



جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



الموضوع:

إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة  
دراسة حالة ثانوية قويدري محمد عين الدفلى

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف : د. بلال بغدادي

إعداد الطالبتين:

❖ إزيان رحاب

❖ خبلي سعيدة

أعضاء لجنة التقييم والتقرير:

الصفة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	مساعد "أ"	ظريف محمد عبد الله
مشرفا ومقررا	محاضر "أ"	بلال بغدادي
ممتحنا	محاضر "ب"	شقاليل إيمان

السنة الجامعية : 2021 - 2022

## الشكر

بعد بسم الله الرحمن الرحيم " وأشكروا الله ان كنتم إياه تعبدون "  
بداية نحمد الله عزوجل على توفيقنا في اتمام وانجاز هذا العمل فالحمد لله  
الذي بنعمته تتم الصالحات  
كما أن الإعراف لأهل الفضل واجب فيقتضي ان نتوجه بجزيل الشكر  
والعرفان إلى المشرف الأستاذ "بلال بغدادي" على توجيهاتيه ونصائحه لنا  
التي بفضلها وصل هذا العمل إلى هذه الصورة  
فنسأل الله عزوجل أن يحفضه ويجعله منبرا شامخا للعلم وطلبة العلم.  
كما نتوجه بالشكر والعرفان للعائلة الكريمة على دعمها اللامتناهي لنا من أجل  
طلب العلم.

كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان وخالص التقدير والعرفان إلى جميع الأساتذة  
الذين درسونا في الطور الجامعي.  
كما لانسى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور.

## الإهداء

لله الحمد والشكر والثناء على توفيقنا في إنجاز هذا العمل إلى التي حملتي وهنا على وهن ، النفس الطاهرة ، وهدية الرحمان وأعز ما ينطق بها اللسان إلى من كان دعائها سر النجاح وحنانها شفاء جراحي إلى من قال فيها سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الجنة تحت أقدام الأمهات.

إليكي أُمي

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار وإلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار إلى أبي العزيز....بطلاي إلى من أرجوا أن يحفظهم الله وينير دريهم إخوتي ، أحلام، نسرين ،شريف ، محمد ، عبد المالك ، إلياس ، إسلام ، علاء الدين ، سليمان ، فدوى.....حفضهم الله لي.

إلى صديقتي العزيزة سعيدة

إلى أستاذي المشرف "بلال بغدادي" حفضه الله وانار دريه إلى كل من ساندني معنويا أو ماديا أو حتى بالكلمة الطيبة.

رحاب



## الإهداء

إلى كل من كلله الله بالهيبة والوقار ..... إلى من علمني العطاء بدون  
إنتظار .... إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار .

أرجوا من الله ان يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول إنتظار  
وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد والدي العزيز "حاج"  
إلى ملاكي في الحياة

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتقني ..... إلى بسمة الحياة وسر الوجود  
إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي  
إلى اخوتي الغاليين حفصهم الله ورعاهم عبد القادر ، محمد، زين الدين ،  
كريمة ، حكيمة

إلى خطيبي ورفيق الدرب كريم

إلى كل عائلتي الكبيرة

إلى صديقتي العزيزة رحاب

إلى جميع من مدى لي يد العون ولو بدعوى أو إبتسامة  
إلى أستاذ المشرف "بلال بغدادي" حفصه الله وانار دربه

سعيدة

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء المؤسسة ، وذلك من خلال النقاط الدراسية على ثانوية قويدري محمد بخميس مليانة ولاية عين الدفلى .

من أجل التعرف على مساهمة إدارة المعرفة في تطور أداء المؤسسة قمنا بإختيار عينة عشوائية من مجموع العمال المقدر بـ 25 عامل من بين مجتمع الدراسة المكون من 90 عامل ، حيث وزعنا عليهم إستمارات الإستبيان من خلال عدة زيارات ميدانية ، وقد غستخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي والأسلوب المسحي في الجانب التطبيقي من اجل الوصول إلى نتائج الدراسة .

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها هي ان يمكن أن يكون لإدارة المعرفة دور كبير في الرفع من أداء المؤسسة إذا حسن إستغلالها

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة ، رفع أداء المؤسسة.

## Summary:

This study aims to highlight the role of knowledge management in raising the performance of the institution, through the study points on the Qweidri Mohamed High School in Khemis Miliana, Ain Defla state.

In order to identify the contribution of knowledge management to the development of the performance of the institution, we chose a random sample of the total number of workers estimated at 25 workers from among the study population consisting of 90 workers, where we distributed questionnaire forms to them through several field visits, and we used the descriptive approach in the theoretical aspect The study, the descriptive analytical method, and the survey method in the practical side in order to reach the results of the study.

One of the most important results we have reached is that knowledge management can have a major role in raising the performance of the institution if it is properly used.

**Keywords:** knowledge management, raising the performance of the institution.

## الفهرس

الشكر

الإهداء

الملخص

الفهرس

قائمة الجدول

قائمة الأشكال

أ..... مقدمة:

### الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

2..... تمهيد:

3..... المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.....

3..... المطلب الأول : مدخل مفاهيمي حول المعرفة: .....

5..... المطلب الثاني: نشأه وتعريف إدارة المعرفة:.....

6..... المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة: .....

8..... المطلب الرابع: أساسيات حول إدارة المعرفة:.....

18..... المبحث الثاني: مدخل إلى أداء المؤسسة: .....

18..... المطلب الأول: ماهية الأداء: .....

27..... المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء.....

39..... المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بأداء المؤسسة: .....

41..... المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بأداء المؤسسة: .....

44..... المبحث الثاني: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.....

44..... المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....

50..... المطلب الثاني: موقع دراستنا من الدراسات السابقة: .....

52..... خلاصة الفصل:.....

### الفصل الثاني أ: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد -خميس مليانة -

54..... تمهيد: .....

55..... المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.....

55..... المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة التربوية .....

57..... المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.....

61..... المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية.....

63	المبحث الثاني : إعداد وتحليل الاستبيان .....
63	المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة.....
64	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان .....
72	المطلب الثالث: اختبار متغيرات الدراسة .....
74	المطلب الرابع : نتائج الدراسة الميدانية .....
75	خلاصة الفصل الثاني: .....
78	خاتمة : .....
82	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الشكل
49	التشابه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:	جدول رقم (1-1)
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (1-2)
65	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (2-2)
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (3-2)
67	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	الجدول رقم (4-2)
68	نتائج الاستبيان لمتغير إدارة المعرفة:	الجدول رقم (5-2)
72	اختبار ألفا كرونباخ	الجدول رقم (6-2)
73	معامل الارتباط (بيرسون) بين إدارة المعرفة وأداء العاملين	الجدول رقم (7-2)
73	معاملات الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية	الجدول رقم (8-2)



قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل
14	نموذج ليوناردو بارتون لإدارة المعرفة:	الشكل رقم (1-1)
15	نموذج مؤيل لإدارة المعرفة :	الشكل رقم (2-1)
26	الأداء الفعال	الشكل رقم (3-1)
30	أهمية تقييم العاملين	الشكل رقم (4-1)
38	العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج	الشكل رقم (5-1)
60	طاقم تسيير المؤسسة	الشكل رقم ( 1-2)
61	الهيكل التنظيمي لمؤسسة قويديري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى.	الشكل رقم (2-2)
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (3-2)
66	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم (4-2)
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (5-2)
68	توزيع افراد العينة حسب الخبرة.	الشكل (6-2)



# مقدمة

تواجه المنظمات الحالية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على الاستمرار، حيث أصبح من الصعب عليها أن تكتفي برد الفعل في محيط لا يترك الوقت لرد الفعل، وصار من الضروري على المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لتطوير أدائها بما يضمن لها النمو والبقاء وكذا تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه ، أن تمتلك رؤية مستقبلية تمكنها من التطور في عالم الأعمال الذي يتسم بالتغير والتجديد المستمر لهذا يجب أن تكون المنظمة فعالة وقادرة على التطور لتواكب المتغيرات السريعة من حولها،فالتطوير هو جهد مخطط ومنظم تديره القيادات العليا بالمنظمة لضمان تميزها من خلال توظيف كافة المعارف والتقنيات الحديثة القادرة على إحداث الفرق.

لهذا سعت المنظمات إلى تطبيق ما يعرف بإدارة المعرفة، كون أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والقدرات والمهارات لفهم وإدراك الظواهر والحقائق بوضوح اكبر، وبما أن نجاح المنظمة يقترن بمدى قدرتها على استغلال المعرفة التي تمتلكها ومحاولة تطويرها لغرض تطوير ممارسات وإجراءات وأساليب عمل جديدة، تلبى الاحتياجات وتحقق الأهداف ،وذلك لا يتحقق إلا بإدارة استراتيجيه فعالة قادرة على لعب دور فعال في تطوير المنظمات لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة ،من خلال قدرته على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث.

ومن هذه الزاوية نتضح لنا معالم الإشكالية التي سنعمل على معالجتها من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تساهم إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة المؤسسة وأدائها ؟

ويمكن تجزئه السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية :

### 1-الأسئلة الفرعية:

- ماذا نقصد بإدارة المعرفة وأداء المؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة؟
- كيف تؤثر إدارة المعرفة على تطوير أداء المؤسسة؟

## 2- الفرضيات :

- إدارة المعرفة هي عملية تضامنية نظامية لتنسيق أنشطة المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، أما أداء المؤسسة هو النشاط الشامل الذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إدارة المعرفة وأداء المؤسسة وهي علاقة تكاملية.
- تؤثر إدارة المعرفة على تطوير أداء المؤسسة باعتبارها وسيلة تطوير وتحسين لها.

## 3- مبررات اختيار الموضوع:

تعود دوافع اختيار هذا الموضوع إلى:

- اعتباره موضوعا حساسا وله قيمة جوهرية في المجتمعات وكذلك المؤسسات.
- المكانة التي أصبحت إدارة المعرفة في مؤسسات اليوم ولأن المؤسسات تربي فهي ركيزة المجتمع.
- الميول والرغبة الشخصية مثل هذه المواضيع الحديثة .
- تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة وأداء المؤسسة.

## 4- أهمية الدراسة:

أن التغيرات التي تحيط بالمؤسسات من كل جانب وفي كل مجال، والتحديات والضغوط المتزايدة التي تواجهها تزيد من إثراء معرفتهم بمفهوم إدارة المعرفة، الأمر الذي قد يساهم في رفع مستوى أدائهم في هذا الجانب، ولهذا سنوضح أهمية الدراسة من خلال جانبين:

## • الأهمية العلمية:

تتبع أهمية موضوعنا العلمية في أنه يعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية نظرا إلى قلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع في كليتنا، فعل الرغم من توجهه أبحاث نحو دراسة هذا الموضوع إلا أن التغطية الكافية له مازالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، بالإضافة إلى الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذو أهمية كبيره في الوقت الحالي.

• الأهمية العملية:

تعد عمليات إدارة المعرفة من المواضيع الهامة في مجال الأعمال، حيث نأمل من هذه الدراسة أن تساهم خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن بعض المعطيات والرؤى العملية لإطارات المؤسسة، وكذا مدى وعي مسيري المؤسسة بمدى استخدام المعرفة لتطوير أداء المؤسسة.

6- منهج الدراسة:

تتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، ومراعاة لطبيعة هذا الموضوع وقصد الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية واختبار صحة الفرضيات والتواصل إلى أهداف الدراسة تم:

الاعتماد على المنهج الوصفي في الفصل الأول من اجل الإحاطة بهذه الدراسة حيث يظهر هذا من خلال الخطة المنتهجة فهو نظري مخصص للأدبيات النظرية لإدارة المعرفة ودورها في تطوير أداء المؤسسة.

تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي للدراسة مستخدمين أداة المقابلة لجمع المعلومات عن الموضوع.

7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث في الحدود المكانية والزمانية :

\*الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة في ثانوية- قويدري محمد- خميس مليانة- ولاية عين الدفلى.

\*الحدود الزمنية:

تم إجراء الجانب النظري والجانب التطبيقي من هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2021- 2022.

8- صعوبات الدراسة:

تتمثل الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعداد البحث، سواء كأن في الجانب النظري أو التطبيقي في:

- إجراء مقابلات مع موظفي المؤسسة.
  - نقص بعض المراجع في مكتبه الجامعة.
  - إيجاد مؤسسه مناسبة لإجراء التريص الميداني.
  - قلة البحوث التي تناولت هذه الدراسة.
- صعوبة في الحصول على وثائق من اجل استخدامها كملاحق.

## 9- هيكل الدراسة:

قصد إجابته على الإشكالية والأسئلة الفرعية واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين:


### الفصل الأول:

تفرع إلى ثلاث مباحث في المبحث الأول تطرقنا إلى مدخل إلى إدارة المعرفة وفي المبحث الثاني إلى مدخل إلى أداء المؤسسة، أما المبحث الثالث مخصص إلى دراسات السابقة.

### الفصل الثاني:

يضم الإسقاط الميداني على ثانوية قويدري محمد- خميس ملينه - ولاية عين الدفلى، حيث تفرع إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي وفي المبحث الثاني إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.





الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة  
المعرفة وأداء المؤسسة

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

### تمهيد:

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة ، لأنها في حد ذاتها الثروة الحقيقية والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسيه مستدامة تهتم بهذا العنصر الجوهري، وذلك من خلال الاهتمام به، ولقد ظهر في ظل هذا الأقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفه عامه والمؤسسات بصفه خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة.

وفي هذا الفصل نهدف إلى التعرف على إدارة المعرفة ومفاهيمها وكذا مختلف المفاهيم المتعلقة بأداء المؤسسة، السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، و عليه نتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.
- المبحث الثاني: مدخل إلى أداء المؤسسة.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

### المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والزمان المناسبين، وتحقيق الأداء الجيد للمؤسسة وهذا في إطار يطلق عليه إدارة المعرفة.

### المطلب الأول : مدخل مفاهيمي حول المعرفة:

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة بحد ذاتها ،لهذا يجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة.

### الفرع الأول: مفهوم المعرفة:

لقد أعطيت هذه تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي:

1- عرفت المعرفة على أنها" كل العمليات العقلية عند الفرد، من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص"<sup>1</sup>

2- كما عرفت على أنها" الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لسلسلة السلوك الممكن"

من كل ما سبق يمكن القول أن المعرفة تعبر عن قدره الفرد على التعلم والاكتماب، وتجسيد ذلك في أعماله هو بنفسه، أو قيام المؤسسة بالاستعانة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف وجذبها من اجل تخزينها ومن ثم تطبيقها.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أنواع المعرفة:

#### تصنيف ميشيل زاك :

ويصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف هي:

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث - عمان الأردن - ص 184.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ص 184

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

1- المعرفة الجوهرية:، النوع الأدنى من المعرفة هذا النوع يكون مطلوباً من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة البقاء طويلاً.

2- المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسيه، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنه تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزه تنافسية.

3- المعرفة الابتكارية : وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بعده خصائص نذكر منها ما يلي:

1-قابلية المعرفة للتوليد: بعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين الذين يمتلكهم، فهؤلاء المتميزون قادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها.

2- المعرفة يمكن أن تموت: كما تولد المعرفة يمكن أن تموت أيضاً، كإحلال معارف جديدة محل القديمة.

3- قابلية المعرفة للاحتكار: أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك لذلك يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمكن من احتكار هذه المعرفة وتحويلها إلى براءات اختراع.

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

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

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

<sup>1</sup> - بوعشة امبارك -إدارة المعرفة -مقاربة اقتصادية - الملتقى الدولي حول : إدارة المعرفة والفاعلية الاقتصادية -باتنة -

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

7- غير قابله للامتلاك: استعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.

8- قابليه المعرفة للاستنساخ: أي أن المؤسسة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عمالها، فأنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: نشأه وتعريف إدارة المعرفة:**

**الفرع الأول: نشاه إدارة المعرفة:**

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى "Don Marchand" في بداية الثمانينات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بأنها عمل مستقل، وفي المدة نفسها بين "Peter Drucker" أن القوة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة، وأن هناك جيش من العمال ذوي المعارف سيكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوه رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد الدولي إلى اقتصاد عالمي.

وفي منتصف التسعينات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المؤسسات وبين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد ومتسارع، لما لها من إسهام أساسي في النمو وفي تحقيق ميزة تنافسية إذ أنشئت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة، كما تم الإعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة ، إذ عقد حوالي 33 مؤتمر في الفترة (1996 - 1997) بالإضافة إلى تسابق مستشاري الأعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

**الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة:**

لا يمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض عدة تعاريف التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح.

<sup>1</sup> -حسين عجلان حسن -استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - إثراء للنشر والتوزيع ،المكتبة الجامعية ، عمان ،الأردن -2008-ص 30

<sup>2</sup>-هيثم علي حجازي - ادارة المعرفة -مدخل نظري - الأهلية للنشر والتوزيع -الأردن 2004 ، ص 22

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

وبالتالي يمكن إدراج عدة تعريف منها:

1- "عملية خلق، الحفاظ على تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها."<sup>1</sup>

2- "هي مجموعة العمليات والنشاطات التي تقوم بها المنظمة لمساعدتها على خلق وتخزين وتقاسم وتطبيق المعرفة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وزيادة مستوى الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية."<sup>2</sup>

3- "مجموعه المبادرات والطرق التي تسمح بجمع، تحديد، تحليل، تنظيم، تخزين ومشاركة المعارف. بين أفراد المؤسسة"<sup>3</sup>

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

"المعرفة هي عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من وراءها إلى استخراج معارف عمالها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها من أجل ديمومتها واستمرارها وتطبيقها في الأعمال اليومية، من أجل التحسين من أداء عمالها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة"<sup>4</sup>

**المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة:**

**الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة:**

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في:

---

<sup>1</sup> - قند بلجي - عامر إبراهيم - عبد الستار وآخرون - مدخل الى ادارة المعرفة ط1 - دار الميسرة للنشر والتوزيع - عمان -الأردن -2006 ص 6

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم - ادارة المعرفة -المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ط2- مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ص 92-93

<sup>3</sup> -KIMIZ-DALKHIR.KNOALDGE -MANAGMENT -IN -THEORY AND PRACTICE .ELSEVIEERINE.OXFORD.ENGLAND.2005.P06

<sup>4</sup> -محمود عواد الزيادات -اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ط1-دار الصفاء للنشر والتوزيع -عمان 2012، ص 60



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

- 1- بناء وتنمية قدره المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة.
- 2- إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع جهوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات .
- 3- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة.
- 5- توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي الخبرة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة.
- 6- التشجيع على عملية التمديد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم و الأساليب واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال مفاهيم وخبرات وتقنيات جديدة وتوظيفها في عمليات المؤسسة.
- 7- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهه التغيرات البيئية.
- 8- تعتبر إدارة المعرفة أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية معرفة جديدة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة:

تتمثل مختلف الأهداف التي يسعى نظام المعرفة إلى تحقيقها في:

- 1- تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة.
- 2- التحكم والسيطرة على العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة.
- 3- تيسير العمل الجماعي وتحقيق وحده فريق العمل.
- 4- توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعليم ونشر المعرفة إلى كل الأطراف.
- 5- القرارات الإدارية وزيادة الكفاءة والفاعلية.
- 6- توفير المعلومات وتطوير الاستراتيجيات.

<sup>1</sup> - العشي هارون -بوراس فايضة -إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات - الملتقى

الدولي حول ادارة المعرفة والفعالية الاقتصادية -باتنة -الجزائر -2008 ص 6

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

7- العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير معارفها وتحسين أدائها من أجل إعطائها ميزه.<sup>1</sup>

المطلب الرابع: أساسيات حول إدارة المعرفة:

المبادئ وعناصر إدارة المعرفة

الفرع الأول: مبادئ وعناصر إدارة المعرفة:

أولاً: مبادئ إدارة المعرفة:

مفاتيح مستتبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة ، ويمكن إدراجها في ما يلي:

1- أن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لدى فأن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطه استقطاب المعرفة، واستخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها.

2- توليفه الحلول الإنسانية والتكنولوجية: أن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفه متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية ،فالتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلول لمشكلات المؤسسة بل يجب أن يكون نسيجاً من العناصر الإنسانية والفكرية.

3- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة : لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البيئة التحتية للتقنية للمعرفة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب والتنظيم لاجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

4- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: أن المشاركة بالمعرفة من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة،وهو ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكله تحصيل المعرفة أو حتى ابتكار معرفه جديدة.

1 - عامر خضير الكبسي - ادارة المعرفة وتطوير المنظمات - المكتب الجامعي الحديث -الاسكندرية - مصر - ص 89

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

5- النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: أي لا بد أن تكون بيئة حاضنه و ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة، أن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حيه تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة.

6- لانهايات لأنشطة إدارة المعرفة: أن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائما هو برامجها وتقنياتها. أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إدارة المعرفة يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك لأن واسعيه عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط تقوم به المؤسسة. ذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي لحظه، لأن عمليه التعلم والاكساب للمعرفة وتحصيلها هي ميزه المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم.<sup>1</sup>

### ثانيا: عناصر إدارة المعرفة:

أن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها اللبنة الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها ومن بين هذه العناصر نذكر منها:

1- التعاون **collaboratio** : وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل (فريق العمل) مساعده احدهم للأخر في مجال عملهم، وأن أشاعه ثقافة التعاون تؤثر على عمليه خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام والوحدات.

2- الثقة **trust**: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، الثقة يمكن أن تسهل عمليه التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3- التعليم **Learning**: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين ، والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة الجديدة في اتخاذ القرارات او بالتاثير على الآخرين ، إن التركيز على التعليم يساعد المنظمات على تطوير الافراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في خلق المعرفة .

<sup>1</sup> -سعد غالب ياسين -إدارة المعرفة -المفاهيم -التقييم والتقنيات -دار المناهج للنشر والتوزيع -عمان الأردن -2007-ص

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

4- المركزية **centralization**: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ان خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية :

5- الرسمية **formalization**: هي المدى الذي يتحكم بالقواعد الرسمية والسياسات والإجراءات القياسية لعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة ، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل .

6- الخبرة الواسعة والعميقة **tishaped skills**: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومنتوعة وعميقة أي مركزة ومتخصصة .

7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات **it support**: أي مستوى التسهيلات التي يمكن ان توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة .

8- الإبداع التنظيمي **organization creativity**: هو القدرة على خلق القيمة،المنتجات ، الخدمات ، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق مايبنتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي صادق ومعقد ، المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة .<sup>1</sup>

الفرع الثاني : عمليات إدارة المعرفة :

تتمثل مختلف عمليات إدارة المعرفة فيما يلي :

1-تشخيص المعرفة : يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة ، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى ، ومن خلال مقارنتها بما هم مطلوب يمكن تحديد الفجوة ، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد ،وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لان نجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص .<sup>2</sup>

1 - عليان ربحي مصطفى -إدارة المعرفة - عمان - دار الصفاء للنشر والتوزيع 2008 ، ص 196

2 - العمري غسان ابراهيم - إستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية -أطروحة دكتوراه - تخصص إقتصاد -إلاردن -جامعة الدراسات التطبيقية -عمان 2004-ص80.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

**2- توليد المعرفة :** ويتم ذلك من خلال مشاركة الافراد وفرق العمل وجماعات العمل الدائمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة .

**3- خزن المعرفة :** عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدامة والبحث والوصول والاسترجاع والمكان ، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانه ا للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب او لآخر.<sup>1</sup>

**4- توزيع المعرفة :** عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة ، وتعني عملية توزيع المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة.<sup>2</sup>

**5- تطبيق المعرفة :** أن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة التي تعد من أبرز عمالياتها التي تقوم بها ، استنادا إلى انه من المفترض ان تقوم المنظمة بالتطبيق الفاعل للمعرفة للاستفادة منها بعد إيداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث : متطلبات تطبيق ادارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئية للمنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة ، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفاعلة للمعرفة ، ومن ثم يمكن تخزين فنقل ثم تطبيق المعرفة ، وبصفة عامة فان مثل تلك البيئة تتطلب توفير العناصر التالية :

توفير البيئة التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة :

<sup>1</sup> - توفيق عبد الرحمان - إدارة بالمعرفة - تغيير ماإلا يمكن تغييره - مركز البحوث المهنية للإدارة - القاهرة - 2004 - ص 12.

<sup>2</sup> - حسين علي - إدارة إلكترونية للموارد البشرية كمدخل لإدارة المعرفة -مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تخصص إدارة أعمال - جامعة الجزائر 3- 1204.ص49.

<sup>3</sup> - حميد الطاين -عبد إله أبو عياش -إدارة المعرفة في صناعة .... -إلاردنية - المؤتمر العلكمي الدولي الرابع ، إدارة المعرفة في العلم العربي -جامعة الزيتونة إلاردنية كلية الإقتصاد والعلوم إلادارية ، 26-28 أبريل 2004 ص 9

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

وتتمثل في توفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة لذلك مثل : برمجيات وحركات البحث الالكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تقنية وأنظمة المعلومات .

توفير الموارد البشرية اللازمة : تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بإعداد البرمجيات اللازمة .

**الهيكل التنظيمي :** يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد حرية العمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد لذا لا بد ان يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة ، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومصادقتها وإعادة استخدامها وتتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

**الثقافة التنظيمية :** يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة ايجابية داعمة لان تاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة ، فليس التقنية التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة .

**الالتزام الاستراتيجي المستدام :** ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة اتجاه المعرفة بشكل عام ولا بد أن تكون هذه الجهود متعلقة في جميع أنشطة المنظمة ، ولا بد أن يشجع المديرين جميع أنواع الجهود المؤدية إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها ، تشمل عملية الاتصال بين الافراد في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف وتقع من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البيئة اللازمة لذلك .

**القيادة :** مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة ، فالقائد يعتبر قدوة للأخريين لتحقيق اعلى المستويات من الإنتاجية في المنظمة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> -رشيدة غريبي -أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي - مذكرة ماستر في علوم التسيير -قسم الموارد البشرية -كلية العلوم لإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد خضير - بسكرة الجزائر -ص 58.



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

### الفرع الرابع : نماذج إدارة المعرفة :

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

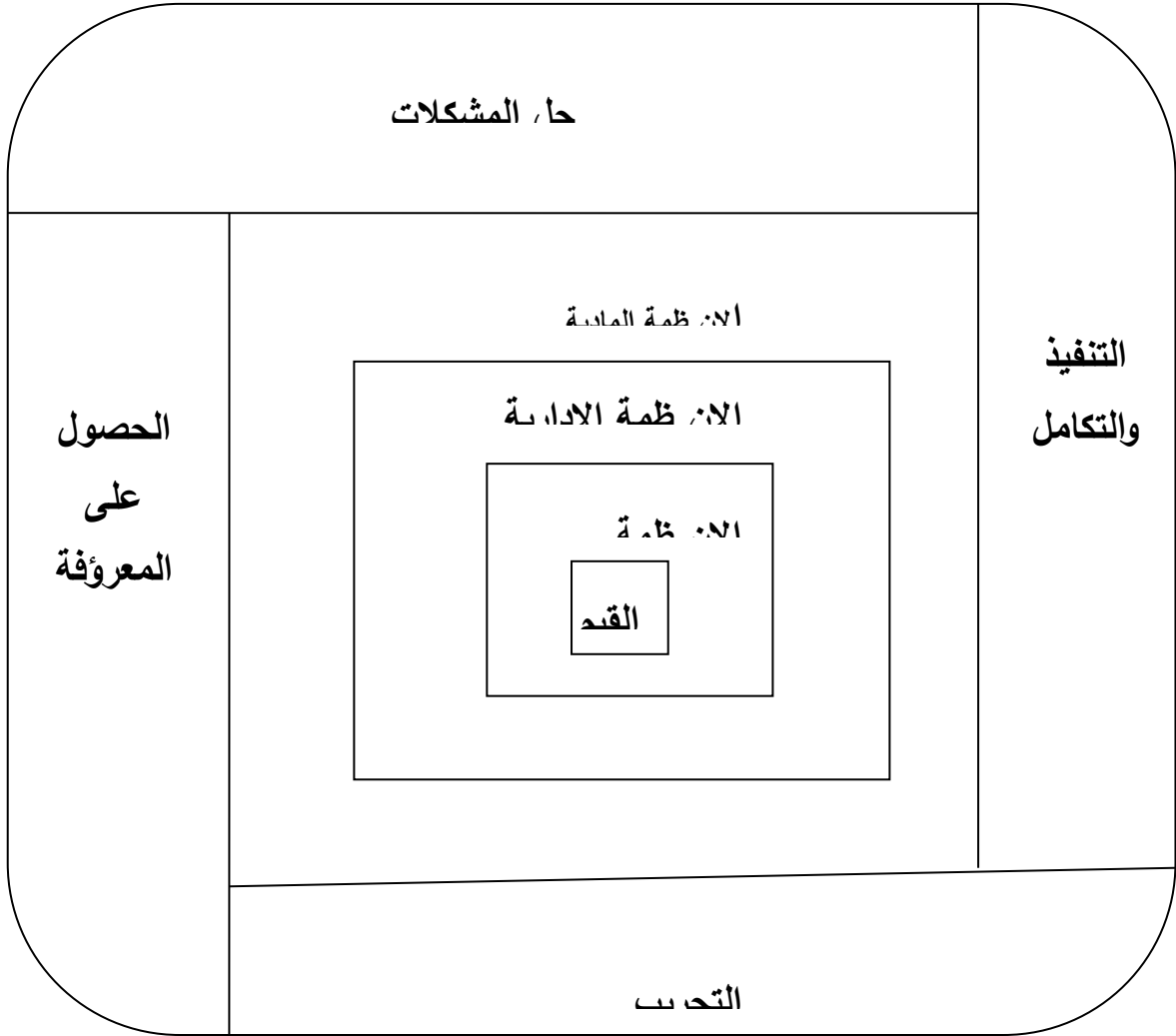
#### نموذج ليوناردو بارتون لإدارة المعرفة:

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدره جوهريه وان هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وتكون متمثلة في براءات الاختراع
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية، وقد تكون مجسدة في طرق التعليم، وهذا يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية .
- المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين اي في القدرات الفردية ، التي تجلب إلى المؤسسة ،أو تطور منها من خلال التجربة او الخبرة .
- المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه آخرون بالثقافة التنظيمية .

وفيما يلي توضيح هذا النموذج في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1): نموذج ليوناردو بارتون لإدارة المعرفة:



(1) المصدر : نجم عيود نجم - ادارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - ط2- مؤسسة الوارث للنشر والتوزيع ، عمان الأردن - ص 118

## 2- نموذج موئيل لإدارة المعرفة :

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

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

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

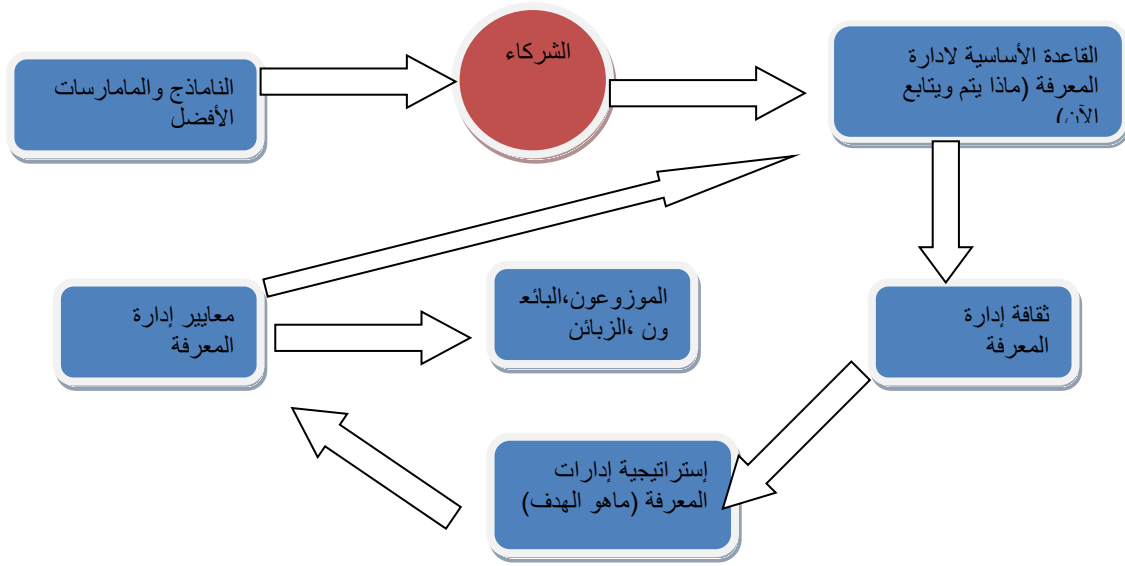
2- ثقافة إدارة المعرفة : وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم والتفصيلات في إدارة المعرفة .

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

4- معايير إدارة المعرفة : وتشير الى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين الموزعين الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.

و يمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2) نموذج مؤيل لإدارة المعرفة :



المصدر: نجم عبود نجم - إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ط2- مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان الأردن ص 118

3- نموذج دافيد سكايرا:

ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين وسبع رافعات تتمثل القوة المحركة الأولى في استخدام اقل المعرفة التي توجد في المؤسسة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمه، وهذه القوة يعبر عنها بأن (نعرف ما نحن نعرف) لتجنب اعادة ابتكار العجلة

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

أو الإخفاق في حل مشكله تم حلها في الماضي بنجاح والقوه المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز حتى على الطرق الفعالة التي تساهم في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

حسب هذا النموذج فإن المعرفة التي يجب أن تديرها هي تلك المعرفة الموجودة أصلا في المؤسسة وأيضا المعرفة التي توجد فيها.<sup>1</sup>

### 4- نموذج جبتا وجاسون :

ويقدم كل من (gubta et jason) نموذج لإدارة المعرفة انطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارات فعالة وهي كما يلي:

الحصاد، التقنيه، الترتيب، النشر، التطبيق.

### 5- نموذج البنك الكندي التجاري:

ركز Darling 1996 على مفهوم والثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال أشاعه استخدامها وتنوع القيم والتأثير على هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرين مدربين ومستشارين و رؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد أداة فحص معرفة المؤسسة، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسيه التي تمكن المؤسسة من إدارة المعرفة وهي:

1- التعلم الفردي: حيث وضعت التعليم المستمر على الأفراد أنفسهم

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

3- تعلم المؤسسة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم

4- تعلم الزبون: البنك أن الزبون بحاجة إلى المعرفة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم ادارة المعرفة - المفاهيم - الإستراتيجيات - العمليات - مرجع سبق ذكره- ص 120-122

### 6- نموذج ايزن مبروك 1996 Eisenbrook :

هذا النموذج يتكون من أربع خطوات تتمثل في ما يلي:

لقد بين Eisenbrook أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاط تقوم به المؤسسة من اجل معرفة فجوات إلقاء الحاصلة ومن ثم رسم الخطط لصد هذه الفجوات.

وخلصه القول أن نماذج إدارة المعرفة اختلفت من باحث إلى آخر...، فمنهم من ركز على عملياتها...، ومنهم ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها...، لكن في العموم إدارة المعرفة عبارة عن مشروع لتستطيع المؤسسة أن تطبقه لابد من تهيئه القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا وأفراد وثقافة تنظيمية ومعرفة من اجل بلوغ الأهداف المنشودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات- اتجاهات معاصره في ادارة المعرفة - دار الصفاء للنشر والتوزيع- عمان- إالاردن - 2008-ص

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات- المرجع السابق-ص 129

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

### المبحث الثاني: مدخل إلى أداء المؤسسة:

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير ودراسته دراسات من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرتها على الاستفادة من الموارد المختلفة بصفه عامه ومن مواردها البشرية بصفة خاصة ولقد تعددت المداخل التي تناولت موضوع الأداء وتقييمه وتحسينه وأقيمت الكثير من الأبحاث والدراسات النظرية والعلمية وبالتالي أصبح ينظر إلى الأداء على انه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجيه لأي مؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية الأداء:

#### الفرع الأول: تعريف الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

#### أولاً: تعريف الأداء:

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبه الإحاطة والتحديد والتعريف الدقيق بشكل متفق عليه ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات نظر الباحثين من جهة ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه من العديد من المداخل.

1- أداء لغة: أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performance ومنها اشتق اللفظ الانجليزي Performance، التي تعني انجاز العمل وتأديته.<sup>1</sup>

2- الأداء اصطلاحاً: تعدد تعاريف الأداء فمنهم من عرفه انه :

المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها<sup>2</sup>

وضح Miller and bromiley: " أن الأداء هو محصله أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>

1 - راويه محمد حسن- ادارة الموارد البشريه- دار الجامعه- الاسكندريه- 2004-ص 215

2 - مصطفى عشوي- أسس علم النفس الصناعي- المؤسسه الوطنيه للكتاب- الجزائر 1990-ص 244

3 - الشيخ الداوي- تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء- مجله الباحث- جامعته ورقله- العدد 7- 2009 / 2010-ص 273



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

كما يعرف على انه : " الفعل الذي يعود على انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصل بالشمولية ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة"<sup>1</sup>

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للأداء:

" يقترن مفهوم الأداء بمصطلحين هامين ( الكفاءة والفاعلية) فهو نشاط شامل ومستمر يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة وفق معايير وأسس تضعها المؤسسة وفقا متطلبات نشاطها وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد"<sup>2</sup>

ثانيا: العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر الفرد بالعديد من العوامل المختلفة والمتشابكة إذ يصعب تحديد كل هذه العوامل إذ يقول (Bajet) " تكاد لا توجد ظاهره في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموما لا تؤثر في الأداء "

والى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء يؤثر الزمان والمكان وكذا العوامل الفيزيائية على الفرد وأدائه ومن هنا يتضح انه توجد عوامل تؤدي إلى رفع الأداء وأخرى تؤدي لخفضه وتتكون من مجموعه متعددة من العوامل المذكور منها:

### • العنصر البشري:

يشكل أهم مورد في المؤسسة، فنمو التنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشريه مميزة في مهارتها ومعارفها وقدراتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معا ويمدى العناية التي تعطيتها لتنمية وتطوير ملكياتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد اكبر وأداء أفضل ومنه:

الاداء: القدره \* البيئه \* الدافعيه

<sup>1</sup> - عبد الفتاح صالح خليفات- اثر فهم والعمل على الاداء الوظيفي لدى المدارس الاساسية- مجله دمشق- العدد 2- المجلد

26- 2010- دمشق-ص 40

<sup>2</sup> - عبد الفتاح صالح خليفات، المرجع نفسه ، ص 10.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

### • الإدارة :

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط والتنظيم ، وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها وسيطرتها .

### • التنظيم :

يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات لدى العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل وفق مهارتهم وإمكانياتهم الخاصة

### • بيئة العمل :

تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته وظيفته إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل .

### • طبيعة العمل :

وتشير الى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار الفرص ، النمو والترقية المتاحة ،حيث كل مازادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته .

### • العوامل الفنية :

إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الإتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فيساح وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدينة

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

الفرع الثاني: أنواع وعناصر الأداء:

أولاً: أنواع الأداء:

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد وتعد طرق قياسه وتقييمه سيما منها الأدوات الحديثة كجدول القيادة والبطاقة المتوازنة، تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع ويمكن إبرازها في:

### 1- حسب معيار الشمولية:

**الأداء الكلي:** ويندرج ضمنه الأداء الكلي أو الشامل، فوصفه بمفهوم شمولي David بأنه " نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية

" فالاداء هو داله لكافة أنشطة المنظمة،و في إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكليفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالبقاء والاستمرارية، النمو، التوازن...الخ

**الأداء الجزئي:** وفقاً للمقاربة النظامية التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية هذه الاخيره التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل حيث اعتبرت كل ظاهره بمثابة نظام.<sup>1</sup>

### 2- حسب معيار الطبيعة:

من هذا المعيار وتصنيفات الاتية:

**الأداء الاقتصادي:** يتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام البرمجية أو المر دوديه بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة في التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنباً إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي ادريس- طاهر منصور الغالي- سياسات الاداء ويطاقه الاداء المتوازن- دار وائل للنشر- ط و1-

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

**الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

**الأداء التكنولوجي:** تعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها و ومدى تطويرها وتحسينها مع المستجدات. لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجيه المؤسسة.

**الأداء الإداري:** يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل للبدائل التي تحقق الأهداف المسطرة ويمكن الاستعانة بنماذج وأساليب علميه لتطوير هذا الجانب لأضافه الى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3- حسب معيار المصدر: يندرج ضمن هذا المعيار:

**1- الاداء الخارجي:** ويتعلق أساساً بالمحيط الخارجي وما يفرزه من فرص يمكن استغلالها أو التهديدات التي تعمل على تقاؤها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج لاستراتيجيه.

**2 الاداء الداخلي:** حيث يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لتسهيل دراسته عاده ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف ادائه الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصله للأداء الشامل ككل.<sup>2</sup>

**4- حسب المعيار الوظيفي:** يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار على انها مجموعة من الأنشطة والوظائف المتداخلة في ما بينها لتحقيق هدف المؤسسة ويمكن حصرها في ما يلي:

<sup>1</sup> - عمرو حامد- تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكوميه- مصر- يناير- 2007-ص 116 / 118

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي ادريس- طاهر منصور الغالي- مرجع سابق -ص 202.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

**الأداء المالي:** حيث ينظر إليه كمحصلة لجميع أنواع الأداء ويتعلق بتحقيق الأهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي والمردوديه المناسبة فهما بمثابة الهدفين الأساسيين من بين الأهداف المالية ككل.

**الأداء الإنتاجي:** حيث يتعلق بتوليفه هامة من الجوانب الإنتاجية والتحكم في الأداء الإنتاجي يكون من خلال التحكم في التكاليف ، الجودة ، أجال الإنتاج والتسليم ، المرونة الإنتاجية والقدرة على الإبداع.

**الأداء التموييني:** يرتبط بمجموعة من الانشطه المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد.

**الأداء التسويقي:** يتمثل في مدى قدره المؤسسة على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق الرضا والولاء للمؤسسة وتحسين صورته وسمعة المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانيا: عناصر الأداء:

من أهم عناصر الأداء: " الكفاءة والفاعلية" حيث يعتبر هذان المفهومين من اشد المفاهيم المرتبطة بالأداء ويعتبر الكثير من الباحثين بان الكفاءة والفاعلية هما البعدان الرئيسيان له حيث يقصد بها:

#### 1- الكفاءة:

يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسيرييه لارتباطها ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة ومن ثم بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة فنجد الباحثين منهم من عرفها على انها:

" القدرة على تحقيق وانجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل"

كما عرفت على انها" النتائج المحددة بأقل استخدام للموارد"

وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة Efficiency او Efficienu يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف إلى الأهداف المرجوة وهو ما يتمشى مع مفهوم الأداء من خلال حصره في احد شقيه ( أي الكفاءة) أساسيين، حيث عرف بعض الباحثين الأداء على انه " علاقة الموارد المخصصة بالنتائج

- اكرم احمد الطويل وحكمه رشيد السلطان: علاقه بين الاسبقيات التنافسية والاداء الاستراتيجي - المنظمة العربيه للتنميّه-

القاهره- مصر- المجلد26 - العدد 1-يونيو 2006-ص 95-96<sup>1</sup>

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

المحققة" فعل الرغم من هذا التدخل بين مفهومي الأداء والكفاءة الا انه يجدر الإشارة إلى أن تحقيق الأهداف مقارنة بتدنية التكاليف يراعي نسبه تحقيق الأهداف المنتظرة وبلوغها وهذا ما يقودنا إلى مفهوم الفاعلية<sup>1</sup>.

### 2- الفاعلية:

الشق الثاني الأساسي للأداء هو الفاعلية فالعلاقة بين الكفاءة والفاعلية مبهمة جدا ورغم امكانية أن تكون المؤسسة ذات فاعلية وليست كفاءة أو العكس لا بد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين: فالفاعلية هي: القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها"

بالإضافة إلى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفاعلية يحصر بعض الباحثين الأداء في احد بعديه يجعله مرادف إما للكفاءة أو الفاعلية، فمنهم من يرى أن:

مفهوم الفاعلية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على انه "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة".

ومنهم من يرى بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الانتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

في الواقع الكفاءة والفاعلية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الانجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يصرف الأداء انطلاقا من البعدين معا حيث عرف بأنه العلاقة بين النتيجة والمجهود هو أيضا معلومة كمية في اغلب الأحيان تبين حاله أو درجه بلوغ الغايات والأهداف والمعايير و الخطط المتبعة من طرف المؤسسة.<sup>2</sup>

1 - علي عبد الله- اثر البيئه على اداء المؤسسة العموميه الاقتصاديه- اطروحه الدكتوراه- جامعه الجزائر- 1999-ص 06

2 - محفوظ جوده احمد- نظام قياس الاداء المتوازن واثره في الالتزام المؤسسي- المجلد 11- العدد 2- 2008-ص 273-

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

### الفرع الثالث: محددات الأداء:

كما ذكر سابقا أن الأداء الوظيفي هو القيام بالانشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا يطلق على هذه العناصر محددات الأداء تتمثل هذه المحددات في:

**1- الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها منبع السلوك ووقود الأداء وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بالمهام والعمل المحدد والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام

**2- القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة أي هي الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح وهذه القدرات لا تتغير في فترة زمنية قصيرة ويمكن بناء هذه القدرات لتتناسب مع الوظيفة التي يتم أدائها.

**3- إدراك الدور أو المهمة:** يشير الإدراك إلى العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات أو انه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين لذا فان هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى وبدونها لا يستطيع الفرد أن يعيش أو أن يتعلم وتجدر الإشارة إلى أن الإدراك يختلف بين الأفراد، لذا لابد من تفهم قدرات وأسلوب تنظيمها للمعلومات إليها

**4- الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

**5- الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبمعنى آخر فالدعم التنظيمي يعكس في صورته اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين وتقديم المساعدات والعناية بهم وبصحتهم، وتبدو ايجابية وفاعلية المنظمة في استمرارية والاهتمام مما يعكس إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

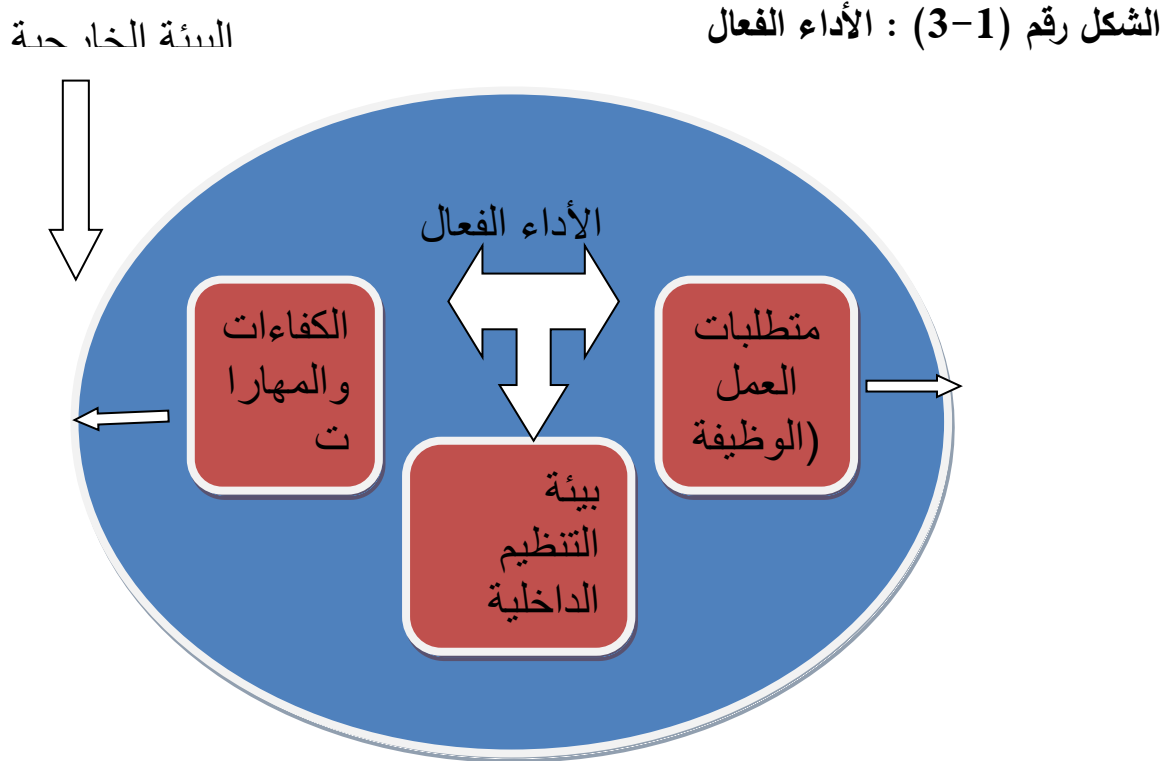
والملاحظ من التعارف السابقة انهما يحصران عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (القدرات، مهارات، الدعم التنظيمي، الإدراك الدافعية)، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف بينما إن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف أهم هذه المحددات:

### • الوظيفة: (متطلبات العمل):

وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف اضافه إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفره الموارد، الانظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام اتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز الثواب العقاب.

ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم (03) الذي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال



المصدر - عبد الملك مزهوده- المقاربه الاستراتيجيه للاداء مفهوما وقياسا جامعه ورقله - 9/8 مارس

2005- ص 489 - 500



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

### المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء

#### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعه لكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداء لعمله وأحيانا عمل خطه تطوير الأداء، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط لكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات مستقبلية.

يمكن تعريف تقييم فرض عموما بأنه: "سلبيات وإيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل"<sup>1</sup>

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول الى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد ولهذا تعددت التعاريف واختلفت من بينها نذكر:

تقييم أداء الأفراد "عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنه أدائهم لتحديد مستوى كفاءاتهم"

يعرف بأنه: "النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى العاملين لأعمالهم"<sup>2</sup>

وعرف على أنه: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصفا الفرد بمستوى الكفاءة أو الجدارة أو الاستحقاق معين) جيد جدا، جيد، مقبول ضعيف جدا"<sup>3</sup>

كما أن هناك من عرفه: "على انه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فتره زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم من خلالهم"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - مهدي حسن زليف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع. 1994-ص 286

<sup>2</sup> - أحمد ماهر - إدارة الموارد البشرية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007. ص 406

<sup>3</sup> حسن ابراهيم بلوط - " إدارة المواد البشرية من منظور استراتيجي - " ط1، دار النهضة العربية لبنان 2002، ص 360.

<sup>4</sup> - محمد المحمدي الماضي " السياسات الادارية " مطبعة كلية الزراعة جامعة القاهرة ( مصر ) 1994، ص 253

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

في حين يرى آخرون: "تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعل ومقارنه النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة أي الأهداف بما يكفي لاتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء."

من خلال هذه التعاريف يمكن ملاحظة واستنباط مجموعة من النقاط الهامة:

\* التقييم هو مقياس كما ونوعا الانجازات الفرد، بمعنى من حيث عدد الوحدات المنتجة في ظرف وحده زمني ومن حيث الجودة والمواصفات

\* إن عملية التقييم تقيس الجهد والأداء البدني والذهني لأداء العمل ومستوى المهارة و والإتقان والدقة المطلوبة.

\* وجود معايير معدلات لقياس الأداء

\* ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن: تقييم الأداء هو عبارة عن أسلوب يقيس نقاط القوة والضعف لدى الأفراد أثناء عملهم ودراسة سلوكيهم عند تأدية واجباتهم المهنية وكفاءة العامل في انجاز مهامه خلال فتره زمني معينه، كما انه عملية مخططة مسبقا ومستمرة لدراسة أداء وجهود الأفراد المبذولة لأداء عملهم.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

#### أولاً: أهمية تقييم الأداء

تتبلور عملية تقييم الأداء في المؤسسات فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها أفراد متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، ويستعمل فيها مقاييس رسميه توضع على أساس علمي موضوعي ولما كان الناس يلتحقون بالمؤسسات ليؤدوا وظائف معينه، طمعا في التقدم والترفيه وزيادة الأجور فان من الأهمية ان تقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين :

1- مدى أدائهم الوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم المستويات المطلوبة في إنتاجياتهم.

2- مدى قدراتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور لذلك فان تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم على قدرتهم واستعداده للتقدم.

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، الجزائر، 2004، ص 122.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

3- تظهر أهمية تقييم الأداء من خلال عدة نقاط والتي تمكن المؤسسة من:

- تأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملاتهم بعدالة وان المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيما تنظم احد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيةهم أو إنهاء خدماتهم.
- أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالالتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- واخيرا فان من شأن الحوار بين الموظف ورئيسه المباشر حول نتائج التقييم أن تظهر أيضا جوانب النقص في سياسات المؤسسة وأنظمتها ان قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الموظف.<sup>1</sup>

كما نجد من يقسم الأهمية إلى نوعين من حيث الأهمية بالنسبة للعمال وبالنسبة للمسؤولين كما يلي:

### أ- بالنسبة للعمال:

- العامل بالمسؤولية
- اختبار العامل تحت التجربة
- تطوير الأداء
- زيادة مستوى رضا العامل

### ب- بالنسبة للرؤساء والمشرفين:

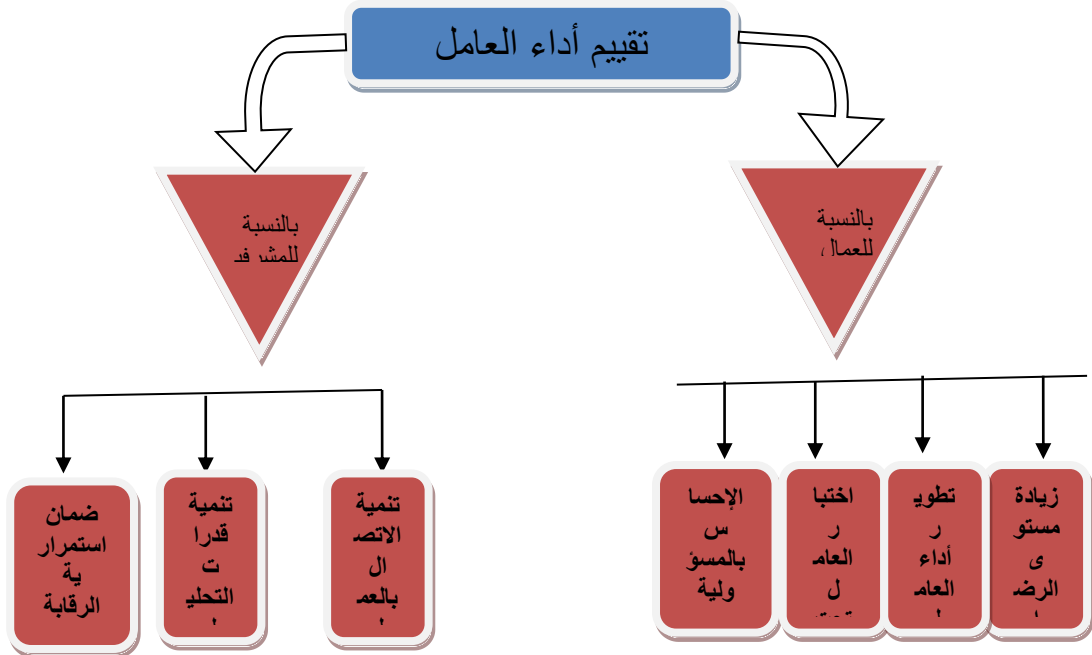
- استمرارية الرقابة والإشراف
- تنمية القدرة على التحليل
- تنميه الاتصال بين المشرف الرئيس والعمال<sup>2</sup>

وفي ما يلي الشكل التالي يوضح أهمية تقييم العاملين:

<sup>1</sup> راوية حسن وآخرون، إدارة الموارد البشرية وتنمية الأداء - تقييم الأداء، دار التعليم الجامعي الإسكندرية ، مصر، 2011، ص 287-288.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الكتاب العالمي، عمان الأردن 2009، ص 103.

الشكل (1-4) : أهمية تقييم العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مرجع -شونوفي نور الدين " تفعيل نظام تقييم أداء العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة الدكتوراه، جامعه الجزائر 2005، ص 25- 26

من خلال الشكل رقم (04) يتضح لنا أهمية تقييم أداء العاملين بالنسبة للعمال، تكمن في شعور العامل بالمسؤولية اتجاه عمله وإتمامه في أحسن وجه قصد تطوير عمله والوصول إلى الأهداف المسطرة بينما في المقابل بالنسبة للمشرفين تتمثل أهميتهم في وجود رقابه واستمرارية العمل وذلك بإنتاج علاقات مباشرة مع العمال لشعور هذا الأخير بالراحة في عمله.<sup>1</sup>

ومن كل ما سبق نستطيع أن نلخص أهمية تقييم الأداء في عدة نقاط تتمثل في:

- الحصول على المعلومات لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و المكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء.
- هذه العملية مهمة أيضا للأفراد لأنها تساعدهم على إتباع الحاجة لإثبات الذات واكتساب احترام الآخرين.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 107.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

- أما بالنسبة للإدارة فهو مهم لأنه يساعد على التعرف بشكل دقيق على ذو الأداء المنخفض وكذا ذوي الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء و الاستفادة من أداء الجيدين، وأن تنمي المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل.
- كذلك التقييم الجيد والدقيق لأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب والتنمية والتخطيط القوي والحوافز.
- يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة وفاعلية الأفراد.
- كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم والتعاون بينهم.
- العمل على تسهيل عملية التواصل بين الموظفين والمدراء
- معرفة الصعوبات التي يواجهها الموظف أثناء تاديه مهامه لتجنبها<sup>1</sup>

### ثانياً: أهداف عملية تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وإدارة الأعمال في المؤسسة والمؤسسة عند قيامها بعملية التقييم تستهدف تحقيق الأهداف التالية:

#### 1- الأهداف على مستوى المنظمة:

من بين الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة هي:

- تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية أي الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجيه التنظيمية والمتمثلة بالمرجات المحددة سابقا لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغير في استراتيجيه المنظمة.
- تحسين المحيط الاجتماعي للعمل إذ تساعد عملية التقييم على توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها، " يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة التنمية وزيادة الانسجام بين الأفراد والمنظمة، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات ثقافة تقليديه (الجامدة) والسلطوية والبيروقراطية"

<sup>1</sup> -- زهير ثابت- كيف تقيم الشركات والعاملين- للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة مصر 2001-ص87

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد على إعداد سياسة جيدة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيه وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعته ومتابعه باقي الوظائف فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع الأنشطة ( التدريب، الحوافز، الترقية...)
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.<sup>1</sup>

### 2- الأهداف على مستوى العاملين:

- تنميه الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات .
- مقياس لأدائهم "حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تيرير في العديد من انظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية أو مقارنة بمميزات عامه في حالة التقييم النقطي"
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وان: " مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكاليه خلق القيمة في المنظمات من ما جعل الإدارة فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير " الكفاءات ومهارات أفرادها
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع مكان متوقعا منهم.
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعه من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علميه وبصوره مستمرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد سالم- الحرحوش صالح- ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث- الاردن عمان- 2002-ص 105.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان- ادارة الموارد البشرية- دار الجامعه الجديده- الاسكندريه- مصر- 2003-ص 295

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

### 3- الأهداف على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية في ما يتعلق بالعاملين:
  - التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي:
  - الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز عملية التقييم جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة فهي تشبه نوعيه المنتج في إدارة الإنتاج وأسلوب الدعاية.<sup>1</sup>
- بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحقيق مجموعه من النقاط منها:
- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم تحقيقا لمبدأ: "وضع الفرد المناسب في المكان المناسب:"
  - مساعده المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق وبما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك.
  - تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم.
  - رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة على أساس التفهم والثقة داخل المنشأة.
  - التأكد من سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
  - الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لدعمها وذلك لدعم ودفع عجله الأداء نحو الأمان.
  - تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل جهد اكبر حتى يستفيدوا من فرص الترقية المتاحة أمامهم.
  - مساعده المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة
  - يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الاسوء عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا للمؤسسة من مده لأخرى.

<sup>1</sup> -jacqueline(b). fancoise(k). martin(m) :la -fonction ressources -humaines - edition 01-paris-2004-p 23

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع بتحسين مستوى أدائها.

- تنميه الكفاءة لدى الرؤساء وإشعار الموظف بالمسؤولية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: الأسس العامة لتقييم الأداء:

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها فيما يلي:

1- **تحديد أهداف المؤسسة:** لكل مؤسسه عدد معين الأهداف تسعى إلى تحقيقها إذ ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى صدقها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمه أوجه النشاط الرئيسية بدقه كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها.<sup>2</sup>

2- **الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات أنشطة المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة ثم أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها ومن جهة أخرى قصد وضع خطه او أكثر لكل مجال من مجالات النشاط المؤسسة لتحديد الطرق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني.<sup>3</sup>

3- **تحديد مركز المسؤولية:** يقصد بمراكز المسؤولية كل وحده تنظيميه مختصة بأداء معين ولها سلطه اتخاذ القرارات التي من شأنها جزء من نشاط المؤسسة وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.<sup>4</sup>

4- **تحديد مؤشرات الأداء:** تعتبر خطوه تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية من أهم الجوانب في عملية التقييم كما انها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر

1 - محمد سعيد سلطان - المرجع السابق - ص 300.

2 - صلاح الدين عبد الباقي - عبد الهادي مسلم - ادارة الموارد البشرية - جامعه الاسكندريه مصر - 2007 - ص 240

3 - محمد احمد النبي - ادارة الموارد البشرية - زمزم ناشرون وموزعون - ط1 - الاردن - 2010 - ص 191

4 - مجد الكرخي - تقويم الاداء المؤسسي باستخدام النسب الماليه - دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان 2007 - ص 38



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

عنها التنفيذ الفعلي لنشاطات المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقال تلك التي تعبر اصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى.<sup>1</sup>

5- توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ: تتطلب عملية تقسيم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فاعليه الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة إذ تعتمد نتائج التقييم على موضوعيتها وصحتها، وعلى دقة وصحة البيانات المسجلة.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: طرق ومعايير تقييم الأداء

- أولاً: طرق تقييم الأداء
- طرق تقييم الأداء الحديثة:
- نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء للفرد والمنظمة فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد، تهدف إلى التقليل من درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

#### 1- طريقه مقياس السلوكية المتدرجة:

تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة ألعتمده على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات وعلى ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي تدرج البيان والمواقف الحرجة، يتم توضيح وتوسيع تفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم و تعتمد هذه الطريقة على

<sup>1</sup> - مجد الكرخي - مرجع نفسه، ص45.

<sup>2</sup> - عبد الله حسين جوهر - استراتيجيه الادارة الحديثة مؤسسه شباب الجامعه الاسكندريه 2011-ص 57-58

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

تصميم قياسي يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (10-5) مقاييس حيث أن كل مقياس عموديه يتضمن صفة معينة تعكس متطلبات انجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه.<sup>1</sup>

### 2- طريقة للتقييم السري

وفقا لهذه الطريقة تتبع المنظمات في تقييم أداء العاملين عن طريق تقييم كل فرد عامل في المنظمة من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرءوسيه ثم تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل ، من قبل الرئيس المباشر ومرؤوسه وزملائه ويطلب من كل طرف أن يقيم العامل على أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة النماذج دون اطلاع الغير ومن بعد يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقديم بمعرفة القائمين على التقييم ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.<sup>2</sup>

### 3- طريقة مقياس الملاحظات السلوكيه

اول هذا المقياس لثلاث العيوب والماخذ المترتبة على طريقه المقياس السلوكيه المتدرج ولا يختلف هذا المقياس عن المقاييس الا في ان المقيم بملاحظاته لسلوك الافراد العاملين يرتبهم على 5 خمس اوزان لكل بعد سلوكي خاص بالعمل ويميز هذه الطريقه عن سابقتها فقط انه اتركز على السلوك الملاحظ اي تتم ملاحظه السلوك بدلا من السلوك المتوقع.<sup>3</sup>

### 4- طريقه الإدارة بالأهداف:

انتشر حديثا استخدام هذه الطريقة وبشكل خاص اثر العيوب والانتقادات التي وجهت لأساليب التقييم السالفة الذكر،فهذه الفلسفة الإدارية اقترحها المفكر الأمريكي بيتر باركر سنة 1957 وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها: " عملية اجتماع الرئيس مع مرؤوسه في بداية المشروع أو فترة العمل ، والاتفاق على النتائج التي ينبغي انجازها بحيث تتبثق الأهداف من معدلات الأداء" إذا ما تدنى مستوى الأداء الفعلي من المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لأعاده الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه.<sup>4</sup>

1 -- صالح عوده سعيد- ادارة الموارد البشريه- منشورات الجامعه المفتوحه طرابلس- 1994-ص 286

2 - صالح عوده سعيد مرجع سبق ذكره ص 288

3 - محمد سعيد سلطان الموارد البشريه دار الجامعات للطباعة والنشر والتوزيع لبنان 1993-ص 311

4 - محمد سعيد سلطان مرجع سبق ذكره 315

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

ثانياً: معايير تقييم الأداء

### 1- أنواع معايير تقييم الأداء

يتم تقييم أداء العاملين باستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين والمعايير نوعان":

أ- العناصر: تشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص، المواظبة في العمل التعاون.. الخ.

يتضح من هذا التفريق ان العناصر نوعان:

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات...، حيث تتعلق كل هذه العناصر بصفات الشخصية للفرد وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لانها صفات غير ملموسة لا يمكن تتبعها وملاحظتها.
- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة:

وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.<sup>1</sup>

### ب- معدلات الأداء (النتائج):

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف الفرد على مستوى الوظيفة ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال عوامل أربعة:

الكمية: حجم ما تم انجازه مقارنة بمكان متوقعا

النوعية: ما هي نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية

<sup>1</sup> - زهير ثابت كيف تقييم اداء العاملين والشركات دار قباء للنشر القايره مصر 2001-ص 98

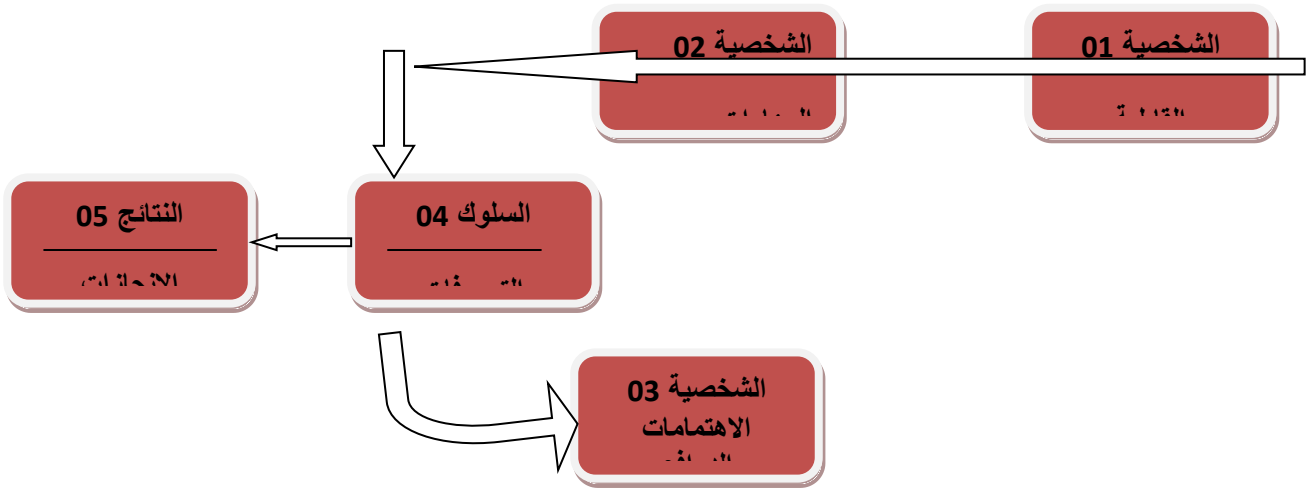
## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

**الوقت:** انجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد وان كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو بسبب يعود للعامل أو إلى سوء في التخطيط والإدارة.

**التكلفة:** معرفة التكلفة تحقيق النتائج والانحراف الناتج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة وتعتبر أكثر نتائج التقييم دقة تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها، ومن الممكن أن تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فاعلية أداء العامل خاصة التفاعل مع الآخرين ولكن يجب تقديم هذه العوامل وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعياً.<sup>1</sup>

ويبين الشكل التالي العلاقة بين الشخصية والسلوك والنتائج حيث يمكن ملاحظه السلوك والنتائج ويصعب ذلك فيما يتعلق بعوامل شخصيه إلا انه يمكن الاستدلال عنها من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المحققة.

الشكل رقم(1-5) : العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج



**المصدر:** ماريون اي هانير : إدارة الأداء، ترجمه:د: محمد مرسي وآخرون - معهد إدارة البحوث - بدون ذكر بلد الطبع والنشر 1988-ص 180.

<sup>1</sup> - - زهير ثابت المرجع السابق-ص 105- 110

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

### 2- الشروط الواجب توافرها في معايير تقييم الأداء الفعالة:

يشترط في معايير الأداء مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه، وعلى هذا يتوجب على القائم بتقييم مقاييس الأداء ان يولي اهتماما لمجموعة من الاعتبارات والشروط التي يجب أن تتصف بها هذه المعايير حتى تأتي المعلومات التي تعطيها هذه المقاييس على درجة عالية من الدقة والفاعلية وهذه الاعتبارات هي كالتالي:

**التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق والانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المنظمة.

**الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى، وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فانه لا يجب أن يكون مغيبا أو فاسدا بمعنى انه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة.

**الثبات:** ويقصد به الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر..

**التمييز:** ونعني به إمكانية المقياس تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصه في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب أو التطوير.

**القبول:** هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بأداء المؤسسة:

يمكن توضيح علاقة إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء من خلال اثر عمليات إدارة المعرفة على العاملين حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة العاملين في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة وبصفة عامه يتجلى أثرها من خلال:

<sup>1</sup> - كامل بربر ادارة الموارد البشريه وكفاءه الاداء التنظيمي المؤسسه الجامعيه بيروت 2000-ص 284.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

- **تعلم العاملين:** مساعده العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة من خلال المعرفة متاحة للجميع بتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة مصرح بها من خلال عدد من الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية اثنين
- **موائمة العاملين:** وذلك بان يستخدم كافة العاملين المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل مشكلات تواجه المنظمة خلال عملهم اليومي.
- **الرضا الوظيفي:** تساعد عمليات إدارة المعرفة العاملين القادرين على أداء أعمالهم بفاعليه مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين للأداء الأفضل مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم

ويكمن أثرها على العمليات من خلال ما يلي:

- 1- **فاعليه العمليات:** تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعليه من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها
- 2- **كفاءة العمليات:** تكمن عمليات إدارة المعرفة المنظمة من أن تكون أكثر كفاءة من خلال تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في مواجهه الصعوبات والتحديات
- 3- **الابتكار في العمليات:** بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات. II الابتكار في المنظمة.<sup>1</sup>

- كما ان استخدام عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تطوير مستوى الأداء من خلال تأثيرها في مستويين اثنين هما:
- **المستوى الفردي:** حيث تتيح عمليات إدارة المعرفة أمام الموظفين الفرصة لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم والعمل الجماعي وتبادل المعارف والتعلم من الآخرين مما يؤدي إلى مستقبل وظيفي أفضل.
- **المستوى التنظيمي:** تتيح عمليات إدارة المعرفة الوصول لأعلى معدلات الإنتاجية من خلال الوصول السهل السريع لمعرفة الموظفين والقدرة على اتخاذ القرارات الأفضل وتبسيط العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة جهود التجديد والابتكار وتكامل البيانات وزيادة التعاون وكذلك تتيح تخفيض تكلفه العمليات وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ورفع مستوى المشاركة في صنع القرار.

<sup>1</sup> - عقيل جاسم عبد الله تقييم المشروعات الداره الحامد للنشر عمان 1999-ص 196

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

بالإضافة إلى عده آثار تتمثل في:

- نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها ولكي يكون هذا الأداء فعال يستوجب توفر إدارة المعرفة داخل أي منشأة.
- الأداء هو عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير انجاز الفرد في العمل بحيث تهدف إلى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد وهو واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة
- لإدارة المعرفة الأثر الايجابي في تنميه التعليم التنظيمي في المؤسسة تحفيز العاملين في تحسين كفاءة وفاعليه العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار وتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- إدارة المعرفة تؤثر على أداء المؤسسة عن طريق: تنميه الإحساس بروح المسؤولية تدفع الأفراد إلى أدائهم والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة تحقيق الكفاءة والفاعلية تحسين المحيط الاجتماعي للعمل الربط والتكامل بين الاهداف.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بأداء المؤسسة:

يمكن توضيح علاقة إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء من خلال اثر عمليات إدارة المعرفة على العاملين حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة العاملين في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المنظمة وبصفة عامه يتجلى أثرها من خلال:

- **تعلم العاملين:** مساعده العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة من خلال المعرفة متاحة للجميع بتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة مصرح بها من خلال عدد من الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية اثنين
- **موائمة العاملين:** وذلك بان يستخدم كاه العاملين المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل مشكلات تواجه المنظمة خلال عملهم اليومي.

<sup>1</sup> – electronic the public cartoon sactor Issnes of knoledge management in " Cong (x (and pandya (k). journal of knoaledg management.vol 1.lesse 2014.p 25

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

- الرضا الوظيفي: تساعد عمليات إدارة المعرفة العاملين القادرين على أداء أعمالهم بفاعلية مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين للأداء الأفضل مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم

ويكمن أثرها على العمليات من خلال ما يلي:

4- **فاعلية العمليات:** تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية من خلال مساعدتها

في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها

5- **كفاءة العمليات:** تكمن عمليات إدارة المعرفة المنظمة من أن تكون أكثر كفاءة من خلال تحفيز

العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في مواجهه الصعوبات والتحديات

6- **الابتكار في العمليات:** بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد من خلال مساهمة العاملين في إنتاج

الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات.1الابتكار في المنظمة<sup>1</sup>

- كما ان استخدام عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تطوير مستوى الأداء من خلال تأثيرها في مستويين اثنين هما:

- **المستوى الفردي: حيث** تتيح عمليات إدارة المعرفة أمام الموظفين الفرصة لتعزيز مهاراتهم وخبراتهم والعمل الجماعي وتبادل المعارف والتعلم من الآخرين مما يؤدي إلى مستقبل وظيفي أفضل.

- **المستوى التنظيمي:** تتيح عمليات إدارة المعرفة الوصول لأعلى معدلات الإنتاجية من خلال الوصول السهل السريع لمعرفة الموظفين والقدرة على اتخاذ القرارات الأفضل وتبسيط العمليات وتقليل الأخطاء وزيادة جهود التجديد والابتكار وتكامل البيانات وزيادة التعاون وكذلك تتيح تخفيض تكلفه العمليات وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ورفع مستوى المشاركة في صنع القرار.

بالإضافة إلى عده آثار تتمثل في:

- نجاح أي مؤسسة يتوقف على أداء موظفيها ولكي يكون هذا الأداء فعال يستوجب توفر إدارة المعرفة داخل أي منشأة.

<sup>1</sup> - عقيل جاسم عبد الله تقييم المشروعات الداره الحامد للنشر عمان 1999-ص 196



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

- الأداء هو عملية منتظمة ومستمرة تهدف إلى تقرير انجاز الفرد في العمل بحيث تهدف إلى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد وهو واحدة من الوظائف الإستراتيجية في إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة
- لإدارة المعرفة الأثر الايجابي في تنميه التعليم التنظيمي في المؤسسة تحفيز العاملين في تحسين كفاءة وفاعليه العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار وتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.
- إدارة المعرفة تؤثر على أداء المؤسسة عن طريق: تنميه الإحساس بروح المسؤولية تدفع الأفراد إلى أدائهم والسعي لتحقيق أهداف المؤسسة تحقيق الكفاءة والفاعلية تحسين المحيط الاجتماعي للعمل الربط والتكامل بين الاهداف.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> – electronic the public cartoon sactor Issnes of knoaledge management in " Cong (x (and pandya (k) .journal of knoaledg management.vol 1.lesse 2014.p 25

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة والقيمة المضافة

حظي موضوع إدارة المعرفة وأداء المؤسسة بالاهتمام من طرف العديد من الباحثين حيث ظهرت في العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي نشرت في العديد من الدوريات وفي بعض الكتب وفيما يلي سوف نقدم مجموعه من الدراسات:

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

##### الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل:

تتمثل أهم الدراسات السابقة التي شملت متغير إدارة المعرفة في ما يلي:

1- دراسة نضال محمد زطمه 2011: بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة- فلسطين .

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- مدى إدراك العاملين في الكليات التقنية لمفهوم إدارة المعرفة
- العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وتميز الأداء المؤسسي في الكليات
- معرفة مدى تطبيق الكليات التقنية لعمليات إدارة المعرفة
- مدى تأثير المعرفة على الأداء المؤسسي في الكليات التقنية

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- توافر الاحتياجات المعرفية والوعي في الكليات التقنية المتوسط من حيث البيانات والمعلومات
- ترتيب ممارسات العاملين في الكليات التقنية لعمليات إدارة المعرفة

2- دراسة رياض عشوش 2011 بعنوان: " مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة "، رسالة ماجستير في اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف جامعه محمد خيضر بسكره الجزائر:

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة وتأكيد أهميتها في مواجهه التحديات غير المسبوقة التي تواجهها بيئة الأعمال حاضرا ومستقبلا.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك الجزائرية.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة السائدة في البنوك و نجاح عمليات إدارة المعرفة

- إن الثقافة السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لازالت تتلاءم مع متطلبات ثقافة إدارة المعرفة

دراسة ديسي وهيبه 2012 بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق دراسة تطبيقية مجلة الباحث العدد 11:

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهه التحديات غير المسبوقة حاضرا ومستقبلا التي يواجهها قطاع المصارف السورية
- تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية
- كشف طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية للمصارف الحكومية من وجهة نظر المديرين في هذه المصارف
- وضع الاقتراحات اللازمة لتعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- اعتمدت المصارف في خزن المعرفة على الحسابات بشكل أكثر
- اعتمدت على الأساليب التقليدية والأفراد العاملين
- وجود ضعف كبيره في اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات المساعدة لعملية إدارة المعرفة
- إن مستوى أداء إدارة المعرفة في المصارف الحكومية السورية هو مستوى ليس بضعيف

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

4- دراسة رشيدة غريبي 2014 2015 بعنوان اثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي رسالة ماستر في تسيير الموارد البشرية جامعه محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجزائر:

وهدفت هذه الدراسة إلى:

إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة ومتطلبات التعليم التنظيمي من حيث المدخل والقياس.

توضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والتعلم التنظيمي على مديرية الخدمات الجامعية بسكرة وكانت نتائجها كالتالي:

هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة

هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والتعلم التنظيمي

العمل على غرس ثقافة التعلم بين العاملين وبصوره لا تجعلهم يعتبرونها عبئاً مضافاً إلى أعبائهم اليومية

تعتبر هذه الدراسات من أهم الدراسات في ساحة الإدارة والأعمال وحظيت باهتمام العلماء والباحثين إضافة إلى هذا هناك دراسات عدة تمثلت في:

أ- أجرى الصباغ 2002 دراسة : هدفت إلى تعريف مصطلح إدارة المعرفة وتحديد مكوناته ومحاولة التعرف على مدى قربه أو بعده عن إدارة المعلومات، كما سعت إلى التعريف بالدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المجتمعات والتنظيمات وخاصة دورها في تحقيق التقدم والتنافس للمجتمع أو المنظمة

وكانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

-تحتاج إدارة المعرفة إلى مهارات وطرق جديدة لتطبيقها وهي حقل جديد نسبياً لم يتم تطوير طرقه بشكل جيد

إدارة المعرفة تستطيع ان تساهم في إرساء اجتماع المعلومات من خلال تبادل أفضل الأفكار مما يتيح استفادة اكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

ب- وهذه في الدراسة رزوقي 2005:

وهدفت الدراسة الى توضيح المفاهيم المتعلقة بهندسة المعرفة وإدارتها توضيحا إجرائيا يتفق مع دور مهنة إدارة المعلومات في ضوء المتغيرات المستمرة العصر الحالي ،وتحديد السمات الأساسية لعمال المعرفة ومديرها وتحديد متطلبات إدارة المعرفة وأساليبها

ومن أهم نتائج الدراسة:

أن عامل المعرفة ومديرها لا يمكن أن يكون أي منهما فردا واحدا يمتلك كل المهارات ويقوم بأفضل الممارسات و الخروج من النمط التقليدي الذي تعمل مؤسسات المعلومات بموجبه باستخدامها للعادات والروتينيات والتعليمات والأدلة في عملها وان تضع لنفسها فلسفة واقعية مستتبطة من توجيه الأفكار نحو النظرة الجديدة في الإدارة للمعلومات وإدارة المعرفة تعليما وتطبيقا.

ج - الدراسة الطحانيه 2015:

التعرف إلى درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريب وفيما إذا كان هناك فروق داله إحصائيا في درجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة ، تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والرتبة الأكاديمية أجريت الدراسة على عينه مكونه من 51 عضو بهيئة التدريس من كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية وقد أظهرت النتائج أن درجه التطبيق الدارة المعرفة في كلية التربية الرياضية كانت مرتفعة بشكل عام وفي الترتيب جاء مجال النقل ومشاركة المعرفة أولا تلاه مجال تطبيق المعرفة فما جال عمليات خزن وتقييم المعرفة وأخيرا مجال تكوين وتوليد المعرفة و مجال العمليات.

فرع الثاني الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع:

تمثلت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أداء المؤسسة في ما يلي:

1- دراسة منصور ابو راقيه خديجة بعنوان التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة:

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

مقدم للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي جامعته الزرقاء الأردن 2001 الباحثة موضوع التخطيط لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته لينا للوصول إلى الجودة حيث طرحت الإشكالية التالية:

ما التخطيط الاستراتيجي وما مدى أهميته في رفع مستوى الأداء في الجامعات؟

واهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن تطوير غايات وأهداف الجامعة يستوجب تحسين النوعية الأكاديمية والمهنية والمعرفة في أداء الطلبة.

- عملية تقييم سياسات وإجراءات التخطيط في معرفة الاتجاهات الداخلية وتحليل أفضل للبيئة الداخلية.

2- دراسة احمد السعدي بعنوان التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي:

مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تناول الباحث موضوع التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي حيث طرح الإشكالية التالية:

لماذا يعد التخطيط الاستراتيجي في شركات المعلومات ضرورة؟

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن يتم وضع خطط طويلة الأمد لدراسة المشكلات المستقبلية المحتملة والاستعداد لمواجهةها

- بيان النتائج المطلوب تحقيقها عند التخطيط الاستراتيجي

- الأخذ بالمرونة في التخطيط للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة

- الاستفادة من المعلومات المتعلقة حاضراً والماضي في رفع الخطط المستقبلية لأداء المنظمة

3- دراسة الدجني اياد علي بعنوان : " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي " دراسة

تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية:

رسالة دكتوراه في التربية غير المنشورة، قسم المناهج وطرائق التدريس جامعته دمشق سوريا 2011

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

تناول الباحث موضوع دور التخطيط في جودة الأداء المؤسسي حيث طرح الإشكالية التالية: ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟

واهم النتائج التي توصل إليها هي:

- وجود علاقة بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي ومعيار الفلسفة والرسالة والأهداف كأحد أبعاد جودة الأداء المؤسسي.
- توافر جودة التخطيط الاستراتيجي في بعديها التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية
- وجود علاقة بين دور التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي

### الفرع الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات:

بغرض الكشف عن أهم أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع قمنا بإعداد جدول لتوضيح هذه المقارنة حيث يوضح الجدول التالي أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

جدول رقم (1-1) التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
نظال محمد زطمة	متغير إدارة المعرفة متغير الأداء	تهدف الدراسة لمعرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تمييز أداء المؤسسات مكان الدراسة: فلسطين تمت دراسة الحالة على كلية من كليات الجامعة
دراسة رياض عيشوش	متغير إدارة المعرفة	تهدف الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة كون متغيرات إدارة المعرفة في هذه الدراسة متغير تابع على غير الدراسة المراد القيام بها مكان الدراسة: بسكرة - الجزائر - تمت دراسة الحالة على البنوك
دراسة دالسي وهيبة	متغير إدارات المعرفة	تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

مكان الدراسة : سوريا تمت دراسة الحالة على المصارف		
تهدف الدراسة لمعرفة أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي مكان الدراسة :بسكرة الجزائر تمت دراسة الحالة على مديرية الخدمات الجامعية	متغير إدارات المعرفة	دراسة رشيدة غريبي
تهدف الدراسة لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في رفع مستوى أداء الجامعات مكان الدراسة : الأردن تمت دراسة الحالة على الجامعة	متغير الأداء	دراسة منصور أبو رقية خديجة
تهدف الدراسة لمعرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي	متغير الأداء المؤسسي	دراسة أحمد السعدي
تهدف الدراسة لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي في وجود الأداء المؤسسي مكان الدراسة : دمشق سوريا تمت دراسة الحالة على الجامعات الفلسطينية التضامنية	متغير الأداء المؤسسي	دراسة الدجني إياد علي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### المطلب الثاني: موقع دراستنا من الدراسات السابقة:

تظهر القيمة المضافة لبحثنا هذا والمتمثل في موضوع دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء المؤسسة هو أننا أسقطنا المفاهيم والأسس النظرية حول هذا الموضوع على واقعنا التطبيقي على مستوى ثانوية قويدري محمد - خميس مليانة - ولاية عين دقل، حيث تجسد ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى ثانوية قويدري محمد -خميس مليانة - ولاية عين الدقل.

وتمثلت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها خلال فتره تربصنا بمحاولة إجراء دراسة ميدانية حول إدارة المعرفة ودورها في أداء المؤسسة،وهو وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه في ما يلي:



## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

\* من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية وبنطاق خارج التراب الوطني، في حين تم انجاز الدراسة الحالية في الجزائر بولاية عين الدفلى على مستوى ثانوية قويدري محمد خميس مليانة

\* من حيث هدف الدراسة: اختلفت اتجاهات الباحثين في الدراسات السابقة حيث كانت تهدف تارة إلى بيان اثر متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث

بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تطوير أداء المؤسسة من خلال دراسة تطبيقية على مستوى ثانوية تقويه لمحمد خميس مليانة ولاية عين دقل

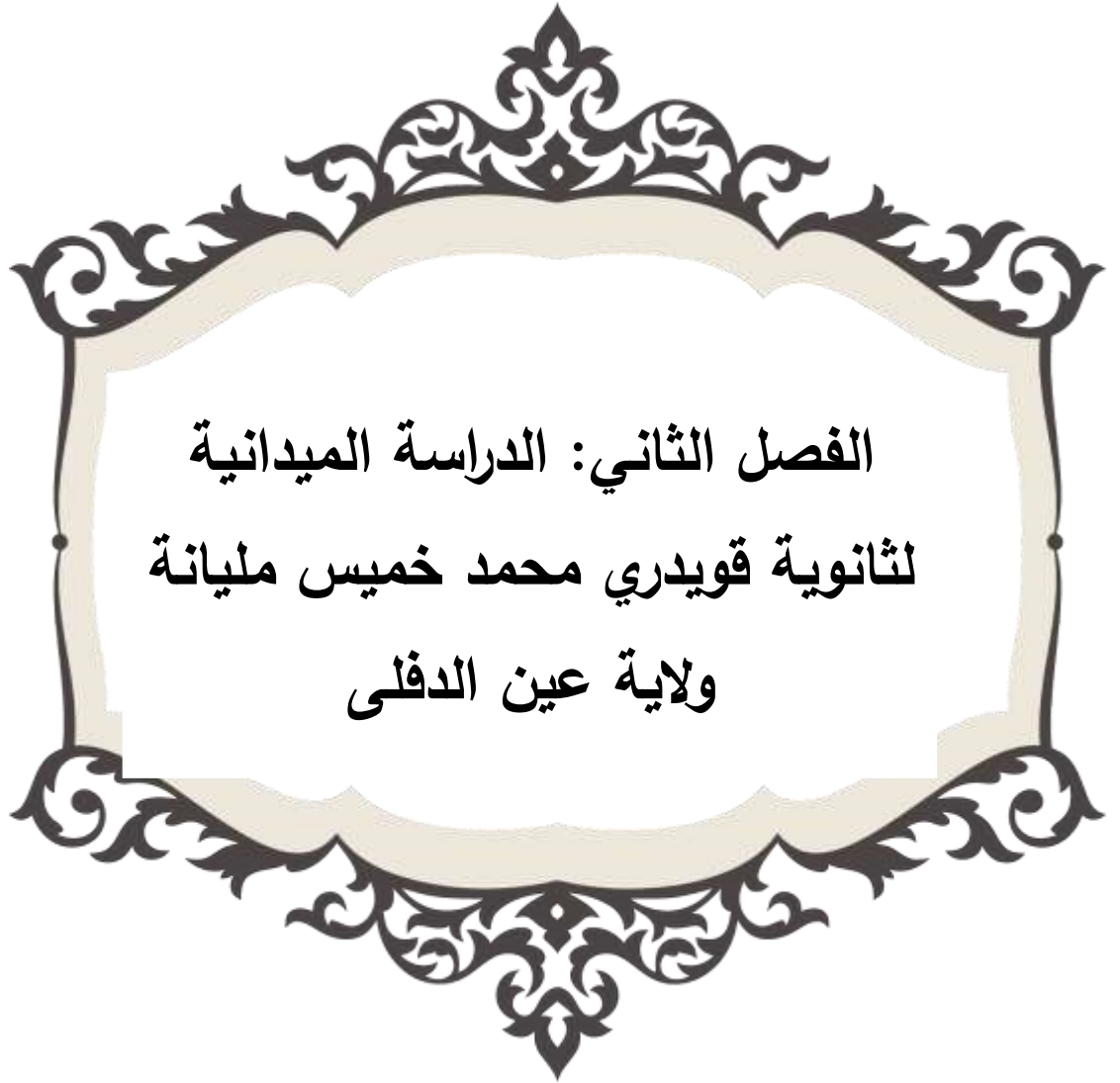
\* من حيث منهجية الدراسة: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استطلاعية وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهه نظر العاملين ومستواهم بثانوية قويدري محمد -خميس مليانة- ولاية- عين الدفلى- لمعرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تطوير أداء المؤسسات.

## الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة

### خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل لإعطاء نظرة عامة على إدارة المعرفة وأداء المؤسسة وحاولنا التطرق للمفاهيم الخاصة بكل منهما فإدارة المعرفة هي عبارة عن مجموعة من العمليات وهي: تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، كما قمنا بتحليل ومناقشه الدراسات السابقة وإعطاء نقاط التشابه والاختلاف من الدراسة الحالية.

يتضح أن تطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمات يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية مميزة، وتبرز جهود العديد من الباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فاعلية المنظمات، والتأثير على سلوك أفرادها مما يقود إلى تحقيق التميز، ومنه يمكن أن تبين أن إدارة المعرفة يمكنها من أن تتجح إذا حددت المنظمة أهدافها الإستراتيجية بدقة ونفذت إستراتيجية إدارة المعرفة بالاعتماد على الموارد البشرية المؤهلة ، والبنية التحتية اللازمة وبالتالي تظهر أهمية إدارة المعرفة في أنها أداة فاعله وأساسية تهيئ منظمات للنجاح وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها وزيادة كفاءة وفاعلية عمالها وتحقيق التحصيل الجيد للنتائج



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية  
لثانوية قويدري محمد خميس مليانة  
ولاية عين الدفلى

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

تمهيد:

بعد التعرف على الجانب النظري يمكن أن نتطرق إلى الجانب الميداني الذي يعتبر أهم خطوة في البحث العلمي ، وعليه سنحاول إسقاط الدراسة النظرية ومحاولة تحديد دور إدارة المعرفة في تطوير أداء المؤسسة من خلال ثانوية قويدري محمد بخميس مليانة، وكذا دراسته كل بعد من أبعاد المعرفة ودوره في تحسين الأداء داخل المؤسسة في ثانوية قويدري محمد ولاية عين الدفلى ، ,ايضا نتطرق في هذا الفصل إلى تحليل نتائج.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.

المبحث الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

### المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة.

في ظل التطور الذي وصل إليه المجتمع والإقتصاد عبر العالم ، والذي صاحبه بالضرورة تطور الفكر الإداري ، ومع الوصول في عصرنا الحالي إلى مجتمع واقتصاد المعرفة الذي فرض نفسه منذ حلول الألفية الثالثة ، والذي أعطى للإنسان وللحرف الإنساني مكانة مرموقة بعد أن احتلت هذه المكانة في السنوات الماضية الآلات بكل أنواعها ، كما يتخذ من تكنولوجيا المعلومات والاتصال أقوى سلاح له، وبناء على هذه التغيرات كان لابد على المؤسسات المعاصرة أن تتكيف مع هذه الأوضاع الجديدة لتضمن بقائها في لعبة المنافسة العالمية ، والتي ما عادت تلعب على امتلاك المؤسسة لرأس المال المادي بقدر ما تلعب على مدى توفر المؤسسة على الموارد البشرية الكفأة ، والتي تتميز بالقدرة على الابتكار والمشاركة في تحقيق التميز لمؤسستها ، ويبقى على عاتق الإدارة المعاصرة مسؤولية استقطاب المعلومات والمعارف والكفاءات وإستغلالها بأفضل الطرق لتحقيق التميز ، ومن هنا فإن الإدارة في عصر المعرفة هي إدارة المعرفة.

ومن هنا نتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي ثانوية قويدري محمد بخميس مليانة ولاية عين الدفلى لمعرفة دور إدارة المعرفة في تطوير أداء المؤسسة.

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة التربوية

#### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن نشأة القطاع التربوي في الجزائر

من العوامل المساعدة على فهم حاضر التربية في اي دولة من الدول هو التعرف على مؤسساتها التربوية ، وهذا يساعد على فهم حضارتها ومقوماتها ، ومن هنا فالأحداث التاريخية جعلت الجزائر تراث عن حقبة الإستعمار الفرنسي قطاعا تربويا هشا كان يخدم الغايات والأهداف التي رسمها الإستعمار محاولا طمس الشخصية والهوية والثقافة الجزائرية (الوطن ، الدين، اللغة) وكذا معالم تاريخ الشعب الجزائري وحضارته وتحقيق السياسة الفرنسية والإدماج، رغم كل هذا استمر الشعب الجزائري في تأدية مهمته التي تمثلت في بناء مساجد وكتاتيب والزوايا وإيجاد الأفراد القائمين عليها وتكملة مهمتها ، ولكن في مقابل عمل المستعمر الفرنسي على مصادرة الأملاك الدينية ، وهذا كان ضربة قاضية للجزائر .

بعد خروج المستعمر الفرنسي وجدت الجزائر نفسها مختلفة عن باقي الدول في جميع الميادين ومن بينهم قطاع التعليم، الذي أعطته جل اهتمامتها بإعتباره هو القطاع الأساسي والقاعدة لبني حضارة أفضل وفي ذلك الحين كان التعليم في الزوايا فقط منحصر هو بدوره في التعليم الإبتدائي والتعليم الثانوي والتعليم العالي.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

حيث جاء الإصلاح 1962-1970 مبنيا على ثلاث اختيارات كبرى:

- الإختيار الوطني (الجزائر والعروبة )
  - الإختيار الثوري يتمثل في ديمقراطية التعليم.
  - الإختيار العلمي يتمثل في اتجاه العلمي والتكنولوجي .
- اصلاح (1970-1980) : حيث تميز بصدور الأمرية 76/35 المتعلق بتنظيم التربية والتكوين في الجزائر وتنصيب إمتحان التعليم المتوسط.
  - اصلاح (1980-2003): تميز بتعميم المدرسة الأساسية واصلاح التعليم الثانوي وإعادة هيكلته ، كما تميز أيضا بتعديل مناهج التعليم.
  - اصلاح (2003-2006) : تميز هذا الإصلاح بتنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح التعليم وكذلك اللجان المتخصصة لإصلاح المناهج.

كما شهد النظام التربوي في السنوات الأخيرة قفزة نوعية من خلال تعديل المناهج لتواكب التطورات والتغيرات الحاصلة في باقي بلدان المتقدمة في العالم وهذا لرقى المدرسة الجزائرية وتحقيق أكبر درجات تقدما في التعليم في مختلف المستويات<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف المؤسسة التربوية

تعتبر المؤسسة التربوية مؤسسة ذات طابع إداري ترتكز على وظيفة نبيلة في مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي والمهني فهي مؤسسة عمومية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ، وتؤدي مهامها حسب طبيعتها إنطلاقا من المدارس الأساسية والثانوية.

كما تعرف على أنها امتداد طبيعي للأسرة أوكلت لها مهمة تربية وتعليمية وتكوينية علمية ومهنية وطبقا للأحكام العامة لأمر رقم 77/76 بتاريخ 1976/04/16 فهي مؤسسة عمومية للتعليم تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي يمنح فيها التعليم الثانوي والأساسي قد تكون ثانوية أو متقنة أو ثانوية متشعبة أو إكالمية داخلية أو نصف داخلية أو خارجية مختلطة أو خاصة بالبنات فقط.

أما تعريفها من الناحية التشريعية :

<sup>1</sup> وثائق من المؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

فالمؤسسة التربوية هي مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية تحدث وتغلق بمرسوم وتلغى بنفس الشكل وهي كباقي المؤسسات العمومية تخضع لقواعد المحاسبة العمومية لها حق الإكتساب والملكية بواسطة مدير يعرف بالأمر بالصرف ومسير مالي وهو يعرف بالمحاسب العمومي وهذا طبقا لقاعدة فصل السلطة وثنائية التنفيذ وتعتمد المؤسسة التربوية في تسيير مصالحها الداخلية والخارجية على مسؤول يتمثل في الأمر بالصرف ، يعتبر المسؤول الأول عن نشاطها ، حيث ينوب عنها ويمارس بإسمها كافة العمليات والعقود والاتصالات المختلفة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

#### الفرع الأول: نبذة عن الثانوية

ثانوية "قودري محمد" الكائنة بمدينة خميس مليانة ، مؤسسة تربوية تعليمية تعمل على تزويد الطلبة بالعلم والمعرفة والأخلاق ، هدفها تكوين رجال ونساء الغد الذين يقودون الأمة إلى الأحسن والأفضل ، هذه الثانوية لقت بهذا الإسم نسبة إلى أحد شهداء الجزائر الذين ضحو من أجل الحرية والكرامة والإستقلال والقضاء على الظلم والطغيان والدفاع عن شخصيتنا وعروبتنا وإسلامنا إنه الشهيد قويدري فيلاي محمد الذي نعتر كثير بحمل لقبه ، ولد يوم 18 نوفمبر 1935م بخميس مليانة -كلكولي حمدان- وأكمل دراسته بثانوية -بيجوا- الملقبة حاليا بثانوية الأمير عبد القادر- بالجزائر العاصمة حيث تحصل على شهادة البكالوريا الأولى والثانية ، كانت بداية نشاطه الثورية سرية سنة 1954م سافر إلى منطقة القبائل ليتدرب وتوالت رتبته ، وبعد عودته إلى منطقة خميس مليانة أصبح مشرفا عليها ، إستشهد البطل محمد قويدري سنة 1957م وعمره آنذاك لايتجاوز 22 سنة بمنطقة خميس مليانة "رحم الله الشهيد وأسكنه فسيح جناته"

### الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة قويدري محمد

تقع ثانوية قويدري محمد في حي السلام بخميس مليانة يحدها من الشمال مركز البريد ومن الجنوب الإقامة الجامعية ويحدها من الشرق المركب الرياضي الثقافي ومن الغرب ابتدائية بن دوحه عبد القادر ، والمؤسسة ذات بناء صلب أنشأت بناءا على القرار رقم 0/234 . 3. 8 /2006 بتاريخ 2006/09/02 بمساحة إجمالية قدرها 4000 م<sup>2</sup> منها 1761.82 م<sup>2</sup> غير مبنية و 3238.18 م<sup>2</sup> موزعة على المجالات التالية:

<sup>1</sup> وثائق من المؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

- الجناح البيداغوجي: يضم 17 حجرة دراسة + 06 مخابر علوم طبيعية وعلوم فيزياء + 02 مخابر المعلوماتية والتكنولوجيا + 01 مدرج + 01 قاعة متعددة النشاطات + 01 مكتبة + 01 قاعة المطالعة + 01 مدرج.
- الجناح الإداري: يضم 08 مكاتب + 01 قاعة الأساتذة + 01 قاعة الاجتماعات + 01 قاعة التوثيق والإعلام المدرسي + 01 قاعة الأرشيف + 01 الحجابة.
- فضاءات تربوية: 01 منشآت رياضية + 01 فضاء للنوادي الثقافية والعلمية.
- مرافق أخرى: 01 مطعم + 06 سكنات وظيفية.

### I. الخريطة الإدارية:

- بها 41 منصب مالي مفتوح تتوزع كآلاتي: مدير ثانوية - ناصر ثانوية - مقتصد رئيسي - مستشار التربية (منصب شاغر) - مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني - مشرف رئيسي للتربية - ملحق رئيسي بالمخبر - مساعد وثائقي - أمين محفوضات - نائب مقتصد - مشرف تربية (08 مناصب) - ملحق بالمخبر - عون إدارة رئيسي (منصب شاغر) - عون إدارة (منصب شاغر) - كاب رئيس مخزن - مسؤول مصلحة داخلية - منصب عالي رئيس مخزن - عامل مهني صنف 02 (02 منصب) - عون الوقاية على المستوى الأول (02 منصب) - عامل مهني من المستوى الثاني (03 مناصب) تشمل : يواب مؤسسة - عامل مهني صنف 02 وطباخ صنف 02 - عامل مهني مستوى 01 (10 مناصب).

### II. الخريطة التربوية:

- بها 55 منصب مالي مفتوح تتوزع كآلاتي: أدب عربي 06 - علوم إسلامية 03 - فلسفة 03 - تاريخ وجغرافيا 04 - رياضيات 06 - علوم فيزيائية 06 - علوم طبيعية - لغة فرنسية 05 - لغة انجليزية 05 - لغة اسبانية 01 - تكنولوجيا هندسة ميكانيكية 01 - تكنولوجيا هندسة كهربائية 02 - تسيير وإقتصاد 02 - تربية بدنية 03 - إعلام آلي 01 - موسيقى 01.

وبالتالي سوف نعطي بطاقة فنية مختصرة حول مؤسستنا:

### III. البطاقة الفنية للمؤسسة:

- تسمية المؤسسة : ثانوية قويدري محمد خميس مليانة



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

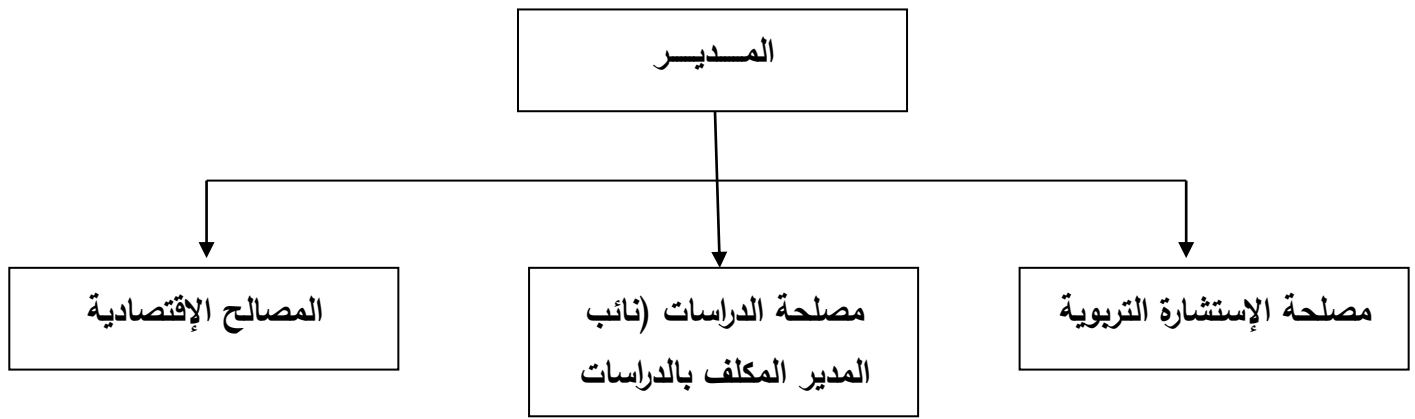
- العنوان : حي السلام - خميس مليانة ولاية عين الدفلى.
- تاريخ الإنشاء: 2006/09/02 تهت رقم : 234/8ق/02006 ت م.
- رقم التعريف الوطني: 0631.
- النوع: 1000
- النظام: نصف داخلي
- الرقم الميكانوغرافي: 44007
- رقم الضمان الإجتماعي: 16174755
- رقم الخزينة: C/64.60
- عدد قاعات الدرس العادية : 19
- عدد المخابر : 06
- عدد الورشات : 01 ورشة كهربائية
- عدد السكنات : 06
- عدد قاعات الرياضة : 01
- ملعب رياضي: 01
- المساحة الكلية : 4000.00 م<sup>2</sup>
- المساحة المبنية : 3238.18 م<sup>2</sup>
- المساحة غير المبنية : 1761.82 م<sup>2</sup>

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

### IV. طاقم تسيير المؤسسة التربوية:

ثلاثة مصالح تتعامل فيما بينها وفق النصوص التنظيمية سارية المفعول وتتفاعل لتتمكن من التسيير الحسن لمصالح المؤسسة بحيث يشرف على كل مصلحة مسؤول مباشر يعمل تحت اشراف رئيس المؤسسة وينوب عنه في جملة من الأعمال المحددة بالنصوص التشريعية المدرسية.

#### الشكل رقم ( 2-1): يمثل طاقم تسيير المؤسسة



المصدر: وثائق من المؤسسة

#### 1- مصلحة الإستشارة التربوية:

وتعمل تحت الإشراف المباشر لمستشار التربية أو المستشار الرئيسي للتربية ، فهو يسيّر جميع شؤون التلاميذ (رئيس مصلحة للتلاميذ) أي كل ما يتعلق بالتلاميذ (غياب ، حضور ، إنضباط.....إلخ)

#### 2- مصلحة نائب مدير للدراسات:

تعمل تحت الإشراف المباشر لنائب مدير الدراسات وهذه المصلحة خاصة بالتربويات فهي تسيير جميع المشاكل الخاصة بالتربويات (بيداغوجية).

#### 3- المصالح الإقتصادية:

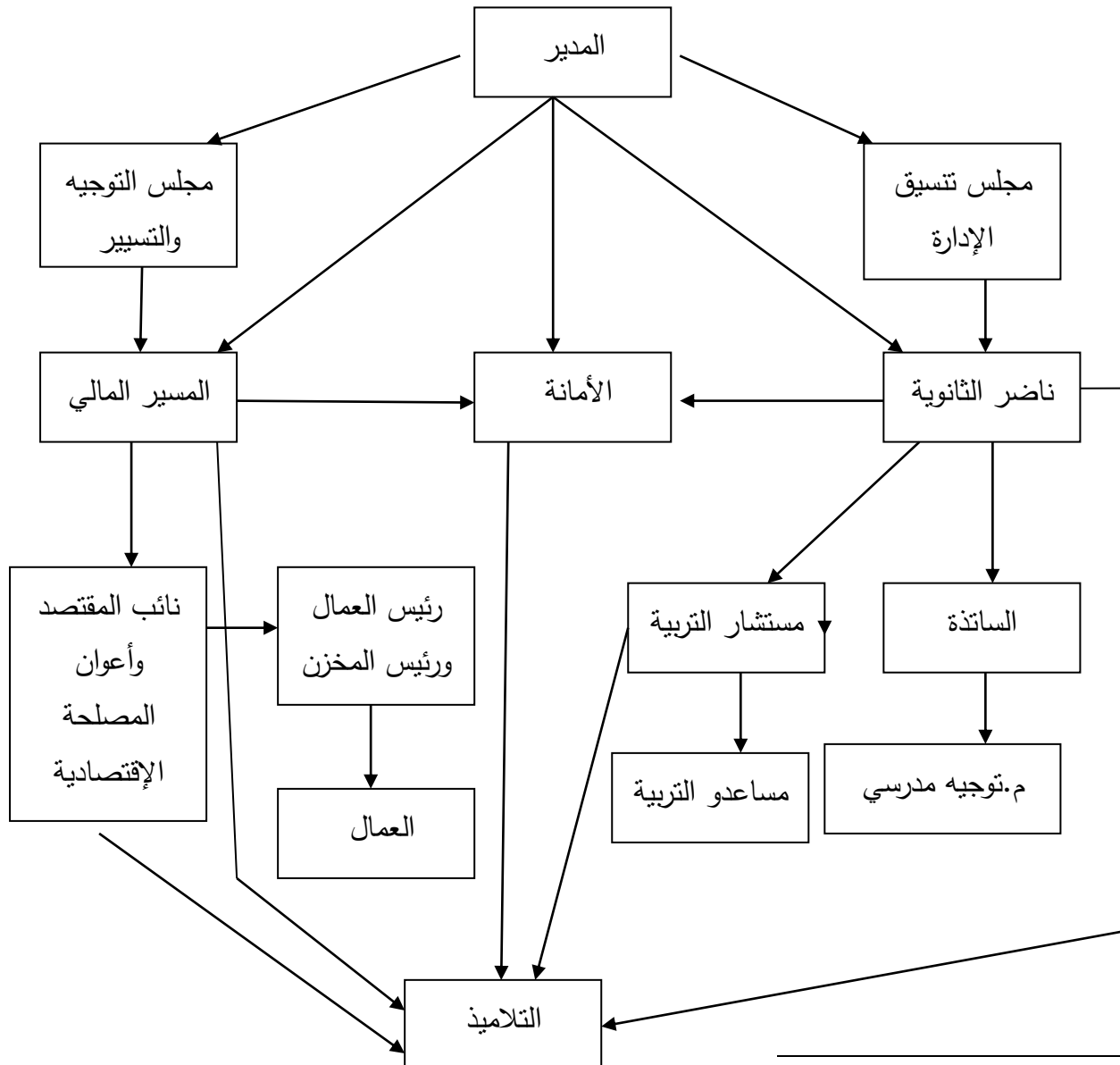
تعمل تحت إشراف المسيير المالي (المقتصد) وهو يقوم بتسيير الشؤون المادية والمالية في المؤسسة تحت مسؤولية مديرها (الأمر بالصرف) وتنقسم إلى 04 مصاح : الإيرادات النفقات ، الأجور ، والمصلحة الداخلية وتعتبر هذه الأخيرة القسم النشط والحيوي داخل المؤسسة كون أن المشاكل ومتطلبات الوحدة التربوية وتهدف

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

إلى الحرص الدائم غايتها الأساسية هو التعرف على الجميع لتوفير أحسن الظروف لجميع التلاميذ لنموهم الجماعي السليم وإزدهار رصيدهم الفكري والتعليمي وكذلك لكل من يعيش في المؤسسة فهي تسهر على توفير كل وسائل العمل للأساتذة حتى يتسنى لهم ممارسة وظائفهم التربوية والبيداغوجية على أحسن وجه وكذا خلق جو ملائم للعمال لتادية واجباتهم المنوطة بهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية

يتعلق الهيكل التنظيمي بالجانب الوظيفي المعتمد من قبل المؤسسة .  
وتصميم هذا الهيكل يرتبط بتحديد العلاقة بين مختلف المصالح والأقسام والمهام وفي الشكل الموالي سوف نعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى.  
الشكل (2-2) : يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى.



<sup>1</sup> وثائق من المؤسسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

شرح الهيكل التنظيمي:

يتأسس الهيكل التنظيمي :

المدير: هو الذي يتأسس ويدير المؤسسة بكامل هيكلها بمساعدة الأمانة .

ثم يليه:

مجلس التنسيق الإداري: يتكون من : ناضرالثانوية ، الأساتذة ، مستشار التربية ، مستشار التوجيه المدرسي ومساعدو التربية يقومون بمهام بيداغوجية.

و :

مجلس التوجيه والتسيير : يتكون من المسير المالي ونائب المقصد واعوان المصلحة الاقتصادية ورئيس العمال ورئيس المخزن والعمال يقومون بمهام التسيير والمحاسبة والقيام بأعمال الصيانة.

وأخيرا الكل يصب في مصلحة خدمة التلاميذ:

التلاميذ: تضم ثلاث مستويات ، سنة الأولى والثانية والثالثة مهمتهم الانتقال من سنة إلى أخرى وتحقيق نتائج مرضية .

فمن أجل نجاح المؤسسة وتحقيق النتائج المطلوبة والمرضية وجب التكفل والترابط والتعاون بين جميع الهياكل أي تحقيق وحدة التجانس والتناسق والتكامل وبالتالي تحقيق وحدة عمل لفريق واحد.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على وثائق المؤسسة .

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

### المبحث الثاني : إعداد وتحليل الاستبيان

سنحاول في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق و النتائج و سنعرف بالأداة المستعملة في الدراسة وكذا مجتمع الدراسة والعينة المختارة.

#### المطلب الأول: منهجية وحدود الدراسة

##### أولاً : منهجية الدراسة

قصد الإجابة وإثبات صحة الفرضيات الموضوعية استخدمنا خلال البحث المناهج التالية.

1- المنهج الوصفي: وهذا في جمع البيانات الثانوية قصد تحديد عناصر المشكلة المراد بحثها فتعرضنا لأهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة وتفصيلية لعناصر موضوع البحث، حيث استعنا في ذلك بمجموع الدراسات والبحوث المتوفرة سواء كانت متوفرة في شكل كتب، مذكرات، رسائل ماجستير، أطروحات دكتوراه، أو مداخلات الملتقيات العلمية، مقالات منشورة في مجلات أو عبر مواقع على الانترنت.

2- الأسلوب المسحي: وهذا في جمع البيانات الأولية، من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة لتشخيص واقع المعهد الوطني للتكوين المهني بالولاية بخصوص إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبيان يغطي الجوانب الرئيسية في الموضوع وتم توزيعه على إطارات المؤسسة.

3- المنهج التحليلي: وهذا أثناء تحليل نتائج الاستبيان من خلال تحليل إحصائي باستخدام برنامج spss وذلك لإستخراج التكرارات والنسب،المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري وتحليل نقدي يتمثل في ردود الباحث برأيه مستتبطينا من المصادر المجمععة لديه.

##### ثانياً: حدود الدراسة

تمت هذه الدراسة في إطار حدود زمنية و مكانية سنوضحها بالتفصيل كالاتي:

##### 1- الحدود الزمنية

فرضت الظروف و طبيعة الموضوع إجراء تريض ميداني بثانوية قويدري محمد (ولاية عين الدفلى) لمدة ثلاثة أشهر و ذلك ابتداء من شهر فيفري إلى غاية نهاية شهر أفريل من سنة 2022 من أجل الوصول إلى النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المقترحة.

##### 2- الحدود المكانية

يهدف التعرف على واقع إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في ثانوية قويدري محمد(ولاية عين الدفلى) للدراسة الميدانية.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

### ثالثا: مجتمع الدراسة

اختير قطاع التربية ثانوية قويدري محمد ولاية عين الدفلى ميدانا للبحث بإعتباره القطاع الأكثر تأثيرا في بناء الإدارة ، والذي يركز على إدارة المعرفة والأداء خاصة في المدارس التربوية وعامة في الإدارات ، وقد تم توزيع 38 إستمارة إستبيان شملت جميع العمال واسترجع منها 25 إستبيان صالح للتحليل.

### رابعا: تصميم الاستبيان

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث نستطيع من خلالها معرفة واقع الدراسة التطبيقية، وفي إطار موضوع هذا البحث الذي يتمحور حول "إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة" فإننا نستخدم أداة لجمع البيانات والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة حيث تم توزيعها على عينة من عمال المعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة وذلك بغرض جمع البيانات والإحصائيات الجديدة حول الموضوع لذا استعملنا الاستبيان، وقد حاولنا احترام الأصول العلمية في تصميم الاستبيان واختيار عينة الدراسة المناسبة.

و لقد وظفنا في ذلك مجموعة من الأدوات تتمثل في:

1- الجداول لعرض المتغيرات و تفرغ بيانات الاستبيان الموزع على أفراد العينة.

2- الأشكال لتوضيح النسب المختلفة التي تفيد استخلاص النتائج.

3- بعض الإحصاءات و الأرقام المتحصل عليها من وثائق المؤسسة.

و بعد إعداد الاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف من أجل إبداء الرأي وإعطاء الملاحظات في

الاستبيان، ليكون تعديله و إعداده في صورة نهائية.

و لقد قمنا بتوزيع 25 استمارة على موظفي المؤسسة التربوية و استطعنا أن نسترجع كل الاستمارات

الموزعة على الموظفين ، و بالتالي تعتبر الاستمارات التي ستقوم عليها الدراسة تمثل 25 استمارة أي بنسبة 100%.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

#### أولا: تحليل نتائج الاستبيان بالبيانات الشخصية

كانت نتائج الدراسة كمايلي:

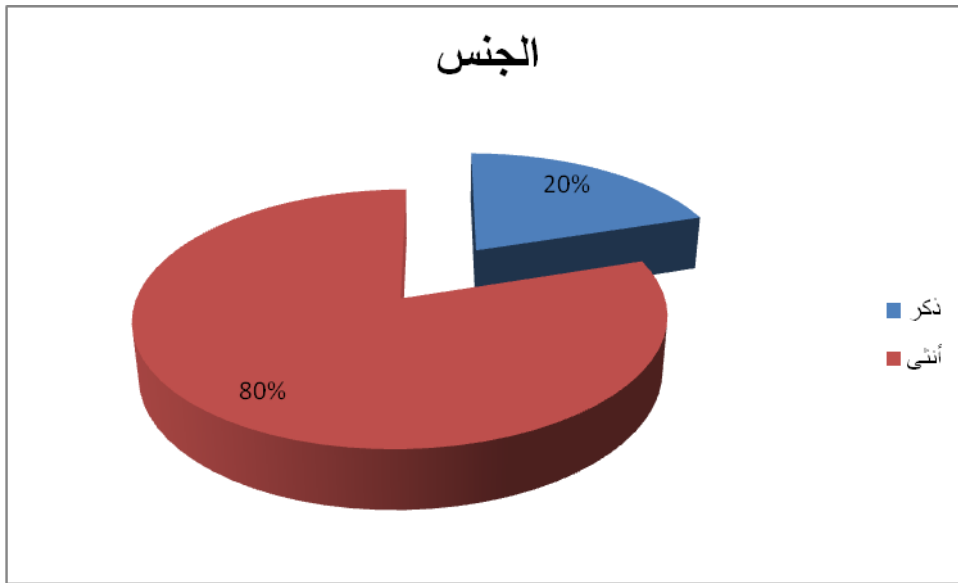
#### 1- الجنس

الجدول رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	
20,0	5	ذكر
80,0	20	أنثى
100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

الشكل رقم(2-3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول (1-2) أن 5 افراد من عينة الدراسة عبارة على ذكور أي مايمثل نسبة 20% و 20 فردا عبارة عن إناث أي ما يمثل 80% وهذه النسب تدل على هيمنة الإناث في مجال العمل ويرجع ذلك لكون المؤسسة تعليمية.

## 2- السن

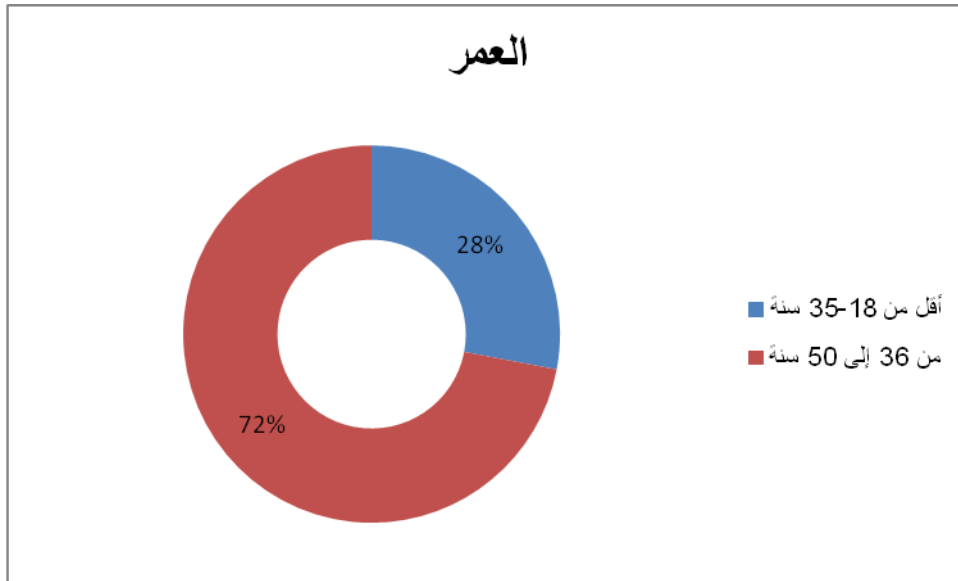
الجدول رقم(2-2): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرارات	
28,0	7	أقل من 18-35 سنة
72,0	18	من 36 إلى 50 سنة
100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

الشكل رقم(2-4) توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر من إعداد الباحثين حسب نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول(2-2) أن نسبة 28% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 18 سنة إلى 35 سنة، و72% تتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 50 سنة وهذا يدل على أنه كلما زاد عمر الشخص زادت معارفه ومهاراته وتجاربه وخبراته المكتسبة.

### 3- المستوى التعليمي:

الجدول(2-3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

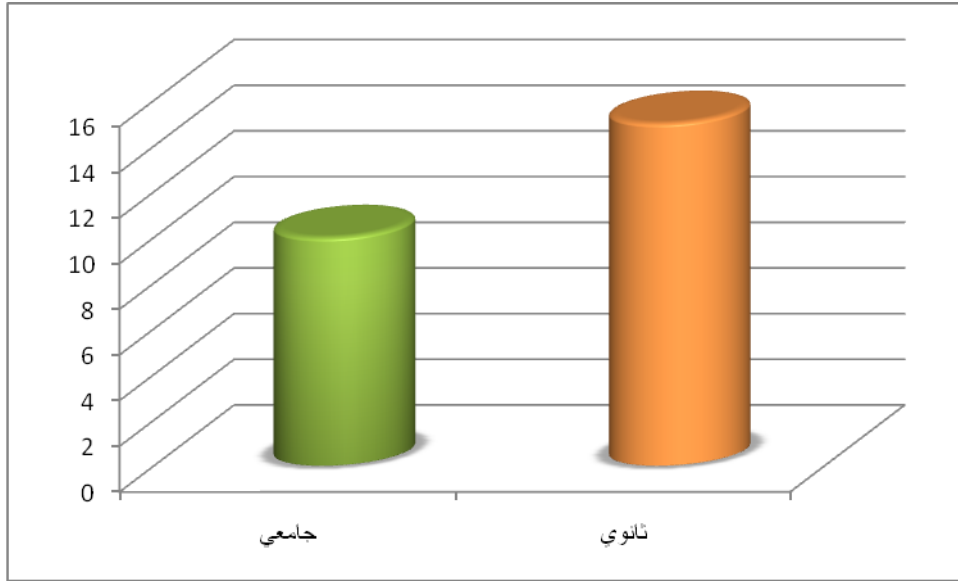
النسبة	التكرارات	
40,0	10	جامعي
60,0	15	ثانوي
100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss



## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

الشكل رقم (2-5) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول رقم (2-3) أن 60% من عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي وأن نسبة 40% مستواهم التعليمي جامعي، ويرجع ذلك أن في الأول كان المعهد الوطني للتكوين المهني يعتمد في تسيير عمله على الأفراد ذو المستوى التعليمي الثانوي وخريجي الجامعة بدرجة كبيرة

### 4- الخبرة (الاقدمية)

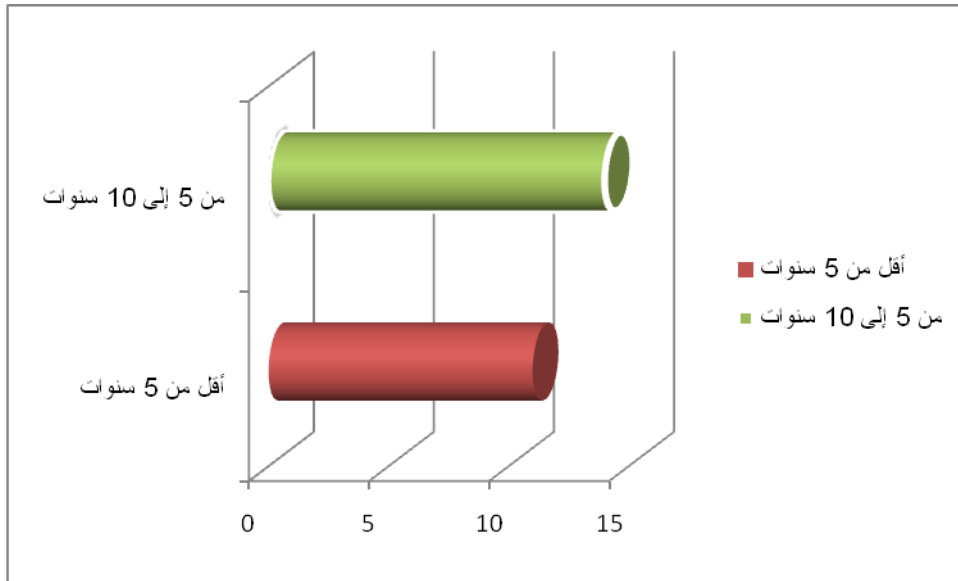
الجدول (2-4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

النسبة	التكرارات	
44,0	11	سنوات 5 من أقل
56,0	14	سنوات 10 إلى 5 من
100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

الشكل (2-6) توزيع افراد العينة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحثين حسب نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول (2-4) أن نسبة 44% من عينة الدراسة تتراوح خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات، و56% تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، ومن تتراوح خبرتهم 30 سنة وكذا من لديهم خبرة أكثر من 30 سنة نسبتهم من عينة الدراسة 0%.

ثانيا: تحليل نتائج الاستبيان للمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة)

كانت نتائج الدراسة للمتغير المستقل كمايلي:

الجدول رقم: (2-5) نتائج الاستبيان لمتغير إدارة المعرفة:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
1.35	3.64	4	1	1	13	6	ت	1) توجد معرفة جديدة لمصلح إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة.
		16	4	4	52	24	%	
1.40	3.68	2	5	2	6	10	ت	2) توجد فكرة عن فوائد ومزايا وجود إدارة الجودة في المؤسسة
		8	20	8	24	40	%	
1.25	4.00	2	1	3	8	11	ت	3) لدى المؤسسة أهداف بيداغوجية
		8	4	12	32	44	%	
0.98	3.08	2	9	2	9	3	ت	4) تتوفر المؤسسة على النظم الحاسوبية بشكل كافي
		8	36	8	36	12	%	
0.87	3.68	1	3	2	16	3	ت	5) لدى الموظفين وعي بأن المعرفة الذاتية هي أساس القدرة على خلق الافكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة
		4	12	8	64	12	%	

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

								في العمل
0.68	4.48	1	00	00	9	15	ت	6) تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على أنظمة الالكترونية وسجلات ورقية
		4	00	00	36	60	%	
0.79	3.64	00	4	3	16	2	ت	7) هناك أساليب تواصل بين العمال من أجل تبادل واكتساب المعرفة
		00	16	12	64	8	%	
1.18	3.72	00	3	3	17	2	ت	8) ملائمة ظروف العمل من أجل أداء الوظيفة
		00	12	12	68	8	%	
1.11	3.36	2	4	6	9	4	ت	9) المؤسسة تشجع على الابداع ونشر المعرفة بين الموظفين
		8	16	24	36	16	%	
1.29	3.64	1	4	3	12	5	ت	10) تعتمد المؤسسة في عماليات توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية
		4	16	12	48	20	%	
1.18	3.00	4	6	3	10	2	ت	11) منح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة
		16	24	12	40	8	%	
1.18	3.64	1	5	2	11	6	ت	12) تعتمد المؤسسة على الحفاظ على عمالها المبدعين
		4	20	8	44	24	%	
0.98	3.68	1	2	5	13	4	ت	13) تتمثل التحفيز داخل المؤسسة في تحفيزات مادية ومعنوية
		4	8	20	52	16	%	
1.10	3.72	1	4	1	14	5	ت	14) تعتمد المؤسسة على مبدأ التشاور واطراح الأفكار في حل المشاكل
		4	16	4	56	20	%	
1.25	4.08	2	2	00	9	12	ت	15) يؤدي إشراف المديرين والمتابعة من قبلهم على تطوير الأداء داخل المؤسسة
		8	8	00	36	48	%	
0.91	3.80	00	4	1	16	4	ت	16) لدى المؤسسة خطة عمل واضحة الاهداف تعتمد عليها
		00	16	4	64	16	%	
1.05	3.88	1	3	00	15	6	ت	17) يلتزم الموظفون في المؤسسة بأنظمة وقوانين العمل
		4	12	00	60	24	%	
1.42	2.76	7	5	2	9	2	ت	18) تقوم المؤسسة بالاستعانة بأساتذة مختصين من خارج المؤسسة لنقل معرفتهم وخبرتهم للأساتذة الموظفين لديها
		28	20	8	36	8	%	
1.08	3.48	00	7	3	11	4	ت	19) هناك توفير للمعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز العمل
		00	28	12	44	16	%	
0.62	4.16	00	00	3	15	7	ت	20) تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة والمعارف الحديثة والأداء المتميز لرفع كفاءة العمل والتحصيل الدراسي
		00	00	12	60	28	%	
1.22	3.00	3	7	4	9	2	ت	21) تسعى المؤسسة إلى الاستجابة السريعة للموظفين
		12	28	16	36	8	%	
1.08	3.60	1	4	3	13	4	ت	22) تسعى المؤسسة إلى تأهيل موظفيها معرفيا وتكنولوجيا
		4	16	12	52	4	%	
0.78	4.12	00	2	00	16	7	ت	23) تعتمد المؤسسة على عملية تقييم الأداء

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

		00	8	00	64	28	%	
0.95	4.08	00	3	1	12	9	ت	24) تساهم المعرفة المتحصل عليها في تطوير أداء المؤسسة
		00	12	4	48	36	%	
0.96	4.24	1	00	3	9	12	ت	25) لإدارة الامعرفة وأداء المؤسسة دور في تعزيز مكانة المؤسسة
		4	00	12	36	48	%	

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

**العبارة 01:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 76% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.64، و هو ما يدل على وجود إنخفاض نسبي في تواجد معرفة جديدة لمصلح إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة.

**العبارة 02:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 64% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.68، و هو ما يدل على فهم فوائد ومزايا وجود إدارة الجودة في المؤسسة

**العبارة 03:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 76% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 4، و هو ما يدل على وجود أهداف بيداغوجية للمؤسسة

**العبارة 04:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 48% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.08، و هو ما يدل على فهم فوائد ومزايا وجود إدارة الجودة في المؤسسة

**العبارة 05:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 76% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.68، و هو ما يدل على وعي الموظفين بأن المعرفة الذاتية هي أساس القدرة على خلق الافكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة في العمل

**العبارة 06:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 96% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 4.48، و هو ما يدل على الاعتماد التام المؤسسة في تخزين المعرفة على أنظمة الكترونية وسجلات ورقية

**العبارة 07:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 72% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.64، ويعني ذلك أن هناك أساليب تواصل بين العمال من أجل تبادل وإكتساب المعرفة

**العبارة 08:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 76% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.72، ويعني ذلك أن الظروف ملائمة للعمل من أجل أداء الوظيفة

**العبارة 09:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 52% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.36، ويعني ذلك أن المؤسسة تقوم بالاعتماد على النشاطات الروتينية دون الاعتماد على الابداع ونشر المعرفة بين الموظفين

**العبارة 10:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 62% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.64، ويعني ذلك أن المؤسسة تعتمد في عماليات توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

**العبارة 11:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 48% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.00، ويعني ذلك أن المؤسسة لا منح الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة وذلك كونها مؤسسة تربية

**العبارة 12:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 68% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.64، ويعني ذلك أن المؤسسة تعتمد في الغالب الحفاظ على عمالها المبدعين

**العبارة 13:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 68% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.68، ويعني ذلك أن المؤسسة تقدم التحفيز داخل المؤسسة في تحفيزات مادية ومعنوية

**العبارة 14:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 76% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.72، ويعني ذلك أن المؤسسة تعتمد على مبدأ التشاور وطرح الأفكار في حل المشاكل

**العبارة 15:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 84% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 4.08، ويعني ذلك أن المؤسسة يؤدي إشراف المديرين والمتابعة من قبلهم على تطوير الأداء داخل

المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين النتائج

**العبارة 16:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 78% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.80، ويعني ذلك أن المؤسسة لديها خطة عمل واضحة الاهداف تعتمد عليها

**العبارة 17:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 74% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.88، ويعني ذلك أن الموظفين يلتزمون في المؤسسة بأنظمة وقوانين العمل

**العبارة 18:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 44% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 2.76، ويعني ذلك أن المؤسسة لا تقوم بالاستعانة بأساتذة مختصين من خارج المؤسسة لنقل

معارفهم وخبرتهم للأساتذة الموظفين لديها كون لدى الوزارة حلقات تكوينية للمفتشين الذين بدورهم يعطونها للأساتذة كل واحد على حسب تخصصه

**العبارة 19:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 60% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.48، ويعني ذلك أن هناك توفير للمعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز العمل

**العبارة 20:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 78% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 4.16، ويعني ذلك أن المؤسسة تتبنى أساليب العمل الحديثة والمعارف الحديثة والأداء المتميز لرفع

كفاءة العمل والتحصيل الدراسي

**العبارة 21:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 44% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.00، ويعني ذلك أن المؤسسة تسعى إلى الاستجابة السريعة للموظفين

**العبارة 22:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 56% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 3.60، ويعني ذلك أن المؤسسة لا تسعى إلى تأهيل موظفيها معرفيا وتكنولوجيا وذلك راجع الى

نقص الدورات التكوينية او انعدامها في بعض التخصصات وعدم وجود حلقات تكوينية

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

**العبارة 23:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 82% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي يقدر ب: 4.12، ويعني ذلك أن المؤسسة تعتمد على عملية تقييم الأداء سنويا حيث يعبر بالتحصيل الدراسي للتلاميذ

**العبارة 24:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 84% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط

حسابي يقدر ب: 4.24، ويعني ذلك أن تساهم المعرفة المتحصل عليها في تطوير أداء المؤسسة

**العبارة 25:** نلاحظ من الجدول (2-5) أن نسبة 84% من العينة موافقة. حيث تحصلت على متوسط حسابي

يقدر ب: 4.24، ويعني ذلك أن لإدارة الامعرفة وأداء المؤسسة دور في تعزيز مكانة المؤسسة

ويتضح من الجدول السابق رقم (2-5) أن هذا العنصر (إدارة المعرفة وأداء المؤسسة) قد حقق

متوسطا عاما قدره (3.48) وهو يعني موافقة أفراد الدراسة، مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لديها اهتمام

بعملية إدارة المعرفة ولكنها لم يصل إلى درجة الاهتمام الشديد، وأنها من أكثر العناصر التي توليها

المؤسسة اهتماما ، كما يتضح من خلال الانحراف أن هناك تجانسا في إجابات أفراد العينة.

### المطلب الثالث: اختبار متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية سيتم في هذا المطلب مايلي:

- تقييم ثبات وموثوقية الاستبيان باستعمال اختبار ألفا كرونباخ

- اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة

- دراسة نموذج الإنحدار الخطي البسيط

### أولا: ثبات وموثوقية الاستبيان

لتقييم ثبات وموثوقية الاستبيان لجأنا إلى استعمال اختبار ألفا كرونباخ والذي اعتماده لتحديد درجة

التناسق الداخلي والتجانس بين أسئلة الاستبيان ومدى تعبيرها عن موضوع البحث ومتغيراته، وكانت النتائج

المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم(2-6): اختبار ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.808	25

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

نلاحظ من الجدول(2-6) أن موثوقية هذه الأداة بلغ 80.8% وهي أكبر من النسبة المقبولة عادة

والمتمثلة في 60%، ولهذا نرى أن هذه الأداة مقبولة وصالحة لأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

### ثانيا: اختبار الفرضيات الدراسة

سيتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة بحسب ترتيبها، ولهذا الغرض سنعتمد على الإختبار الاحصائي كمايلي:

1-حساب معامل الارتباط بين محاور عمليات إدارة المعرفة الأربعة  
يهدف معرفة مدى الترابط بين محاور الدراسة (توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة نشر المعرفة، إدارة الموارد البشرية)، قمنا بحساب معامل الارتباط Correlation person بين متغيرات الدراسة فكانت النتائج كالتالي :

### الجدول رقم(2-7) : معامل الارتباط (بيرسون) بين إدارة المعرفة وأداء العاملين

Correlations			
		إدارة المعرفة	الموارد البشرية
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	,586**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	25	25
أداء العاملين	Pearson Correlation	,586**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	25	25

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

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

يتضح لنا من الجدول(2-7) أن العلاقة بين متغيري الدراسة ( عمليات إدارة المعرفة ) أداء العاملين هي علاقة طردية حيث وصلت درجة الارتباط بينهما نسبة 58.6 %، ووجود النجمتين دليل على أن العلاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية لأن مستوى المعنوية اقل من (0.01).

وبذلك نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص بعدم وجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين إدارة المعرفة و أداء العاملين.ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  و التي تنص بوجود علاقة ارتباط واثر معنوية بين إدارة المعرفة و أداء العاملين

### ثالثا: دراسة نموذج الإتحدار الخطي البسيط

الجدول رقم (2-8) : معاملات الإتحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.231	,684		1,799	,000

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لثانوية قويدري محمد خميس مليانة ولاية عين الدفلى

	إدارة المعرفة	.614	.177	.586	3,471	,000
a. إدارة الموارد البشرية Dependent Variable						

المصدر: من إعداد الباحثين حسب مخرجات spss

يتبين من قيم الجدول (2-8) وجود علاقة أثر إيجابية لمتغير إدارة المعرفة في متغير إدارة الموارد البشرية بمستوى معنوية (0.01) ، ما يثبت صحة فرضيات البحث من ناحية الأثر و نستنتج من الجدول أن نموذج الانحدار الخطي البسيط يكون على الشكل التالي :

$$Y = 0.614x + 1.231$$

حيث:  $1.231 + \text{إدارة المعرفة} = 0.614 \text{ أداء العاملين}$

تمثل هذه المعادلة أثر إدارة المعرفة في أداء العاملين بواسطة مقطع خط الانحدار بقيمة (1.231) وميل خط الانحدار وقيمته (0.614) و يعني أنه كلما زادت المعرفة بمقدار وحدة واحدة زادت كفاءات الموارد البشرية بمقدار (0.614)، والعكس.

### المطلب الرابع : نتائج الدراسة الميدانية

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث و الذي كان بالمعهد الوطني للتكوين المهني من استخلاص النتائج التالية:

- 1- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تصب في مجملها على تحقيق جودة الخدمات من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة وضمان تحسين مستخدمي المصالح المتعددة وتجديد معارفهم.
- 2- تتخذ المؤسسة مجموعة من الإجراءات اللازمة لتقييم كفاءات أفرادها للتعرف على حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب بين كفاءاتهم ومتطلبات الشعب لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- 3- في الوقت الذي تتزايد فيه التحديات التي تواجهها المؤسسات فإنه يتطلب تطبيق مداخل عدة لمواجهة التحديات ولتحقيق جودة الخدمات، وذلك بتوجيه الأنظار نحو الأفراد ذوي الأدمغة الفذة باعتبارهم المدخل الأكثر ملائمة لمواجهة التحديات ومنه زاد الاهتمام بالعنصر البشري كونه حاملا للمعرفة التي تتطلب عمليات منظمة استخدامها وقت الحاجة.
- 4- تعد إدارة المعرفة ( عمليات إدارة المعرفة ) أساس الوصول إلى الأداء المميزة للمؤسسة.



### خلاصة الفصل الثاني:

إن المعرفة كانت ولا تزال حقائق تاريخية ترافق الوجود الإنساني الفعال وبالتالي فإن المعرفة ومحاولات إكتسابها وترميزها وتخزينها قديمة قدم حضارات الإنسانية العريقة ، غير أن الذي تغير علوجه التحديد هو صعود قيمة المعرفة في ظل انفجار المعرفة وتزايد الحاجة نحو تنفيذها وأدارتها والمشاركة بأصولها والمحافظة على هذه الأصول بإعتبارها ثروة لا حدود لقيمتها بالنسبة للمؤسسات والمجتمعات حيث اصبح لإدارة المعرفة أهمية بالغة خاصة مع التسارع المتزايد في حركة الإبتكار والإبداع العلمي والتكنولوجي الذي رافقه انفجار متواصل في المعلومات والمعرفة إلى التقدم التكنولوجي هو عمل يتطلب وجود تراكم معرفي وبرامج محفزة للإبتكار والإبداع والتطبيق التكنولوجي من خلال إدارة وفعالة للمعرفة ، ومن ناحية أخرى على المؤسسات الإقتصادية التي تحتاج إلى وجود إدارة المعرفة تساعدها على توظيف الموارد المعرفية المتاحة لإستثمار فرص الأعمال وإكتساب الميزة التنافسية.





خاتمة

**خاتمة :**

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء المؤسسة إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تطوير الأداء داخل المؤسسة وخاصة في فصل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة ، ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين ، فتناولنا في الفصل الأول أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء كل على حدا بالإضافة إلى الدراسات السابقة حول المتغيرين أما في الفصل الثاني قمنا بإسقاط الجانب النظري فيه وإستعملنا فيه الإستبيان كأداة للدراسة ، وتم التحليل والوصول إلى نتائج عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية.

**1- نتائج الدراسة :**

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- لقد وجدت المعرفة منذ وجود الإنسان وكانت أساس تطوره وتحضره عبر العصور إلا أنها لم تشهد من قبل هذه الأهمية التي وصلت إليها في عصرنا الحالي حيث أصبحت أهم عنصر مكون للقيمة وأساس التفوق للمنظمات بدرجة أكبر أمام رأس المال واليد العاملة وحتى الموارد.
- تحقق إدارة المعرفة الأداء المتميز للمؤسسة المعاصرة ، ليس فقط من خلال الإبداع في السلعة والخدمات بشكل مستمر ، ولكن أيضا بقدرتها الكبيرة على تحسين الأداء في كل المستويات من خلال توفر وتدقيق المعارف الضرورية لحسن سير العمل ، وأيضا ثقافة التعاون وتبادل الخبرات السائدة فيها ، وأيضا حسن إستغلالها للتكنولوجيا المتطورة التي تسهل سير العمل بشكل فعال.
- بالإضافة إلى كل التطورات التي تطرأ على المؤسسة المعاصرة والتي لم تعد المؤسسة التقليدية قادرة على الصمود معها جاءت إدارة المعرفة لتعريف تطورات وتغيرات اخرى على هذه المؤسسة بخلق وضائف جديدة وصياغة ثقافة مختلفة قوامها التعاون وتقاسم المعارف.
- يعتبر عمال المعرفة أهم دعامة لإدارة المعرفة نظرا لكفائتهم وقدرتهم على الإبداع فلا يمكن تطبيق إدارة المعرفة من دون عمال يتميزون بمستوى عالي من المعرفة والخبرة واللذان تعتبران مصدر القوة والسلطة أي تحددان مكانة الموظف في مؤسسة بخلق وضائف جديدة وصياغة ثقافة مختلفة قوامها التعارف وتقاسم المعارف.
- يعتبر عمال المعرفة أهم دعامة لإدارة المعرفة نظرا ، لكفائتهم وقدراتهم على الإبداع ، فلا يمكن تطبيق إدارة المعرفة من دون عمال يتميزون بمستوى عالي من المعرفة والخبرة واللذان تعتبران مصدر القوة والسلطة أي تحددان مكانة الموظف في المؤسسة المعرفة.
- استنتجنا من الدراسة الميدانية أهمية إدارة المعرفة في ثانوية قويدري محمد.

**2- إختبار صحة الفرضيات:**

بعد تناولنا الموضوع من خلال محاوره المختلفة توصلنا إلى النتائج المرتبطة بإختبار الفرضيات كالتالي:

- صدق وصحة الفرضية الأولى التي تنص بأن إدارة المعرفة تعتبر عملية جوهرية لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة حيث اتفق الباحثون على عمليات حاسمة لنجاح أي فضاء لإدارة المعرفة ، وهي مجموعة عمليات متتالية ومتكاملة التي تشكل دورة حياة المعرفة والتي تستهدف بمجموعها تعريف تحصيل توليد المعرفة تخزينها وتشاركها وتطبيقها في إتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.
- صدق وثبات الفرضية الثانية وذلك من خلال الدراسة الميدانية تم ملاحظة أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة كوسيلة لتطوير أداء المؤسسة فهي عملية إدارية تسعى لتوفير المعلومة ونشرها والعمل على تطبيقها بالشكل الذي يخدم ويحقق أهداف المؤسسة وكذا الرفع من أدائها.
- صدق الفرضية الثالثة، حيث يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة ، فتطبيق المعرفة يتطلب جو مناسب وتوفير عتاد يلائم تطبيقها بالشكل الذي يخدم ويحقق أهداف المؤسسة وكذا الرفع من أدائها.

### 3- الإقتراحات والتوصيات:

- من خلال ماتم التوصل إليه من إستنتاجات ، يمكن أن نتقدم بعدد من التوصيات على النحو التالي:
- وجوب إدراك وإيمان الإدارة العليا في ثانوية قويدري محمد بموضوع إدارة المعرفة والإلتزام برعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطبيقها كونه يعتبر من الأمور الهامة والتي تضمن استمرار عمل المؤسسة وتحقيق التفوق أمام نظيرتها .
- ضرورة إستخدام وسائل تكنولوجية حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على الأفكار بين موظفيها.
- ضرورة إعتداد المؤسسة على الإدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفعاليتها بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء وتحسين أداء الأفراد في جميع مستويات النشاط.
- على قويدري محمد القيام بدورات التدريبية في المؤسسة لتدريب وتكوين المستويات اإدارية المختلفة على أيدي الخبراء المتخصصين في مجال إدارة المعرفة .
- السعي الدائم على توليد وكسب المعرفة التي تلبي الإحتياجات الوظيفية للمؤسسة والقادرة على تحقيق عملية الرفع المعرفي والعمل نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب لكل الأطراف ذات العلاقة.
- تحديد أهداف إدارة المعرفة تماشيا مع خصوصيات المؤسسة .
- تفادي عوامل تعيق مشروع غدارة المعرفة في المؤسسة .

#### 4- أفاق البحث

بعد الإنتهاء من معالجة الإشكالية في ثانوية قويدري محمد ومن خلال مسار التحليل النظري الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

- التعمق أكثر في طرق وأدوات إدارة المعرفة في المؤسسة .
- محاولة الربط بين إدارة المعرفة وتشكيل رأس المال الفكري للمؤسسة
- ثقافة المعرفة كثقافة للمؤسسة ودورها في نجاح إدارة المعرفة.



# قائمة المراجع

#### المراجع باللغة العربية:

##### الكتب:

1. اكرم احمد الطويل وحكمه رشيد السلطان: العلاقة بين الاسبقيات التنافسية والاداء الاستراتيجي - المنظمة العربية للتنمية - القاهرة - مصر - المجلد 26 - العدد 1 - يونيو 2006.
2. العلواني حسن - إدارة المعرفة - المفهوم والمداخل النظرية - المؤتمر العربي الثاني - الأردن - 2006.
3. توفيق عبد الرحمان - إدارة بالمعرفة - تغيير ما لا يمكن تغييره - مركز البحوث المهنية للإدارة - القاهرة - 2004 .
4. حميد الطاين - عبد إله أبو عياش - إدارة المعرفة في صناعة .... - الأردنية - المؤتمر العلمي الدولي الرابع ، إدارة المعرفة في العلم العربي - جامعة الزيتونة الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 26 - 28 أبريل 2004 .
5. راويه محمد حسن - ادارة الموارد البشرية - دار الجامعه - الاسكندريه - 2004.
6. زهير ثابت - كيف تقيم الشركات والعاملين - للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة مصر 2001.
7. صالح عوده سعيد - ادارة الموارد البشرية - منشورات الجامعه المفتوحه طرابلس - 1994.
8. صلاح الدين عبد الباقي " الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات "الدار الجامعية للتوزيع والنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 .
9. صلاح الدين عبد الباقي - عبد الهادي مسلم - ادارة الموارد البشرية - جامعه الاسكندريه مصر - 2007.
10. عامر خضير الكبسي - ادارة المعرفة وتطوير المنظمات - المكتب الجامعي الحديث - الاسكندرية - مصر .
11. عبد الفتاح صالح خليفات - اثر فهم والعمل على الاداء الوظيفي لدى المدارس الاساسية - مجله دمشق - العدد 2 - المجلد 26 - 2010 - دمشق.
12. عبد الله حسين جوهر - استراتيجيه الادارة الحديثة مؤسسه شباب الجامعه الاسكندريه 2011.
13. عقيل جاسم عبد الله تقييم المشروعات الداره الحامد للنشر عمان 1999
14. علي عبد الله - اثر البيئه على اداء المؤسسه العموميه الاقتصاديه - اطروحه الدكتوراه - جامعه الجزائر - 1999.
15. عليان ربحي مصطفى - إدارة المعرفة - عمان - دار الصفاء للنشر والتوزيع 2008 .
16. عمرو حامد - تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكوميه - مصر - يناير - 2007.



17. قند بلجي - عامر ابراهيم - عبد الستار واخرون - مدخل الى ادارة المعرفة - ط1 - دار الميسرة للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - 2006 .
18. كامل برير ادارة الموارد البشرية وكفاءه الاداء التنظيمي المؤسسه الجامعيه بيروت 2000.
19. مجد الكرخي - تقويم الاداء المؤسسي باستخدام النسب الماليه- دار المناهج للنشر والتوزيع- عمان 2007.
20. محمد احمد النبي- ادارة الموارد البشريه- زمزم ناشرون وموزعون- ط1- الاردن- 2010.
21. محمد المحمدي الماضي " السياسات الادارية " مطبعة كلية الزراعة جامعة القاهرة ( مصر ) 1994.
22. محمد سعيد سلطان- ادارة الموارد البشريه- دار الجامعه الجديده- الاسكندريه- مصر- 2003.
23. محمد عواد الزيادات- اتجاهات معاصره في ادارة المعرفة - دار الصفاء للنشر والتوزيع- عمان- الاردن- 2008.
24. مصطفى عشوي- اسس علم النفس الصناعي- المؤسسه الوطنيه للكتاب- الجزائر.
25. منير نوري ،فريد كورتل " إدارة الموارد البشرية " ط 1 ، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2011.
26. مهدي حسن زليف ،ادارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الانسانية ،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع 1994.
27. مؤيد سعيد سالم- الحرحوش صالح- ادارة الموارد البشريه مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث- الاردن عمان - 2002.
28. نجم عبود نجم - ادارة المعرفة -المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -ط2- مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع ،عمان الأردن .
29. نور الدين حاروش " إدارة الموارد البشرية " ط 1 ، دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع ، (بدون بلد نشر) 2000.
30. وائل محمد صبحي ادريس- طاهر منصور الغالي- سياسات الاداء وبطاقه الاداء المتوازن- دار وائل للنشر- ط و1- الاردن- 2009.
31. أحمد ماهر -إدارة الموارد البشرية -الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2007.
32. حسن ابراهيم بلوط -" ادارة المواد البشرية من منظور استراتيجي -" ط1، دار النهضة العربية لبنان 2002.
33. حسين عجلان حسن -استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - إثراء للنشر والتوزيع ،المكتبة الجامعية ، عمان ،الأردن -2008.

34. حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر الجامعية - قالمة ( الجزائر ) 2004 ، ص 123
35. سعد غالب ياسين - إدارة المعرفة - المفاهيم - التقييم والتقنيات - دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان الأردن - 2007.
36. عبد القادر حنفي وآخرون - السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد - دار الجامعة ، الاسكندرية، 1992 .
37. عمرو حامد - تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكوميه- المنظمة العربيه للتنمية الاداريه- القاهرة- 2009.
38. محمود عواد الزيادات - اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة ط1- دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان 2012.
39. مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث - عمان الأردن .
40. هيثم علي حجازي - ادارة المعرفة -مدخل نظري - الأهلية للنشر والتوزيع -الأردن 2004 .

### المذكرات:

1. العمري غسان ابراهيم - إستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية - أطروحة دكتوراه - تخصص إقتصاد -الأردن -جامعة الدراسات التطبيقية -عمان 2004.
2. حسين علي - الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كمدخل لإدارة المعرفة -مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير -كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -تخصص إدارة أعمال - جامعة الجزائر 3- 2014
3. -رشيدة غريبي -أثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي - مذكرة ماستر في علوم التسيير -قسم الموارد البشرية -كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد خضير - بسكرة الجزائر .
4. -فيساح وسام وعموري ميلود ، " مذكرة لنيل شهادة ليسانس " الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، المركز الجامعي ، المدينة -2006-2007.

### المداخلات:

- 1- هيثم علي مجازي -قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية - دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص - باتجاه بناء نموذج إدارة المعرفة - مداخلتة مقدمة الى المؤتمر الدولي السنوي الخامس حول : أقتصاد المعرفة والتنمية الإقتصادية -جامعة الزيتونة- الأردنية -كلية الإقتصاد والعلوم الادارية -2005.

### الملتقيات

1. بوعشة امبارك - ادارة المعرفة -مقاربة اقتصادية - الملتقى الدولي حول : إدارة المعرفة والفاعلية الاقتصادية -باتنة -الجزائر -2008 .
2. العشي هارون -بوراس فايذة -ادارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات - الملتقى الدولي حول ادارة المعرفة والفعالية الاقتصادية -باتنة -الجزائر -2008 .

### المجلات:

1. الشيخ الداوي- تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء- مجله الباحث- جامعه ورقله- العدد 7-2010 /2009.
2. محفوظ جوده احمد- نظام قياس الاداء المتوازن واثره في الالتزام المؤسسي- المجلد 11- العدد 2-2008.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- KIMIZ-DALKHIR.KNOALDGE -MANAGMENT -IN -THEORY AND PRACTICE .ELSEVIEERINE.OXFORD.ENGLAND.2005.
- jacqueline(b). fancoise(k) .martin(m) :la -fonction ressources -humaines - edition 01-paris- 2004.
- electronic the public cartoon sactor lssnes of knoaledge management in " Cong (x) and pandya (k) .journal of knoaledg management.vol 1.lesse 2014.



جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



### إستمارة إستبائية

في إطار التحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، نضع بين أيديكم هذه الإستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا تحت عنوان:  
**إدارة المعرفة في الرفع من أداء المؤسسة**

فالرجاء التكرم بوضع الإجابة على عبارة هذه الإستمارة وذلك بوضع علامة (X) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة ، ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الإستبيان سنحملها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع خالص الشكر على تعاونكم معنا.

المعلومات الشخصية:

1- الجنس:

أ- ذكر  ب - أنثى

2- العمر:

3- أقل من 18-35 سنة  ب - من 36 إلى 50 سنة

ج- أكثر من 50 سنة

4- المؤهل العلمي

أ- جامعي  ب- ثانوي

5- الخبرة العلمية:

أ- أقل من 5 سنوات  ب - من 5 إلى 10 سنوات

ج- من 10 سنوات فما فوق

تعريف بعض المصطلحات:

**إدارة المعرفة:** هي عملية تقوم بها المؤسسة التربوية، تهدف من ورائها إلى إستخراج معارف عاملها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها من أجل ديمومتها وإستمرارها وتكبيقها في الأعمال اليومية ، من أجل التحسين من أداء عمالها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

**أداء المؤسسة التربوية:** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الأفراد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

عبارات عينة الدراسة:

العبارات	غير موافق	غير موافق جدا	محايد	موافق	موافق جدا
1- توجد معرفة جيدة لمصطلح إدارة المعرفة والأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية					
2- توجد فكرة عن فوائد ومزايا وجود ادارة المعرفة في المؤسسة التربوية					
3- لدى المؤسسة التربوية أهداف بيداغوجية					
4- تتوفر المؤسسة التربوية على النظم الحاسوبية بشكل كافي					
5- لدى موظفي المؤسسة التربوية وعي بأن المعرفة الذاتية هي أساس القدرة على خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة في العمل.					
6- تعتمد المؤسسة التربوية في تخزين المعرفة على أنظمة إلكترونية وسجلات					

## الملاحق

					ورقية
					7- هناك أساليب تواصل بين العمال داخل المؤسسة التربوية من أجل تبادل وإكتساب المعرفة.
					8- ملائمة ظروف العمل من أجل أداء الوظيفة.
					9- المؤسسة التربوية تشجع على الإبداع ونشر المعرفة بين الموظفين.
					10- تعتمد المؤسسة التربوية في عمليات توزيع المعرفة على المجالس التربوية
					11- تمنح المؤسسة التربوية الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.
					12- تعتمد المؤسسة التربوية على الحفاظ على عمالها المبدعين
					13- تتمثل التحفيزات داخل المؤسسة التربوية في تحفيزات مادية ومعنوية.
					14- تعتمد المؤسسة التربوية على مبدأ التشاور وطرح الأفكار في حل المشكلات
					15- يؤدي إشراف المديرين والمتابعة المباشرة من قبلهم على تطوير الأداء داخل المؤسسة.
					16- لدى المؤسسة التربوية خطة عمل واضحة الأهداف تعتمد عليها.
					17- يلتزم الموظفين في المؤسسة التربوية بأنظمة وقوانين العمل.
					18- تقوم المؤسسة التربوية بالإستعانة بأساتذة مختصين من خارج المؤسسة التربوية لنقل معرفتهم وخبرتهم للأساتذة الموظفين لديها.
					19- هناك توفير للمعلومات المختلفة اللازمة لإنجاز العمل.
					20- تتبنى المؤسسة التربوية أساليب العمل الحديثة والمعارف الحديثة والأداء المتميز لرفع كفاءة العمل والتحصيل الدراسي.
					21- تسعى المؤسسة التربوية إلى الإستجابة السريعة للموظفين
					22- تسعى المؤسسة التربوية إلى تأهيل موظفيها معرفيا وتكنولوجيا .
					23- تعتمد المؤسسة التربوية على عملية تقييم الأداء الوظيفي
					24- تساهم المعرفة المتحصل عليها في تطوير أداء المؤسسة التربوية
					25- لإدارة المعرفة وأداء المؤسسة التربوية دور في تعزيز مكانة المؤسسة