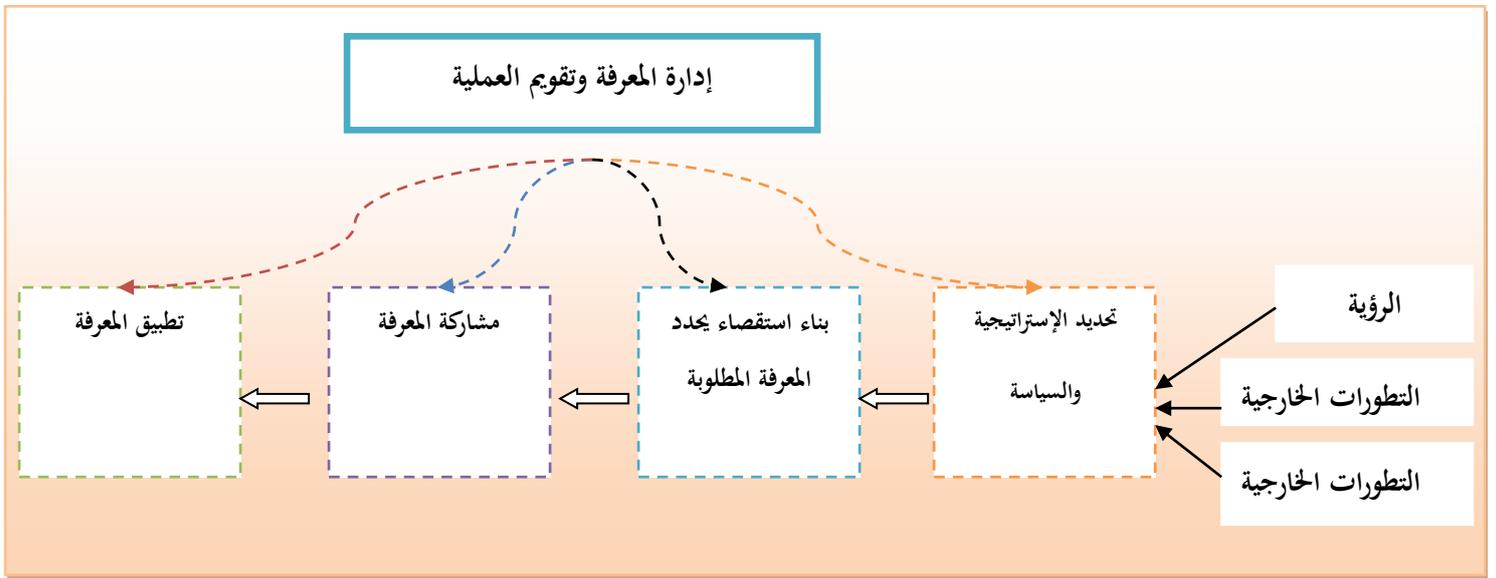
- أ. **الاكتساب**: ويمثل استقطاب المعرفة وتوليدها؛
- ب. **التنظيم**: ويمثل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة؛
- ج. **الاسترجاع**: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة؛
- د. **التوزيع**: ويشمل المشاركة والنقل؛
- هـ. **الإدامة**: وتشمل التنقيح والتغذية والنمو.

<sup>1</sup> جمانة زياد الرغبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الجزائر، 2015، ص83.

6. نموذج سلسلة القيم المعرفية (Bots and Bruijin):

إن النموذج المقترح من طرف كل من بوتس وبرويجين تحت مسمى نموذج سلسلة القيم المعرفية، يسعى لإدارة المعرفة وتقييمها من خلال سلسلة مترابطة ومتناسقة تبدأ بتحديد الاستراتيجية والسياسة المتبعة من قبل المؤسسة في ضوء رؤيتها وما يحيط بها من تطورات على الصعيدين الداخلي والخارجي، ليتم بعد ذلك بناء استقصاء يتم من خلاله تحديد المعرفة المطلوبة، نوعيتها وتوقيت استخدامها لتبدأ المشاركة بهذه المعرفة من قبل من هم بحاجة إليها لتدخل بعد ذلك حيز التنفيذ كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل(12): نموذج سلسلة القيم المعرفية حسب (Bots and Bruijin)



المصدر: ربيعة قوادية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص120.

من خلال الشكل نلاحظ أن نموذج سلسلة القيم المعرفية تناول المعرفة من منظور تحليلي ونظمي بحيث يعتبر إدارة المعرفة داخل المؤسسة كنظام متكامل يرافق مختلف أنشطة هذه الأخيرة، وخصوصا ما تعلق منها بالمعرفة، بحيث تشارك إدارة المعرفة في بادئ الأمر في صياغة استراتيجية المؤسسة الكلية والتي تحدد في إطار رؤيتها وتوجهها، وكذلك كل ما يحيط بها من ظروف داخلية وخارجية، تجعلها تحدد وبدقة نوع وكَم المعرفة المطلوبة وكذا المصادر التي تتواجد فيها، وقد يتم ذلك باستخدام وسائل وتقنيات مختلفة ولعل من أبرزها أسلوب الاستقصاء ليتم بعد ذلك المشاركة بما تم التوصل إليه من معرفة ثم تطبيقها، وتتم كل عملية من العمليات السابقة تحت رقابة وتقييم من شأنهما إبراز نقاط الضعف في النظام، ليتم إعادة

استخدام ما تم التوصل إليه من نتائج كمدخلات ترفع من جودة النظام وتعطيه قابلية أكثر للاستجابة لمتطلبات الاستراتيجية العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

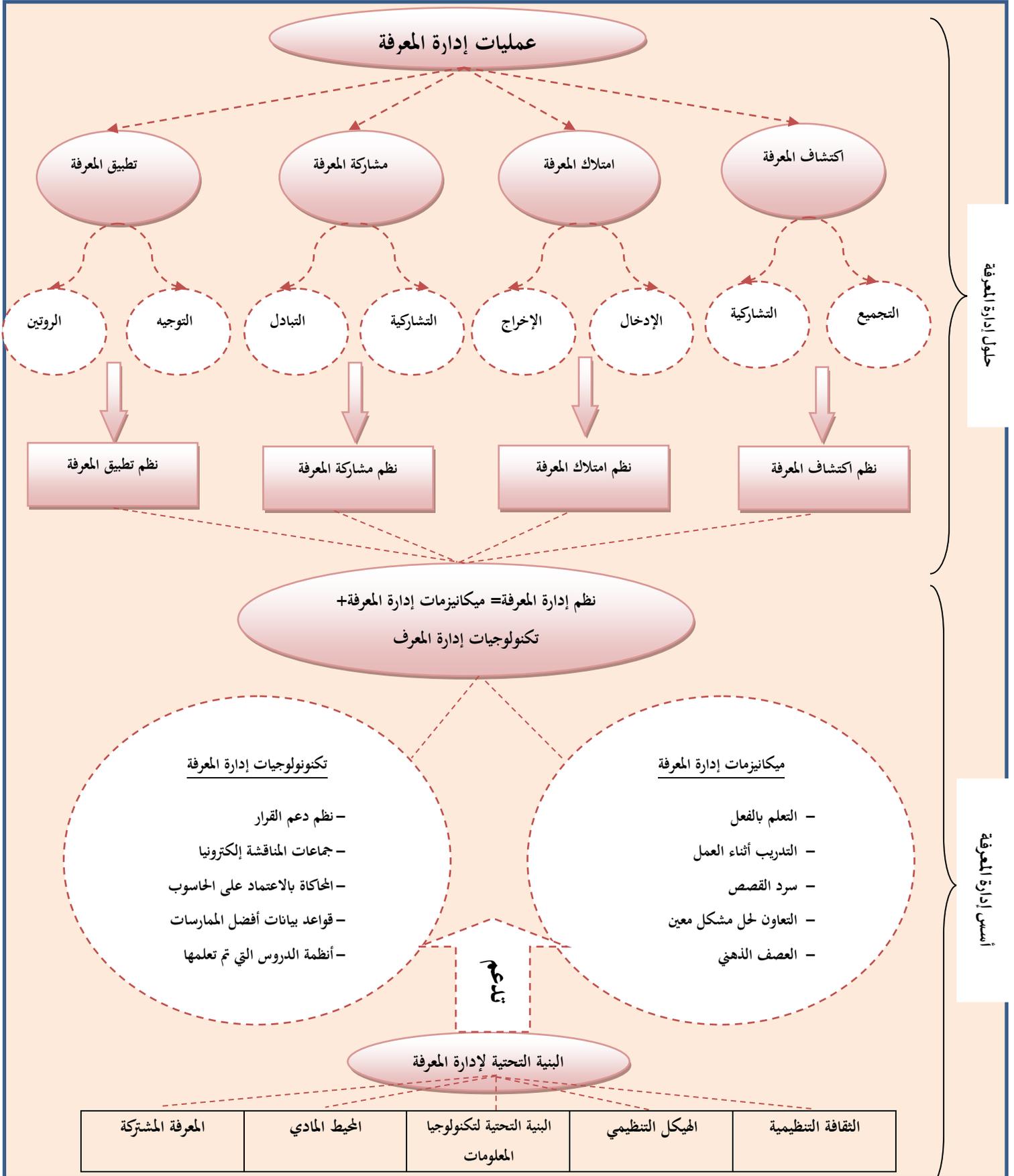
### 7. النموذج المقترح لتبني إدارة المعرفة داخل المؤسسة:

من خلال معطيات الجانب النظري تم اقتراح النموذج التالي لتبني إدارة المعرفة داخل المؤسسة في الشكل الموالي:

---

<sup>1</sup>مریم مهمشي، واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية: دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020، ص66.

الشكل(13): النموذج المقترح



حلول إدارة المعرفة

أسس إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجانب النظري وعلى كل من المرجعين: عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، Knowledge management systems and processes, ME sharpe, Inc, New york, 2010، و Irma Becerra- Fernandez and Rajvsabherwal، 2009، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،

من خلال النموذج المقترح أعلاه يتبين أن إدارة المعرفة تعني كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة من اكتشاف، امتلاك، مشاركة وتطبيق للمعرفة؛ تتم هذه العمليات بالاعتماد على مجموعة من الأنظمة التي تدعم وتمكن هذه العمليات من جهة ومن جهة أخرى اعتماد إدارة المعرفة على مجموعة من الأسس والتي تتمثل في البنية التحتية، المکانیزمات والتكنولوجيات.

### الفرع الثاني: أهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة

إن تطبيق فلسفة إدارة المعرفة تواجهها في كثير من الحالات العديد من المعوقات سواء قبل أو بعد أو أثناء التطبيق، ويمكن تصنيفها إلى معوقات إدارية، معوقات ثقافية وتنظيمية، معوقات بشرية، ومعوقات مالية وزمنية، وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. المعوقات الإدارية:

- أ. ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها؛
- ب. ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها، وأهمية دورها في المؤسسة؛
- ج. إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيا أحيانا على حساب المعرفة الضمنية المتوفرة في عقول الأفراد؛
- د. الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما مع صعوبة الفصل بينهما؛
- هـ. فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين منها، واحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية؛
- و. قد لا تساعد المركزية الشديدة والخوف من فقدان الوظيفة من خلال نهج إداري مركزي في نقل وتبادل المعرفة بين موظفي المؤسسة؛
- ز. لا يتم تضمين إدارة المعرفة في الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، مما يقلل من قدرتها على إدراك قيمة إدارة المعرفة والحاجة إلى توفير نظام لها؛

<sup>1</sup> أنظر:

- ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص109.

- Arqawi, and others. **The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence**, International Journal of Engineering and Information Systems, 02 (10),2018, p04.

-Al hila, and others, **Obstacles to the Application of Knowledge Management from the Point of View of the Employees at the Technical University of Palestine (Kadoorei)**, International Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR), 02 (09),2018,P04.

ح. عدم وجود دعم من الإدارة العليا.

## 2. المعوقات الثقافية والتنظيمية:

أ. ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية غير الداعمة، وبالبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة، وعدم التكيف مع البيئة التنظيمية،

ب. مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المؤسسة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة؛

ج. التصور المطلق للمعرفة على أنها خارج عقول الأفراد، في حين أن معظم المعرفة الضمنية تكمن في أذهانهم؛

د. تدني مستوى مشاركة صنع القرار؛

هـ. وجود نزاعات تنظيمية سلبية؛

و. ضعف التوثيق للمعرفة الضمنية (الخبرات والمهارات والإبداعات) مع قلة الوعي بأهميتها؛

ز. قلة الوعي بأهمية ودور المعرفة الضمنية.

## 3. المعوقات المرتبطة بالعنصر البشري:

أ. ضعف تنمية رأس المال البشري وتدريبه على إدارة المعرفة، مع تباين مستوى المعرفة بين العاملين؛

ب. ضعف الرغبة في تشراك المعرفة وتبادلها خوفا من فقدان التميز الشخصي لبعض العاملين، مع زيادة اعتمادهم على العمل الفردي، وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك؛

ج. الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة؛

د. الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة، مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المؤسسة وإلى ضعف الذاكرة التنظيمية؛

هـ. عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها؛

و. نقص الموارد البشرية المؤهلة لأداء مهام إدارة المعرفة.

## 4. المعوقات المرتبطة بالجانب المالي والعامل الزمني:

أ. الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها؛

ب. ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو عدم توافرها أحيانا.

### خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تم الوصول إلى حقيقة مفادها أن التغيرات المتجددة وتسارع معدلات التطور التقني والعلمي مع الاستخدام المكثف لتكنولوجيا الاعلام والاتصال، جعل من العالم اليوم يشهد توجها غير مسبوق نحو اقتصاد المعرفة كبديل استراتيجي للاقتصاد التقليدي، الذي تعتبر فيه المعرفة اللبنة والركيزة الأساسية لتوليد الثروة وخلق القيمة المضافة، فأصبحت تمثل مصدرا للقوة وعاملا محددًا للتفريق بين التقدم والتخلف، فموضوع المعرفة وإدارتها تعتبر اليوم من أهم المواضيع المتداولة في منظمات الأعمال، تنشأ في إطارها وتزود من مصادرها المختلفة، وتنتهي حياة المؤسسة حيث يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرار وجودها.

ومن خلال هذا الفصل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تلخص في النقاط التالية:

- تبين أن إدارة المعرفة تعني كل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة من اكتشاف، امتلاك، مشاركة وتطبيق للمعرفة؛
- تتم هذه العمليات من خلال مجموعة من الأسس تمثلت في: عناصر البنية التحتية من (ثقافة تنظيمية، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المحيط المادي، المعرفة المشتركة)، ميكانيزمات وتكنولوجيات إدارة المعرفة؛
- كما تتم هذه العمليات بالاعتماد على مجموعة من الأنظمة التي تدعمها وتمكنها وهي: أنظمة اكتشاف المعرفة، أنظمة امتلاك المعرفة، أنظمة مشاركة المعرفة، وأنظمة تطبيق المعرفة؛
- تواجه إدارة المعرفة مجموعة من التحديات والمعوقات التي تعيق في كثير من الأحيان عملية تطبيقها، فمنها المعوقات الإدارية، المعوقات الثقافية والتنظيمية، ومنها ما ارتبط بالعنصر البشري، والجانب المالي والزمني؛
- يعتبر تحسين الأداء العاملين هدف تسعى إلى تحقيقه جميع المؤسسات على اختلافها، فكانت إدارة المعرفة أحسن بديل لتحقيق ذلك الهدف، وهذا ما سيتم التطرق إليه بشكل مفصل في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

## الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

### تمهيد

في ظل التغيرات السريعة والتكنولوجيات الحديثة التي شهدتها مختلف المؤسسات، ومع زيادة حدة المنافسة فيما بينها، أصبح الأداء يحظى بأهمية بالغة وبنصيب وافر من الاهتمام والبحث في دراسات الموارد البشرية لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد وعلى المؤسسة ككل، ولا ننسى موضوع الموارد البشرية الذي يحظى بأهمية كبيرة في المؤسسات، التي جعلت من مواردها البشرية المتاحة مصدرا لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، حتى تضمن بقاءها واستمراريتها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها.

وفي ظل هذه التحديات أصبحت عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات عنصرا أساسيا، من خلال تقديم الاهتمام الكافي بها من حيث استمراريتها على مدى السنة، التحديد الجيد للطرق والمعايير المناسبة والأكثر ملائمة لها، مع الحرص الشديد على استخدام نتائج تقييم العاملين في باقي عمليات إدارة الموارد البشرية من تنمية وتطوير للمورد البشري، الترقيات وبرامج الحوافز والأجور.

ولإعطاء صورة واضحة وأكثر شمولاً عن الأداء العاملين سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية أداء العاملين وإجراءات تحسينه.
- المبحث الثاني: إدارة أداء العاملين.
- المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين.

### المبحث الأول: ماهية أداء العاملين وإجراءات تحسينه

يعتبر موضوع الأداء من أهم المواضيع في وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة ذات العلاقة المباشرة بنجاحها وبقائها واستمراريتها، وأصبح التركيز على المورد البشري أهمية ملحة، فهو يشكل الحلقة الأهم ضمن سلسلة مواردها والمحرك الأساسي في استخداماتها، مشكلا في حد ذاته ميزة تنافسية للمؤسسات يصعب مجاراتها أو حتى تقليدها.

#### المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد في المؤسسة، وأهداف هذه الأخيرة لا يمكن بلوغها بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف مواردها البشرية، وبالتالي بقاء واستمرار هذه المؤسسة مرهون بأداء العامل فيها، وعلى هذا الأساس ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى نشأة وتطور الأداء، تعريف كل من الأداء وأداء العاملين، مع الإشارة إلى أهمية وعناصر الأداء.

#### الفرع الأول: نشأة وتطور مصطلح الأداء

يعتبر لفظ الأداء مصطلح لاتيني « performance » وباللغة الإنجليزية « to perform »، وهو تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، فيعتبر من المفاهيم الأساسية التي تتسم بالديناميكية في محتواها المعرفي، والذي عرف تطورا منذ بداية استعمالته الأولى إلى وقتنا الحالي وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز اسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها قصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف " بدراسة الحركة والزمن"، ومع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجية التركيز على الكميات الممكن انتاجها، إلى استراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية، غير أنه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم الانتقال إلى الأخذ بالحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

وحيثا تتمثل أهم التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة، ومع الاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة

في التسيير، كل هذه المستجدات وغيرها أثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير وكذلك في شروط النجاح في السوق ومن ثم فإداء المؤسسة، لم يعد يقتصر على عامل تخفيض التكاليف فقط بل القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة، ويمكن القول أن الأداء مفهوم توسع ليشمل إنتاج القيمة للزبون بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، كما أصبح يرى على أنه تعظيم للربح واختراق للأسواق وتقليل للتكاليف.

من جهة أخرى تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا المستفيدين منه، وهذا يعني أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين، لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان أطراف أخرى من مساهمين، موردين، عمال، ويضاف إلى ما سبق أن التطورات السابقة وغيرها أدت إلى بروز مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف الأداء وأداء العاملين

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء وسوف نتطرق إلى البعض منها:

#### 1. تعريف الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي أولاهها الباحثون اهتماما كبيرا في مجال الإدارة والتسيير، نظرا لأهميته على مستوى كل من العامل والمؤسسة، حيث تعددت تعاريف الأداء نظرا لتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين، ومن أبرز التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء:

أ. عرف الأداء من قبل " Peter Drucker " على أنه: "قدرة المؤسسة على الاستقرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعاملين"<sup>2</sup>. من خلال هذا التعريف يمكننا القول أن الأداء يعتبر كوسيلة تضمن من خلالها المؤسسة هدفها وهو البقاء والاستمرارية محققة بذلك توازنا بين جميع الأطراف ذات المصلحة.

<sup>1</sup> انظر:

-ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص ص 09-10.

- صالح محرز، فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الابداع الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العيونات بتبسة ومطاحن الأوراس بباتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة يحيى فارس، المدية، 2018، ص ص 49-50.

<sup>2</sup> سامي بلخاري، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين- دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة- ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 07، 2018، ص 156.

ب. "الأداء هو نتيجة للتداخل والتفاعل بين العاملين والبيئة المحيطة بهم، حيث تتفاعل الخصائص الفردية للعامل من قدرات، مهارات، سلوك، تحفيز، الإدراك، الشخصية، الخبرة، العمر، مع البيئة التنظيمية وعناصرها المختلفة من هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية، ونظام المكافآت، القيادة، والموارد".<sup>1</sup> يضيف هذا التعريف أن الأداء يعتبر نتيجة أو حصيلة لتفاعل مجموعة من العوامل الشخصية الخاصة بالعامل، ومجموعة من العوامل التنظيمية الخاصة بالمؤسسة من أجل بلوغ أهداف محددة مسبقا.

ج. "الأداء مصطلح متعدد الأبعاد وهو مرتبط بمجموعة من العوامل، حيث يرتبط الأداء بعملية التعلم وإتقان المهام والقدرات، المعرفة، والمهارات في تنفيذ هذه المهام، فالأداء مهم لأنه يمكن أن يكون واحدا من مؤشرات الرضا لكل من العاملين والمؤسسة في حد ذاتها".<sup>2</sup> يضيف هذا التعريف أن الرضا الوظيفي يعتبر أحد أهم المؤشرات التي يتم من خلالها قياس أداء العامل.

د. "الأداء هو بلوغ نتائج العمل من حيث الكمية والنوعية للعاملين في تنفيذ المهام وفقا لمسؤولياتهم، كما يمكن أن يقاس من خلال مجموعة من المعايير المعتمد عليها، يتأثر بالقدرة، الخبرة، المعرفة، تصميم العمل، الشخصية، دوافع العمل، القيادة وأسلوبها، الثقافة التنظيمية، الرضا الوظيفي، بيئة العمل، الالتزام والانضباط في العمل، أنظمة العمل، مرافق العمل، الأمن وسلامة الصحة المهنية".<sup>3</sup> يضيف هذا التعريف أن الأداء هو تأدية عمل أو انجاز عمل، بمعنى القيام بفعل يساعد إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة.

هـ. "يعكس الأداء السلوك الذي يقاس بقدرة الفرد على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ومؤشرا على نجاحها، كما يعتبر معيار لقياس نتائج قرارات المؤسسة وعملياتها وتحديد معدل الإنجاز".<sup>4</sup> يضيف هذا التعريف أن الأداء يعتبر نتيجة للنجاح، وأن عملية قياسه عبارة عن تقدير للنتائج المحصلة.

<sup>1</sup> Budi Santoso and others, **The Effect Of Situational Leadership and Motivation on Employee Performance**, Talent Development & Excellence, International Research Association for Talent Development and Excellence, N°1, 2020, p4569.

<sup>2</sup> Bernadetha Nadeak , Sasmoko, **Employee Performance of Private Hospital Non-Medical Services**, Indian Journal of Public Health Research and Development ,N°10, 2019, p02.

<sup>3</sup> Sri Harini and others, **occupational health safety and physical work environment conditions on employee performance**, Indonesian Journal of Social Research (IJSR), N°1,2019, p 03.

<sup>4</sup> Nasser Abdul Ghani Al- Saffara, Abdallah Mishael Obeidat, **The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing**, Management Science Letters, by the authors; licensee Growing Science, Canada, 2020, p78.

و. "الأداء هو تصوير مستوى تنفيذ مختلف البرنامج، الأنشطة، السياسات، لبلوغ الغايات، الأهداف والرؤية والرسالة والتنظيم كما هو محدد في التخطيط الاستراتيجي التنظيمي".<sup>1</sup> يضيف هذا التعريف أن الأداء مرتبط بأهداف وغايات ورسالة المؤسسة وبالتالي له بعد استراتيجي.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية، فهو بذلك محصلة لتفاعل وتداخل مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية.

## 2. تعريف أداء العاملين:

لقد تعددت تسميات أداء العاملين، فهناك من يطلق عليه أداء الموارد البشرية، أداء الأفراد، الأداء الوظيفي، الأداء المهني، لكن أكثر التسميات انتشارا هو أداء الموارد البشرية وأداء العاملين وفي هذا الصدد سوف نقدم مجموعة من التعاريف على النحو التالي:

أ. "أداء العامل هو الإنجاز الذي يتحقق نتيجة لما يبذله الفرد في عمله من مجهود ذهني وبدني، وبالتالي فهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بالوظيفة"<sup>2</sup>. من خلال هذا التعريف يتضح أن أداء العامل هو القدرة على إنجاز المهام الموكلة إليه.

ب. "يشير أداء العامل إلى كيفية تصرفه في مكان العمل ومدى أدائه لواجباته الوظيفية التي ألزم بها. حيث تضع المؤسسات أهدافاً للأداء العاملين والمؤسسة ككل على أمل أن يقدم عمل ذو قيمة جيدة للعملاء لتقليل الهدر والعمل بكفاءة"<sup>3</sup>. يضيف هذا التعريف أن الأداء الجيد للعامل يظهر من خلال القيمة المضافة التي يضيفها للمؤسسة، من خلال العمل لبلوغ أهدافها مع الاستغلال العقلاني والرشيد لمواردها.

<sup>1</sup> Yuan Badrianto, Muhamad Ekhsan, **the effect of work environment and motivation on employee performance of PT, Hasta Multi Sejahtera cikarang**, Journal of Research in Business, Economics, and Education, 2019,p65.

<sup>2</sup> سعاد عبيدة، سهام قوجيل، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية -دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية-، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 499.

<sup>3</sup> Harry Joy, **Stress management and employee performance**, European Journal of human resource management studies, department of management, N°01, 2020, p62.

ج. "يؤثر أداء العامل على مقدار مساهمته في المؤسسة والتي تشمل: كمية المخرجات، جودة المخرجات، مدة المخرجات، والسلوك التعاوني".<sup>1</sup> يضيف هذا التعريف أن الأداء يمثل المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه.

د. كما يعرف أداء العامل بأنه: "نتيجة يرغب العامل بلوغها عند تنفيذ العمل الموكل له بناء على المهارات والخبرة التي يمتلكها، بالإضافة إلى ذلك فأداء العامل هو نتيجة العمل النوعي والكمي الذي يقوم به وفقا للمسؤوليات الموكلة إليه"<sup>2</sup>. يشير هذا التعريف إلى محاولة الموظفين القيام بالعمل الذي يتم تقديمه بشكل جيد واكماله على أكمل وجه.

هـ. "يمكن رؤية أداء العامل من منظور نظرية تحفيز القدرات (AMO)\*، فوفقا لهذه النظرية، يتحسن أداء العاملين عندما تتوفر لديهم القدرات والدافع، ومتى توفر بيئة عملهم فرصا للمشاركة، وبهذا المعنى يعتمد أداء العامل على القدرة، التحفيز، الفرصة، لتقديم مساهمتهم والحفاظ على رفاهيتهم"<sup>3</sup>. يضيف هذا التعريف أن أداء العامل يتحسن عندما يكون أكثر تحفيزا من خلال توفير البيئة الملائمة لذلك، من خلال طبيعة المهام المسندة إليه ومدى أهميتها التي بموجبها تزيد مسؤولياته ويزيد تحفيزه وهذا ما يؤثر بالشكل الإيجابي على أدائه.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن أداء العامل هو قدرته على القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية من أجل بلوغ أهداف المؤسسة.

### 3. المصطلحات المرتبطة بأداء العاملين

يرتبط أداء العامل بثلاثة مصطلحات أساسية وهي<sup>4</sup>:

أ. **الفعالية**: وتعني القدرة على بلوغ الأهداف، وهذا يعني بأن التركيز بشأنها ينحصر بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها؛

<sup>1</sup> Muhammad Syukri, Heryanto, **The influence of leadership style, and organizational commitment on Employee discipline and also it's impact on employee performance of the Dharmasraya District Community and village Empowerment office**, archives of business research, N°7, 2019, p105.

<sup>2</sup> Siti Mariam and others, **The effect of transformational leadership style, work motivation, and work environment on employee performance, That in mediation by job satisfaction variables**, Business and entrepreneurial review, 2018, p168.

\* AMO: Ability, Motivation, Opportunity.

<sup>3</sup> Nikolaos pahos and Eleanna Galanaki, **Staffing practices and employee performance: the role of age**, Evidence Based HRM, 2018, p04.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص149.

ب. الكفاءة أو الفاعلية: وتعني الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تركز على طبيعة العامل في استخدامه للموارد المتاحة؛

فالمصطلحين يرتبطان مع بعضهما ارتباطا متكاملًا، ويعبر عنهما الأسلوب الياباني في الأداء من خلال العبارة التالية: "Do the right things right at the first time"، أي ينبغي على الفرد العامل أن يعمل الشيء الصحيح صحيحًا من أول وهلة؛

ج. الإنتاجية: والتي تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات في العملية الإنتاجية أو الخدمية، وغالبا ما تستخدم الإنتاجية كمعيار أساسي في قياس أداء العامل، حيث أنها تمثل المدخلات على المخرجات.

### الفرع الثالث: أهمية أداء العاملين

إن حياة المؤسسة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقودها نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء، النمو، والتوسع، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سوف يشكل عائقا كبيرا أمامها في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية أداء العاملين تتجلى في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. يعد الأداء مقياس لقدرة العامل على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات وعملية النقل والترقية؛
2. غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا ما يؤدي إلى اهتمام العامل بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛
3. يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم؛
4. كما أن أهمية أداء العاملين برزت أكثر من خلال تأثير المؤسسات بعدد من التحديات الراهنة كالتقدم التكنولوجي، الابتكار، التنوع وغيرها من التحديات التي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على كل الأنظمة وخاصة الاقتصادية منها، مما دعا منظمات الأعمال وباختلاف أنشطتها إلى التركيز على أداء العامل وتوجيهه نحو التصدي لهذه التحديات.

<sup>1</sup> ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص25.

### الفرع الرابع: عناصر أداء العاملين

لقد أشار هاينز إلى أربعة عناصر للأداء تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية، المعرفة الفنية، والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
2. **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإتقان، البراعة، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء؛
3. **كمية العمل:** وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز؛
4. **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه.

### المطلب الثاني: محددات وإجراءات تحسين أداء العاملين

تعتبر عملية تحسين الأداء من مهام وواجبات الإدارة، من خلال معرفة حقيقة الأداء ومختلف العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، وذلك لمعرفة الخلل الحاصل والعمل على إجراء التصحيحات المطلوبة في الوقت المناسب بغية الوصول إلى الأداء المرغوب والمخطط له، وعلى هذا الأساس ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى محددات أداء العاملين، وأهم إجراءات تحسينه.

### الفرع الأول: محددات أداء العاملين

توجد مجموعة من العوامل أو العناصر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء سواء بالسلب أو بالإيجاب، حيث يطلق على هذه العناصر عادة بالمحددات، حيث تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه المحددات، حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العامل والرغبة في العمل، حيث تتحد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي<sup>2</sup>:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} * \text{الرغبة في العمل}$$

<sup>1</sup> فريد راهم، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية \_دراسة مقارنة بين شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS(الجزائر)- شركة فوسفات CPG (تونس)-والمكتب الشريف للفوسفات OPC(المغرب)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017، ص94.

<sup>2</sup> ليلى غضبان، مرجع سبق ذكره، ص26.

تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالفرد العامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين، القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميت بالمحددات الداخلية، والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميت بالمحددات الخارجية.

### 1. المحددات الداخلية:

حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات أداء العاملين حيث قدم بورتو وزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاث عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للعامل، الخصائص الشخصية أو القدرات، إدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية)، وهذا يعني أن الأداء ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين هذه المحددات<sup>1</sup>:

أ. **الجهد**: عبارة عن الجهد الذي يبذله الفرد لأداء مهمته، فالجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لعمله؛

ب. **القدرات**: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة، وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى؛

ج. **إدراك الدور الهام**: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرات} * \text{الإدراك}$$

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل محدد من محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة، ويكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون منتجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم أداءه بالمنخفض<sup>2</sup>.

### 2. المحددات الخارجية:

<sup>1</sup> أنظر:

- عبد الرزاق سلام، وهيبه ختيري، دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، الجزائر، 2018، ص130.

- جمال خنشور، جمعة خير الدين، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة (ENICAB) فرع جنيرال كابل، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 2019،02، صص 248، 249.

<sup>2</sup> حميد بن حجوبة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

يشير الواقع إلى أن هنالك محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

أ. **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات المستعملة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله؛

ب. **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها، وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الاشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، جميع هذه العوامل في غاية الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه؛

ج. **البيئة الخارجية:** يلعب المحيط الخارجي للمؤسسة دور كبيراً كمؤثر على أداء العامل في المؤسسة سواء تعلق الأمر بالإغراءات المالية للمؤسسات الأخرى، أو مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات.

وهناك من يرى من الباحثين أن الأداء هو نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض والتي تشكل في تفاعلها محددات الأداء، حيث تم التعبير عنها وفق العلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{Perf h} = M . c . c$$

- **Perf h:** الأداء البشري؛

- **M** (التحفيز): يعني جهود المؤسسة في تحفيز عمالها للرفع من رضاهم وشعورهم بالانتماء؛

- **c** (المهارات): تعني ما يملكه العامل في المؤسسة من مهارات تعكس قدرته على بلوغ أهداف وظيفته؛

- **c** (الثقافة): وتعني ضرورة ارتباط ثقافة المورد البشري بالثقافة التنظيمية، التي تساعد على توحيد الاتجاهات والأهداف، كما تعزز العمل الجماعي الذي يساعد بدوره على خلق الشعور بالانتماء.

### الفرع الثاني: إجراءات تحسين أداء العاملين

مما لا شك فيه أن تحسين الأداء يعتبر هدف كل مؤسسة من أجل ضمان البقاء والاستمرارية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال طرق وإجراءات تقوم بها المؤسسة لتحسين أدائها والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> لبلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 28.

<sup>3</sup> ياسمينة طويل، دور التركيز على احتياجات العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، العدد 02، 2019، ص 120-122.

1. **تحسين العامل:** يعتبر العامل من أكثر العناصر صعوبة في تقبل التغيير المتمثل في التطوير والتحسين، لذلك لا بد من التفكير والبحث في الطرق والأساليب التي تسهل عملية التطوير والتحسين، ومن هذه الوسائل:

أ. **التركيز على نواحي القوة:** باتخاذ اتجاه إيجابي عن العامل، والاعتراف بأنه لا يوجد شخص كامل، وأن محاولة القضاء على جميع نواحي الضعف في العامل أمر غير واقعي، فكل فرد هو عبارة عن خليط بين نواحي القوة والضعف، وتكون جهود التحسين أكثر نجاحاً عند التركيز على أساليب الاستفادة من المواهب المتوفرة فيه والعمل على تنميتها؛

ب. **التركيز على المرغوب:** هنالك ارتباط بين رغبات وميول العامل وتميزه في الإنجاز، ومن هنا فإن إتاحة الفرصة للعاملين في اختيار المهام والأعمال التي يرغبون بأدائها، سيزيد من احتمال تحسن أدائهم؛

ج. **ربط الأداء بالأهداف الشخصية:** يجب أن ترتبط جهود تحسين الأداء وتنسجم مع أهداف العامل وطموحاته، كما يجب الاستفادة بما يوجد لديه من اهتمامات مهنية عن طريق إظهار كيف أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات؛

د. **الترقية:** الترقية هي نقل الفرد إلى عمل آخر له صلاحيات أكبر وبالتالي مسؤوليات أكبر، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر، وقد تكون معنوية بمعنى دون زيادة في الأجر، وتتم الترقية إما على أساس الأقدمية أو على أساس الكفاءة أو كلاهما معاً، ومن شأن الترقية رفع الروح المعنوية للعامل وبالتالي تحسين أدائه؛

هـ. **التمكين:** يساعد التمكين من اشباع الحاجات الأساسية وانجازها والشعور بالانتماء إليها، وهذا ما يعزز لدى العاملين الشعور بقناعة ورضا أكبر في أداء عملهم، ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي؛

و. **التدريب:** عبارة عن عملية مستمرة لمساعدة العاملين على تحسين أدائهم، فيحلل المدرب الأداء ويقدم رؤية لكيفية التحسين، وتقدم القيادة الدافع والمناخ المساند للمساعدة على تحقيق الأهداف والتحسين؛

ز. **إقناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم فيها:** إذا شعر العامل بأهميته في المؤسسة التي يعمل بها سيكون ذلك نافعاً في تحسين أدائه، بل سيزيد إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل؛

ح. **التحفيز الفعال:** حيث أن للتحفيز نتائج واضحة تؤدي إلى التألق والتميز مع الاستمرار في العمل وعدم تركه، ومع هذا الاستمرار يكون النجاح الباهر والوصول إلى التغيير المنشود وإتمام المهمة؛

2. **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في المهام الوظيفية الموكلة للعامل، يوفر فرصاً جيدة لتحسين الأداء، وقد تسهم مكونات ومحتويات الوظيفة في تدني الأداء إذا كانت مملة أو تفوق مهارات العامل، أو إذا احتوت

على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، وتمثل هذه العوامل مشاكلًا قد تعيق التحسين، ولا بد من دراستها من خلال عدة أساليب أهمها:

أ. **الاستقرار الوظيفي:** وهو عدم تكليف الشخص بمهام وظيفية جديدة، وبشكل متكرر وسريع، وذلك لأن بعضها يحتاج إلى وقت للتدريب والاتقان ويحتاج إلى فترة من الزمن للتأقلم مع الوضع الجديد؛

ب. **الإدارة بالأهداف:** يؤدي إشراك العاملين في تحديد الأهداف إلى أداء فعال في ظروف معينة، أما فرضها عليهم يؤدي إلى انخفاض الأداء وهذا هو جوهر فلسفة الإدارة بالأهداف؛

ج. **تبادل الوظائف:** يعتبر تبادل الوظائف أسلوب سهل وفعال في تخفيض الملل الوظيفي، وهذا يزيد من دافعية العاملين، وتمثل عملية تبادل الوظائف في نقل الأفراد من وظيفة إلى أخرى لفترة معينة؛

3. **تحسين مناخ وظروف بيئة العمل:** تتيح البيئة أو الظروف التي تتم فيها الوظيفة فرصًا للتغيير قد تؤدي إلى تحسين الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بمجموعة من الاعتبارات يمكن تصنيفها ضمن محورين:

أ. **تلطيف جو العمل أو الإنتاج:** ليصبح أكثر قبولًا لدى العاملين، وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية، ومن وسائل ذلك:

- **إثراء المهام:** يعد إثراء المهام حافزًا معنويًا عن طريق إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد؛

- **تحليل الثقافة التنظيمية:** تمثل ثقافة المؤسسة عنصرًا أساسيًا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجديد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث؛

ب. **تحسين ظروف العمل:** من إضاءة وتهوية وتكييف وتدفئة، وتشكل ظروف العمل المناسبة حافزاً يشجع العاملين على المزيد من الإنتاجية وتقليل حوادث العمل.

## المبحث الثاني: إدارة أداء العاملين

إن الهدف الأساسي لأي إدارة بشكل عام هو بلوغ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، بينما من خلال إدارة أداء العاملين تتم الرقابة على أداء العامل، تقييمه، تحديد أهم أسباب الانحراف والعمل على حلها من خلال تصحيح مختلف الانحرافات وتقديم التغذية العكسية المناسبة.

### المطلب الأول: إدارة أداء العاملين: الأهمية والأهداف

فمن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف إدارة أداء العاملين، أهميتها، وأهدافها.

### الفرع الأول: تعريف إدارة أداء العاملين

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة أداء العاملين وسوف نتطرق إلى البعض منها:

1. "إدارة الأداء هي عملية مستمرة لتحديد، قياس وتطوير أداء الأفراد والفرق، ومواءمة أداء العاملين مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهي العملية الأساسية التي يتم من خلالها إنجاز العمل، والطريقة التي تصل بها المؤسسات لمختلف توقعاتها، ودفع سلوك العامل لتحقيق وبلوغ الأهداف المهمة"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف يمكننا القول أن إدارة الأداء تتسم بالاستمرارية فهي عبارة عن حلقة متكاملة مترابطة فهي تنطوي على وضع مجموعة من الأهداف، التحقق من مدى بلوغها، تقديم التغذية العكسية بخصوص هذا الأداء، ثم العمل على وضع أهداف جديدة ولهذا تتصف بالاستمرارية، هذا من جهة من جهة أخرى فهي تسعى إلى تحقيق ذلك الانسجام والتكامل بين أداء العامل من جهة والأهداف العامة والاستراتيجية للمؤسسة.

2. "يمكن تعريف إدارة الأداء على أنها عملية منهجية لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الأفراد والفرق، وهي وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة الأداء ضمن إطار متفق عليه للأهداف والمعايير ومتطلبات الكفاءة المخطط لها"<sup>2</sup>. يضيف هذا التعريف أن الهدف المحوري لإدارة الأداء هو تحسين مستوى أداء العامل من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى فكل منهما يكمل الآخر، من خلال بذل الجهود اللازمة لتقديم التغذية العكسية للعامل حول مستوى أدائه، وارشاده بصورة مستمرة، بغرض العمل على التحسين المستمر.

<sup>1</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 13<sup>th</sup> edition, kogan page, London, united kingdom, 2014, p333.

<sup>2</sup> Michael Armstrong , **human resource management practice**, 10<sup>th</sup> edition, kogan page, London, united kingdom, 2006, P495.

3. " إدارة الأداء منهج استراتيجي ومتكامل لتحقيق نجاح مستدام للمؤسسات، من خلال تحسين أداء الأفراد الذين يعملون فيها ومن خلال تطوير قدرات الفرق الأفراد المساهمين".<sup>1</sup> يضيف هذا التعريف إلى أن الهدف الرئيسي لإدارة الأداء هو استدامة وتحقيق التميز للمؤسسة من خلال الاعتماد على المورد البشري باعتباره شريك استراتيجي ومصدر لاكتساب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

4. "هي عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد أهداف الأداء وتصميم مختلف الأنشطة والبرامج لتحفيز العاملين وتطويرهم لتحسين أدائهم، وهذه العملية تشير للعاملين إلى ما هو مهم حقًا في المؤسسة، وتضمن المساءلة عن السلوك والنتائج، بغية تحسين مستوى الأداء".<sup>2</sup> يضيف هذا التعريف أن هذه العملية تضمن مبدأ المساءلة عن السلوك والنتائج والتي تكون في عملية تقييم أداء العامل التي تعتبر جزءاً من عملية إدارة الأداء، للتأكد من مدى إنجازه لمهامه الموكلة إليه، هذا من جهة ومن جهة أخرى التأكد من مدى بلوغ الأهداف المخطط لها مسبقاً.

من خلال ما سبق يمكننا القول أن إدارة الأداء تتمحور حول النقاط التالية:

- أ. لها بعد استراتيجي: من خلال اهتمامها بالقضايا والأهداف بعيدة المدى؛
- ب. الاستمرارية: عبارة عن حلقة مستمرة متكاملة، فكل جزء منها يكمل الآخر؛
- ج. الاندماج والموائمة: من خلال تحقيق ذلك الانسجام والتكامل بين أداء العاملين من جهة والاستراتيجية العامة للمؤسسة حتى تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق أهدافها بعيدة المدى؛
- د. تحسين مستوى الأداء: في جميع أنحاء المؤسسة، من خلال مستوى أداء العامل، وفرق العمل؛
- هـ. توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة: من خلال ضمان تشجيعهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وخلق روح المنافسة بينهم، لتحسين أدائهم.

### الفرع الثاني: أهمية إدارة أداء العاملين

يمكن القول أن قيام المؤسسات بتطبيق نظام فعال لإدارة الأداء الوظيفي يمكن أن يعود عليها بالعديد من الفوائد نوضحها فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Michael Armstrong, **strategic human resource management a guide to action**, 3<sup>RD</sup> edition, kogan page, London, united kingdom, 2006, p142.

<sup>2</sup> Alan Saks, Robert Haccoun, **management performance through training and development**, 7<sup>th</sup> edition, Nelson education, Canada, 2016, p06.

<sup>3</sup> عبد المحسن نعباني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2019، ص14.

1. **زيادة الدافعية نحو الأداء المتميز:** ذلك أن حصول العامل على تغذية عكسية على مستوى أدائه، يزيد من دافعيته نحو الأداء المستقبلي، إضافة إلى شعور العامل بأن المؤسسة تقدر جهوده ونجاحاته السابقة يعد عاملاً محفزاً لمزيد من الإنجازات المستقبلية؛
2. **تعزيز مشاعر تقدير الذات لدى العامل:** فحصول العامل على تغذية عكسية حول مستوى أدائه يشبع لديه حاجة أساسية تتمثل في أن يكون موضع تقدير واحترام في مكان العمل، الأمر الذي يزيد بدوره من شعوره بتقدير الذات؛
3. **زيادة معرفة الرؤساء المباشرين بمرؤوسيمهم:** فعند قيام الرؤساء المباشرين في كافة المستويات الإدارية بتقييم أداء مرؤوسيمهم ومستويات أدائهم، وأنماط شخصياتهم الأمر الذي يساعدهم في بناء علاقات شخصية مع كل منهم، فضلاً عن إمدادهم بالمعرفة اللازمة بخصوص المساهمات التي يقدمها كل منهم للمؤسسة ككل؛
4. **زيادة وضوح المهام الوظيفية التي يؤديها الفرد، ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة:** فعملية إداء أداء العامل حتى تتم بنجاح، يجب أن يتم تحديد وتعريف المهام الوظيفية بدقة ووضوح، وهو ما يكسب العامل فهماً أكبر للسلوكيات المطلوبة أثناء الأداء، والنتائج الوظيفية المتوقعة من الوظيفة؛
5. **زيادة معرفة الفرد بذاته، ومساعدته في عملية التطوير الذاتي:** فالنظام الفعال لإدارة الأداء يزود المرؤوسين بفهم أفضل لأنفسهم، ويساعدهم على معرفة الأنشطة التطويرية الملائمة لهم، والتي تساعدهم على التقدم في مساهمهم الوظيفي داخل مؤسستهم، فنظام إدارة الأداء يمكنهم من استكشاف نقاط القوة والضعف لديهم، الأمر الذي يساعدهم في تحديد أفضل للمسارات الوظيفية الملائمة لقدراتهم؛
6. **زيادة عدالة القرارات الفردية الخاصة بالعاملين:** فالنظام الفعال لإدارة الأداء يقدم معلومات صادقة وحقيقية حول الأداء الفردي، الأمر الذي يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات أكثر عدالة وموضوعية بخصوص موظفيها، لاسيما فيما يتعلق بالعلاوات، الترقيات، النقل، وإنهاء الخدمة، يضاف إلى ذلك أن استناد تلك القرارات لنظام موضوعي في إدارة الأداء يعمل على تحسين العلاقات التفاعلية بين الرؤساء والمرؤوسين مع زيادة الثقة بينهم؛
7. **زيادة وضوح الأهداف التنظيمية:** فالنظام الفعال لإدارة الأداء يقتضي زيادة ووضوح الأهداف التنظيمية، وكذلك الأهداف الخاصة بكل وحدة إدارية على حدى، كما يعمل على زيادة فهم العامل

للعلاقة التي تربط بين أهداف وظيفته وأهداف المؤسسة ككل، الأمر الذي يعزز من قبول العامل لتلك الأهداف؛

8. تحديد درجات التفاوت في أداء العاملين واتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب: فتوفر نظام الأنظمة الفعال في إدارة الأداء، يمكن المؤسسة من التعرف السريع على مستويات أداء العاملين، سواء المرتفع منها أو المنخفض، كما أنها تجبر المشرفين على مواجهة مشكلات الأداء وعلاجها في الوقت المناسب، وهو ما يؤثر على تخفيض التكاليف؛

9. تسهيل عملية التغيير التنظيمي: فنظام إدارة الأداء يمكن أن يشكل أداة جيدة في قيادة عملية التغيير التنظيمي، فلنفترض على سبيل المثال أن إدارة المؤسسة قررت إجراء تغيير في ثقافتها التنظيمية، وذلك بأن تقوم بتوجيه أولوياتها القصوى نحو جودة المنتج، خدمة العملاء، فحالما يتم تبني هذا التوجه الجديد، يتم استخدام نظام إدارة الأداء لتحقيق المواءمة بين تلك الثقافة التنظيمية الجديدة والأهداف التنظيمية الفردية لتحقيق التغيير المنشود، وعندها أيضا سيتم تزويد العاملين بالتدريب اللازم للحصول على المهارات المطلوبة، كما سيتم مكافأتهم مقابل تحسين أدائهم، وسعيهم لتحقيق تلك الأهداف الجديدة، وبالتالي هذا ما سيدفعهم لتحسين كفاءتهم ومهاراتهم، ودافعيتهم نحو زيادة جودة المنتجات واكتساب رضا الزبائن وولائهم.

### الفرع الثالث: أهداف إدارة أداء العاملين

إدارة الأداء هي عبارة عن وسيلة لتحقيق نتائج أفضل من خلال توفير مختلف الوسائل اللازمة للعاملين من أجل تحسين أدائهم، في إطار متفق عليه من الأهداف، المعايير، ومتطلبات الكفاءة المخطط لها، فهي تنطوي على تطوير فهم مشترك حول ما الذي يجب تحقيقه، وكيف يتم تحقيقه، والهدف من ذلك تطوير قدرات العاملين على تلبية وتجاوز مختلف التوقعات، وتخصيص كامل امكانياتهم للتحسين في أدائهم وأداء المؤسسة ككل، والهدف الآخر هو توضيح كيف يتوقع من العاملين المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال مواءمة وانسجام أهداف العمال الفردية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل.

كما توفر إدارة الأداء الأساس للتطوير الذاتي، والأهم من ذلك أنها تتعلق أيضا بضمان إتاحة الدعم والإرشاد الذي يحتاجه العاملين للتطوير والتحسين المستمر. يمكن أن تلعب دورا مهما في مكافأة العاملين من خلال تزويدهم بردود فعل إيجابية والاعتراف بإنجازاتهم، وغالبا ما ينظر إلى إدارة الأداء على أنها

عملية تنموية في المقام الأول، وبالتالي يمكن يطلق عليها اسم "إدارة الأداء والتطوير"<sup>1</sup>. فقد أوضح "Shields" أربعة أهداف محورية لإدارة الأداء وهي<sup>2</sup>:

1. **الاتصال الاستراتيجي:** نقل للأفراد العاملين داخل المؤسسة معنى القيام بالعمل الجيد وأهم مستلزماته؛
2. **بناء العلاقات:** خلق علاقات عمل قوية من خلال مختلف المجتمعات التي يلتقي فيها كل من المدراء والمسيرين لمناقشة مستويات الأداء؛
3. **تطوير العاملين:** تقديم تغذية عكسية كأساس للتحليل المشترك لنقاط القوة والضعف ومجالات التحسين والاتفاق على خطط التنمية الشخصية؛
4. **تقييم العاملين:** يعتبر هذا الأخير كأساس لاتخاذ القرارات بشأن إعادة تعيين الوظائف، الترقيات، والمكافآت.

كما صنفت أهداف إدارة أداء العاملين على النحو التالي<sup>3</sup>:

#### أ. أهداف استراتيجية:

فمن أهم أهداف إدارة الأداء هو الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المؤسسة الاستراتيجية، ومن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، ويأتي ذلك تصميم نظام القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المؤسسة، حيث أن العديد من المؤسسات تغفل عن هذا الهدف، حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

#### ب. الأهداف الإدارية:

تعتمد المؤسسات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية، الاختيار، التعيين، ورغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء، إلا أن العديد من المدراء يرون أن عملية تقييم الأداء هي شر لابد منه، كما يكره العديد منهم عملية تقييم الأداء لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي،

<sup>1</sup> Michael Armstrong and Stephen Taylor, op.cit, p 335,336.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص336-338.

وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء العامل ضعيف، ويضطر المدير لإبلاغه بذلك.

وقد يدفع ذلك العديد من المدراء إلى التساهل في عملية تقييم الأداء، مما يؤثر سلباً على أداء العاملين في المستقبل، ومن ثم على أداء المؤسسة ككل، ومن هذا المنطلق لابد على المؤسسة أن تولي عناية خاصة لعملية تقييم الأداء لما لها من نتائج إدارية هامة.

### ج. الأهداف التنموية:

فالمهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف إدارة الأداء رفع مستوى أدائهم، وغالباً ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين، ومن الطبيعي أن لا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضاً ليشمل المسببات التي أدت إلى هذا القصور مثل بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إرادة العاملين.

فقد يشعر العديد من المدراء بعدم الرغبة في مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين بصفة دورية، وبالرغم من أهمية هذه الأخيرة إلا أنها قد تفسد العديد من علاقات العمل اليومية، وغالباً ما تؤدي إلى نتائج عكسية نظراً للتأثير المحتمل على معنوية العاملين.

كما قد يلجأ المدراء إلى إعطاء تقييم مرتفع لكل العاملين رغبة منه في تنافي الصراع الذي يمكن أن يحدث في حالة مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين، غير أن هذا التصرف قد يؤثر سلباً على أهداف تنمية السلوك الوظيفي للعاملين.

وهنالك من يحددها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- تحقيق الموائمة والانسجام بين الأهداف الفردية والتنظيمية؛
- تحسين الأداء الفردي؛
- تحسين الأداء التنظيمي؛
- توفير الأساس للتنمية الشخصية؛
- تطوير ثقافة الأداء؛

<sup>1</sup> Michael Armstrong, **Armstrong's hand book of human resource management practice**, 11<sup>th</sup> edition, korgan page, London, united kingdom, 2009, p618.

- تطوير قدرة الأفراد على تلبية وتجاوز التوقعات؛
- تشكل إدارة الأداء الأساس لتطوير الذات؛
- التأكد من أن الدعم والإرشاد اللازمين لتطوير وتحسين الأفراد متاح ومتوفر بسهولة.

### المطلب الثاني: دورة إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء

على اعتبار أن إدارة الأداء تتسم بالاستمرارية فهي عبارة عن حلقة متكاملة مترابطة فهي تنطوي على وضع مجموعة من الأهداف، التحقق من مدى بلوغها، تقديم التغذية العكسية بخصوص هذا الأداء، ثم العمل على وضع أهداف جديدة وهذا ما يسمى بدورة إدارة الأداء، فمن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى دورة إدارة الأداء، أهم العوامل الموقفية المؤثرة عليها والفرق بينها وبين عملية تقييم الأداء.

### الفرع الأول: دورة إدارة الأداء

إدارة الأداء هي عبارة عملية طبيعية للإدارة، فهي تتوافق مع نموذج ديمينغ للتحسين المستمر (plan, do, check, act)، كما هو موضح في الشكل الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد المحسن نعلاني، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

الشكل (14): دورة إدارة الأداء



المصدر: عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2019، ص38.

أولى مراحل إدارة الأداء والتي تتمثل في مرحلة تخطيط الأداء الوظيفي، وهي عبارة عن اجتماع يعقد بين الرئيس والمرؤوس يتناقشان من خلاله بالمهام التي يتوجب على العامل تنفيذها، والكيفية التي يتم من

خلالها التنفيذ، ويتم التركيز خلال هذه المناقشة أيضا على كل من النتائج التي يتوجب على العامل تحقيقها والسلوكيات التي يتوجب عليه الالتزام بها لتحقيق تلك النتائج.

وبعد الانتهاء من مرحلة التخطيط والاتفاق على النتائج والسلوكيات، تبدأ مرحلة التنفيذ حيث يبدأ المرؤوس بالعمل على تحقيق النتائج المطلوبة منه، ويلتزم بالسلوكيات التي تم الاتفاق عليها مع رئيسه، كما يعمل أيضا على تنفيذ الخطة التطويرية الخاصة به، أما بالنسبة للرئيس فيعمل على تهيئة الظروف المناسبة للأداء، وإزالة أية عوائق تواجه عملية تحقيق الأهداف، كما يعمل بصورة مستمرة على تحديث الأهداف الخاصة بمرؤوسه.

ثم يلي مرحلة الانتهاء من التنفيذ، مرحلة تقييم الأداء التي تهدف إلى التأكد من مدى تحقيق الأهداف والنتائج التي يتم الاتفاق عليها، وكذلك مدى الالتزام بالسلوكيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما يتم من خلال هذه المرحلة أيضا التحقق من مدى التزام المرؤوس بتنفيذ الخطة التطويرية الخاصة به.

وبعد الانتهاء من مرحلة تقييم الأداء الوظيفي تبدأ مرحلة مراجعة الأداء، والتي تتمثل في اجتماع يعقد بين الرئيس والمرؤوس لمناقشة نتائج عملية التقييم الأداء.

### الفرع الثاني: العوامل الموقفية المؤثرة على إدارة الأداء

إن نظام إدارة الأداء عبارة عن وسيلة للتأثير في سلوك العاملين، بغية توجيههم بما يلي احتياجات كافة المستفيدين في المؤسسة، وبالطبع ذلك يتأثر بمجموعة من العوامل الموقفية (البيئية) نلخصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

#### 1. الثقافة التنظيمية:

على اعتبار أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات والأعراف والقيم التي يتشاركها العمال في المؤسسة، والتي بدورها تؤثر في سلوكهم وتصرفاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، فيعد أسلوب الإدارة أحد أهم أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر إدارة الأداء، والذي يشير بدوره إلى أهم الطرائق التي يتبعها المدراء في إدارة مرؤوسيهم وكيفية ممارستهم للسلطة واستخدامهم للقوة.

فإذا كان النمط السائد في الإدارة هو النمط الاستبدادي، التوجيهي، فإن فلسفة الاهتمام بالعاملين ومشاركتهم والتي تعد الأساس الذي يقوم عليه نظام إدارة الأداء، لن تكون ملائمة ولن تعمل بشكل جيد

<sup>1</sup> عبد المحسن نعلاني، مرجع سبق ذكره ص30-36.

في هذا النمط من المؤسسات، بينما نجد أن النمط الإداري الأكثر ملائمة لإدارة الأداء هو النمط الديمقراطي الذي يقوم على الاهتمام بالمرؤوسين ومشاركتهم في العملية الإدارية وتمكينهم.

وعليه من المهم جدا مراعاة الاعتبارات الثقافية عند تصميم نظام الإدارة وتنفيذه، بحيث يتم تحقيق درجة عالية من التوافق بين نظام إدارة الأداء والثقافة التنظيمية، خصوصا عندما تكون هذه الأخيرة مناسبة ومشجعة، ومن جهة أخرى يمكن القول أن نظام إدارة الأداء يعد أحد الأدوات التي يمكن استخدامها في برنامج التغيير الثقافي، بحيث يتم التركيز على الأداء العالي ومشاركة العاملين، تمكينهم ودمجهم في المؤسسة.

## 2. مناخ العلاقات الوظيفية:

ويقصد به المدركات التي يحملها العاملون وممثلهم بخصوص طريقة تعامل الإدارة مع عمالها، كما يشير أيضا إلى العلاقات الرسمية أو غير الرسمية التي تربط الأفراد داخل المؤسسة، والسلوكيات والتصرفات التي يتبعها مختلف الأطراف (مدراء، عمال، نقابات...) عندما يتفاعلون مع بعضهم البعض.

وعليه، فإن هذا المناخ قد يكون جيدا أو سيء أو مقبول طبقا لمدركات العاملين لكل بعد من الأبعاد الآتية:

أ. مدى ثقة الأطراف ببعضهم البعض؛

ب. مدى معاملة الإدارة لعمالها من ناحية الانصاف والاهتمام؛

ج. مدى انفتاح الإدارة ونزاهتها؛

د. مدى التزام العمال بمصالح المؤسسة؛

وبالتالي يمكن القول أن المناخ الملائم سيساعد في تصميم وتطبيق نظام فعال لإدارة الأداء، وذلك على اعتبار أنه يأخذ في اعتباره تحقيق مصالح الأطراف كافة، كما يمكننا أن نضيف بأن وجود مناخ جيد وملائم للعلاقات الوظيفية يمكن أن يكون ناجحا عن طريق التطبيق الفعال لنظام إدارة الأداء.

## 3. الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي الهرمي، الذي يحتوي على عدد كبير من مستويات السلطة يعد أكثر ملائمة لتطبيق المنهج البيروقراطي في وضع الأهداف، ومراجعة الأداء، أما الهيكل التنظيمي المسطح فيعد أكثر ملائمة لتطبيق المنهج الديمقراطي القائم على المشاركة، مع التركيز على العمل الجماعي وإدارة الأداء من خلال فرق العمل الموجهة ذاتيا.

كذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بقدر كافي من اللامركزية الإدارية، فإنه بلا شك يعزز التطبيق الفعال لنظام إدارة الأداء، وذلك على العكس تماما من الهياكل التنظيمية التي تتسم بقدر كبير من المركزية الإدارية، والتي عادة ما تفشل في تطبيق أنظمة فعالة لإدارة الأداء.

#### 4. الحجم:

إذ كشفت دراسة أجراها كل من «Harris & Beaver» حول إدارة الأداء في المؤسسات الصغيرة، عن نتيجة مفادها: أن أنظمة إدارة الأداء في المؤسسات الكبيرة لا يمكن تقليصها لتناسب المشاريع الصغيرة والتي غالبا ما تتسم بعمليات إدارية مختلفة جذريا، ووصفوا عمليات الإدارة في المؤسسات الصغيرة بكونها تتخذ طابعا شخصيا يتأثر باتجاهات ومعتقدات صاحب المؤسسة، والذي عادة ما يكون على صلة وثيقة بعمليات التشغيل في المؤسسة.

#### 5. التكنولوجيا وممارسات العمل:

لا يوجد دليل قاطع بعد على أن التكنولوجيا المتقدمة وكذلك ممارسات العمل المتقدمة، قد ارتبطت مع المناهج المتطورة في إدارة أداء العاملين، ولكن مع ذلك من المنطقي أن نفترض بأن المؤسسات التي تتبنى تطبيق التكنولوجيا المتقدمة ستكون أكثر قدرة على الإبداع في ذلك المجال.

هنالك جانب آخر من ممارسات العمل يتعلق بمدى حوسبة عمليات المؤسسة وأعمالها أو درجة ورتبتها، فرصد الأداء استنادا إلى الحاسوب يتطلب توفر طرق لقياس الأداء تختلف جذريا عن غيرها، كونها ترتبط بشكل مباشر مع المخرجات أو التركيز على اكتشاف الأخطاء وهذا قد يعود بالضرر، لأنه يتطلب تحولا في النمط القيادي، من التركيز على مساعدة العامل وتحسين أدائه إلى مجرد التركيز على الإنتاج والمخرجات.

من ناحية أخرى، فقد كشفت دراسة قام بها **Earley** أن ثقة العاملين بالتغذية العكسية المقدمة من الحاسوب كانت تفوق تلك المقدمة من المشرف المباشر، وعليه فقد رأى بأن رصد الأداء استنادا إلى الحاسوب يمكن أن يكون له تأثيرا أكبر على الأداء نتيجة لزيادة ثقة العامل بنفسه.

#### 6. عوامل البيئة الخارجية:

إن البيئة السياسية، الاقتصادية، التنافسية تتسم بالتغير المستمر، وعليه يتعين على المؤسسات أن تستجيب وتتكيف بسرعة، الأمر الذي يؤثر بدوره في صياغة استراتيجيات العمل، مختلف الخطط، نوع الأهداف التي يتوقع من الأفراد العاملين في المؤسسة تحقيقها، ويتوجب على نظام إدارة الأداء عندها أن

يعمل بمرونة أكبر حتى يكون هنالك انسجام مع التغيرات المستمرة في المطالب والتوقعات التي تعترض المؤسسة، أما بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار (وهي حالة نادرة عادة)، فيمكنها تبني أنظمة أقل مرونة وأكثر تحديدا في مجال إدارة الأداء.

### الفرع الثالث: الفرق بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء

يوجد اعتقاد خاطئ بين الباحثين الذين يرون أنه لا يوجد اختلاف بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء، فبالعكس تماما يوجد فرق شاسع بين كل منهما، فعملية تقييم أداء العاملين تشير إلى المراجعة الدورية لأداء العامل بين فترة وأخرى، وهو بهذا المعنى يشكل إحدى المراحل التي تنطوي عليها عملية إدارة الأداء، بمعنى أن عملية تقييم الأداء تقتصر على عملية المراجعة الدورية السنوية لأداء العامل، دون أن ينطوي ذلك على بذل الجهود اللازمة لتقديم التغذية العكسية للعامل حول مستوى أدائه، وإرشاده بصفة مستمرة بغرض العمل على التحسين المستمر لمستوى أدائه.

من جهة أخرى يمكن القول أن أنظمة إدارة الأداء التي لا تعمل على توضيح مساهمات الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية، لا تعتبر أنظمة فعالة في إدارة أداء العاملين، ذلك أن إيجاد ارتباط مباشر بين أهداف الأداء الفردي والأهداف التنظيمية يعمل على توفير فهم مشترك بخصوص الأهداف المطلوب تحقيقها وكيفية تحقيقها ويوضح الجدول الموالي أوجه الاختلاف بين تقييم الأداء وإدارة الأداء<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد المحسن نعلاني، مرجع سبق ذكره ص ص 12، 13.

الجدول (12): مقارنة بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء

إدارة الأداء	تقييم الأداء
- التركيز على الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛	- التركيز على الأهداف الفردية ؛
- يركز على كل المخرجات(النتائج) والمدخلات (الكفاءات المطلوبة للأداء)؛	- يركز على بعض الأهداف الكمية الخاصة بأداء العاملين؛
- عملية مستمرة طوال السنة؛	- يتم سنويا؛
- يركز على المستقبل؛	- يركز على الماضي؛
- يركز على الأداء الوظيفي والتطوير المستمر لذلك الأداء؛	- يركز على مستويات الأداء والكفاءة الوظيفية؛
- عملية مشتركة ومتبادلة بين الرئيس والمرؤوس؛	- غالبا ما يكون الاتصال من الأعلى إلى الأسفل؛
- لا يشترط بالضرورة التركيز على قضية ربط الأجر بالأداء؛	- غالبا ما يركز على ربط الأجر بالأداء؛
- تقع مسؤوليته على عاتق كافة المدراء التنفيذيين في المؤسسة.	- تقع مسؤوليته على إدارة الموارد البشرية.

المصدر: عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2019، ص12.

فبالطبع يمكن القول بداية أن إدارة الأداء تحتوي على العديد من العناصر السابقة كالتقييمات ووضع الأهداف، ربط الأجر بالأداء وتقييم الصفات الشخصية للعاملين، إلا أن إدارة الأداء مع ذلك تختلف في كثير من الجوانب نذكر منها:

- أن عملية إدارة الأداء تعد عملية مستمرة وليست مجرد حدث يتم مرة واحدة، بينما نجد عملية تقييم الأداء تتم وفق فترات زمنية منفصلة؛
- يتم التعامل مع إدارة الأداء كونه وظيفة إدارية ضرورية رسمية، بدلا من اعتباره مجرد إجراء من إجراءات إدارة الموارد البشرية؛

### المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسات محور ارتكاز كافة القرارات المرتبطة بقضايا الموارد البشرية من تنمية وتطوير للمورد البشري، برامج الحوافز والأجور، الترقية وتنمية المسار الوظيفي، كما تعتبر الوظيفة الأساسية التي نقف من خلالها على أداء العامل والتحديد الدقيق للفجوة بين ما خطط له وما تم تحقيقه، وبالتالي ينبغي الاهتمام الكافي بعملية تقييم الأداء من حيث استمراريتها، والتحديد الدقيق للمعايير والطرق المناسبة لها مع التدريب الجيد للقائمين عليها.

### المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين إحدى السياسات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية نظرا للمزايا والفوائد الناجمة عن تطبيقها، فمن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريفها، أهميتها، أهدافها ومن المسؤول عنها.

#### الفرع الأول: تعريف عملية تقييم أداء العاملين

لقد تعددت التعاريف المقدمة لعملية تقييم أداء العامل، ومن بين التعاريف التي قدمت:

1. "يقصد بتقييم أداء العاملين تحديد مستويات كفاءة أداء العامل وقدراته الفنية والعملية، مع قياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية معينة".<sup>1</sup> يوضح هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء يتم من خلالها معرفة مدى كفاءة العامل من خلال قدرته حل مختلف المشاكل التي تواجهه من خلال استغلال الموارد المتاحة بين يديه لبلوغ الأهداف المخطط لها مسبقا.

2. تعرف أيضا بأنها: "نظام رسمي مصمم من أجل تقييم أداء العاملين أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء خلال فترة زمنية محددة ومعرفة".<sup>2</sup> يضيف هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تتم بصفة مستمرة وتكون مرتبطة بمدة معينة.

3. كما تعرف بأنها: "عملية تحليل وتقييم الجانب الإنساني والسلوكي في المؤسسة، باعتبار أن العمال داخل المؤسسة يشكلون تجمعا اجتماعيا يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، وهذا يعني أن تقييم الأداء الإنساني يتركز أساسا على كفاءة العامل، وقدراته الفنية والعملية وقياس مدى مساهمته في تحقيق النتائج المطلوبة، والتي تعتبر جزءا لا يتجزأ من المؤسسة".<sup>3</sup> يضيف هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء ترتبط بالجانب السلوكي للعامل من خلال تحليله وإصدار حكم بشأنه يمد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء العامل.

4. وفي تعريف آخر عرف تقييم أداء العاملين بأنه: "ذلك الاجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة

<sup>1</sup> خالد رجم، رشيد منصورية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، ورقلة، العدد01، 2018، ص04.

<sup>2</sup> كوثر رامي، مراد كواشي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتيسة، جامعة ميلة، العدد01، 2018، ص09.

<sup>3</sup> خالد رجم وآخرون، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل الجزائر، العدد02، 2018، ص05.

موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبه في أداء وظيفته، بالإضافة إلى الحكم على إمكانيات نمو وتقدم الفرد في عمله مستقبلاً، وإمكانية تحمله لمسؤوليات أكبر أو لوظائف تحتاج إلى كفاءة وفعالية عالية<sup>1</sup>. يضيف هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تتميز بموضوعية الحكم على أداء وسلوك العامل والابتعاد عن الذاتية.

5. كما تعرف على أنها: "العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها عن طريق قياس كفاءة العاملين وتحليل أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم، وتحدد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم مما يساعدهم على تحديد الاحتياجات التدريبية منها، وعلى ضوئها يتم استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق العمل". يضيف هذا التعريف أن من خلال عملية التقييم يتم الحصول على تغذية عكسية تعكس مدى كفاءة العاملين واحتياجاتهم التدريبية إذا تطلب الأمر ذلك.

من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تتعلق بتحليل سلوك العاملين وأدائهم، كفاءتهم ومدى قدرتهم على بلوغ الأهداف المخطط لها في مدة زمنية محددة، تتسم بالاستمرارية والموضوعية وتقديم التغذية العكسية التي تعكس مدى كفاءة العاملين واحتياجاتهم التدريبية إذا تطلب الأمر ذلك.

### الفرع الثاني: أهمية عملية تقييم أداء العاملين

قد تطور مفهوم تقييم أداء العاملين تطوراً كبيراً منذ ظهوره في مجال إدارة الموارد البشرية في العشرينيات من القرن العشرين فلم يعد استخدامه مقتصرًا على مجرد الحكم على أداء العامل، وتحديد جوانب القصور في أداءه، بل أضحى اليوم مرتكزاً محورياً في إدارة الموارد البشرية، وأصبحت نتائجه تستخدم في العديد من الجوانب الحيوية في المجالات الإدارية، وهكذا فإن التقييم لم يعد هدفاً في حد ذاته وإنما غداً وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ودفعهم إلى تطوير أدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية بشكل عام، وعلى هذا الأساس يمكننا تلخيص أهمية عملية تقييم أداء العاملين في النقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سميرة سعيداني، تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري وبيت التمويل الكويتي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر، العدد 02، 2019، ص 03.

<sup>2</sup> أنظر :

- فارس رشيد مازن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 741.

- كاظم محمود خضير، مرجع سبق ذكره، ص 152.

1. **تخطيط الموارد البشرية:** إن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها، وحاجتها الفعلية للقوى البشرية من السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقدير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة، اختيارها، تعبئتها، تدريبها، تطويرها، واستثمار قدراتها بكل فاعلية؛
2. **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية تقييم الأداء تساعد الإدارة العليا في المؤسسة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين بها وبالتالي تحفيزهم، واستثمار جوانب القوة في مساهمهم الوظيفي وتطويره، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري، فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التكوين مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها؛
3. **زيادة الإحساس بالمسؤولية:** إن إدراك العامل أن أداءه يخضع للتقييم، وأن نتائج هذا التقييم سيكون لها أثر مباشرا عليه، يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، وإلى تحسين مستوى أدائه، كما أن ذلك يعزز من شعور الرؤساء بالإحساس بالمسؤولية لمتابعة أداء عمالهم، والاحاطة بانتظام سير العمل، والعمل الجاد على معالجة مشكلات الأداء؛
4. **تحديد الاحتياجات التكوينية:** إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التكوينية التي يتطلبها تحسين وتطوير العاملين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التكوينية وتحديدتها لا يتم عشوائيا، وإنما يركز على الحاجات الحقيقية التي تتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة؛
5. **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل، ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء، وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا للمؤسسة؛
6. **انجاز عمليات النقل والترقية:** يساهم تقييم الأداء الموضوعي في معرفة الفائض والنقص في الموارد البشرية، ويمكن الإدارة من نقل وترقية العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء؛
7. **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم الأداء بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح، السياسات، الإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل، إضافة إلى معرفة الضعف في المعدات والأجهزة، وبالتالي يمكن للمؤسسة من تحسين وتطوير قدرات العاملين من

خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة التي يمكن أن تكون عاملاً فعالاً في تحقيق أداء العاملين بكفاءة وفعالية عالية؛

**8. تحسين الاتصالات التنظيمية:** يعتبر تقييم الأداء وسيلة لتحسين الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، فمن خلاله يشعر العاملون باهتمام الرؤساء بأدائهم، وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في ذلك الأداء والارتقاء به، كما أن تقييد الرؤساء في تقييم مرؤوسيتهم بعوامل موضوعية لها علاقة بالعمل، تجعل العاملين يشعرون بالعدالة والانصاف في المعاملة، علاوة على هذا يساعد الرؤساء على تفهم موظفيهم على نحو أفضل أعمق، الأمر الذي يسهم في النهاية في تحسين علاقة العمل بين الرؤساء ومرؤوسيتهم، ويحفز على رفع معنويات العاملين وبالتالي تحسين مستوى أداءهم؛

**9. توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية:** علاوة على أن تقييم الأداء يعد أداة مهمة لتحديد مدى فاعلية المؤسسة بشكل عام، فهو كذلك يوفر آلية مناسبة لتغذية مرتدة للكشف عن القصور في السياسات والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية، مثل الخلل في مجال الاختيار الوظيفي، أو عدم دقة المعلومات المستخدمة في تحليل الأداء، أو تخطيط القوى العاملة، أو برامج التدريب وتصميم الوظائف، كذلك يمكن الاستفادة من المعلومات المستخلصة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي في متابعة وتحليل الظواهر السلبية المتعلقة بالعمل: كالغياب والتأخير، ودوران العمل، الصراع التنظيمي، وغيرها من الظواهر السلبية في محيط العمل.

### الفرع الثالث: أهداف عملية تقييم أداء العاملين

تعد الإجابات الواضحة عن التساؤلات المتعلقة بتحديد من الذي يستحق الترقية، ومن الذي يجب أن ينقل، ومن الذي سيتم الاستغناء عنه من العاملين، ومن هو بحاجة إلى تكوين أو تدريب، ولمن تمنح الحوافز والمكافآت، من الأهداف الأساسية التي يسعى نظام تقييم الأداء إليها، حيث يمكن تصنيف هذه الأهداف إلى<sup>1</sup>:

#### 1. أهداف على مستوى المؤسسة:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف التنظيمية، الاستراتيجية، وأهداف الأفراد العاملين لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً، يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة. كما تساعد على تحسين البيئة الاجتماعية

<sup>1</sup> صالح محرز، مرجع سبق ذكره، ص 100-101.

للعمل، إذ تعمل على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة وتحسين علاقات العمل بها، كما تساعد عملية تقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، يستلزم الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أدائهم ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة.

كما يمكن القول أن تقييم الأداء هو وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة، الأمر الذي يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية والبيروقراطية، ومن بين الأهداف أيضا تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف، إذ يمكن أن تستخدم معلوماتها لأغراض إدارية أو لأغراض التوجيه والإرشاد.

### 2. أهداف على مستوى المدراء:

من بين أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المدراء تنمية قدراتهم في المجالات: الإشراف، التوجيه، واتخاذ القرارات الواقعية بالنسبة للعاملين، كما تساعد المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية، وتنمية قدرات الأفراد وتفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.

كما تعمل على تنمية كفاءة الرؤساء، حيث أن طبيعة التقييم تقتضي من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيههم ومعرفة سلوكياتهم أثناء العمل، وتحليلها حتى يتمكنوا من التقييم والقيادة الفعالة لمؤسستهم وتحسين تنافسيتها، رفع مردوديتها، وتحسين حصتها السوقية، كما أن معلومات التقييم تستعمل في العقاب والموظف الذي يتعرض لعقوبة ما يثبت ذلك في ملفه، ويأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار بشأن مستقبله الوظيفي.

### 3. أهداف على مستوى العاملين:

فمن أهداف عملية تقييم العاملين أنها تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية، مع وضع خطط للرفع من مستوى أدائهم وتحسين انتاجيتهم، ومن خلال هذه العملية يتم تحديد مواطن الضعف عند العامل من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، وتكشف على مدى قدرته على التأقلم في بيئة عمله. كما تعمل على تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد الفناعة الكاملة لدى العاملين بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات، كما تساعد

عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، كما أن هذه العملية تمد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.

فمن خلال ما سبق وبعد التطرق لأهداف عملية التقييم على مستوى كل من المؤسسة، المدراء والعاملين، يمكن اعتبار نتائج عملية تقييم الأداء كمدخلات يمكن من خلالها ربط مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، فمن خلال المعلومات الناتجة عن عملية التقييم يتم اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة ب: تخطيط الموارد البشرية، تصميم برامج نظم الأجور والمكافآت، إعادة تصميم المسار الوظيفي، كما تعتبر هذه العملية وسيلة لتطوير الأداء الفردي من خلال معرفة جوانب القوة وتعزيزها، ومعرفة جوانب القصور والعمل على تفاديها مع اقتراح برامج التكوين اللازمة لذلك.

### الفرع الرابع: سلطة (مسؤولية) تقييم الأداء

تعتبر إدارة الموارد البشرية الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم برامج تقييم الأداء والاشراف على تنفيذها والتنسيق بين عناصرها وممارسات الأطراف الفاعلة فيها، ومن ييم مصادر هذه الأطراف ما يلي<sup>1</sup>:

**1. التقييم من خلال المشرف المباشر (Supervisor appraisal) :** يعتبر هذا البديل أكثر شيوعا حيث يقوم المشرف المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه نظرا لدرابته التامة بأداء مرؤوسيه، سلوكياتهم وعلاقاتهم، لديه متسع من الوقت لمتابعة أداء مرؤوسيه وجمع المعلومات عنهم بشكل مستمر، كما يعتبر أكثر الأشخاص اهتماما بأداء مرؤوسيه وتطويره وتحسينه، حيث يعد ذلك احدى مسؤولياته الرئيسية، فانخفاض مستوى الأداء يعرضه ويعرضهم للمساءلة والمحاسبة؛

**2. التقييم من قبل الزملاء (Peer appraisal) :** حيث يتم تقييم العامل من خلال زملائه، ويصلح هذا البديل إذا كانت مهام الوحدة التنظيمية التي يعمل بها الموظف تتطلب علاقات واتصالات مستمرة بين العامل وزملائه، حيث يعطي تقييم الزملاء بعد مختلف عن تقييم المشرف، من خلال رؤيتهم لأبعاد أخرى للأداء لا يراها المشرف، مثل التعاون مع الزملاء، روح القيادة، العلاقات الإنسانية، بالإضافة إلى أن قرب الزملاء من بعضهم البعض يجعل حكمهم أكثر دقة وواقعية، وبالرغم من ذلك يتم استخدام هذا البديل بصورة محدودة نظرا لاحتمال حدوث مشاكل بين الزملاء خاصة في حالة إعطاء العامل

<sup>1</sup> أنظر:

- مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2018، ص 249-251.

-Dominique Lamante, Bernand Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines : vers une GRG Ouverte aux talents**, 4ème édition, Chenelière éducation, Montréal, canada,2015,p236-240.

تقدير منخفض في حالة تنافس العمال على الترقية والمكافأة....، واحتمال تحيز بعضهم البعض من خلال تبادل التقديرات المرتفعة فيما بينهم؛

**3. لجنة تقييم العامل:** حيث تقوم لجنة بتقييم العامل، شرط معرفة أعضاء اللجنة به معرفة فنية جيدة تمكنهم من تقييمه، ويتميز هذا المدخل بتقليل التحيز، وإثراء عملية التقييم بمعلومات وفيرة عن هذا العامل؛

**4. تقييم المرؤوسين لرؤسائهم:** توجهت العديد من المؤسسات إلى إشراك المرؤوسين في تقييم أداء رؤسائهم، حيث يعتبر هذا البديل مناسب لإعطاء الرئيس تغذية عكسية عن وجهة نظر المرؤوسين فيه، خاصة مع وجود اتصال مباشر بينهم، من خلال توجيهات العمل الصادرة من قبله، وبالتالي يتمكن المرؤوس بالإمام بقدر كبير من المعلومات حول رئيسه، وتحديد نقاط قوته وضعفه، كتقييمهم له في الجوانب المتعلقة بالعلاقة مع الأفراد، القدرة على القيادة، مدى تفويض السلطة، الاتصالات، القدرة على تنسيق عمل الفريق...، وبالتالي هنا ينبغي على المرؤوس عدم التحيز في تقييمه لأداء رئيسه، بل يعبر عن رأيه بكل شفافية وموضوعية بعيدا عن التحيز والتخوف، حيث يتمثل الهدف من هذا التقييم أساسا في تحسين وتطوير أداء الرئيس، وينتشر استخدام هذا المدخل في الجامعات و مراكز التدريب؛

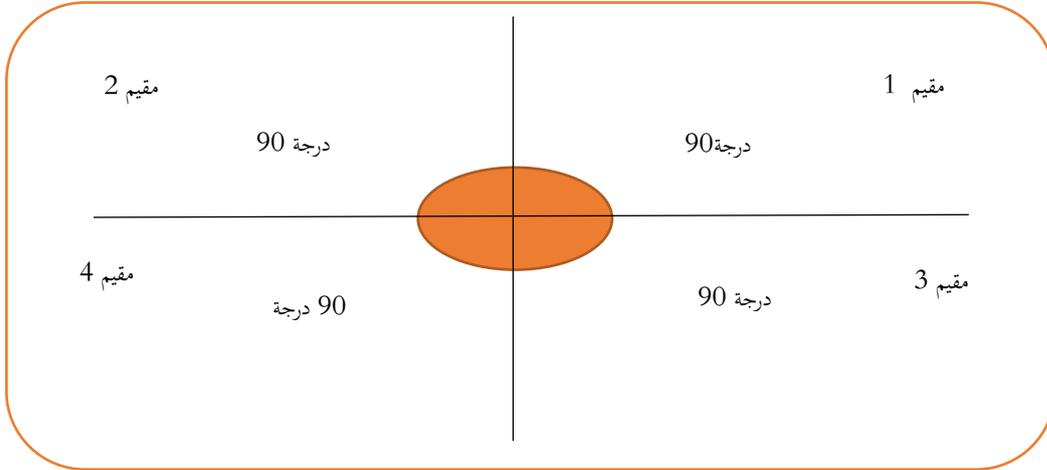
**5. التقييم الذاتي (Self appraisal):** حيث يقوم العامل بتقييم نفسه بنفسه، بنفس الأسلوب المستخدم من طرف القائم على عملية التقييم، وبالتالي هنا العامل يكون الأقدر على معرفة نواحي القوة والضعف لديه، ولكن يعاب عليه احتمال التحيز، حيث يميل إلى إعطاء تقديرات مبالغ فيها لنفسه على خلاف الحقيقة، لذلك عادة يتم استخدام نتائج هذا التقييم لأغراض التنمية والتطوير، وليس للأغراض الإدارية (اتخاذ قرارات الترقية، النقل، المكافآت،.... الخ)، وللتغلب على تحيز العامل تقوم المؤسسة باستخدام هذه الطريقة بالتوازي مع الطرق الأخرى للتقييم؛

**6. التقييم من قبل العملاء (Customer appraisal):** يعتمد هذا المدخل على مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث تستخدم المؤسسة تقييم العملاء من الداخل والخارج كمصدر معلومات لتقييم الأداء، ويتم الاستعانة بالعميل الخارجي في التقييم بالنسبة للوظائف التي تتطلب التعامل مع الجمهور كموظف استقبال في فندق، وموظف خدمة عملاء في البنك...، من خلال اعداد قائمة استبيان أو استقصاء تقدم للعميل ، حيث تتضمن مجموعة من المعايير التقييمية التي تتناسب مع طبيعة العمل ، حيث تصاغ في شكل استفسارات يجيب عنها، ومن خلال تحليل إجابات العملاء ، تتضح مواطن الضعف والقوة، في أداء العمال وأداء المؤسسة ككل، وبالتالي معرفة رأي العميل له أثر كبير في تحسين مستوى رضاهم ،

ومعالجة شكواهم ، وبالتالي هنا تكون المؤسسة قد لبث حاجات ورغبات عملائها، وقامت بالتطوير من نفسها، ويعاب على التقييم الخارجي ارتفاع التكلفة، كما يتطلب وقتا وجهدا كبيرين، إلى جانب احتمال افتقار التقييم للدقة والموضوعية، بينما يقصد بالعمل الداخلي كل عامل يستخدم مخرجات عامل آخر كأساس لأداء وظيفته داخل المؤسسة، فمثلا مدراء الموارد البشرية يستخدمون قسم الموارد البشري في مجالات الاختيار، التكوين والتدريب، وهذا التقييم يمكن استخدامه كغذية عكسية تعكس القيمة المضافة للعاملين داخل المؤسسة؛

**7. التغذية العكسية بدرجة 360° (تعددية المقيمين):** حيث تعتمد المؤسسة على مصادر مختلفة لمعلومات تقييم الأداء مثل: العامل نفسه، المشرف المباشر، الزملاء المرؤوسين، العملاء الداخليين والخارجيين.. ويتم إعداد موجز ملخص لتقييمات الفئات المختلفة، ويتميز تقييم 360° بإعطاء تقييم أكثر دقة للعامل، حيث يتم التقييم من وجهات نظر مختلفة (زوايا مختلفة)، كما أنه يحقق العدالة النسبية، ورغم ذلك إلا أن المسؤولين يعتمدون على هذا النوع من التقييم بدرجة أكبر لأغراض التنمية والتطوير، وبدرجة أقل في حالة اتخاذ القرارات الإدارية، من ترقية، حوافز ومكافآت.

الشكل (15): تعدد مصادر المعلومات والمقيمين بزاوية 360°



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص399.

فهذا التقييم المشترك لا يعتمد على مقيم واحد في تقييم أداء العاملين، حيث يتم اختيار مقيم أساسي ليكون المسؤول الأول والمباشر عن عملية التقييم عن مرؤوسيه، ويكون بجانبه مقيمون آخرون كالزملاء ليقيموا أداء مرؤوسيه معه بشكل منصف، وهذا من أجل الحصول على نتائج تقييم موضوعية

ودقيقة، حيث تكون نتائج الآخرين بمثابة معيار للتأكد من صحة تقييمه، وما يعاب هذا النوع من التقييم احتمالية تضارب نتائج التقييم بين المقيمين المشتركين في هذه العملية.

### المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى خطوات، طرق ومعايير تقييم أداء العاملين.

#### الفرع الأول: خطوات عملية تقييم أداء العاملين:

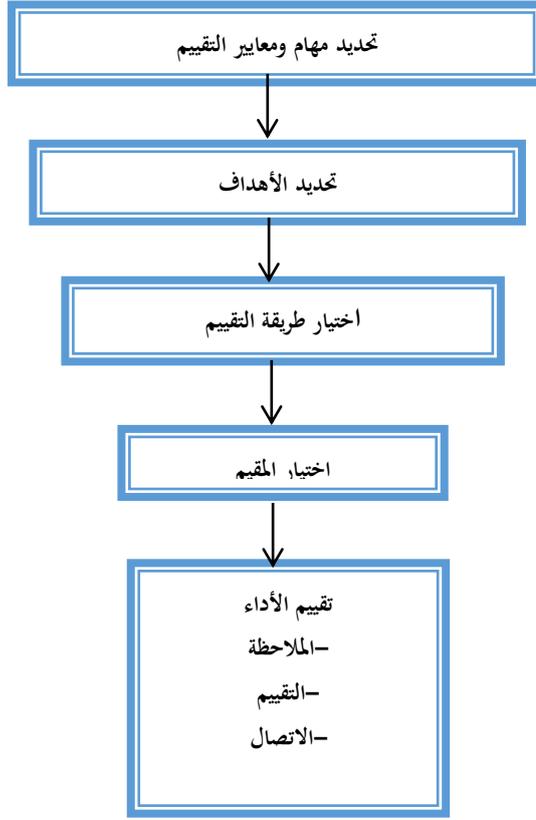
تعتبر عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل والمتغيرات، لذا ينبغي على مقيمي الأداء أن يخططوا لها تخطيطاً جيداً، مع اتباع خطوات منطقية متسلسلة حتى يحقق تقييم الأداء هدفه على أكمل وجه، ويمكننا تلخيص هذه الخطوات في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. **تحديد المعايير:** ويقصد بها وضع المعايير التي تستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن عملية التقييم تتطلب وجود معايير محددة (التقييم على أساس النتائج، التقييم على أساس السلوك، التقييم على أساس السمات الشخصية) يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة؛
2. **اختيار طريقة التقييم:** هنالك طرق متعددة يمكن استخدامها أحدها في عملية تقييم الأداء، وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث وسيتم عرضها بشكل مفصل لاحقاً؛
3. **تحديد دورية التقييم:** يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر، على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المؤسسة حتى تاريخ تركهم العمل فيها، وينبغي أن يكون الفاصل الزمني معقولاً بحيث لا يكون طويلاً أو قصيراً بل معتدلاً، وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته، فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة زمنية طويلة نسبياً كأعمال البحوث مثلاً، في حين أن هنالك أعمال تتضح إنتاجيتها وكذلك سلوكية من يقوم بها في فترة زمنية أقصر، وبالتالي يكون الفاصل الزمني في هذه الحالة أقصر؛
4. **تحديد المقيم:** فالمقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجد أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه الذين سيقوم بتقييم أدائهم؛

<sup>1</sup> أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، حالة قسم صناعة السيارات الصناعية \_SNVI، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015، ص 35-36.

5. **تدريب المقيم:** إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها مع التوضيح الجيد للمقيمين كيفية التنفيذ السليم لها، وتزويديهم بالمعلومات والارشادات الواجب اتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء سيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمراً مهماً؛
6. **علنية نتائج التقييم:** في هذه الخطوة يتقرر فيما إذا كانت نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين، أم لفئة منهم أم تبقى النتائج سرية؛
7. **مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:** تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين، بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه؛
8. **التظلم من نتائج تقييم الأداء:** وتناقش هذه الخطوة تساؤل معين هو هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟، لقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين، سيحدث نوعاً من سوء استعمال هذا الحق، والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم، وذلك لأنهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعوراً بعدالة التقييم؛
9. **تصميم استمارة التقييم:** استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين، حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يرجى تقييمه، وظيفته، الإدارة التي يعمل فيها، مقاييس التقييم، وهنالك حقل خاص يضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك، نقاط القوة، ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يراعى الوضوح والبساطة وسهولة الاستخدام. وحدد آخرون هذه الخطوات موضحة في الشكل التالي:

الشكل (16): سيرورة تقييم أداء العاملين



Source: Dominique Lamante, Bernand Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines : vers une GRG Ouverte aux talents**, 4ème édition, Chenelière éducation, Montréal, canada,2015,p231.

فمن خلال الشكل أعلاه يمكننا القول أن عملية تقييم أداء العامل تتم وفق مجموعة من الخطوات المتسلسلة المترابطة، والتي يمكن أن نجد لها مختلفة لاختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، فمن خلال المراحل الموضحة أعلاه نجد أن تحديد مهام ومعايير التقييم تعتبر المرحلة الأولى، تليها مرحلة تحديد الأهداف التي ينبغي الوصول إليها وهي مرحلة مهمة في عملية التقييم فمن خلالها تتم مقارنة الأداء الحالي والأداء المرغوب الوصول إليه، وبناء على تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب تتم عملية اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، بعد هذه المرحلة تليها مرحلة اختيار طريقة التقييم، ثم من يقوم بعملية التقييم من خلال اختيار الشخص المناسب لذلك ، وفي الأخير تتم عملية التقييم من خلال تحديد الملاحظات والاتصال الجيد مع العاملين حتى يتم اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية اللازمة.

### الفرع الثاني: طرق التقييم أداء العاملين

#### 1. الطرق التقليدية

أ. طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على أن لا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص<sup>1</sup>.

وعمليا يمكن تطبيق هذه الطريقة باختيار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم، الفرد العامل الذي يملك أكبر قدر من الصفة التي يتم قياسها يعطيه المرتبة الأولى، كما يختار أضعف عامل لديه يفتقر إلى الصفة المقاسة ويعطيه المرتبة الأخيرة في الترتيب، ثم الفرد الذي يليه وتتكرر العملية مع باقي العمال بأن يختار الأحسن والأسوأ من باقي أفراد المجموعة، إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة كما هي موضحة في الشكل التالي<sup>2</sup>:

الشكل(17):مقياس الترتيب

بالنسبة للخاصية التي تقوم بقياسها ، أذكر جميع الموظفين الذين تريد تصنيفهم، وضع اسم الموظف ذو الرتبة الأعلى على السطر(1) والأقل رتبة على السطر(20)، ثم ضع الرتبة الأعلى الثانية على السطر(2) والأقل الثانية على السطر(19).....وهكذا	
الموظفون الأعلى رتبة	
1	11
2	12
3	13
4	14
5	15
6	16
7	17
8	18
9	19
10	الموظفون الأدنى رتبة 20

المصدر: نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2016، ص91.

<sup>1</sup> صالح محرز، مرجع سبق ذكره، ص108.

<sup>2</sup> نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2016، ص90.

من أهم إيجابيات وسلبيات هذه الطريقة:

الجدول (13): إيجابيات وسلبيات طريقة الترتيب

الإيجابيات	السلبيات
<p>- تتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستعمال ميدانياً؛</p> <p>- كثيراً ما يتم استعمالها بغرض توزيع كتلة الأجور ومستحقاتها؛</p> <p>- التفرقة بين العامل الكفاء وغير الكفاء تتم بطريقة واضحة.</p>	<p>- يعاب على هذه الطريقة اعتمادها على التقدير الشخصي للقائم بعملية التقييم، مما قد يدخل عوامل التحيز، التعميم، التساهل، التشدد لتحل محل النزاهة الموضوعية والدقة في تقدير مستوى كفاءة العامل؛</p> <p>- نتائجها تفتقر إلى الدقة مما يصعب التفرقة بين عاملين متقاربين في مستوى الأداء؛</p> <p>- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين؛</p> <p>- اعتمادها على معيار مستوى الأداء العام للعامل وليس على التقييم التفصيلي لأداء العامل.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص 90.

### ب. طريقة المقارنة الثنائية (المزدوجة):

من خلال هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

مثلا يوجد أربعة عمال ستم المقارنة فيما بينهم "أ"، "ب"، "ج"، "د".<sup>1</sup>

بمقارنة العامل "أ" بالعامل "ب"	وجد أن العامل "أ" هو الأفضل
بمقارنة العامل "أ" بالعامل "ج"	وجد أن العامل "ج" هو الأفضل
بمقارنة العامل "أ" بالعامل "د"	وجد أن العامل "أ" هو الأفضل
بمقارنة العامل "ب" بالعامل "ج"	وجد أن العامل "ج" هو الأفضل
بمقارنة العامل "ب" بالعامل "د"	وجد أن العامل "د" هو الأفضل

<sup>1</sup> أنظر:

-ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره ص 53.

-نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 92.

بمقارنة العامل "ج" بالعامل "د" وجد أن العامل "ج" هو الأفضل

وبتجميع نتائج المقارنة يمكننا التوصل إلى النتائج التالية: العامل "ج" هو الأفضل من العامل "أ"، والعامل "ب" والعامل "د"، والعامل "أ" هو الأفضل من "ب" و "د"، والعامل "د" هو الأفضل من العامل "ب"، وبذلك يكون العامل "ج" هو الأول ثم يليه العامل "أ"، ثم "د" وفي الأخير "ب".

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية

حيث أن  $n$ : هو عدد العاملين المطلوب ترتيبهم.

فإذا افترضنا أن عدد العاملين المراد تقييمهم هو 70 سيصبح عدد المقارنات كالتالي:  $(1-70)70$

2

وفي الأخير تم الحصول على 2415.

الشكل (18): تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية

المجموع	موظف هـ	موظف د	موظف ج	موظف ب	موظف أ	
3	+	+	-	+		موظف أ
2	+	+	-		-	موظف ب
4	+	+		+	+	موظف ج
0	-		-	-	-	موظف د
1		+	-	-	-	موظف هـ

Source :: Dominique Lamante, Bernand Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines : vers une GRG Ouverte aux talents**, 4ème édition, Chenelière éducation, Montréal, canada,2015,p242 .

من أهم إيجابيات وسلبيات هذه الطريقة:

الجدول (14): إيجابيات وسلبيات طريقة المقارنة الثنائية

الإيجابيات	السلبيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هذا الأسلوب أكثر دقة من الأسلوب السابق، حيث أنه يأخذ في الحسبان مستوى الأداء العام للعاملين كونه يحدد ترتيب وموقع مستوى أداء العامل بالنسبة لبقية العاملين؛</li> <li>- سهولة الشرح والتوضيح للآخرين؛</li> <li>- تسهل مهمة المقوم، إذ من السهولة عليه أن يقارن بين إثنين فقط ويختار الأفضل من بينهما؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غير عملية ومعقدة، خاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين؛</li> <li>- لا تظهر كفاءة العامل بوضوح، فهي تكفي بأن تظهر أن فلان أكفأ من فلان وحسب؛</li> <li>- لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء العامل وعجزها عن الكشف عن الفروق بين العمال في حالة تقارب الرتب فيما بينهم؛</li> <li>- تركز على التقييم الإجمالي وليس على التفصيلي لأداء العامل؛</li> <li>- لا تصلح لاعتمادها في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بشغل الوظائف العليا أو القيادية.</li> </ul>

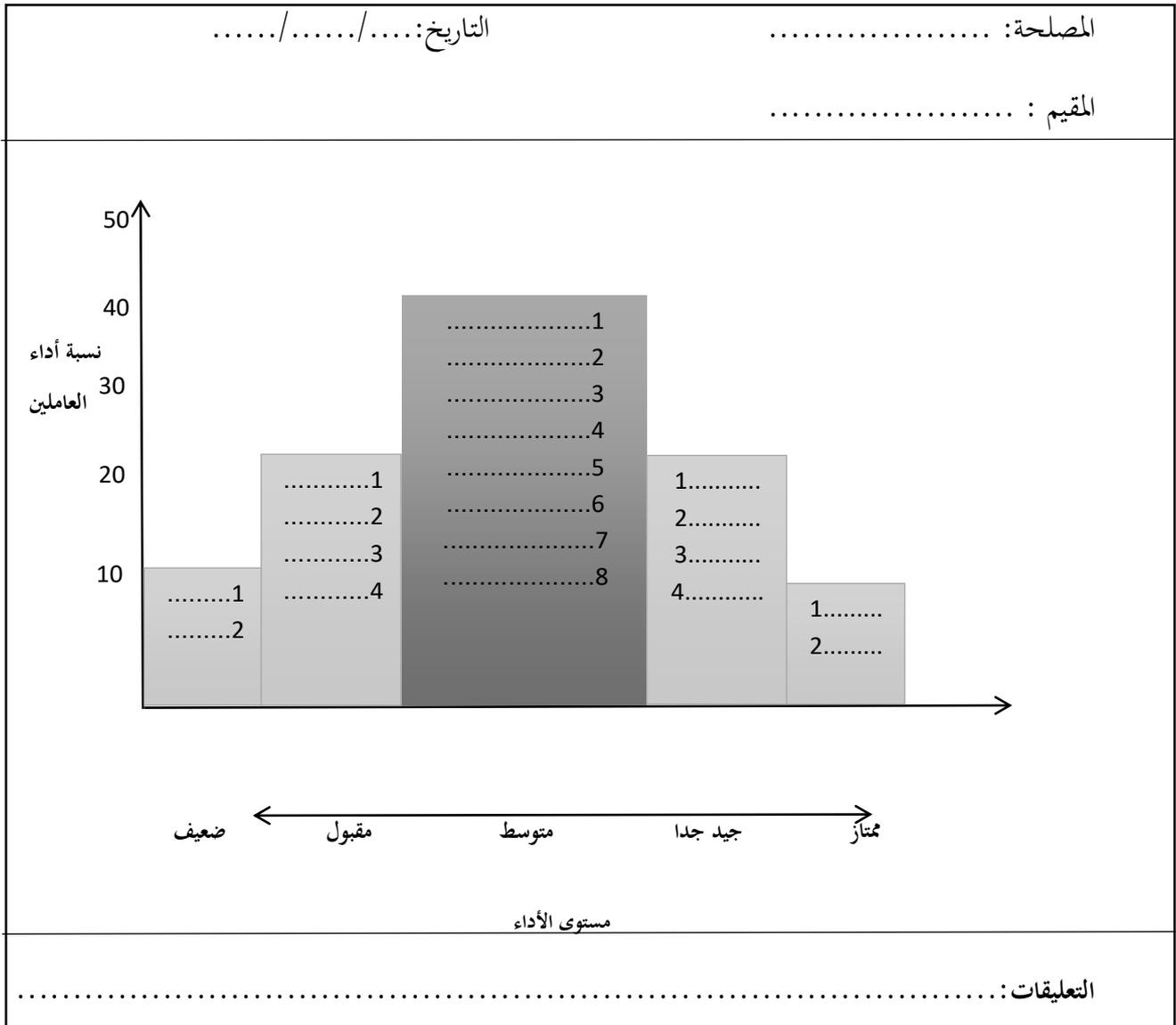
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على كل من المرجعين ليلي غضبان، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص 54. صالح محرز، فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العيونات بتبسة ومؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2018، ص 110.

### ج. طريقة التوزيع الإيجابي

وهي الطريقة التي تسمح بمقارنة العاملين فيما بينهم، وتتجسد في وضع نتائج العاملين وفق منحنى طبيعي، وهذا الأخير يتضمن عددا قليلا من العاملين الذين يملكون أداء عاليا، وعددا قليلا من العاملين الذين يملكون أداء منخفضا، بينما باقي العاملين الذين يشكلون الأغلبية يقعون في المتوسط بين المجموعتين كما هو موضح في الشكل الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Dominique Lamante, Bernand Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines : vers une GRG Ouverte aux talents**, 4ème édition, Chenelière éducation, Montréal, canada, 2015, p242.

الشكل (19): طريقة التوزيع الإجباري



Source: Dominique Lamante, Bernand Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines : vers une GRG Ouverte aux talents**, 4ème édition, Chenelière éducation, Montréal, Canada, 2015, p243.

وطبقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين وفق مجموعات، ويصنف العامل وفقا لأقرانه، ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم، وتتمثل نتائج هذا النوع من التقييم الجدول الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> صالح محرز، مرجع سبق ذكره، ص 111.

الجدول (15): طريقة التوزيع الإيجابي

أصحاب أعلى أداء	10%	ممتاز
أصحاب أداء أعلى من المتوسط	20%	جيد
أصحاب أداء متوسط	40%	متوسط
أصحاب أداء أقل من المتوسط	20%	مقبول
أصحاب أداء ضعيف	10%	ضعيف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع صالح محرز، فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العينات بتبسة ومؤسسة مطاحن الأوراس باتنة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2018، ص 111.

من خلال الجدول نلاحظ أن توزيع العاملين تمحور في الوسط بنسبة 40% بالنسبة لأصحاب الأداء المتوسط، وكلما اتجهنا إلى الأطراف يقل تركيز هذه النسبة ليصل إلى 10% .

من أهم إيجابيات وعيوب هذه الطريقة:

الجدول(16): إيجابيات وسلبيات طريقة التوزيع الإيجابي

الإيجابيات	السلبيات
- تعتبر سهلة الاستخدام؛ - تجبر المقيم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح؛ - تحول دون احتمال ميل بعض المقيمين نحو الوسط أو التطرف.	- لا تميز هذه الطريقة تمييزا دقيقا لمستويات الأداء؛ - تستخدم في حالة الأعداد الكبيرة ويفضل عدم استخدامها في حالة صغر عدد الأفراد محل التقييم؛ - يقتل تصنيف العاملين إلى مجموعات (ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا) روح المنافسة بين العاملين، أو قد يؤدي إلى تشجيع المنافسة الغير صحيحة، إذ يفكر كل عامل أنه يظهر بمظهر أحسن من غيره، أو أن غيره أسوأ منه.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع ليلي غضبان، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص 55.

#### د. طريقة التدرج البياني:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط طرائق التقييم وأكثرها شيوعا، وهي تعتمد على نموذج يتضمن مجموعة من الصفات والخصائص المكونة لعناصر التقييم التي تراها الإدارة والمشرف على التقييم مناسبة للتعبير على مستوى أداء العامل لمهامه، ويمكن أن تكون هذه العناصر صفات مطلقة أو في صورة أسئلة مدققة، يراد معرفة درجة احتوائها لدى العامل الخاضع لعملية التقييم للحكم عليه من خلالها على درجة

أدائه ضمن المجموعة، إذ يتم استخدام مقياس متدرج لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، وبتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم، نستطيع المقارنة بين الافراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم، فمثلا قد تكون الصفات قيد الدراسة كالآتي<sup>1</sup>:

الجدول (17): طريقة التدرج البياني

الصفات	العامل "أ"	العامل "ب"	العامل "ج"
الطموح	3	2	3
التعاون مع الزملاء	2	3	5
تحمل المسؤولية	5	4	-
المواظبة على العمل	4	5	2
العلاقة مع الرؤساء	2	3	1
القدرة على اتخاذ القرار	5	3	2
الانضباط في العمل	3	4	3
<b>المجموع</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>16</b>

المصدر نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص، 94.

من أهم إيجابيات وعيوب هذه الطريقة:

الجدول (18): إيجابيات وسلبيات طريقة التدرج البياني

الإيجابيات	السلبيات
- تعدد من أكثر الطرق استعمالا وأقدمها في تقييم أداء العاملين نظرا لسهولتها وقابليتها للتطور والتكيف مع طبيعة الوظيفة؛	- الفرد الذي يقوم بعملية التقييم قد يكون متحيزا في تقديره؛
- لا تستغرق وقتا وجهد كبيرين؛	- أن عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا أو متشددا؛
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة من العاملين؛	- قد تعطي أوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتبار لأهميتها النسبية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على كل من المرجعين نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص 94.

صالح محرز، فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العوينات بتبسة ومؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي و تسيير المنظمات، جامعة بجي فارس بالمدية، الجزائر، 2018، ص 109.

<sup>1</sup> صالح محرز، مرجع سبق ذكره، ص 109.

2. الطرق الحديثة:

لقد أصبحت الطرق التقليدية غير كافية لتقييم أداء العاملين داخل المؤسسات، وذلك لتركيزها الكبير على الجوانب الكمية واستخدامها لمعايير ومؤشرات مالية، إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية ومختلف الصفات الشخصية، حيث يكون نظام تقييم الأداء مركزا على الأداء الجماعي، لذا لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية ظهرت الطرق الحديثة التي تذكر منها ما يلي:

أ. طريقة الاختيار الإجباري:

يعتبر أسلوب الاختيار الإجباري من الطرائق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يقوم بترتيب مجموعة من العبارات التي تصف كيفية أداء العامل لمهام وواجبات عمله والمسؤوليات المتعلقة به، ويتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل، مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربعة جمل، منها اثنان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنان الباقيان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء العامل، ويتطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربعة بما يراه معبرا عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي<sup>1</sup>، مثال على ذلك<sup>2</sup>:

- هذا العامل يحب العمل ويقدمه؛
- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل؛
- كثير الكلام وقليل التنفيذ؛
- تصرّحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل.

بعد ذلك تتم طباعة تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربعة عبارات اثنان تعبران عن النواحي الطيبة في الشخص واثنان تعبران عن النواحي الغير مرغوبة فيه ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص، والأقل انطباقا عليه، والمقيم هنا لا يعرف ما إذا كان اختياره في صالح أو في غير صالح العامل، إلا أن أهمية وأوزان هذه العبارات يحتفظ بها لدى الإدارة العليا.

وبمقارنة العبارات المختارة بواسطة المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص، فمثلا إذا كانت العبارة "أ" هي التي اختارها المقيم على أنها أكثر انطباقا على الشخص

<sup>1</sup> صالح محرز، مرجع سبق ذكره، ص112.

<sup>2</sup> نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص95.

موضع التقييم من بين الأربع عبارات المذكورة سابقا، ولم تكن تلك العبارة هي الواردة في تقدير الإدارة تحسب في صالح العامل كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول(19): نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإجباري

معايير التقييم	عبارات التقييم	المفاضلة	الوزن
السلوك في العمل	- العامل يحب العمل ويقده	.....	.....
	- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل	.....	.....
	- كثير الكلام وقليل التنفيذ	.....	.....
	- تصريحاته المتكررة بقدرته على العمل دون أن يعمل	.....	.....
درجة تقييم مستوى أداء العامل			

المصدر: نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص 96.

من أهم إيجابيات وعيوب هذه الطريقة:

الجدول(20): إيجابيات وسلبيات طريقة الاختيار الإجباري

الإيجابيات	السلبيات
- قلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم؛	- صعوبة فهمها بسبب تعقدها،
- لا تتطلب الجهد وكذلك التدريب لاقتصار دور المقيم على اختيار العبارات؛	- حاجتها إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات؛
- تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.	- عدم ضمان سرية قائمة الأوزان؛
	- استياء بعض الرؤساء بسبب إجبارهم على الاختيار، إذ هذا يؤدي إلى المساس بكرامتهم.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع ليلي غضبان، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص 56.

### ب. طريقة الأحداث الحرجة:

يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة، حيث يتطلب أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبي منها والايجابي، والتي تعبر عن الكفاءة وانعدامها في أداء المرؤوس لعمله، حيث يتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> ليلي غضبان ، مرجع سبق ذكره، ص 57.

الجدول(21):نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة

الأحداث الحرجة	تكرار حدوثها	وزنها النسبي	مستوى الكفاءة
الأحداث الموجبة			
.....-			
.....-			
الأحداث السالبة			
.....-			
.....-			
.....-			

المصدر: نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2016، ص97.

من أهم إيجابيات وعيوب هذه الطريقة:

الجدول(22): إيجابيات وسلبيات طريقة الأحداث الحرجة

الإيجابيات	السلبيات
- تعطي المشرف مقاييسا موضوعية لأداء العامل؛ - تساعد في إبراز نقاط القوة وتنميتها، وكذلك علاج نواحي الضعف وتحسين الأداء في المستقبل؛	- هذه الطريقة تستهلك وقتا كبيرا، كما أن مفهوم الحدث الحرج قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين، كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا؛ - إن مراقبة المشرف لمؤوسيه باستمرار وعن كتب يضايق العاملين، ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وأن المشرف يحصي أخطائهم ويقيد حركاتهم.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع ليلي غضبان، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص57.

### ج. التدرج على الأساس السلوكي:

يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل، ثم تقييم العامل بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم<sup>1</sup>.

من أهم مميزات وعيوب هذه الطريقة:

<sup>1</sup> ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص57.

الجدول(23): إيجابيات وسلبيات طريقة التدرج على الأساس السلوكي

الإيجابيات	السلبيات
- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم، بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملائمتها للفرد العامل من حيث ربطها أداءه الفعلي بالأداء المطلوب؛	- ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها؛
- تقليل الصراعات بين الافراد حول نتائج التقييم؛	- لا يمكن استخدامها في المؤسسات الصغيرة نظرا لتكلفتها العالية؛
- تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة، وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.	- هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع ليلي غضبان، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص57.

#### د. طريقة قوائم المراجعة:

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، حيث تعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء للعمل، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا، كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة تقليلا لتحيز المشرفين على عملية التقييم وسنقوم بتوضيحها أكثر من خلال الجدول الموالي<sup>1</sup>:

الجدول(24): نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة

العدد	العبارات النمطية	نعم	لا	تأشيرة المقيم	وزن العبارة
	- هل يحرص الموظف على الدقة في عمله؟	....	....	.....	.....
	- هل يحرص العامل على أداء عمله في الوقت المحدد؟	....	....	.....	.....
	- هل لدى العامل الرغبة في الاستمرار بالعمل بعد أوقات العمل الرسمية؟	....	....	.....	.....
	- هل هو مواظب على الحضور؟	....	....	.....	.....
	- هل لديه القدرة على اتخاذ القرار؟	....	....	.....	.....
	- هل لديه استعداد لسماع نصائح الرؤساء بالعمل؟	....	....	.....	.....
	- هل لديه رغبة في الابتكار والتجديد؟	....	....	.....	.....
	درجة أداء العامل النهائية				
	...../.....				

<sup>1</sup> نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص97.

المصدر: نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص98.

من مميزات وعيوب هذه الطريقة:

الجدول(25): إيجابيات وسلبيات قوائم المراجعة

الإيجابيات	السلبيات
<p>- سهولة الاستخدام؛</p> <p>- الدقة والموضوعية مع تناهي عيوب التحيز نتيجة لعدم معرفة الرئيس المشرف لدرجة تقييم عنصر من العناصر وذلك لسريته؛</p>	<p>- تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة في إعدادها ومعالجتها، بالإضافة إلى المعرفة العلمية والدقة الفائقة، لأن أمر تجميع وتحليل عدد من العبارات، وتقدير أوزانها ذات الصلة بخصائص وصفات العامل ومدى مساهمته، يعد أمرا صعبا جدا لاسيما إذا كان عدد العاملين الخاضعين لعملية التقييم كبيرا جدا؛</p> <p>- نظرا للطبيعة الفطرية للفرد تجعله فضوليا لمعرفة السرية التي تتم داخل إدارته، وبالتالي قد يخطأ أو يدفع أي شيء مقابل معرفة السر وهذا ما يؤثر على عملية التقييم.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2016، ص 98.

هـ. طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقييم أداء العاملين، ويعتبر « Peter Drucker » أب الإدارة بالأهداف، حيث تهدف فلسفته مساعدة كل من المؤسسة والأفراد على التطور، من خلال إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها في العمل، وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالتالي<sup>1</sup>:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس؛
- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه على تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج؛
- في نهاية المدة المتفق عليها، يتم تقييم النتائج التي تحققت، وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ سواء كان بالإيجاب أو بالسلب.

<sup>1</sup> ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص59.

من أهم مميزات وعيوب هذه الطريقة:

الجدول(26):إيجابيات وسلبيات طريقة الإدارة بالأهداف

الإيجابيات	السلبيات
- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على تحديد خصائص الوظيفة، طبيعتها وأهدافها؛	- عدم الاتفاق في وضع الأهداف بين الرئيس والمرؤوس، حيث يحاول الرئيس وضع أهداف نوعية بينما يلجأ المرؤوس دوما إلى وضع أهداف كمية سهلة القياس والتحقيق؛
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس حتى يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها؛	- تركز على النتائج أكثر من وسائل تحقيقها؛
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين مع تنظيم العمل والتنسيق بين الجهود؛	- من الصعب مقارنة مستوى أداء العاملين نظرا إلى أن كل عامل مقيم وفقا لمدى تحقيقه للأهداف المحددة؛
- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوس إلى الاهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل؛	- يفترض بيتر دراكر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه؛
- من خلال التغذية العكسية يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.	- تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وابداء الرأي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع ليلي غضبان، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص 60.

### و. طريقة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر من الطرائق المعاصرة في تقييم أداء العامل، كونها أسلوب من الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهو يوضح الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، لأن المؤسسة الآن أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم أداء العمال، إذ تجمع بين سلوك وخصائص العامل بنتائج العمل.

كما توفر عدة مزايا مقارنة بأساليب التقييم السابقة أهمها، أنها تقيس الأداء في صورة جودة، عكس ما تقوم به طرائق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية، كما تعتمد على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط من خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب، عكس الطرائق السابقة التي تركز على مسائل العاملين على نتائج أعمالهم وغالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي، كما تولي أهمية قصوى في إشراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها، ورغم هذه المزايا فكثيرا ما تتعارض الأهداف بين مصالح العمال ومصالح المدراء، بحيث لا يمكن الجزم بوجود إجماع تام في المؤسسة على أهداف مشتركة محددة بين الجميع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صالح محرز، مرجع سبق ذكره، ص 115.

## الفرع الثالث: معايير تقييم أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة، يستند إليها في الحكم على مستوى أدائهم سواء كان جيدا، متوسطا أو ضعيفا، ويشترط أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين، مما يرفع من روحهم المعنوية وبالتالي هذا ما يعزز إخلاصهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي تحسين مستوى أدائهم حيث تصاغ هذه المعايير على الشكل التالي<sup>1</sup>:

**1. معايير تصف النتائج (العمل والإنتاجية):** توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث: الكم، الجودة، التكلفة، الزمن والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، ومما لاشك فيه أن هذا النوع من المعايير يعتبر أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية مثلا، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز؛

**2. معايير تصف السلوك:** يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، الاتصال الجيد بين الزملاء، حسن التعامل مع العملاء، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من طرف المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة.

**3. معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة، مثل الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء...، فالشخص الذي يتحلى بأدائه بها، لاشك أنها ستنعكس إيجابا على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد، حيث أن تقييم الصفات ليست بالمسألة السهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذا يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

<sup>1</sup>أنظر:

- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 410.

- ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 47.

الجدول(27): معايير تقييم أداء العاملين

معايير التقييم	التقييم على أساس النتائج	التقييم على أساس السلوك	التقييم على أساس السمات الشخصية
عناصر التقييم	- كمية الإنتاج الفعلي - جودة الإنتاج الفعلي - مدة الإنتاج الفعلي - تكلفة الإنتاج الفعلي	- الانضباط في العمل - المواظبة على العمل - العلاقات في العمل - التعاون في العمل	- الابتكار - الإقناع - الإدراك - المبادرة
معدلات التقييم	- المقادير الكمية المحدودة - المقادير النوعية المحددة - الفترات الزمنية المعينة - قيمة التكاليف المسموح بها	- درجة الانضباط - درجة المواظبة - درجة العلاقات - درجة التعاون	- القدرة على الابتكار - القدرة على الإقناع - القدرة على الإدراك - القدرة على المبادرة
التقديرات	مستوى الإنجاز المتوسط	الدرجة الوسطى لتقدير السلوك	القدرة المتوسطة الواجب توفرها في العامل

المصدر: خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، الجزائر 2018، ص 09.

### المطلب الثالث: مقابلة تقييم الأداء وأهم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مقابلة تقييم الأداء، وأهم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء.

#### الفرع الأول: مقابلة تقييم الأداء

تعد مقابلة تقييم الأداء ركنا أساسيا في نظام التقييم بغية بلوغ أهدافه المرجوة في مجال تطوير وتحسين أداء العاملين، وهذه المقابلة عبارة عن لقاء بين المقيم ومن قيم أداءه، يتم من خلالها شرح نتائج التقييم له، وأسبابها، ووضع خطة لتطوير وتحسين هذا الأداء مستقبلا.

فيمكننا تعريف مقابلة تقييم الأداء على أنها: "نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقيم(الرئيس المباشر)، والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها، مع تدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلا، إذا مقابلة الأداء فرصة ممتازة لتلخيص ومناقشة حصيلة أداء وإنجاز العامل في فترة التقييم، وذلك بتوضيح الوقائع المتعلقة بالنجاح والفشل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 428.

## 1. فوائد مقابلة تقييم أداء العاملين:

- يمكن القول أنه إذا ما أحسن تخطيط وتنفيذ مقابلة الأداء بشكل جيد، وروعي فيها الأصول العلمية المعمول بها، سوف تحقق لنا الفوائد التالية<sup>1</sup>:
- أ. تعطي المرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه لعمله مع بيان وشرح أوجه الضعف فيها ومناقشة سبل تحسينها؛
  - ب. وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء ومرؤوسيهم أثناء العمل، وتجعل كل منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه؛
  - ج. تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب، وشرح أهداف العمل ومطالبه؛
  - د. إن إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء، كما أن هذه العملية تزيل الشك لديهم حول مدى عدالة المقيم؛
  - هـ. إن إطلاع العامل على حقيقة أدائه ومعرفته بأن كفاءته في العمل منخفضة تتولد عنده حينئذ رغبة كبيرة في تحسين أدائه، ويقتنع بفائدة التدريب الذي كان يعتقد أنه ليس بحاجة إليه،
  - و. توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين الرئيس ومرؤوسيه، وهذا ما يجعل المقيم أكثر جدية وعدالة في عملية التقييم.

## 2. الطرق المعتمدة في مقابلة التقييم

هنالك على الأقل ثلاثة طرق لإعداد المقابلات التي يتم فيها اطلاع العاملين على نتائج تقييم الأداء، وتختلف هذه المقابلات اختلافا واضحا في الهدف من المقابلة، والدور الذي يقوم به المقابل مع الافتراضات التي تقوم عليها كل طريقة من هذه الطرق وسنوضحها كالتالي<sup>2</sup>:

### أ. الاخبار بالنتائج "Tell and Sell":

إن الهدف الأساسي من هذه الطريقة هو إخبار الفرد بنتيجة التقييم دون محاولة أخذ وجهة نظره أو الاستماع إلى تعليقه، حيث يتوقف نجاح هذه الطريقة على مدى مهارة وقدرة المشرف على كسب احترام العامل وإقناعه بعدالة وصحة التقييم، أما ما يعيب هذه الطريقة أنها لا تسمح للعامل بالتعبير عن رأيه.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 428.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008، ص 174.

### ب. الاخبار بالنتائج والاستماع إلى العامل "Tell and Listen"

هذه الطريقة تسمح للعامل بالحديث ومناقشة المشرف فيما توصل إليه من رأي، أي أن المشرف لا يقتصر دوره على اخبار العامل بالنتائج فقط بل يستمع إلى وجهة نظره، وهذا لا ينعكس في الغالب في شكل تعديل للنتائج، ولكنه يعتمد كقاعدة للتفاهم على أسباب انخفاض مستوى الكفاءة مثلا وسبل علاجها؛

### ج. مدخل حل المشاكل "Problem Solving"

تقوم هذه الطريقة على أساس التفاهم المشترك بين المشرف والعامل، وتبادل وجهات النظر بهدف الوصول إلى حل مشكلة العامل ومساعدته على تحسين أدائه ورفع مستوى إنتاجيته. ومما لا شك فيه أن الطريقة الثالثة هي الأفضل إذا توافرت الإمكانيات من حيث الوقت والجهد اللازمين لإتمامها.

### 3. أنماط العاملين الخاضعين لمقابلة تقييم الأداء:

تعدد أنماط العاملين الذين تتم مقابلتهم لمناقشة نتائج تقييم أدائهم، وسوف نناقش بعضا من هذه الأنماط<sup>1</sup>:

أ. **العامل الواثق من أدائه:** يتسم جو المقابلة مع هذا العامل بالجدية، إذ يقوم المشرف بتنهئته وتشجيعه لتدعيم أدائه، ومساعدته على إخراج ما لديه من إبداعات والاستفادة من مهاراته لخدمة الإدارة ومحاولة مناقشته في التخطيط لتنمية مساره المهني؛

ب. **العامل الحساس والعصبي:** تتصف بداية المقابلة بالتوتر والعصبية وتحتاج إلى قدر كبير من الهدوء في إدارتها، حتى يستطيع المقيم أن يحافظ على جو الهدوء والسكينة، مع الحديث بدقة عن اهتماماته الشخصية، وتفضيل البدء في مناقشته بالنقاط الإيجابية ونقاط قوته، ثم المرور إلى الجوانب السلبية؛

ج. **العامل المجادل والمشاكس:** يقوم هذا العامل بالرد المتسرع وعدم الاقتناع حتى بالحقائق في بعض الأحيان، مما يحتاج إلى رعاية وعناية المشرف في تحليله للتعرف على أسباب عدم رضاه ومجادلته، ويجب عدم الانسياق في الجدل معه حول موضوعات غير مفيدة، إذ أن هذه المقابلة تحتاج إلى قدر كبير من مهارات التفاوض مع الآخرين؛

<sup>1</sup> نعيمة فضيل، مرجع سبق ذكره، ص 254 - 255.

- د. **العامل المغرور والمتعال:** يعتقد هذا العامل أنه يتميز عن الآخرين ويستحق الحصول على الحوافر والمكافآت وغالبا ما يكون شديد الملاحظة لأخطاء الآخرين، متجاهلا أخطائه، فهو يحتاج إلى معاملة خاصة تتأسس على معرفة سبب غروره، والوقوف على نواحي قوته وضعفه، وعدم الانتقام منه، مع إظهار الحقائق والاحصائيات بأسلوب يتسم بالثقة والإقناع؛
- هـ. **العامل الطموح:** يجب أن تتميز مقابلة العامل الطموح بالإيجابية، إذ من الواجب تشجيعه والاستفادة من حماسه، مع مراعاة ضبط درجة الطموح لديه، حيث أنه إذا زاد عن حده طالب بالمزيد من المكافآت والعلاوات وتعجيل ترقيته؛
- و. **العامل الغاضب:** يجب مقابلة هذا العامل بهدوء واتزان، مع الانصات إليه بعناية ويفضل أن تكون المقابلة معه أكثر من مرة، ومحاولة امتصاص غضبه واشعاره بالود والثقة في التعامل، مع محاولة توطيد العلاقة معه وعدم مقاطعته أو الدخول في جدال معه، وإذا تم التوصل إلى المصدر الرئيسي لغضبه سيساعد ذلك المدير في تحقيق النجاح في مقابلته إلى حد كبير؛
- ز. **العامل المتذمر:** لا يمل هذا العامل من الشكوى وإلقاء اللوم على الآخرين، وعلى مديره أن يسعى إلى خلق انطباع لديه بأنه عادل ولا يريد منه إلا أن يتحمل مسؤوليته تجاه عمله؛
- ح. **العامل الصديق:** يبدي هذا العامل استجابة لمديره في مقابلات التقييم ويحاول معالجة سلبياته التي أظهرها رئيسه، وقد يناقش معه بعض النقاط للاستفادة والاسترشاد من نصائح المدير، فيمكنه تنفيذها وتحويلها إلى إيجابيات، ويمثل هذا النوع من العاملين النمط الشائع الذي يسعى للتعرف على النقد الموضوعي لأدائه، لتحديد نقاط قوته وضعفه، وهنا يجب أن تكون المقابلة بأسلوب ودي وصریح مما يؤدي إلى شعور العامل بأمانة وصدق رئيسه في عملية التقييم؛
- ط. **العامل المدعي:** يدعي هذا العامل قبوله لكل شيء بيسر وإمامه بجميع الأمور والانتقادات، ولكن مديه قد يشك في فهمه الكامل لنتائج التقييم، أو في وجود اعتراضات ولكنه يحتفظ بها لنفسه ويصر على عدم البوح بها، وبالتالي يتطلب هذا النوع محاولة إغرائه بالحديث وجذبه للحوار بإظهار المنافع التي يجنيها إذا شارك بالمناقشة والحديث ومن الضروري دعوته لتنمية قدراته وتطوير أدائه ومناقشة نتائج ذلك مع رئيسه؛
- ي. **العامل السيء:** إن هذا العامل قد تكرر نصحه وإرشاده وتوجيهه ولكن أدائه لم يتحسن لإهماله وعدم اهتمامه وليس لقصور قدراته وإمكانياته، وبالتالي يجب الحديث مع العامل بصراحة ومواجهته بكل الحقائق المتعلقة به.

الفرع الثاني: الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية تقييم الأداء

من خلال ما سبق يتضح أن عملية تقييم الأداء سهلة من الجانب النظري، فهي تعتبر مرحلة من مراحل الرقابة، لكنها من الناحية التطبيقية ما تزال تطرح مشكلات معقدة، فعملية قياس كفاءة العامل والحكم عليه يعتبر من المواضيع الحساسة كونه يتعلق بالإنسان سواء كان رئيساً أو مرؤوساً، حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر مما يجعل هذا القرار غير موضوعي، وبالتالي عدم مصداقيته في الحكم على مستوى أداء العاملين، وسوف يتم التطرق إلى بعض من هذه المشاكل والصعوبات في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**1. المعايير المعتمدة:** قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على عاملين سيؤدون نفس الأداء، مما يثير غضبهم بسبب عدم المساواة في المعاملة، ومن بين الأخطاء التي قد يمارسها المقيم عدم مقدرته مثلاً على الفرز الدقيق بين معايير التقييم، خاصة وأن استخدام معايير متشددة ولينة على فئة دون غيرها يحدث آثاراً سلبية على من يخضعون للتقييم؛

**2. تحيز المقيم:** إن شعور المشرف اتجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها؛

**3. الميل للتساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم، بمعنى أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيه، وذلك يعتبر خطأ شائعاً وبدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته؛

**4. تأثير الهالة:** يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على هذا الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة؛

<sup>1</sup> أنظر :

- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، صص 261، 262.

- ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 61.

5. **حادثة التقييم:** قد يعطي المقيم وزنا أكبر للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجازات العامل في بداية السنة، والتي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه سجلا للعاملين لتدوين أهم الإنجازات، ويحصل التحيز بسبب التأثير الكبير للمقيم بالأحداث التي وقعت مؤخرا أو ما نسميه بأثر الحادثة؛

6. **الزعة المركزية أو الوسطية في التقييم:** وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة اتجاه أداء العاملين، وهذا ما يؤثر على الأحكام النهائية بسبب تباين نتائج التقييم؛

7. **أخطاء التشابه:** في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من تصوراته عن ذاته، حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين، فمثلا إذا كان المقيم عدوانيا فإنه ينظر للجميع على أنهم مثله ويحملون صفة العدوانية؛

إضافة إلى ما سبق تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل عملية تقييم أداء العاملين وهي:

1. نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم؛
2. عدم وضوح معايير تقييم الأداء؛
3. ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بعملية التقييم؛
4. عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين؛
5. التحيز السلبي أو الإيجابي من طرف المقيم؛
6. نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم؛
7. عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم؛
8. عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها؛
9. محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين؛
10. استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

### خلاصة الفصل الثاني

ما يمكن استخلاصه في نهاية الفصل أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية والمحور الأساسي وأهم موارد المؤسسة، فنجاح هذه الأخيرة واستمراريتها مرهون بأداء مواردها البشرية، فكلما كان هذا الأداء بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية، كلما كانت المنظمة ناجحة في تنفيذ رسالتها واستراتيجيتها.

إلا أن هذا وحده لا يكفي دون أن تكون هنالك تقييم لأداء للعاملين فلم يعد استخدامه مقتصرًا على مجرد الحكم على أداء العامل، وتحديد جوانب القصور في أداءه، بل أضحت اليوم مرتكزا محوريا في إدارة الموارد البشرية، وأصبحت نتائجه تستخدم في العديد من الجوانب الحيوية في المجالات الإدارية، وهكذا فإن التقييم لم يعد هدفا في حد ذاته وإنما غدا وسيلة تهدف في نهاية المطاف إلى تحفيز الأفراد، ومساعدتهم على تعديل سلوكهم بصورة إيجابية ودفعهم إلى تطوير أدائهم ومن ثم رفع الكفاءة الإنتاجية بشكل عام، رغم ذلك تقابلها العديد من العوائق منها ما يتعلق بنظام التقييم، وأخرى خاصة بالقائمين على عملية التقييم أو الخاضعين لها، كل هذه الصعوبات يمكن أن تحول دون وصول عملية تقييم الأداء إلى الأهداف المرجوة.

وبعدما تعرفنا على أداء العاملين ومختلف المفاهيم المرتبطة به، العوامل المؤثرة عليه، إدارته، تقييمه، فكيف ستساهم إدارة المعرفة في تحسينه؟ وهو ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي من خلال إيجاد تلك العلاقة التي تربط كل من إدارة المعرفة وأداء العاملين.

## الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

### الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

#### تمهيد

تواجه بيئة الأعمال اليوم العديد من التغيرات سريعة التحول ومع ازدياد حدة المنافسة، وتزايد معدلات الابتكار والتطور التكنولوجي، جعل المؤسسات في مواجهة مع تحديات البقاء والاستمرارية، فكانت بذلك إدارة المعرفة السبيل الوحيد أمامها لمواجهة هذه التحديات من جهة وتحسين أدائها من جهة ثانية، فإدارة المعرفة تؤثر على الأفراد العاملين داخل المؤسسة بعدة طرق مختلفة، فالأولى تمثلت في قدرتها على توصيل عملية التعلم Learning لدى العاملين، من خلال احتكاكهم مع بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة، وهذا ما يؤدي إلى نمو المؤسسة أكثر فأكثر، وتصبح أكثر استجابة وبقظة لمتغيرات البيئة الخارجية صعبة التحكم، أما الطريقة الثانية فتمثلت في جعل العاملين أكثر مرونة واستجابة وتقبلا لعملية التغيير إضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدتهم على بناء قدراتهم في التعلم من خلال تكامل عملياتها المختلف من اكتشاف للمعرفة وامتلاكها وتشاركها بين جميع أعضاء المؤسسة وتطبيقها لإيجاد حلول لمختلف المشاكل التي تواجهها.

وعليه من خلال هذا الفصل سيتم توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال التعلم التنظيمي.
- المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال قبول التغيير التنظيمي.
- المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال التعلم التنظيمي

في ظل السنوات الأخيرة أصبحت بيئة الأعمال شديدة المنافسة وسريعة التغير، لاسيما في ظل الانفجار المعرفي الحاصل وعملة الأسواق، الأمر الذي أدى إلى اهتزاز الأساسيات الجوهرية للإدارة التقليدية، فأصبح التعلم التنظيمي تحديا تمارسه مؤسسات اليوم، لتحسين أدائها من جهة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تضمن لها البقاء والاستمرارية، وعليه من خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق بشكل مفصل لمجموعة من المفاهيم حول التعلم التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة وكيف ينعكس على أداء العاملين.

### المطلب الأول: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، خصائص التعلم التنظيمي، أهمية وأنواع التعلم التنظيمي.

### الفرع الأول: تعريف التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة

#### 1. تعريف التعلم التنظيمي:

يعود مفهوم التعلم التنظيمي إلى كتابات (Cyert و March) في سنة 1963، اللذان أشارا إلى أن التعلم التنظيمي عملية تستخدم للموائمة أو التوافق، حيث يتم تعديل قواعد العمل، وأسس وأهدافه للتوافق مع مختلف الخبرات التي تتجمع داخل التنظيم، ومن أوائل المفكرين الذين تطرقوا لمصطلح التعلم التنظيمي (Simon, 1969)، كما يعد كل من (Schon و Argyis) رائدين في هذا المجال، وكان لكتابتهما: "التعلم التنظيمي: النظرية ومنظور الفعل" أثر كبير في تطور مفهوم التعلم من مجرد مفهوم أكاديمي إلى المفهوم العملي الواسع الانتشار والمعروف حاليا.

ثم توالى الاهتمام بالتعلم التنظيمي بظهور العديد من الكتاب والكتابات التي تدعو إلى ضرورة تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي في واقع المؤسسات، ومن هؤلاء الكتاب (Revans, 1980) و (Senge, 1990) و (Marquardt, 1996) بالإضافة إلى العديد من الدراسات والمقالات المنشورة في عدد من الدوريات العلمية المشهورة، وبنهاية التسعينيات أصبح مفهوم التعلم التنظيمي Learning Organizational، ومنظمات التعلم Organizations Learning أحد المفاهيم الأساسية التي اهتم بها

المدرء والباحثون والممارسون؛ إذ ساد الاعتقاد بأن قدرة المؤسسة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها لزيادة قدراتها التنافسية والاستجابة بصورة فعالة للتغيرات البيئية<sup>1</sup>.

أ. يرى " Argyis " أن: "التعلم التنظيمي هو عملية الاستنتاج وتصحيح الأخطاء التي تم اكتشافها"<sup>2</sup>. يركز هذا التعريف على اعتبار التعلم التنظيمي الوسيلة التي تمكن من اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب.

ب. أما " Fiol " قد وصفه بأنه: "تلك العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن"<sup>3</sup>. يركز هذا التعريف على اعتبار التعلم التنظيمي العملية التي تتحسن من خلالها الأنشطة والمهام الموكلة للعاملين من خلال المعرفة والفهم الأفضل.

ج. عرفه " Huber " على أنه: "عملية توظيف المعلومات المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية"<sup>4</sup>. يركز هذا التعريف أنه من خلال التعلم التنظيمي يتم اكتساب معلومات جديدة وتغيير المعارف السابقة السائدة وهذا بدوره يؤدي إلى تغيير في السلوك، لأن التعلم يستلزم تغيير في السلوك.

د. كما يعرفه " Gérard koenig " بأنه: "ظاهرة جماعية لاكتساب وتنمية الكفاءات بشكل مستمر وعميق بهدف تغيير نمط التسيير للوضعيات، وتغيير الوضعيات في حد ذاتها"<sup>5</sup>. يركز هذا التعريف على ربط التعلم بالكفاءات، إذ تم تعريف التعلم التنظيمي بالحصول على الكفاءات التي سيكون لها دور في تغيير أنماط التسيير التي تتبعها المؤسسة من خلال معارفها الضمنية خاصة.

<sup>1</sup> نادية خريف، مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الابداع بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 49، 2017، ص03.

<sup>2</sup> الطاهر لوراسية، الهادي بوقلول، تأثير سلوك تشارك المعرفة على التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال، حالة بعض المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية بمنطقة عنابة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الجزائر، العدد 02، 2021، ص07.

<sup>3</sup> سارة عبيدات، عبد المالك ججيق، قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر (SOTRAMEST)، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد39، 2014، ص05.

<sup>4</sup> خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية : نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، 2016، ص03.

<sup>5</sup> سارة عبيدات، عبد المالك ججيق، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST)، مجلة الباحث، الجزائر، العدد14، 2014، ص04.

هـ. أما "Susana et al" عرفاه على أنه: "عملية ديناميكية تتمثل في خلق، اكتساب، ونشر المعرفة بغرض تنمية قدرات الموارد البشرية بما يؤدي إلى المساهمة الفعالة في تطوير أداء المؤسسة"<sup>1</sup>. يضيف هذا التعريف أن عملية التعلم التنظيمي تتسم بالاستمرارية، ولا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمؤسسة.

و. "يشير التعلم التنظيمي إلى عملية التفاعل الاجتماعي التي يتم فيها خلق المعرفة الجديدة، تفسيرها، دمجها وإضفاء الطابع المؤسسي عليها، ونشرها على مستويات متعددة، لتلبية أهداف المؤسسة والتكيف مع تغيرات البيئة المحيطة"<sup>2</sup>. يضيف هذا التعريف أنه من خلال التعلم تنظيمي تخلق معرفة جديدة، ويتم إضفاء الطابع المؤسسي عليها بمعنى أنها تصبح معرفة تنظيمية، ثم يتم دمجها فمثلا من مصادر المعرفة التنظيمية الخبرات السابقة، بمعنى أن التعلم يحدث بفعل تراكم الخبرات السابقة، لكن على المؤسسة المحافظة على المعارف الناتجة على الخبرة، وذلك من خلال تشجيع أصحاب هذه الخبرة على نشرها من خلال تقديم التحفيز المناسبة، أو من خلال توثيقها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

وكتعريف شامل يمكننا القول أن التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تهدف من خلالها المؤسسة إلى زيادة فاعليتها، من خلال الاستثمار في خبراتها وتجاربها، ورصد المعلومات الناتجة عن هذه الخبرات والتجارب والعمل على تخزينها في ذاكرة المؤسسة، ثم مراجعتها من حين إلى آخر للاستفادة منها في حل مختلف المشاكل التي تواجهها من خلال قدرتها على التكيف مع مختلف التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة.

## 2. تعريف المنظمة المتعلمة:

في ظل الاقتصاد المعرفي مع تجدد وتغير المفاهيم الإدارية نحو المعرفة، هنا اتضحت أهمية تغير المنظمات من طبيعتها التقليدية إلى منظمات ساعية للتعلم، مستعينة بمختلف الأساليب الإدارية الحديثة وعلى رأسها إدارة المعرفة، فلقد تزايدت أهمية المنظمات المتعلمة في السنوات الأخيرة، مع ازدياد حالة عدم التأكد البيئي، وعوامل التغيير التي تعيش تحت تأثيرها المنظمات المعاصرة.

ويمكن إرجاع مفهوم المنظمة المتعلمة من الناحية التاريخية إلى عهد المدرسة العلمية التي من أبرز روادها "فريدريك تايلور"، و"هنري فايول"، اللذان ركزا على ضرورة تعلم العامل كيفية إنجاز عمله، إذ يمكن اعتبار ذلك اعترافا ضمنا بأن لدى العامل ما يمكن أن يسهم في تطوير المنظمة، إلا أن المفهوم الحديث للمنظمة ظهر أول مرة عام 1990، على يد المفكر "بيتر سينج" Peter senge، في كتابه الشهير الضابط

<sup>1</sup> Susana Pérez Loper and others, **Organizational learning as a determining factor in Business competitiveness**, 2005, p03 available on: <https://www.emerald.com/>, visité le(21/04/2021).

<sup>2</sup>Yu Tu, Weiku Wu, **How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning**, Sustainable Production and Consumption, Elsevier, N°26, 2021, p03.

الخامس "The fifth disipline"، عندما حول النظرية في التعلم التنظيمي إلى ممارسة عملية، فقد أطلق على المنظمات التي تمارس التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة<sup>1</sup>.

أ. فقد تم تعريفها من قبل "Peter senge" بأنها: "المنظمات التي يعظم أفرادها باستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج المرغوبة، حيث تسعى إلى تطوير أنماط تفكيرية جديدة، وحيث توضع فيها مجموعة من الأهداف والطموحات الجماعية، وحيث يتعلم أفرادها باستمرار كيف يتعلمون بشكل جماعي"<sup>2</sup>. من خلال هذا التعريف يتضح أن المنظمات تتعلم كما يتعلم الأفراد، وأنها تتعلم من الخبرة المباشرة، أو من خبرات الآخرين، وأن جوهر عمل هؤلاء الأفراد في تلك المنظمات هو أن يتعلم الأفراد باستمرار كيف أن يتعلموا معا.

ب. أما "Marquardt" أوضح في تعريفه للمنظمة المتعلمة بأنها: "المنظمة التي تتعلم بقوة وبشكل جماعي، وتستفيد من التطورات التقنية لاكتساب المعرفة، إدارتها، واستخدامها بشكل أفضل لتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة"<sup>3</sup>. من خلال هذا التعريف تبين أن تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية أصبح مسؤولية، وأن تحقيق تلك المسؤولية يتطلب تحويل المنظمات إلى منظمات متعلمة، وأن مقياس نجاحها أصبح يتحدد من خلال قدرتها على التكيف مع بيئتها من خلال التعلم.

ج. عرفها "Marsick" و "Watkins" بأنها: "المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار، وذلك من خلال تبني استراتيجية للتعلم المستمر، تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر"<sup>4</sup>. يضيف هذا التعريف فكرة مفادها أن تعلم المنظمة يكون مساهم وعلى تناغم مع مختلف أنشطتها حتى تضمن تحقيق التطور المستمر.

د. أما "Argyris" فقد عرفها بأنها: "تلك المنظمة التي تشجع التفاعلات الديناميكية الصحيحة بين أفرادها والتي تركز خصوصا على حل المشاكل التنظيمية وتجنب الصراعات الداخلية، وتكوين علاقات

<sup>1</sup> راضية عروف، خديجة عطية، تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، الجزائر، العدد 07، 2018، ص12.

<sup>2</sup> صالح حميدات، دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق -وحدة إنتاج جيجل، مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، العدد 10، 2020، ص10.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء كراشنة، المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، الجزائر، العدد 13، 2018، ص03.

<sup>4</sup> لخضر بن أحمد وآخرون، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي، دراسة حالة مديرية الضرائب، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، العدد 02، 2020، ص04.

متينة"<sup>1</sup>. من خلال هذا التعريف يتضح أن المنظمات المتعلمة تشجع تكوين العلاقات الاجتماعية، فإذا واجهها مشكل معين فإنها تبحث عن حل له في ذاكرتها التنظيمية من إجراءات وسياسات وقوانين، وتتجنب الصراعات الداخلية من خلال توحيد مصالح العاملين والملاك، وتشجعهم على تكوين علاقات متينة.

كتعريف شامل يمكننا القول أن المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تتعلم باستمرار من خلال تغيير سلوكها، والعمل على تطوير قدراتها لبلوغ الأهداف المرجوة، من خلال اكتساب وخلق المعارف الجديدة، مشاركتها، تخزينها وتطبيقها لحل مختلف المشاكل التي تواجهها، بما ينعكس بالإيجاب على أدائها من جهة، وتحقيق التميز من جهة أخرى.

### 3. العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة:

يوضح (Marquardt) أن العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي هي علاقة احتواء، فالمنظمة المتعلمة تركز اهتمامها على بنية العملية التعليمية، وتعمل باستمرار على زيادة قدرات أعضائها على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها من خلال منحهم قدرا من المرونة والحرية في التفكير، وهذا ما يؤدي إلى الطموح إلى ابتكار نماذج وطرق جديدة للتفكير، أما التعلم التنظيمي فيركز على الكيفية التي يحدث بها التعلم، ويكتسب الأعضاء المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى الارتقاء بالمنظمة وتحقيق تكيفها مع المتغيرات المتجددة في البيئة المتغيرة، وذلك يجعل التعلم التنظيمي عنصرا أساسيا من عناصر بناء المنظمة المتعلمة.

من جهة ثانية يشير هيجان أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة يمكن توضيحها من خلال ارتباط السبب بالنتيجة، حيث أنه لا يمكن أن تكون هنالك عملية تعلم تنظيمي صحيحة دون أن يترتب عليه بناء منظمة قابلة للتعلم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى ححو، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد 04، 2020، ص06.

<sup>2</sup> رزيقة رحمون، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال GFBE، الجزائر، العدد 03، 2019، ص08.

### الفرع الثاني: خصائص التعلم التنظيمي

يتميز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

1. أنه عملية هادفة ومخططة تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخاً في أذهانهم، لتحسين أدائهم وزيادة فاعلية المؤسسة وكفاءتها؛
2. أنه عملية مستمرة، لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمؤسسة، وإنما تستمر معهم طيلة الحياة؛
3. أنه ينصب على ذاكرة المؤسسة ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول معارف جديدة؛
4. أنه يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المؤسسة وليس لمجموعة معينة فقط؛
5. أنه حصيلة أو ناتج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
6. أنه يركز على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.

### الفرع الثالث : أهمية التعلم التنظيمي

حضي التعلم باهتمام واسع، ومن بين أهم الأسباب التي تؤدي إلى الاهتمام به<sup>2</sup>:

1. الانفجار المعرفي المتسارع: وذلك على جميع النواحي، فكثيراً ما نسمع عن اختراعات واكتشافات جديدة وطرق عمل جديدة تم التوصل إليها، فهي تفرض التعلم كضرورة حتمية للاستمرار والتقدم؛
2. التغيير السريع في التقنيات بشكل عام، وتقنيات التعلم بشكل خاص، لاسيما بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحث والاستشارات والشبكة العالمية، حيث سهلت جميعها مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة من أي مكان كان؛
3. التنافس بين المؤسسات: حيث أصبحت المؤسسات في عصر العولمة وحرية التجارة تبحث عن الوسائل التي تمكنها السيطرة على الأسواق والأذواق، وهذا بالتأكيد يتطلب توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها، الأمر الذي يشير بصورة أخرى إلى أهمية التعلم والتركيز عليه؛
4. التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الذي يشهده العالم، والذي أصبح يفرض تغييراً في مطالب الأفراد بسبب التغيير في أذواقهم، طموحاتهم وقيمهم؛

<sup>1</sup> عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص390.

<sup>2</sup> نادية خريف، مرجع سبق ذكره، ص06.

5. قيام الاقتصاد والمؤسسات على المعرفة، حيث أن المعرفة التي تنشأ الثروة وهي رأس المال الفكري، حيث تنفق المؤسسات القائمة على المعرفة جزءا كبيرا من ميزانيتها على البحث والتطوير، وتوجهها نحو المعرفة التي تلعب دورا أساسيا في الحصول على ميزة تنافسية، ولا بد من نشر هذه المعرفة، ولا يتأتى ذلك بالشكل الصحيح إلا من خلال عملية التعلم؛

6. النظر للعلم على أنه وسيلة مهمة للابتكار، حيث أنه من خلاله يكتسب الأفراد معارف جديدة قد توصل عند تطبيقها إلى الابتكار؛

7. التطور السريع، لاسيما في وسائل وتقنيات الإنتاج حيث أصبحت المنافسة قائمة على الوقت الأقصر والمنتجات ذات الدورة الإنتاجية القصيرة.

وهناك من يضيف أن التعلم التنظيمي هو<sup>1</sup>:

1. الطريق الأفضل لضمان تحقيق التميز التنافسي، وبالتالي يتعين على المؤسسة تفهم العملية وتهيئة البنى التحتية الكفيلة بتنشيطها بين العاملين؛

2. أن التعلم يجعل العاملين أكثر وعيا وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل وبما يدور في مواقع العمل في المؤسسة؛

3. إن التعلم التنظيمي هو الوسيلة الوحيدة التي تزيد من كفاءة المؤسسات وفي قدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة التنافسية المتسارعة التغيير؛

4. أن تبني المنظمات للتعلم التنظيمي دليل واضح على تحولها من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المتعلمة التي تؤمن بأهمية مشاركة العاملين في رسم مستقبل المنظمة المبني على الثقة والعمل الجماعي وعلى التطوير المتواصل.

#### الفرع الرابع: أنواع التعلم التنظيمي

قدم كل من (Argyris, Schon) سنة 1978 أنماطا للتعلم التنظيمي حيث أشارا أن للتعلم التنظيمي ثلاث أنماط تنحصر في التعلم أحادي الحلقة، التعلم ثنائي الحلقة، والتعلم ثنائي الشئ كما هي موضحة في النقاط التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> حياة قمرى، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، العدد 13، 2017، ص 33.  
<sup>2</sup> رابح خوني، نوال شناي، أثر التعلم التنظيمي على تنمية رأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد 02، 2017، ص 05.

**1. التعلم أحادي الحلقة:** تتعلم المنظمة عندما تكتشف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وبأهدافها، هذا النمط من التعلم يسمى بتسميات مختلفة من قبل الباحثين منها: مستوى التعلم الأدنى، التعلم التكيفي، والتعلم الغير الاستراتيجي؛

**2. التعلم ثنائي الحلقة:** يرتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تكتشف المنظمة أخطائها وتصحح أخطائها في المدى القصير، وبناء على السياسات والأهداف المرسومة أصلا يفكر الاداريون في المنظمة وي طرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات، السياسات والأهداف الحالية للمنظمة، وهذا النمط من التعلم يسمى أيضا بمستوى التعلم الأعلى، التعلم التوليدي، التعلم لتتوسع قدرات المنظمة، والتعلم الاستراتيجي؛

**3. التعلم ثنائي الثنائي:** يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم، وهذا يعني معرفة المنظمة مختلف الأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم.

أما **David J Teece** اعتمد في تصنيفه على التمييز بين الأصناف من حيث طريقة التعلم وكانت الأصناف كالتالي<sup>1</sup>:

**1. التعلم بالممارسة:** وهذا الصنف يرتبط أساسا بالأنشطة الصناعية، حيث يرتبط التعلم أساسا بالامتلاك وزيادة المهارات الإنتاجية بهدف تخفيض التكاليف الوحدوية، فالنظرة التقليدية للتعلم التنظيمي على العموم ترتبط بجزء واحد فقط وهو الابداع التكنولوجي؛

**2. التعلم بالبحث:** يكون بالبحث خارج المنظمة واكتشاف التصميم المثلى للمنتجات الجديدة، وهذا الشكل من التعلم يرتبط أكثر بأنشطة التطوير، وله أبعاد تجارية، فمثلا على المؤسسات التوجه للبحث لاكتشاف المواصفات الخاصة بالمنتجات المرغوب بها في الأسواق وتقوم بتبنيها في تصميماتها، كما أن البحث قد يشمل حتى تكنولوجيا المنافسين بهدف الحصول عليها ونقلها؛

**3. التعلم بالاستخدام:** هو العملية التي تحدد فيها الخصائص العملية للمنتوج الجديد من خلال الزبائن الذين يملكون تجربة كبيرة مع المنتجات، فهذا الشكل من التعلم مهم جدا في تحديد المواصفات المثلى للتكنولوجيا العالية؛

<sup>1</sup> محمد البا، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة المؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 09، 2016، ص 05.

4. **التعلم بالاحتكاك:** وفيه يكون التشارك أساس التعلم من خلال جميع أشكاله، من شراكة، تحالف، أو تعاون قد يكون من شأنه نقل تجارب الآخرين واستخدامها في المنظمة.

### المطلب الثاني: مستويات ومرتكزات التعلم التنظيمي

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى مستويات وأهم مرتكزات التعلم التنظيمي.

#### الفرع الأول: مستويات التعلم التنظيمي

تتفق أغلب الدراسات على أن التعلم التنظيمي يظهر في المؤسسة على ثلاثة مستويات أساسية التي تكمل وتعزز بعضها البعض وهي كالتالي<sup>1</sup>:

1. **التعلم الفردي:** هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب والممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين؛

2. **التعلم الجماعي:** هو التعلم الذي يحدث عن طريق فرق العمل في إطار التفاعلات الاجتماعية الناتجة عن تفاعل وتشارك الأفراد أثناء القيام بأعمالهم، بما يؤدي إلى تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية؛

3. **تعلم المؤسسة ككل:** أي ذلك التعلم الذي يحدث نتيجة تعديل المؤسسة وتطوير ثقافتها واستراتيجيتها وأنظمتها التي تعيق خلق وتبادل المعرفة التنظيمية، ويحدث هذا المستوى عندما تتعلم المؤسسة كيف تنفذ التعلم في المستويين الأول والثاني.

#### الفرع الثاني: المرتكزات الأساسية لممارسة التعلم التنظيمي

إن ممارسة عملية التعلم التنظيمي بنجاح تتطلب تهيئة بيئة عمل فعالة تشجع على خلق المعارف ونشرها وتعلمها بصفة مستمرة، وفيما يلي أهم الركائز المؤثرة على تطبيق هذه العملية<sup>2</sup>:

1. **مرونة الهيكل التنظيمي:** يمثل الهيكل التنظيمي في المؤسسات حجر الأساس في تحقيق أهدافها واستراتيجيتها من خلال تحديد الأدوار والمهام، والعلاقات بين الأفراد وبين جميع المستويات، لذلك يجب عليها تصميم هيكل تنظيمي مرن يوفر الظروف الملائمة لحصول عملية التعلم، يتطلب الاعتماد على

<sup>1</sup> عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>2</sup> سارة عبيدات، عبد المالك ججيق، مرجع سبق ذكره، ص 74.

اللامركزية، المشاركة، المرونة التنظيمية، تشجيع الاتصالات الغير الرسمية والتركيز على نظم معلومات توفر البيانات الصحيحة في الوقت المناسب؛

**2. القيادة المشجعة على التعلم:** لقد اتجه الباحثين في الآونة الأخيرة نحو التركيز على مفهوم القيادة التحويلية كالنمط الملائم لقيادة التعلم التنظيمي، هذا نظرا لكون القادة التحويليين هم الذين يركزون على التغيير في المؤسسة بما يسهل انسياب التعلم من الفرد إلى المجموعة، كما يلعبون دورا مهما في تدعيم التعلم من الجماعة إلى المؤسسة، ويحرصون أيضا على تسهيل عملية التعلم من خلال التغذية العكسية ذلك لأنهم يهتمون بعملية الاتصال؛

**3. القيم المشتركة:** تلك القيم والمعتقدات المشتركة التي تدور أساسا حول سبب وجود المؤسسة ويتم توصيلها إلى جميع العاملين بشكل علني أو ضمني، هذه القيم تشكل أساس الثقافة التنظيمية، إذ يجب على القادة ترسيخ وتطوير قيم المؤسسة، والقواعد السلوكية الخاصة بها بطريقة تناسب استراتيجيتها وهيكلها التنظيمي؛

**4. التشارك المعرفي:** أي مدى اهتمام المؤسسة بتشجيع المشاركة في المعرفة من خلال الاعتماد على أسلوب فرق العمل، الذي يعتبر الوسيط لنقل المعرفة على مستوى جميع فروع التنظيم، وهكذا يصبح فريق العمل الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد وتعلم المؤسسة عن طريق تشجيع الحوار بين أعضائه، تبادل المهارات والمعارف وإثارة القدرة الجماعية المشتركة على توليد الأفكار الجديدة المبتكرة للتعامل مع المشكلات؛

**5. تمكين الموارد البشرية:** يعرفه **Daft** على أنه عملية منح الأفراد الحرية والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها، ويستمد هذا المفهوم أهميته من مدى مساهمته في مساعدة العاملين على العمل بشكل مستقل وحر، يؤدي إلى اكتسابهم خبرة وسرعة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، وهنا يجب التمييز بين مصطلح التمكين وتفويض الصلاحيات حيث هذا الأخير يعرف على أنه عملية نقل السلطات الموكله للقائد إلى أفراد آخرين مما يساهم في منحهم فرصة تعلم مهارات ومعارف جديدة؛

**6. تكوين الموارد البشرية:** إن ممارسة التعلم التنظيمي بحاجة إلى تكوين الموارد البشرية حول كيفية العمل ضمن فريق، خلق وتشارك المعرفة والخبرات، وكيفية تحديد المشكلات، تسييرها وحلها، كما يعرف التكوين على أنه ذلك النشاط الذي يهدف إلى تطوير الكفاءات المرتبطة بالمناصب عن طريق اكتساب وتحسين المؤهلات.

### المطلب الثالث: إدارة المعرفة لدعم التعلم التنظيمي لغرض تحسين أداء العاملين

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة إيصال عملية التعلم learning، وذلك من خلال احتكاكهم مع بعضهم البعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة حيث يسمح مثل هذا التعلم للمؤسسة بالنمو أكثر فأكثر، وتصبح أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا الحديثة<sup>1</sup>.

كما أن إدارة المعرفة تقوي التعلم التنظيمي لأن الإدارة الجيدة للمعرفة توفر فرص أكثر للتعلم، فهي تجعل التعلم رسمياً من خلال الاستراتيجيات، الهياكل، ومختلف العمليات.

فيمكن لإدارة المعرفة مساعدة الأفراد العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مختلف التخصصات من خلال مختلف عملياتها:

#### الفرع الأول: مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تعلم العاملين

1. مساهمة اكتشاف المعرفة في تحسين أداء العاملين: فتم عملية اكتشاف المعرفة من خلال عملية تطوير معرفة صريحة أو ضمنية جديدة.

أ. ففي حالة المعرفة الصريحة: يتم دمج المعارف الصريحة للفرد العامل بشكل تراكمي أو جذري ليتم في الأخير الحصول على معرفة صريحة جديدة، نعطي أمثلة في هذا المجال:

- إنشاء المستندات: عند قيام المؤسسة مثلاً بإنشاء مستندات جديدة تعتمد على المعارف الصريحة الموجودة سابقاً وتقوم بدمجها معاً ليتم الحصول في الأخير على هذه المستندات؛

- التعاون لحل مشكل: وذلك من خلال تجمع الأفراد العاملين في المؤسسة في حالة وجود مشكل، ولإيجاد حل لهذا المشكل يتبادل الأفراد العاملين فيما بينهم معطيات عبارة عن معارف صريحة تخص هذا المشكل؛

ب. أما في حالة المعرفة الضمنية: هنا الفرد العامل يخلق معرفة ضمنية جديدة من خلال عملية التشاركية أو التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة عبر نقله لمعرفته الضمنية، تكون من خلال جماعات العمل، التعاون بين شخصين، حيث يكتسب الفرد من خلال تفاعله معرفة ضمنية جديدة.

<sup>1</sup> شروق جمال الطاهر، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 94.

نعطي مثالا في هذا الصدد: مواجهة المؤسسة مشكلا معيناً، وبالتالي يقوم الأفراد العاملين فيها بالمحاولة لإيجاد حل، تتبادل فيما بينهم أفكار ونماذج ذهنية من أجل حل ذلك المشكل وفي الأخير تتوصل إلى حل، ذلك الحل يعتبر معرفة ضمنية جديدة.

**2. مساهمة امتلاك المعرفة في تحسين أداء العاملين:** يمكن لمصادر المعرفة أن تكون داخلية أو خارجية، فالمصادر الداخلية تتمثل في (مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات، الممارسات، حضور المؤتمرات، الندوات، النقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل)، أما المصادر الخارجية فتتمثل في المعرفة التي تتحصل عليها المؤسسة من خارج حدودها تتمثل في (حضور مؤتمرات، استئجار مستشارين، الصحف، المجلات، الموردون الزبائن، المنافسون وجميع من لهم علاقة بالمؤسسة)، وبالتالي فإن استقطاب الفرد العامل وتوظيفه داخل المؤسسة وتطويره، من خلال التدريب والتعليم ومثال ذلك حضور المؤتمرات والندوات يساعد على اكتساب المؤسسة المعارف التي تحتاج إليها.

وفي الأخير نستخلص أن مساهمة إدارة المعرفة في تعلم العاملين من خلال امتلاك المعرفة يظهر في جانبين:

أ. **الأول من خلال عملية الإخراج:** هنا يقوم الفرد العامل بتحويل المعارف الضمنية إلى معرفة صريحة في شكل كلمات، صور، مفاهيم، سرد، تشبيهات لجعلها مفهومة لدى الغير كمثل على ذلك: كتابة تقرير من قبل فريق الاستشارة يصف الدروس التي تعلمها الفريق حول مهمته؛

ب. **أما الجانب الثاني فيتعلق بعملية الإدخال:** حيث يقوم الفرد العامل بتحويل المعرفة من صريحة إلى ضمنية بمعنى عند تطبيق هذا المورد لمعرفته الصريحة وبتكرار ذلك يكتسب معرفة ضمنية، نعطي مثالا في هذا الصدد: قراءة شخص معين للدليل الاستخدام مع تكرار قراءته له تتحول المعارف الصريحة المدونة في ذلك الدليل إلى معرفة ضمنية مخزنة في ذاكرة الفرد العامل.

**3. مساهمة مشاركة المعرفة في تحسين أداء العاملين:** المشاركة بالمعرفة يظهر من خلال قيام الفرد العامل بنقل المعرفة التي يمتلكها نقلا فعالا، بمعنى مستقبل المعرفة يفهمها ويستطيع التعبير عنها بالفعل.

أ. **ففي حالة قيامه بمشاركة معرفته الصريحة:** تدعى هذه العملية بالتبادل من خلال الاتصال ونقل معرفته الصريحة للآخرين من أفراد وجماعات والمؤسسة في حد ذاتها؛

ب. **أما إذا قام بنقل معرفته الضمنية:** هنا تدعى العملية بالتشاركية وهي تختلف عن التشاركية الموجودة في عملية اكتشاف المعرفة ففي الحالة الأولى الفرد العامل يقوم بخلق معرفة ضمنية جديدة، بينما في الحالة الثانية فالمعرفة الضمنية موجودة أصلا في الفرد ويقوم بنقلها فقط.

ونعطي مثال عن عملية تبادل وتشاركية الفرد العامل للمعرفة الصريحة والضمنية: عند قيام مؤسسة بروننت بالاستحواذ على مجموعة من المؤسسات كانت هنالك مشاركة بينها وبين هذه المؤسسات للمعارف الصريحة والضمنية.

- ففي حالة المعرفة الصريحة: يتم تبادل المعلومات حول تقسيم الزبائن الحصة السوقية الموجودة؛
- أما بالنسبة للمعرفة الضمنية: يتم دمج إطارات المؤسسات مع بعضها البعض فبالخبرة التي تمتلكها تقوم بنقل معرفتها الضمنية.

**4. مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين:** وفي هذا السياق يمكن إضافة أن تطبيق المعرفة الضمنية من طرف الفرد العامل تدعى بعملية التوجيه أي أن الفرد الذي يمتلك المعرفة يوجه أفعال الآخرين دون نقل لهذه المعرفة من خلال:

- أ. نقل التوجيهات أو القرارات وليس المعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات؛
- ب. يحافظ على التخصص وتجنب نقل المعرفة الضمنية.

مثال: طلب عامل للمساعدة من مختص في حل مشكلة في آلة حيث يقوم بتزويده بالتعليمات دون نقل للمعرفة، أما تطبيق المعرفة الصريحة، فيكون من خلال استخدام الفرد العامل للمعرفة المتضمنة في الإجراءات والقوانين، فتطبيق المعرفة الصريحة يجعل الفرد يكتسب معرفة ضمنية من خلال تكرار عملية الممارسة.

#### الفرع الثاني: أثر التعلم التنظيمي على أداء العاملين

إن الهدف من التعلم التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية للمؤسسة من خلال تغيير سلوك العاملين لديها وزيادة مهاراتهم المختلفة، ومحاولة اكتسابهم سلوكيات جديدة، وحثهم على التفكير الإيجابي والإبداع، واكتسابهم المرونة الكافية في التعامل مع مشكلات العمل المتغيرة باستمرار<sup>1</sup>.

#### 1. أثر التعلم التنظيمي على تنمية قدرات الأفراد العاملين:

يؤثر التعلم التنظيمي على تنمية قدرات الأفراد العاملين من خلال النقاط التالية<sup>2</sup>:

- أ. أثر التعلم الفردي على تنمية قدرات الأفراد العاملين: بما أن المؤسسات لا تتعلم إلا عن طريق تعلم أفرادها، فالتعلم التنظيمي لا يحدث دون التعلم الفردي، لذا على المؤسسات أن تلتزم بهذا الأخير

<sup>1</sup> رزيقة رحمون، مرجع سبق ذكره، ص15.

<sup>2</sup> رابح خوي، نوال شنافي، مرجع سبق ذكره، ص07.

وتعمل على توفيره، من خلال تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، وإتاحة الفرص للأفراد لتبادل المهارات والتواصل وتجديد المعارف من خلال الممارسة وتطبيق المفاهيم والنظريات، وتسيير سبل نقل الخبرات والرؤى الفكرية، لأن الأفكار والقدرات الإبداعية تتولد غالبا من مناخ التعلم من التجربة والاستفادة من التنوع، غير أن CL.le boyer يرى أن التعلم الفردي يتحقق أكثر برغبة الفرد في البحث بنفسه عن إمكانيات التطور ومحاولة إيجاد وسائل تساعد على التعلم، وهو ما يرقى بالفرد إلى مستوى الاحترافية وينمي القابلية للشغل، وهو ما يعزز الرأسمال البشري أكثر داخل المؤسسة.

ب. **أثر التعلم الجماعي على تنمية قدرات الأفراد العاملين:** التعلم الجماعي يدفع الأفراد للتعلم من بعضهم البعض، التجديد الدائم للمعارف والخبرات، إنتاج واكتساب مهارات متعددة تسمح للفرد بشغل عدة وظائف، تبادل العلاقات، تطوير المسار الوظيفي وزيادة فرص التمكين. كما يشجع التعلم التنظيمي على دوران الأفكار بين أعضاء الفريق ليصبح التفكير جماعي، ما يسمح بإظهار القدرات التي لم تظهر فرديا، نتيجة التفاعل والتعاقد بين الأفراد في إطار علاقات اجتماعية ليصبحوا أكثر انسجاما وميولا للإبداع، وتطورا في الأداء.

ج. **أثر التعلم المنظمي على تنمية قدرات الأفراد العاملين:** يعتمد نجاح المؤسسة على اكتساب المعارف والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها للاستفادة منها، ولأن التعلم يتحقق أساسا من التفاعل مع الآخرين في إطار علاقات اجتماعية، لابد من الحفاظ على هذه العلاقات وتنميتها أكثر بتسيير سلوكيات التعاون فيما بينها، ووضع الهياكل الملائمة من خلال تحسن وسائل العمل، توسيع نطاق استخدام التكنولوجيا الحديثة، وضع أساليب لحل النزاعات جماعيا، تسهيل عمل الفريق، تفويض حقيقي للسلطات لزيادة القدرة على العمل، اتخاذ القرارات ووضع الأهداف ومتابعتها، كل هذا يسهم في زيادة القدرات الفكرية وتثبيت المعارف النظرية والسلوكية لأفراد العاملين.

## 2. أثر التعلم التنظيمي على السلوك الابتكاري للعاملين:

تسعى المؤسسات إلى تحقيق الجودة وتحسين مستوى أدائها، لذلك لابد من تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار في مختلف المجالات، وذلك من أجل مواكبة تغيرات البيئة المحيطة والتكيف معها بأسلوب ابتكاري يسمح لها بحل مختلف المشاكل التي تواجهها وتحقيق الجودة، حيث يرى francisco أن الاستعداد لتميز الأفراد لا يكفي دوما للوصول إلى حلول مبتكرة لمختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة، بل لابد من رعاية التفكير المبتكر وتشجيعه، وذلك بإيجاد المناخ الملائم للعمل والذي يعتبر ضروريا للإبداع والابتكار،

ويعد التعلم القاعدة الأساسية لابتكار الفرد العامل، ويمكن له أن يكون ابتكاريا وهذا ما سماه "بيتر دراكر" بالتقليد الأعمى، فالتعلم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر إلى ممارسة سلوكية في المؤسسة ككل، وتبرز علاقة التعلم بالسلوك الابتكاري في تعزيز ثقة الفرد بنفسه وقدرته على العمل، واكتساب الخبرات التي تؤهله للارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر، وتدعيم احترام الفرد لنفسه ولغيره، إضافة إلى تنمية النواحي السلوكية للفرد والتكيف مع متغيرات العمل، تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، مواكبة التطورات في مجال العمل بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية مهامهم<sup>1</sup>.

### 3. أثر التعلم التنظيمي على ابتكار الأفراد العاملين

إذا كان الابداع هو التفكير بالأشياء الجديدة، فإن الابتكار هو القيام بعمل أشياء جديدة، فإن التعلم هو قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الأشياء، كما يعني التغيير في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرة، فالتعلم يمكن أن يمر بمرحلتين في علاقته بالأداء<sup>2</sup>:

أ. **المرحلة الأولى: التعلم الإيجابي:** يتم من خلاله الحصول على أفكار جديدة، (كما في حالة الإبداع والابتكار)، أو طريقة جديدة (كما في مرحلة ما بعد إدخال تكنولوجيا جديدة، أو تشكيل فرق عمل متعددة الاختصاصات....)، وفي هذه الحالة فإن تعلم الأفراد ينعكس إيجابا في اندفاعهم الذاتي أو تحفيزهم على النتائج الإيجابية في العمل والأداء.

ب. **المرحلة الثانية: التعلم السلبي:** وهو الذي يحدث عندما يستقر ما تعلمه الأفراد في المرحلة الأولى مما يكون سببا في البقاء على القديم والدفاع عنه، وعدم تقبل الجديد ومقاومته، بعبارة أخرى أنه التعلم الذي يقف كحاجز معرفي وإداري ونفسي ضد قبول التعلم اللاحق لدورة جديدة من التعلم الإيجابي الأعلى في حلزونية المعرفة الجديدة (الابداع، الابتكار، التعلم).

<sup>1</sup> أمال يوب، إكرام بودبزة، أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 02، 2019، ص 07-08.

<sup>2</sup> نادية خريف، مرجع سبق ذكره، ص 10.

## المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال تقبل التغيير التنظيمي

كون أن التغيير هو الثابت الوحيد حسب ما صرح به "Héraclite" حتم على مؤسساتنا اليوم اعتباره ظاهرة طبيعية عليها أن تتكيف معه وتؤمن به، لأن كل ما يحيط بنا يتغير، فالسوق يتغير، أذواق المستهلكين تتغير، وعلى اعتبار أن عملية التغيير عملية صعبة، على المؤسسات أن تتقبل هذه الصعوبة وإلا ستواجه صعوبات أكثر فأكثر "changing is difficult not changing is fatal"، فعملية التغيير ضرورية ومستمرة، وحسن إدارته أكثر من ضرورة لما له من تأثير واضح على الأداء الحالي لهذه المؤسسات بصفة عامة، وأداء العاملين بصفة خاصة وذلك لتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، عليه من خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى مختلف المفاهيم الأساسية حول التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة المعرفة وكيف ينعكس على أداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي، أهدافه، أنواعه، دوافعه، مجالات ونماذج التغيير التنظيمي.

### الفرع الأول: تعريف التغيير التنظيمي، أهدافه، أنواعه

#### 1. تعريف التغيير التنظيمي

"التغيير" في اللغة العربية اسم مشتق من الفعل "غير" وغير الشيء أي بدله وجعله على غير ما كان عليه<sup>1</sup>، وغير عليه الأمر: حوله، ويذكر الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿.....إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم.....﴾ [سورة الرعد:11].

فلم يعد هنالك شيء ثابت، إنما الثابت الوحيد هو التغيير، أصبحت هذه المقولة هي السياسة المتبعة لتحديد الاستراتيجيات، فالتغيير ظاهرة طبيعية لأن كل ما يحيط بنا يتغير، وعليه وردت عدة تعاريف للتغيير وهي كالآتي:

أ. "التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"<sup>2</sup>. يركز هذا

<sup>1</sup> عبد الله العطري، إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2016، ص77.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص343.

التعريف على اعتبار أن المؤسسة تمارس عملية التغيير التنظيمي بغية تحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن لها الانتقال من وضع إلى وضع آخر أفضل وأحسن بشكل موجه، ومقصود وهادف.

ب. "يعتبر التغيير الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، ومن الوضع الحالي الذي يعتبر غير ملائم إلى وضع آخر يعتبر أكثر ملائمة، والذي يلي بشكل أفضل متطلبات البيئة والتطلعات الجديدة للأشخاص المعنيين"<sup>1</sup>. يعتبر هذا التعريف من التعريف العامة للتغيير التنظيمي أي انتقال المؤسسة من حالة إلى حالة أخرى أفضل وأحسن يفترض أن تكون مرغوبة.

ج. "العملية التي تنتقل من خلالها المنظمات من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة، من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية. حيث تعددت أشكال التغيير التنظيمي من إعادة للهندسة، تقليص لحجم المؤسسة، الاندماج والتحالف، الاستحواذ، التغيير في القيادة وثقافة المنظمة"<sup>2</sup>. يضيف هذا التعريف فكرة مفادها أن التغيير التنظيمي يمكن أن يأخذ عدة أشكال، من إعادة للهندسة، أو اندماج أو تحالف وغيرها الكثير من الأشكال.

د. عرف على أنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"<sup>3</sup>. يضيف هذا التعريف فكرة مفادها أن عملية التغيير لا تمارسها المؤسسات التي تعاني من مشكلات و فقط، فقد تمارسه مؤسسات غرضها التحسين والتطوير كالرغبة في زيادة الحصة السوقية مثلا.

هـ. عرفه "D.holt" على أنه: "عملية مدروسة ومخططة تنصب على الخطط والسياسات والهيكلة التنظيمي، التكنولوجية وإجراءات وظروف العمل وغيرها، لغرض تحقيق الموازنة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار"<sup>4</sup>، يضيف هذا التعريف أن عملية التغيير التنظيمي يمكن أن تكون خيارا استراتيجيا تعتمد المؤسسة لغرض التطوير والتحسين من وضعها الحالي وتحقيق التميز، أو استجابة لتطورات البيئة الخارجية أو اختلالات في البيئة الداخلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> Nadia Larhissi, *la communication leitmotiv d'une conduite de changement réussie : revue de littérature*, revue internationale du chercheur, N03 , 2020, p05.

<sup>2</sup> Cen April yue and others , *vision, passion and care: the impact of charismatic executive leadership communication and employee trust and support for organizational change*, public relations review, Elsevier, 2020, p02.

<sup>3</sup> محمد حامدي، تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، العدد 03، 2017، ص33.

<sup>4</sup> محرز عبد الباسط، السعيد فكرون، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، الجزائر، العدد 04، 2019، ص13.

و. يعرف "Jepson" التغيير التنظيمي بأنه: "الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة، بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها"<sup>1</sup>. يضيف هذا التعريف أن عملية التغيير التنظيمي تمثل مجموع الجهود المخططة وعادة ما تعتبر طويلة الأجل، تتم وفق مراحل ذات منهجية محددة مسبقا بهدف زيادة فاعلية المؤسسة وتحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة ككل.

وكتعريف شامل يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنها عملية هادفة ومقصودة، بهدف زيادة فاعلية المؤسسة، يمكن أن يكون خيارا استراتيجيا تعتمد المؤسسة لغرض التطوير والتحسين من وضعها الحالي وتحقيق التميز، أو استجابة لتطورات البيئة الخارجية أو اختلالات البيئة الداخلية.

## 2. الفرق بين التغيير والتطوير التنظيمي:

رغم أن الكثير من الباحثين والكتاب يعدون التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي بنفس المعنى، إلا أن هنالك فرق شاسعا بين كل من المصطلحين، وأبرز ما نذكره في مجال التفرقة بينهما أن التغيير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المؤسسة ككل، أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب المؤسسة، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة تبعا لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها والتأثير فيها، فهنالك نوعان من التغيير التنظيمي، التغيير المخطط والتغيير العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول (التغيير المخطط)، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة، في حين أن التغيير يشمل المؤسسة ككل دون استثناء، ونجد أن التطوير عادة ما ينصب على الجوانب التالية<sup>2</sup>:

أ. تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي؛

ب. تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين، أي البعد الإنساني؛

ج. تغيير المهام، أي المجال الوظيفي؛

د. تغيير الهيكل الوظيفي، أي المجال الهيكلي.

هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن التطوير التنظيمي عادة ما يعتمد على أحداث التغيير المخطط على توظيف تقنيات علم السلوك *Employing Behavioral Science Technology*، مثل

<sup>1</sup> مصباح خضير الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص31.

<sup>2</sup> مراد علة، متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، العدد 01، 2017، ص03.

تقنيات تشكيل السلوك والاجتماعات المشتركة للجماعات Inter Group Meeting، قياس وتقييم الأداء، وغيرها من التقنيات المستفادة من المعارف السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتنمية مهاراتهم في التعامل مع بعضهم البعض.

وبالتالي يمكننا القول أن التطوير التنظيمي يعتبر شكل من أشكال التغيير المخطط، يعمل على تحقيق التناغم والانسجام بين أهداف المؤسسة من جهة، ومصالح الأفراد العاملين من جهة أخرى، من خلال التغيير في سلوك الأفراد والجماعات بهدف تحسين أداء المؤسسة وزيادة فاعليتها، فهو عبارة عن استجابة للتغيير تهدف إلى تغيير المعتقدات، القيم، الهياكل داخل المؤسسة بغية التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، كما أن التطوير التنظيمي يركز على استخدام طرق وتقنيات مستمدة من العلوم السلوكية لمسايرة ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية.

### 3. أهداف التغيير التنظيمي

لقد أوضح (Brown, Harvey) أهداف التغيير التنظيمي كما يلي<sup>1</sup>:

- أ. زيادة الإنتاجية من خلال تبني أساليب تواكب التطورات في البيئة المحيطة؛
- ب. تحسين درجة الاستجابة إلى طلبات العملاء واحتياجاتهم؛
- ج. تحسين درجة المستوى التنافسي في السوق من خلال فاعلية العمليات وكفاءتها؛
- د. زيادة درجة انخراط العاملين ومشاركتهم في تطوير أعمال المؤسسة؛
- هـ. تنمية الروح المعنوية وروح الجماعة وتطوير مهارات العاملين وتحسين درجة ولائهم وانتمائهم؛
- و. تطوير المهارات الإدارية والبرامج الملائمة لتحويل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع جديد.

### 4. أنواع التغيير التنظيمي

على اعتبار وجود اختلاف بين المؤسسات في تعاملها مع التغيير التنظيمي، فهناك مؤسسات تتعايش مع التغيير من خلال اعتباره ظاهرة طبيعية عادية، ومؤسسات أخرى تتوقع التغيير وتستعد له من

<sup>1</sup> احسان محمد ضمير ياغي، نعمة عباس الحفاجي، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص17.

خلال سلوكها الاستباقية له، وأخرى تصنع التغيير في حد ذاته وهي المؤسسات المبدعة، وعلى هذا الأساس ظهرت العديد من أنواع التغيير وسوف نتطرق إلى الأكثر اعتمادا في الكتب المتخصصة على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### أ. أنواع التغيير حسب درجة الشمولية:

تقسم أنواع التغيير حسب هذا المعيار إلى تغيير جزئي وآخر شامل:

- **التغيير الجزئي:** التغيير الجزئي هو ذلك التغيير الذي لا يشمل المؤسسة ككل بل يقتصر على جزء معين منها فقط، كجزء من نشاطاتها، أو جزء من فروعها، ويعتبر عادة من أسهل أنواع التغيير نظرا لمحدودية نطاقه، تكمن خطورة هذا النوع من التغيير في احتمال نشوء نوع من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة، والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين، وهذا انطلاقا من المدخل النظامي الذي يحكم المؤسسة كنظام، والذي مفاده أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة والمتأثرة فيما بينها، فعند احداث تغيير لها سوف يؤدي ذلك حتما إلى حدوث تغيير على باقي الأنظمة الفرعية الأخرى.

- **التغيير الشامل:** التغيير الشامل هو عبارة عن كلي، شامل، مهم، وهو ذلك التغيير الذي يشمل المؤسسة ككل، فهو يتطلب إعادة الهيكلة، الثقافة والاستراتيجية العامة للمؤسسة. قد تضطر المؤسسة لأحداثه تفاديا لحالة الجمود وعدم وجود توازن وتجانس بين الأنظمة الفرعية لها، ويكون عادة بمبادرة من الإدارة العليا، وهو عبارة عن تغيير سريع لا يلعب الاتصال دورا مهما فيه، عادة تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التغيير بسبب وجود أزمات تواجهها، وحلها لا يكون إلا من خلال إتباع هذا النوع من التغيير الضروري والآني، ولأن المؤسسة حاولت أن تخرج منها باعتماد تغييرات جزئية لكنها لم تكن بالقدر الكافي لأن تمكن المؤسسة من بلوغ مستوى ريادي تطمح إليه.

<sup>1</sup> أنظر:

- الزهرة قشي وآخرون، الجودة الشاملة كإحدى استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2018، ص ص 09-10.

-توفيق برياش، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي-دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف، دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف<sup>1</sup>، 2016، ص ص 38-42.

ب. **التغيير حسب سرعة إحدائه:** في إطار تصنيف التغيير حسب سرعة إحدائه أو حسب أهميته نميز نوعين من التغيير، التغيير التدريجي، والتغيير السريع (الثوري).

- **التغيير التدريجي:** التغيير التدريجي أو التطوري أو التراكمي، هو التغيير الذي يتم إحدائه على مراحل، خطوة بخطوة وبصفة تدريجية، وعادة ما يأخذ شكل تعديلات بسيطة وغير جذرية في أحد مكونات المؤسسة من استراتيجية أو هيكل تنظيمية، دون إحداث تغيير جوهري. ويتميز التغيير التدريجي بإجراء تعديلات ثانوية بغية علاج الاختلالات التي تسببها عوامل داخلية وأخرى خارجية تعيق نمو المؤسسة، وأن هذه التعديلات لا تصيب إلا جزءا من النظام، وأن المكونات الأساسية والممارسات المعتمدة تبقى دون تغيير، وهو ذلك التغيير الذي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا فهو يشبه النمو الطبيعي للفرد.

- **التغيير السريع:** هو التغيير الذي يحدث بشكل سريع ومفاجئ، فهو يقترب أكثر من التغيير الجذري، غير أن ما يميزه عنه أنه يحدث بشكل سريع. وعلى اعتبار أن التغيير هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى، فإن هذه الأخيرة في إطار التغيير الجذري ستكون مغايرة وبديلة لحالة ما قبل التغيير، التي وصفت بالاختلال وللانفعالية وحتى بالأزمة. كما أن هذا النوع من التغيير يتضمن مخاطر كبيرة، إذ أنه في حالة الفشل في بلوغ الأهداف، فإنه سيكون كارثيا ومدمرا بالنسبة للمؤسسة كونه يحدث بشكل سريع ولا يأخذ فيه الاتصال قدرا من الأهمية. إضافة لكونه يتم بشكل غير مخطط.

ج. **التغيير حسب درجة العمق:** من بين أكثر التصنيفات اعتمادا في الكتابات الإدارية هو التمييز بين التغيير من المستوى 1 والمستوى 2 الذي أشار إليه " watzlawick " من مدرسة PaloAlto (مجموعة باحثين من تخصصات مختلفة حاولوا توظيف الفكر النظامي في مجال التغيير)، وتم التصنيف على أساس الأثر الذي يتركه التغيير على النظام، حيث يستهدف التغيير من المستوى 1 أحد النظم الفرعية، وهي عبارة عن تغيير سطحي أو هامشي، لا يغير من جوهر النظام ولا يؤثر على توازنه، بينما يصيب التغيير من نوع 2 جوهر النظام ويحاول أن ينقله إلى مستوى آخر متوازن.

- **التغيير من المستوى 1:** هو الذي يتمثل في ادخال تعديلات أو تحسينات بسيطة في أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة دون أن يهدف إلى المساس أو تحويل جوهر النظام للمؤسسة ككل، كأن يمس التغيير أحد مكونات المؤسسة مثل قسم أو مصلحة أو إدارة أو خط إنتاجي، وبالتالي فهو تغيير جزئي لا يشمل كل المؤسسة، ولا يهدف إلى تغيير جوهرها من حيث الاستراتيجية، أو الهيكل أو الثقافة.

يمكن أن يحدث هذا النوع من التغيير على مستوى الأفراد، الجماعات، أو نظم المؤسسة، ومن خصائصه أنه تغيير تطوري، أي يحدث بصفة متدرجة أو خطوة بخطوة، وكمثال عن هذا النوع من التغيير، استحداث وحدة إدارية جديدة ضمن الهيكل التنظيمي، تسند إليها مهام جديدة بهدف تحقيق أهداف معينة.

- **التغيير من المستوى 2:** عادة ما يوصف بالتحول الجذري نظرا لما له من تأثير كبير على المؤسسة من جانب الهيكل التنظيمي، والثقافة ونظم الإدارة والتنظيم وأي شيء يتسبب في اختلال كبير للمؤسسة يعيقها على تحقيق أهدافها، فإذا كان التغيير من نوع 1 يحدث داخل النظام أو أحد مكوناته، فإن التغيير من النوع 2 يؤثر ويمس النظام ككل، مما يدفع المؤسسة إلى إعادة النظر في ثقافتها، تنظيمها واستراتيجيتها. وهو عبارة عن تغيير يحدث في حالة حدوث أزمة حقيقية للمؤسسة، وتكون التغييرات الجزئية من المستوى 1 غير فعالة ما يقتضي اتباع التغيير من النوع 2، عادة ما يواجه هذا النوع من التغيير بمقاومة شديدة، بل أكثر من ذلك يواجه بمقاومة من الداخل ومن الخارج، خاصة ما إذا كان التغيير أكثر جذرية، حتى تتمكن المؤسسة من الاختلاف والتميز في البيئة التي تنشط فيها.

#### د. التغيير حسب المصدر<sup>1</sup>:

- **التغيير المتعمد:** يكون هذا التغيير متعمدا أي صادرا من السلطة الداخلية للمؤسسة، ويتناول الإجراءات والهيكل التنظيمية والاتجاهات، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي تم اختياره من قبل المدير لمعالجة مشكل معين أو لغرض تحسين الأداء.

- **التغيير المفروض:** يكون هذا التغيير مفروضا على المؤسسة، حيث يصدر قرار التغيير من سلطات أو مؤسسات من خارج المؤسسة التي عليها أن تنفذه، مثلا القوانين أو التشريعات الحكومية لحماية البيئة أو المستهلك.

- **التغيير التكييفي:** هذا التغيير ليس متعمدا أو صادرا من السلطة الداخلية وليس مفروضا من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناء على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه، فهو لا يعتمد على قنوات رسمية تدعمه أو تتابعه، ويحدث التغيير التكييفي لأحد الأسباب التالية:

- تطوير بعض إجراءات العمل؛

<sup>1</sup> عبد الباسط محرز، السعيد فكرون، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة؛

- لمواجهة المواقف الاستثنائية والغير المتكررة؛

- للاستفادة من فرصة مواتية.

## الفرع الثاني: دوافع ونماذج التغيير التنظيمي

### 1. دوافع التغيير التنظيمي

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين في مجال التغيير التنظيمي إلى مجموعة القوى والأسباب التي تدفع بالمؤسسات إلى التغيير، حيث حاول الكثير منهم تصنيف هذه الأسباب والدوافع، وأحسن تصنيف لها هو الذي تم من خلاله تقسيمها إلى دوافع داخلية وأخرى خارجية كما يلي:

#### أ. الدوافع الداخلية:

تمارس هذه النوعية من العوامل والدوافع تأثيراتها داخل المؤسسة، وتفرض على الإدارة الحاجة للتغيير لتحقيق التوافق معها، ويلاحظ أن هذه القوى الداخلية إما أن تعكس شكلاً من أشكال المبادرة لإحداث التغيير رغبة في الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء والأهداف، أو أنها تعكس شكلاً من أشكال رادات الفعل، حيث تسمى الحالة الأولى بالتغيير المخطط وهو أكثر فاعلية من الحالة الثانية، والذي يحدث كنوع من الاستجابة أو رد الفعل لما يحدث داخل المؤسسة، وتشمل أيضاً مشكلات الإنتاج، مشكلات العمال، الضعف في اتخاذ القرار، الاتصال الضعيف، تغيير في قيم العمال، الصراعات والضغطات المالية ويمكن تصنيف القوى الداخلية الدافعة للتغيير إلى ثلاثة مجموعات<sup>1</sup>:

- الأفراد: فهم يضغطون ويدفعون لإحداث التغيير لسبب أو أكثر مما يأتي:

- الصراعات بين الأفراد والجماعات؛

- قدوم عمال جدد؛

- شيخوخة الموارد البشرية؛

- الرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمال.

<sup>1</sup> أنظر:

-ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 43-44.

- العمليات والأنظمة: وهذه تدفع للتغيير بسبب محاولة تعديل أو اصلاح أو تغيير ما يأتي:
- اللوائح والإجراءات؛
- أنظمة الاتصالات؛
- أنظمة خدمة العملاء؛
- أنظمة الرقابة والجودة؛
- أنظمة الاتصالات واتخاذ القرارات.
- الهيكل: إذ يتم احداث التغيير نظرا لأن الهيكل التنظيمي للمؤسسة لم يعد قادرا على مواجهة التطورات الحديثة، سواء على مستوى البيئة الخارجية أو بسبب تطور عمل المؤسسة، لذا يتم احداث التغيير لسبب أو أكثر مما يأتي:
- الرسمية؛
- المركزية؛
- التصغير أو تقليص الحجم؛
- تفويض السلطة.
- بالإضافة إلى هذه الدوافع هنالك من يضيف دوافع أخرى منها<sup>1</sup>:
- التغيير في رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- إدخال أجهزة ومعدات جديدة؛
- إدخال نظم معلومات متطورة؛
- تدني الروح المعنوية للعاملين؛
- ارتفاع نسبة دوران العمل.

<sup>1</sup> زين الدين باروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، 2007، ص50.

ب. الدوافع الخارجية:

على الرغم من وجود أسباب داخلية تدفع بالمؤسسات إلى أحداث تغيير، فإن أغلب الكتابات تؤكد على الدوافع الخارجية التي تتسبب فيها البيئة المحيطة بالمؤسسة، حيث تفرض أحداث تغيير لضمان التكيف معها، وعادة ما تسمى بالضغط أو القوى أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرتها وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وفي مقدمتها قوى السوق والمنافسة والتكنولوجيا والبيئة العامة؛

– **التغيرات البيئية:** تعد البيئة الخارجية للمؤسسات المختلفة أهم مصادر التغيير، فهي تتضمن العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية وغيرها، فأى تغيير يحصل في هذه المتغيرات من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المؤسسة، بمعنى التغيير الذي يمس أحد هذه المتغيرات سوف يترك أثرا بالتبعية، فمن دون شك أن جزء كبيرا من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية ماهي إلا نتاج لتحولات تكنولوجية، وهذا وفق منظور نظرية النظم التي تقوم على أساس تفاعل النظم الفرعية للمؤسسة والتأثير المتبادل فيما بينها؛

– **التغيرات على مستوى التكنولوجيا:** على الرغم من أن التكنولوجيا تعتبر جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماما خاصا، لأن المؤسسة تتأثر بدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا والأساليب الحديثة أو المتطورة فبلوغ درجة الأتمتة مثلا له دور كبير على فاعلية المؤسسة، وتدفعها باستمرار نحو التعقيد؛

– **المنافسة:** يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية أو زيادة عائد معاملاتهم مع زبائنهم الحاليين، وذلك من خلال منتجات أو خدمات جديدة، زيادة أنشطة الإعلان الترويجي، تخفيض الأسعار، تحسين مستويات الجودة والخدمة، وعلى المؤسسة تحقيق الاستجابة الملائمة لهذه التغيرات حتى لا تتأثر سلبا بتصرفات المنافسين؛

– **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية، وغيرها من الظواهر كالقيم، والأعراف والتقاليد، وعلى المؤسسة الاستجابة الواعية والمستمرة لهذه العوامل بهدف الملائمة والانسجام عند اجراء أي تغيير في أنشطتها التنظيمية.

– **التغيرات في حاجات ورغبات المستهلكين:** تعتبر التغيرات المستمرة والتطلعات الدائمة للمستهلكين في إطار سبل إشباع حاجاتهم، طموحاتهم وتطلعاتهم للحصول على السلع المختلفة والخدمات المتنوعة من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، فالمؤسسة تنتج للمستهلك، للسوق، ولنفسها، لذلك عليها باستمرار أن تتابع التغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة تتناسب مع هذه الأذواق.

بالإضافة إلى هذه العوامل توجد عوامل أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها<sup>1</sup>:

- التنافس الحاد بين المؤسسات؛
- ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية؛
- اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة؛
- التغير في ظروف السوق والعمل المستهدف؛
- التطور التكنولوجي السريع.

وبالتالي أصبح التغير حتمية وضرورة لضمان بقاء المؤسسة من خلال السعي لتحقيق التكيف المطلوب مع التغيرات البيئية.

## 2. مجالات التغير التنظيمي

### أ. التغير الاستراتيجي:

على اعتبار أن "الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد"، يمكننا القول أن التغير الاستراتيجي<sup>2</sup>:

هو التغير الذي يمس التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة بما تتضمنه من رؤية وسياسات وأهداف، فقد تتحول المؤسسة من نشاط إلى نشاط آخر، أو من مؤسسة وحيدة النشاط إلى مؤسسة متعددة الأنشطة أي من استراتيجية التخصص إلى استراتيجية التنوع، كأن تضيف نشاطات أخرى إلى نشاطها الرئيسي، أو أن تقرر أخرجة بعض الأنشطة والوظائف التي كانت تقوم بها سابقا. حيث يمكن أن يمس هذا النوع من التغير الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو استراتيجية إحدى وظائفها، وعادة ما يكون هذا النوع من التغير صعب التنفيذ نظرا لشموليته باعتباره تغييرا جذريا، تتم من خلاله إعادة النظر في العديد من مكونات الأساسية للمؤسسة من استراتيجية، هيكل، ثقافة، وبالتالي يتطلب إدارة كفأة قادرة على إدارته، لأنه في كثير من الأحيان يمكن أن يواجه بمقاومة شديدة من قبل الأفراد داخل المؤسسة، لأنه يشكل خطرا بالنسبة لهم على مستقبلهم المهني.

<sup>1</sup>Till Jakob and Jan Malte, **change management**, ventus publishing Aps, 2010 ,p07.

<sup>2</sup> أنظر:

-أحمد يوسف دودين، إدارة التغير والتطوير التنظيمي، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014، ص41.

- توفيق برياش، مرجع سبق ذكره، ص 30-35.

## ب. التغيير الهيكلي:

هو التغيير الذي يمس الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي من خلاله تتحدد الوحدات التنظيمية والإدارية التي تشكل المؤسسة، والتي تحدد سلطاتها ومسؤولياتها ومختلف العلاقات فيما بينها، في إطار درجة معينة من الرسمية والمركزية، فقد تضطر المؤسسة إلى تغيير هيكلها الذي يتميز بالمركزية إلى اللامركزية، بحذف أحد الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات، وإعادة تحديد المسؤوليات وغيره وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة في كل من البيئة الداخلية والخارجية، أو تقوم بالتوسع في تفويض السلطة والتخلص من درجة الرسمية، ويعد تغيير الهيكل التنظيمي من أكثر مجالات التغيير صعوبة، خاصة تلك التي تعمل في إطار بيئة خارجية تتميز بعدم الاستقرار، بما يفرض عليها تبني هياكل لامركزية ومرنة وعضوية.

## ج. التغيير التكنولوجي:

تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة، أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المؤسسات حاليا تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال الجديدة، وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضا القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الالكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

## د. التغيير الثقافي:

على اعتبار أن الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والعادات والتقاليد والسلوكيات المشتركة الملموسة والغير ملموسة لمجتمع ما أو جماعة معينة، فهي توفر إطارا مرجعيا لكل الأفراد العاملين بالمؤسسة من حيث ما يجب عمله وما لا يجب عمله، وكيف ينبغي أن تكون عليه طرق تفكيرهم وتعاملهم بغية تحقيق أهداف المؤسسة ككل، فكثيرة هي مشاريع التغيير التي تركز على الهياكل التنظيمية، تكنولوجيا الإنتاج وطرق العمل، ولكنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها لأسباب عدم اغفال الجانب الإنساني والثقافي، وعلى اعتبار أن المورد البشري أهم عنصر داخل المؤسسة لأن كل ما يحدث داخلها متوقف عليه، لذلك لا يمكننا الحديث عن التغيير الحقيقي إلا إذا كان متبوعا بتغيير في الفرد على مستوى ادراكه، قيمه، سلوكياته، ومن ثم ثقافته.

فالهدف من التغيير الثقافي هو السعي للتعديل في سلوكيات وقيم وثقافة الأفراد ، وإذا لم يتبنى أعضاء المؤسسة سلوكيات مخالفة عن تلك التي اعتادوا عليها سابقا، لن تتمكن المؤسسة من احداث تغيير، لهذا يعتبر التغيير الثقافي هو الأصعب لأن يمس سلوك وذهنيات واتجاهات الأفراد وليس بالسهل أن تغير معتقدات كانت سائدة بين ليلة وضحاها، وخاصة إذا كانت متجذرة في تاريخ المؤسسة، وهذا ما يفسر العدد الكبير لحالات الفشل التي تعرفها مشاريع التغيير الثقافي لأنه يواجه بمقاومة كبيرة من قبل الأفراد، وهذا ما يستدعي وجود قيادة جيدة تعمل على خلق الحاجة الملحة للتغيير من خلال الاتصال الجيد مع العاملين، وشرح الأهداف المرجوة من هذا التغيير للتقليل من مخاوفهم ومقاومتهم.

### 3. نماذج التغيير

لا يوجد نموذج وحيد صالح لكل زمان ومكان وهذا مستنبط من النظرية الموقفية أنه لا يوجد حل ميثالي صالح في كل الحالات، "there is no one best way" بل خصائص الموقف هي من تحدد طريقة التعامل، ويتعين استنباط منهجية مناسبة لكل مؤسسة حسب ظروفها، وفي هذا المجال بالذات تلعب الكفاءات الداخلية للمؤسسة دورا حاسما، وقد تبنى الكثير من الكتاب والباحثين نماذج احداث التغيير ومراحل وخطواته. فمن خلال هذا الجزء سيتم التطرق إلى نموذجين من التغيير المخطط الذي تشير إليهما الكثير من الكتابات والتي لاقت قبولا واسعا واهتماما كبيرا، وهما نموذج Lewin والمعروف بمراحله الثلاثة، ونموذج kotter ذي الثمانية مراحل.

أ. نموذج lewin: يعتبر Lewin أب التغيير المخطط، ومن بين أوائل المنظرين في هذا الموضوع، حيث كانت أعماله فيما يخص قوى المجال وديناميكية الجماعات والبحوث العملية أساسا للنموذج الذي قدمه والمعروف باسمه، والنماذج الأخرى التي اقترحها العديد من المتخصصين في التطوير التنظيمي. وفي هذا الاطار يشير Autissier بأن أعمال Lewin كانت قاعدة أساسية لظهور نماذج أخرى للتغيير المخطط وقيادته بصفة عامة، كما أشار Schein الذي اعتمد على نموذج Lewin ووضع نموذجه الخاص لإحداث التغيير المكون من خمسة مراحل، بأن الاب الروحي لعلم النفس التطبيقي والبحوث العملية والتغيير المخطط هو Lewin، وقد ظهرت بعد ذلك نماذج أخرى قدمها باحثون كثيرون، معتمدين على ما قدمه Lewin، والتي تركز في مجملها على كيفية تنفيذ التغيير عبر مراحل معينة قصد جعل هذا الأخير واعيا وإراديا، ومحققا لأهداف مسطرة مسبقا، سواء كان ذلك حلا لمشكل أو ضمانا للتكيف أو سعيا لتحقيق التميز. فهو بذلك النموذج الذي تكاد تذكره جل الكتابات نظرا لتميزه بالبساطة

وسهولة التنفيذ<sup>1</sup>، حيث يتطلب ضرورة المرور بثلاثة مراحل أساسية، كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل (20): نموذج التغيير الثلاثي Lewin



المصدر: عز الدين سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص35.

وركز في نمودجه أكثر على التغيير الثقافي من خلال التغيير في القيم والاتجاهات، والتي تعتبر الأصعب في مجالات التغيير، كونها مرتبطة بالسلوك، فعملية تغيير عادات وتقاليد تم الاعتياد عليها مسبقا ليس بالأمر السهل ولا هو بالهين، وقد استعمل مصطلحات مرتبطة بالجليد نظرا لصعوبة العملية، وقسم نمودجه إلى ثلاثة مراحل<sup>2</sup>:

#### - المرحلة الأولى: إذابة الجليد (Unfreezing)

تمثل عملية إذابة الجليد المرحلة الأولى في هذا النموذج لإحداث التغيير بشكل مخطط، فكرته الأساسية تدور حول دفع الإدارة والعمال للتخلي عما ألفوه، لأنه هو السبب في حالتها الحالية المتميزة بالسوء والغير المرغوب فيها، وبسبب ما هي عليه من حالة اللاتوازن، وبالتالي دفعهم للتخلي عن اتجاهاتهم وسلوكياتهم الحالية، وبيان مساوئ وخطورة بقائهم سواء على الأفراد أو على المؤسسة ككل.

ويتوقف نجاح المرحلة على قدرة الإدارة على دفع الأفراد العاملين على التخلي على ما اعتادوا عليه، والذي تسبب في الوضعية المختلفة التي تعيشها المؤسسة، من خلال تحديد الفجوة بين السلوكيات الحالية والسلوكيات المرغوبة، وتبني سلوكيات جديدة بما يسهل عليهم الانتقال بسهولة.

<sup>1</sup> توفيق برياش، مرجع سبق ذكره، ص179.

<sup>2</sup> أنظر :

- عز الدين سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص34-35.

-توفيق برياش، مرجع سبق ذكره، ص179-183.

حيث يتوقف عمل الإدارة على إقناع الأفراد العاملين من خلال الاتصال الجيد معهم من خلال توضيح أسباب إحداث التغيير، كيفية حدوث هذا التغيير وأهم النتائج المترتبة عليه، لتجنب مقابله بالمقاومة.

وبالتالي هنا الإدارة حسب نموذج Lewin تخلق الشعور بالحاجة إلى التغيير ودفع الأفراد إلى عدم الرضا على الوضع الذي يسود في المؤسسة، وهذه الفجوة تعمل على دفعهم إلى التغيير والسعي إلى النجاح فيه.

#### - المرحلة الثانية: التغيير (change)

بعدما نجحت الإدارة في دفع الأفراد إلى التخلي عما ألفوه سابقا، والذي هو السبب في اللاتوازن الذي تعيشه المؤسسة، وشعورهم بخطورة الاستمرار في الأوضاع الحالية، فمن خلال مرحلة التغيير هنا سيعاد التوازن للمؤسسة من جديد.

والنجاح في دفع الأفراد عن التخلي عن الأسباب التي جعلت المؤسسة في وضعها الحالي، هو بمثابة نجاح في تقليل القوى الرافضة والمقاومة لعملية التغيير، وهو ما سهل على الإدارة تعليم الأفراد مدركات واتجاهات وسلوكيات ومعارف جديدة تواكب الأوضاع المرغوبة،

إن هذه المرحلة بالإضافة إلى أنها تتضمن تغييرا في الجوانب السلوكية والثقافية، فإنها في وقتنا الحالي يمكن أن تشمل تبني طرق جديدة، أو إعادة تنظيم عمل الأفراد والجماعات، أو إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بإضافة أو إلغاء وحدات إدارية أو مستويات تنظيمية، أو حتى إدخال تكنولوجيات جديدة.

كما تتميز هذه المرحلة بشعور الأفراد بعدم الراحة وعدم الاطمئنان والتخوف لما يمكن أن ينجر عنه هذا التغيير، لذلك يتعين على الإدارة القيام بدور كبير من خلال عملية الاتصال في مساعدة الأفراد على التخلي عما ألفوه وزيادة شعورهم بالاطمئنان والراحة، وإضعاف مقاومتهم وزيادة مساندتهم.

#### - المرحلة الثالثة: إعادة التجميد (Freezing)

بعدما أعطى التغيير نتائجه على المؤسسة تثبيت وترسيخ هذا التغيير حتى يصبح هذا السلوك هو العادي بالنسبة لها، فبعدما تم دفع العمال إلى التخلي عما ألفوه وتبني سلوكيات جديدة وتصبح واقعا معاشا، هنا يتعين على الإدارة تثبيت عملية التغيير، وتدعيم السلوكيات الحالية وتشجيع الأفراد العاملين على المحافظة عليها والالتزام بها، كونها المسؤولة عن النتائج الإيجابية المحققة، والعمل على تدعيم القيم والسلوكيات الجديدة التي كانت سببا في هذه النتائج، والعمل على تبنيها من خلال طرق التنظيم الجديدة

وآليات التحفيز والتقييم والترقية، وغيرها من النظم والأدوات التي تدعم الثقافة الجديدة بكل مكوناتها، ويتحقق نجاح الإدارة في هذه المرحلة عندما تصبح السلوكيات وطرق العمل الجديدة هي العادية والمرغوبة من جانب الأفراد العاملين والإدارة ككل.

### ب. نموذج Kotter

يعتبر **Kotter Jhon** أستاذا بجامعة هارفرد منذ بداية السبعينيات من القرن الماضي، من بين أشهر الباحثين في مجال التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة، من خلال ما نشره في هذا المجال من كتب عديدة ومقالات كثيرة خاصة في دورية هارفرد لإدارة الأعمال، كما أنه أمضى وقت كبير كخبير متخصص ومستشارا في التغيير ضمن مكتب الاستشارات المعروف باسم شركة كوتر وزملائه.

فتجربته في مجال التغيير التنظيمي التي امتدت لفترة طويلة والتي لا تزال مستمرة، جعلته يكتشف جملة من الأسباب التي تؤدي إلى فشل كلي أو جزئي في مشاريع التغيير في المؤسسات التي كانت تطلب استشارته ومرافقته لها في مشاريعها.

والكتابات التي قدمها **Kotter** في مجال التغيير كتابه المشهور "قيادة التغيير" leading change والمنشور أول مرة في عام 1996، والذي وقف من خلاله على أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل جهود التغيير وعدم تحقيقها للأهداف المسطرة، ثم ركز على الخطوات التي ينبغي اتباعها لضمان نجاح التغيير، ومن أهم أسباب فشل مشاريع التغيير<sup>1</sup>:

- **عدم كفاية الشعور بضرورة التغيير، والرضا بالوضع الحالي:** فعند المباشرة في عملية التغيير من قبل الإدارة لم تعطي الأهمية والحاجة والقناعة اللازمة بضرورة مباشرة عملية التغيير، لشعورها بأن الوضع الحالي مرضي وليس هنالك ضرورة للتغيير؛
- **عدم وجود التفاف ارشادي فعال:** أي لا توجد جماعة تتولى قيادة التغيير، بمعنى أي واحد في المؤسسة يتولى القيام بعملية التغيير؛
- **عدم وضوح الرؤية:** أي ماذا نغير مجهول وغير واضح، وبالتالي ينبغي توضيح الرؤية والطريق الواجب سلكه؛
- **عدم نقل الرؤية بشكل كاف للأفراد:** أي أن الإدارة لم تقم بالإعلان والاتصال الكافي اتجاه المعنيين بعملية التغيير؛

<sup>1</sup> John p. Kotter, **leading change**, Harvard business school press, United States of America, 1996,P 04-14.

- السماح بوجود عقبات أمام الرؤية الجديدة: أي عدم إزالة العوائق التي تحد من تطبيق الرؤية كان سببا من أسباب فشل مشروع التغيير وبالتالي ينبغي إزالة كل العقبات التي تحد من تطبيق الرؤية؛
- عدم التخطيط لتحقيق مكاسب على الأمد القصير: من خلال التخطيط الغير المنتظم لخلق نجاحات على الأمد القصير؛
- الاستعجال في الإعلان عن النجاح: والمقصود هنا أن الإدارة قامت بالتغيير الناجح، وعندما ظهرت بوادره عندها عادت إلى وضعها الأول؛
- عدم جعل التغييرات جزءا من ثقافة المؤسسة: ينبغي على الإدارة أن ترسخ في ثقافة العمال وفي أنماط تفكيرهم وسلوكياتهم وعاداتهم واتجاهاتهم أن الصحيح هو ما اعتمد وأن الخطأ هو ما كان سائدا.
- وبناء على تجربته الطويلة في الإشراف على مشاريع التغيير، حدد كوتر خطة للتغيير الناجح تمر عبر مراحل أساسية مرتبة بشكل منطقي، كل منها يتضمن فترة زمنية معينة ونجاحها يحدد نجاح المرحلة التي تليها مباشرة كذلك المراحل الأخرى وسوف نعرضها في النقاط التالية<sup>1</sup>:
- خلق الحاجة للتغيير: فالخطوة الأولى للتغيير الناجح في أية مؤسسة هي أن نجعل أكبر عدد ممكن من العاملين يشعرون بأهمية إجراء التغيير في مؤسستهم، وبالتالي هنا يتعين على الإدارة في هذه المرحلة خلق الحاجة للتغيير وجعل العمال يدركون بأنه أصبح ضروريا لهم ومؤسستهم؛
- تشكيل تحالف لتوجيه التغيير: بعد النجاح في خلق الحاجة للتغيير وزيادة الحاجة لذلك، تأتي الخطوة الموالية التي تتمثل في تكوين الفرق لتوجيه عملية التغيير وإدارته، حيث أن نجاح هذه العملية وتحقيقها لأهدافها يتطلب ليس فقط أكثر من فرد وإنما فريق عمل موحد تتوفر فيه الكفاءة، المهارة، المصداقية، القدرة على القيادة والتأثير، قادر على إنجاز المهمة بنجاح؛
- صياغة رؤية التغيير: يشير kotter إلى مفهوم الرؤية بأنها تعبر عن التصور المستقبلي وما ينبغي على الأفراد القيام به لتحقيق هذا التصور، وبعد تشكيل الفريق التوجيهي للتغيير يتعين على أعضائه طرح مجموعة من الأسئلة : ما التغيير الذي نحتاجه، وما هو تصورنا لما يجب أن تكون عليه المؤسسة بعد التغيير، وما الذي ينبغي أن نحافظ عليه؟ ماهي استراتيجيات التغيير التي تعتبر خطيرة وغير ملائمة،

<sup>1</sup> أنظر:

- توفيق برياش، مرجع سبق ذكره، ص186-191.

-Gerard Blockdijk, change management 100 success secrets, the complete guide to process, tools, software and training in organizational change management, 2008, p29

-John p. Kotter, op. cit, p21.

وغيرها من الأسئلة التي تبين الاتجاه الذي نسير عليه، فكلما كانت الرؤية واضحة كلما تمكنت المؤسسة من بلوغ أهدافها المسطرة.

- **إيصال رؤية التغيير:** يؤكد Kotter على أهمية تبليغ رؤية التغيير إلى من هم مكلفين بتنفيذها، فصيغة رؤية التغيير وتحديد الإجراءات اللازمة لا ينبغي أن يكون حكرًا على الإدارة العليا، إذ أن كسب تأييد الأفراد لمشروع التغيير لا يمكن أن يتم ما لم يتمكن هؤلاء من فهمه والاقتران بإجراءاته والنتائج التي يسعى لتحقيقها، ولا يتحقق هذا إلا من خلال عملية الاتصال التي ينبغي أن يقوم بها أعضاء الفريق التوجيهي، لذلك حرص كل من Kotter وCohein على التأكيد على أهمية الاتصال خلال عملية التغيير تفادياً لحالة الفشل التي عرفتتها العديد من محاولات التغيير بسبب عدم وضوح الرؤية أو سوء تبليغها للأفراد.

- **تمكين الأفراد وإزالة العقبات:** أكد هذا Cohein أنه من الضروري تمكين العمال من التغيير وذلك بتزويدهم بالوسائل والأدوات التي تمكنهم من تحقيق الرؤية، وإزالة العوائق والصعوبات التي تحول بينهم وبين التنفيذ العملي لرؤية التغيير، سواء ما إذا تعلق الأمر بالهيكل التنظيمي (عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات والسلطات، ضعف التنسيق)، أو نقص المهارات (القدرات والكفاءات الجديدة، انعدام ونقص برامج التدريب)، وعدم تناغم وتجانس أنظمة التسيير مع متطلبات الرؤية الجديدة (عدم تغير نظام الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء، الترقية).

- **تحقيق مكاسب قصيرة المدى:** إن النتائج والأهداف التي تستهدفها برامج التغيير الكبرى عادة ما تأخذ فترة زمنية طويلة المدى لتبدأ في الظهور، وحتى لا يفقد العمال الثقة في جدية التغيير ونجاحه، وحتى لا تضعف أو تتلاشى درجة حماسهم، فإنه يتعين على مصممي الرؤية أن يجعلوا من أهدافها تحقيق بعض المكاسب والنجاحات في المدى القصير، حتى يبقى الأفراد العاملون على إيمانهم بالتغيير وبالنتائج التي ينشدها، فقد حذر Kotter في كتاباته العديدة أن عدم تحقيق انتصارات في المدى القصير خشية أن تضعف إرادة العمال وفقدان حماسهم، بل إن تحقيقها سيدعم دافعية الأفراد المؤيدين ويرفع من معنوياتهم من جهة، ومن جهة أخرى سيقبل مخاوف المقاومين، مما يعطي فرصة أكبر لنجاح مشروع التغيير.

- **تعزيز المكاسب لبناء قوة دافعة للمضي قدماً:** يقول Cohein أنه من خلال عمله كمستشار شارك في العديد من عمليات التغيير في العديد من المؤسسات، ولاحظ من خلالها أن العديد من المدراء كانوا يعتقدون خطأً بأن تحقيق المكاسب قصيرة المدى يعني نجاح التغيير، وعدم الشعور بالحاجة إلى

مواصلة العملية، والصحيح هو ضرورة المحافظة على استمرار جهود التغيير، وعلى أن يظل القادة والعمال مدركين للحاجة إلى المزيد من العمل التحسيني، كما أكد أن فترة تحقيق المكاسب قصيرة المدى تعتبر في منتهى الخطورة، إذ قد يفقد العديد من أعضاء المؤسسة حماسهم وإرادتهم، ظنا منهم أنهم بذلوا ما يكفي من الجهد، وتلك المكاسب المحققة هي ثمرة لهذا الجهد المبذول، لذلك يتعين عليهم عدم التوقف عن مواصلة جهود التغيير من خلال الاستفادة من المكاسب المحققة، وعدم الإعلان المبكر عن الفوز والنجاح.

- **ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة:** يقول Cohein في هذا الخصوص أن بعد النجاحات المحققة، فإننا نصبح بحاجة ماسة إلى أن ندمج تلك السلوكيات الجديدة في نسيج المؤسسة، بحيث تصبح جزءا من تكوينها، أما Kotter يؤكد بأن ثقافة المؤسسة من أصعب الأمور في عملية التغيير، وأن أي محاولة تغيير لن تعود بالنفع أو الفائدة ما لم تغير هذه التغيرات في ثقافتها، أو في القيم المشتركة بين الأعضاء، وأن يتم ترسيخها في سلوكيات الأعضاء.

### المطلب الثاني: إدارة التغيير التنظيمي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف إدارة التغيير، خصائصها، دورة حياة إدارة التغيير، كما تم التطرق إلى مقاومة التغيير تعريفها، أسبابها، وأهم الاستراتيجيات المتبعة للتقليل من حدتها.

#### الفرع الأول: تعريف إدارة التغيير

إن إدارة التغيير تعتبر العملية التي تتبناها المؤسسة بهدف إحداث تغيير جذري لكل جوانب القصور، أو كل ما يشكل نقاط ضعف في أدائها وتجاوز الوضع الحالي الغير المرغوب فيه إلى أفضل وأحسن وضع، باستخدام أفضل الطرق بكفاءة وفعالية، وبأقل درجة ممكنة من التكاليف لتحقيق أهداف المؤسسة.

1. يمكن تعريف إدارة التغيير على أنها: "فلسفة لإدارة المؤسسة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب المؤسسة لتغييرها بهدف زيادة فاعليتها، وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير".<sup>1</sup> من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة التغيير عملية مخططة تتضمن مجموعة من المراحل ذات منهجية تبدأ من إدراك مشكل معينة، ثم اقتراح مجموعة من البدائل، تقييم هذه البدائل واختيار البديل المناسب الذي يعتبر الأفضل من ناحية الوقت الجهد والتكلفة.

<sup>1</sup> منير نوري، فضيلة معمر قوادري، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي - دراسة تطبيقية عن عينة من مدرء مؤسسة اتصالات الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 17، 2017، ص 53.

2. عرفت بأنها: "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، بغية التحول من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي خلال فترة زمنية محددة، وبأقل سلبيات ممكنة بالنسبة للعاملين والمؤسسة"<sup>1</sup>. يتضح من خلال هذا التعريف أن الإشكالية لا تكمن فقط النقاشات التي تؤمن بفكرة التغيير، من تغيير للمورد البشري، من تغيير للموارد والامكانيات المتاحة، وإنما في الطريقة المناسبة لحسن إدارة هذا التغيير والتحكم فيه والقدرة على قيادة عناصر التغيير هذه بفعالية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

3. إضافة للتعريف السابق يمكن تعريفها على أنها: "عملية تحويل وضع المؤسسة الحالي إلى وضع مستقبلي مع إدارة كل مواردها البشرية والمالية وتنظيمها وتطويرها كنتيجة لمواكبة التغيرات الحاصلة"<sup>2</sup>. يتضح من خلال هذا التعريف أن المؤسسة تقوم بعملية التغيير بغية التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والذي أصبح ضروريا حتى تتمكن من ضمان البقاء والاستمرارية في بيئة شديدة المنافسة.

وكتعريف شامل يمكن القول أن إدارة التغيير عبارة عن كافة الأنشطة الإدارية المتعلقة بتغيير سلوك العاملين أو الهيكل التنظيمي أو التقنيات المستخدمة في المؤسسة، وهي عبارة عن منهجية تتم وفق خطوات محددة مسبقا، بداية من ظهور المشكل إلى غاية إيجاد البديل المناسب واتخاذ القرار الصحيح الذي يضمن للمؤسسة التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق البقاء والاستمرارية والذي يعتبر الهدف الأسمى.

### الفرع الثاني: خصائص إدارة التغيير

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص مهمة يتعين الإلمام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، ومن أهم تلك الخصائص<sup>3</sup>:

1. **الاستهدافية:** والمقصود بها أن إدارة التغيير موجهة نحو تحقيق هدف محدد، وأنها غير عشوائية، ولا تتم بطريقة ارتجالية، بل تتم وفق مجموعة من السياسات والإجراءات المحددة من طرف المؤسسة؛

<sup>1</sup> فتيحة بوحرد، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، ص56.

<sup>2</sup> عبد الكريم الطيف، سارة بن بولرباح، مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي، -دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، المجلة العربية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد12، 2020، ص115.

<sup>3</sup> إلياس سالم، التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة العدد 01، 2020، ص542.

2. **الواقعية:** أي ارتباط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، أي أنه يتم في حدود إمكانياتها والظروف التي تمر بها، وأن تكون أسبابه ودوافعه واقعية وموضوعية؛
3. **التوافقية:** ينبغي أن يكون هنالك توافق بين عملية التغيير وبين رغبات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير؛
4. **الفعالية:** ينبغي أن تكون عملية التغيير فعالة، من خلال المرونة في التحرك والقدرة على التأثير في قوى التغيير والتعامل معها وتوجيهها لتحقيق أهداف التغيير؛
5. **المشاركة:** تؤدي المشاركة في برنامج التغيير خاصة من قبل الأفراد المتأثرين بالتغيير إلى خلق تفاعل إيجابي مع قادة التغيير والالتزام بتنفيذ التغيير؛
6. **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية التي تعمل ضمنها المؤسسة، أي تعديل القواعد والقوانين التي تتعارض مع التغيير، وعدم تعارض إدارة التغيير مع الأخلاق والأعراف السائدة؛
7. **الإصلاح:** أي تسعى إدارة التغيير إلى إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة، أي تحسين الوضع القائم؛
8. **الرشادة:** يتميز كل عمل إداري ناجح بصفة الرشد التي تقوم على تعظيم النتائج بأقل تكلفة ممكنة، وفي هذا السياق ينبغي أن يخضع أي تصرف أو قرار في إدارة التغيير إلى اعتبارات العائد والتكلفة، بمعنى أن لا تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة؛
9. **القدرة على التطوير والابتكار:** يتعين على إدارة التغيير أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل على الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه؛
10. **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** ينبغي أن تحقق الإدارة الفعالة للتغيير القدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومحاولة السيطرة عليها، والتحكم في اتجاهاتها ومسارها.

الفرع الثالث: دورة حياة إدارة التغيير

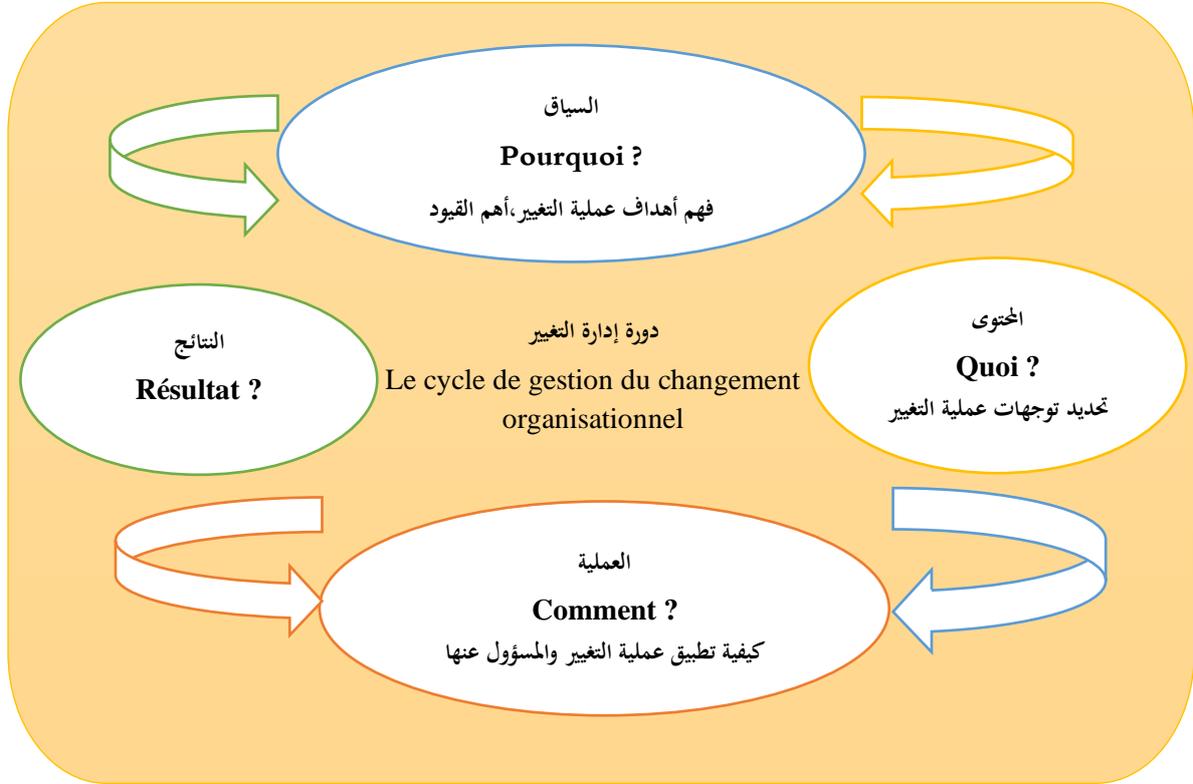
جاءت إدارة التغيير للإجابة على عدة أسئلة أهمها<sup>1</sup>:

1. لماذا نغير (Why do we change?): إذ تعتبر نقطة انطلاق التغيير وذلك عن طريق تحديد المؤشرات التي تدل على ضرورة أحداث التغيير، من خلال اجراء عملية التشخيص؛
  2. ما الذي يتم تغييره (what?): وذلك عن طريق ابراز مجالات التغيير؛
  3. كيف يتم التغيير (How?): وذلك عن طريق تبيان المراحل التي تمر بها عملية التغيير مع تحديد الأدوات والوسائل؛
  4. من يقوم بعملية التغيير (Who?): تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التغيير وهناك ثلاثة بدائل: إما أن تكون سلطة التغيير للإدارة العليا فقط، أو أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير، أو تقوم بتفويض هذه السلطة إلى مستويات أدنى.
- وهناك من يضيف عنصر النتائج لأن أهم عنصر في عملية التغيير هو إظهار النتائج التي تترتب عليه لأن الأفراد العاملين لا يقاومون التغيير بل يقاومون نتائجه، وسنوضح هذا في المخطط الموالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نصيرة دروش، ناصر عزواني، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي وتفعيله مع عرض حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 02، 2017، ص131.

<sup>2</sup> Pierre collerette, **Améliorer la gestion du changement dans les organisations: vers de nouvelles connaissances , stratégies et expériences** , presses de l'université du Québec, 2018, p29.

الشكل (21): دورة إدارة التغيير التنظيمي



Source : Pierre collerette, **Améliorer la gestion du changement dans les organisations : vers de nouvelles connaissances , stratégies et expériences** , presses de l'université du Québec, 2018, p29.

الفرع الرابع : تعريف مقاومة التغيير التنظيمي، أسبابها، وأهم الاستراتيجيات المتبعة للتقليل من حدتها

### 1. تعريف مقاومة التغيير

مما لا شك فيه أن كل من "Coch.L , J.RP French" في 1948 كانا أول من طرح التساؤل حول قضية التغيير ولماذا الأفراد داخل المؤسسة يقاومون عملية التغيير، حيث اعتبرا أن مقاومة التغيير مزيج من ردود الأفعال الفردية (الشعور بالإحباط) والجماعية، وتوصلوا في النهاية إلى فكرة مفادها أن الأفراد العاملين داخل المؤسسة سيكونون أكثر تقبلا لعملية التغيير إذا شاركوا في صنعه وتصميمه.

ولكن "kurt lewin"، في 1951 يعتبر من أوائل من أكدوا على مقاومة التغيير بشكل رئيسي في

حالتين:

أولا عندما يؤثر التغيير على العادات والمعتقدات والطقوس التي يتمسك بها وخاصة سلوكهم هنا يصعب ذلك، لأنها قيم متجذرة لديهم وتعتبر الأصعب في عملية التغيير ولا يمكن تغييرها ما بين ليلة وضحاها، والسبب الثاني الذي يسبب هذه المقاومة هو عدم فهم الأفراد أسباب القيام بعملية التغيير والنتائج المترتبة عنه<sup>1</sup>.

من بين التعاريف التي قدمت لمقاومة التغيير التنظيمي:

أ. يقصد بمقاومة التغيير بأنها: "ردود الأفعال السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو حصلت بالفعل، لاعتقاداتهم بتأثيرها السلبي عليهم"<sup>2</sup>. يركز هذا التعريف على اعتبار مقاومة التغيير عبارة عن رد فعل سلبي لسوء إدراك هذه العملية والاعتقاد السلبي حولها.

ب. كما عرفت بأنها: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والميل إلى المحافظة على الوضع القائم". يركز هذا التعريف على اعتبار مقاومة التغيير ناتجة عن امتناع الأفراد لعملية التغيير لعدم اعطائهم أهمية له وغياب الحاجة والقناعة لديهم للقيام بعملية التغيير.

ج. وعرفت أيضا على أنها: "ذلك التعبير الظاهري المتمثل بالرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير، كما تعتبر ظاهرة طبيعية كما هو الحال بالنسبة للتغيير نفسه". يضيف هذا التعريف فكرة مفادها أن مقاومة التغيير يمكن التعبير عنها بشكل ظاهر، كما يمكن التغيير عنها بشكل غير ظاهر وغير مباشر وهذا النوع من التعبير هو الأخطر لماذا لأنه يمكن أن يخلق صراعات كبيرة داخل المؤسسة لعدم معرفة نوايا ومقاصد الأفراد المقاومين لعملية التغيير.

كتعريف شامل يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها سلوك أو ظاهرة ترافق وتلازم كل مشروع تغيير مهم وحقيقي، وكلما كانت كبيرة كلما زاد احتمال فشل المشروع، فهي مرتبطة بإدراك الأفراد لهذا التغيير وكيفية فهمهم له، وبالأخص النتائج لأن الأفراد لا يقاومون التغيير وإنما نتائجه.

<sup>1</sup> أنظر :

- Yvon, **La résistance au changement**,2020,p02, valable sur cet site : [https://halshs.archive.Visitele\(19/05/2021\).](https://halshs.archive.Visitele(19/05/2021).)

- Fadoua Fouad et autres, Regards croisés : **résistance au changement organisationnel, quel phénomène et quelles perspectives de conduite ?**, IJAFAME , international Journal of Accounting, finance, Auditing, Management, Economics,V01 , N°02 , 2020, P02.

<sup>2</sup>إلباس سالم، التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات، ومقومات النجاح، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 01، 2020 ص15.

## 2. أسباب مقاومة التغيير

لقد تعددت الدوافع والتفسيرات حول أسباب التغيير، فكلها مرتبطة بإدراك الأفراد لهذا التغيير وكيفية فهمهم له، وبالأخص النتائج لأن الأفراد لا يقاومون التغيير وإنما نتائجه.

وبتعدد الاتجاهات بخصوص أسباب التغيير، هنالك من يصنفها إلى أسباب تنظيمية وسلوكية، فنية واجتماعية، كما يوجد من يصنفها إلى أسباب ترتبط بالفرد وأخرى بالجماعة، وهنالك من يضيف أسباب تتعلق بالمؤسسة ككل وسوف نعرض هذه التصنيفات كالتالي<sup>1</sup>:

### أ. أسباب المقاومة الفردية :

- سوء أو عدم فهم مقاصد التغيير: وهذا راجع إلى وجود قصور من جانب المؤسسة حيث لم تقم بعملية الاتصال والاشراك للعاملين في عملية التغيير؛
- الخوف من المجهول: أي كيف ينعكس هذا التغيير على الفرد العامل، حيث عادة يوجد تخوف من قبله لأنه يكون في وضع مستقر وهذا التغيير سيخل بالتوازن الذي كان عليه؛
- تفضيل الاستقرار والأمان: وهذا من ناحية الحفاظ على السلطة والمسؤولية، الحرية في اتخاذ القرارات، وطبيعة المهام الموكلة؛
- تضارب المصالح الشخصية مع نتائج التغيير: فالأفراد لا يقاومون التغيير بل يقاومون نتائجه؛
- إن الفرد خاصة إذا كان التغيير جذريا يعيش حالة من الصراع والتي تؤثر على أدائه بشكل ملحوظ وفق مجموعة من الخطوات<sup>2</sup>:
- في البداية قبل القيام بأي تغيير، يكون مستوى أداء العامل ثابتا عند مستوى معين، فهو يفضل العمل في بيئة مستقرة، ومعظم المشاكل يمكن السيطرة عليها؛

<sup>1</sup>أنظر:

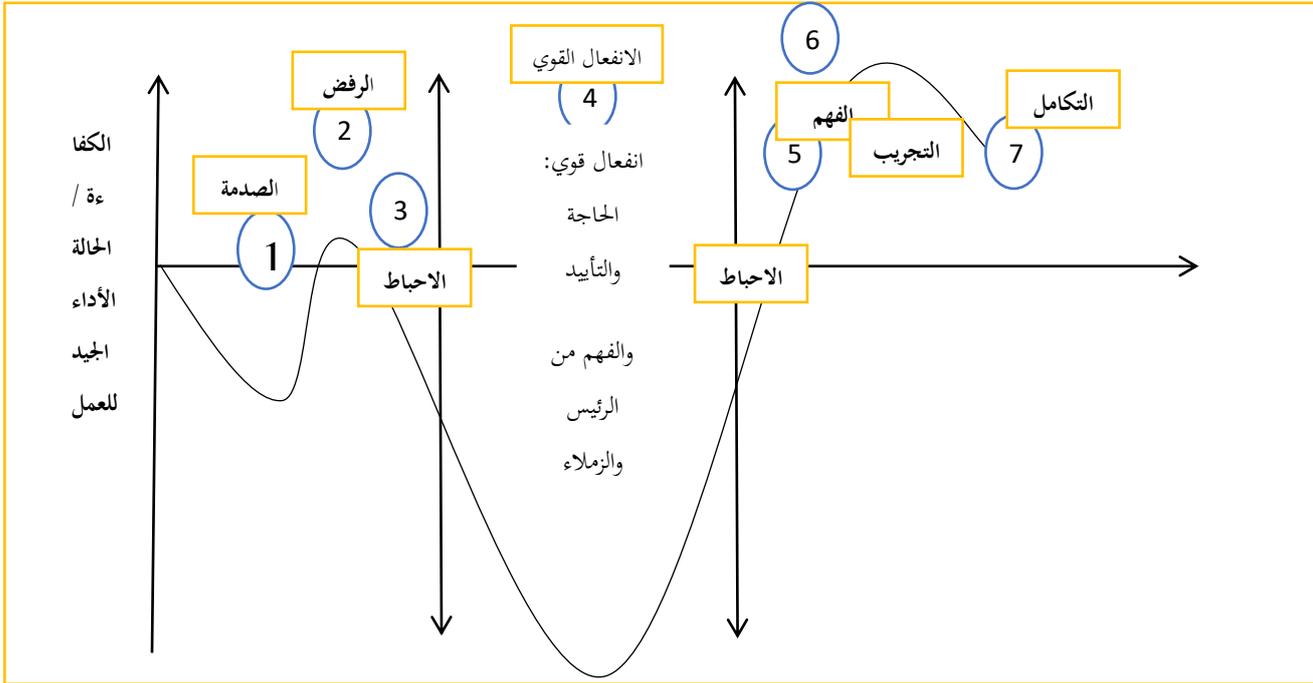
-Donald.l, kirkpatrick, **managing change effectively : approaches, methods and cases examples**, library of congress cataloging in publication data, Buttenthorn-Heinemann, 2001, pp20-21.

- توفيق برياش، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59.

<sup>2</sup> فتيحة بوحرد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

- عند ادخال التغيير، تحدث صدمة عند النقطة (01)، ينتج عنها انخفاض في الكفاءة وبلي ذلك رفض للتغيير في النقطة (02)، مع تزايد الكفاءة والقدرة على العمل والتعامل مع الغموض، وهذه المرحلة لا تستمر لفترة زمنية طويلة؛
- يحدث الانفعال القوي عند النقطة (03)، كنتيجة لتفهم حقيقة التغيير، وقد يكون ذلك تحت الضغط وسوف تكون حالة من الإحباط الشديد، ينتج عنه ضعف كبير في الأداء، وقد يكون الوضع ناجما عن عدم تأكد الأفراد من المهام التي سيؤدونها وطبيعة المهارات التي تتطلبها،
- ينتقل الأفراد إلى مرحلة القبول (04)، مع وجود التأييد والدعم والتفهم، واتجاه المنحنى المتصاعد يشير إلى انخفاض حدة الإحباط، ويأشر الأفراد مرحلة التجريب ويحاولون تعلم الطرق الجديدة النقطة (05)، وفي ظل التشجيع المتواصل والاتصال الفعال مع الأفراد، يتمكن هؤلاء من استيعاب التغيير وتفهم دوافعه وأسبابه، ويدخلون بذلك مرحلة الفهم الكامل (06)، وفي الأخير تليها مرحلة التكامل واندماج الأفراد في مرحلة التغيير (07).

الشكل (22): مراحل تقبل التغيير التنظيمي للفرد العامل



المصدر: فتيحة بوحرد، الإدارة بالجوودة الشاملة مدخل لتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، ص 60.

فالشكل أعلاه يوضح كيف يعيش الفرد التغيير، بداية من الصدمة والتوتر نتيجة غياب المعلومات الكافية، وعدم وجود أي اتصال أو اشراك من قبل الإدارة للمعنيين بعملية التغيير، وبعد فهم الفرد حقيقة

التوتر ويدرك أن هنالك نتائج سلبية ستنتج عن هذا التغيير هنا سيقوم بالمقاومة، وهنا يظهر دور المؤسسة في التقليل من هذه المقاومة من خلال التوضيح بأن هذا التغيير يصب في مصلحة الفرد العامل وهذا ما يعين على تقليل الشعور بالإحباط والاستقرار من خلال إجراءات معينة كالمشاركة والاتصال، وهنا يبدأ الفرد بادراك حقيقة التغيير، كما تبين له المؤسسة نتائج التغيير وإيجابياته، وبأنه يصب في مصلحة المؤسسة ومصالحه الأفراد ككل.

### ب. أسباب المقاومة الجماعية:

فالمقاومة الجماعية هنا يكون مصدرها الجماعة والتي تعتبر أكبر شكل من أشكال المقاومة والتي لها عدة أسباب أهمها:

- الخوف من فقدان تماسك الجماعة؛

- الخوف من تغيير معايير الجماعة التي تلتزمها في سلوكياتها؛

- الخوف من فقدان الاستقلالية التي كانت تتمتع بها الجماعة.

كما تجدر الإشارة إلى أن المقاومة على مستوى الجماعة تعتبر أكثر خطورة، لأن قوة المقاومة تزداد كلما كان المقاومون جماعة لأن في اتحادهم قوة، على اعتبار أن الفرد وحده يمكن عزله وتهديده وبالتالي تكون المقاومة الفردية بشكل أقل.

### ج. أسباب المقاومة في المؤسسة

- الهيكل التنظيمي المتبع الذي يفقد المرونة: من خلال التعامل بنفس الهيكل البيروقراطي المركزي الذي يمثل الجمود، وغياب السلاسة وقبول التغيير؛

- الأهداف والاستراتيجية المسطرة؛

- ثقافة المؤسسة: لا تحبذ التغيير، أو لها تفضيل على ما ثبت وما هو ناجح، لأن لها تجارب سابقة وكانت فاشلة.

### 3. أعراض مقاومة التغيير وأهم الإيجابيات المترتبة عنها:

على الرغم من وجود عدة صور وأعراض لمقاومة التغيير والتي ينظر إليها من الجانب السلبي إلا أن لها نواحي إيجابية سنتطرق إليها كالتالي:

الجدول(28): أعراض مقاومة التغيير والنتائج المترتبة عنها

أهم الإيجابيات المترتبة عن مقاومة التغيير	أعراض مقاومة التغيير
- دليل يبين الطريق الصحيح؛	- التدهور والاكثار من الشكاوي؛
- إعادة النظر في بعض تفاصيل المشروع؛	- مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة؛
- اكتشاف نقص أدوات تنفيذ التغيير التدريجي؛	- نشر الاشاعات؛
- إجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير، وسائله، آثاره بشكل أفضل؛	- عدم الالتزام بما يتطلبه التغيير؛
- تكشف عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعدم توفر وسائل النقل الجيد للمعلومة.	- ارتفاع معدل التغيب ودوران العمل؛
	- الانخفاض المتواصل للإنتاجية؛
	- ارتفاع معدلات الحوادث؛
	- انخفاض جودة الخدمة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع عبد الله محمد نجيلان الشقيحي المطيري، إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، 2016، ص 132-138.

فمن خلال الجدول أعلاه تبين أن رغم السلبيات التي تنجر عن مقاومة التغيير، إلا أن لها مجموعة من الإيجابيات التي يمكن من خلالها إعادة النظر في بعض التفاصيل والأدوات المتعلقة بعملية التغيير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب.

#### 4. استراتيجيات مقاومة التغيير:

هنالك مجموعة من الطرق والاستراتيجيات المساعدة على مواجهة المقاومة وتسهيل عملية إنجاح التغيير التنظيمي، وفيما يلي سوف نتطرق إلى مجموعة من هذه الطرق والاستراتيجيات<sup>1</sup>:

أ. **المشاركة في تخطيط التغيير:** إن أحسن طريقة لإزالة أي غموض أو التباس في نوايا المسؤولين هو اشراك العمال في الإعداد لعملية التغيير، والسماح لهم بإبداء رأيهم، تساؤلاتهم، تقديم تحفظاتهم وشرحها، مع طرح اقتراحاتهم ومناقشتها، وهو ما يشعرهم بمسؤوليتهم في التنظيم، وبالتالي يسهل اجراء التغييرات التي تكون في صالح التنظيم؛

ب. **تحسين الاتصالات:** من خلال توحيد التصور، عن طريق شرح وتوضيح ونشر المعلومات، تسهيل المناقشات، تقبل الاستفسارات، مع شرح النقاط الغامضة، وهذا ما يساهم في تقارب الأفكار وتوضيح حسن النوايا، وإعادة الثقة في نفوس المعنيين بعملية التغيير؛

<sup>1</sup> سليم العايب، نوال زواوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدته، حوليات جامعة الجزائر1، العدد29، الجزء الثاني، 2016، ص182.

ج. إشعار العاملين بالتغيير: في هذه المرحلة يتم التمهيد لعملية التغيير، وإشعار العاملين بأن عملية التغيير تتم لمصلحتهم و مصلحة المؤسسة ككل، مع تحديد كيفية التغيير وكيف يمكن أن تؤثر عليهم، مع محاولة التقليل من الاتجاهات السلبية التي قد يفكر بها العمال من جراء هذه العملية، لأن معظم مشاكل العاملين عند أحداث التغيير تكون في المراحل الانتقالية الأولى حيث يكون الالتباس وعدم التأكد من الإجراءات مما يؤدي إلى حدوث الأخطاء وعدم انجاز العمل بكفاءة عالية، ولهذا نجد مقاومة العاملين لعملية التغيير، ولتقليل هذه المخاوف والالتباس ينبغي على المسؤول عن عملية التغيير إعطاء معلومات أكثر حول هذا التغيير والتعريف به بطريقة واضحة وفعالة،

د. وضع مجموعة من المؤشرات التي تدل على وجود حاجة حقيقية للتغيير والتطوير التنظيمي؛

هـ. التأكد من قبول الأفراد لخطة وبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي؛

و. اكتساب ثقة الأفراد وتأكيد الموضوعية والحياد في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي وتعميق الاطمئنان بأن هذه العملية لمصلحة المؤسسة ولمصلحتهم في نفس الوقت؛

ز. وضع نظام حوافز متكامل وربط تطبيقه بتحمل الأفراد وتنفيذهم لخطة وبرنامج التغيير التنظيمي.

### المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة في إنجاح التغيير التنظيمي لغرض تحسين أداء العاملين

على اعتبار أن العامل يعتبر مورد بشري مهم للمؤسسة والذي يعتبر أصلاً من أصولها الغير المنظورة، لهذا تسعى هذه الأخيرة للاستثمار فيه من خلال التدريب والتعليم بهدف زيادة وتحسين أدائه، فالعلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العامل علاقة تبادلية، فالمؤسسات التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، والتميز في سوق شديد المنافسة عليها أن تعتمد على إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة من جهة، ومن جهة أخرى عليها معرفة الاحتياجات الدقيقة للأفراد العاملين فيها وتلبيتها والعمل على تطوير مهاراتهم.

### الفرع الأول: مساهمة إدارة المعرفة في تأقلم العاملين

في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة وتشجع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر، فهي بذلك تتيح الفرصة لهم لاستخدام المعلومات والمعرفة المتحصل عليها في حل مختلف المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي، ومواجهة التغييرات الكثيرة التي يمكن أن تحدث في المستقبل، فقدراتهم ومهاراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت التكيف للأفراد العاملين داخل المؤسسات، بالاعتماد على التوعية بالأفكار الجديدة والمشاركة في

التدفق الحر للمناقشات، ليس فقط لإعدادهم للاستجابة للتغيرات ولكنها أيضا تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل التغيير<sup>1</sup>.

وعلى اعتبار أن التغيير هو الثابت الوحيد، فعلى المؤسسة والفرد العامل تقبله واعتباره السلوك الاعتيادي وأمر طبيعي، لأن كل ما يحيط بنا يتغير، وبالتالي تقبل هذا التغيير والتكيف معه يقلل الكثير من حالات مقاومة التغيير، بسبب التعود على الوضع الراهن، وبالرغم من مواجهة البعض لهذه التغيرات إلا أنه من غير الممكن تجنب حصولها، وعليه ينبغي على الفرد العامل تهيئة نفسه لها والتكيف معها.

### الفرع الثاني: علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين

هنالك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل بأساليب وطرق جديدة، وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصار جهدهم، وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة لهم في كافة المستويات الإدارية.

ويهدف التغيير التنظيمي بصفة رئيسية إلى تعديل سلوك الأفراد واتجاهاتهم وادراكاتهم وخصائصهم وتحفيزهم لتحسين العمليات الفردية والجماعية والمهمة في اتخاذ القرارات وتحديد المشاكل<sup>2</sup>.

#### 1. أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على أداء العاملين:

تتميز المؤسسات الناجحة بهيكلها التنظيمي المرن الذي يتغير وفق المتغيرات الحاصلة على جميع المستويات، وبذلك تتيح الفرصة للعاملين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وعدم التغيير، يقلل من التعامل بين العاملين ويحد من اقتراحاتهم فيما يخص تحسين أدائهم، كما أن هذه الهياكل الجامدة لا تعترف بالجماعات الغير رسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، حيث يشعر فيها العامل بوجود قيود مفروضة عليه وغير مبررة، على عكس الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والتغيير عدة مرات، فهو يسمح للعاملين بتقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين العمل وتطويره وتحقيق الإبداع والابتكار في ظل المناخ التنظيمي المتغير للأحسن، والذي يعمل على تحقيق الرضا لديهم ورفع روحهم

<sup>1</sup> ليلي غضبان، عمر الشريف، مرجع سبق ذكره، ص154.

<sup>2</sup> أنظر:

- صرينة لطرش، عديلة العلواني، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيجيكو بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم لبواقي، العدد 09، 2018، ص 735-736.

- ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص177.

المعنوية وبالتالي زيادة أدائهم، ولا ننسى بأن الهيكل التنظيمي الجامد يؤدي إلى الروتين في العمل والشعور بالإحباط والقلق التي ينعكس سلبا على أدائهم.

## 2. أثر التغيير في التكنولوجيا على أداء العاملين:

تعتبر التكنولوجيا الحديثة والمتطورة مكسبا لأي مؤسسة تسعى للنمو والاستمرارية، حيث تضم جميع الوسائل والتجهيزات والمعدات والعمليات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم وخلق سلع وخدمات وبالتالي فإن مواكبة المؤسسة لتلك التغيرات من أجل تحسين جودة الخدمات والسلع المقدمة بالإضافة إلى:

أ. تخفيض تكاليف الإنتاج، فقد تعمل المؤسسة على تقليل الأيدي العاملة من خلال إحلال التكنولوجيا مكان الأفراد العاملين؛

ب. زيادة الطاقة ومواجهة الطلب المتوقع على المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة؛

ج. تحسين الخدمات المقدمة للزبائن وتعزيز القدرات لتسليم المنتجات في الوقت المناسب.

## 3. أثر التغيير في الأفراد على أداء العاملين:

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لأي مؤسسة لما تملكه من قدرات وإمكانيات فكرية إبداعية هائلة، لذلك تعتمد عليه بشكل أساسي في تحقيق الأهداف المسطرة، والقيام بمختلف الأنشطة، لذلك فالتغيير الفعال يهدف بالأساس إلى تغيير سلوك وتصرفات وتفكير القوى البشرية، التغيير في هيكل الموارد البشرية والذي يمس نوعين من التغيير.

أ. التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم؛

ب. التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد الحوافز والمكافآت.

## المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي

إن المؤسسات اليوم تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها كون أن انتاجيتها وضمانيته بقائها واستمراريتها مرهون بمدى رضا الأفراد العاملين عن العمل، فمقدرة الفرد العامل وما يمتلكه من مهارات ومعارف وقدرات تعتبر غير كافية لكي يعمل بأقصى كفاءة ممكنة، إذ لا بد من تلبية العديد من الحاجات

الاجتماعية، المادية وحتى النفسية، فهو يعد أحد الركائز الأساسية لتوفير الأمن والاستقرار الوظيفي للعامل، وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية له فيزيد ولاؤه وانتماؤه لمؤسسته، مما يعزز تحسين أدائه والذي ينعكس إيجاباً على المؤسسة ككل، فمن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لمجموعة من المفاهيم حول الرضا الوظيفي وعلاقته بإدارة المعرفة وكيف ينعكس على أداء العامل داخل مؤسسته.

### المطلب الأول: الرضا الوظيفي: الأهمية والأنواع

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الرضا الوظيفي، أهميته ومختلف أنواعه.

#### الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي موضوع قديم متجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، فهو يشغل اهتمام الباحثين خاصة عن كيفية حدوثه والعوامل المؤثرة فيه، فقد تعددت العلوم المهتمة به من علم للنفس والاجتماع وعلم الإدارة والتنظيم، وبالتالي هذا ما أدى إلى صعوبة إعطاء تعريف دقيق وموحد له، وسوف نعرض مجموعة من التعاريف التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي:

1. عرف من قبل "Robbins and judge" على أنه: "شعور إيجابي عن وظيفة ناتجة عن تقييم خصائصها"<sup>1</sup>. يشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي هو درجة حب العامل لعمله.
2. عرف من قبل locke على أنه: "الحالة العاطفية الإيجابية أو الممتعة الناتجة عن تقدير الفرد لوظيفته أو خبرته"<sup>2</sup>. يشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي يمثل مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، نتيجة الاشباع الذي يحققه له ولكافة حاجياته.
3. كما عرفه strumpher: "بأنه ردود الفعل المعرفية، العاطفية والتقييمية للفرد اتجاه وظيفته"<sup>3</sup>. يضيف هذا التعريف أن الرضا الوظيفي عبارة عن رد فعل معرفي فهو مبني على أفكار وخبرات عملية للفرد، عاطفي نتيجة المشاعر الإيجابية للفرد وتقييمي نتيجة تقييم الفرد لعمله وتحديد الفجوة بين ما حققه وما يرغب في الوصول إليه.

<sup>1</sup> Fillemon Mangolo Humbuda, **Job satisfaction and job performance during the implementation of a performance management system, the case of a Namibian municipality**, the thesis in the faculty of business and management sciences, Cape Peninsula university of technology, 2017, p54.

<sup>2</sup> Atang Azael Ntisa, **Job satisfaction, organizational commitment, turnover, intention, absenteeism and work performance, amongst academics within south African universities of technology**, Phd thesis in the field of business, human resource management, at Vaal university of technology, 2015, p17.

<sup>3</sup> Ikhlal Gherzouli, **Teachers Job Satisfaction and Quality Assurance: The Balance Fallacy of Higher Education**, Revue des Lettres et Sciences Sociales, N°03, 2020, p178.

4. عرف من قبل **hurbert**: "على أنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه وظيفتهم، والنتائج عن ادراكهم الحالي لما تقدمه الوظيفة لهم، وإدراكهم لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة"<sup>1</sup>. يتضح من خلال هذا التعريف أن الرضا الوظيفي يمثل ذلك الفرق بين ما يحققه الفرد وما يطمح إلى تحقيقه.

5. "يشير الرضا الوظيفي إلى الطريقة التي يشعر بها العاملون حيال وظائفهم، ويعتمد على عوامل مختلفة منها: المتغيرات الشخصية، التنظيمية، الإدارية، الأكاديمية، المهنية والاقتصادية. أما أهم محدداته فحددت ب: التطوير المهني، العلاقات الشخصية، التوقعات الاقتصادية، ظروف العمل"<sup>2</sup>. يظهر من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل الرضا الذي يشعر به العامل اتجاه عمله، وجماعة العمل التي يعمل معها، وظروف العمل والبيئة التي يعمل فيها.

6. "أحد أهم مؤشرات الرفاهية في الوظيفة، وقد تعريفه على أنه حالة المتعة الناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبراته الوظيفية، يشمل المعتقدات، الأحكام، المقارنات، النتائج الفعلية مع النتائج المرجوة"<sup>3</sup>. يضيف هذا التعريف أن الرضا الوظيفي يتوقف على مدى إدراك الفرد لعمله من خلال مختلف الأحكام والمعتقدات التي يحملها اتجاه عمله.

كتعريف شامل يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه حالة شعورية إيجابية للفرد ناتجة عن إدراكه وقناعاته اتجاه ما يقوم به من عمل، فهو ناتج عن مجموعة من الأحكام والمعتقدات والمقارنات بين ما حققه الفرد وما يطمح لتحقيقه مستقبلاً.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

لقد كان ومزال موضوع الرضا الوظيفي مجال بحث منذ دراسات الهاوثورن في سنوات 1920، لأنه متغير تنظيمي مهم، فهو من المتغيرات المدروسة بكثرة في مجال السلوك التنظيمي، ومع مرور الوقت زاد اهتمام الاقتصاديين أيضاً به، فلقد أخذ موضوع الرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد الذين يعملون في المؤسسة، أو الأفراد الذين يقوم بدراساتهم، ونظراً لأهميته فإن مدراء المؤسسات الكبيرة كمؤسسة IBM يهتمون بمدى رضا موظفيهم، حيث تقوم المؤسسة سنوياً باستقصاء آراء موظفيها حول كيفية شعورهم نحو وظائفهم، حيث يعتبر الرضا الوظيفي معياراً هاماً لنجاح المؤسسة، فكلما زادت حاجات الفرد ورغباته كلما

<sup>1</sup> يزيد قادة، طلحة عبد القادر، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة، مجلة البشائر، العدد 01، 2019، ص05.

<sup>2</sup> José Carlos Casas-Rosal and others, **Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe**, international journal of hospitaty, Elsevier,N°90, 2020, p02.

<sup>3</sup> Sara Viotti and others, **The relationship between psychosocial characteristics of the work environment and job satisfaction in an Italian public ECE service: A cross-lagged study**, Early Childhood Research Quarterly journal, Elsevier,N°53, 2020, p01.

بحث أكثر على تطوير نفسه، وبالتالي عزز هذا نجاح المؤسسة ككل، وبهذا فإن درجة رضا العاملين تصبح دعامة مهمة تعتمد عليها المؤسسة في تخطيط وتسيير مجهودات موظفيها<sup>1</sup>.

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية<sup>2</sup>:

1. زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل، تخفيض نسبة الغياب، رفع معنويات العاملين، وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد؛
2. أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين؛
3. أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في مختلف المؤسسات؛
4. أن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة؛
5. دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريقة دراسته تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم من خلال ذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها وتفاديها، ويتم أيضا معرفة المشاكل التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المؤسسة على التقدم وزيادة الإنتاجية؛
6. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل؛
7. هنالك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هنالك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى هذا إلى زيادة الإنتاج.

<sup>1</sup> فتيحة ونوغي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص65.

<sup>2</sup> جمال صافي، محمد خثير، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد23، 2020، ص513.

### الفرع الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجها نحو زملاء العمل، محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضا هنالك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- أ. الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل كالاعتراف والتقدير والقبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات؛
- ب. الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للعامل في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، وطبيعة ونمط العمل؛
- ج. الرضا الكلي العام: هو مجمل الشعور بالرضا اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

#### 2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- أ. الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر العامل بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف هذه المهمة؛
  - ب. الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر العامل بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، فعندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.
- وهنالك من يقسم أنواع الرضا الوظيفي إلى قسمين:

1. الرضا الكلي: يمثل رضا العامل في جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها، لأن هذا يتوقف على طبيعة العامل نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

<sup>1</sup> باديس بوخلوة، قمو سهيلة، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقوت، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، 2016، ص166.

**2. الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى درجة رضا كافية من بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأهم نظرياته

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وأهم النظريات التي تطرقت إليه:

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

توجد بعض العوامل التي تساهم في تحديد مدى الرضا الوظيفي والتي من شأنها أن تجعل الفرد راض عن عمله إن توفرت فيه، أو غير راض عنه في حالة عدم توفرها وتتمثل في<sup>1</sup>:

**1. الأجر:** إن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة وإنجلترا في السنوات الماضية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي للفرد اتجاه عمله. إن دور الأجر يمتد ليعطي الشعور بالأمان ويرمز للمكانة الاجتماعية، كما ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير المؤسسة له، وفي بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع حاجات اجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات وبناء صداقات مع الآخرين؛

**2. فرص الترقية:** هي انتقال العامل في المؤسسة من وضعه الحالي إلى عمل آخر مع زيادة في المسؤوليات وتحسين في الأجر؛

**3. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل واختيار السرعة التي يؤدي بها العمل، زاده رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

<sup>1</sup>أنظر:

-نور الدين عسلي، تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية ولاية المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 02، 2017، صص 118-119.  
-باديس خلوة، مرجع سبق ذكره، صص 513-515.

#### 4. العوامل المرتبطة بالعمل والمتمثلة في :

أ. **محتوى العمل وتنوع المهام:** من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها، من حيث نوعها ومهامها، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها اثراء وظيفي تمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته، إمكانياته، خبراته وابداعاته، وكل هذا ينعكس على شكل رضا وظيفي عالي؛

ب. **ساعات العمل:** لقد توصلت الدراسات على أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، والقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه، بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل؛

ج. **خبرات النجاح والفشل:** إن لنجاح العامل أو فشله علاقة برضاه من خلال تقديره لقدراته وربطه بين عمله وقدراته، بمعنى أنه كلما تصور الفرد أن ما أنجزه أكثر أو يعادل قدراته كلما شعر بنشوة النجاح وبالتالي يؤدي إلى الرضا عن العمل والعكس بالنسبة للفشل.

#### 3. العوامل الاجتماعية والمتمثلة في:

أ. **نمط الاشراف:** لقد أشارت دراسة سابقة أقيمت في جامعة ميتشجان حول كيفية الارتباط بين النمط القيادي، وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث قامت جماعة من الباحثين بتحديد بعدين للقيادة هما: الاهتمام بالعمل والإنتاج، والاهتمام بالعاملين.

ب. **جماعة العمل:** يتوقف الرضا الوظيفي للفرد على نوع العلاقة السيكولوجية التي تربطه بزملائه في العمل، وذلك بتفاعل السمات الشخصية في مجالات التعاون والتنافس والبناء، تحقيقا للاندماج في الجماعة.

ج. **الثقافة العمالية:** تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف والمفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، والمهارات اللازمة لحياتهم اليومية في العمل، فمن واجب المؤسسة تقديم الوعي اللازم للعامل بالظروف المحيطة به وهذا ما يشعره بالمسؤولية، ويجعله أكثر إدراكا لمكانته داخل المؤسسة وهذا ما يخلق لديه الشعور بالرضا.

د. الاتصالات في العمل: يقصد بالاتصالات في العمل نقل الأوامر والتعليمات والمعلومات من الإدارة إلى العمال أو العكس، إذ أن هذا الأخير يساهم في إطلاع العمال على أهداف المؤسسة، ويشركهم في اتخاذ القرارات الهامة، وبالتالي يساهم في زيادة رضا العمال عن عملهم، أما في حالة غياب الاتصال، هذا يؤدي إلى تشتت جماعات العمل، وهذا ما يخلق لديهم مشاعر الاستياء اتجاه عملهم وعدم الرضا.

4. العوامل المادية: هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله اتجاه عمله، واتجاه المجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها، والمشروع الذي ينتمي إليه، ومن أهم العوامل والظروف ما يلي:

أ. الإضاءة: تشير بعض الدراسات أن العمال الذين يعملون على آلات مزودة بمفاتيح ملونة، غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم إذا كانت الإضاءة كافية، فالإضاءة الجيدة تحقق إنتاجا متميزا من حيث الكم والكيف، كما أنها تسهل ملاحظة العمال، وتقلل من الإصابات أو التورط في الحوادث، مما قد يؤدي إلى رضاه عن العمل.

ب. تلوث الهواء الداخلي: يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة أسباب متعددة، يمكن أن نحصنها أساسا في طبيعة العمل نفسه كالدخان الصادر عن العمليات الإنتاجية، ولا شك أن هذا التلوث يؤثر كثيرا على صحة العاملين، لذلك ينصح بتجديد الهواء الداخلي في المكان العمل، وتركيب أجهزة تقنية واستخدام كمادات واقية.

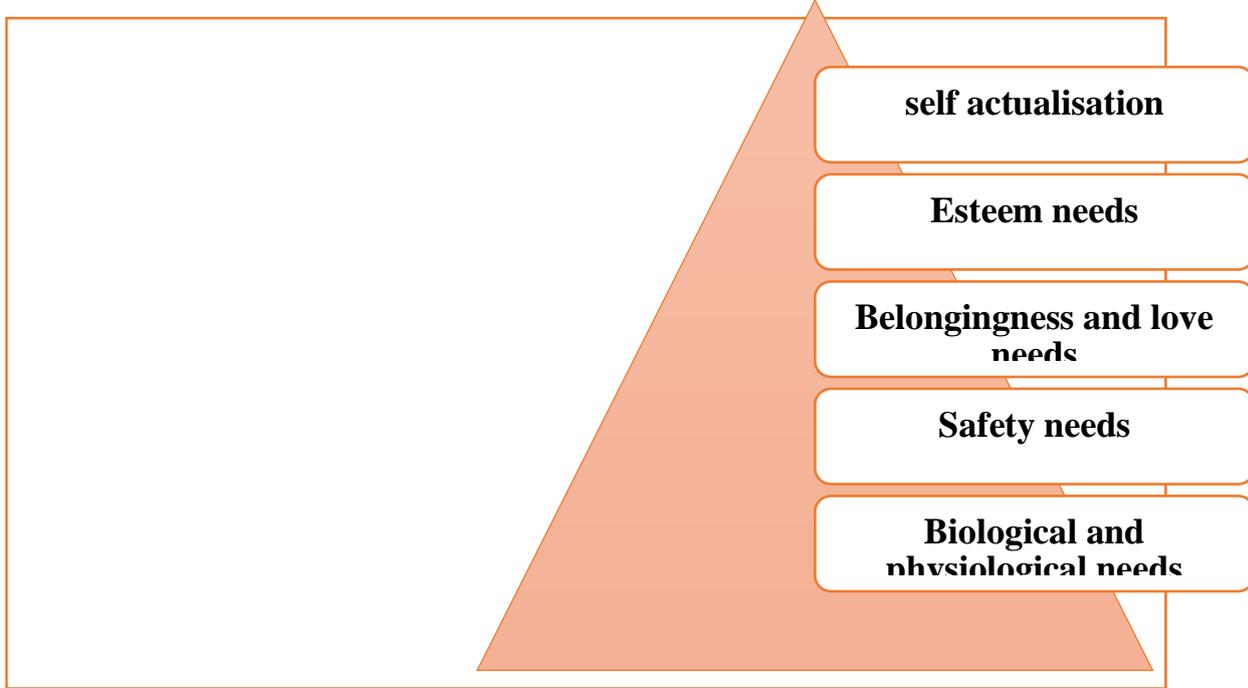
### الفرع الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

#### 1. نظرية التسلسل الهرمي للحاجات لماسلو Maslow

تأثر ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته في عام 1943 المتمثلة في نظرية التسلسل الهرمي للحاجات، حيث تطرح نظريته عوامل تحفيزية عالمية من شأنها أن تدفع الفرد إلى التصرف من أجل تحقيق حالة من الرفاهية النفسية المطلقة، فعندما يشعر الفرد بعدم وجود حاجة معينة، يتم تشغيل قوة داخلية من أجل تلبية تلك الحالة، فيقوم بتعديل سلوكياته لتقليل الإحباط الناتج عن النقص، وبالتالي فإن عدم تلبية الحاجة سيكون عاملا محفزا لإشباعها، ولا يمكن للحاجة أن تكون محفزة إلا إذا كانت غير مشبعة، فحسب سلم ماسلو يسعى الأفراد

إلى تلبية 5 حاجات مرتبة في شكل هرم ويتم الانتقال من مستوى إلى آخر إذا تم تلبية حاجات كل مستوى كالتالي<sup>1</sup>:

الشكل (23): سلم الحاجات لماسلو



Source : Atang Azael Ntisa, **Job satisfaction, organizational commitment, turnover, intention, absenteeism and work performance, amongst academics within south African universities of technology**, Phd thesis in the field of business, human resource management, at Vaal university of technology, 2015, p22.

أ. المستوى الأول: الحاجات الفيزيولوجية (les besoins physiologiques)

مثل الأكل، المسكن، وبعد اشباعها لا تكون مصدر تحفيز؛

ب. المستوى الثاني: الحاجات المتعلقة بالأمن (les besoins de sécurité)

تضم الحاجة إلى الأمن والأمان للفرد وعائلته، كتأمين منصب عمل؛

ج. المستوى الثالث: الحاجات الاجتماعية (des besoins sociaux)

كالحاجة إلى الانتماء إلى المجموعة؛

د. المستوى الرابع: حاجات التقدير والاعتراف (le besoin d'estime de soi)

<sup>1</sup> Katia Iglesias Rutishauser, **L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de type questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail**, Présentée à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Genève pour obtenir le grade de Docteur en psychologie, 2011, p23 .

من خلال البحث عن مكانة، عن التقدير والاحترام والاعتراف من طرف الآخرين؛

هـ. المستوى الخامس: الحاجة إلى تحقيق الذات (le besoin de réalisation de soi)

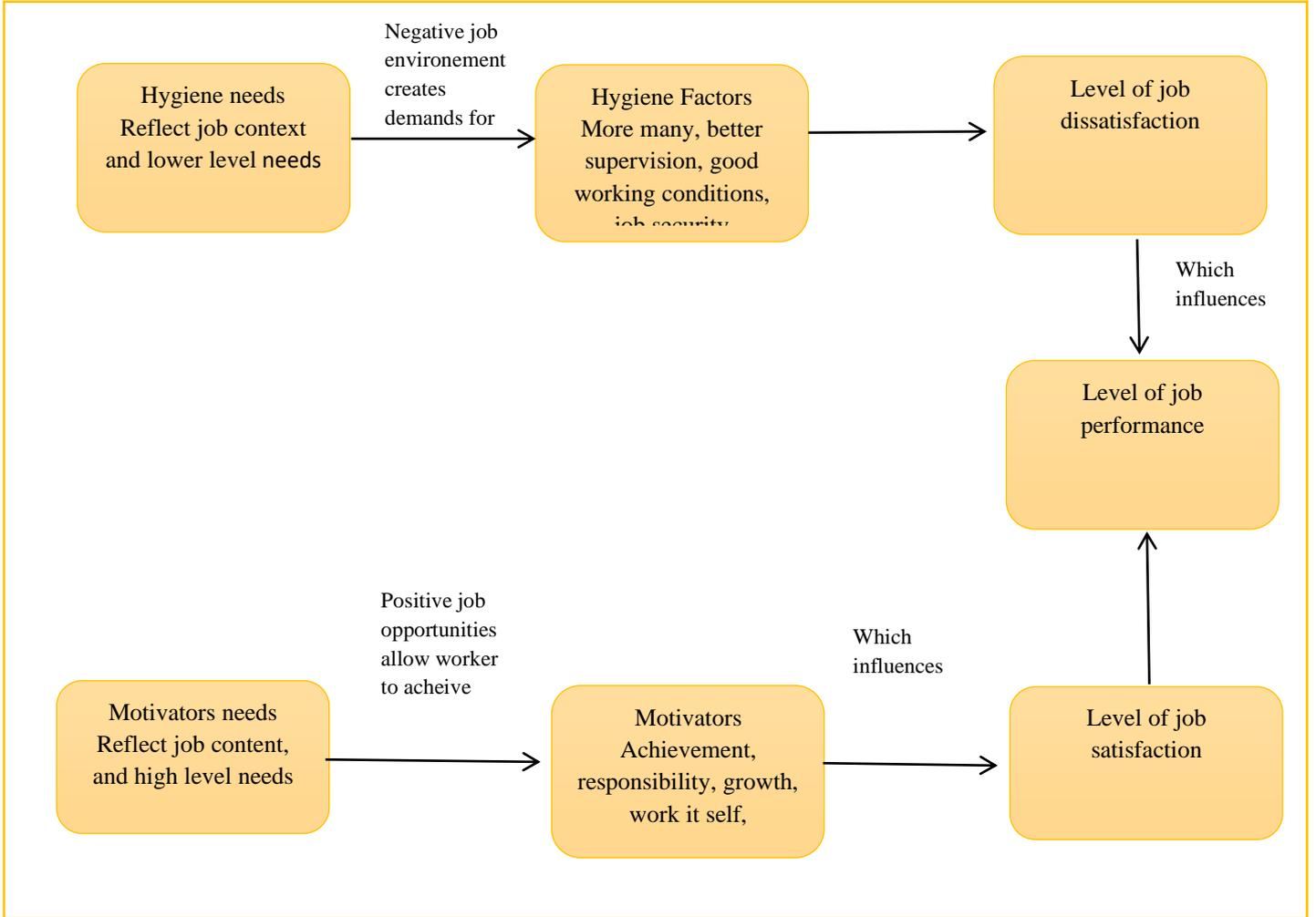
وهي الحاجة إلى تحقيق كل ما في وسعنا.

## 2. نظرية العاملين:

تعتبر نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرج من بين أشهر نماذج التحفيز المقدمة عام 1959، والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي، والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، فمضمون هذه النظرية أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل (العوامل الدافعة) مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا وترجع المجموعة الثانية (مجموعة عدم الرضا) إلى الظروف المحيطة بالعمل (ظروف العمل، نمط الإشراف، العلاقة بين الأفراد، الأجر، الأمن، الاستقرار)، وقد أطلق على هذه العوامل بالعوامل الوقائية، فهي عوامل تقي عدم الرضا ولكن لا تمنعه، أما المجموعة الأولى من العوامل (عوامل الرضا)، فترجع إلى محتوى العمل في حد ذاته (طبيعة العمل، فرص الترقية، الحاجة إلى المسؤولية والمبادرة، الحاجة إلى إثبات القدرات، الحاجة إلى أداء عمل مهم) كما يطلق عليها بالعوامل المحفزة وهي من تؤدي إلى رضا العاملين كما هي موضحة في الشكل الموالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> Atang Azael Ntisa, op.cit, p18-20.

الشكل (24): نظرية العاملين



Source : Atang Azael Ntisa, **Job satisfaction, organizational commitment, turnover, intention, absenteeism and work performance, amongst academics within south African universities of technology**, Phd thesis in the field of business, human resource management, at Vaal university of technology, 2015, p19.

### 3. نظرية التوقع لفرورم

تنطلق هذه النظرية من فكرتين<sup>1</sup>:

أ. الأولى هي: أن الأفراد يحددون قيمة النتائج المتوقعة ثم يفاضلون فيما بينها، أي تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل؛

<sup>1</sup> أحمد روازق، عبد الحق بحاش، الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، 2017، ص 07.

ب. الثانية: أن تفسير سلوك الأفراد الموجه نحو هدف معين ينبغي أن يضع في الحسبان الغايات التي يرغبون الوصول إليها، ومدى إيمانهم أن الجهد الخاص له دور في تحقيق النتائج.

وقد أوضح فروم أن الرضا ينتج من خلال بحث الفرد عن هدف معين، فهو يحدد السلوك الذي يقوده إلى النتائج المرغوبة وبسهولة، وبذلك لا يتوقع أن هنالك صعوبات ستواجهه، وفي هذه الحالة سيستمر في سلوكه لتحقيق الهدف.

#### 4. نظرية الدافع للإنجاز

يفسر ماكلياند من خلال هذه النظرية تأثير السلوك الإنساني بالظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز، وقد وجد أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا تم إشباع ثلاثة حاجات أساسية<sup>1</sup>:

أ. الحاجة إلى الأداء: تمثل حاجة الفرد لكي يؤدي عمله بغية الوصول إلى النجاح المطلوب، ويذكر ماكلياند أن الأفراد الذين يكون لديهم تطلع للتفوق يكون لديهم دافع قوي للإنجاز، حيث يظهر هؤلاء الأفراد روحاً عالية من المسؤولية في تأدية المهام، والمسؤوليات وحل مختلف المشاكل، تخطي الصعوبات، تحديد الأهداف المرغوبة بدقة، الحصول على التغذية العكسية المناسبة.

ب. الحاجة إلى الانتماء: تمثل الحاجة إلى تكوين علاقات مع الآخرين في العمل، والأفراد الذين يسعون إلى إشباع هذه الرغبة يندفعون وراء الأعمال التي تفرض عليهم التعاون والتفاعل مع بعضهم البعض، وأن الأفراد الذين يتحقق لديهم هذا الإشباع يكونون على مستوى عالٍ من الرضا.

ج. الحاجة للقوة والسيطرة: تتمثل الحاجة إلى السلطة بالرغبة في امتلاك القدرة على التأثير في سلوك الآخرين في مكان العمل، مع القدرة على الاقتناع، فالأفراد الذين يرغبون في الوصول إلى مراكز قيادية لديهم دافع شديد وحاجة لامتلاك القوة، ويظهر هذا من خلال إشباع حاجة التطور في الوظيفة والترقية وهذا ما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا الوظيفي.

#### المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي لغرض تحسين أداء العاملين

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى العلاقة التي تربط كل من إدارة المعرفة وأداء العاملين.

<sup>1</sup> Atang Azael Ntisa, op.cit, p26.

### الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة على الرضا لدى الأفراد العاملين

توفر إدارة المعرفة منافع مباشرة تعود على الأفراد العاملين، سواء كانت تتميز بزيادة قدرتهم على التعلم بشكل أفضل من العاملين في المؤسسات التي تفتقر إلى إدارة المعرفة، أو امتلاك القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، هذه المنافع المباشرة تجعل من الأفراد العاملين يشعرون بأهميتهم بسبب اكتساب المعرفة وتعزيز المهارات، لذلك فمشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسات المعاصرة يقلل من دوران العمل مما يؤثر بشكل إيجابي على الإيرادات والأرباح، ويزيد وجود حلول سابقة للمشكلات التي تواجه العاملين مستقبلا من فاعلية الأفراد العاملين في أداء وظائفهم، حيث يساعد ذلك في الحفاظ على دوافع هؤلاء الأفراد ليكونوا أكثر نجاحا ومحفزين عند مواجهتهم للمشكلات، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف مؤسستهم، كما يؤثر التدريب والتوجيه بشكل مباشر في تحفيز الأفراد العاملين، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

كما أن تأثير إدارة المعرفة على زيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى<sup>2</sup>:

1. زيادة استعداد الأفراد العاملين للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبتها عن الآخرين؛
2. كذلك يسهم في زيادة فاعلية العاملين للبحث عن حلول للمشاكل، كما تساهم جماعات الممارسة في زيادة الشعور بالانتماء وزيادة الارتباط بالمؤسسة؛
3. يؤدي تحقيق الرضا بالمؤسسة إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من الضياع، وكذلك تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات التي تواجهها.

### الفرع الثاني: أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين

في هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات تناولت العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه

<sup>1</sup>Irma, Becerra-Fernandez ,op .cit, p74.

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص154.

المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين، وسوف نتطرق إلى هذه الاتجاهات في النقاط التالية<sup>1</sup>:

### 1. الاتجاه الأول: الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء

كان الاعتقاد الشائع من خلال دراسات الهاوثورن أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم للعمل، وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل، فقد حمل رواد مدرسة العلاقات الإنسانية لواء هذه الفكرة، وقاموا بتأكيدا وتبريرها في كتاباتهم وبحوثهم، وقاموا بتقديم هذه العلاقة ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا الوظيفي، وإنما تم اعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة، وتبرير هذه العلاقة السببية يقوم على فكرة أن الفرد العامل الذي يزداد رضاه عن عمله يزداد حماسه للعمل، ويزداد إقباله عليه ويزداد امتنانه لعمله وللمؤسسة ككل، فترتفع بذلك إنتاجيته والعكس صحيح.

### 2. الاتجاه الثاني: لا توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

هذا الاتجاه يؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء، حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينيات والستينيات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية، غير أنهم يكونون أقل إنتاجا، كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العامل على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية، وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري للإدارة وبالتالي يكون الإنتاج مرتفعا والرضا الوظيفي منخفض.

### 3. الاتجاه الثالث: الأداء سبب في الرضا الوظيفي

إن العلاقة بين الرضا والإنتاجية والأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة، وهي عندما يكون أداء الفرد محققا لحصول الفرد على حوافز ذات قيمة بالنسبة له، أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافا هامة ذات قيمة ومنفعة، وطبيعي أن مثل هذه الحالة تتواجد فقط عندما يكون هنالك نظام للحوافز والعائد (أجور، مكافآت، خدمات ومعاملة...)، تعطى بناء على ما يحققه الفرد من أداء، بحيث تكون مشروطة به فعند تحقيق الفرد لأداء عالي في ظل نظام حوافز مشروطة، يحصل الفرد على حوافز وعوائد نتيجة أدائه العالي، فيزداد بذلك اشباعه ويزداد بالتبعية رضاه، والعكس صحيح.

<sup>1</sup> ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 192-193.

## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم مناقشة مختلف تأثيرات إدارة المعرفة على الأفراد العاملين داخل المؤسسة، فنترقنا أولاً إلى الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعلم العاملين من خلال مشاركتهم للمعارف بين بعضهم البعض، ومن مختلف مصادر المعرفة الخارجية، كما تم تعميق المعرفة فيما يعرف بالمنظمة المتعلمة التي تتعلم كما يتعلم أفرادها من تجاربها وخبراتها السابقة سواء الناجحة أو الفاشلة منها، من خلال تشجيع عاملها على التعلم والبحث والتطوير ووضع مختلف الخطط والاستراتيجيات، حتى تكون المنظمة أكثر مرونة واستجابة لتغيرات البيئة الخارجية الصعبة التحكم، والعمل على التحسين المستمر لأدائها وأداء الأفراد العاملين داخلها.

كما تم التطرق إلى الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة على تحسين أداء العامل من خلال تفاعل عملياتها المختلفة، من اكتشاف للمعرفة والتي من خلالها يتم تطوير معرفة صريحة أو ضمنية جديدة، وامتلاك للمعرفة من خلال عمليتي الإدخال والإخراج التي يتم فيهما تحويل المعارف الضمنية والضمنية منها، وتشارك المعرفة التي تمكن من النقل الفعال للمعرفة بين جميع الأعضاء، وفي الأخير تطبيق هذه المعرفة في شكل حل للمشكلات واتخاذ القرارات وحتى الإبداع وهذا ما يسهم في تحسين أداء العامل بشكل خاص والمؤسسة بشكل عام، كما تم التطرق إلى دور إدارة المعرفة الكبير في تحقيق التكيف وقدرة الفرد العامل على تقبل عملية التغيير من خلال توفير مختلف المعلومات المتعلقة بعملية التغيير، ماذا نغير، كيف نغير، ولماذا نغير وشرح مختلف المقاصد من عملية التغيير وبالتالي هذا ما يقلل من مقاومة التغيير من جهة وتحسين أداء العامل من جهة أخرى، ويجعله أكثر تقبلاً له لأنه يصب في مصلحته وفي مصلحة المؤسسة ككل.

ومن خلال الفصل الرابع سيتم التعرف على الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في أرض الواقع في الجانب التطبيقي.

الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة  
المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة

### تمهيد

لقد تبين من خلال تطبيق إدارة المعرفة لدى العديد من المؤسسات على المستوى العالمي كمدخل فعال أثبت نجاحه في تحقيق التميز للمؤسسة واستدامة تموضعها في مختلف الأسواق. فيمكن للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية اعتماده كمنهج يمكنها من بناء وتطوير مزايا تنافسية، وذلك بالاعتماد على كفاءاتها البشرية. وعلى هذا الأساس، فقد خصص هذا الفصل لدراسة مستوى تبني إدارة المعرفة لدى بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وتقييم توجهات مسيريهي وإدراكهم لأهمية تطبيق هذا المدخل لتحسين أداء الأفراد العاملين بها، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة الاستقصائية على استمارة موجهة للمسيرين بالمؤسسات المختلفة التي شملتها الدراسة.

وقد تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة إجابات المستجوبين.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض أهم النتائج.

### المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

قصد الامام بموضوع البحث فقد شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية والخدمية، وتم تصميم وتوزيع الاستمارة على مسيريهها وفيما يلي يتم الاستعراض لمختلف الإجراءات التي تمت من خلالها هذه الدراسة.

#### المطلب الأول: إجراءات اختيار المؤسسات وعرض نموذج الدراسة

تمت الدراسة الميدانية وفقا لمجموعة من الإجراءات في حدود الإمكانيات والقدرات البحثية، والتي سيتم توضيحها في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: إجراءات الدراسة الميدانية:

1. إعداد استمارة<sup>1</sup> لموضوع الدراسة، في طور الإطار النظري الذي تم إنجازه، وبعد إطلاع الأستاذ المشرف عرضت هذه الاستمارة على مجموعة من المحكمين<sup>2</sup>، حيث تم الاستفادة من الملاحظات والاقتراحات من طرفهم، وبناء نموذج الاستمارة النهائي؛
2. تمثل مجتمع الدراسة في كل مسيري المؤسسات الصناعية والخدمية بولاية سطيف، وبغرض جمع البيانات المطلوبة فقد تم أخذ عينة قصدية من هذه المؤسسات التي تنشط في مناطق مختلفة بولاية سطيف، وتوجيه الاستمارة إلى بعض مسيريهها؛
3. توزيع الاستمارة على مسيري المؤسسات الصناعية والخدمية محل الدراسة<sup>3</sup>، وقد بلغ عدد المؤسسات التي تمكنا من زيارتها 69 مؤسسة، حيث تم توزيع 69 استمارة وتم استرجاعها كلها؛
4. تتوزع 69 مؤسسة الصناعية والخدمية في المناطق التالية: مدينة سطيف، المنطقة الصناعية لسطيف، المنطقة الصناعية مزلق، وعين أزال.
5. استغرقت المدة التي تم فيها البحث عن المؤسسات محل الدراسة وتوزيع وجمع استمارة الدراسة حوالي شهرين ونصف من تاريخ 13 فيفري 2021 إلى غاية 20 أفريل 2021، حيث تم مقابلة مسيري المؤسسات محل الدراسة لشرح محتوى الدراسة والهدف منها وتوزيع الاستمارات وجمعها؛
6. تم تجميع الاستمارات الموزعة على المؤسسات محل الدراسة كلها، فالعدد الإجمالي للاستمارات التي أجريت عليها الدراسة 69 استمارة.

<sup>1</sup> يمكن الاطلاع على نموذج الاستمارة المستخدم في الدراسة في الملحق رقم (01).

<sup>2</sup> يمكن الاطلاع على قائمة المحكمين في الملحق رقم (02).

<sup>3</sup> يمكن الاطلاع على قائمة المؤسسات في الملحق رقم (03).

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

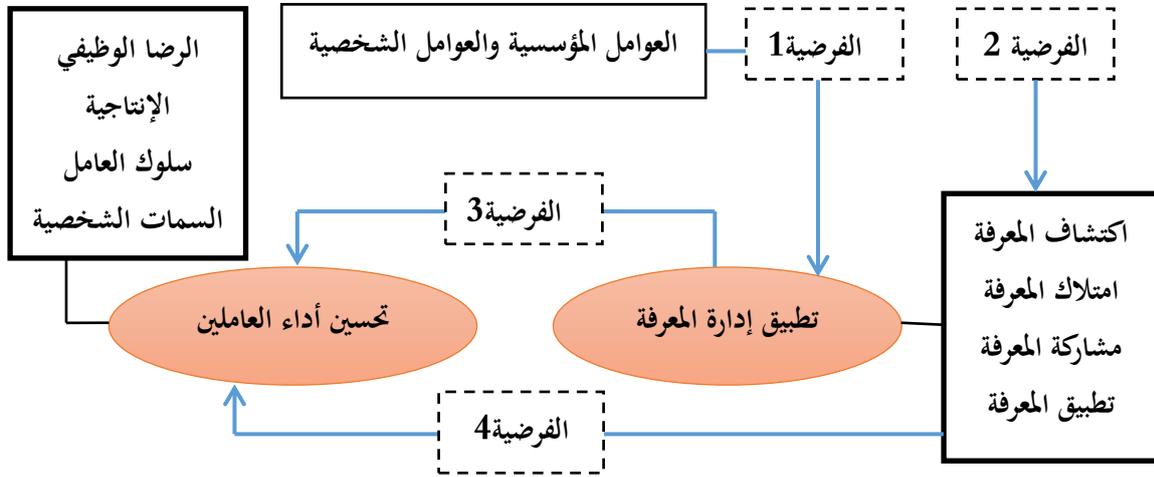
### محل الدراسة

7. من حيث مدى استجابة مسيري المؤسسات محل الدراسة، حيث كانت هنالك استجابة كبيرة من طرف أغلبية المسيري، من خلال تقديمهم الدعم اللازم وبعض النصائح والتوجيهات.

### الفرع الثاني: شرح نموذج الدراسة

بهدف توضيح مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بولاية سطيف، تم بناء نموذج الدراسة بناء على أهداف الدراسة، الإشكالية الموضوعية والفرضيات المقترحة والذي يظهر في الشكل الموالي:

الشكل (25): نموذج الدراسة



المصدر: تم اعداد هذا النموذج اعتمادا على الفرضيات الموضوعية وعلى الخلفية النظرية للموضوع.

يتفرع موضوع الدراسة (مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) إلى متغيرين المتغير المستقل يتمثل في إدارة المعرفة، والمتغير التابع يتمثل في أداء العاملين.

وعلى ضوء هذا النموذج يمكن تحديد المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة كما يلي:

1. المتغيرات المستقلة التي يتباين من خلالها مستوى إدارة المعرفة كمتغير تابع:

أ. العوامل المؤسسية: وتتضمن خصائص المؤسسة من حيث طبيعة النشاط، عمر المؤسسة، الحجم (عدد العمال)؛

ب. العوامل الشخصية: تتضمن خصائص المسيرين من حيث السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

2. المتغيرات المستقلة التي تؤثر على أبعاد أداء العاملين: اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة؛

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

3. المتغيرات التابعة التي تتأثر بإدارة المعرفة: الرضا الوظيفي، الإنتاجية، سلوك العامل، السمات الشخصية للعامل.

### المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات، من خلال تحديد الهدف منها، كيفية تصميمها، والتعرف على مدى صدقها وثباتها.

### الفرع الأول: الهدف من الاستمارة

لقد صممت الاستمارة كأداة لجمع البيانات من المؤسسات محل الدراسة، بغية تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:

1. التعرف على طبيعة بعض المؤسسات بولاية سطيف، ومعرفة خصائص مسيرتها، وهذا من خلال الجزء الأول من الاستمارة؛
2. تحليل سلوك مسيري المؤسسات محل الدراسة، ومدى اختلاف اتجاهاتهم حول إدارة المعرفة من جهة، ومستوى أداء العاملين في مؤسساتهم من جهة أخرى؛
3. تقييم مدى إدراك المسيرين لأهمية إدارة المعرفة، كمدخل حديث في ظل تنامي الاقتصاد المعرفي؛ ومدى تطبيقه في الواقع؛
4. التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، من خلال التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة.

### الفرع الثاني: تصميم الاستمارة

تضمنت الاستمارة جزئين أساسيين يعبران عن المتغيرات المعتمدة، حيث يتضمن الجزء الأول متغيرات تستخدم لوصف المسيرين والمؤسسات محل الدراسة، أما الجزء الثاني من الاستمارة فيتضمن محورين خاصين بالمتغيرات التي استخدمت لدراسة الإشكالية وفقا للفرضيات الموضوعية، والتي سيتم شرحها فيما يلي:

### 1. الجزء الأول: البيانات العامة

خصص لتحديد بيانات المسيرين المستجوبين والمؤسسات محل الدراسة حيث شمل المتغيرات التالية:  
أ. بيانات المؤسسات، وتضمنت مجموعة من المتغيرات تمثلت في طبيعة النشاط، عمر المؤسسة، حجمها كما يلي:

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

- متغير طبيعة النشاط: حدد من خلال صنفين مؤسسات صناعية، مؤسسات خدمية؛
- متغير عمر المؤسسة: وحدد ذلك من خلال أربعة مجالات: أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، من 11 سنوات إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة؛
- متغير الحجم: ويستدل به على حجم المؤسسة من حيث أنها صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، ويتم ذلك من خلال تحديد عدد العاملين بها من خلال الفئات التالية: أقل من 50 عاملاً، من 50 إلى 250 عامل، أكثر من 250 عامل.
- ب. بيانات مسيري المؤسسات محل الدراسة: وحددت هذه البيانات بمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة كما يلي:
  - متغير الجنس: وله خاصيتان أنثى وذكر؛
  - متغير السن: وحددت له أربعة فئات: أقل من 25 سنة، من 25 إلى 35 سنة، من 36 إلى 45 سنة، من 46 إلى 55، وفي الأخير أكثر من 55 سنة؛
  - المستوى التعليمي: قسم إلى ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي.
  - الأقدمية في المؤسسة: قسمت إلى أربعة فئات، أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 15 سنة، من 16 إلى 25 سنة، أكثر من 25 سنة.
- 2. الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:
  - أ. المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة والذي احتوى على (21) عبارة وقسمت على (04) أبعاد كما يلي:
    - البعد الأول: ويمثل: اكتشاف المعرفة احتوى على (05) عبارات؛
    - البعد الثاني: ويمثل امتلاك المعرفة احتوى على (05) عبارات؛
    - البعد الثالث: ويمثل مشاركة المعرفة احتوى على (06) عبارات؛
    - البعد الرابع: ويمثل تطبيق المعرفة احتوى على (05) عبارات؛
  - ب. المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في أداء العاملين والذي احتوى على (24) عبارة. وقسمت على (04) أبعاد كما يلي:
    - البعد الأول: يمثل: الرضا الوظيفي احتوى على (07) عبارات؛
    - البعد الثاني: يمثل العمل والإنتاجية احتوى على (08) عبارات؛

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة

- البعد الثالث: يمثل سلوك العمال احتوى على (05) عبارات؛
- البعد الرابع: يمثل السمات الشخصية للعامل احتوى على (04) عبارات.

وفيما يلي توزيع عبارات الاستمارة حسب ترقيمها في الاستمارة:

الجدول (29): توزيع عبارات الاستمارة وترقيمها

رقم العبارة	محاور وأبعاد الدراسة
5-1	البعد الأول: اكتشاف المعرفة
10-6	البعد الثاني: امتلاك المعرفة
16-11	البعد الثالث: مشاركة المعرفة
21-17	البعد الرابع: تطبيق المعرفة
21-1	المحور الأول: مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة
28-22	البعد الأول: الرضا الوظيفي
36-29	البعد الثاني: العمل والإنتاجية
41-37	البعد الثالث: سلوك العامل
45-42	البعد الرابع: السمات الشخصية
45-22	المحور الثاني: أداء العاملين
45	الاستمارة ككل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الدراسة.

### الفرع الثالث: صدق وثبات الاستمارة

بعدما تمت صياغة الاستمارة الموجهة إلى مسيري المؤسسات محل الدراسة في صورتها الأولية، لابد من إخضاعها لاختباري الصدق والثبات.

#### 1. صدق المحكمين (تحكيم الاستمارة)

بعد إعداد أسئلة الاستمارة في صورتها الأولية، ومن أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة، فإنها تعرض على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف بصدق المحكمين ويقصد به: "المظهر العام للاستمارة من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

#### 2. ثبات الاستمارة

يعد الثبات من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه ، وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة، حيث يعتبر معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) من أكثر المعاملات استخداما من طرف الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر من أو يساوي 0.6، ثم حساب معامل الصدق من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات الجدول التالي يوضح ذلك.

#### أ. نتائج اختبار ثبات المحور الأول

الجدول (30): معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول

أبعاد المحور الأول	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
البعد الأول: اكتشاف المعرفة	05	0.825	0.908
البعد الثاني: امتلاك المعرفة	05	0.660	0.812
البعد الثالث: مشاركة المعرفة	06	0.744	0.862
البعد الرابع: تطبيق المعرفة	05	0.834	0.913
المحور الأول: مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة	21	0.906	0.951

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04").

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في المحور الأول هي أكبر من الحد الأدنى 0.6، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات المحور الأول: مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة بلغت 0.906، مما يدل على ثبات أداة الدراسة، هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحور الأول وبالتالي يمكن القول أن الاستمارة تتمتع بالثبات.

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الأول الأربعة كانت على التوالي البعد الأول اكتشاف المعرفة (0.825)، البعد الثاني امتلاك المعرفة (0.660)، البعد الثالث مشاركة المعرفة (0.744) أما البعد الرابع تطبيق المعرفة (0.834)، وبالتالي جميع أبعاد المحور الأول هي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات الاستمارة، وتجدر الإشارة إلى أن معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات (0.951) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة.

الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات  
محل الدراسة

ب. نتائج اختبارات للمحور الثاني

الجدول (31): معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني

أبعاد المحور الثاني	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
البعد الأول: الرضا الوظيفي	07	0.789	0.888
البعد الثاني: العمل والإنتاجية	08	0.711	0.843
البعد الثالث: سلوك العامل	05	0.853	0.923
البعد الرابع: السمات الشخصية	04	0.845	0.919
<b>المحور الثاني: أداء العاملين</b>	<b>24</b>	<b>0.901</b>	<b>0.949</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "04").

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ في المحور الثاني أداء العاملين هي أكبر من الحد الأدنى 0.6، وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة بلغت 0.901 مما يدل على ثبات أداة الدراسة، هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحور الثاني وبالتالي يمكن القول أن الاستمارة تتمتع بالثبات.

نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المحور الثاني الأربعة كانت على التوالي، البعد الأول الرضا الوظيفي (0.789)، البعد الثاني العمل والإنتاجية (0.711)، البعد الثالث سلوك العامل (0.853)، أما البعد الرابع السمات الشخصية (0.845)، وبالتالي جميع أبعاد المحور الثاني هي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات الاستمارة، وتصدر الإشارة أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 1 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات (0.949) وهو ما يدل على صدق الاستمارة.

### 3. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستمارة، قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة ارتباط كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات  
محل الدراسة

أ. الاتساق الداخلي للمحور الأول: مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

الجدول (32): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

Sig	Pearson Correlation	رقم العبارة	الأبعاد	Sig	Pearson Correlation	رقم العبارة	الأبعاد
0.000	0.716**	العبارة 06	امتلاك المعرفة	0.000	0.590**	العبارة 01	اكتشاف المعرفة
0.000	0.693**	العبارة 07		0.000	0.671**	العبارة 02	
0.000	0.495**	العبارة 08		0.000	0.487**	العبارة 03	
0.000	0.436**	العبارة 09		0.000	0.576**	العبارة 04	
0.000	0.409**	العبارة 10		0.000	0.773**	العبارة 05	
0.000	678*	العبارة 17	تطبيق المعرفة	0.000	0.618**	العبارة 11	مشاركة المعرفة
0.000	0.640**	العبارة 18		0.000	0.388**	العبارة 12	
0.000	0.684**	العبارة 19		0.000	0.522**	العبارة 13	
0.000	0.545**	العبارة 20		0.000	0.514**	العبارة 14	
0.000	0.746**	العبارة 21		0.000	0.567**	العبارة 15	
//	//	//		0.000	0.696**	العبارة 16	
**. دال معنويًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )							

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "05").

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه، تبين لنا أن عبارات أبعاد المحور الأول إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة؛ امتلاك المعرفة؛ مشاركة المعرفة؛ تطبيق المعرفة) تمتاز بالاتساق الداخلي، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الأول مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات  
محل الدراسة

ب. الاتساق الداخلي للمحور الثاني أداء العاملين

الجدول (33): يوضح الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

Sig	Pearson Correlation	رقم العبارة	الأبعاد	Sig	Pearson Correlation	رقم العبارة	الأبعاد
0.000	0.627**	العبارة 29	العمل والإنتاجية	0.000	0.313**	العبارة 22	الرضا الوظيفي
0.000	0.625**	العبارة 30		0.000	0.677**	العبارة 23	
0.000	0.491**	العبارة 31		0.000	0.511**	العبارة 24	
0.000	0.622**	العبارة 32		0.000	0.672**	العبارة 25	
0.000	0.619**	العبارة 33		0.000	0.583**	العبارة 26	
0.000	0.626**	العبارة 34			0.432**	العبارة 27	
0.019	0.282*	العبارة 35			0.594**	العبارة 28	
0.000	0.635**	العبارة 36		//	//	//	
0.000	0.561**	العبارة 42	السمات الشخصية	0.000	0.584**	العبارة 37	سلوك العامل
0.000	0.753**	العبارة 43		0.000	0.673**	العبارة 38	
0.000	0.517**	العبارة 44		0.001	0.377**	العبارة 39	
0.000	0.681**	العبارة 45		0.000	0.515**	العبارة 40	
//	//	//		0.000	0.675**	العبارة 41	

\*\* : دال معنويًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "06")

يتبين لنا من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه أن عبارات أبعاد المحور الثاني أداء العاملين (الرضا الوظيفي؛ العمل و الإنتاجية؛ سلوك العامل؛ السمات الشخصية) تمتاز بالاتساق الداخلي، حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد في المحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه عبارات المحور الثاني أداء العاملين صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

سيتم تناول في هذا المطلب أدوات الوصف والتحليل، أدوات اختبار الفرضيات، مع توضيح قاعدة القرار التي تم أخذها في عين الاعتبار.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: أدوات الوصف والتحليل

استخدم في هذا البحث مجموعة من الأساليب الإحصائية، نذكر منها:

1. استخدام التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات المؤسسة، وتوزيع إجابات مسيريها حسب

درجة الموافقة على فقرات الدراسة المختلفة، وذلك كالآتي:

أ. التوزيعات التكرارية بالقيم المطلقة والنسب المئوية، لتحليل بيانات كل من المؤسسات والمسيرين؛

ب. الجداول التكرارية والنسب المئوية، لتوزيع إجابات المسيرين على الفقرات المختلفة وفقا لسلم الإجابة المحدد؛

2. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد درجة الموافقة من عدمها بالنسبة لإجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة، ومعرفة مدى تشتت هذه الإجابات عن الإجابة المتوسطة؛

3. حساب معامل الثبات ألفا كرومباخ، لقياس مدى الاتساق الداخلي بين عبارات ومحاور الاستمارة، وتقييم قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة، أخذا في عين الاعتبار النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية وهي 60 %، فكلما تجاوز معامل ألفا كرومباخ هذه القيمة دل على مصداقية الأداة وثباتها وإمكانية اعتمادها في الدراسة؛

4. معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق البنائي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

1 أنظر:

- عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وبرنامج spss الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 65-67.

- محمد بلال زغي، عباس الطلاحفة، النظام الإحصائي (spss): فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 173.

- محمد خبير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (spss)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 254.

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

#### الفرع الثاني: أدوات اختبار الفرضيات

لقد تم الاعتماد على بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة موضحة كالتالي:

1. اختبار (T-test): في حالة دراسة الفروق بين المتوسطين؛
  2. اختبار التباين الأحادي: one – way ANOVA في حالة دراسة الفروق بين أكثر من متوسطين؛
  3. اختبار (F-test): لاختبار المعنوية الكلية للنموذج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، أي معنوية العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، ويمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرفقة للاختبار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  4. معامل التحديد  $R^2$ : يقيس مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي؛
  5. اختبار معامل الالتواء والتفلطح: للتأكد من أن البيانات المستخرجة للدراسة الميدانية تتبع التوزيع الطبيعي؛
  6. معامل تضخم التباين (Inflation Factor Variance) (IFV): الهدف من استعماله هو اختبار الارتباط الخطي المسموح به، وعدم تجاوز الارتباط بين المتغيرات المستقلة للحد الأقصى المسموح به.
  7. الانحدار الخطي المتعدد: لتحديد تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- الفرع الثالث: قاعدة القرار لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة
- لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة، المعبر عنها في أجزاء الاستمارة تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (34): سلم ليكرت لتحديد الإجابات

الرقم	1	2	3	4	5
الإجابة المقابلة	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة، باعتماد على الدراسات السابقة.

وعلى أساس ذلك تم تحديد قاعدة القرار كما يلي:

1. حساب المدى لقيم المقياس الخماسي 1 – 5؛ كما يلي:  $4 = 5 - 1$

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

2. تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس، أي:  $0.8 = 4 / 5$  والهدف من ذلك هو تحديد الطول الفعلي لكل مجال إجابة، حيث قدر بـ 0.8؛
3. يضاف هذا الطول لرقم الإجابة الأولى 1،  $1.80 = 0.8 + 1$  وبالتالي يحدد مجال الإجابة الأولى  $[1 - 1.80]$  أي أن كل متوسط حسابي يقع في حدود هذا المجال، فالإجابة تكون غير موافق تماماً؛
4. أما المجال الثاني للإجابات فيبدأ من 1.80 وينتهي عند 2.60؛ والمحسوبة كما يلي:  $2.60 = 0.80 + 1.80$  فكل وسط حسابي أكبر من 1.80 وأقل من أو يساوي 2.60 يدل على أن الإجابة غير موافق؛
5. عند إضافة المدى 0.8 إلى القيمة 2.60 يتم الوصول إلى نهاية المجال الثالث؛ أي  $[2.60 - 3.40]$  لذلك تعتبر المتوسطات ضمن هذا المجال هي إجابات دون رأي؛
6. وبالنسبة للمتوسطات التي هي في حدود المجال  $[3.40 - 4.20]$  فتشير إلى أن الإجابة موافق؛
7. أما متوسطات الإجابات التي تكون في حدود المجال الأخير  $[4.20 - 5]$ ، الموافقة بشدة؛ وسيتم تلخيص ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (35): جدول يلخص أطوال الفئات لتحديد درجة موافقة المسيرين من خلال سلم ليكرت

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي	
درجة منخفضة جداً	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة	$[1 - 1.80]$
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.80 إلى 2.60 درجة	$[1.80 - 2.60]$
درجة متوسطة	محايد	من 2.60 إلى 3.40 درجة	$[2.60 - 3.40]$
درجة عالية	موافق	من 3.40 إلى 4.20 درجة	$[3.40 - 4.20]$
درجة عالية جداً	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5 درجة	$[4.20 - 5]$
الوزن النسبي بحسب بطريقة الثلاثية			
س (الوزن النسبي) = 36.00%		5 (أعلى درجة في مقياس ليكرت) ----- 100%	
س		1.80 (متوسط الحسابي) ----- س	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

8. ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي في المحور، وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما؛
9. حساب الوزن النسبي للمتوسط الاستجابات المستجوبين يساوي  $(\text{المتوسط الحسابي} * 100) / 5$ .

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

#### المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة إجابات المستجوبين

بعد عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، ففي هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج المسيرين المستجوبين بالاعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)، بهدف تحديد اتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة وعبارات الاستمارة، وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات المسيرين، وكذلك عرض تحليلاً وصفيًا للمتغيرات، خصائص بيانات المؤسسة والبيانات الشخصية للمسيرين، من خلال التكرارات والنسبة المئوية.

#### المطلب الأول: تحليل ومناقشة بيانات المؤسسات والمسيرين

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى خصائص المسيرين والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل، كما سيتم التطرق إلى بيانات المؤسسة من حيث الحجم، عمر المؤسسة، وطبيعة نشاطها.

#### الفرع الأول: البيانات الشخصية للمسيرين

في هذا العنصر سيتم تحليل الصفات الشخصية للمسيرين الذين تم استجوابهم بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهم، وبالتالي إعطاء صورة واضحة عن المستجوبين وطبيعة البيانات التي تتم معالجتها لمعرفة مدى إدراكهم تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال تحليل الجزء الأول من قائمة الاستمارة والمتعلقة بالبيانات الشخصية للمستجوبين والمتمثلة في أربع متغيرات (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) والجداول التالية توضح الأعداد والنسب المئوية للمسيرين:

**1. متغير الجنس:** فيما يلي سيتم عرض الجدول الذي يوضح توزيع المسيرين المستجوبين في المؤسسات محل الدراسة.

الجدول (36): توزيع المسيرين حسب متغير الجنس

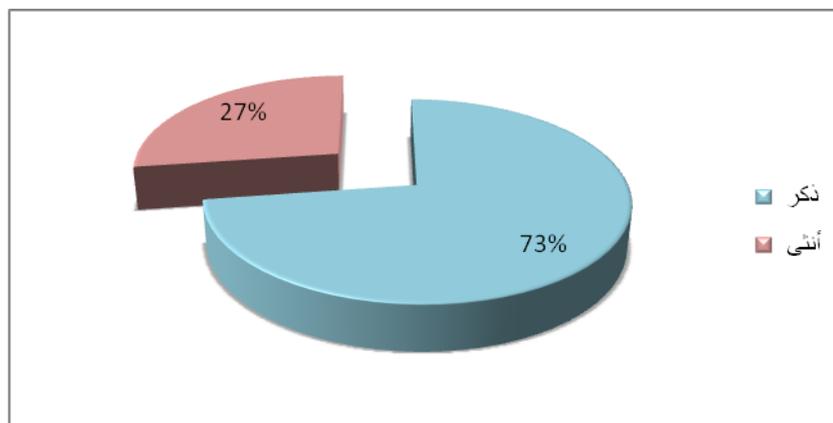
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	50	72.5%
	أنثى	19	27.5%
	المجموع	69	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07").

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المسيرين من فئة الذكور بعدد 50 ونسبة 72.5%، في حين 27.5% لصالح الإناث من المجموع الإجمالي للنسب، كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل (26): التمثيل البياني لتوزيع المسيرين حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

2. متغير السن: الجدول الموالي يبين اختلاف المسيرين المستجوبين حسب السن، من الشباب والكهولة وحتى المتقاعدين، وهذا ما يؤثر على ممارسة نشاطاتهم كمسيرين.

الجدول (37): توزيع المسيرين حسب متغير السن

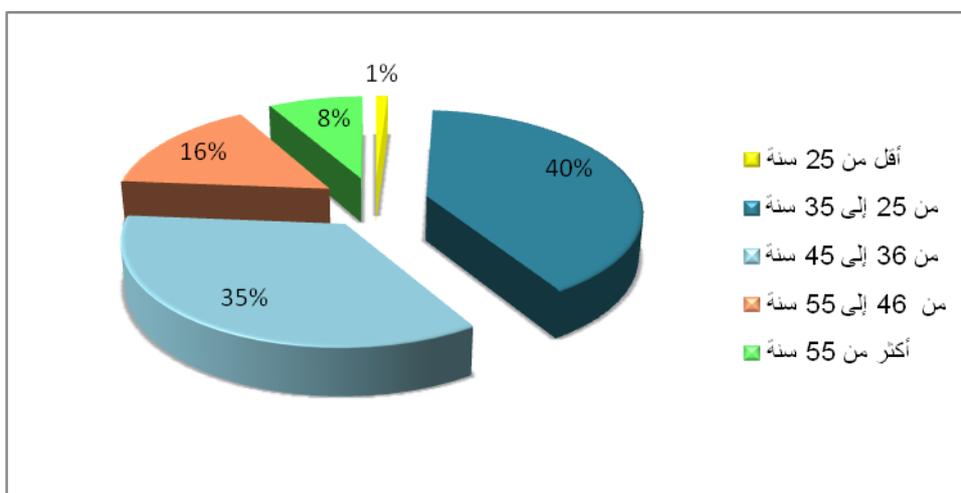
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 25 سنة	1	1.4%
	من 25 إلى 35 سنة	27	39.1%
	من 36 إلى 45 سنة	24	34.8%
	من 46 إلى 55 سنة	11	15.9%
	أكثر من 55 سنة	6	8.7%
	المجموع	69	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07").

تبين لنا من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي من 25 إلى 35 سنة بعدد 27 ونسبة 39.1%، تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بعدد 24 ونسبة 34.8%، في حين أكثر من 55 سنة بعدد 6 ونسبة 8.7%، أما أقل من 25 سنة بفرد واحد ونسبة 1.4% من المجموع الإجمالي للنسب. كما هو مبين في الشكل الموالي.

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة

الشكل (27): التمثيل البياني لتوزيع المسيرين حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

### 3. متغير المستوى التعليمي: مما لا شك فيه هو أن المستوى التعليمي يتباين من مسير إلى مسير، فنجد

المتعلم وغير المتعلم، المهني، الثانوي، والجامعي وهذا ما سيتم عرضه في الجدول الموالي:

الجدول (38): توزيع المسيرين حسب متغير المستوى التعليمي

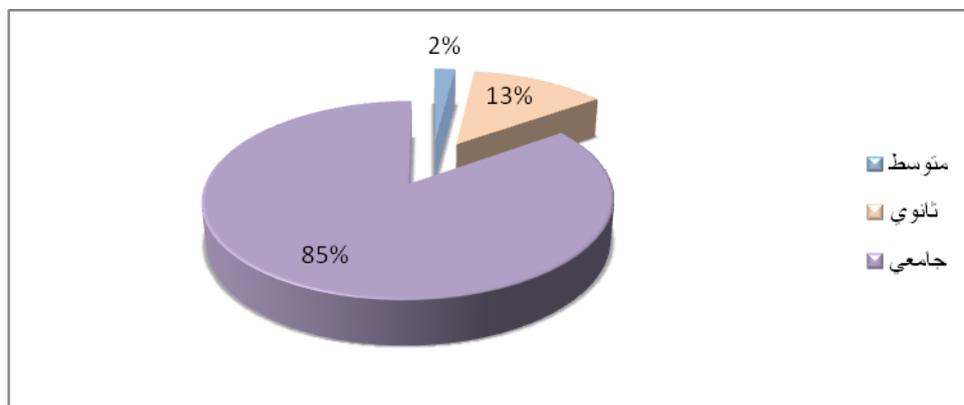
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	متوسط	2	2.9%
	ثانوي	9	13%
	جامعي	58	84.1%
	المجموع	69	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07").

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية المسيرين بمستوى جامعي بعدد 58 ونسبة 84.1% في حين 13% بمستوى ثانوي أما النسبة المتبقية 2.9% بمستوى متوسط من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي.

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة

الشكل (28): التمثيل البياني لتوزيع المسيرين حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يمكن القول أن الفئة المستجوبة ذات مستوى تعليمي يسمح لها باستيعاب مضمون الاستمارة والإجابة على عباراتها وبنودها، وهو ما يعطي مصداقية أكثر للبيانات المتحصل عليها، كما يعكس واقع مؤسساتهم وتوجهاتها فيما يخص متغيرات البحث.

**4. متغير الأقدمية في العمل:** من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على عمل المسير هي عدد سنوات العمل (الخبرة) والتي تختلف من مسير إلى مسير حسب الجدول الموالي:

الجدول (39): توزيع المسيرين حسب متغير الأقدمية في العمل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	18	26.1%
	من 5 إلى 15 سنة	33	47.8%
	من 16 إلى 25 سنة	11	15.9%
	أكثر من 25 سنة	7	10.1%
	المجموع	69	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07").

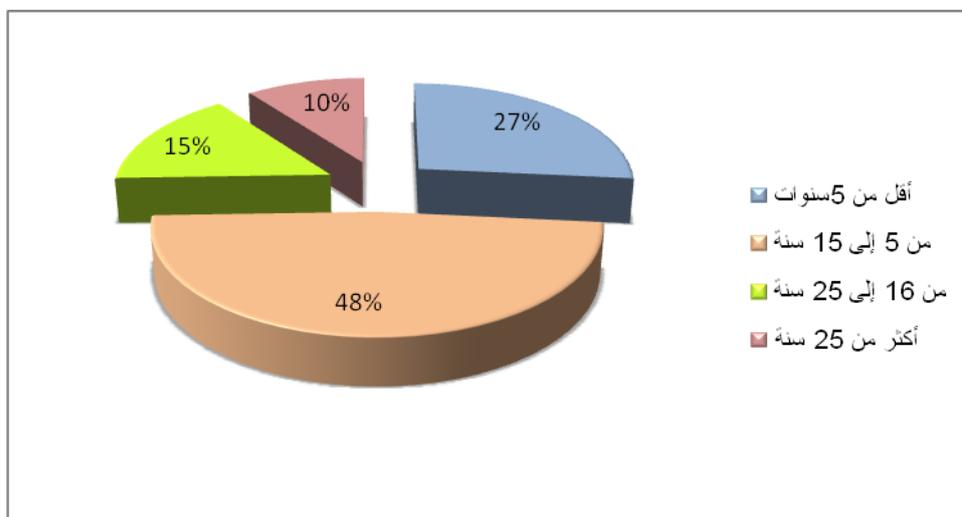
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات المسيرين البالغ عددها 69 ، نلاحظ أن المسيرين يتوزعون حسب متغير الأقدمية في العمل بعدد 33 فرد بنسبة 47.8% لصالح الفئة ذات عدد سنوات العمل من 05 سنوات إلى 15 سنة وهي أكبر نسبة، تليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 26.1% في حين الفئة من 16 سنة إلى 25 سنة بعدد 11 ونسبة 15.9% أما الفئة أكثر من 25 سنة بعدد 7 ونسبة

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

10.1%، وما نستنتجه أن المستجوبين لهم فترة عمل طويلة مما يدعم النتائج التي سنتوصل إليها ويعطي ثقة في بيانات الدراسة بحكم خبرتهم في الميدان ودرابتهم بموضوع الدراسة، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (29): التمثيل البياني لتوزيع المسيرين حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يعكس عامل الأقدمية بالنسبة للفئة المستجوبة، والتي تتجاوز في أغلب الحالات 10 سنوات عمل بالمؤسسة، قدرة المسيرين على إعطاء صورة فعلية عن واقع إدارة المعرفة ومستوى تبني عناصرها، ومدى تأثيرها على أداء العاملين، وهذا ما ساعد على جمع بيانات حقيقية لتفسير وتحليل متغيرات الدراسة.

### الفرع الثاني: بيانات المؤسسة

سيتم التطرق فيما يلي إلى مختلف الخصائص التي تميز المؤسسات محل الدراسة، والتي من أبرزها عمر المؤسسة، طبيعة نشاطها، حجمها.

1. متغير طبيعة النشاط: تختلف المؤسسات من عدة جوانب، فمثلا حسب طبيعة النشاط نجد مؤسسات خدمية، صناعية، وغيرها لذلك سيتم عرض طبيعة نشاط المؤسسات محل دراسة في الجدول التالي:

الجدول (40): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة النشاط

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
طبيعة النشاط	صناعية	40	58%
	خدمية	29	42%
	المجموع	69	100%

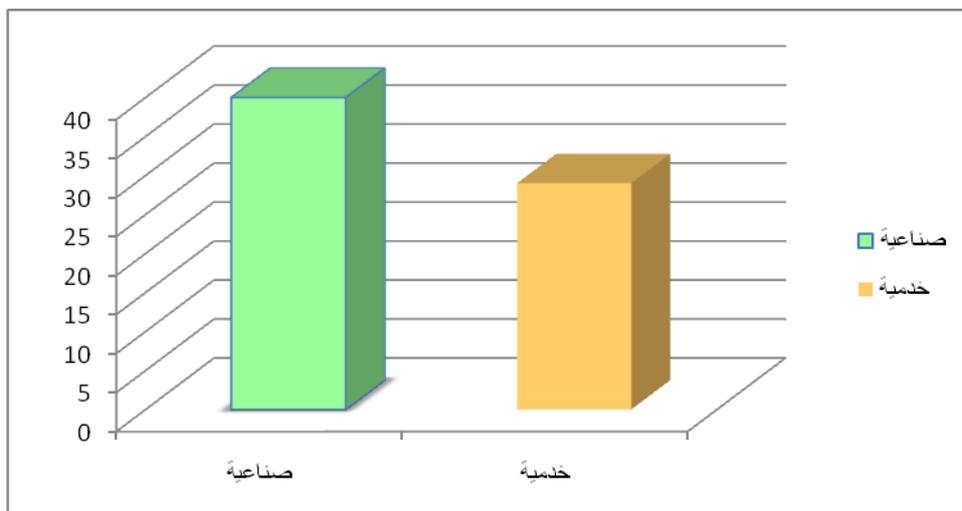
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07").

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة تنشط في المجال الصناعي بعدد 40 مؤسسة ونسبة 58%، أما 42% تنشط في المجال الخدماتي من مجموع 69 مؤسسة محل الدراسة والشكل البياني يوضح ذلك.

الشكل (30): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير طبيعة النشاط



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

2. متغير عمر المؤسسة: تم تقسيم عمر المؤسسات، سنوات خدمتها وتطورها حسب فئات عمرية متفاوتة وهذا ما سيبينه الجدول الموالي:

الجدول (41): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
عمر المؤسسة	أقل من 5 سنوات	5	7.2%
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	10	14.5%
	من 11 سنة إلى 20 سنة	22	31.9%
	أكثر من 20 سنة	32	46.4%
	المجموع	69	100%

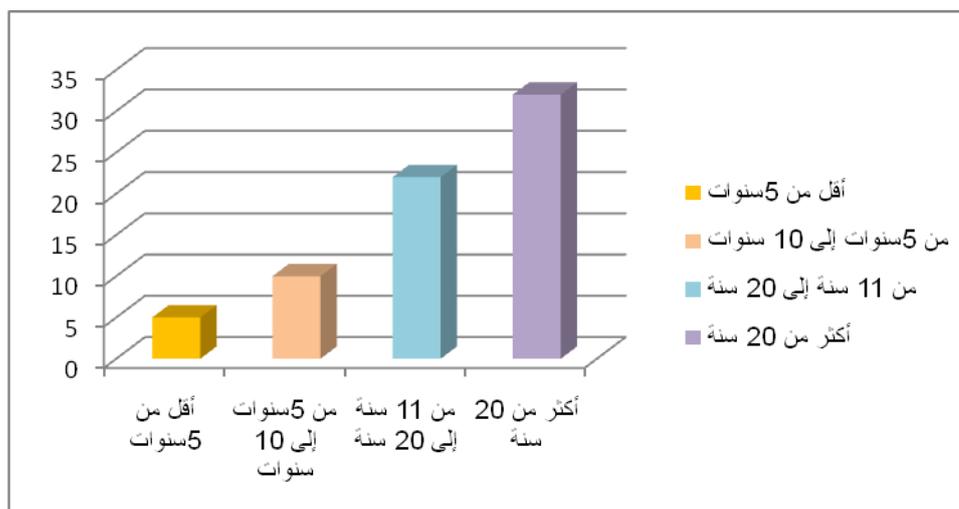
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07").

تشير معطيات الجدول أعلاه أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة من الفئة العمرية أكثر من 20 سنة عمل بعدد 32 مؤسسة ونسبة 46.4%، تليها الفئة العمرية من 11 سنة إلى 20 سنة بعدد 22 ونسبة 31.9%، في حين الفئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 10 مؤسسات ونسبة 14.5%، أما أقل من 5 سنوات كانت بعدد 5 مؤسسات ونسبة 7.2%، من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل الموالي:

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

الشكل رقم (31): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

قد يكون مؤشر عمر المؤسسة؛ أي مدة ممارستها لنشاطها، مؤشرا جيدا لتبنيها ممارسات إدارة المعرفة، وتقييم أداء عاملها، فهذه النتائج تبين أن أغلب المؤسسات حوالي 78% تتجاوز مدة نشاطها 10 سنوات، وهي بذلك تمثل بيئة مناسبة لنشر مفاهيم إدارة المعرفة وتطبيقها، وكذا تكوين رصيد معرفي يسمح لها بتطوير أداء المورد البشري لديها.

**3. متغير حجم المؤسسة "عدد العمال":** يختلف نوع المؤسسات من حيث عدد عمالها إلى مؤسسات صغيرة، متوسطة، مؤسسات كبيرة وغيرها.

الجدول رقم (42): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الحجم

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
حجم المؤسسة	أقل من 50 عامل	25	36.2%
	من 50 إلى 250 عامل	23	33.3%
	أكثر من 250 عامل	21	30.4%
	المجموع	69	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "07").

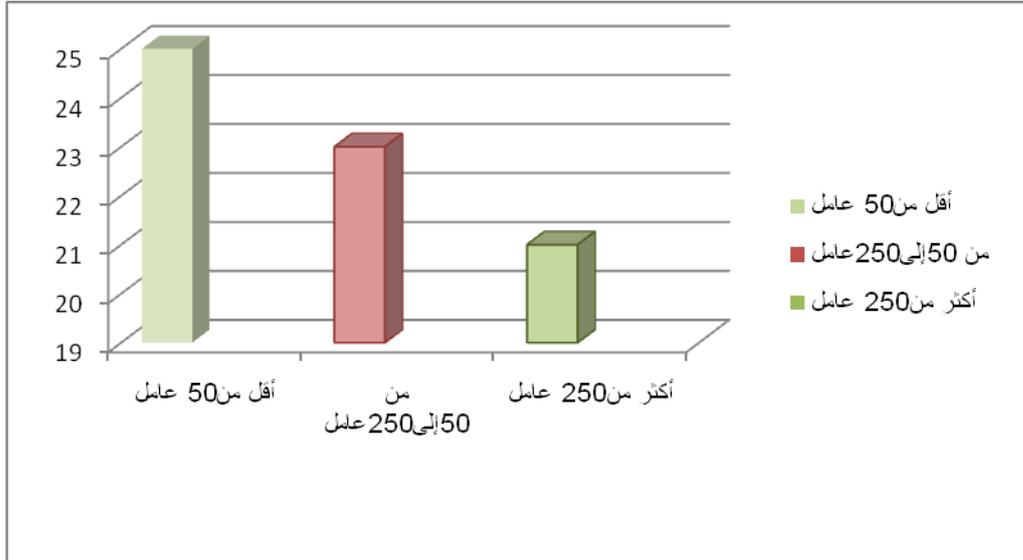
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه هناك نسب متقاربة بين توزيع المؤسسات محل الدراسة من حيث متغير حجم المؤسسة "عدد العمال"، حيث أن المؤسسات الصغيرة تشغل أقل من 50 عامل بعدد 25 ونسبة 36.2%، تليها المؤسسات المتوسطة من 50 إلى 250 عامل بعدد 23 ونسبة 33.3%، أما من

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

تشغل أكثر من 250 عامل بعدد 21 ونسبة 30.4% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل (32): توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الحجم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال هذه المعطيات، فالمؤسسات التي شملتها الدراسة قد ضمت بنسب متقاربة مؤسسات صغيرة، متوسطة، وكبيرة. تختلف من حيث طبيعة ومدى نشاطها. وتمثل مجالا مناسباً لدراسة مفاهيم إدارة المعرفة، إذ لا يقتصر تطبيقها على المؤسسات الكبيرة فقط، كما يمكن الإشارة إلى أن التراكم المعرفي والخبرة يرتبطان بالعامل وحياته الوظيفية بالمؤسسة مهما كان حجمها، كما أن الحجم الصغير والمتوسط للمؤسسة يتيح لها إمكانية تبني هذه المفاهيم نظراً للخصوصيات التي يتمتع بها هذا النوع من المؤسسات من حيث: القدرة على التجديد والتكيف، بساطة الهيكل التنظيمي، الجوارية، سهولة الاتصال الداخلي، خاصية الملكية والإدارة، .... إلخ.

### المطلب الثاني: تحليل ومناقشة بيانات إدارة المعرفة

سيتم في هذا المطلب مناقشة وتحليل بيانات المحور الأول المتعلق بمستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة من خلال إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة باستخدام مختلف أساليب الإحصاء الوصفي.

### الفرع الأول: تحليل بيانات اكتشاف المعرفة

فيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات المسيرين على فقرات البعد 01 والمتعلق باكتشاف المعرفة:

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

الجدول (43): نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة باكتشاف المعرفة

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01.	تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير بهدف اكتشاف معارف جديدة.	3.91	0.981	04	مرتفع
02.	تنظم المؤسسة جلسات نقاش بين عمالها للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار.	4.03	0.822	03	مرتفع
03.	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، (كالزبائن).	4.10	0.807	02	مرتفع
04.	تقوم المؤسسة أحيانا بتشكيل فرق عمل من مختلف مستوياتها من أجل اكتشاف معارف جديدة.	3.80	0.933	05	مرتفع
05.	توفر المؤسسة الجو المناسب لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.	4.23	0.710	01	مرتفع جدا
	<b>البعد الأول: اكتشاف المعرفة</b>	<b>4.0145</b>	<b>0.65648</b>	<b>02</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08").

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المسيرين على عبارات البعد الأول والذي احتل المرتبة الثانية والمتعلق باكتشاف المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة بلغ: (4.01)، وبالانحراف المعياري بلغ (0.65)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء المسيرين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات المسيرين فيما يخص بعداكتشاف المعرفة كانت مرتفعة، حيث نجد العبارة رقم 05 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.23) وانحراف معياري (0.710)، أي المؤسسة تسعى لتوفير جو مناسب لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.807) أي أن المؤسسة تعمل على جمع المعلومات من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، (كالزبائن)، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 02 "تنظم المؤسسة جلسات نقاش بين عمالها للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.822)، وذلك بمستوى مرتفع من حيث أهميتها النسبية، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.981)، وبمستوى مرتفع أي أن المؤسسة تدعم برامج البحث والتطوير بهدف اكتشاف معارف جديدة، وفي الأخير نجد العبارة رقم 04 "تقوم المؤسسة أحيانا بتشكيل فرق عمل من مختلف مستوياتها من أجل

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

اكتشاف معارف جديدة" بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.933) وذلك بمستوى تقدير مرتفع من حيث أهميتها النسبية.

وعلى أساسه، يمكن القول أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تعمل على توفير مناخ عمل مناسب يشجع على مشاركة الأفراد في حل المشكلات، العمل بروح الفريق، وكذا إشراك الأطراف ذات العلاقة، وتشجيع نشاط البحث والتطوير لديها، وذلك بهدف اكتشاف المعرفة.

### الفرع الثاني: تحليل بيانات امتلاك المعرفة

سيتم عرض وتحليل إجابات المسيرين على فقرات البعد 02 والمتعلقة بامتلاك المعرفة:

الجدول (44): نتائج تحليل المسيرين المتعلقة بامتلاك المعرفة

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعبارة
06.	تستعين المؤسسة أحيانا بمتخصصين من خارج المؤسسة لنقل خبرتهم للعاملين.	3.87	1.056	03	مرتفع
07.	تعمل المؤسسة على عقد الندوات التي تساهم في الحصول على المعرفة.	3.64	1.057	04	مرتفع
08.	تعمل المؤسسة على توظيف الكفاءات المؤهلة القادرة على تقديم الإضافة.	4.35	0.682	01	مرتفع جدا
09.	تمتلك المؤسسة براءات اختراع خاصة بها.	2.84	1.080	05	متوسط
10.	تعمل المؤسسة على معالجة المعلومات المتحصل عنها من مصادر متعددة.	3.91	0.800	02	مرتفع
	البعد الثاني: امتلاك المعرفة	3.7217	0.61760	04	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08").

يتبين لنا من الجدول أعلاه المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المسيرين على عبارات البعد الثاني و الذي جاء في المرتبة الرابعة والمتعلق بامتلاك المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة بلغ: (3.72) وبالانحراف معياري بلغ (0.61) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى تقارب آراء المسيرين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات المسيرين فيما يخص بعد امتلاك المعرفة كانت مرتفعة، حيث نجد العبارة رقم 08 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.35) وانحراف معياري (0.682)، أي أنهم يؤكدون وبمستوى مرتفع جدا على أن المؤسسة تعمل على توظيف الكفاءات المؤهلة القادرة على تقديم الإضافة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 10

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.800)، أي أن المؤسسة تعمل على معالجة المعلومات المتحصل عنها من مصادر متعددة، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 06 "تستعين المؤسسة أحيانا بمختصين من خارج المؤسسة لنقل خبرتهم للعاملين" بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.056)، وذلك بمستوى مرتفع من حيث أهميتها النسبية، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 07 بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.057) وبمستوى مرتفع، أي أن المؤسسة تعمل على عقد الندوات التي تساهم في الحصول على المعرفة، وفي الأخير نجد العبارة رقم 09 "تمتلك المؤسسة براءات اختراع خاصة بها" بمتوسط حسابي (2.84) وانحراف معياري (1.080) وذلك بمستوى تقدير متوسط.

وانطلاقاً من ذلك، فامتلاك المؤسسات محل الدراسة للمعرفة يعتمد على توظيف الكفاءات المؤهلة بالدرجة الأولى، واستغلال المعلومات المتحصل عليها، والاستعانة في نقل الخبرات بمختصين خارجيين، إضافة إلى عقد الندوات والحيازة على براءات الاختراع.

### الفرع الثالث: تحليل بيانات مشاركة المعرفة

سيتم عرض وتحليل إجابات المسيرين على فقرات البعد 03 والمتعلقة بمشاركة المعرفة:

الجدول (45): نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بمشاركة المعرفة

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
11.	تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسهل التشارك المعرفي بين العاملين.	3.97	0.785	04	مرتفع
12.	تستعمل المؤسسة وسائل حديثة في الاتصال كالإنترنت في توزيع المعرفة المتاحة لجميع العاملين.	4.32	0.606	01	مرتفع جداً
13.	تقوم المؤسسة بإصدار وثائق لنشر معارف جديدة.	4.04	0.898	03	مرتفع
14.	يهتم الموظفون بتبادل المعارف فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.	4.09	0.702	02	مرتفع
15.	يقوم الموظفون بنشر التجارب الناجحة السابقة الخاصة بالمؤسسة.	3.77	0.910	06	مرتفع
16.	تعمل المؤسسة على تنمية المعرفة لدى العاملين باستمرار من خلال برامج التكوين التي تقوم بها.	3.83	1.043	05	مرتفع
	<b>البعد الثالث: مشاركة المعرفة</b>	<b>4.0024</b>	<b>0.55387</b>	<b>03</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08").

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نجد المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المسيرين على عبارات البعد الثالث والذي احتل المرتبة الثالثة والمتعلق بمشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة بلغ: (4.00) وبالنحرف معياري بلغ (0.55)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء المسيرين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات المسيرين فيما يخص بعد مشاركة المعرفة كانت مرتفعة ، حيث نجد العبارة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.32) وانحرف معياري (0.606)، أي أنهم يؤكدون وبمستوى مرتفع جدا على أن المؤسسة تستعمل وسائل حديثة في الاتصال كالإنترنت في توزيع المعرفة المتاحة لجميع العاملين، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 14 " يهتم الموظفون بتبادل المعارف فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية" بمتوسط حسابي (4.09) وانحرف معياري (0.702) وذلك بمستوى مرتفع من حيث أهميتها النسبية ، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي (4.04) وانحرف معياري (0.898)، أي تقوم المؤسسة بإصدار وثائق لنشر معارف جديدة ، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 11 بمتوسط (3.97) وانحرف معياري (0.785) بمستوى مرتفع، فالمؤسسة تمتلك هيكل تنظيمي مرن يسهل التشارك المعرفي بين العاملين، كما احتلت العبارة رقم 16 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.83) وانحرف معياري (1.043) وبمستوى مرتفع، أي المؤسسة تعمل على تنمية المعرفة لدى العاملين باستمرار من خلال برامج التكوين التي تقوم بها، وفي الأخير نجد العبارة رقم 15 " يقوم الموظفون بنشر التجارب الناجحة السابقة الخاصة بالمؤسسة" بمتوسط حسابي (3.77) وانحرف معياري (0.910) وذلك بمستوى تقدير مرتفع.

وتأسيسا على ذلك، يمكن القول أن التشارك المعرفي لدى أغلب المؤسسات المدروسة يعتمد على تكنولوجيا الاتصال ونشر المعرفة داخليا، تبادل المعارف والخبرات والتجارب الناجحة بين العاملين، مرونة الهيكل التنظيمي، إضافة إلى اعتماد برامج تدريبية وتكوينية للعاملين.

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

#### الفرع الرابع: تحليل بيانات تطبيق المعرفة

سيتم عرض وتحليل إجابات المسيرين على فقرات البعد 04 والمتعلقة بتطبيق المعرفة:

الجدول (46): نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بتطبيق المعرفة

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
17.	تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة للعمل من خلال التوجيه.	4.03	0.785	05	مرتفع
18.	تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة أو خدمة جديدة.	4.28	0.705	01	مرتفع جدا
19.	توفر المؤسسة الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة.	4.07	0.846	02	مرتفع
20.	ثقافة المؤسسة تدعم عملية تطبيق المعرفة.	4.06	0.705	03	مرتفع
21.	تحرص المؤسسة على المتابعة الدورية في تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدرب عليها.	4.06	0.765	04	مرتفع
البعد الرابع: تطبيق المعرفة		4.0986	0.59173	01	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08").

تشير معطيات الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المسيرين على عبارات البعد الرابع والذي احتل المرتبة الأولى، والمتعلق بتطبيق المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة بلغ: (4.09) وبالانحراف معياري بلغ (0.59)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء المسيرين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد الذي هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات المسيرين فيما يخص بعد تطبيق المعرفة كانت مرتفعة، حيث نجد العبارة رقم 18 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر به (4.28) وانحراف معياري (0.705)، أي أنهم يؤكدون و بمستوى مرتفع جدا على أن المؤسسة تحرص على تقديم منتجات جديدة أو خدمة جديدة، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.846)، أي المؤسسة توفر الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 20 "ثقافة المؤسسة تدعم عملية تطبيق المعرفة" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.705) وذلك بمستوى مرتفع من حيث أهميتها النسبية، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.765) وبمستوى مرتفع، أي تحرص المؤسسة على المتابعة الدورية في تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدرب عليها، وفي الأخير نجد العبارة رقم 17

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

"تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة للعمل من خلال التوجيه. " بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.785) وذلك بمستوى تقدير مرتفع.

وتأسيسا على ذلك يمكن القول أن تطبيق المعرفة في أغلب المؤسسات محل الدراسة يعتمد على حرص المؤسسات على تقديم منتجات جديدة وخدمات مبتكرة، على تشجيع المؤسسة عامليها على تطبيق الأفكار الجديدة من خلال التوجيه، توفير مختلف الوسائل الضرورية والمناسبة لتطبيق مختلف الأفكار الجديدة، كما يعتمد على وجود ثقافة تنظيمية قوية للمؤسسة تشجع على تطبيق كل ما هو جديد ومبتكر.

وفي ما يلي جدول يلخص ترتيب الأبعاد حسب أهميتها بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول (47): ترتيب الأهمية النسبة لأبعاد المحور الأول

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
البعد الأول: اكتشاف المعرفة	4,01	0,656	02
البعد الثاني: امتلاك المعرفة	3,72	0,617	04
البعد الثالث: مشاركة المعرفة	4,00	0,553	03
البعد الرابع: تطبيق المعرفة	4,09	0,591	01
المحور الأول: مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة	3,9593	0,50381	مستوى مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08").

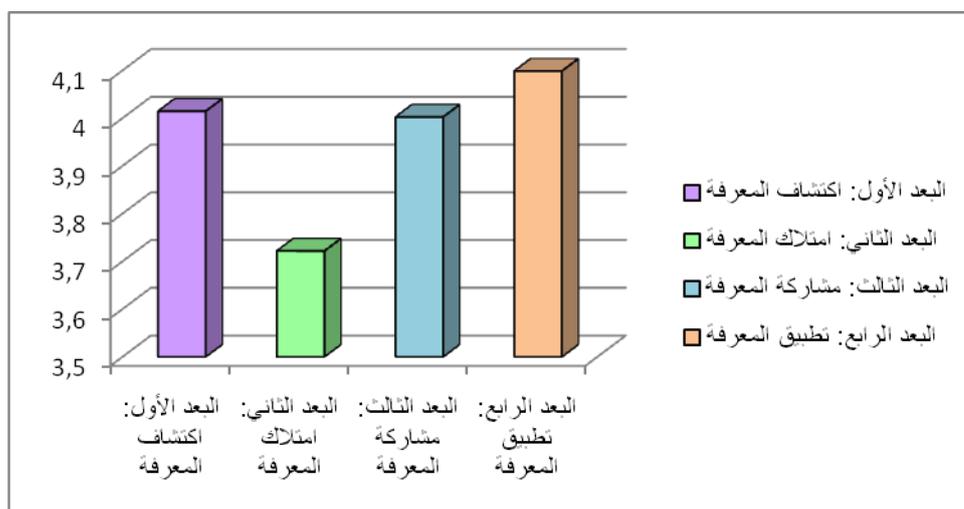
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات جميع المسيرين كانت مرتفعة لجل الأبعاد، حيث نجد بعد تطبيق المعرفة أكثر تطبيقا بالمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,09) وانحراف معياري قدره (0,591)، يليه بعد اكتشاف المعرفة بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري (0,656)، ثم بعد مشاركة المعرفة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,553) وأخيرا بعد امتلاك المعرفة بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري (0,617).

أما المتوسط الحسابي العام للأبعاد الأربعة قد بلغ (3,95) وانحراف معياري قدره (0,503)، ومنه نستنتج أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة مرتفع. كما هو مبين في الشكل الموالي:

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

الشكل (33): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

### المطلب الثالث: تحليل ومناقشة بيانات أداء العاملين

سيتم في هذا المطلب مناقشة وتحليل بيانات البعد الثاني وهو بعد أداء العاملين من إجابات مسيري المؤسسات محل الدراسة باستخدام مختلف أساليب الإحصاء الوصفي.

#### الفرع الأول: تحليل بيانات الرضا الوظيفي

سيتم عرض وتحليل إجابات المسيرين على فقرات البعد 01 والمتعلق بالرضا الوظيفي:

الجدول (48): نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بالرضا الوظيفي

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
22.	تدعم المؤسسة التحفيز المادي من خلال تقديم أجور مغرية تتناسب مع الجهود المبذولة.	3,64	1,014	مرتفع
23.	تضمن الإدارة التوافق بين متطلبات الوظيفة وشاغليها، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3,87	0,922	مرتفع
24.	تشجع المؤسسة على العلاقة الجيدة بين الزملاء داخل العمل من خلال الاحترام المتبادل.	4,17	0,663	مرتفع
25.	توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة لتحسين أداء العامل من خلال تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية.	3,97	0,857	مرتفع

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

مرتفع	04	0,773	3,93	26. منح الادارة العامل المزيد من المهام بما ينمي قدراته.
متوسط	07	0,954	3,36	27. تشرك المؤسسة العمال في القرارات التي تتخذها.
مرتفع	02	0,765	4,13	28. تعمل المؤسسة على تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي.
مرتفع	02	0,56949	3,8675	البعد الأول: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08").

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المسيرين على عبارات البعد الأول من المحور الثاني والذي احتل المرتبة الثانية والمتعلق بالرضا الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة بلغ: (3.86) وبالانحراف المعياري بلغ (0.56)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء المسيرين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات المسيرين فيما يخص بعد الرضا الوظيفي كانت مرتفعة، حيث نجد العبارة رقم 24 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.17) وانحراف معياري (0.663)، أي أنهم يؤكدون وبمستوى مرتفع على أن المؤسسة تشجع على العلاقة الجيدة بين الزملاء داخل العمل من خلال الاحترام المتبادل، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.765)، أي تعمل المؤسسة على تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 25 "توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة لتحسين أداء العامل من خلال تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية" بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (0.857) وذلك بمستوى مرتفع من حيث أهميتها النسبية، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 26 بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.773) وبمستوى مرتفع، أي الإدارة تمنح العامل المزيد من المهام بما ينمي قدراته، في حين كل من العبارة رقم 23 والعبارة 22 بالمرتبة الخامسة والسادسة على التوالي بمتوسط حسابي (3.87) و(3.64)، أي أن الإدارة تضمن التوافق بين متطلبات الوظيفة وشاغلها، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بالإضافة إلى دعم التحفيز المادي من خلال تقديم أجور مغرية تتناسب مع الجهود المبذولة، وفي الأخير نجد العبارة رقم 27 "تشرك المؤسسة العمال في القرارات التي تتخذها" بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.945) وذلك بمستوى تقدير متوسط.

واستناداً إلى ما سبق يمكن القول أن تحقيق الرضا الوظيفي لدى المسيرين يعتمد على مدى تشجيع المؤسسة على بناء العلاقات الجيدة بين الزملاء داخل العمل من خلال الاحترام المتبادل، مدى تحقيق

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

المؤسسة للاستقرار والأمان الوظيفي، تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، منح العاملين المزيد من المسؤوليات والمهام بما ينمي قدراتهم.

### الفرع الثاني: تحليل بيانات العمل والإنتاجية

سيتم عرض وتحليل إجابات المسيرين على فقرات البعد 02 والمتعلق بالعمل والإنتاجية:

الجدول (49): نتائج تحليل إجابات المسيرين على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
29.	يتمكن العامل من إنجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب.	3,87	0,821	4	مرتفع
30.	يتميز أداء العامل بالجودة المطلوبة.	3,96	0,736	3	مرتفع
31.	سرعة إنجاز العامل لمهامه.	4,00	0,840	1	مرتفع
32.	تعرض العمال لحوادث مهنية تؤدي إلى إيقافهم عن ممارسة العمل.	2,88	1,132	8	متوسط
33.	البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين من خلال اكتساب المعارف، المهارات، التقنيات الجديدة في العمل.	4,00	0,857	2	مرتفع
34.	تدعم الإدارة فكرة تشكيل جماعات العمل التي تسودها أجواء التفاهم والتعاون.	3,83	0,747	6	مرتفع
35.	غياب العامل إلا في حالة الضرورة القصوى.	3,84	0,980	5	مرتفع
36.	ابتكار الإدارة طرق جديدة في الإنتاج تساعد على زيادة الإنتاجية.	3,78	0,937	7	مرتفع
	<b>البعد الثاني: العمل والإنتاجية</b>	<b>3,7699</b>	<b>0,51164</b>	<b>3</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08").

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المسيرين على عبارات البعد الثاني من المحور الثاني والذي احتل المرتبة الثالثة، والمتعلق بالعمل والإنتاجية بالمؤسسات محل الدراسة بلغ: (3.76) وبالانحراف المعياري بلغ (0.511)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء المسيرين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات المسيرين فيما يخص بعد العمل والإنتاجية كانت مرتفعة، حيث نجد العبارة رقم 31 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.00) وانحراف معياري (0.840)، أي أنهم يؤكدون و بمستوى مرتفع

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

على أن العامل يمتاز بسرعة إنجاز مهامه، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 33 بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.857)، أي البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين من خلال اكتساب المعارف، المهارات، التقنيات الجديدة في العمل، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 30 " يتميز أداء العامل بالجودة المطلوبة " بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.736) ذلك بمستوى مرتفع من حيث أهميتها النسبية، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 29 بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.821) وبمستوى مرتفع، أي يتمكن العامل من إنجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب، في حين العبارة رقم 35 بالمرتبة الخامسة من حيث أهميتها النسبية وبمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.980)، أي لا يتم غياب العامل إلا في حالة الضرورة القصوى، أما العبارة رقم 34 جاءت بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.747)، أي تدعم الإدارة فكرة تشكيل جماعات العمل التي تسودها أجواء التفاهم والتعاون، وأخيرا نجد العبارة رقم 36 بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.937)، أي ابتكار الإدارة طرق جديدة في الإنتاج تساعد على زيادة الإنتاجية.

### الفرع الثالث: تحليل بيانات سلوك العاملين

سيتم عرض وتحليل إجابات المسيرين على فقرات البعد 03 والمتعلق بسلوك العاملين:

الجدول (50): نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بسلوك العاملين

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
37.	يتوفر لدى العامل الرغبة لإنجاز الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه.	3,93	0,792	05	مرتفع
38.	يواظب العامل على أداء وظيفته من خلال إنجاز عمله في مواعيده.	3,96	0,865	04	مرتفع
39.	التزام العامل بقوانين العمل.	4,09	0,870	03	مرتفع
40.	العلاقة الجيدة بين الزملاء داخل العمل من خلال الاحترام المتبادل.	4,14	0,713	02	مرتفع
41.	تقوم الإدارة بتشجيع التعاون بين العاملين بغية تحقيق أداء فعال.	4,16	0,720	01	مرتفع
	<b>البعد الثالث: سلوك العاملين</b>	<b>4,0024</b>	<b>0,55387</b>	<b>01</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08").

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المسيرين على عبارات البعد الثالث من المحور الثاني والذي احتل المرتبة الأولى والمتعلق بسلوك العاملين بالمؤسسات محل الدراسة بلغ: (4.00) وبالانحراف المعياري بلغ (0.553)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء المسيرين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات المسيرين فيما يخص بعد سلوك العاملين كانت مرتفعة، حيث نجد العبارة رقم 41 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4.16) وانحراف معياري (0.720)، أي أنهم يؤكدون و بمستوى مرتفع على أن الإدارة تقوم بتشجيع التعاون بين العاملين بغية تحقيق أداء فعال ، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 40 بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.713)، أي تسود العلاقة الجيدة بين الزملاء داخل العمل من خلال الاحترام المتبادل ، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 39 " التزام العامل بقوانين العمل " بمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.870) ، وذلك بمستوى مرتفع من حيث أهميتها النسبية، وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم 38 بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.865) وبمستوى مرتفع، أي يواظب العامل على أداء وظيفته من خلال إنجاز عمله في مواعيده ، وفي الأخير نجد العبارة رقم 37 بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.792)، أي تتوفر لدى العامل الرغبة لإنجاز الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه.

وتأسيسا على ذلك يمكن القول أن سلوك العاملين لدى أغلب المؤسسات يعتمد على مدى التزامهم بقوانين العمل الموكل اليهم، المواظبة على أداء وظائفهم من إنجازهم العمل في مواعيده المحددة، علاقتهم الجيدة مع الزملاء من خلال الاحترام المتبادل.

### الفرع الرابع: تحليل بيانات السمات الشخصية للعاملين

سيتم عرض وتحليل إجابات المسيرين على فقرات البعد 04 والمتعلق بالسمات الشخصية للعاملين:

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

الجدول (51): نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بالسمات الشخصية للعاملين

الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
42.	لدى العامل القدرة على إدراك مختلف المشاكل التي تواجهه مع القدرة على حلها.	3,80	0,739	01	مرتفع
43.	لدى العامل القدرة على ابتكار أفكار جديدة متعلقة بالعمل.	3,64	0,766	04	مرتفع
44.	لدى العامل القدرة على إقناع الآخرين بأفكاره.	3,78	0,683	02	مرتفع
45.	لدى العامل روح المبادرة في التغيير من خلال إدخال كل ما هو جديد.	3,75	0,793	03	مرتفع
	<b>البعد الرابع: السمات الشخصية للعاملين</b>	<b>3,7428</b>	<b>0,61682</b>	<b>04</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08").

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات المسيرين على عبارات البعد الرابع من المحور الثاني والذي احتل المرتبة الرابعة والمتعلق السمات الشخصية للعاملين بالمؤسسات محل الدراسة بلغ: (3.74) وبالانحراف المعياري بلغ (0.616)، وهو أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء المسيرين وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، والذي هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)؛ أي أن اتجاهات المسيرين بخصوص بعد السمات الشخصية للعاملين كانت مرتفعة، حيث نجد العبارة رقم 42 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3.80) وانحراف معياري (0.739) أي أنهم يؤكدون وبمستوى مرتفع على أن لدى العامل القدرة على إدراك مختلف المشاكل التي تواجهه مع القدرة على حلها، تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 44 بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.683)، أي لدى العامل القدرة على إقناع الآخرين بأفكاره، وفي المرتبة الثالثة تأتي العبارة رقم 45 " لدى العامل روح المبادرة في التغيير من خلال إدخال كل ما هو جديد " بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.793) وذلك بمستوى مرتفع من حيث أهميتها النسبية، وفي الأخير نجد العبارة رقم 43 بالمرتبة الأخيرة من حيث أهميتها النسبية بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.766) أي لدى العامل القدرة على ابتكار أفكار جديدة متعلقة بالعمل.

واستنادا على ذلك يمكن القول أن السمات الشخصية للعاملين لدى أغلب المؤسسات تعتمد مدى قدرتهم على حل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة خاصة تلك المشاكل الغير المتكررة، قدرتهم على

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

الاقناع بأفكارهم، مدى تقبلهم إدخال كل ما هو جديد للمؤسسة من تغييرات وتعديلات وهذا هو الأهم لتجنب مقاومة التغيير فيما بعد.

وفيما يلي جدول يلخص ترتيب الأبعاد حسب أهميتها بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول (52): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني

أبعاد المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
البعد الأول: الرضا الوظيفي	3,86	0,569	02
البعد الثاني: العمل والإنتاجية	3,76	0,511	03
البعد الثالث: سلوك العامل	4,00	0,553	01
البعد الرابع: السمات الشخصية	3,74	0,616	04
المحور الثاني: أداء العاملين	<b>3,8456</b>	<b>0,44186</b>	مستوى مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "08").

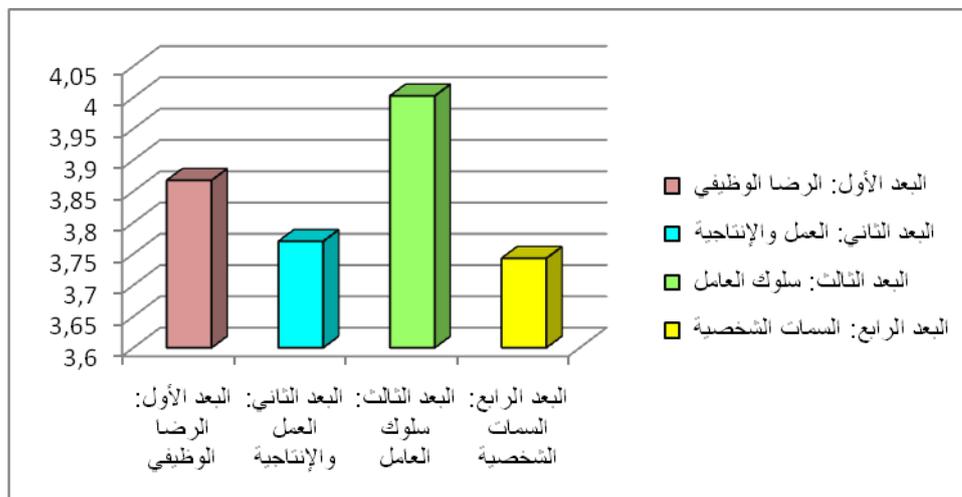
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات جميع المسيرين كانت مرتفعة لجل الأبعاد، حيث نجد بعد سلوك العامل احتل الترتيب الأول بالمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري قدر بـ(0,553)، يليه بعد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3,86) وانحراف معياري (0,569)، ثم بعد العمل والإنتاجية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,76) وانحراف معياري (0,511) وأخيرا بعد السمات الشخصية بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,616).

أما المتوسط الحسابي العام للأبعاد الأربعة قد بلغ (3,84) وانحراف معياري قدره (0,441)، ومنه نستنتج أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة مرتفع كما هو مبين في الشكل الموالي:

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

الشكل (34): ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 .

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

ضمن هذا المبحث سيتم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية، حيث في البداية سيتم اختبار الفرضية الأولى المتمثلة في تباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين العوامل المؤسسية والشخصية، ثم اختبار الفرضية الثانية المتمثلة في اختلاف الأهمية النسبية لمستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، ثم سيتم اختبار الفرضية الثالثة المتمثلة في وجود أثر إيجابي لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، ثم اختبار الفرضية الرابعة المتمثلة في التأثير الإيجابي لعناصر إدارة المعرفة بشكل إيجابي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، في نهاية هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، من خلال مناقشة وتحليل إجابات المسيرين المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

تم الاعتماد على اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وبالتالي البيانات تنوزع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها.

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) قمنا بحساب معامل الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، فالقاعدة العامة المعتمد عليها هي أن يكون معامل الالتواء محصور بين (-3) و(3)، وأن يكون معامل التفلطح أقل من (20)<sup>1</sup>، كما هو مبين في الجدول الموالي:

### الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لإدارة المعرفة

سيتم تلخيص نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد إدارة المعرفة في الجدول الموالي:  
الجدول (53): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد إدارة المعرفة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح

أبعاد المحور الأول	معامل الالتواء	معامل التفرطح
البعد الأول: اكتشاف المعرفة	-1,677	6,422
البعد الثاني: امتلاك المعرفة	-0,781	0,770
البعد الثالث: مشاركة المعرفة	-0,813	1,738
البعد الرابع: تطبيق المعرفة	-1,454	5,297
المحور الأول: مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة	-1,139	3,153

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "09").

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن جميع أبعاد المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث كانت قيم معامل الالتواء للمحور الأول (-1,139)، وهي قيمة محصورة بين (-3) و(3) وتراوحت قيم أبعاد المحور الأول الأربعة لمعامل الالتواء على التوالي (-1,677)؛ (-0,781)؛ (-0,813)؛ (-1,454).

كما كانت قيم معامل التفلطح للمحور الأول (3,153) وهي أقل من (20)، كذلك تراوح معامل التفلطح لأبعاد المحور الأول على التوالي (6,422)؛ (0,770)؛ (1,738)؛ (5,297) وهي أقل من (20)، مما يؤكد أن بيانات المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

<sup>1</sup> أبو زيد محمد خير سليم، التحليل الاحصائي باستخدام برمجية spss، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص156.

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

#### الفرع الثاني: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداء العاملين

سيتم تلخيص نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لأداء العاملين في الجدول الموالي:

الجدول (54): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد أداء العاملين باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح

أبعاد المحور الثاني	معامل الالتواء	معامل التفلطح
البعد الأول: الرضا الوظيفي	-0,614	1,549
البعد الثاني: العمل والإنتاجية	-0,669	1,065
البعد الثالث: سلوك العامل	-0,813	1,738
البعد الرابع: السمات الشخصية	-1,315	4,284
المحور الثاني: أداء العاملين	-1,456	4,091

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "09").

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن جميع أبعاد المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي؛ حيث كانت قيم معامل الالتواء للمحور الثاني (-1,456)، وهي قيمة محصورة بين (-3) و(3)، وتراوحت قيم أبعاد المحور الثاني الأربعة لمعامل الالتواء على التوالي (-0,614)؛ (-0,669)؛ (-0,813)؛ (-1,315).

كما كانت قيم معامل التفلطح للمحور الثاني (4,091) وهي أقل من (20)، كذلك تراوح معامل التفلطح لأبعاد المحور الثاني على التوالي (1,549)؛ (1,065)؛ (1,738)؛ (4,284) وهي أقل من (20)، مما يؤكد أن بيانات المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يسمح لنا بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

#### المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجانب اختبار الفرضيات الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: "يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين العوامل المؤسسية (الحجم، العمر، النشاط) والشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)".

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين العوامل المؤسسية (الحجم، العمر، النشاط) والشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)؛  
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين العوامل المؤسسية (الحجم، العمر، النشاط) والشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

#### 1. بالنسبة لتباين العوامل المؤسسية

أ. بالنسبة لمتغير نشاط المؤسسة:

- نص الفرضية: "يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين نشاط المؤسسة".

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين نشاط المؤسسة؛

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين نشاط المؤسسة.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المسيرين طبقاً لاختلاف متغير نشاط المؤسسة، تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير نشاط المؤسسة يحتوي على فئتين هما: صناعية، خدمية وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (55): نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المسيرين تجاه إدارة المعرفة تبعاً لمتغير نشاط المؤسسة

مستوى دلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل المؤسسية	
0,220	1,534	0,47141	3,8933	صناعية	نشاط المؤسسة
		0,54048	4,0503	خدمية	المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "10").

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات المسيرين حول تباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين نشاط

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

المؤسسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين بلغت (1.534)، وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.220) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعا لتباين نشاط المؤسسة.

#### ب. بالنسبة لعمر المؤسسة:

- نص الفرضية: "يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعا لتباين عمر المؤسسة".

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعا لتباين عمر المؤسسة؛

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعا لتباين عمر المؤسسة.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المسيرين طبقا لاختلاف

العوامل المؤسسة من حيث عمر المؤسسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات المسيرين، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (56): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات المسيرين طبقا لاختلاف عمر المؤسسة

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عمر المؤسسة	المجموع
0,424	0,945	3	0,33889	4,3200	5	أقل من 5 سنوات	
			0,49703	3,9442	10	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
		65	0,57242	3,9068	22	من 11 مؤسسة إلى 20 مؤسسة	
			0,47436	3,9438	32	أكثر من 20 سنة	
		68	0,50381	3,9593	69		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "10").

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين عمر المؤسسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين بلغت (0.945) ومستوى المعنوية بلغ (0.424)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين عمر المؤسسة.

### ج. بالنسبة لحجم المؤسسة (عدد العمال):

- نص الفرضية: "يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين حجم المؤسسة".

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين حجم المؤسسة؛

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين حجم المؤسسة.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المسيرين طبقاً لاختلاف العوامل المؤسسة من حيث حجم المؤسسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات المسيرين، والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (57): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات المسيرين طبقاً لاختلاف حجم المؤسسة

حجم المؤسسة "عدد العمال"	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
المجموع	69	3,9593	0,50381	68	1,672	0,196
	25	3,8167	0,51231	2		
	23	4,0134	0,41292	66		
	21	4,0698	0,56470	66		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "10").

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين حجم المؤسسة، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين بلغت (1.672) ومستوى المعنوية بلغ (0.196)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين حجم المؤسسة "عدد العمال".

### 2. بالنسبة لتباين العوامل الشخصية

#### أ. بالنسبة لمتغير الجنس:

- نص الفرضية: "يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير الجنس".

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير الجنس؛

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير الجنس.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المسيرين طبقاً لاختلاف متغير الجنس تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن عامل متغير الجنس يحتوي على فئتين هما: ذكر وأنثى، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (58): نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المسيرين اتجاه إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الجنس

مستوى دلالة (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العوامل الشخصية	الجنس
0,777	0,081	0,50015	3,9312	ذكر	
		0,51958	4,0333	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "10")

نستنتج من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اتجاهات المسيرين حول تباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

الجنس وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار (0.081)، وقيمة مستوى المعنوية بلغت (0.777) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعا لتباين متغير الجنس.

#### ب. بالنسبة لمتغير السن

- نص الفرضية: "يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعا لتباين متغير السن".

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعا لتباين متغير السن.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعا لتباين متغير السن.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المسيرين طبقا لاختلاف العوامل الشخصية من حيث متغير "السن" بالمؤسسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)، لتوضيح دلالة الفروق في إجابات المسيرين والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:  
الجدول (59): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات المسيرين طبقا لاختلاف متغير السن

مستوى (دلالة F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفئات العمرية
0,285	1,286	4	//	3,8583	1	أقل من 25 سنة
			0,52932	3,8256	27	من 25 إلى 35 سنة
		64	0,41384	4,1257	24	من 36 إلى 45 سنة
			0,63050	4,0053	11	من 46 إلى 55 سنة
			0,39422	3,8278	6	أكثر من 55 سنة
		68	0,50381	3,9593	69	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "10").

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعا لتباين متغير السن، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.286) ومستوى المعنوية بلغ (0.285) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير السن.

### ج. بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

- نص الفرضية: "يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير المستوى التعليمي".

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير المستوى التعليمي؛

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير المستوى التعليمي.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المسيرين طبقاً لاختلاف العوامل الشخصية من حيث "المستوى التعليمي" بالمؤسسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات المسيرين والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (60): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات المسيرين طبقاً لاختلاف متغير المستوى التعليمي

مستوى (F) دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى التعليمي
0,719	0,332	2	0,23570	3,9250	2	متوسط
			0,42007	4,0880	9	ثانوي
		66	0,52351	3,9405	58	جامعي
		68	0,50381	3,9593	69	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "10").

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير المستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.332) ومستوى المعنوية بلغ (0.719)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير المستوى التعليمي.

#### د. بالنسبة لمتغير الأقدمية

- نص الفرضية: "يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير الأقدمية".

لاختبار الفرضية نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير الأقدمية؛

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير الأقدمية.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المسيرين طبقاً لاختلاف

العوامل الشخصية من حيث "الأقدمية" بالمؤسسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات المسيرين والنتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (61): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات المسيرين طبقاً لاختلاف متغير الأقدمية

مستوى دلالة (F)	قيمة (F) المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الأقدمية في العمل	المجموع
0,865	0,245	2	0,57351	3,9769	18	أقل من 5 سنوات	
			0,41754	3,9086	33	من 5 إلى 15 سنة	
			0,69939	4,0326	11	من 16 إلى 25 سنة	
		66	0,40938	4,0381	7	أكثر من 25 سنة	
		68	0,50381	3,9593	69	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "10").

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً

لتباين متغير الأقدمية في العمل، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.245) ومستوى المعنوية بلغ (0.865) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) والتي تنص على أنه لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين متغير الأقدمية في العمل.

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

وانطلاقاً من هذه النتائج الخاصة باختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الأولى، فيمكن القول بأنه: لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين العوامل المؤسسية ( الحجم، العمر، النشاط) والشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)، أي تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

### الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية: "تختلف الأهمية النسبية لمستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة".

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا تختلف الأهمية النسبية لمستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): تختلف الأهمية النسبية لمستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

بعد عملية عرض وتحليل إجابات المسيرين حول مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة، نقوم بترتيبها حسب أهميتها لدى المسيرين في المؤسسات محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (62): ترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر		الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
	المجال	الدرجة				
02	[4.20 - 3.40]	مرتفعة	80.2%	0,65648	4,0145	بعد اكتشاف المعرفة
04	[4.20 - 3.40]	مرتفعة	74.4%	0,61760	3,7217	بعد امتلاك المعرفة
03	[4.20 - 3.40]	مرتفعة	80%	0,55387	4,0024	بعد مشاركة المعرفة
01	[4.20 - 3.40]	مرتفعة	81.8%	0,59173	4,0986	بعد تطبيق المعرفة
	[4.20 - 3.40]	مرتفعة	79%	0,50381	3,9593	مستوى تطبيق إدارة المعرفة
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي = (المتوسط الحسابي * 100) / 5						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25 (أنظر الملحق رقم "11").

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

من الجدول أعلاه: ومن خلال اتجاهات المسيرين المستجوبين بالمؤسسات محل الدراسة، تبين أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة مرتفع، فالبعد الرابع: تطبيق المعرفة احتل الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المسيرين وبنسبة بلغت (81.8%)، يليه البعد الأول: اكتشاف المعرفة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المسيرين وبنسبة بلغت (80.2%)، يليه البعد الثالث: مشاركة المعرفة في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المسيرين وبنسبة بلغت (80%)، يليه البعد الرابع: امتلاك المعرفة في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المسيرين وبنسبة بلغت (74.4%).

وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على اختلاف الأهمية النسبية لمستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة.

### الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

**نص الفرضية:** يوجد أثر إيجابي لمستوى تبني إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يوجد أثر إيجابي لمستوى تبني إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؛

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يوجد أثر إيجابي لمستوى تبني إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

لمعرفة مدى تأثير أبعاد إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة)

على تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple

Regression Analysis)، لكن قبل ذلك لابد من التأكد من ملائمة البيانات تحليل الانحدار المتعدد،

وأنه لا وجود لمشكلة التعدد الخطي بين الأبعاد الفرعية: اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة،

تطبيق المعرفة، وذلك من خلال إجراء اختبار معامل تضخم التباين (Inflation factor - VIF)

(Variance) واختبار التباين المسموح (Tolérance) لكل من بعد من أبعاد المتغير المستقل، للتأكد من

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغير المستقل ؛ والقاعدة تقول هنا أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) يتجاوز (10) وكانت قيمة اختبار التباين المسموح أقل من (0.05)، فإنه يوجد مشكل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض ويؤدي ذلك إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار المتعدد، والجدول (63) الموالي يوضح نتائج الاختبارات.

الجدول (63): نتائج اختبارات معاملات تضخم التباين المسموح به لأبعاد إدارة المعرفة

العلاقة الخطية بين المتغيرات		الأبعاد	المتغير المستقل
التباين المسموح	معامل التضخم		
0,611	1,636	اكتشاف المعرفة	أبعاد إدارة المعرفة
0,474	2,110	امتلاك المعرفة	
0,453	2,209	مشاركة المعرفة	
0,419	2,388	تطبيق المعرفة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "12").

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل أبعاد إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) تقل عن (10) حيث قدرت بـ (1.636) ، (2.110) ، (2.209) ، (2.388) على التوالي، أما قيم التباين المسموح بها جاءت أكبر من (0.05) ، حيث قدرت بـ (0.611) ، (0.474) ، (0.453) ، (0.419) ، لكل من اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة على التوالي، وبناء عليه نستنتج عدم وجود ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل "أبعاد إدارة المعرفة" ولهذا يمكن استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة مدى تأثير أبعاد إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

الجدول (64): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الرئيسية الثالثة

المتغير	معاملات	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الانحدار (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية الجزئية (Sig)
الثابت	0,927	0,247	//	3,747	0,000
اكتشاف المعرفة	0,125	0,060	0,185	2,083	0,000
امتلاك المعرفة	0,116	0,072	0,009	2,088	0,000
مشاركة المعرفة	0,376	0,082	0,472	4,567	0,000
تطبيق المعرفة	0,217	0,080	0,290	2,705	0,009
معامل التفسير (R <sup>2</sup> )	<b>0.691</b>			معادلة نموذج الانحدار المتعدد:	
معامل الارتباط (R)	<b>0.831</b>			Y=0.977 +0.125 x <sub>1</sub> +0.116 x <sub>2</sub> +0.376 x <sub>3</sub> +0.217 x <sub>4</sub> + e <sub>i</sub>	
مستوى الدلالة (F)	<b>35.782</b>			*: ذات دلالة إحصائية (α ≤ 0.05)	
مستوى المعنوية الكلية	<b>0.000*</b>				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "12").

يتضح من خلال معطيات الجدول (64): وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=35.782)، وهي دالة عند مستوى معنوية (0,000\*)؛ كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.691)، مما يشير إلى أن أبعاد إدارة المعرفة تفسر ما قيمته (69.1%) من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

ويتضح من نفس الجدول (64) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) لكل من (اكتشاف المعرفة، امتلاك المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) على أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة للأبعاد على التوالي: (2.083)؛ (2.088)؛ (4.567)؛ (2.705)، بمستوى معنوية (0.000\*)؛ (0.000\*)؛ (0.000\*)؛ (0.000\*)؛ (0.000\*)؛ (0.000\*)، على التوالي وهي قيم أقل من مستوى المعنوية المفروض والذي يبلغ (0.05).

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

بناءً عليه: يوجد أثر دال احصائياً ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، يوجد أثر ايجابي لمستوى تبني إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة.

### الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

**نص الفرضية:** "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات محل الدراسة".

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة:

#### 1. الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة

**نص الفرضية:** "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اكتشاف المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة".

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

**الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اكتشاف المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة؛

**الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اكتشاف المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول (65): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA			
$(H_1)$	<b>B</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>r</b>	(SIG)	قيمة F المحسوبة	المتغير التابع	المتغير المستقل
	0.399	0.351	0.593	0.000	36.304	أداء العاملين	اكتشاف المعرفة
<b>Y=2.244+0.399x<sub>1</sub>+e<sub>i</sub></b>							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "13").

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

تشير معطيات الجدول أن قيمة الاختبار (F-test) كانت ( $F=36.304$ )، وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى المعنوية ( $Sig=0.000$ )، فهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.593$ ) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن للمتغير اكتشاف المعرفة تأثيراً إيجابياً على درجات أداء العاملين، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق وتبني بعد اكتشاف المعرفة يعقبه زيادة في درجات أداء العاملين، وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه العلاقة وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

ومن خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ( $R^2=0.351$ )، يتضح أن بعد اكتشاف المعرفة يفسر ما قيمته (فعالته) بـ  $35.1\%$  من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة وهذا وفقاً لآراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي  $64.9\%$  راجع إلى عوامل أخرى.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في

الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.399$ )، أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعد اكتشاف المعرفة

بالمؤسسات محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة  $0.399$  وحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اكتشاف المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة  $0.05$  بالمؤسسات محل الدراسة.

### 2. الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة

نص الفرضية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة وأداء العاملين عند

مستوى دلالة  $0.05$  بالمؤسسات محل الدراسة".

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة  $0.05$  بالمؤسسات محل الدراسة؛

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة  $0.05$  بالمؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

الجدول (66): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA		المتغير التابع	المتغير المستقل
(H <sub>1</sub> )	B	R <sup>2</sup>	r	(SIG)	قيمة F المحسوبة	أداء العاملين	امتلاك المعرفة
	0.421	0.346	0.588	0.000	35.420		
Y=2.280+0.421x <sub>2</sub> +e <sub>i</sub>						معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "14").

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الاختبار (F-test) كانت (F=35.420) وهي قيمة دالة معنويا عند مستوى المعنوية (Sig=0.000)، فهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (r=0.588)، وهو موجب ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية أي أن لمتغير امتلاك المعرفة تأثيرا إيجابيا على درجات أداء العاملين، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق وتبني بعد امتلاك المعرفة يعقبه زيادة في درجات أداء العاملين، وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه العلاقة وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

كما أنه من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ (R<sup>2</sup>=0.346)، يتضح بأن بعد امتلاك المعرفة يفسر ما قيمته (فعالته) بـ 34.6% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا وفقا لآراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي 65.4% راجع إلى عوامل أخرى.

أما قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.421)، أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعد امتلاك المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة بوحدة واحدة، يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة 0.421 وحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة، وعليه نرفض الفرضية الصفريية (H<sub>0</sub>) نقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>)، توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة.

الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات  
محل الدراسة

3. الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة

نص الفرضية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة".

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة؛

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة.

الجدول (67): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA		المتغير التابع	المتغير المستقل
$(H_1)$	B	$R^2$	r	(SIG)	قيمة F المحسوبة	أداء العاملين	مشاركة المعرفة
	0.622	0.609	0.780	0.000	104.185		
$Y=1.355+0.622x_3+e_i$							معادلة الانحدار

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "15").

تشير معطيات الجدول أن قيمة الاختبار ( $F$ -test) كانت ( $F=104.185$ )، وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى المعنوية ( $Sig=0.000$ )، فهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة  $0.05$ .

من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ( $r=0.780$ ) وهو موجب، ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن لمتغير مشاركة المعرفة تأثيراً إيجابياً على درجات أداء العاملين، حيث

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

كلما ازدادت مستويات تطبيق وتبني بعد مشاركة المعرفة يعقبه زيادة في درجات أداء العاملين، وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه العلاقة وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

كما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ( $R^2=0.609$ )، يتضح بأن بعد مشاركة المعرفة يفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 60.9% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا وفقاً لأراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي 39.1% راجع إلى عوامل أخرى.

نفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ( $B=0.622$ )، أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعد مشاركة المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة 0.622 وحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: أنه توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ )، توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة.

#### 4. الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة

نص الفرضية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة".

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة؛

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

الجدول (68): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة

قرار الاختبار	معنوية العلاقة بين المتغيرين					متغيرات الدراسة	
	قيمة معامل الانحدار	معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية لنموذج الانحدار ANOVA		المتغير التابع	المتغير المستقل
(H <sub>1</sub> )	B	R <sup>2</sup>	r	(SIG)	قيمة F المحسوبة	أداء العاملين	تطبيق المعرفة
	0.535	0.513	0.716	0.000	70.562		
Y=1.654+0.535x <sub>4</sub> +e <sub>i</sub>						معادلة الانحدار	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25 (أنظر إلى الملحق رقم "16").

تشير معطيات الجدول أن قيمة الاختبار (F-test) كانت (F=70.562)، وهي قيمة دالة معنوية عند مستوى المعنوية (Sig=0.000)، فهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (r=0.716)، وهو موجب ويدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن متغير تطبيق المعرفة تأثيراً إيجابياً على درجات أداء العاملين، حيث كلما ازدادت مستويات تطبيق وتبني بعد تطبيق المعرفة يعقبه زيادة في درجات أداء العاملين، وهذه النتيجة منطقية من حيث اتجاه العلاقة وهذا بناءً على ما تطرقنا له في الجانب النظري.

كما أنه من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ (R<sup>2</sup>=0.716)، يتضح أن بعد تطبيق المعرفة يفسر ما قيمته (فعالته) بـ 71.6% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة، وهذا وفقاً لآراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي 28.4% راجع إلى عوامل أخرى.

أما قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.535)، أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق بعد تطبيق المعرفة بالمؤسسات محل الدراسة بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات أداء العاملين بقيمة 0.535 وحدة.

ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية: توجد علاقة دالة إحصائية ذات تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) نقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>)، توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة.

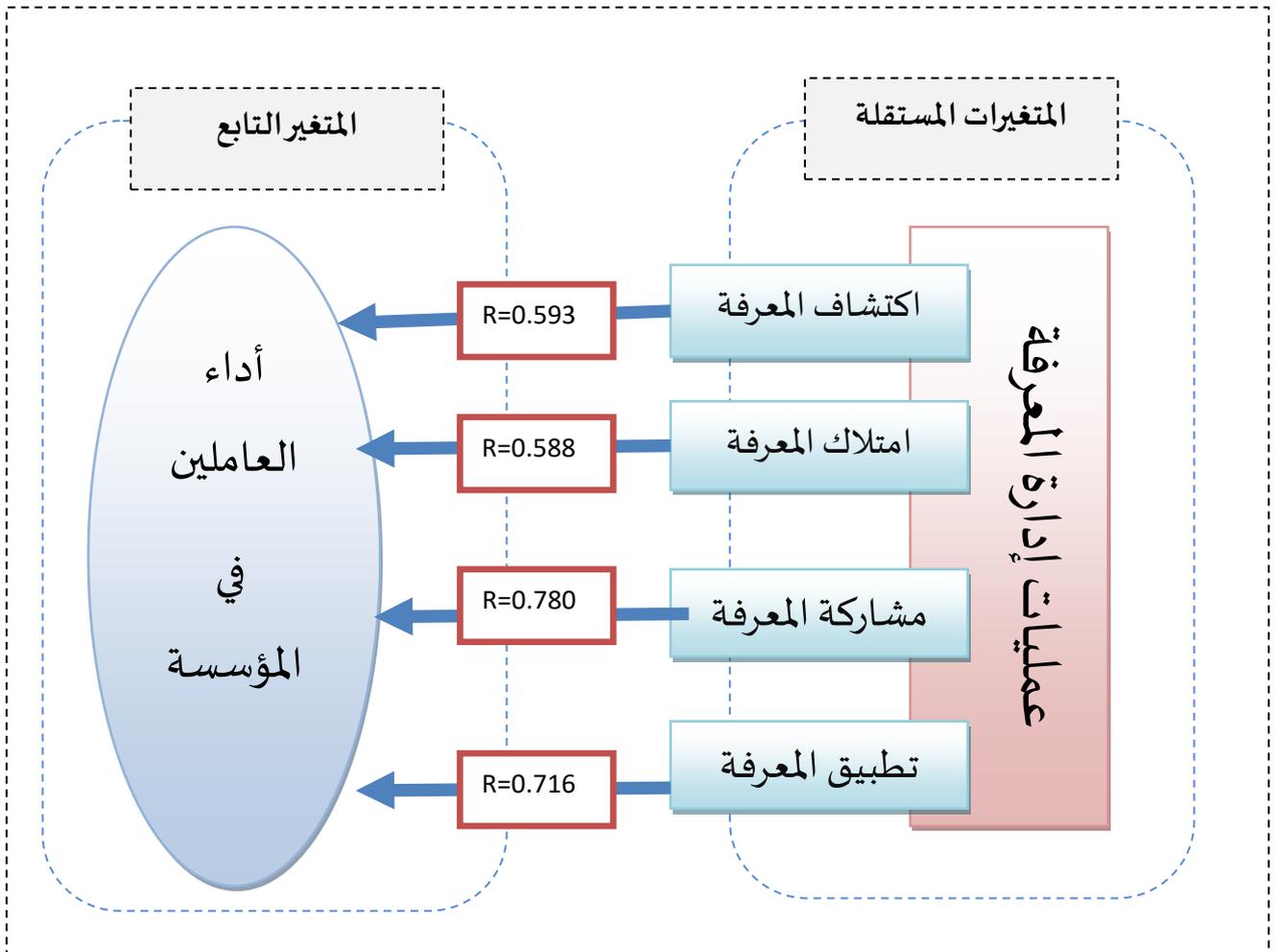
## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية بأنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة، وذلك من خلال كل من تأثير اكتشاف المعرفة وامتلاك المعرفة ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة على أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

يمكن تلخيصها في النموذج البياني التالي:

الشكل (35): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا الصدد عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، ويمكن تقسيمها كما يلي:

الفرع الأول: النتائج المستمدة من بيانات المؤسسات وتحليل إجابات المسيرين

1. من خلال عرض وتحليل بيانات المستجوبين والمؤسسات محل الدراسة، يمكن استنتاج ما يلي:

أ. أغلب مسيري المؤسسات محل الدراسة ذكور، حيث بلغت نسبتهم 72,5%، أما الإناث فبلغت نسبتهم 27,5% وهذا ما يبين أن نسبة الإطارات من الرجال يفوق نسبة الإناث تبعا لطبيعة الأنشطة؛

ب. معظم مسيري المؤسسات محل الدراسة تجاوز سن 30 سنة، حيث بلغت نسبتهم 39,1%؛

ج. أغلبية مسيري المؤسسات محل الدراسة لديهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم 84,1% بالمقابل بلغت نسبة المسيرين من المستوى الثانوي 13%، أما المسيرين من المستوى المتوسط بلغت نسبتهم 2,9%؛

د. يختلف مسيري المؤسسات محل الدراسة من حيث مستوى خبرتهم في مجال أعمالهم، إذ أن معظمهم قد تجاوز عدد سنوات خبرته الخمسة سنوات؛

هـ. أغلب المؤسسات محل الدراسة صناعية، حيث بلغت نسبتها 58%، أما نسبة المؤسسات الخدمية التي شملتها الدراسة 42%؛

و. نسب متقاربة في توزيع المؤسسات محل الدراسة من حيث متغير حجم المؤسسة "عدد العمال"، حيث أن المؤسسات الصغيرة تشغل نسبة 36.2%، تليها المؤسسات المتوسطة بنسبة 33.3%، أما من أما الكبيرة فكانت نسبتها 30.4%؛

ز. قدم المؤسسات التي شملتها الدراسة، حيث أن 46.4% منها يفوق عمرها 15 سنة.

2. من خلال تحليل إجابات المسيرين حول عبارات ومحاور الاستمارة، يمكن استنتاج ما يلي:

أ. بالنسبة لمتغيرات إدارة المعرفة، نجد بعد تطبيق المعرفة أكثر تطبيقا بالمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,09) وانحراف معياري قدر ب (0,591)، يليه بعد اكتشاف المعرفة بمتوسط حسابي (4,01) وانحراف معياري (0,656)، ثم بعد مشاركة المعرفة بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري (0,553) وأخيرا بعد امتلاك المعرفة بمتوسط حسابي (3,72) وانحراف معياري (0,617).

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

ب. بالنسبة لمتغيرات أداء العاملين، حيث نجد بعد سلوك العامل أكثر تطبيقا بالمؤسسات محل الدراسة بمتوسط حسابي (4,00) وانحراف معياري قدر ب (0,553)، يليه بعد الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3,86) وانحراف معياري (0,569)، ثم بعد العمل والإنتاجية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,76) وانحراف معياري (0,511) وأخيرا بعد السمات الشخصية بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,616).

ج. المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد المتعلقة بالمحور الأول (إدارة المعرفة)، بلغ (3,95) وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة الرابعة [3.40 - 4.20]، ومنه يمكن القول أن درجة الموافقة على هذا المحور عالية، مما يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تطبق إدارة المعرفة بجميع أبعادها من (اكتشاف، امتلاك، مشاركة وتطبيق للمعرفة).

د. المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد المتعلقة بالمحور الثاني (أداء العاملين)، بلغ (3,84) وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة الرابعة [3.40 - 4.20]، ومنه يمكن القول أن درجة الموافقة على هذا المحور عالية، وهذا يشير إلى أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة مرتفع بجميع أبعاده (الرضا الوظيفي، العمل والإنتاجية، سلوك العامل، والسمات الشخصية).

### الفرع الثاني: النتائج المستمدة من اختبار الفرضيات

من خلال تحليل واختبار الفرضيات الموضوعية، تم استخلاص مجموعة من النتائج كما يلي :

1. بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة: لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعا لتباين العوامل المؤسسية ( الحجم، العمر، النشاط) والشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)؛
2. أظهرت نتائج اختبار الفرضية أنه تختلف الأهمية النسبية لمستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
3. بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة أنه يوجد أثر إيجابي لمستوى تبني إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؛
4. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اكتشاف المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة؛
5. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة؛

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات

### محل الدراسة

- 
6. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة؛
7. توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة

### خلاصة الفصل الرابع:

من خلال هذا الفصل الذي تمحور حول تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في بعض المؤسسات بولاية سطيف والتي بلغ عددها 69 مؤسسة تنشط في كل من القطاعين الصناعي والخدمي، حاولنا الإجابة على الأسئلة المطروحة واختبار الفرضيات التي أسس عليها البحث، بواسطة البيانات والمعطيات المتحصل عليها، وتحليل إجابات المسيرين التي تعكس مفاهيم ومضامين جوانب الموضوع المختلفة، وعليه تمكنا من دراسة العلاقة بين المتغيرات المحددة في الدراسة، من خلال اختبار الفرضيات الموضوعية، وكانت النتائج كالتالي:

- **رفض الفرضية الأولى**، فقد تأكد عدم تباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين العوامل المؤسسية ( الحجم، العمر، النشاط) والشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)؛
- **قبول الفرضية الثانية**، فقد تأكد اختلاف الأهمية النسبية لمستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة؛
- **قبول الفرضية الثالثة**، فقد تأكد وجد أثر إيجابي لمستوى تبني إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة؛
- **قبول الفرضية الرابعة**، فقد تأكد وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة في أداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 بالمؤسسات محل الدراسة.

# الخاتمة

لقد حاولت الدراسة الراهنة البحث في موضوع العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين من خلال مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات بولاية سطيف. فقد أثبتت نتائج الدراسة الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة باعتبارها أحد المواضيع الحديثة التي لفتت انتباه واهتمام أغلب الباحثين في مجال الإدارة والتسيير دورها الكبير في تحسين أداء العامل من خلال تكامل وتفاعل عملياتها المختلفة من اكتشاف، امتلاك، مشاركة وتطبيق للمعرفة، كما أثبتت دورها الكبير في تحسين أداء العامل من خلال تعزيز التعلم لديه، زيادة مستوى الرضا الوظيفي له، وتحقيق التكيف وقدرة العامل على تقبل عملية التغيير من خلال توفير مختلف المعلومات المتعلقة بعملية التغيير، وشرح مختلف المقاصد من عملية التغيير، وبالتالي هذا ما يقلل من مقاومة التغيير من جهة وتحسين أداء العامل من جهة أخرى، ويجعله أكثر تقبلا له لأنه يصب في مصلحته وفي مصلحة المؤسسة ككل.

ومما سبق يمكن القول أن هذا البحث جاء ليساهم في إثراء الجانب النظري لإدارة المعرفة ودورها الكبير في تحسين أداء العامل ومحاولة اسقاطها على بيئة الأعمال الجزائرية، وذلك بدراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية والخدمية الجزائرية الناشطة في ولاية سطيف، والخروج بمجموعة من النتائج، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن أن يستفيد منها المديرون في المؤسسات الصناعية والخدمية، مع تقديم مجموعة من الآفاق التي يمكن للباحثين في المجال التوسع فيها.

### 1. بالنسبة للنتائج:

#### أ. النتائج النظرية:

- أصبحت المعرفة من أهم عوامل الإنتاج ومصدرا للقوة، ومن أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسات، بل أكثر من ذلك تعد عاملا محددًا لاستمراريتها وبقائها؛
- أصبح المورد البشري من أهم موارد المؤسسة، قادر على إضافة قيمة لها، عكس الاعتقاد السابق الذي كان مفاده أنه تكلفة، فهو ليس بتكلفة بل إنفاق استثماري؛
- من أسباب نجاح العديد من المؤسسات هو الاهتمام بالعنصر البشري، وإعطائه المكانة التي يستحقها من خلال التحفيز المادي والمعنوي؛

- المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية والمحور الأساسي وأهم موارد المؤسسة، فنجاح هذه الأخيرة واستمراريتها مرهون بأداء مواردها البشرية، فكلما كان هذا الأداء بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية، كلما كانت المؤسسة ناجحة في تنفيذ رسالتها واستراتيجيتها؛
- يعبر أداء العامل عن النتيجة التي يرغب العامل بلوغها عند تنفيذ العمل الموكل له بناء على المهارات والخبرة التي يمتلكها، بالإضافة إلى ذلك فأداء العامل هو نتيجة العمل النوعي والكمي الذي يقوم به وفقا للمسؤوليات الموكلة إليه؛
- تعتبر عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسات محور ارتكاز كافة القرارات المرتبطة بقضايا الموارد البشرية من تنمية وتطوير للمورد البشري، برامج الحوافز والأجور، الترقيات وتنمية المسار الوظيفي، كما تعتبر الوظيفة الأساسية التي نقف من خلالها على أداء العامل، والتحديد الدقيق للفجوة بين ما خطط له وما تم تحقيقه؛
- تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من الأنظمة التي تدعم وتمكن عملياتها من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد على أسس تتمثل في البنية التحتية، المكانيزمات، والتكنولوجيات؛
- يعتبر الإبداع من أحد أهم أهداف إدارة المعرفة، وذلك من خلال قيام المؤسسات بتوفير المناخ المناسب الذي يشجع على تقديم الأفكار الجديدة واستقطابها وتحويلها إلى مشاريع صناعية،
- إن تشجيع الأفراد على العمل الجماعي وروح التعاون، يؤدي إلى تحفيزهم على نشر معارفهم والمشاركة بها، من خلال تحديد مختلف المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لها؛
- إن الهدف من إدارة المعرفة بصفة عامة هو الحصول على المعرفة التي تحتاجها المؤسسة واكتشاف معارف جديدة، من خلال تحويل المعرفة الضمنية المتواجدة في عقول الأفراد إلى معرفة صريحة تستفيد منها المؤسسة، وهذا هو الأهم لأن الأفراد ذوي الكفاءة والمهارة يأتون ويذهبون، وبالتالي ينبغي على المؤسسة الاحتفاظ بمعارفهم، وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة، ثم نشرها وتطبيقها ليتم إنتاج منتج جديد سواء كان سلعة أو خدمة؛
- تساهم إدارة المعرفة إيجاباً في تحسين أداء العاملين من خلال تنمية التعلم لديهم، وتحقيق التكيف لديهم من خلال قبولهم عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، والرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

**ب. النتائج المستمدة من وصف بيانات المسيرين والمؤسسات محل الدراسة:**

إن وصف وتحليل بيانات كل من المسيرين والمؤسسات محل الدراسة، قد أفضى إلى مجموعة من الاستنتاجات هي كالآتي:

- أغلب مسيري المؤسسات محل الدراسة من جنس ذكر، تجاوزت أعمارهم 30 سنة، كما أن مدة عملهم بالمؤسسات تفوق في أغلب الحالات 15 سنة؛

- أغلبية مسيري المؤسسات محل الدراسة لديهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم %84,1، وهو ما ساعد على جمع بيانات تعكس وضعية المؤسسات محل الدراسة بشكل جيد، إذ تمكن المستجوبون من فهم واستيعاب بنود وعبارات الاستمارة، وهو ما يدعم مصداقية البيانات المتحصل عليها؛

**ج. النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة إجابات المسيرين المتعلقة بأسئلة الاستمارة:**

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل إجابات المسيرين حول محاور وبنود الاستمارة نوردتها فيما يلي:

- **يعتبر بعد تطبيق المعرفة الأكثر تطبيقا بالمؤسسات محل الدراسة يليه بعد اكتشاف المعرفة، ثم بعد مشاركة المعرفة وأخيرا بعد امتلاك المعرفة؛**

- **ومن حيث متغير أداء العاملين؛** فبعد سلوك العامل احتل الترتيب الأول بالمؤسسات محل الدراسة، يليه بعد الرضا الوظيفي، ثم بعد العمل والإنتاجية، وأخيرا بعد السمات الشخصية للعامل؛

- **المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد المتعلقة بالمحور الأول (إدارة المعرفة)،** بلغ (3,9593) وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة الرابعة [3.40-4.20]، ومنه يمكن القول أن درجة الموافقة على هذا المحور عالية، مما يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة تطبق إدارة المعرفة بجميع أبعادها من (اكتشاف، امتلاك، مشاركة وتطبيق للمعرفة). أو بتعبير آخر ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية موجودة وبنسب متفاوتة؛

- **المتوسط الحسابي لجميع الأبعاد المتعلقة بالمحور الثاني (أداء العاملين)،** بلغ (3,8456) وهذا المتوسط ينتمي إلى الفئة الرابعة [3.40-4.20]، ومنه يمكن القول أن درجة الموافقة على هذا المحور عالية، وهذا يشير إلى أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسات محل الدراسة مرتفع بجميع أبعاده (الرضا الوظيفي، العمل والإنتاجية، سلوك العامل، والسمات الشخصية للعامل).

د. النتائج المستمدة من اختبار الفرضيات:

- لقد تضمنت فرضيات البحث مجموعة من المتغيرات، تمت دراستها باستخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج، أهمها:
- لا يتباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين العوامل المؤسسية (الحجم، العمر، النشاط) والشخصية (العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية)؛
  - تختلف الأهمية النسبية لمستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، فبعد تطبيق المعرفة جاء في الترتيب الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المسيرين وبنسبة بلغت (81.8%)، يليه بعد اكتشاف المعرفة في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المسيرين وبنسبة بلغت (80.2%)، يليه بعد مشاركة المعرفة في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المسيرين وبنسبة بلغت (80%)، يليه بعد امتلاك المعرفة في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المسيرين وبنسبة بلغت (74.4%)؛
  - يوجد أثر إيجابي لمستوى تطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وأن تطبيق إدارة المعرفة له أثر على تحسين أداء العاملين بنسبة 69,1%، وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسات السابقة (دراسة سمية خلفي، عبد الرزاق سلام، دراسة سبرينة مانع، حميد بن حجوب، دراسة ليلي غضبان، عمر الشريف، **Mohammedtaghi**، **mohammedpour**، دراسة **hanbari and Dastranj**، دراسة **Mir hamid reza torabi**) كل هذه الدراسات أكدت وجود العلاقة الإيجابية بين كل من إدارة المعرفة وأداء العاملين؛
  - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اكتشاف المعرفة والمتغير التابع أداء العاملين عند مستوى الدلالة 5%، حيث بلغت قيمة الارتباط ( $r=0.593$ )، وكان اتجاه العلاقة موجبا أي طرديا، بمعنى أنه كلما زاد الاهتمام باكتشاف المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، تحسن أداء العاملين كون أن المورد البشري ضروري في اكتشاف المعرفة، وهذا بدوره يعكس قدرة الأفراد داخل المؤسسة على تشجيع وتدعيم برامج البحث والتطوير بهدف توليد معارف جديدة، تشجيع المبادرات الفردية والجماعية لإيجاد حلول للمشكلات المطروحة؛

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين امتلاك المعرفة والمتغير التابع أداء العاملين عند مستوى الدلالة 5%، حيث بلغت قيمة الارتباط ( $r=0.588$ )، وكان اتجاه العلاقة موجبا أي طرديا، بمعنى أنه كلما زاد الاهتمام بامتلاك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، شجع ذلك أكثر على تحسين أداء العاملين، كالقيام بعقد الندوات التي تساهم في الحصول على المعرفة، القيام بدورات تدريبية للعمال لاكتساب المزيد من المعرفة؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والمتغير التابع أداء العاملين عند مستوى الدلالة 5%، حيث بلغت قيمة الارتباط ( $r=0.780$ )، وكان اتجاه العلاقة موجبا أي طرديا، بمعنى أنه كلما زاد الاهتمام بمشاركة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، شجع ذلك أكثر على تحسين أداء العاملين، كمثال على ذلك قيام المؤسسات بنشر تجاربها الناجحة، وخبرتها المكتسبة حتى تعم الفائدة من خلال امتلاك وسائل الاتصال الحديثة لمشاركة المعرفة المتاحة بين أفراد المؤسسة؛
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والمتغير التابع أداء العاملين عند مستوى الدلالة 5%، حيث بلغت قيمة الارتباط ( $r=0.716$ )، وكان اتجاه العلاقة موجبا أي طرديا، بمعنى أنه كلما زاد تطبيق المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، شجع ذلك أكثر على تحسين أداء العاملين، كمثال على ذلك تشجيع العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة، تشجيع إنتاج منتجات جديد والتحسين في المنتجات القديمة.

## 2. المقترحات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكننا تقديم مجموعة من المقترحات كالتالي:
- ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلق قسم خاص بإدارة المعرفة، والعمل على نشر مفهومها على مجال واسع، والانتقال من ممارسة عناصرها بدرجات متفاوتة، إلى تطبيقها كمدخل تسييري حديث أثبت نجاحه في العديد من المؤسسات المعاصرة؛
- العمل على تقديم التحفيز المادي والتشجيع المعنوي، بالإضافة إلى المكافآت لغرض تسهيل انتشار المعرفة، والقضاء على الخوف من مشاركتها على مستوى المؤسسة؛
- غرس ثقافة التغيير كمنهج عمل إداري، فالتغيير أمر طبيعي وضروري في حياة المؤسسة لتحسين أداء العامل وضمان استمرارية المؤسسات؛

- تبني استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة مبنية على أسس علمية ومتكافئة مع إمكانيات المؤسسة المادية والمالية، لتساهم بشكل فعال في تحسين إنتاجية العامل؛
- الاهتمام بالموارد البشرية التي تفوق نسبة عملها في المؤسسات مدة طويلة، فهم المالكون للمعرفة ويتمتعون بالخبرة اللازمة، والعمل على الاحتفاظ بمعارفهم وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، ومحاولة الاستفادة أكثر من معرفتهم الضمنية، فالأفراد يأتون ويذهبون لهذا ينبغي على المؤسسات الاحتفاظ بمعارفهم وتخزينها؛
- توفير هيكل تنظيمي مرن يشجع على نقل المعرفة ومشاركتها بين العمال، ويسهل عمليات الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- على المؤسسات تطوير تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها حتى يكون هنالك نقل فعال للمعرفة، بحيث متلقي هذه الأخيرة يفهمها ويستطيع نقها للأخر؛
- تفعيل الإبداع داخل المؤسسة من خلال تشجيع مشاركة المعرفة، كعقد جلسات العصف الذهني لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار وتحفيز الأفراد على نقلها؛
- على المؤسسات العمل على غرس روح العمل الجماعي الذي له دور كبير في تبادل ونقل الأفكار لحل مختلف المشكلات؛
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق إدارة المعرفة، فتقافة الخوف من التغيير والابتعاد عن كل ما هو جديد تشكل عائقا حقيقيا للارتقاء بمستويات المعرفة في المؤسسة، وقد يكون ذلك من خلال نشر الوعي بأهمية المعرفة ومشاركتها، تعزيز قيم العمل الجماعي وروح الفرق، تشجيع المبادرات وإعطاء المقترحات... إلخ؛
- تنظيم حفلات داخل المؤسسة لتكريم أصحاب الكفاءات، ولكل من يشارك بأبسط الأفكار بغية تطوير العامل وتحسين الأداء، مما يؤدي إلى بث روح المنافسة بين العمال ومحاولة كل منهم تقديم الأفضل.

### 3. آفاق الدراسة:

- يمكن في هذا الصدد، اقتراح بعض المواضيع كأفاق علمية جديدة تستدعي الوقوف على جوانبها على سبيل الذكر:

- محددات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

## الخاتمة

---

- دور إدارة المعرفة في تنمية القدرات الإبداعية لدى الفرد العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- مساهمة إدارة المعرفة في تقبل المورد البشري عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الملاحق



جامعة فرحات عباس سطيف 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع: استمارة موجهة إلى مسيري المؤسسة

رقم الاستمارة: .....

استمارة موجهة إلى: مسيري المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

تحية طيبة، وبعد.....

بهدف استكمال الجانب التطبيقي للبحث الموسوم بـ"مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة لبعض المؤسسات في سطيف". تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة لذلك. لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على عباراتها بوضع إشارة (x) أمام العبارة التي تناسب واقع مؤسستكم المحترمة.

ونحيطكم علما بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة، وإن نتائج هذه الاستمارة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: بيانات المؤسسة والبيانات الشخصية.

1. بيانات المؤسسة:

- طبيعة النشاط: - صناعية
- خدمية
- عمر المؤسسة: - أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- من 11 سنوات إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة.
- الحجم (عدد العمال): - أقل من 50 عامل
- من 50 إلى 250 عامل
- أكثر من 250 عامل

2. البيانات الشخصية:

- الجنس: - ذكر
- أنثى
- السن: - أقل من 25 سنة
- من 25 سنة إلى 35 سنة
- من 36 سنة إلى 45 سنة
- من 46 إلى 55 سنة
- أكثر من 55 سنة
- المستوى التعليمي: - ابتدائي
- متوسط

## الملاحق

- ثانوي
- جامعي


- الأقدمية في المؤسسة: - أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 15 سنة
- من 16 سنة إلى 25 سنة
- أكثر من 25 سنة

### الجزء الثاني: محاور الاستمارة

#### المحور الأول: مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما	العبارات
<b>اكتشاف المعرفة:</b>					
					1. تدعم المؤسسة برامج البحث والتطوير بهدف اكتشاف معارف جديدة.
					2. تنظم المؤسسة جلسات نقاش بين عمالها للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار.
					3. تعمل المؤسسة على جمع المعلومات من الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، (كالزبائن).
					4. تقوم المؤسسة أحيانا بتشكيل فرق عمل من مختلف مستوياتها من أجل اكتشاف معارف جديدة.
					5. توفر المؤسسة الجو المناسب لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة.
<b>امتلاك المعرفة:</b>					
					6. تستعين المؤسسة أحيانا بمتخصصين من خارج المؤسسة لنقل خبرتهم للعاملين.
					7. تعمل المؤسسة على عقد الندوات التي تساهم في الحصول على المعرفة.
					8. تعمل المؤسسة على توظيف الكفاءات المؤهلة القادرة على

## الملاحق

					تقديم الإضافة.
					9. تمتلك المؤسسة براءات اختراع خاصة بها.
					10. تعمل المؤسسة على معالجة المعلومات المتحصل عنها من مصادر متعددة.
<b>مشاركة المعرفة:</b>					
					11. تمتلك المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يسهل التشارك المعرفي بين العاملين.
					12. تستعمل المؤسسة وسائل حديثة في الاتصال كالإنترنت في توزيع المعرفة المتاحة لجميع العاملين.
					13. تقوم المؤسسة بإصدار وثائق لنشر معارف جديدة.
					14. يهتم الموظفون بتبادل المعارف فيما بينهم بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية.
					15. يقوم الموظفون بنشر التجارب الناجحة السابقة الخاصة بالمؤسسة.
					16. تعمل المؤسسة على تنمية المعرفة لدى العاملين باستمرار من خلال برامج التكوين التي تقوم بها.
<b>تطبيق المعرفة:</b>					
					17. تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة للعمل من خلال التوجيه.
					18. تحرص المؤسسة على تقديم منتجات جديدة أو خدمة جديدة.
					19. توفر المؤسسة الوسائل الضرورية لتطبيق الأفكار الجديدة.
					20. ثقافة المؤسسة تدعم عملية تطبيق المعرفة.
					21. تحرص المؤسسة على المتابعة الدورية في تطبيق العمال لأساليب العمل التي تم التدرب عليها.

المحور الثاني: أداء العاملين

يتم تقييم أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة بناء على جملة من المعايير أهمها:

العبارات	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
<b>الرضا الوظيفي:</b>					
22. تدعم المؤسسة التحفيز المادي من خلال تقديم أجور مغرية تتناسب مع الجهود المبذولة.					
23. تضمن الادارة التوافق بين متطلبات الوظيفة وشاغلها، من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.					
24. تشجع المؤسسة على العلاقة الجيدة بين الزملاء داخل العمل من خلال الاحترام المتبادل.					
25. توفر المؤسسة بيئة عمل مشجعة لتحسين أداء العامل من خلال تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية.					
26. منح الادارة العامل المزيد من المهام بما ينمي قدراته.					
27. تشرك المؤسسة العمال في القرارات التي تتخذها.					
28. تعمل المؤسسة على تحقيق الاستقرار والأمان الوظيفي.					
<b>العمل والإنتاجية:</b>					
29. يتمكن العامل من إنجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب.					
30. يتميز أداء العامل بالجودة المطلوبة.					
31. سرعة إنجاز العامل لمهامه.					
32. تعرض العمال لحوادث مهنية تؤدي إلى إيقافهم عن ممارسة العمل.					
33. البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسة تؤدي إلى تحسين إنتاجية العاملين من خلال اكتساب المعارف، المهارات، التقنيات الجديدة في العمل.					

## الملاحق

					34. تدعم الإدارة فكرة تشكيل جماعات العمل التي تسودها أجواء التفاهم والتعاون.
					35. غياب العامل إلا في حالة الضرورة القصوى .
					36. ابتكار الإدارة طرق جديدة في الإنتاج تساعد على زيادة الإنتاجية.
<b>سلوك العامل:</b>					
					37. يتوفر لدى العامل الرغبة لإنجاز الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه.
					38. يواظب العامل على أداء وظيفته من خلال إنجازه لعمله في مواعيده.
					39. التزام العامل بقوانين العمل.
					40. العلاقة الجيدة بين الزملاء داخل العمل من خلال الاحترام المتبادل.
					41. تقوم الإدارة بتشجيع التعاون بين العاملين بغية تحقيق أداء فعال.
<b>السمات الشخصية للعامل:</b>					
					42. لدى العامل القدرة على إدراك مختلف المشاكل التي تواجهه مع القدرة على حلها.
					43. لدى العامل القدرة على ابتكار أفكار جديدة متعلقة بالعمل.
					44. لدى العامل القدرة على إقناع الآخرين بأفكاره.
					45. لدى العامل روح المبادرة في التغيير من خلال إدخال كل ما هو جديد.

## الملاحق

### الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم / اللقب	الرتبة / التخصص	الجامعة
بوحروود فتيحة	أستاذ	جامعة فرحات عباس سطيف 1
برباش توفيق	أستاذ محاضراً	جامعة فرحات عباس سطيف 1
عمران عز الدين	أستاذ محاضراً	جامعة فرحات عباس سطيف 1
هدار لحسن	أستاذ محاضراً	جامعة فرحات عباس سطيف 1
نويري مجدي	أستاذ محاضراً	جامعة فرحات عباس سطيف 1
رقام ليندا	أستاذ محاضراً	جامعة فرحات عباس سطيف 1
حطاش عبد الحكيم	أستاذ محاضراً	جامعة فرحات عباس سطيف 1
روازقي محمد	أستاذ محاضراً	جامعة المسيلة

### الملحق (03): المؤسسات محل الدراسة

الرقم	المؤسسة	نوعها
01	HOTEL RUE D'OR	خدمية
02	فندق ومطعم SARL FRANTZ FANON	خدمية
03	ش ذ م م فندق المختار	خدمية
04	"اتصالات الجزائر" سطيف	خدمية
05	بنك التنمية المحلية	خدمية
06	"الشركة الوطنية للتأمين SAA "	خدمية
07	فندق ومطعم الربيع	خدمية
08	ATM.MOBILIS.SPA	خدمية
09	المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني	خدمية
10	SETIF TUBE	صناعية
11	EURL MOSTEFAOUI TRADING	صناعية
12	SARL CTS	صناعية
13	SARL ALFA INVEST	خدمية
14	مؤسسة قروط عامر	صناعية
15	EURL ALGERIA CHAUFAGE	صناعية

## الملاحق

صناعية	ش ذ م م نسيم السبخة للاستيراد والتصدير	16
صناعية	SARL WORD FILM	17
خدمية	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG	18
خدمية	BERGERAT MONNOYEUR ALGERIA	19
صناعية	SARL AGRO FILM PACKAGING	20
خدمية	مخبر الأشغال العمومية للشرق	21
خدمية	البنك الوطني الجزائري	22
صناعية	SNVI SRTIF	23
صناعية	SARL ALM ELECTRONICS	24
خدمية	EUURL TISRAC	25
صناعية	المؤسسات الوطنية للصناعات الالكترونية	26
صناعية	المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية سطيف	27
صناعية	TALI EMBALLAGE	28
صناعية	SARL ESHEMA	29
خدمية	الشركة الوطنية للنقل البري SNTR	30
صناعية	المؤسسة الوطنية للدهن ENAP	31
صناعية	شركة مصبرات العهد الجديد فوارة	32
صناعية	SARL GENIMEL	33
صناعية	مؤسسة فينو لتوضيب وتغليف المواد الغذائية	34
صناعية	SAMHA HOME APPLIANCE	35
صناعية	SARL LABORATOIRE SALEM	36
خدمية	المديرية الولائية للضرائب سطيف	37
صناعية	ش ذ م م RETAL ADEM	38
خدمية	-الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء-الوكالة الولائية سطيف	39
صناعية	ش ذ م م S.D.I PLAST	40
صناعية	ش ذ م م SARL AROMAD	41
صناعية	ش ذ م م SARL ALGERIA MOTORS	42
خدمية	"اتصالات الجزائر فرع عين أزال"	43
خدمية	ش ذ م م السخنة للأشغال العمومية	44
خدمية	ش ذ م م بارة النوي، مؤسسة الأشغال العمومية والبناء والري	45
خدمية	الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي سطيف	46
صناعية	SARL POLY MOST	47

## الملاحق

صناعية	SARL SIT CIRAM	48
صناعية	SPA SOFI PLAST	49
صناعية	SPA CEVITAL ENTREPRISES	50
صناعية	الجزائرية للجلود ومشتقاته	51
صناعية	SEKL TRAM	52
صناعية	SNC BOUADJILET CIC	53
صناعية	CALPLAST	54
صناعية	ENPEC	55
خدمية	KAHRIF	56
صناعية	SARL PLASTIF ش ذ م م	57
صناعية	مؤسسة IRIS لصناعة إطارات العجلات المطاطية	58
صناعية	KANAGHAZ S.P.A	59
خدمية	TRUST BANQUE ALGERIA	60
صناعية	SARL FARHA	61
خدمية	BANQUE NATIONALE D'ALGERIE SETIF	62
صناعية	EURL SATEREX IRIS	63
خدمية	القسم الفرعي لإدارة الموارد البشرية عين أزال (القسم الفرعي)	64
خدمية	-الوكالة التجارية لنجمة- سطيف	65
صناعية	-مؤسسة سميد التل- سطيف	66
خدمية	مخبر التحاليل الطبية للدكتور عريف	67
خدمية	ETS TABHIRT	68
خدمية	مؤسسة CAAR ASSURANCE	69

## الملحق (04): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستمارة

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	69	100,0

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

**أبعاد المحور الأول**

البعد الأول:

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,825	5

البعد الثاني :

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,660	5

البعد الثالث:

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,744	6

البعد الرابع:

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,834	5

**المحور الأول:**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,906	21

**أبعاد المحور الثاني:**

**البعد الأول:**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,789	7

**البعد الثاني:**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,711	8

**البعد الثالث:**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,853	5

**البعد الرابع:**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,845	4

**المحور الثاني**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,901	24

**الاستمارة ككل**

**Reliability Statistics**

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,939	45

## الملاحق

### الملحق (05): نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

		Correlations						الأول_المحور
البحث برامج المؤسسة تدعم معارف اكتشاف بهدف والتطوير جديدة.	Pearson	1	,605**	,476**	,639**	,409**	,590**	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69	
بين نقاش جلسات المؤسسة تنظم قدر أكبر على للحصول عمالها الأفكار من ممكن.	Pearson	,605**	1	,550**	,411**	,568**	,671**	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69	
جمع على المؤسسة تعمل ذات الأطراف من المعلومات كالزبائن) بالمؤسسة، العلاقة	Pearson	,476**	,550**	1	,458**	,446**	,487**	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69	
فرق بتشكيل أحيانا المؤسسة تقوم من مستوياتها مختلف من عمل جديدة معارف اكتشاف أجل	Pearson	,639**	,411**	,458**	1	,316**	,576**	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,008	,000	
	N	69	69	69	69	69	69	
المناسب الجو المؤسسة توفر المطروحة للمشاكل حلول لإيجاد	Pearson	,409**	,568**	,446**	,316**	1	,773**	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,008		,000	
	N	69	69	69	69	69	69	
الأول_المحور	Pearson	,590**	,671**	,487**	,576**	,773**	1	
	Correlation							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	69	69	69	69	69	69	

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

### Correlations

المؤسسة تستعين أحيانا من بمختصين المؤسسة خارج خبرتهم لنقل للعاملين	المؤسسة تعمل الندوات عقد على في تساهم التي على الحصول المعرفة	المؤسسة تعمل توظيف على المؤهلة الكفاءات تقديم على القدرة الإضافية	المؤسسة تمتلك براءات خاصة اختراع بها	المؤسسة تعمل معالجة على المعلومات عنها المتحصل مصادر من متعددة	الأول_المحور
--	---	---	--------------------------------------	--	--------------

## الملاحق

من بمختصين أحيانا المؤسسة تستعين للعاملين خبرتهم لنقل المؤسسة خارج	Pearson	1	,524**	,329**	,188	,178	,716**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,000	,006	,122	,144	,000
	N	69	69	69	69	69	69
التي الندوات عقد على المؤسسة تعمل المعرفة على الحصول في تساهم	Pearson	,524**	1	,259*	,284*	,380**	,693**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000		,032	,018	,001	,000
	N	69	69	69	69	69	69
الكفاءات توظيف على المؤسسة تعمل الإضافة تقديم على القادرة المؤهلة	Pearson	,329**	,259*	1	,196	,191	,495**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,006	,032		,106	,116	,000
	N	69	69	69	69	69	69
خاصة اختراع براءات المؤسسة تمتلك بها	Pearson	,188	,284*	,196	1	,290*	,436**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,122	,018	,106		,016	,000
	N	69	69	69	69	69	69
المعلومات معالجة على المؤسسة تعمل متعددة مصادر من عنها المتحصل	Pearson	,178	,380**	,191	,290*	1	,409**
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,144	,001	,116	,016		,000
	N	69	69	69	69	69	69
الأول المحور	Pearson	,716**	,693**	,495**	,436**	,409**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69

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

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

### Correlations

								الأول المحور
تنظيمي هيكل المؤسسة تمتلك بين المعرفي التشارك يسهل مرن العاملين	Pearson	1	,236	,314*	,378**	,340**	,622**	,618**
	Correlation			*				
	Sig. (2-tailed)		,051	,008	,001	,004	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
حديثه وسائل المؤسسة تستعمل في كالأترنت الاتصال في لجميع المتاحة المعرفة توزيع العاملين	Pearson	,236	1	,379*	,210	,136	,159	,388**
	Correlation			*				
	Sig. (2-tailed)	,051		,001	,083	,265	,192	,001
	N	69	69	69	69	69	69	69
وثائق بإصدار المؤسسة تقوم جديدة معارف لنشر	Pearson	,314**	,379**	1	,344**	,192	,291*	,522**
	Correlation							

## الملاحق

	Sig. (2-tailed)	,008	,001		,004	,113	,015	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
المعارف بتبادل الموظفين يهتم عن النظر بغض بينهم فيما التنظيمية مستوياتهم.	Pearson Correlation	,378**	,210	,344*	1	,355**	,463**	,514**
	Sig. (2-tailed)	,001	,083	,004		,003	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
التجارب بنشر الموظفين يقوم الخاصة السابقة الناجحة بالمؤسسة.	Pearson Correlation	,340**	,136	,192	,355**	1	,468**	,567**
	Sig. (2-tailed)	,004	,265	,113	,003		,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
تنمية على المؤسسة تعمل باستمرار العاملين لدى المعرفة التي التكوين برامج خلال من بها تقوم.	Pearson Correlation	,622**	,159	,291*	,463**	,468**	1	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000	,192	,015	,000	,000		,000
	N	69	69	69	69	69	69	69
الأول_المحور	Pearson Correlation	,618**	,388**	,522*	,514**	,567**	,696**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69	69

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

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

### Correlations

		الأول_المحور					
على العاملين المؤسسة تشجع للعمل الجديدة الأفكار تطبيق التوجيه خلال من	Pearson Correlation	1	,384**	,417**	,316**	,609**	,678**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,008	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69
تقديم على المؤسسة تحرص جديدة خدمة أو جديدة منتجات	Pearson Correlation	,384**	1	,780**	,530**	,625**	,640**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69
الوسائل المؤسسة توفر الأفكار لتطبيق الضرورية الجديدة.	Pearson Correlation	,417**	,780**	1	,511**	,516**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69
عملية تدعم المؤسسة ثقافة المعرفة تطبيق	Pearson Correlation	,316**	,530**	,511**	1	,348**	,545**
	Sig. (2-tailed)	,008	,000	,000		,003	,000

## الملاحق

N	69	69	69	69	69	69	
المتابعة على المؤسسة تحرص	Pearson	,609**	,625**	,516**	,348**	1	,746**
العمال تطبيق في الدورية	Correlation						
التدرب تم التي العمل لأساليب	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003		,000
عليها.	N	69	69	69	69	69	69
الأول_المحور	Pearson	,678**	,640**	,684**	,545**	,746**	1
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69

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

### Correlations

		الأول_البعد	الثاني_البعد	الثالث_البعد	الرابع_البعد	الأول_المحور
الأول_البعد	Pearson Correlation	1	,564**	,547**	,497**	,795**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69
الثاني_البعد	Pearson Correlation	,564**	1	,597**	,665**	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69
الثالث_البعد	Pearson Correlation	,547**	,597**	1	,695**	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	69	69	69	69	69
الرابع_البعد	Pearson Correlation	,497**	,665**	,695**	1	,851**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	69	69	69	69	69
الأول_المحور	Pearson Correlation	,795**	,850**	,840**	,851**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69

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

### الملحق (06): نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

### Correlations

		الثاني_المحور
من المادي التحفيز المؤسسة تدعم	Pearson Correlation	,313**
مع تتناسب مغرية أجور تقديم خلال	Sig. (2-tailed)	,009
المبذولة الجهود.	N	69

## الملاحق

متطلبات بين التوافق الادارة تضمن وضع خلال من وشاغلها، الوظيفة	Pearson Correlation	,405**	1	,470**	,702**	,440*	,288*	,587**	,677**
المكان في المناسب الشخص المناسب.	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000	,016	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69
الجيدة العلاقة على المؤسسة تشجع خلال من العمل داخل الزملاء بين المتبادل الاحترام.	Pearson Correlation	,029	,470**	1	,526**	,254*	,247*	,476**	,511**
	Sig. (2-tailed)	,810	,000		,000	,035	,040	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69
مشجعة عمل بيئة المؤسسة توفر خلال من العامل أداء لتحسين المادية العمل ظروف تحسين والمعنوية.	Pearson Correlation	,360**	,702**	,526**	1	,419*	,265*	,611**	,672**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000		,000	,028	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69
المهام من المزيد العامل الادارة منح قدراته ينمي بما.	Pearson Correlation	,041	,440**	,254*	,419**	1	,355*	,364**	,583**
	Sig. (2-tailed)	,738	,000	,035	,000		,003	,002	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69
في العمال المؤسسة تشترك تتخذها التي القرارات.	Pearson Correlation	,122	,288*	,247*	,265*	,355*	1	,317**	,432**
	Sig. (2-tailed)	,316	,016	,040	,028	,003		,008	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69
تحقيق على المؤسسة تعمل الوظيفي والأمان الاستقرار.	Pearson Correlation	,327**	,587**	,476**	,611**	,364*	,317*	1	,594**
	Sig. (2-tailed)	,006	,000	,000	,000	,002	,008		,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69
الثاني المحور	Pearson Correlation	,313**	,677**	,511**	,672**	,583*	,432*	,594**	1
	Sig. (2-tailed)	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69	69	69

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

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

### Correlations

									الثاني المحور	
مستوى أعلى إنجاز من العامل يتمكن المطلوب العمل حجم من	Pearson Correlation	1	,599**	,512**	-,080	,209	,322**	,248*	,402**	,627**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,514	,085	,007	,040	,001	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
المطلوبة بالجودة العامل أداء يتميز	Pearson Correlation	,599**	1	,713**	,047	,303*	,307*	,133	,391**	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,703	,011	,010	,276	,001	,000

## الملاحق

	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
لمهامه العامل انجاز سرعة.	Pearson	,512**	,713**	1	,124	,184	,164	,089	,224	,491**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,311	,131	,178	,465	,064	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
تؤدي مهنية لحوادث العمال تعرض العمل ممارسة عن إيقافهم إلى.	Pearson	-,080	,047	,124	1	-,015	,045	,063	-,080	,622**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,514	,703	,311		,902	,711	,609	,516	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
بها تقوم التي التدريبية البرامج إنتاجية تحسين إلى تؤدي المؤسسة المعارف، اكتساب خلال من العاملين العمل في الجديدة التقنيات المهارات،	Pearson	,209	,303*	,184	-,015	1	,574**	,193	,476**	,619**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,085	,011	,131	,902		,000	,113	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
جماعات تشكيل فكرة الإدارة تدعم التفاهم أجواء تسودها التي العمل والتعاون.	Pearson	,322**	,307*	,164	,045	,574**	1	,263*	,428**	,626**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,007	,010	,178	,711	,000		,029	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
الضرورة حالة في إلا العامل غياب . القسوى	Pearson	,248*	,133	,089	,063	,193	,263*	1	,538**	,282*
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,040	,276	,465	,609	,113	,029		,000	,019
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
الإنتاج في جديدة طرق الإدارة ابتكار الإنتاجية زيادة على تساعد.	Pearson	,402**	,391**	,224	-,080	,476**	,428**	,538**	1	,635**
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,064	,516	,000	,000	,000		,000
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69
الثاني_ المحور	Pearson	,627**	,625**	,491**	,622**	,619**	,626**	,282*	,635**	1
	Correlation									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,019	,000	
	N	69	69	69	69	69	69	69	69	69

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

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

### Correlations

						المحور_ الثاني
الأعمال لإنجاز الرغبة العامل لدى يتوفر وجه أكمل على إليه الموكلة	Pearson	1	,790**	,500**	,436**	,459**
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69

## الملاحق

من وظيفته أداء على العامل يواظب مواعيده في عمله إنجازة خلال.	Pearson Correlation	,790**	1	,513**	,535**	,578**	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69
العامل بقوانين العامل التزام.	Pearson Correlation	,500**	,513**	1	,548**	,424**	,377**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,001
	N	69	69	69	69	69	69
العامل داخل الزملاء بين الجيدة العلاقة المتبادل الاحترام خلال من.	Pearson Correlation	,436**	,535**	,548**	1	,613**	,515**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	69	69	69	69	69	69
العاملين بين التعاون بتشجيع الإدارة تقوم فعال أداء تحقيق بغية.	Pearson Correlation	,459**	,578**	,424**	,613**	1	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	69	69	69	69	69	69
الثاني_المحور	Pearson Correlation	,584**	,673**	,377**	,515**	,675**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69	69

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

### Correlations

					الثاني المحور	
إدراك على القدرة العامل لدى مع تواجهه التي المشاكل مختلف حلها على القدرة.	Pearson Correlation	1	,569**	,523**	,490**	,561**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69
أفكار ابتكار على القدرة العامل لدى بالعمل متعلقة جديدة.	Pearson Correlation	,569**	1	,550**	,673**	,753**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69
إقناع على القدرة العامل لدى بأفكاره الآخرين.	Pearson Correlation	,523**	,550**	1	,659**	,517**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	69	69	69	69	69
في المبادرة روح العامل لدى هو ما كل إدخال خلال من التغيير جديداً.	Pearson Correlation	,490**	,673**	,659**	1	,681**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	69	69	69	69	69
الثاني_المحور	Pearson Correlation	,561**	,753**	,517**	,681**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69

## الملاحق

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

		أول_البعد	ثاني_البعد	ثالث_البعد	رابع_البعد	الثاني_المحور
أول_البعد	Pearson Correlation	1	,573**	,541**	,398**	,796**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	69	69	69	69	69
ثاني_البعد	Pearson Correlation	,573**	1	,477**	,512**	,802**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	69	69	69	69	69
ثالث_البعد	Pearson Correlation	,541**	,477**	1	,443**	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	69	69	69	69	69
رابع_البعد	Pearson Correlation	,398**	,512**	,443**	1	,764**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	69	69	69	69	69
الثاني_المحور	Pearson Correlation	,796**	,802**	,780**	,764**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	69	69	69	69	69

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

		الأول_المحور	الثاني_المحور	الاستمارة ككل
الأول_المحور	Pearson Correlation	1	,798**	,955**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	69	69	69
الثاني_المحور	Pearson Correlation	,798**	1	,941**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	69	69	69
ككل_الاستبيان	Pearson Correlation	,955**	,941**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	69	69	69

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

الملحق (07): نتائج توزيع عينة الدراسة

نتائج توزيع المؤسسات محل الدراسة

## الملاحق

### النشاط طبيعة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	صناعية	40	58,0	58,0	58,0
	خدمية	29	42,0	42,0	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

### المؤسسة عمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	5	7,2	7,2	7,2
	سنوات 10 إلى سنوات 5 من	10	14,5	14,5	21,7
	مؤسسة 20 إلى مؤسسة 11 من	22	31,9	31,9	53,6
	سنة 20 من أكثر	32	46,4	46,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

### عدد العمال في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل 50 من أقل	25	36,2	36,2	36,2
	عامل 250 إلى 50 من	23	33,3	33,3	69,6
	عامل 250 من أكثر	21	30,4	30,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

### نتائج توزيع المسيرين

#### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	50	72,5	72,5	72,5
	أنثى	19	27,5	27,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0	

## الملاحق

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 25 من أقل	1	1,4	1,4	1,4
	سنة 35 إلى 25 من	27	39,1	39,1	40,6
	سنة 45 إلى 36 من	24	34,8	34,8	75,4
	سنة 55 إلى 46 من	11	15,9	15,9	91,3
	سنة 55 من أكثر	6	8,7	8,7	100,0
Total		69	100,0	100,0	

		التعليمي المستوى			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	متوسط	2	2,9	2,9	2,9
	ثانوي	9	13,0	13,0	15,9
	جامعي	58	84,1	84,1	100,0
Total		69	100,0	100,0	

		الأقدمية في المؤسسة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	18	26,1	26,1	26,1
	سنة 15 إلى 5 من	33	47,8	47,8	73,9
	سنة 25 إلى 16 من	11	15,9	15,9	89,9
	سنة 25 من أكثر	7	10,1	10,1	100,0
Total		69	100,0	100,0	

الملحق (08): نتائج الاتجاه العام لإجابات المسيرين

## الملاحق

	N	Mean	Std. Deviation
والتطوير البحث برامج المؤسسة تدعم جديدة معارف اكتشاف بهدف.	69	3,91	,981
عمالها بين نقاش جلسات المؤسسة تنظم من ممكن قدر أكبر على للحصول الأفكار.	69	4,03	,822
من المعلومات جمع على المؤسسة تعمل بالمؤسسة، العلاقة ذات الأطراف (.كالزيائن)	69	4,10	,807
عمل فرق بتشكيل أحيانا المؤسسة تقوم اكتشاف أجل من مستوياتها مختلف من جديدة معارف.	69	3,80	,933
حلول لإيجاد المناسب الجو المؤسسة توفر المطروحة للمشاكل.	69	4,23	,710
الأول_البعد	69	4,0145	,65648
من بمتخصصين أحيانا المؤسسة تستعين للعاملين خبرتهم لنقل المؤسسة خارج	69	3,87	1,056
التي الندوات عقد على المؤسسة تعمل المعرفة على الحصول في تساهم	69	3,64	1,057
الكفاءات توظيف على المؤسسة تعمل الإضافة تقديم على القدرة المؤهلة	69	4,35	,682
خاصة اختراع براءات المؤسسة تمتلك بها.	69	2,84	1,080
المعلومات معالجة على المؤسسة تعمل متعددة مصادر من عنها المتحصل	69	3,91	,800
الثاني_البعد	69	3,7217	,61760
يسهل مرن تنظيمي هيكل المؤسسة تمتلك العاملين بين المعرفي التشارك	69	3,97	,785
في حديثة وسائل المؤسسة تستعمل المعرفة توزيع في كالأترنت الاتصال العاملين لجميع المتاحة	69	4,32	,606
لنشر وثائق بإصدار المؤسسة تقوم جديدة معارف.	69	4,04	,898
بينهم فيما المعارف بتبادل الموظفون يهتم التنظيمية مستوياتهم عن النظر بغض	69	4,09	,702
الناجحة التجارب بنشر الموظفون يقوم بالمؤسسة الخاصة السابقة	69	3,77	,910
لدى المعرفة تنمية على المؤسسة تعمل برامج خلال من باستمرار العاملین بها تقوم التي التكوين	69	3,83	1,043

## الملاحق

الثالث_البعد	69	4,0024	,55387
تطبيق على العاملين المؤسسة تشجع التوجيه خلال من للعمل الجديدة الأفكار	69	4,03	,785
منتجات تقديم على المؤسسة تحرص جديدة خدمة أو جديدة	69	4,28	,705
لتطبيق الضرورية الوسائل المؤسسة توفر الجديدة الأفكار	69	4,07	,846
تطبيق عملية تدعم المؤسسة ثقافة المعرفة	69	4,06	,705
الدورية المتابعة على المؤسسة تحرص تم التي العمل لأساليب العمال تطبيق في عليها التدرج	69	4,06	,765
الرابع_البعد	69	4,0986	,59173
الأول_المحور	69	3,9593	,50381

	N	Mean	Std. Deviation
الأول_البعد	69	4,0145	,65648
الثاني_البعد	69	3,7217	,61760
الثالث_البعد	69	4,0024	,55387
الرابع_البعد	69	4,0986	,59173
الأول_المحور	69	3,9593	,50381
Valid N (listwise)	69		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أجور تقديم خلال من المادي التحفيز المؤسسة تدعم المبدولة الجهود مع تتناسب مغرية	69	3,64	1,014
وشاغلها، الوظيفة متطلبات بين التوافق الإدارة تضمن المكان في المناسب الشخص وضع خلال من المناسب	69	3,87	,922
داخل الزملاء بين الجيدة العلاقة على المؤسسة تشجع المتبادل الاحترام خلال من العمل	69	4,17	,663
العامل أداء لتحسين مشجعة عمل بيئة المؤسسة توفر والمعنوية المادية العمل ظروف تحسين خلال من	69	3,97	,857
قدراته ينمي بما المهام من المزيد العامل الإدارة منح تتخذها التي القرارات في العمال المؤسسة تشرك	69	3,93	,773
والأمان الاستقرار تحقيق على المؤسسة تعمل الوظيفي	69	4,13	,765

## الملاحق

أول_البعد	69	3,8675	,56949
العمل حجم من مستوى أعلى إنجاز من العامل يتمكن المطلوب.	69	3,87	,821
المطلوبة بالجودة العامل أداء يتميز.	69	3,96	,736
لمهامه العامل إنجاز سرعة.	69	4,00	,840
عن إيقافهم إلى تؤدي مهنية لحوادث العمال تعرض العمل ممارسة.	69	2,88	1,132
إلى تؤدي المؤسسة بها تقوم التي التدريبية البرامج المعارف، اكتساب خلال من العاملين إنتاجية تحسين العمل في الجديدة التقنيات المهارات،	69	4,00	,857
تسودها التي العمل جماعات تشكيل فكرة الإدارة تدعم والتعاون التفاهم أجواء.	69	3,83	,747
. القصوى الضرورة حالة في إلا العامل غياب	69	3,84	,980
على تساعد الإنتاج في جديدة طرق الإدارة ابتكار الإنتاجية زيادة.	69	3,78	,937
ثاني_البعد	69	3,7699	,51164
إليه الموكلة الأعمال لإنجاز الرغبة العامل لدى يتوفر وجه أكمل على.	69	3,93	,792
إنجازه خلال من وظيفته أداء على العامل يواظب مواعيد في لعمله.	69	3,96	,865
العمل بقوانين العامل التزام.	69	4,09	,870
خلال من العمل داخل الزملاء بين الجيدة العلاقة المتبادل الاحترام.	69	4,14	,713
تحقيق بغية العاملين بين التعاون بتشجيع الإدارة تقوم فعال أداء.	69	4,16	,720
ثالث_البعد	69	4,0024	,55387
التي المشاكل مختلف إدراك على القدرة العامل لدى حلها على القدرة مع تواجهه.	69	3,80	,739
متعلقة جديدة أفكار ابتكار على القدرة العامل لدى بالعمل.	69	3,64	,766
بأفكاره الآخرين إقناع على القدرة العامل لدى	69	3,78	,683
إدخال خلال من التغيير في المبادرة روح العامل لدى جديد هو ما كل.	69	3,75	,793
رابع_البعد	69	3,7428	,61682
الثاني_المحور	69	3,8456	,44186
ككل_الاستمارة	69	3,9025	,44843

## الملاحق

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أول_البعد	69	3,8675	,56949
ثاني_البعد	69	3,7699	,51164
ثالث_البعد	69	4,0024	,55387
رابع_البعد	69	3,7428	,61682
الثاني_المحور	69	3,8456	,44186
Valid N (listwise)	69		

### الملحق (09): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#### المحور الأول

### Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الأول_البعد	69	-1,677	,289	6,422	,570
الثاني_البعد	69	-,781	,289	,770	,570
الثالث_البعد	69	-,813	,289	1,738	,570
الرابع_البعد	69	-1,454	,289	5,297	,570
الأول_المحور	69	-1,139	,289	3,153	,570
Valid N (listwise)	69				

#### المحور الثاني

### Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
أول_البعد	69	-,614	,289	1,549	,570
ثاني_البعد	69	-,669	,289	1,065	,570
ثالث_البعد	69	-,813	,289	1,738	,570
رابع_البعد	69	-1,315	,289	4,284	,570
الثاني_المحور	69	-1,456	,289	4,091	,570
Valid N (listwise)	69				

الملحق (10): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

أولاً: العوامل المؤسسية

1. حسب طبيعة النشاط

**Group Statistics**

	النشاط طبيعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأول_المحور	صناعية	40	3,8933	,47141	,07454
	خدمية	29	4,0503	,54048	,10036

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الأول_المحور	Equal variances assumed	1,534	,220	-1,283	67	,204	-,15695	,12230	-,40106	,08715
	Equal variances not assumed			-1,255	55,321	,215	-,15695	,12502	-,40746	,09355

## الملاحق

### 2. عمر المؤسسة

#### Descriptives

الأول\_المحور

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنوات 5 من أقل	5	4,3200	,33889	,15156	3,8992	4,7408	3,81	4,73
سنوات 10 إلى سنوات 5 من	10	3,9442	,49703	,15717	3,5886	4,2997	3,23	4,75
مؤسسة 20 إلى مؤسسة 11 من	22	3,9068	,57242	,12204	3,6530	4,1606	1,95	4,81
سنة 20 من أكثر	32	3,9438	,47436	,08386	3,7727	4,1148	2,59	4,85
Total	69	3,9593	,50381	,06065	3,8383	4,0803	1,95	4,85

#### ANOVA

الأول\_المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,721	3	,240	,945	,424
Within Groups	16,539	65	,254		
Total	17,260	68			

### 3. حجم المؤسسة (عدد العمال)

#### Descriptives

الأول\_المحور

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
عامل 50 من أقل	25	3,8167	,51231	,10246	3,6052	4,0281	1,95	4,47
عامل 250 إلى 50 من	23	4,0134	,41292	,08610	3,8348	4,1920	3,31	4,78
عامل 250 من أكثر	21	4,0698	,56470	,12323	3,8128	4,3269	2,59	4,85
Total	69	3,9593	,50381	,06065	3,8383	4,0803	1,95	4,85

## الملاحق

### ANOVA

الأول\_المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,833	2	,416	1,672	,196
Within Groups	16,428	66	,249		
Total	17,260	68			

### ثانياً: المتغيرات الشخصية

#### 1. الجنس

### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الأول_المحور	ذكر	50	3,9312	,50015	,07073
	أنثى	19	4,0333	,51958	,11920

### Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances

t-test for Equality of Means

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
الأول_المحور Equal variances assumed	,081	,777	-,750	67	,456	-,10217	,13622	-,37406	,16973
الأول_المحور Equal variances not assumed			-,737	31,474	,467	-,10217	,13861	-,38468	,18035

#### 2. متغير السن

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة 25 من أقل	1	3,8583	.	.	.	.
سنة 35 إلى 25 من	27	3,8256	,52932	,10187	3,6162	4,0350
سنة 45 إلى 36 من	24	4,1257	,41384	,08447	3,9509	4,3004
سنة 55 إلى 46 من	11	4,0053	,63050	,19010	3,5817	4,4289
سنة 55 من أكثر	6	3,8278	,39422	,16094	3,4141	4,2415
Total	69	3,9593	,50381	,06065	3,8383	4,0803

## الملاحق

### ANOVA

الأول\_المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,284	4	,321	1,286	,285
Within Groups	15,976	64	,250		
Total	17,260	68			

### 3. متغير المستوى التعليمي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
متوسط	2	3,9250	,23570	,16667	1,8073	6,0427
ثانوي	9	4,0880	,42007	,14002	3,7651	4,4109
جامعي	58	3,9405	,52351	,06874	3,8029	4,0782
Total	69	3,9593	,50381	,06065	3,8383	4,0803

### ANOVA

الأول\_المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,172	2	,086	,332	,719
Within Groups	17,089	66	,259		
Total	17,260	68			

### 4. الأقدمية

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
سنوات 5 من أقل	18	3,9769	,57351	,13518	3,6917	4,2620
سنة 15 إلى 5 من	33	3,9086	,41754	,07268	3,7605	4,0566
سنة 25 إلى 16 من	11	4,0326	,69939	,21087	3,5627	4,5024
سنة 25 من أكثر	7	4,0381	,40938	,15473	3,6595	4,4167
Total	69	3,9593	,50381	,06065	3,8383	4,0803

## الملاحق

### ANOVA

الأول\_المحور

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,193	3	,064	,245	,865
Within Groups	17,067	65	,263		
Total	17,260	68			

### الملحق (11): نتائج اختبار الفرضية الثانية

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الأول_البعد	69	4,0145	,65648
الثاني_البعد	69	3,7217	,61760
الثالث_البعد	69	4,0024	,55387
الرابع_البعد	69	4,0986	,59173
الأول_المحور	69	3,9593	,50381
Valid N (listwise)	69		

### الملحق (12): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,831 <sup>a</sup>	,691	,672	,25317

a. Predictors: (Constant), الثالث\_البعد, الثاني\_البعد, الأول\_البعد, الرابع\_البعد, المحور

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,174	4	2,293	35,782	,000 <sup>b</sup>
	Residual	4,102	64	,064		
	Total	13,276	68			

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الثالث\_البعد, الثاني\_البعد, الأول\_البعد, الرابع\_البعد, المحور

## الملاحق

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,927	,247		3,747	,000		
	الأول_البعد	,125	,060	,185	2,083	,000	,611	1,636
	الثاني_البعد	,116	,072	,009	2,088	,000	,474	2,110
	الثالث_البعد	,376	,082	,472	4,567	,000	,453	2,209
	الرابع_البعد	,217	,080	,290	2,705	,009	,419	2,388

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

### الملحق (13): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,593 <sup>a</sup>	,351	,342	,35849

a. Predictors: (Constant), الأول\_البعد

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,666	1	4,666	36,304	,000 <sup>b</sup>
	Residual	8,610	67	,129		
	Total	13,276	68			

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الأول\_البعد

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,244	,269		8,331	,000
	الأول_البعد	,399	,066	,593	6,025	,000

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

## الملاحق

### الملحق (14): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,588 <sup>a</sup>	,346	,336	,36003

a. Predictors: (Constant), الثاني\_البعد

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,591	1	4,591	35,420	,000 <sup>b</sup>
	Residual	8,685	67	,130		
	Total	13,276	68			

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الثاني\_البعد

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,280	,267		8,550	,000
	الثاني_البعد	,421	,071	,588	5,951	,000

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

### الملحق (15): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,780 <sup>a</sup>	,609	,603	,27849

a. Predictors: (Constant), الثالث\_البعد

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,080	1	8,080	104,185	,000 <sup>b</sup>
	Residual	5,196	67	,078		
	Total	13,276	68			

## الملاحق

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الثالث\_البعد

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,355	,246		5,500	,000
	الثالث_البعد	,622	,061	,780	10,207	,000

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

## الملحق (16): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرابعة

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716 <sup>a</sup>	,513	,506	,31066

a. Predictors: (Constant), الرابع\_البعد

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,810	1	6,810	70,562	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,466	67	,097		
	Total	13,276	68			

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

b. Predictors: (Constant), الرابع\_البعد

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,654	,264		6,274	,000
	الرابع_البعد	,535	,064	,716	8,400	,000

a. Dependent Variable: الثاني\_المحور

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة وروادها في العالم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرياض، 2008.
2. إبراهيم خلود الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
3. احسان محمد ضمير ياغي، نعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
4. أحمد الخطيب، خالد زيعان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2014.
6. إسماعيل مصباح خضر طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. أو بكر الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 2020.
8. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. جمانة زياد الزغبى، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، الجزائر، 2015.
10. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
11. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
12. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم، النظم والتقنيات، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
13. سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، الطبعة الأولى، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، الإمارات، 2007.

## قائمة المراجع

14. سمية بن عامر بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
15. شروق جمال الطاهر، مدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
16. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
17. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
18. عائشة شتاتحة، الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
19. عبد الستار العلي وآخرون، عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
20. عبد الكريم بوحفص، الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وبرنامج spss الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
21. عبد الله العطيري، إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2016.
22. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
23. عبد الله محمد نجيلان الشقيحي المطيري، إعادة هندسة الأعمال والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، 2016.
24. عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، دار جامعة الملك سعود للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2019.
25. عز الدين سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
26. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

## قائمة المراجع

27. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
28. عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
29. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
30. فارس رشيد مازن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2001.
31. ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
32. محمد الفاتح، محمود بشير المغاربي، إدارة المعرفة، المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
33. محمد بلال زغبى، عباس الطلاحفة، النظام الإحصائي (spss): فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
34. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008.
35. محمد تركي البطاينية، زياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
36. محمد خبير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (spss)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
37. محمد شاهين، الاقتصاد المعرفي وأثره على التنمية الاقتصادية للدول العربية، دار حميرا للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
38. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
39. محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2008.

## قائمة المراجع

40. مصباح خضير الطيبي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
41. مصطفى عليان ربحي، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
42. مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2018.
43. ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
44. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
45. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم واستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
46. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
47. هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
48. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

### ثانياً: الرسائل العلمية

1. أحلام غجاتي، دور إدارة المعرفة في تكوين شبكات القيمة من أجل تحسين الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2017.
2. أسماء بن زيادي، دور القيادة التحويلية في تبني إدارة المعرفة: دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020.

## قائمة المراجع

3. أمينة قهواجي، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة، حالة قسم صناعة السيارات الصناعية \_ SNVI \_، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015.
4. توفيق برباش، التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: بين الحتمية البيئية والاختيار الاستراتيجي-دراسة حالة مجموعة مؤسسات بولاية سطيف، دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2016.
5. حميد بن حجوبة، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك "DRIZ"، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التسيير؛ جامعة مستغانم، الجزائر، 2018.
6. ربيعة قوادرية، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
7. سمية بروبي، دور إدارة المعرفة في تعزيز القدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020.
8. صالح محرز، فعالية الحوافز في تحسين أداء المورد البشري وانعكاساته على الابداع الإداري في المؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين مؤسسة المطاحن الكبرى العينات بتبسة ومطاحن الأوراس بباتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة يحيى فارس، المدية، 2018.
9. فتيحة بوحروود، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل للتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض المؤسسات بسطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013.
10. فتيحة ونوغي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.
11. فريد راهم، المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموارد البشرية \_دراسة مقارنة بين شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS(الجزائر)- شركة فوسفات CPG (تونس)-والمكتب الشريف للفوسفات

## قائمة المراجع

- OPC (المغرب)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017.
12. ليلي غضبان، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمجمع صيدال، أطروحة دكتوراه تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018.
13. مريم مهمشي، واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة الاقتصادية: دراسة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2020.
14. نعيمة فضيل، أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2016.

### ثالثا: المجالات والدوريات

1. أحمد روازق، عبد الحق بحاش، الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط، دراسة ميدانية بولاية المسيلة، مجلة تاريخ العلوم، العدد 07، 2017.
2. إلياس سالم، التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات ومقومات النجاح، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة المسيلة العدد 01، 2020.
3. إلياس سالم، التغيير الثقافي في المنظمات: المنطلقات، الآليات، ومقومات النجاح، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 01، 2020.
4. أمال يوب، إكرام بودبزة، أثر التعلم التنظيمي على تنمية السلوك الابتكاري للأساتذة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد 02، 2019.
5. أمين حلموس، دور إدارة المعرفة في إيجاد وتعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، ميله، 2019.
6. باديس بوخلوة، قمو سهيلة، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقوت، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، 2016.

## قائمة المراجع

7. جمال خنشور، جمعة خير الدين، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة (ENICAB) فرع جنيرال كابل، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 02، 2019.
8. جمال صافي، محمد خثير، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 23، 2020.
9. حسن الطيب بورغدة، نارمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 04، 2015.
10. حياة قمري، أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، العدد 13، 2017.
11. خالد رجم وآخرون، تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية: حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل الجزائر، العدد 02، 2018.
12. خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، ورقلة، العدد 01، 2018.
13. خيرة عيشوش، رفيقة بوسالم، تأثير التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية : نمذجة هيكلية مع نموذج مفاهيمي، مجلة التنظيم والعمل، 2016.
14. رايح خوني، نوال شنافي، أثر التعلم التنظيمي على تنمية رأس المال البشري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية بسكرة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد 02، 2017.
15. راضية عروف، خديجة عطية، تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، الجزائر، العدد 07، 2018.
16. رزيقة رحمون، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة اقتصاد المال والأعمال GFBE، الجزائر، العدد 03، 2019.
17. الزهرة قشي وآخرون، الجودة الشاملة كإحدى استراتيجيات التغيير التنظيمي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2018.

## قائمة المراجع

18. زين الدين باروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، 2007.
19. سارة عبيدات، عبد المالك ججيق، قياس ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية لشرق الجزائر (SOTRAMEST)، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، العدد 39، 2014.
20. سارة عبيدات، عبد المالك ججيق، واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST)، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 14، 2014.
21. سامي بلبخاري، دور نظام التحفيز في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقالمة -، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، العدد 07، 2018.
22. سبرينة مانع، حميد بن حجوبة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تيسمسيلت، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2018.
23. سعاد عبيدة، سهام قوجيل، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية -، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، الجزائر، 2020.
24. سليم العايب، نوال زاوي، استراتيجيات إدارة التغيير والتقليل من حدته، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29، الجزء الثاني، 2016.
25. سمية خلفي، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، مجلة دراسات وأبحاث، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 04، 2019.
26. سميرة سعيداني، تقييم أداء الموارد البشرية في المصارف الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري وبيت التمويل الكويتي، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، الجزائر، العدد 02، 2019.
27. صالح حميدات، دور تمكين العاملين في بناء المنظمة المتعلمة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء قطب إنتاج الشرق - وحدة إنتاج جيجل، مجلة البديل الاقتصادي، الجزائر، العدد 10، 2020.
28. صبرينة لطرش، عديلة العلواني، التغيير التنظيمي وأثره على أداء العاملين، دراسة استطلاعية على العاملين بالمؤسسة الاقتصادية سيبيكو بسكيكدة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم لبواقي، العدد 09، 2018.

## قائمة المراجع

29. الطاهر لوراسية، الهادي بوقلول، تأثير سلوك تشارك المعرفة على التعلم التنظيمي في منظمات الأعمال، حالة بعض المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية بمنطقة عنابة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الجزائر، العدد 02، 2021.
30. عبد الرزاق سلام، وهيبة ختيري، دور القيادة والرقابة الإدارية في تحسين أداء العاملين، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، الجزائر، 2018.
31. عبد الكريم الطيف، سارة بن بولرباح، مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي، -دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة، المجلة العربية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 12، 2020.
32. عمران الزين، دور التحول إلى اقتصاد المعرفة في زيادة تنافسية الاقتصاديات العربية: حالة الاقتصاد الجزائري، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مستغانم، العدد 03، 2019.
33. فاطمة الزهراء كراشنة، المنظمة المتعلمة: نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، الجزائر، العدد، 13، 2018.
34. كوثر رامي، مراد كواشي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، جامعة ميله، العدد 01، 2018.
35. لخضر بن أحمد وآخرون، مدى استعداد المنظمة المتعلمة لتبني استراتيجيات التغيير التنظيمي، دراسة حالة مديرية الضرائب، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، الجزائر، العدد 02، 2020.
36. ليلي عضبان، عمر الشريف، أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12، 2017.
37. محرز عبد الباسط، السعيد فكرون، مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، الجزائر، العدد 04، 2019.
38. محمد الباي، التعلم التنظيمي كمدخل من مداخل دعم وتعزيز مشاريع تصميم المنتجات الجديدة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 09، 2016.
39. محمد بوقموم، زوليخة كنيده، الاندماج في اقتصاد المعرفة بين المتطلبات ومؤشرات القياس، اقتصاديات المال والأعمال، قلعة، العدد 06، 2018.
40. محمد بوقموم، زوليخة كنيده، آليات الانتقال إلى اقتصاد المعرفة: قراءة في مؤشر المعرف العربي لسنة 2016 - حالة الجزائر-، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 22، 2017.

## قائمة المراجع

41. محمد حامدي، تأثير التدريب على إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي تندوف، العدد 03، 2017.
42. محمد عمر باطويح، علم الدين بانقا، تطوير المؤسسات العربية من منظور اقتصاد المعرفة، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد 61، 2018.
43. محيي الدين شبيرة، منى دريس، دور إدارة المعرفة في تحسين إنتاجية المورد البشري-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة تبسة-، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 09، 2018.
44. مراد علة، متطلبات تفعيل مدخل إدارة التغيير كاستراتيجية للتطوير التنظيمي، مجلة دفاتر اقتصادية، الجزائر، العدد 01، 2017.
45. مريم بن جيمة، اقتصاد المعرفة ومبررات التحول إليه، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار، 2018.
46. مصطفى حوحو، أثر تبني نموذج المنظمات المتعلمة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، العدد 04، 2020.
47. منير نوري، فضيلة معمر قوادي، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي- دراسة تطبيقية عن عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 17، 2017.
48. نادية خريف، مساهمة التعلم التنظيمي في تشجيع الابداع بالمنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 49، 2017.
49. نزيهة بالقدرة، اقتصاد المعرفة في الجزائر: قراءة تحليلية في الإطار البديل للاقتصاد التقليدي، مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة، عنابة، الجزائر، العدد السابع، 2018.
50. نصيرة دروش، ناصر عزواني، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير التنظيمي وتفعيله مع عرض حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد 02، 2017.
51. نور الدين عسلي، تقييم واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات العمومية، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في مستشفيات عمومية ولاية المسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 02، 2017.
52. هدى بوزيدي، سبرينة مانع، اقتصاد المعرفة ومتطلبات الاندماج فيه مع الاشارة لبعض التجارب الرائدة، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، العدد الحادي عشر، 2018.

## قائمة المراجع

53. ياسمينة طويل، دور التركيز على احتياجات العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، العدد02، 2019.
54. يزيد قادة، طلحة عبد القادر، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة، مجلة البشائر، العدد 01، 2019.

## قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

### أولا: الكتب

1. Alan Saks, Robert Haccoun, **management performance through training and development**, 7<sup>th</sup> edition, Nelson education, Canada, 2016.
2. Barbaroux, Attour, Schenk, **Gestion des connaissances et innovation**, ISTE Great Britain, 2017.
3. Dominique Lamante, Bernand Turgeon, **De la supervision à la gestion des ressources humaines : vers une GRG Ouverte aux talents**, 4<sup>ème</sup> édition, Chenelière éducation, Montréal, canada, 2015.
4. Donald.l, kirkpatrick, **managing change effectively : approaches, methods and cases examples**, library of congress cataloging in publication data, Buttenvorth-Heinemann, 2001.
5. Gerard Blockdijk, **change management 100 success secrets, the complete guide to process, tools, software and training in organizational change management**, 2008.
6. Irma Becerra- Fernandez and Rajysabherwal, **Knowledge management systems and processes**, ME sharpe, Inc, New york, 2010.
7. John p. Kotter, **leading change**, Harvard business school press, United States of America, 1996.
8. Kimiz Dalkir, **Knowledge Management in Theory and Practice**, Elsevier Inc, London, 2005.
9. Laurent vey Bel , patrick prier, **le knowledge management dans tous ses états, la gestion des connaissances au services de la performances**, Edition d 'organisation ISBN , paris, 2003.
10. Michael Armstrong and Stephen Taylor, **Armstrong's handbook of human resource management practice**, 13<sup>Th</sup> edition, kogan page, London, united kingdom, 2014.
11. Michael Armstrong , **human resource management practice**, 10<sup>th</sup> edition, kogan page, London, united kingdom, 2006.

12. Michael Armstrong, **Armstrong's hand book of human resource management practice**, 11<sup>th</sup> edition, korgan page, London, united kingdom, 2009.
13. Michael Armstrong, **strategic human resource management a guide to action**, 3<sup>RD</sup> edition, kogan page, London, united kingdom, 2006.
14. Michael J Marquardt, **Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning**, second edition, Davies black publishing, USA, 2002.
15. Mitt Nowshade Kabir, **KNOWLEDGE-BASED SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**, Palgrave Macmillan, Springer, new york, 2019.
16. Nonaka, Takeuchi, **the knowledge creating company**, Oxford University press, Inc,1995.
17. Pierre collerette, **Améliorer la gestion du changement dans les organisations :vers de nouvelles connaissances , stratégies et expériences ,** presses de l'université du Québec, 2018.
18. Roberto Mangabeira Unger, **The knowledge Economy**, Verso, London, 2019.
19. Thomas Housel, arthur ho bell, **measuring and managing knowledge**, mcgraw – hillinc, New york, 2001.
20. Till Jakob and Jan Malte, **change management**, ventus publishing Aps, 2010.

ثانيا: الرسائل العلمية

1. Atang Azael Ntisa, **Job satisfaction, organizational commitment, turnover, intention, absenteeism and work performance, amongst academics within south African universities of technology**, Phd thesis in the field of business, human resource management, at Vaal university of technology, 2015.
2. Fillemon Mangolo Humbuda, **Job satisfaction and job performance during the implementation of a performance management system, the case of a Namibian municipality**, the thesis in the faculty of business and management sciences, Cape Peninsula university of technology, 2017.
3. Katia Iglesias Rutishauser, **L'utilisation des modèles à effets mixtes avec effets aléatoires croisés pour l'analyse de données de type questionnaire dans le champ de la satisfaction au travail**, Présentée à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Genève pour obtenir le grade de Docteur en psychologie, 2011.

ثالثا: المجلات والدوريات

1. Al hila, and others, **Obstacles to the Application of Knowledge Management from the Point of View of the Employees at the Technical University of Palestine (Kadoorei)**, International Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR), 02 (09),2018.
2. Alan S. Weber, **The role of education in knowledge economies in developing countries**,Procedia, Social and behavioral sciences, Elsevier, 2011.

3. Arqawi, and others. **The Impact of Obstacles to the Application of Knowledge Management to Performance Excellence**, International Journal of Engineering and Information Systems, 02 (10),2018.
4. Bernadetha Nadeak , Sasmoko, **Employee Performance of Private Hospital Non-Medical Services**, Indian Journal of Public Health Research and Development ,N°10, 2019.
5. Bhojarajug, **knowledge management: why do we need it for corporates**, **Malaysian journal of library**, India, Vol10, N°02, 2005.
6. Bosede Comfort Olopade and others, **Economic Growth, Energy Consumption and Human Capital Formation: Implication for Knowledge-based Economy**, International Journal of Energy Economics and Policy, Econjournals, 2020.
7. Budi Santoso and others , **The Effect Of Situational Leadership and Motivation on Employee Performance**, Talent Development & Excellence, International Research Association for Talent Development and Excellence, N°1, 2020.
8. Cen April yue and others , **vision, passion and care: the impact of charismatic executive leadership communication and employee trust and support for organizational change**, public relations review, Elsevier, 2020.
9. Dagmar Veselá, Katarína Klimová, **Knowledge-based Economy vs. Creative Economy**, Social and behavioral sciences, Elsevier2014.
10. Fadoua Fouad et autres, **Regards croisés : résistance au changement organisationnel, quel phénomène et quelles perspectives de conduite?**, IJAFAME , international Journal of Accounting, finance, Auditing, Management, Economics,V01 , N°02 , 2020.
11. Funmilola Olubynmi omotayo, **knowledge management as an important tool in organizational management**, library philosophy and practice, Nebraska-lincoln, 2015.
12. hanbari and Dastranj, **the effect of knowledge management on the performance of personnel of hormozgan payame noor university**, journal of socialomics, august 10th, 2017.
13. Harry Joy, **Stress management and employee performance**, European Journal of human resource management studies, department of management, N°01, 2020.
14. Ikhlas Gherzouli, **Teachers Job Satisfaction and Quality Assurance: The Balance Fallacy of Higher Education**, Revue des Lettres et Sciences Sociales, N°03, 2020.
15. Jawad Abbas, Mustafa Sagsan, **Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis**, Journal of Cleaner Production, Elsevier, 2019.
16. John Girard, Joann Girard, **Difining knowledge management : toward an applied compendiun**, orline jounal of applied knowledge management, issue01, volume 03, 2015.

17. José Carlos Casas-Rosal and others, **Comparing working conditions and job satisfaction in hospitality workers across Europe**, international journal of hospitaty, Elsevier,N°90 ,2020.
18. Mir hamid reza torabi, Abdulkarim kyani, hussein falakinia, **An investigation of the impact of knowledge management on human ressorces performance in management keshavarzi bank branches in tehran**, the international conference on new challenges in management and business organization and leadership,, dubai , UAE, Procedia social and behavioral sciences, Elsivier, 2016.
19. Mohmmedtaghi mohmmedpour, **Evaluation the relationship between knowledge management development and information technology with performance improvement among dehdasht khomeini hospital**, open access journal of business economics , 2018.
20. Mostafa Al-Emran and others, **Towards a conceptual model for examining the impact of knowledge management factors on mobile learning acceptance**, Technology in Society, Elsevier, 2020.
21. Muhammad Syukri, Heryanto, **The influence of leadership style, and organizational commitment on Employee discipline and also it's impact on employee performance of the Dharmasraya District Community and village Empowerment office**, archives of business research, N°7, 2019.
22. Nadia Larhrissi, **la communication leitmotiv d'une conduite de changement réussie : revue de littérature**, revue internationale du chercheur, N03 , 2020.
23. Nasser Abdul Ghani Al- Saffara, Abdallah Mishaal Obeidat, **The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing**, Management Science Letters, by the authors; licensee Growing Science, Canada, 2020.
24. Nawal boualleg and others, **The reality of knowledge Management in organizations : creater Amman Municipality Experience**, The social Empowerment, vol02, N°01, 2020.
25. Nikolaos pahos and Eleanna Galanaki, **Staffing practices and employee performance: the role of age**, Evidence Based HRM, 2018.
26. Obi Helen, Akani ,**KNOWLEDGE MANAGEMENT: A SPUR FOR PERFORMANCE OF DEPOSIT MONEY BANKS IN RIVER STATE**, Journal of Marketing Development, Publication of the Department of Marketing, Rivers State University,2020.
27. Sara Viotti and others, **The relationship between psychosocial characteristics of the work environment and job satisfaction in an Italian public ECE service: A cross-lagged study**, Early Childhood Research Quarterly journal, Elsevier,N°53 ,2020.
28. Siti Mariam and others, **The effect of transformational leadership style, work motivation, and work environment on employee performance**, That in

- mediation by job satisfaction variables**, Business and entrepreneurial review, 2018.
29. Sri Harini and others, **occupational health safety and physical work environment conditions on employee performance**, Indonesian Journal of Social Research (IJSR), N°1,2019.
30. Thomas Clauss and others, **knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs**, Journal of Business Research, Elsevier, 2019.
31. Xu Yongfan, **The Study on University Financial Management under Knowledge Economy**, Physics Procedia, Elsevier, 2012.
32. Yu Tu, Weiku Wu, **How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning**, Sustainable Production and Consumption, Elsevier, N°26, 2021.
33. Yuan Badrianto, Muhamad Ekhsan, **the effect of work environment and motivation on employee performance of PT, Hasta Multi Sejahtera cikarang**, Journal of Research in Business, Economics, and Education, 2019.

رابعاً: المواقع الالكترونية

1. Susana Pérez Loper and others, **Organizational learning as a determining factor in Business competitiveness**, 2005, available on: <https://www.emerald.com/>, visité le (21/04/2021).
2. Yvon, **La résistance au changement,2020**, valable sur cet site : <https://halshs.archive>. Visité le(19/05/2021).

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

### فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
15	مؤشرات قياس اقتصاد المعرفة وفقا لمؤشر المعرفة	01
22	الشكل الهرمي للمعرفة	02
22	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	03
27	المصادر الداخلية للمعرفة	04
29	مواقع المعرفة التنظيمية	05
35	نظرة على حلول وأسس إدارة المعرفة	06
40	عمليات إدارة المعرفة	07
49	نموذج " Nonaka " لتوليد المعرفة	08
51	نموذج karl wiig	09
53	نموذج (Marquardt)	10
54	نموذج إدارة المعرفة عند (Duffy)	11
55	نموذج سلسلة القيم المعرفية حسب (Bots and Bruijin)	12
57	النموذج المقترح	13
81	دورة إدارة الأداء	14
94	تعدد مصادر المعلومات والمقيمين بزاوية 360°	15
97	سيرورة تقييم أداء العاملين	16
98	مقياس الترتيب	17
100	تصنيف الموظفين بنظام المقارنة الثنائية	18
102	طريقة التوزيع الإجباري	19
149	نموذج التغيير الثلاثي Lewin	20
158	دورة إدارة التغيير التنظيمي	21
161	مراحل تقبل التغيير التنظيمي للفرد العامل	22
174	سلم الحاجات لماسلو	23
176	نظرية العاملين	24
184	نموذج الدراسة	25

## فهرس الأشكال

196	التمثيل البياني لتوزيع المسيرين حسب متغير الجنس	26
197	التمثيل البياني لتوزيع المسيرين حسب متغير السن	27
198	التمثيل البياني لتوزيع المسيرين حسب متغير المستوى التعليمي	28
199	التمثيل البياني لتوزيع المسيرين حسب متغير الأقدمية في العمل	29
200	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير طبيعة النشاط	30
201	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير العمر	31
202	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الحجم	32
209	ترتيب الأهمية النسبة لأبعاد المحور الأول	33
216	ترتيب الأهمية النسبة لأبعاد المحور الثاني	34
236	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	35

# فهرس الجداول

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	معايير المقارنة بين الاقتصاد التقليدي (الصناعي) و اقتصاد المعرفة	06
02	ركائز اقتصاد المعرفة المحددة من قبل البنك الدولي (WB)	09
03	مؤشرات اقتصاد المعرفة حسب تصنيفات البنك الدولي	13
04	مؤشر الاتحاد الأوروبي	14
05	خصائص المعرفة الصريحة والضمنية	26
06	المصادر الداخلية والخارجية للمعرفة	28
07	خلاصة البنى التحتية لإدارة المعرفة	38
08	أنظمة اكتشاف المعرفة	43
09	أنظمة امتلاك المعرفة	45
10	أنظمة مشاركة المعرفة	46
11	أنظمة تطبيق المعرفة	47
12	مقارنة بين إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء	86
13	إيجابيات وسلبيات طريقة الترتيب	99
14	إيجابيات وسلبيات طريقة المقارنة الثنائية	101
15	طريقة التوزيع الإجباري	103
16	إيجابيات وسلبيات طريقة التوزيع الإجباري	103
17	طريقة التدرج البياني	104
18	إيجابيات وسلبيات طريقة التدرج البياني	104
19	نموذج مبسط يوضح طريقة الاختيار الإجباري	106
20	إيجابيات وسلبيات طريقة الاختيار الإجباري	106
21	نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة	107
22	إيجابيات وسلبيات طريقة الأحداث الحرجة	107
23	إيجابيات وسلبيات طريقة التدرج على الأساس السلوكي	108
24	نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة	108
25	إيجابيات وسلبيات قوائم المراجعة	109
26	إيجابيات وسلبيات طريقة الإدارة بالأهداف	110
27	معايير تقييم أداء العاملين	112
28	أعراض مقاومة التغيير والنتائج المترتبة عنها	163

## فهرس الجداول

187	توزيع عبارات الاستمارة وترقيمها	29
188	معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول	30
189	معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني	31
190	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	32
191	الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	33
193	سلم ليكرت لتحديد الإجابات	34
194	أطوال الفئات لتحديد درجة موافقة المسيرين من خلال سلم ليكرت	35
195	توزيع المسيرين حسب متغير الجنس	36
196	توزيع المسيرين حسب متغير السن	37
197	توزيع المسيرين حسب متغير المستوى التعليمي	38
198	توزيع المسيرين حسب متغير الأقدمية في العمل	39
199	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب طبيعة النشاط	40
200	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير عمر المؤسسة	41
201	توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب متغير الحجم	42
203	نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة باكتشاف المعرفة	43
204	نتائج تحليل المسيرين المتعلقة بامتلاك المعرفة	44
205	نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بمشاركة المعرفة	45
207	نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بتطبيق المعرفة	46
208	ترتيب الأهمية النسبة لأبعاد المحور الأول	47
209	نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بالرضا الوظيفي	48
211	نتائج تحليل إجابات المسيرين على عبارات البعد الثاني للمحور الثاني	49
212	نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بسلوك العاملين	50
214	نتائج تحليل إجابات المسيرين المتعلقة بالسماوات الشخصية للعاملين	51
215	ترتيب الأهمية النسبة لأبعاد المحور الثاني	52
217	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد إدارة المعرفة باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح	53
218	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد أداء العاملين باستخدام معامل الالتواء ومعامل التفلطح	54
219	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المسيرين تجاه إدارة المعرفة تبعاً لمتغير نشاط المؤسسة	55
220	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات المسيرين	56

## فهرس الجداول

	طبقا لاختلاف عمر المؤسسة	
221	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات المسيرين طبقا لاختلاف حجم المؤسسة	57
222	نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المسيرين اتجاه إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس	58
223	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات المسيرين طبقا لاختلاف متغير السن	59
224	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات المسيرين طبقا لاختلاف متغير المستوى التعليمي	60
225	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروقات في إجابات المسيرين طبقا لاختلاف متغير الأقدمية	61
226	ترتيب أهمية متغيرات الدراسة بالمؤسسات محل الدراسة	62
228	نتائج اختبارات معاملات تضخم التباين المسموح به لأبعاد إدارة المعرفة	63
229	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الرئيسية الثالثة	64
230	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة	65
232	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة	66
233	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة	67
235	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الرابعة	68

# فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
01	نموزج الاستمارة المستخدم في الدراسة	250
02	قائمة الأساتذة المحكمين	256
03	المؤسسات محل الدراسة	256
04	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستمارة	258
05	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	261
06	نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	264
07	نتائج توزيع عينة الدراسة	268
08	نتائج الاتجاه العام لإجابات المسيرين	270
09	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	274
10	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	275
11	نتائج اختبار الفرضية الثانية	279
12	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	279
13	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرابعة	280
14	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرابعة	281
15	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرابعة	281
16	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرابعة	282

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	كلمة شكر
أ-ي	مقدمة
01	الفصل الأول: إدارة المعرفة في ظل تنامي الاقتصاد المعرفي
01	تمهيد
02	المبحث الأول: اقتصاد المعرفة
02	المطلب الأول: الإطار العام لاقتصاد المعرفة
08	المطلب الثاني: ركائز وتحديات اقتصاد المعرفة وأهم مبررات التحول إليه
19	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول المعرفة
19	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها
25	المطلب الثاني: تصنيفات المعرفة ومواقعها
30	المبحث الثالث: إدارة المعرفة في المؤسسة
30	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة وأسباب التحول إليها
35	المطلب الثاني: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات
60	خلاصة الفصل الأول
61	الفصل الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين
62	تمهيد
63	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين وإجراءات تحسينه
63	المطلب الأول: ماهية الأداء
69	المطلب الثاني: محددات وإجراءات تحسين أداء العاملين
74	المبحث الثاني: إدارة أداء العاملين
74	المطلب الأول: إدارة أداء العاملين: الأهمية والأهداف
80	المطلب الثاني: دورة إدارة الأداء وعملية تقييم الأداء
86	المبحث الثالث: تقييم أداء العاملين
87	المطلب الأول: مفهوم عملية تقييم أداء العاملين
95	المطلب الثاني: خطوات ومعايير تقييم أداء العاملين
112	المطلب الثالث: مقابلة تقييم الأداء وأهم الصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء
118	خلاصة الفصل الثاني

## فهرس المحتويات

119	الفصل الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين
120	تمهيد
121	المبحث الأول: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال التعلم التنظيمي
121	المطلب الأول: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة
129	المطلب الثاني: مستويات ومرتكزات التعلم التنظيمي
131	المطلب الثالث: إدارة المعرفة لدعم التعلم التنظيمي لغرض تحسين أداء العاملين
136	المبحث الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال تقبل التغيير التنظيمي
136	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
154	المطلب الثاني: إدارة التغيير التنظيمي
164	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة في إنجاح التغيير التنظيمي لغرض تحسين أداء العاملين
166	المبحث الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي
167	المطلب الأول: الرضا الوظيفي: الأهمية والأنواع
171	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وأهم نظرياته
177	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحقيق الرضا الوظيفي لغرض تحسين أداء العاملين
180	خلاصة الفصل الثالث
181	الفصل الرابع: تقييم توجهات المسيرين نحو تطبيق إدارة المعرفة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة
182	تمهيد
183	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
183	المطلب الأول: إجراءات اختيار المؤسسات وعرض نموذج الدراسة
185	المطلب الثاني: أسلوب جمع البيانات
192	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل
195	المبحث الثاني: تحليل البيانات ومناقشة إجابات المستجوبين
195	المطلب الأول: تحليل ومناقشة بيانات المؤسسات والمسيرين
202	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة بيانات إدارة المعرفة
209	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة بيانات أداء العاملين
216	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
216	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
218	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

## فهرس المحتويات

237	المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
240	خلاصة الفصل الرابع
241	الخاتمة
249	الملاحق
283	قائمة المراجع
299	فهرس الأشكال
302	فهرس الجداول
306	فهرس الملاحق
309	فهرس المحتويات

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء المسيرين في عدة مؤسسات بولاية سطيف حول مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فلقد تم تصميم استمارة وتوزيع (69) منها على المسيرين في (69) مؤسسة صناعية وخدمية ناشطة بمختلف مناطق ولاية سطيف، وقد تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات بالاستعانة ببرنامج .spss.v.25

توصلت الدراسة إلى عدم تباين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة تبعاً لتباين العوامل المؤسسية والشخصية، وجود اختلاف في الأهمية النسبية لمستوى اعتماد عناصر إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، كما تم تأكيد التأثير الإيجابي لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات محل الدراسة، وفي الأخير قدمت مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تبنى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإدارة المعرفة والاستفادة من انعكاساتها الإيجابية في تحسين أداء العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، أداء العاملين، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## Abstract

This study aimed to know the views of managers in several institutions in the state of Setif towards the contribution of knowledge management in improving the performance of employees in the Algerian economic institution. To achieve this, the descriptive analytical method was used, a questionnaire was designed and (69) of them were distributed to managers in (69) active industrial and service institutions in the various regions of Setif, and a set of statistical tools were used to analyze the results and test hypotheses with the help of the Spss.V.25 program.

The study concluded that there is no variation in the level of application of knowledge management in the institutions under study due to the variation of institutional and personal factors, and there is a difference in the relative importance to the level of adoption of the elements of knowledge management in the institutions under study, and the positive impact of the application of knowledge management in improving the performance of employees in the institutions under study was confirmed. Finally, it presented a set of suggestions that support the adoption of Algerian economic institutions for knowledge management and benefit from its positive repercussions in improving the performance of employees.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, the performance of employees, the Algerian economic institution.