



IBN KHALDOUN  
UNIVERSITY

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

بعنوان:



IBN KHALDOUN  
UNIVERSITY

## دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية.

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

د. شيخاوي سنوسي.

\*مشتى زهور.

### لجنة المناقشة:

| الصفة         | أعضاء اللجنة    |
|---------------|-----------------|
| رئيسا.        | د. بن يحي عتيقة |
| مشرفا ومقررا. | د. سنوسي شيخاوي |
| مناقشا.       | د. بلخضر طيفور  |
| أستاذ مدعو.   | د. دسدوس عادل   |

السنة الجامعية: 1443-1444 هـ الموافق لـ: 2022-2023 م.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ  
عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

صدق الله العظيم

سُبُوْرَةُ هُوْرِيَا مِنْ آيَةِ ٨٨

إبراهيم | مصنف مصر

# \*إهداء\*

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك

الله ﷻ

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة و نور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم.

إلى ملاكي و بسمتي في الحياة إلى معنى الحب و الحنان إلى شمعة متقدة تنير ظلمة  
حياتي إلى من كان دعائها سر ناجحي

\*أمي الحنون حفظها الله\*.

إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حبه إلى من كلفه الله بالهيبة و الوقار، الى من  
علمني العطاء بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار إلى من كان سببا في وجودي

إلى روح أبي الطاهرة.

إلى فلذة كبدي ابنتي \*ريتا\* حفظها الله، ووفقها الله في مسارها الدراسي.

إلى كل العائلة، والى كل الأصدقاء في العمل كل باسمه، إلى صديقي و أخي العزيز  
بلعباس قادة الحسين، والى قربوز فيصل، ومسعود مليكة، وبن كلثوم زهرة، بن زغيدة  
وفاء، إلى عبد الغفور عابدي، والى من ساندني في عملي بن سعيد بن عيسى.

إلى كل دفعة العلوم السياسية لسنة 2022-2023.

مشتى زهور

# شكر و تقدير



الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بجلال وجهه، والصلاة والسلام على حبيبنا وقائدنا محمد عليه أفضل صلاة وأزكى تسليم.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير على الثقة التي منحت لنا لتقديم هذا العمل وعلى الدعم الغير محدود لإنهائه بالشكل الذي نرجو أن تحظى برضي والقبول، واحظي بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور \*شيخاوي سنوسي\* الذي ساعدني وشجعني من قريب ومن بعيد على انجاز هذا العمل، فكان نعم الموجه والناصح فجزاه الله عنا ألف خير، ودون أن أنسى أعضاء اللجنة المشرفة والمناقشة على إثراء هذا العمل.

والشكر موصول إلى كافة الأساتذة والموظفين في قسم العلوم السياسية بجامعة ابن خلدون بتيارت، كل باسمه، كما لا أنسى زميلي في العمل بلعباس قادة الحسين على دعمه لي و لك مني فائق التقدير والاحترام.

\*مشتى زهور\*



# مقدمة

لقد شهد العالم تغيرات كبيرة خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي، كانت تفوق بكثير ما شهده العالم في الفترات السابقة، حيث تمر مؤسسات اليوم بمتغيرات اقتصادية، اجتماعية وتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي، مما أدى إلى ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها، والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين الأداء.

لهذا بدء التركيز على هذا الأخير وإعطائه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، فقد نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتسيير، وعليه فان تحسين أداء المؤسسة يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الأسواق، وفي نفس الوقت تحديا لا بد منه.

وبعد الترطيز على الأداء الوظيفي، تولد مصطلح حديث في الآونة الأخيرة إلا وهو " إدارة المعرفة"، الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نقائص المراحل، السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات جديدة وسريعة ومستمرة، كون المعرفة مفهوم ارقى واشمل من مفهوم المعلومة، فنجد أن المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار لأساليب بلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف.

وبما إن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي، فإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء الوظيفي.

### أولاً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في تزايد دور وأهمية إدارة المعرفة، إذ لا يمكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة، فالتغيرات التي شهدها عالم الأعمال اليوم في مختلف المجالات، جعل من إدارة المعرفة مورد أساسي وضرورة حتمية لرفع مستوى الأداء لكل منظمة تبحث عن التفوق والتميز.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تربط إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي للعاملين، لما لإدارة المعرفة من دور ريادي في تحسين أداء المورد البشري وهذا لمواجهة التحديات المستقبلية.

### أ - الأهمية العلمية:

إثراء المكتبات بنشر هذا المجهود وتمكين الباحثين من الاطلاع عليه.

تقديم فكرة واضحة حول لمفهوم إدارة المعرفة و الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية.

إيضاح الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية.

## ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى عدة اعتبارات والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

### أ - الأسباب الموضوعية:

يرجع موضوع إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء الوظيفي نظراً لكونه موضوع حديث الدراسة.

محاولة تقديم حلول مساعدة لتفادي الأزمات الإدارية والحفاظ على طبيعة التوازن داخل المؤسسة.

إثراء المكتبات والبحث العلمي بموضوع جديد يساعد الباحثين الأكاديميين في دراستهم العليا.

### ب - الأسباب الذاتية.

❖ بالإضافة إلى ارتباط الموضوع بمجال تخصصي، والرغبة في الاطلاع أكثر على

المواضيع المتعلقة بالتسيير والإدارة.

ارتباط الموضوع بمجال التخصص إدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكمال بعض النقائص الحاصلة في مثل هذه المواضيع والتي

تحاول معرفة اثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

❖ التعرف على طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في المؤسسة.

❖ إبراز اثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي.

❖ الإجابة على الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها الفرعية، واختبار فرضيات الدراسة.

رابعاً: الدراسات السابقة:

وقد اعتمد في موضوع دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي على مجموعة من

الدراسات السابقة نذكر منها:

الدراسة الأولى:

❖ دراسة قلبو حسينة، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة

ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة- الجزائر، سنة 2014-

2015.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات

ومحاولة الرفع من أدائها وفعاليتها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية

إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر

مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.

الدراسة الثانية:

❖ دراسة: حمادي عبلة، بعنوان: دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مذكرة

ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة محند أكلي اولحاج -البويرة- الجزائر،

سنة 2013/2012.

تهدف هذه الدراسة إلى أن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات ' أصبح إلزاميا في تسيير مختلف شؤونها، كما جاءت إدارة المعرفة كمفهوم إداري تحاول المنظمة تطبيقه لجمع المعرف وتخزينها واستخدامها غي تحقيق التميز، والتكيف مع التغيرات السريعة في ميدان الأعمال، بالإضافة إلى القناعة التامة بان التعلم هو المفتاح الأساسي لديمومة فاعلية وكفاءة العمل الإداري، فالتعلم المتواصل هو المصدر الوحيد لارتقاء المؤسسة بمستوى أدائها وتطوير نفسها، ليساعدها ذلك بان تكون منظمة متعلمة، وهذا تدرسه إشكالية هذا البحث.

### الدراسة الثالثة:

دراسة: جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، بعنوان: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في

المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة المتعددة الاختصاصات، 2022.

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة، خاصة تلك العوامل التي ترفع من كفاءة ومستوى وقدرات العاملين في المؤسسات، عبر تسليط الضوء ودراسة الأداء الوظيفي للعاملين كل على حدا من خلال مقاييس خاصة تعتمد عليها الإدارات لتقييم العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي بالدرجة الأولى، وقياس مدى تأثيرها العوامل في تحسين صورة الأداء، وتحديد أبرز العوامل وأهمها من ناحية التأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة توفير كافة وسائل قياس الأداء

الوظيفي داخل المؤسسات وذلك تناسبا مع طبيعة الأفراد العاملين للوصول لمرحلة عالية من التقييم والتي بناء عليها يتم تحديد أبرز الاحتياجات الخاصة بهؤلاء الأفراد، وإجراء المزيد من البحوث حول أكثر العوامل تأثيرا في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

### خامسا: إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر في مختلف جوانب الحياة، وبانتقال الاقتصاد إلى اقتصاد جديد، حيث أصبحت إدارة المعرفة مورد أساسي لتحسين الأداء وتطويره، حيث أصبح هناك تركيز واضح في انعكاس المعرفة على الأفراد وأدائهم الوظيفي، ومن هذا المنطلق سيتم دراسة اثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. وعليه تبرز معالم إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

### كيف تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي؟

#### التساؤلات الفرعية:

يتفرع من الإشكالية الرئيسية للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي جاءت كما يلي:

- ❖ ما المقصود بإدارة المعرفة؟
- ❖ ما مفهوم الأداء الوظيفي؟
- ❖ هل هناك تأثير لكل من توليد وتشخيص وتوزيع المعرفة على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية؟
- ❖ هل هناك دور لتوزيع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية؟

## ❖ فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم بناء فرضية رئيسية:  
التحكم في إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات.

سابعاً: حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في المجالات التالية:

## ❖ المجال الموضوعي:

اقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة  
المعرفة ومدى تأثير عملياتها في الأداء الوظيفي للعاملين.

ثامناً: مناهج الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع المدروسة للوصول إلى الحقيقة، وللكشف عنها  
يجب إتباع منهج علمي على ضوء أهداف البحث والأسئلة التي نحاول الإجابة عليها،  
وبطبيعة الحال أن لكل دراسة منهج معتمد وبذلك يعرف المنهج بأنه: عبارة عن مجموعة  
من الخطط والعمليات التي يتبعها الباحث لصياغة بحثه.

ومن بين هذه المناهج التي تم اعتمادها في تناول موضوع الدراسة اذكر:

• المنهج الوصفي:



والذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات ، ومحاولة إعطاء نظرة عامة وشاملة حول الموضوع المدروس، مع الاعتماد على أداة التحليل التي تسمح بالتعمق والاستنتاج والتعامل مع المعلومات بشكل منهجي سليم.

### تاسعا: الإطار الايمولوجي:

- **المعرفة:** يقصد بها حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على التحكم.
- **إدارة المعرفة:** توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار.
- **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة أولى عمليات إدارة المعرفة، والتي تبدأ بتعريف المعرفة والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة.
- **اكتساب المعرفة:** يقصد تلك العملية التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على المعرفة.
- **تطوير المعرفة:** يقصد بها زيادة قدرات ومهارات عمال المعرفة وهذا يقود إلى الاستثمار في رأس المال البشري.
- **توليد المعرفة:** يقصد بها جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة.
- **تخزين المعرفة:** هي تلك العمليات التي تشمل المحافظة على المعرفة وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عنها والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها.

- **تطبيق المعرفة:** وهي استيعاب واستخدام ودمج المعرفة التي اكتسبها الأفراد أثناء الممارسات والأعمال اليومية بقصد تحسين مستوى الأداء.
- **الأداء الوظيفي:** هو سلوك العامل أو قدرته على تأدية عمله.
- **تقييم الأداء الوظيفي:** هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.

#### عاشرا: تقسيمات الدراسة:

من اجل معالجة إشكالية الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين نظريين و مقدمة وخاتمة حيث يعالج الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة المعرفة وذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث كان المبحث الأول بعنوان ماهية المعرفة، أما المبحث الثاني كان تحت عنوان ماهية إدارة المعرفة المقاربات النظرية والنماذج لإدارة المعرفة وخصائصها، وأهدافها وأخيرا في المبحث الثالث الذي كان بعنوان أساسيات حول إدارة المعرفة .

أما الفصل الثاني فيعالج دور إدارة المعرفة في زيادة الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية، الذي يحتوي على ثلاثة مباحث حيث المبحث الأول كان تحت عنوان ماهية الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني تحت عنوان تقييم الأداء الوظيفي، وأخيرا المبحث الثالث تحت عنوان اثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية.

# الفصل الأول

\*الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة\*

## تمهيد:

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

وقد اكتسبت إدارة المعرفة متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة حيث سيتناول فيه:

❖ المبحث الأول: ماهية المعرفة.

❖ المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

❖ المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها.

أ - مفهوم المعرفة:

المعرفة لغة: بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل ( عرف عرفة و عرفانا)، ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه.

المعرفة اصطلاحاً: فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها:

❖ في قاموس أكسفورد: " المعرفة هي المعلومات أو الحقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما."<sup>1</sup>

- ❖ المعرفة هي: " فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة، فهي تعبر عن معرفة - كيف، وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي: الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه.
- ❖ " المعرفة مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم، والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد."<sup>2</sup>

وعلى هذا الأساس فإن: " المعرفة هي الفهم الراقي والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة."

<sup>1</sup> غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة الاقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص8.

<sup>2</sup> عبد الستار علي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص25.

ب - هرمية المعرفة:

تتمثل مستويات هذا الهرم في:

- **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق والقياسات والإحصاءات، وتكون ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تعالج وتتحول إلى معلومات.
- **المعلومات:** تعرف المعلومات على أنها البيانات التي تمت معالجتها بحيث أصبحت ذات معنى وباتت مرتبطة بسياق معين.
- **المعرفة:** المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد<sup>1</sup>.
- **الخبرة:** مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة، لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا اكبر و عفوية اكبر.
- **القدرة:** وهي المحصلة الناتجة عن الفهم و التحليل الجيد للبيانات التي تترجم أي معلومات، وخذه الأخيرة تكون المعرفة ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة<sup>2</sup>.



الشكل رقم (01): يوضح هرمية المعرفة.

<sup>1</sup> محمد عوادات احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص22-23.

<sup>2</sup> حمادي عبلة. دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. جامعة أكلي محند اولحاج- البويرة- الجزائر. 2013. ص10.

<sup>3</sup> Marquardt, Michael, « building the lerning organization: mastering the 5 éléments for corporate Learning « USA, Davis-black publishing compagne, 2002,p23.

## ت - خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بعدة خصائص، نذكر منها ما يلي:

## 1. قابلية المعرفة للتوليد:

فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين التي تمتلكهم، فهؤلاء المتميزين قادرين على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها.

## 2. المعرفة يمكن أن تموت:

وكما تولد المعرفة يمكن أن تموت أيضاً، فالقليل من المعارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه هو الذي يسجل في كتب أو دوريات، فبعض المعارف تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.

## 3. قابلية المعرفة للامتلاك:

أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك، ولذلك يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمكن من امتلاك هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع.

## 4. المعرفة متجذرة فغي الأفراد:

فليس كل معارف المؤسسة صريحة وظاهرة بل أن معظمها كامن في أدمغة عمالها.

## 5. قابلية المعرفة للتخزين:

فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائق، أشرطة، على الحاسوب....،.

6. قابلية المعرفة للتطبيق: أي انه المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان: الأردن - 2008، ص30.

## 7. عدم نضوب المعرفة (غير قابلة للإهلاك):

فاستعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.

## 8. قابلية المعرفة للاستنساخ:

أي أن المؤسسة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها، فإنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكاليف منخفضة.

## المطلب الثاني: أهمية المعرفة وأنواعها.

## ح- أهمية المعرفة:

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة في حد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية.

ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- أدت المعرفة إلى تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عبد الستار علي، عامر قنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص25.



- توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة.
  - المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها.
  - المعرفة أصبحت أساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
  - تعد المورد الوحيد في المنظمة الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وإنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة ارحص أو بدون تكلفة إضافية.<sup>1</sup>
- ث - أنواع المعرفة:

لقد اختلف الكتاب في وضع أنواع محددة للمعرفة، لذا ارتأينا أن نتناول مختلف الكتاب والباحثين وما جاؤوا به من تصنيفات، ولقد تلخصت في ثلاثة أصناف ويمكن عرضها كما يلي:

### 1) تصنيف " ميشيل زاك ":

#### ❖ المعرفة الجوهرية:

وهي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوباً من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.

#### ❖ المعرفة المتقدمة:

وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى و الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

<sup>1</sup> عبد الستار علي، عامر قنديلجي مرجع سابق، ص26.

## ❖ المعرفة الابتكارية:

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

هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، فامتلاك معرفة ما، هو الذي يؤهلها لتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المؤسسة إنما راجع إلى تحسن أدائها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجود بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها<sup>1</sup>.

## (2) تصنيف نوناك:

## ❖ المعرفة الباطنة:

أو المعرفة الضمنية وهي معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد، وهي المعرفة المتضمنة في الخبرة والمعارف العملية للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل<sup>2</sup>.

## ❖ المعرفة الظاهرة:

وهي المعارف المقننة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب، وهي توافق المعارف الباطنة التي خرجت.

لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في المؤسسة و المجسدة في المعرفة الباطنة، فإذا ما خرجت هذه المعرفة و خزنت في الوثائق وبرامج الحاسوب، تصبح معارف ظاهرة، وأيضا هي معرفة لا تخص شخصا بعينه كالمعرفة الباطنة، بل إنها متاحة للجميع وفي أي وقت، بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل مختلفة<sup>3</sup>.

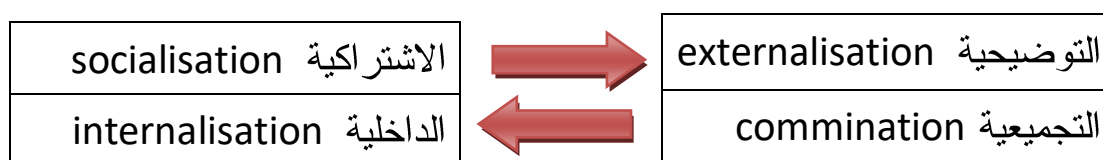
<sup>1</sup> بوعشة مبارك، إدارة المعرفة-مقاربة اقتصادية-الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة-الجزائر- 2008، ص14.

<sup>2</sup> Françoise rossin(avec la collaboration de Sandrine Leriche),op-cit,p40.

<sup>3</sup> René-Charles tisseyre, op-cit,p36.

- (3) وقد وضع "توناك" و "تاكوشي" نموذجاً يسمح بالانتقال من المعرفة الصريحة إلى الضمنية أو العكس وماذا تسمى كل حالة من الحالات كما يلي:**
- الاشتراكية socialisation: والتي تتضمن التحويل من ضمنية إلى ضمن وهي من بين الأشكال الأسفل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصفة عفوية عند كل موضع في العمل، لكن المعرفة في هذه الحالة تبقى في عقول المشاركين فيها وهي صعب توثيقها.
  - التوضيحية Externalisation: من الضمنية إلى الصريحة بحيث تأخذ شكل مفاهيم ونماذج تسهل من نقلها والاشتراك فيها.
  - التجميعية commination: وهي التحول من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة كما في المدارس والجامعات.
  - الداخلية internalisation: والتي تؤكد على التحول من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02) نموذج "توناك" و "تاكوشي":



**(4) تصنيف (Barthés 1997):**

ويرى أن هناك ثلاث أنواع للمعرفة وهي:

❖ المعارف الموضوعية: وهي المعارف الضرورية لانجاز عمل محدد.

<sup>1</sup> قابو حسنية. دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير.جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.2015. ص25.

- ❖ المعارف المرتبطة بالمنتج: وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته وتتمثل في وثائق المنتج، المعارف العملية مرتبطة بالمنتج، مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج.
  - ❖ معارف على المؤسسة: وهي المتعلقة بمختلف الجوانب المؤسسة و إستراتيجيتها.
- لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة التي تخص العمل أو الوظيفة في حد ذاتها، وأيضا المعرفة التي تخص المنتج، فالعامل من المفروض أن يتوفر على المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص المؤسسة، حول إستراتيجيتها، رؤيتها، رسالتها، أهدافها... .

### 5) تصنيف (Gilles Ballmise):

- ❖ المعارف الداخلية: وهي معارف تنشأ، تحول وتسير في ظل المؤسسة، من طرف عاملها (collaborateurs).
  - ❖ المعارف الخارجية: تتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي. إن هذه المعرفة في إطار نشاطات المؤسسة مهمة للمؤسسة لان من خلالها تستطيع أن تحدد إستراتيجيتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه.
- لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها، فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات، بعكس المعرفة الخارجية فهي معرفة تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي، كالأستعانة بخبراء في مجال معين<sup>1</sup> ... .

### المطلب الثالث: مصادر وضرورة المعرفة.

#### أ - مصادر المعرفة:

الحصول على المعرفة يقصد به شكل تعلم الإنسان للمعارف وإدراكها، هذا يجري بأشكال مختلفة، وهي الملاحظة والعقل والمنطق، والخبرة العلمية.

ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Gilles Balmise, **Knowledge management et outils informatique**, avril 2003. P.107.

<sup>2</sup> قلبو حسنية. دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي مرجع سابق. ص.26.

1) المصادر الداخلية للمعرفة: وهي مصادر تتبع من المؤسسة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها كما يلي:

### 1 1 إستراتيجية المعرفة Knowledge Stratégiste:

هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة وهم مسئولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض وهو خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق ويلفظون بشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة بوصفها رأس مال فكري داخل المؤسسة وخارج المؤسسة.

### 1 2 مهنيو المعرفة Knowledge Professional:

وهؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع، وهم من يستوعبون المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها و استيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها، أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة، وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية والقائمة على المعرفة، وتمثل جوهر رأس المال الفكري بتوليد وإنشاء المعرفة.

### 1 3 عمال المعرفة Knowledge Workers:

هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من اجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقدمون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها و إيصالها، والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد الخام ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والاتصال<sup>1</sup>.

### 1 4 البحوث والدراسات:

وتعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة، مثال على ذلك التسويق و بحوث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المؤسسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي. إدارة المعرفة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة تربية والتخطيط. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. 2009. ص. 57.

<sup>2</sup> هيثم حجازي. إدارة المعرفة: مدخل نظري دار الأهلية للنشر والتوزيع. الأردن. 2005. ص. 63.

**(2) المصادر الخارجية للمعرفة:**

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن

بين هذه المصادر نذكر ما يلي:

- الاقتداء.
- المشاركة في المؤتمرات.
- استئجار الخبراء.
- متابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية.
- مشاهدة التلفزيون.
- أفلام الفيديو.
- مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية.
- جمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المؤسسات الأخرى.
- إنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة<sup>1</sup>.

ونذكر بعض المصادر الأخرى بالتفصيل:

**1-2 الزبائن Customer:**

هي الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القسمة من المنظمة إلى السوق، إذ يعتبر الزبائن المصدر

المتجدد للمعرفة، ولمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات لخدمات العائلة للتسوق،

وكلما كانت المنظمة أكثر إصغاء وتفاعل واستجابة، كلما تطورت أسرع وأفضل وارخص

بالسوق، وتكون أكثر توجها إلى المستقبل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> هيثم حجازي. إدارة المعرفة: مدخل نظري مرجع سابق. ص.64.

<sup>2</sup> زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي. إدارة المعرفة مرجع سابق. ص.57.

**2-2 الموردون Supplies:**

وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعي والمواد ومواصفاتها وخدماتها، إن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيرها على المنتجات والخدمات.

**2-3 المنافسون:**

وهم المصدر الأكثر تأثيراً، فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، وذلك لجعلها متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسة المنافسة، إلا أن منتجات وخدمات هذه الأخيرة كلها تقدم فرصاً حقيقية للتعلم منها، وبعض تحركاتهم يمكن أن تكون مصدر للمعرفة.

**2-4 الشركاء Partner:**

وهم المصدر الذي يوفر وبطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات، وهذا يتم بالتشارك وتحالف منظمين متكاملتين شكل ايجابي، أي أنها تحتاج إحداها للأخرى، ليس فقط الموارد المادية، وإنما في أصول المعرفة أيضاً.

**ضرورة المعرفة:**

تظهر ضرورة المعرفة للأفراد والمؤسسات، حيث أسهمت عدة عوامل في جعل المعرفة قضية بتلك الأهمية لهيئتين الفئتين ومنها:

**1 الميزة التنافسية:**

تجعل مجموعة من العوامل مثل زيادة التنافس والعولمة والجوانب الاقتصادية الخاصة بالمعرفة التي استجبت من المحافظة على نمو الأعمال، مما جعل التنافس أكثر حدة وقوة.

**2 التقنية:**

أثارت التقنية معدل التغيير وتطلب وجود قوة عاملة قابلة للتكيف وماهرة ومتعلمة، إلا أن التقنية قد منحت الأفراد فرصة في مشاركة المعلومات كما ساعدت خبراء التدريب على إعادة التفكير في الأساليب التي يتعلم بها الأفراد داخل فصول الدراسة وخارجها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي. إدارة المعرفة مرجع سابق. ص. 57-58.

**3 التغيرات التنظيمية:**

أثارت عملية التقليل والاندماج والاستحواذ وغير ذلك على الطرق التي تعمل بها المنظمة، فمثلا بإجراء التقليل على بعض العمال لكبار السن الأكثر خبرة فان الشركات سرحت معرفة مهمة وجوهرية ممن اثبت نجاحها في العمل أو لم تثبت هذا النجاح.

**4 مرونة التوظيف:**

باتت المعرفة أكثر سرعة في الزوال كما كانت قبل ذلك، حيث يقوم الموظفين بتغيير مهنتهم ووظائفهم بتكرار اكبر، فالشركات التي تعتمد في مصادرها على المصادر الخارجية، تواجه حذر فقدان المعرفة التي توجد داخل المنطقة الخاصة بهم، وبهذا يصبحون معتمدين بشدة على الشركات الخارجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي. إدارة المعرفة. مرجع سابق. ص 59.



## المبحث الثاني: إدارة المعرفة.

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي يسعى الباحثون تسليط الضوء عليها وعلى جوانبها ودراستها من مختلف الزوايا بهدف الاستغناء من نتائج الدراسات والأبحاث التي جرى التوصل إليها.

## المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها.

## الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة:

## أ - نشأة مفهوم إدارة المعرفة:

لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص "بيتر دراكر" و "بول استراسمان"، و "بيتر سينج" في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد "دراكر" و "ستراسمان" على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة "Explicit Knowledge" كموارد تنظيمية، كما ركز "سنج" على المنظمة التعليمية "Learning Organisation" كبعد ثقافي في إدارة المعرفة. ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن "Wall Strit" "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة عند المحاولات الأولية في تحديد القيمة النقدية للمعرفة، وان اهتم بها بعد ذلك كما شهدت الثمانينات أيضا تطورا لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل في مجالات نظم الذكاء الاصطناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم جديدة مثل اكتساب أو استيعاب/ امتصاص المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة. ولقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناولها من منظور تقني ومنهم من تناولها من جانب ثقافي أو اجتماعي كل حسب رأيه وتوجيهه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بدر إسماعيل، مخلوف. مركز المعلومات التخطيطية-معهد التخطيط القومي. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط.

❖ تعريف **Skyrme**: عرفها على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة<sup>1</sup>.

❖ تعريف **Malhorta**: هي تجسيد عملية تنظيمية التي تبحث في عملية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات وقابلة الإيداع والابتكار للأشخاص.

❖ تعريف **kearney & horde**: عرفها بأنها استخدام المعرفة والخبرات المتاحة داخليا وخارجيا داخل المؤسسة، وكلما تطلب ذلك

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المؤسسة.
- تضاعف حجم المعلومات في كل مجال.
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
- خلق قواعد حركية لفائدة حقيقية من المعارف في المؤسسة.
- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة، ورفع موجودات المنظمة لتعظيم الإيرادات الجديدة.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، لاسيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
- استخدام مراكز عمل لخلق إدارة المعرفة والحفاظ عليها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير: تخصص إدارة أعمال. كلية علوم إدارية ومالية. جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا: الأردن. 2008. ص.22.

<sup>2</sup> ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي. إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعة السعودية رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة تربوية والتخطيط. جامعة أم القرى: المملكة العربية السعودية. 2008. ص.58.

<sup>3</sup> طارق فيصل، التميمي. أساسيات إدارة المعرفة. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد. الدانمرك. 2010. ص.09.

ويرى دالكر K. dalkir أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاث مستويات وهي:

1 على مستوى الأفراد: تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين

عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل

المؤسسة، وزيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف.

2 على مستوى جماعات الممارسة:

تنمية المهارات الوظيفية، تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في

تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة.

3 على المستوى التنظيمي:

تساهم إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل

المؤسسة وبالتالي تحسين دمج المعرفة، وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة ومبادئها.

الفرع الأول: أهداف إدارة المعرفة.

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:

- الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها، وإعادة استعمالها.
- جذب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- بناء إمكانية التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد عالمي جديد (اقتصاد المعرفة) الواسعة والتجارة الالكترونية.

<sup>1</sup> عاطف محمد، عوض. دور إدارة المعرفة وتقنياتها. مجلة جامعة دمشق. سوريا. كلية العلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد 28. العدد الأول. 2012. ص. 09.

- تهدف إلى جمع الأفكار الذكية في الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسة في الداخل.
  - تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم<sup>1</sup>.
- وهناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة وهي:
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
  - وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
  - التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة، وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرصة الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.
  - دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة.
  - إمكانية التعلم المستمر، ونشر ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها.
  - التأكد من فاعلية المنظمة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
  - العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
  - العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.
  - تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
  - تطوير أسس ومعايير تأهيل إدارة المعرفة، تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بسام محمود. المهارات. إدارة المعرفة. دار جليس الزمان: الأردن. الطبعة الأولى 2012. ص 49.

<sup>2</sup> خضر مصباح، إسماعيل طيطي. إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول. الأردن: دار حامد. الطبعة الأولى 2010. ص 45.

## الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة.

- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة، من خلال مجموعة العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن.
- إن الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لأن المعرفة سياق إنساني وتقني.
- لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتنقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهرى للقوة من المادة إلى المعرفة ومن العضلات إلى العقل، وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الأفراد والجماعات والمؤسسات.
- استثمار إدارة المعرفة لا يمكن أن يكون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة.
- تستفيد إدارة المعرفة من نماذج ومسارات تدفقها ونقاط على أقدها، مثل خرائط المعرفة.
- ومن النقاط المهمة هي أن المشاركة في إدارة المعرفة أصعب من إنتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة.
- لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة.
- تتميز أنشطة إدارة المعرفة باللانهاية الملموسة والمرئية، على عكس الإدارات الأخرى التي لها من مدخلات ومخرجات وذلك ببساطة، لأن طبيعة إدارة المعرفة متداخلة بنويها مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة.
- إن الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي عكس الإدارة المادية التي يتحول استثمارها إلى أصول مادية وملموسة تبقى في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سمراء، كحيلات. تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية. مرجع سابق. ص.59.

**المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة ومبررات اعتمادها.**

**الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة.**

يرى الباحثون في إدارة المعرفة أنها تتضمن العناصر التالية:

### 1 التعاون:

ويعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة احدهما الآخر وفي مجال عملهم للوصول إلى أهداف منظمة، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والوحدات وأقسام المؤسسة. فالتعاون يخلق التفاعل و يرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال، وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.

### 2 الثقة:

تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، ويمكن أن تسهل من عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فالثقة إلى جانب التعاون تعلمان معا لتدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما مكملان لبعضهما البعض.

### 3 التعلم:

يعد التعلم من العناصر الهامة، فهو يعني اكتساب معرفة جديدة لاستخدامها في اتخاذ القرار أو التأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ويعددهم إعداد جيد لعملية خلق المعرفة<sup>1</sup>.

### 4 المركزية:

تشير المركزية إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على تنفيذ الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المؤسسة استنادا على إيمانهم واعتقاداتهم الجازمة

<sup>1</sup> عصام، نور الدين. إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة للأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2010. ص37-38.

في أن عملية خرق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى اللامركزية عالية وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.

#### 5 الرسمية:

تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرار ضمن إطار المؤسسة، فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات، وبالتالي فإن الرسمية تتحكم في هذي الأخيرة ولذلك فإن إدارة المعرفة تحتها إليها لتتحكم في المعرفة.

#### 6 الخبرة الواسعة والعميقة:

وذلك يعني أن الخبرة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة، بمعنى أن تكون مركزة ومتخصصة، فهناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة، كما يشرف على الأقسام رؤساء متخصصين، أي أن العلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى والمدراء تكون علاقة أفقية، وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي فإن التشاور بينهم إنما يزودهم بالخبرات وتبادل المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون معرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.

#### 7 تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:

إن تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فالباحثون في إدارة يرونها عنصر حاكم في خلق المعرفة، وبالتالي دعمها أمر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

#### 8 الإبداع التنظيمي:

يعني القدرة على خلق التنمية والمنتجات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد. أن المعرفة تلعب دورا هاما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخالقة، فمن دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة.

<sup>1</sup> مبارك، بوعيشة، ليليا منصور. إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة مؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. كلية إدارة الأعمال. جامعة الجنان. لبنان. سوريا. 15-17 ديسمبر. 2012. ص.15.

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي أربعة وهي كما يلي:

#### ❖ الإستراتيجية:

وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة و الملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة وموجوداتها الفكرية كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يترابطوا المعرفة، ومن أهم ادوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها بجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحياناً لتوليد المعرفة.

#### ❖ القوة البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص هنا هم كوادر أنظمة المعلومات إدارة المعرفة والبحث والتطوير، وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم.

#### ❖ التكنولوجيا:

تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في إدارة المعرفة سواء في تكوين إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها، فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

#### ❖ العملية:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية بتطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط والتبادل لأفراد فريق العمل وتوفر هذه العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم

<sup>1</sup> مبارك، بوعيشة، ليليا، بن منصور. مرجع سابق. ص.10.



بتنفيذ البرامج وتقوم أيضا بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.

### الفرع الثاني: مبررات اعتماد إدارة المعرفة:

- هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة، فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية يمكن أن تلخصها في النقاط التالية:
- تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة.
  - العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن تمارس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.
  - إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على لمس اثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية اكبر.
  - إدراك أسواق المال العالمية بان المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال.
  - تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
  - تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
  - الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة. مرجع سابق ص.32.

- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم المعلومات، وبالتالي تختلف القيم المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العلماء مما جعل الأنماط الإدراكية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنويع.
- تهدف إلى الإبداع، الوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطرابات والتعميق البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

وهناك مبررات أخرى للتحويل نحو اتجاه إدارة المعرفة وهي كما يلي:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد اقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل، إذ انه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولان حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون اقصر.
- يصبح الموظفون أكثر وعيا لما يحدث في بيئة العمل، وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي<sup>1</sup>.
- يصبح الموظفون أكثر وعيا فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسة الشركة واجرائه، وبالتالي يصبحون

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة. مرجع سابق. ص.32.

قادرين على انجاز أعمالهم بجودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين.

- يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل، وبالتالي ي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتتنخفض نسب الغياب والدور الوظيفي.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتصرف كما منهم بمعرفته التي لدى الآخرين.
- تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل، من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أولى.
- العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف.
- العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر: تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات. جامعة خيضر -بسكرة- الجزائر. 2015/2014.

## المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.

سننظر في هذا المبحث على عمليات إدارة المعرفة و إستراتيجيتها وبعض نماذجها، واهم المشاكل و الحلول لها.

## المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة و إستراتيجيتها.

## الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة.

اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمن إدارة المعرفة من عمليات و أنشطة، فنجد أن بعضهم صنفها إلى ثلاثة عمليات بينما توسع الآخرون لتشمل أكثر من ذلك، ولغرض التعرف على أهم تلك العمليات تم اختيار مجموعة من التقسيمات كما هي موضحة في الجدول الموالي:

## جدول رقم (1): العمليات المعرفية.

| الرقم | الكاتب والمصدر          | عمليات المعرفة  |
|-------|-------------------------|---|
| 01    | Nonaka & Takeuchi 1996  | -التشارك<br>-التعبير<br>-التزايد<br>-التدوير                          |
| 02    | Davenport & Prusak 1998 | -اسر المعرفة<br>-توزيع المعرفة<br>-الاستعمال الفعال<br>للمعرفة        |
| 03    | Rastogi 2000            | -تحديد<br>-رسم<br>-اكتساب<br>-الخزن<br>-مشاركة<br>-توليد وتطوير وتعلم |

|  |                                |                  |
|--|--------------------------------|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-توليد</li> <li>-خزن</li> <li>-توزيع</li> <li>-تطوير</li> </ul>   | <p>Mertins et al 2000</p>      | <p><b>04</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-توليد المعرفة</li> <li>-تحديد المعرفة</li> <li>-الجمع و الاستحواد</li> <li>-تنظيم المعرفة</li> <li>-التقاء</li> <li>-التعلم</li> <li>-التطبيق</li> <li>-الاستثمار</li> <li>-التقييم</li> <li>-الحماية</li> </ul> | <p>Skyrme 2001</p>             | <p><b>05</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-نشر المعرفة</li> <li>-الحصول على المعرفة</li> <li>-تنقيح المعرفة</li> <li>-خزن المعرفة</li> <li>-إدارة المعرفة</li> <li>-نشر المعرفة</li> </ul>  | <p>Turban 2002</p>             | <p><b>06</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-تكامل المعرفة الترميز</li> <li>و التوزيع و المشاركة</li> <li>و الاسترجاع</li> <li>-إنتاج المعرفة :توليدها</li> <li>و ابتكارها</li> </ul>   | <p>McElroy 2003</p>            | <p><b>07</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-الاستحواد</li> </ul>   | <p>Awad &amp; chaziri 2004</p> | <p><b>08</b></p> |

|  |                     |                  |
|--|---------------------|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-التنظيم، الجدولة،</li> <li>التصنيف, الترابط،</li> <li>الترميز</li> <li>-التنقية، الاستخراج،</li> <li>الدمج، التآزر</li> <li>-التحويل، المشاركة،</li> <li>التدخل، العزم.</li> </ul> |                     |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-تشخيص</li> <li>-تحديد الأهداف</li> <li>-توليد</li> <li>-الخزن</li> <li>-توزيع</li> <li>-تطبيق</li> <li>-تنظيم</li> <li>-استرجاع</li> <li>-إدامة</li> </ul>                         | <p>الكبيسي 2005</p> | <p><b>09</b></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-الاستقطاب أو الاستحواذ</li> <li>-التوليد، الإنشاء</li> <li>-التقاسم</li> <li>-التوزيع</li> </ul>   | <p>نجم 2005</p>     | <p><b>10</b></p> |

المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية ، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013 ص 78،79.

اختلف العلماء لكن اتفق معظمهم على أن هناك أربعة عمليات لإدارة المعرفة كما قد اشرنا لها في الجدول والتي قد درسها Mertins وهي: التوليد و المعرفة، حزن المعرفة، تطبيق المعرفة وسوف أتطرق لها بتفصيل أكثر فيما يلي:

## أولاً: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني عملية إبداع المعرفة يتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات و كذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الانجاز و تحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسات الإستراتيجية و تنفيذ خطط عمل جديد و التسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين، الأمر الذي يعزز ضرورة فهم أن المعرفة و الإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر لإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديدة<sup>1</sup>.

كما تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة و استخدامها من المصادر الأولى أهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وقد أشار كل من Nanaka & Takeuchi في دراستها أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية، وتجدر الإشارة إلى توليد المعرفة لا يحدث داخل المؤسسة الواحدة فقط بل يتعداها إلى مؤسسات أخرى من خلال شبكة العلاقات القائمة بينهما.

ثانياً: خزن المعرفة<sup>2</sup>:

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذي يغادرونها لسبب أو لآخر و صار خزن المعرفة و الاحتفاظ بها أمر مهم جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية الغير موثقة معهم.

<sup>1</sup> احمد طرطار. اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال في دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة. الجزائر: جامعة شلف. 13-14 ديسمبر. 2011. ص.6.

<sup>2</sup> نازم. محمود. محمد ملاوي. نظام المعلومات والمعرفة وأثرها على الإبداع سالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال. جامعة دمشق: كلية الاقتصاد. 2007/2006. ص.89.

إن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تلعب دورا مهما في تحسين و توسيع الذاكرة التنظيمية و استرجاع المعلومات و المعرفة المخزنة، و هناك أدوات مثل دليل المعرفة و نموذج إدارة الوثائق اللذان يستخدمان في الوصول إلى المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة و عملية استرجاعها.

### ثالثا: توزيع المعرفة:

تتضمن عمليات التوزيع و المشاركة و النقل و الدفع و التنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالانترنت و الاكسترنات يتم من خلال التبادل الواسع الفوري للمعلومات و تقاسمها أفقيا و عموديا، و على أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعها و لاسيما بعد تعبيد المعرفة الضمنية إلى صريحة و ذلك يمكن من زيادة الفعالية، و رفع مستوى الكفاءة. و يعني أيضا نشر و مشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب و الحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق و المنشورات الداخلية و التعليم.

### رابعا: تطبيق المعرفة:

من الملاحظ في أدبيات إدارة المعرفة عدم التركيز كثيرا على هذه العملية بالاستناد انه من المفترض انه طالما تم توليد المعرفة فانه حتما سيتم لاحقا التطبيق الفعال لها، و يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة المؤسسة و أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها و أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، و يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة إذا أن بعض المؤسسات تعاني فجوة بين المعرفة و

<sup>1</sup> داهنين بن عامر. مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير. تخصص إدارة المعرفة و المعارف. بسكرة: جامعة محمد خيضر. 2010.2011. ص.45.

<sup>2</sup> داسي، و هبية. واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة ملتقى دولي حول: التسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير. جامعة محمد خيضر-بسكرة- الجزائر. 24-25/02/2015. ص.13.

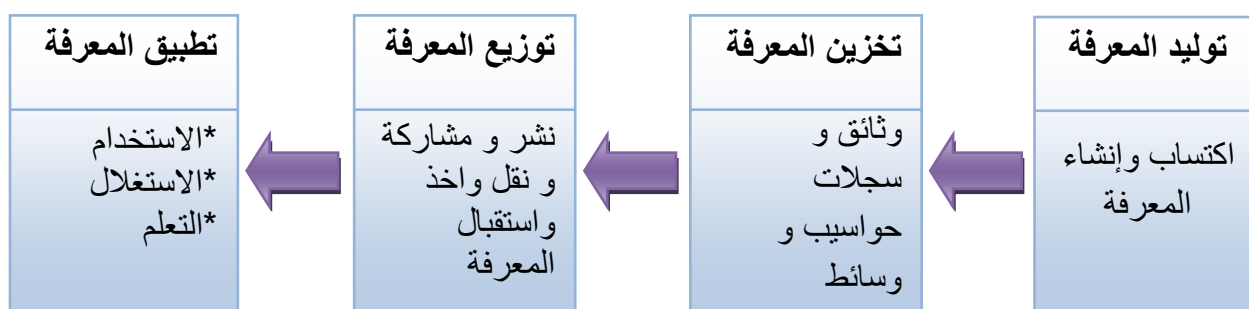


العمل، وهذه المؤسسة تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق.

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفرض استخدام المعرفة و تطبيقها، ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة تضمن الميزة التنافسية، بل تلك تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير ذلك يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة. ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة المؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، كما أن التطبيق يؤدي إلى التعلم، أي انه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة و يعمقها.

ومن خلال ما سبق يمكن رسم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما يلي:

الشكل (1-3): عمليات جوهرية لإدارة المعرفة<sup>1</sup>.



**المصدر:** قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر: تخصص: التسيير

للنظم. جامعة خيضر -بسكرة- الجزائر. 2015/2014.

**الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة.**

هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:

1. تحديد مفتاح للمعرفة التنظيمية من مهام المنظمة و أهدافها و إستراتيجيتها؛

2. تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي؛

<sup>1</sup> قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر: تخصص: التسيير الاستراتيجي

للنظم. جامعة خيضر -بسكرة- الجزائر. 2015/2014.

3. تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي و التحليل للأدوار الفردية؛

4. تحديد مشاكل المعرفة و فرضها للاحتياجات و الممتلكات؛

5. من حيث التخصص تطوير المقالات و نماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة؛

6. تصميم الاستراتيجيات و تطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة<sup>1</sup>؛

هناك من يرى أن الاستراتيجيات تم قسمها Wiig و هي :

1. إستراتيجية النمو التدريجي: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالي من الاهتمام<sup>2</sup>.

وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.

إستراتيجية التروي والجدر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولمن بترو وحذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، ثم يتم تطبيق على نطاق واسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الولية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضا تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

2. إستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة: وتعتبر هذه الإستراتيجية جزاء من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد و تقوية المنظمة من خلال إدارة إبداعية تتطلع إلى الإمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخص المخاطر، علاوة على

<sup>1</sup> احمد، علي. مفهوم المعلومات وإدارة المعرفةمجلة جامعة دمشق. المجلد 28. العدد الأول. دمشق سوريا، 2012.ص.501.

<sup>2</sup> بسام محمد، المهيرات. إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلوماتالأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع 2012. ص.ص.33-

أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق  
ميزة تنافسية دائمة و بسيطة<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة و عوامل نموها.**

**الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة.**

هناك محاولات جادة لبناء نماذج لإدارة المعرفة من اجل فهمها و تفسير و دراسة متغيراتها  
ووضع المقاييس لها و ضمن هذه النماذج ما هو مقتصر فقط على جوانب محددة من  
مكونات إدارة المعرفة و من بين هذه النماذج نذكر منها.

**أولاً: نموذج Duffym:**

يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجة و تحولها إلى معرفة من  
خلال مشاركة الأفراد و الإستراتيجية والعملية والثقافية، و تنشأ المعرفة الجديدة عن طريق  
إدارة المعرفة كالأتي؛

❖ **الاكتساب:** و يمثل استقطاب المعرفة و شراؤها وتوليدها؛

❖ **التنظيم:** و يمثل التصنيف والتبويب والرسم؛

❖ **الاسترجاع:** و يشمل البحث و الوصول إلى المعرفة المخزنة؛

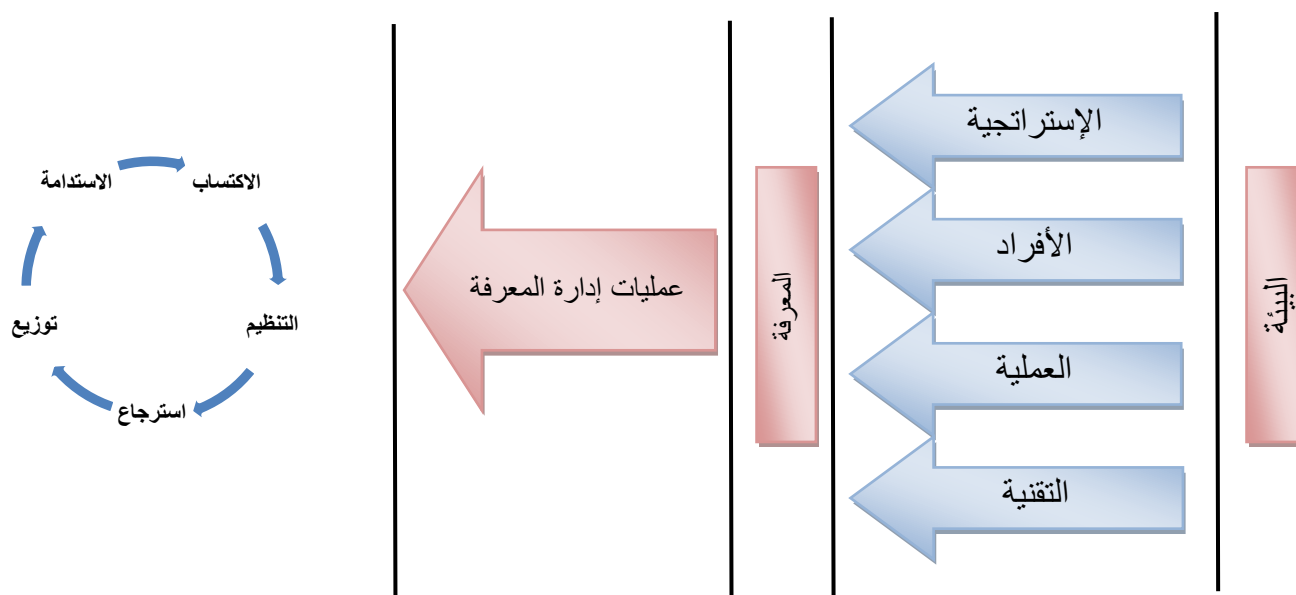
❖ **التوزيع:** و يشمل المشاركة والنقل؛

❖ **الإدامة:** ويشمل التنقيح و التغذية و النمو<sup>2</sup>؛

كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> بسام محمد، المهورات. مرجع سابق. ص 34.

<sup>2</sup> كندة، البيطار. إدارة المعرفة رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير: تخصص ادارة المعرفة. كلية الاقتصاد. سوريا: جامعة دمشق.

الشكل رقم: (1-4) نموذج Duffy<sup>1</sup>.

Duffy Jan , **Knowledge Managements** , Be Net to be agazine articl from Information Management journal , Vol 34. No 1 ,MSA, 2000, p67.

ثانيا: نموذج سلسلة القيمة المعرفية Knowledge Value chain.

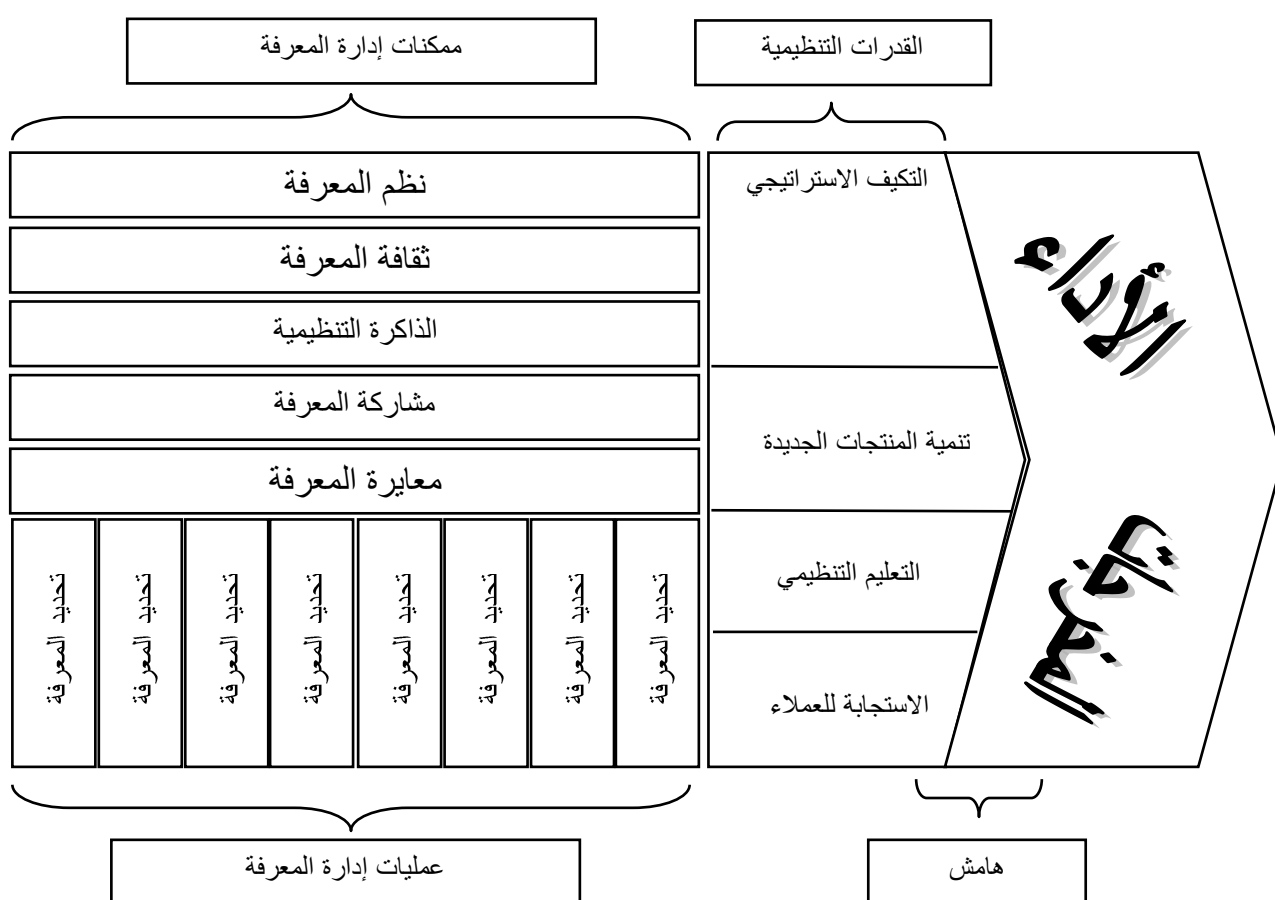
ويؤكد هذا النموذج أن إنتاج المعرفة يمثل احد إشكاليات المعرفة التنظيمية في المؤسسات المختلفة و منها المؤسسات التعليمية، و يرجع ذلك إلى المعرفة يتم تخزينها في عقول الأفراد العاملين كمعرفة كامنة، ومعرفة ظاهرة فردية لم يتم تحويلها بعد ومعنى ذلك أن أهم عامل لإنتاج المعرفة لا يرتبط بالمؤسسة بشكل مباشر، حيث أن كل فرد لديه مزيج مميز من المعرفة الكاملة و الظاهرة إذا فان أسلوب إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم الجامعي يجب أن يستند على التأكد من عدم وجود رغبة لدى عاملي المعرفة لترك المؤسسة التي يعملون بها والتأكد من إمكانية و سهولة تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة متاحة لدى الأفراد العاملين، و يعتمد هذا النمو على ثلاثة مراحل وهي تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم

<sup>1</sup> : Duffy Jan , **Knowledge Managements** , Be Net to be agazine articl from Information Management journal , Vol 34. No 1 ,MSA, 2000, p67.

تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم تحديد المعرفة المتوفرة و المجالات التي توجد فيها، وثالثا اكتساب المعرفة المتوفرة وتطويرها<sup>1</sup>.

و لتوضيح أكثر لهذا النموذج ثم إضافة الشكل التالي:

الشكل (5-1): نموذج سلسلة القيمة المعرفية<sup>2</sup>.



المصدر: رياض، عيسوس. مرجع سابق. ص.38.

<sup>1</sup> رضا إبراهيم، الملجى. إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. 2010. ص.162.

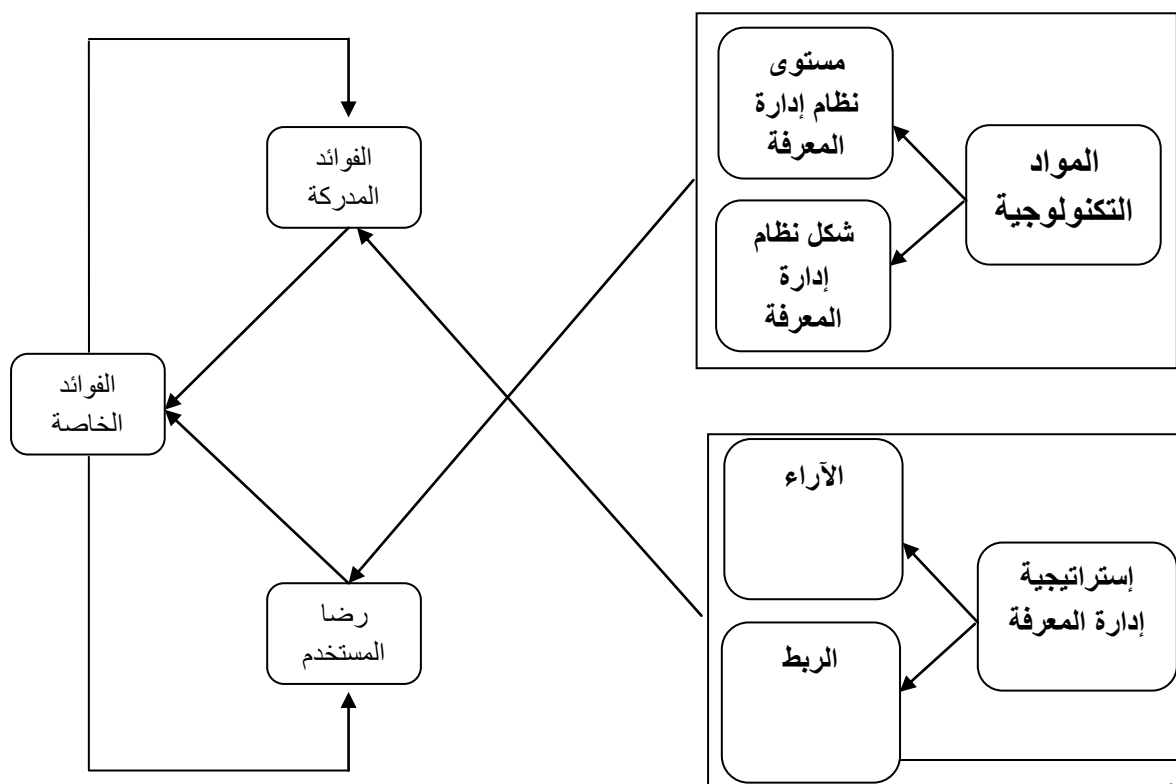
<sup>2</sup> رياض، عيسوس. مرجع سابق. ص.38.

ثالثا: نموذج olfman & jennex :

هذا النموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي:

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من رضا المستخدمة.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة ( الجامعة أو الكلية)، ككل.
- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ( الجامعة أو الكلية). ككل<sup>1</sup>.

شكل رقم (1-6): نموذج إدارة المعرفة<sup>2</sup> olfman & jennex:



<sup>1</sup> نضال، محمد الزطمة. مرجع سابق. ص. 38.

<sup>2</sup> نضال، محمد الزطمة. مرجع نفسه. ص. 39.

## رابعاً: نموذج ماركويدت Marquardt.

هذا النموذج يقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل هذا النموذج المقترح ستة خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:

- الإقتناء Acquisition.
- التوليد Création.
- الخزن Stockage.
- استخراج المعلومات وتحليلها Analysais and data mining.
- النقل والنشر Transfer and Dissémination.
- التطبيق والمصادقة<sup>1</sup> Application and validation.

كما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإنها غير مستقلة عن بعضها البعض، وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويتممها في أن واحد، فالمعلومات يجب أن تكون موزعة من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطوار زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر إلى مراجعة لعملياتها وتنقيحها.

## نموذج ماركويدت في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> ياسر بن عبد الله، بن تركي العتيبي. إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية فكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه: تخصص الإدارة التربوية والتخطيط. جامعة أم القرى. كلية التربية. 2007/2008. ص.72.

الشكل (1-7) نموذج ماركودت<sup>1</sup>.

المصدر: ياسر عبد الله، بن التركي العتيبي. مرجع سابق. ص.71.  
الفرع الثاني: عوامل نمو إدارة المعرفة:

لاحظت المؤسسات الحديثة أهمية المعرفة ومالها من فائدة في المنافس ة، ولذلك فان أي الطرائق وأساليب تضعها على عاتقها نمو المعرفة وتوزيعها هي مفاتيح للنجاح في يومنا هذا، وهناك عوامل متنوعة أسهمت بنمو إدارة المعرفة والاهتمام بها نميز منها:

- ❖ تعجيل خطوات التغيير.
- ❖ ازدياد احتكاك الموظفين.
- ❖ النمو في النطاق التنظيمي.
- ❖ التكامل المعرفي.
- ❖ الزيادة في تشبيك المؤسسات.
- ❖ كثافة معرفية نامية من المنتجات والخدمات،
- ❖ الثورة في تقنيات المعلومات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ياسر عبد الله، بن التركي العتيبي. مرجع سابق. ص.71.

<sup>2</sup> احمد، علي. مرجع سابق. ص.499.



المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول.

الفرع الأول: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

تواجه إدارة المعرفة مجموعة المشكلات أثناء التطبيق و نذكر منها ما يلي:

- العزلة: حيث أن منفذي نظام أو برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة، الأمر الذي قد يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات و إمكانات تتلاءم مع معتقدات منفذي النظام الشخصية، مما ينعكس على قناعتهم بالأنشطة و الأعمال التشغيلية و الوظيفية الأفضل التي قد لا تفضلها الإدارة العليا.
- عدم توفير الكادر البشري أي مؤهل و هذا بالشكل الكافي، للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة، وهذا ما يوحي نقص واضح ببرامج التدريب و النوعية الهادفة.
- عدم توفير البيئة التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات على المنظمة.
- الفجوة بين الإمكانيات و الطموح حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة<sup>1</sup>.

وهناك مشكلات أخرى قد تبرز عند تطبيق إدارة المعرفة وهي كالآتي:

- قد يعمل منفذ وإدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، و هذا يؤدي إلى بناء و تطوير قدرات و إمكانيات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية و قناعتهم بالأنشطة و الممارسات التشغيلية، وليست تلك التي تفضل المؤسسة. هذا الأمر يؤدي إلى بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة؛
- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة و إمكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل واحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط المنتجات؛

<sup>1</sup> زكية بنت ممدوح، قارئ عبد الله طاشكندي. مرجع سابق. ص.05.

- إن في الكثير من الأحيان يجري التركيز على فرص تسويقية و هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة اقل من المتوقع؛
- إن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل و تخفق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية و المادية الكافية لنجاحها؛
- إن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا و كافيا للأمر الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا الأمر ينعكس سلبا في النتائج الجوهرية للمؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : إيجاد حلول لإدارة المعرفة.

إن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات مسألة متوقعة عليه ينبغي التخطيط لمواجهتها و التدخل لتحسين إدارات التنفيذ و اتخاذ القرارات الملائمة و من بين هذه الحلول لتلك المشكلات هي :

- ❖ الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- ❖ توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- ❖ التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- ❖ تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- ❖ تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، ثم التحويل بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل؛
- ❖ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات المعرفة لانجاز الأعمال؛
- ❖ تقديم الحوافز والمكافآت لتحفيز الأفراد بصورة أكبر للتطوير في المهارات و توليد الثقافة التي تقيم و تكافئ تعلم الأفراد المستمر.

<sup>1</sup> ليث، عبد الله القهوي. مرجع سابق. ص.ص. 34-35.

## الفرع الثالث: عوامل نجاح إدارة المعرفة.

تتدرج عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن ما يلي :

- 1 وجود نظم للفهم و نشر التعلم والمشاركة به.
- 2 تحفيز العاملين نحو التطوير و المشاركة بالرؤية الجماعية، و توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث و النقاش.
- 3 التشجيع و مكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكد على ذلك بصورة دائمة.
- 4 تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق و المنظمة.
- 5 مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم.
- 6 تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- 7 التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة و التعلم.
- 8 وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الشامل للحوافز والمكافآت.
- 9 الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- 10 - توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- 11 - التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- 12 - تأسيس أنظمة للفهم و نشر التعلم و المشاركة به.
- 13 - دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- 14 - تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد و الفريق و المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره.

- 15 - تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المنظمة ككل.
- 16 - تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم.
- 17 - مساعدة الأفراد لتحديد دور المتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم.
- 18 - تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- 19 - ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنة المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة و التعلم.
- 20 - ابتكار المنظمة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار في أي مكان آخر.
- 21 - تذكر أن في أي إبداع ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه و تبنيه بسهولة.
- 22 - تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الشامل للحوافز و المكافآت، حيث أن مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المنظمة الإستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره.

## خلاصة الفصل الأول:

كون المنظمة لا تعيش في منأى عن بيئة ديناميكية، تتميز بوتيرة تسارع عالية، هذا فان يحتم على الأنظمة الاطلاع على كل صغيرة و كبيرة موجودة في ميدان نشاطها، عن طريق الاعتماد على إدارة المعرفة التي هي مورد حيوي و مهم، إذ بات يمثل احد أهم نقاط قوة المنظمة الإدارية التي تضمن من خلالها مكانتها في السوق، وتعزز أدائها، إذ أن المنظمة تعتمد على مصادر معينة في جمع المعرفة، وتراعي في ذلك جوهر الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة المنظمة من اجل تحقيق اكبر عائد ممكن، ولاستثمار إدارة المعرفة لا يمكن إن يكون وجود فريق من المدربين يتولى فريق من المدربين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة .

وبالتالي الحصول على إدارة المعرفة أصعب من إنتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية .

فمن الواضح أن إدارة المعرفة تستطيع أن تساهم في إرساء المجتمع المعلوماتي من خلال أفضل للأفكار مما يتيح استفادة اكبر من الموارد الذهنية المتاحة و إمكانية أحسن للابتكار والتطور، والسعي نحو التعلم المستمر ، وتحقيق للمنظمة ميزة المعرفة والتعلم.

تتميز أنشطة إدارة المعرفة باللانهاقي الملموسة والمرئية على عكس الإدارات الأخرى التي لها من مدخلات والمخرجات وذلك ببساطة لان إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع جميع النشاطات الوظيفية للمؤسسة.

# الفصل الثاني

\*تحسين الأداء الوظيفي  
كمحصلة لإدارة المعرفة.\*

## تمهيد:

يعد الأداء من بين المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل التسيير و الإدارة، ذلك كون المورد البشري احد العناصر المهمة في المنظمة، كما يعد احد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين، فضلا عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري و الاقتصادي للدول، و نظرا لأهميته كان لزاما على المنظمة متابعته و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة حتى تتمكن من الحكم على كفاءة الفرد في عمله.

وبغية الإحاطة بموضوع الأداء الوظيفي تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: اثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.

**المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.**

يمكن القول أن حياة المنظمة أيا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على طبيعة أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سوف يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع.

**المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.**

إن نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء.

**1 تعريف الأداء الوظيفي:**

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي حيث عرف بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يشجع الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد<sup>1</sup>."

كما عرف بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليه وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء<sup>2</sup>."

كما يعرف أيضا بأنه: "مجموعة الأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة<sup>3</sup>."

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية للدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص: 216.

<sup>2</sup> عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات تقدير المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 25.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية للدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 175.



ويرى "توماس جلبرت" بأنه يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر مختصر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والانجاز أي انه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معه<sup>1</sup>.

من التعاريف السابقة يتضح أن هناك تعدد في مفاهيم الأداء الوظيفي و هذا لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وبصفة عامة يمكن تعريف الأداء الوظيفي على انه: مجموع الأنشطة و المهام التي يزاولها الفرد في المنظمة و النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية و القواعد و الإجراءات و الطرق المحددة للعمل.

## 2 عناصر الأداء الوظيفي:

يمكن القول أن هناك عناصر أساسية للأداء الوظيفي هي:

- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات في العمل.
- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد انجازه في العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد البارى إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص:26.

<sup>2</sup> إيمان خويلدات، اثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية لة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص:06.

وهناك من يرى أن عناصر الأداء الوظيفي هي:

**كمية العمل:** وهي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة.

**نوعية العمل:** وتعني مستوى الدقة، الجودة ومدى مطابقة الجهد المبذول للمواصفات.

**نمط انجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الوسائل والطرق<sup>1</sup>.

❖ ويحدد هاينز Haynes ثلاثة عناصر للأداء وهي :

1 **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2 **الوظيفة:** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على

3 **الموقف:** من حيث ما تتصف البيئة التنظيمية، كمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

3 **أهمية الأداء الوظيفي:**

للأداء الوظيفي أهمية كبرى في المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- **الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يجير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يحقق أهداف المنظمة.**

<sup>1</sup> إبراهيم فيصل فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهمالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص:40.

- يؤدي الأداء الوظيفي إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية في الدولة<sup>1</sup>.
- إن الأداء الوظيفي يعد مقياساً لقدرات الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل.
- ارتباطاً بنظام الحوافز بأداء الفرد و كذا بالاستقرار الوظيفي للعاملين.
- يساعد الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة.
- يساعد الأداء الوظيفي المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.
- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في العمل.
- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف طموحات ومهارات العاملين.
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى نجاح سياسات إدارة البشرية في المنظمة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي:

إن تحديد مستوى الأداء يتوقف على مجموعة من العوامل ويميز الباحثون بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي هي:

- 1 القدرات: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في أداء الوظيفة والتي لا تتغير في فترة زمنية قصيرة.
- 2 إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

<sup>1</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص:30.

<sup>2</sup> فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري مرجع سابق.

3 الجهد: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته<sup>1</sup>.

ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد ( الدافعية ) \* القدرات ( الخبرات ) \* إدراك الدور

ومن ثم نستنتج أن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات وإدراك الدور أو المهمة، فهذه العوامل لا تؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعلها مع بعضها البعض.

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل ثلاث عوامل هي:

- 1 الرغبة: وتعتبر عن دافعية الفرد.
- 2 القدرة: تعبير عن مدى تمكن الفرد من الأداء.
- 3 بيئة العمل: مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين وكذا الملامح المادية مثل ساعات العمل<sup>2</sup>.

**المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي.**

إن مراقبة أي ظاهرة اقتصادية تطرح إشكالية تحديد واختيار أي المعايير أكثر دقة وأحسن استخداماً، ويعد الأداء احد هذه الظواهر التي تتطلب الدقة في اختيار المعيار المناسب، ويهدف وضع معايير للأداء الوظيفي إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة ومستمرة للتعرف على مستوياته، وتتحصر أهم معايير الأداء في:

<sup>1</sup> محمد زايد، بيئة العمل وعلاقتها بالرضي الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1997، ص:55.

<sup>2</sup> سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، ص:60.

- 1 **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعى وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا ما دعت الضرورة.
- 2 **الوقت:** ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض يتطلب استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام، وهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يجب الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل على أن يراعي كميات العمل وعدد العمال اللازمين لذلك.
- 3 **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لان ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي، لذلك يفضل الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدلات الأداء<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدلات الأداء الوظيفي، وهذا ما دفع بالدارسين والباحثين إلى الاهتمام بالعوامل المسببة والمكونة للأداء وتحديد مدى تأثيرها على مستوى أداء العمال في وظائفهم، ويمكن تلخيص هذه العوامل في ثلاثة مجموعات هي:

#### 1 عوامل إدارية تنظيمية: و تتمثل في:

-عدم توفر مناخ يساعد على العمل و الإنتاجية في المنظمة كعدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة و الضوضاء و الأجور و الحوافز و غيرها.

<sup>1</sup> خليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء ومعالجة ماجستير في العلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص: 35.

-الصراع بين الفرد ورئيسه وبين الفرد وزملائه<sup>1</sup>.

-عدم تحديد مهام الوظيفة تحديد دقيقا.

-الإشراف السيئ والنقص في التدريب.

عدم تحديد واجبات الفرد.

نقص في الموارد أو تأخر وصولها.

## 2 - عوامل متعلقة بالفرد:

و تتمثل في نقص رغبة و دافعية الفرد للعمل، ووجود دوافع فطرية لدى الفرد لمقاومة التغيير، وكذا ضعف شخصيته وقصور في قدراته العقلية، بالإضافة إلى عدم الرضا عن العمل و التغيب المستمر عن العمل و المشاكل العائلية.

**3 - عوامل فنية و تكنولوجية و عوامل البيئي الخارجية:** تشمل التقدم التكنولوجي و المواد الخام، الهيكل التنظيمي وطرق أساليب العمل فهي تؤثر بشكل واضح و مباشر على كفاءة الأفراد والمنظمات، فنوعية الآلات و كمياتها و الطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جمعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام، أما عوامل البيئة الخارجية فتتمثل في الأحوال التنظيمية و ظروف العمل، التشريعات الحكومية، النقابات العمالية، الاضطراب السياسي والصراع بين القيم و الاتجاهات التي يحملها الأفراد وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم ذرة، الصبار زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:24.

<sup>2</sup> خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008، ص: 42.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

من الطبيعي أن يتفاوت أداء الأفراد تبعا للفروق والفردية بينهم، فالفرد الذي استلم الوظيفة لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفا في المراحل الأولى من انجازه لأعماله مقارنة لأفرد الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة و المهارات الأزمنة لأداء عمله، ونظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء الأفراد للعمل وسلوكهم ومعرفة نتائج أعمالهم مما يسمح بتقييم أدائهم.

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظائف الهامة و الأساسية لأي منظمة، فهو يبين مواطن القوة و الضعف التي تحيد بأداء العاملين، فالتغيير في متطلبات العمل و المهارات و القدرات الذهنية للأفراد وتأثيرها على العمل، فرض على المنظمات ضرورة التأكد من قيام العاملين لأعمالهم بالكيفية المطلوبة و المحددة وذلك من خلال تقييم أدائهم.

## أولاً-تعريف تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على انه:الإجراءات التي تساعد المجتمع، مراجعة ومشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل<sup>1</sup>. وهو: " العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية و الجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وانجاز معدلات الأداء المستهدفة<sup>2</sup>. ويعرف أيضا بأنه:"نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الأفراد لأعمالهم ويحتاج الأمر إلى أن يكون الأفراد قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن القيام بتقييم أدائهم خلالها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص:279.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء القاهرة، 2009، ص:51.

كما أن تقييم الأداء هو: عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها والفرد و السلوكيات التي يمارسها وتحقيق هدف معين خطت له المنظمة مسبقا. ويقصد به: "الإجراء الذي يستهدف تقييم نتائج العاملين بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بمهام الوظائف التي يشغلونها و مستوى أدائهم وواجباتهم ومدى الاستفادة من برامج التدريب<sup>2</sup>.

مما سبق نستنتج أن تقييم الأداء هو عملية من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية على جميع مستويات المنظمة ابتداء من الإدارة العليا الر غاية الأقسام ووحدات الإنتاج حيث تكون مستمرة و منتظمة وحتى تحقق هذه العملية الأهداف المسطرة منها يجب التعامل معا بشكل دقيق وذلك من خلال إشراك جميع الأفراد الذين يمكن أن يستفيدوا من نتائج التقييم.

من التعاريف السابقة نستخلص أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:

- إن تقييم الأداء عملية إدارية مخططة سابقا.
- عملية ايجابية لأنها تسعى لكشف العيوب وإنما أيضا تهتم بنقاط القوة.
- عملية تامة وشاملة وعامة في وقت واحد.
- إن تقييم الأداء عملية مستمرة وان كانت النتائج النهائية تستخرج على فترات زمنية متباعدة.
- عملية لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص:208.

<sup>2</sup> مهندس محمد جمال الكفاي، الاستثمار في الموارد البشرية العماليه للدار الثقافيه للنشر، القاهرة، 2007، ص:229.

<sup>3</sup> مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:140.



### -ثانيا: أهمية التقييم الأداء

تتبع أهمية تقييم الأداء من طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق بين مختلف العوامل للتعرف على مدى استخدامها، وتتجلى أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

-تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة للإشراف.

-تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف.

-يساعد التقييم المستمر للأداء في التعرف على الصعوبات والمشاكل لكل مرحلة من مراحل التقييم.

-توجيه العاملين لأداء أعمالهم.

-المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي.

-أسلوب تتبعه المنظمات من اجل استخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع أفرادها بإتباع معايير واقعية و قياسية محددة.

-ينظر إليه على انه مقياس أو معيار للأعمال.

-تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.

إن تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية:

<sup>1</sup> على غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية ( مدخل استراتيجي) للطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص:140.

## 1 أهداف خاصة بالمنظمة:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية والإستراتيجية ونشاطات العاملين و خصائصهم المناسبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة.
- تحسين بيئة العمل الاجتماعية حيث تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المنظمة وتحسين علاقات العمل فيها<sup>1</sup>.
- المساهمة في إعداد سياسة جديدة للرقابة، ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فلا بد من توفر قاعدة بيانات حول أداء العاملين.
- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق الربط بين العوائد والتكاليف<sup>2</sup>.

## 2 أهداف خاصة بالعاملين والمديرين:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم.
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم.
- توفير الوسائل والطرق المناسبة لتطوير السلوك الوظيفي للعاملين.
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.
- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المنظمة.
- مساعدة المشرفين على تفهم العاملين وتحسين الاتصال بهم مما يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمر تيمجددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، مجلة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013. ص:61.

<sup>2</sup> عمر تيمجددين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، مجلة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013. ص:61.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص:200.

## المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي:

هناك عدة طرق يمكن استخدامها لتقييم أداء العاملين، ويمكن تقسيم هذه الطرق إلى قسمين هما:

## أولاً- الطرق التقليدية:

وهي طرق شائعة الاستخدام من قبل المنظمات منها:

## 1 طريقة الترتيب البسيط:

هي من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة الأسماء العاملين معه ويبدأ العاملين وذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين مع ذكر اسمه في أسفل القائمة، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل<sup>1</sup>. والجدول الموالي يوضح نموذج مبسط لطريقة الترتيب البسيط.

الجدول رقم (02): نموذج مبسط لطريقة الترتيب<sup>2</sup>.

| الأصناف                     | الرتبة | قائمة العمال المرتبين تنازلياً |
|-----------------------------|--------|--------------------------------|
| الممتاز<br>الجيد<br>المتوسط | 1      | اسم ولقب أحسن عامل في المجموعة |
| الضعيف                      |        | اسم ولقب أسوأ عامل في المجموعة |

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 243.

<sup>2</sup> محمد سلامة، الصراعات التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية،

جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، ص: 75.

## 2 طريقة المقارنة المزدوجة:

حسب هذه الطريقة يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم ، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها اس فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم العام.

والجدول الوالي يوضح نموذج مبسط لطريقة المقارنة الزوجية.

الجدول رقم(03): نموذج مبسط لطريقة المقارنة المزدوجة<sup>1</sup>

| العامل | عدد المرات التي ذكر فيه العامل على انه الأفضل في مجموعته | ترتيبه |
|--------|--|--------|
| أ      | 2  | 3      |
| ب      | 4  | 1      |
| ج      | 2  | 3      |
| د      | 3  | 2      |
| هـ     | 1  | 5      |

## ❖ من مزايا هذه الطريقة

- الوصول إلى نفس النتائج في حال تكرر العملية.

- سهولة عملية التقييم.

## ❖ أما عيوبها فتتمثل في:

- يصعب استخدامها في المنظمات ذات الحجم الكبير.

- لا تحدد جوانب القوة و الضعف للعاملين.

- عدم موضوعية التقييم لأنه يعتمد على تشخيص المقيم بين العاملين.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقية العملية القاهرة، 2009، ص:92.

### 3 طريقة التدرج البياني:

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نمودجا يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه، وأمام كل صفة من الصفات يضع أوزانا أو درجات تبدأ من الواحد و تنتهي بخمسة، ويقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب و تقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها<sup>1</sup>.

#### ❖ من مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات.
- سهولة الاستخدام و لا يستغرق وقتا.
- أما عيوبها فتتمثل في مون عملية التقييم تتأثر بشخصية الفرد القائم بالتقييم.
- والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (04): نموذج يوضح طريقة التدرج البياني<sup>2</sup>

| درجات التقييم |              |          |            |           | العناصر            |
|---------------|--------------|----------|------------|-----------|--------------------|
| ممتاز<br>5    | جيد جدا<br>4 | جيد<br>3 | مقبول<br>1 | ضعيف<br>1 | نوعية الأداء       |
|               |              |          |            |           | كمية الأداء        |
|               |              |          |            |           | الحاجة إلى الإشراف |
|               |              |          |            |           | القدرة على الإبداع |
|               |              |          |            |           | التعاون            |
|               |              |          |            |           | الالتزام           |

يمثل الجدول الأتي نموذج يوضح طريقة التدرج البياني ويشمل العناصر ودرجات التقييم فيما يخص العناصر نوعية الأداء وكميته والحاجة إلى الإشراف القدرة على الإبداع والتعاون والالتزام إما عن درجات التقييم فبضعيف ومقبول وجيد و جيد جدا و اخيرا ممتاز

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي) دار محدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998، ص: 247.

<sup>2</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، مرجع سابق ص: 247 .

**ثانياً- الطرق الحديثة:**

تنقسم إلى عدد من الطرق نذكر منها:

**1 طريقة الوقائع الحرجة:**

تعتمد هذه الطريقة على احتفاظ القائم بالتقييم بمذكرات يدون فيها السلوكيات الايجابية و السلبية التي يقوم بها الأفراد المطلوب تقييمهم، فيما يتعلق بممارسة أنشطة زمهتهم ووظائفهم خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر هذه الطريقة جيدة حيث أنها توفر أمثلة واقعية عن الأداء.

من مزايا هذه الطريقة:

- عدم التحيز و التركيز على قدرة و كفاءة العاملين.
- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء العاملين.

أما عيوبها فتتمثل في:

- تتطلب جهد كبير ومستمر من طرف المرؤوسين.
- المراقبة المستمرة للمشرف لمرؤوسيه<sup>1</sup>.

**2 -طريقة الاختيار الإلزامي:**

تعتبر هذه الطريقة من احدث طرق التقييم والأكثر فاعلية في تقليل التحيز، وتعتمد هذه الطريقة على اختيار المقيم لعبارات مدونة على استمارة خاصة ويتم الاختيار طبقاً لم يراه المقيم في الفرد، تتكون استمارة التقييم من مجموعات عديدة من العبارات حيث تحتوي كل مجموعة على أربع، ومن هذه العبارات الأولى تمثل الصفات المرغوبة، والثانية تعبر عن الصفات السلبية في أداء الفرد، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة) نداء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص:164.

بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية، وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملء الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة<sup>1</sup>.

الجدول رقم (05): نموذج يوضح طريقة الاختيار الإلزامي.

|        | المجموعة 2                   |  | المجموعة 1                               |
|--------|------------------------------|--|--|
| اختيار | الصفة                        |  | الصفة                                    |
|        | لا يوجد أولويات لأهداف العمل |  | يبتكر حلولاً جديدة للمشكلات التي يواجهها |
|        | لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه  |  | يجيد التعامل مع ضغوط وأزمات العمل        |

من مزايا هذه الطريقة أنها ذات مصداقية كبيرة، كما أنها تجبر المقيم على تحليل أداء عامله، أما عيوبها فتتمثل في صعوبة فهمها وتطبيقها، وكذا الحاجة إلى المهارة والكفاءة في تحديد الثنائيات.

### 3 - طريقة الإدارة بالأهداف:

ترتكز هذه الطريقة على أداء المستقبل إلى جانب أداء الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها من خلال إتباع الخطوات التالية:

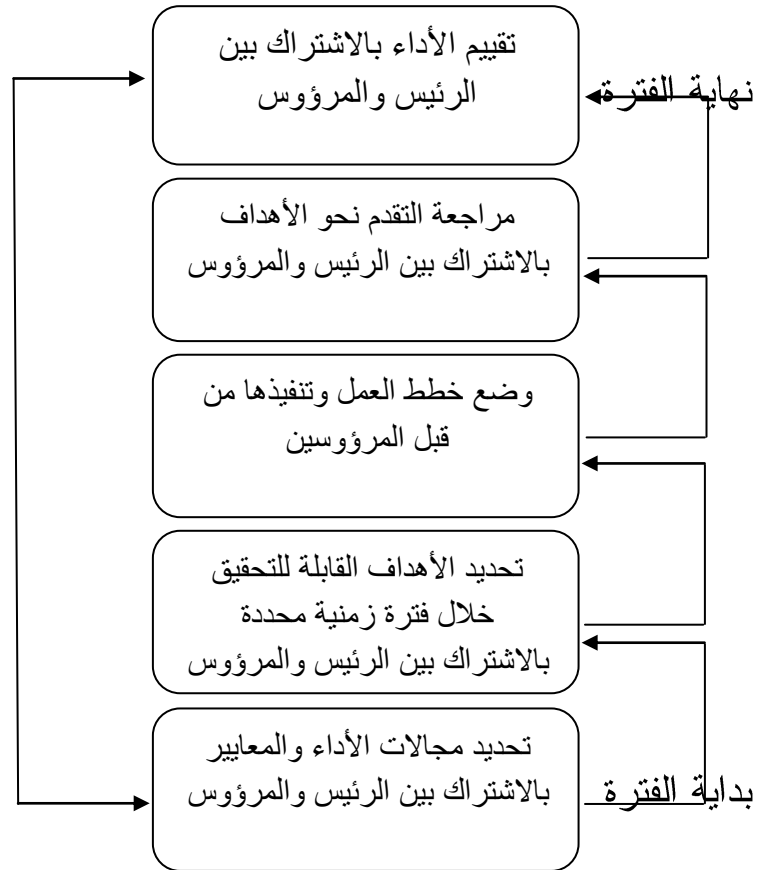
- يقوم بتحديد الواجبات التي يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر.
- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية في أن واحد.
- تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر وكيفية الوصول إليها.
- مراجعة التقدم نحو الأهداف بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس.
- تقييم الأداء بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر، الأردن، 2006، ص: 183.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص.ص: 233، 234.

والشكل التالي يوضح خطوات الإدارة بالأهداف.

الشكل رقم (08): يمثل خطوات الإدارة بالأهداف<sup>1</sup>.



من مزايا هذي الطريقة:

- اطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم.
- تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.
- صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد لارتباط كل فرد بتحقيق أهدافه.
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية خاصة في تحديد الأهداف.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص: 234.



**المطلب الرابع: مراحل تقييم الأداء الوظيفي.**

تعد عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما تتضمن خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المنشودة وتتمثل هذه المراحل في:

**1 مرحلة وضع توقعات الأفراد:**

تأتي هذي المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل قياسا إلى معايير الموضوع مسبقا ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ القرارات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل.

**2 مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:**

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل قياسا الى المعايير الموضوع مسبقا، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ القرارات التصحيحية حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل.

**3 تقييم الأداء:**

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

**4 التغذية العكسية:**

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة، وتعد التغذية العكسية ضرورية لأنها تسمح للفرد بالتعرف على كيفية أدائه المستقبلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حياة تبوب-رميلة بومالة، اثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين سالة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، جامعة جيجل، الجزائر، 2015، ص:23.

## 5 وضع خطط لتطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، فبموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات على كيفية أدائه المستقبلي.

وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء ينطلق من تحديد معايير الأداء، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر.

## المطلب الخامس: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي.

هناك عدد من الأخطاء وأوجه الضعف في تقييم الأداء حيث يكون البعض منها شائعا نذكر منها:

## 1 تأثير الهالة:

إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقييم أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى وبالتالي على الأداء الكلي للكفاءة.

## 2 الميل للتساهل والتجدد:

يتجه بعض المشرفون إلى السخاء أو التشدد في تقييماتهم أي أنهم يعطون تقييمات عالية أو منخفضة لمرؤوسيههم وذلك يعتبر خطأ بدرجة كبيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص:233.

### 3 الاتجاه الوسط في التقدير:

يتجه بعض المشرفين إلى عدم وضع كفاءة المرؤوسين عند نهاية المقياس المدرج، فإن كان المشرف جيدا يدرك أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير.

### 4 التحيز:

إن شعور المشرف اتجاه كل شخص من مرؤوسين سواء كان ذلك شعورا بالولاء أو الكره له تأثير على تقديراته لأدائهم ويظهر ذلك خاصة في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص:233.

## المبحث الثالث: اثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.

تشير عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الواجب القيام بها لتوليد المعرفة، ويتفق الباحثون في هذا المجال على أن العمليات وان كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة، إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة من تشخيص واكتساب و توليد وتخزين وتطوير وتطبيق، وهذا من اجل رفع مستوى أداء أفرادها، وعليه سيتم فيما يلي تناول اثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للعاملين.

## المطلب الأول: اثر تشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي.

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، حيث يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لان من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لان الهدف منها اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.

وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المنظمات لان النجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، كما أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها بل إن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، فإذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف أولا مصادر المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات وما لدى أفرادها من خبرات ومعلومات ذات فائدة للمنظمة، وثانيا التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المحيطة بالمنظمة. والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة والسعي للارتباط معها.

ومن ثم توجب على المنظمة تكليف الأفراد الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية، وفي هذا النطاق يتوجب على المنظمة أيضا إنشاء دليل للعاملين بها لتحديد ما لديهم من معارف وخبرات، يمكن التعبير عن هذا الدليل فقس شكل جدول محوره الراسي يمثل أسماء العاملين، والمحور الأفقي يشمل نواحي المعرفة التي تريد المنظمات رصدها<sup>1</sup>.

أما في مجال رصد المعرفة الخارجية للمنظمة فيجب مراعاة ما يلي:

- الاتصال بمراكز الخبرة: التي تخصص في مكتبة حركة البحث العلمي على المستوى العالمي.
- الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة.
- مراكز الاستماع: وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني: اثر اكتساب وتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي.**

**أولا: اثر اكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي.**

في المرحلة الثانية بعد التشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، كما أن عملية اكتساب المعرفة تركز على عناصر التعلم والابتكار، التجديد والتحديث المستمر وغيرها من العمليات التي تعتمد في الأساس على عقول البشر، قدراتهم الفكرية، ويؤدي اكتساب المعرفة إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى مميز<sup>3</sup>.

كما أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون من مصادر داخلية من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات، والنقاش

<sup>1</sup> ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدربين، جامعة دمشق، دمشق، 2014، ص:51.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص:52.

<sup>3</sup> عبد الستار علي، مرجع سبق ذكره، ص:24.

والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين، أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية، أو المشاركة فيها، ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات كالمؤتمرات الفيديوية والانترنت وغيرها، كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، وكذلك من الاندماج والاستحواذ واستقطاب العمال الجدد.

### ثانياً: اثر توليد المعرفة في الأداء الوظيفي:

يقصد بتوليد المعرفة خلق وإبداع وابتكار معرفة جديدة من خلال العمل ومشاركة جماعات العمل في المنظمة لتوليد رأس مال معرفي جديد وإيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المنظمة، وقد تزود هذه الأخيرة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين ومساعدة الإدارة في توظيف الموارد والاحتفاظ بها، حيث أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، لذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، من خلال توفر العناصر التالية:

- الاتصال والتفاعل بين الأفراد.
- الشفافية وتقليل الحواجز.
- التكامل بين الخبرات.

وعموماً يمكن توليد واكتساب المعرفة من خلال:

- استثمار طاقات الأفراد من اجل تحسين أدائهم.

- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم حيث تتاح الفرص للأفراد التفاعل والتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين.
- خلق جو اجتماعي مما يسهل التفاعل بين الأفراد والجماعات وبذلك يتم نقل الخبرات ومناقشتها وتبادلها.
- التخطيط لتدفق المعلومات بحيث تصل إلى العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورة إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة.
- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يساعد العلاقات الرسمية بين المديرين والمستشارين.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة، تعويضا عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- اكتساب المعرفة من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم أو من خلال ملاحظة الخبرات والتجارب السابقة أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات.
- توليد المعرفة من خلال الاكتشاف والتجربة والإبداع<sup>1</sup>.
- الاستئجار: وتعني استئجار مصدر للمعرفة كان يتم استئجار خبير مقابل عرض معين.

### المطلب الثالث: اثر تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي.

يقصد بتخزين المعرفة المحافظة على المعرفة وإدامتها والبحث والاسترجاع، وذلك من خلال وضع قواعد بيانات لتخزين المعارف حيث يسهل الرجوع إليها عند الضرورة وتساعد قواعد البيانات نظام المعلومات في التعرف على المشاكل التي يمكن أن تحدث بالمنظمة، كما تقدم قواعد البيانات معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية والتي تساعد المديرين في التعرف على المزيد من المشكلات كما أنها تلعب دورا مهما في عملية اتخاذ

<sup>1</sup> جمال يوسف نذير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلوماتار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص:26.

القرار، حيث أنها تقدم للإدارة تقارير مبنية على معلومات محدثة وشاملة تساعد على اتخاذ قرارات سليمة وتوفير التكلفة نتيجة عدم تكرار البيانات، كما أنها تؤدي إلى إدارة جيدة للبيانات حيث تحفظ البيانات في مكان مركزي موحد.

وعموماً يتمثل دور تخزين المعرفة في النقاط التالية:

- إن تخزين المعرفة الجيدة والمفيدة يسهل العمل داخل المنظمة، كما إن وجود فريق متخصص بالمعرفة والتشجيع على استثمارها يؤدي:
- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق تقليل تكاليف الهدر وتكاليف سوء التعامل مع وسائل العمل.
- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة للبيع<sup>1</sup>.
- إن تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات، وإن تطبيق المعرفة المفيدة التي تم تخزينها في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى الابتكارات وطرق أكثر فعالية.
- يقود تخزين المعارف إلى تحقيق الابتكار والإبداع وتقديم أشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين من خلال التدريب والتعلم والحوار.

**المطلب الرابع: اثر تطوير وتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي.**

**أولاً: اثر تطوير المعرفة في الأداء الوظيفي:**

يتم تطوير المعرفة من خلال قدرات وكفاءات صناعات المعرفة، مما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المنظمة، حيث الأخذ بمنهجية الإدارة في

<sup>1</sup> سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 26، العدد الثاني، جامعة دمشق، 2010، ص:73.



إدارة المعرفة يقتضي في المقام الأول فتح قنوات ومنافذ الاتصال داخل المنظمة وإتاحة الفرص للتواصل والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة ومن يتعاملون معهم من أطراف خارجية، كما يتسبب التشارك في المعرفة في تسهيل عملية التعلم بين الأفراد من خلال بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل هذا التعلم للمنظمة في النمو وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا<sup>1</sup>.

### ثانياً: اثر تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي.

الهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة، ويعد التطبيق من ابرز عملياتها، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توفرها لتحقيق ميزة لها لحل مشكلة قائمة، ولتحقيق المعرفة أساليب وتقنيات، كما أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للمعرفة والذي يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها مما يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي<sup>2</sup>.

ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:

#### ❖ العمليات الموجهة:

تعني العمليات التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو التطبيق من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

#### ❖ العمليات الروتينية:

تعني الانتقال من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص:195.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري) دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص:110.

وتعد عملية تطبيق المعرفة أحر عملية من عمليات إدارة المعرفة، فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة هي من تضمن أداء جيد لعمالها، بل هي تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه، حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على الأنشطة ولذلك لابد من إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> غسان العمري وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 55.

## خلاصة الفصل:

يعبر الأداء الوظيفي عن المجهودات التي يبذلها الأفراد في سبيل تحقيق الأهداف والمساهمة في إحداث التغيير المطلوب والوصول إلى التفوق والتميز، حيث تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الوظيفي من مفهوم، محددات، عناصر، المعايير والعوامل المؤثرة فيه، كما القينا الضوء على عملية تقييم الأداء التي تعد ضرورية لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه والتأكد من قيامه بتحقيق الأهداف المرجوة، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى اثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي من خلال العمليات الأساسية التي تقوم بها والمتمثلة في التشخيص، الاكتساب، التوليد، التطوير، التخزين وأخيرا التطبيق، وهذا للوصول إلى الإبداع والابتكار مما يؤدي الى تحسين أداء الفرد.

كما أن المورد البشري هو العنصر التنظيمي الوحيد القادر من خلال أدائه على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، باعتباره المحرك الأساسي لكل الأنشطة المنظمة، كما تعمقنا في هذا الفصل الثاني من الدراسة إلى تحليل ماهية الأداء الوظيفي من خلال مفهومه وأهميته وأهدافه، والإلمام بجوانب الأداء الوظيفي، وكذا الطرق لتحسين الأداء.

الخاتمة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي، وخاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة و الأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين إضافة إلى الإطار المنهجي للدراسة، فتناول الفصل الأول في شطره الأول المعرفة واهم المفاهيم والخصائص المتعلقة بها، أما الشطر الثاني تم التطرق إلى إدارة المعرفة و إعطاء نظرة عامة وشاملة إلى جانب الخصائص والأهمية الخاصة بها، أما في الفصل الثاني فقد احتوى مفهوم الأداء بصفة عامة، كما تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، إلى جانب العلاقة بين إدارة المعرفة و الأداء الوظيفي المنظمات الإدارية.

أكدت نتائج الدراسة النظرية على أن إدارة المعرفة لها دور أساسي و ضروري لرفع مستوى الأداء الوظيفي على مستوى المنظمات الإدارية.

وبعد الدراسة النظرية لهذا الموضوع تم الوصول إلى بعض النتائج وهي كالآتي:

النتائج:

### 1 النتائج النظرية:

تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصول النظرية وتشمل ما يلي:

- إن مدخل إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.

❖ يتأثر الأداء الوظيفي بالعوامل إدارية تنظيمية، وعوامل أخرى متعلقة بالفرد، إضافة إلى عوامل فنية وتكنولوجية.

❖ يعتبر تقييم الأداء امرأ ضرورياً، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط الأفراد داخل المؤسسة واتخاذ القرارات الصحيحة لتحقيق الأهداف.

❖ إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير إمكانيات مادية وبشرية.

❖ تحسين الأداء الوظيفي متعلق بإدارة المعرفة.

ثانياً: آفاق الدراسة:

❖ مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق تحسين الأداء الوظيفي.

❖ دور الأداء الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ اثر إستراتيجية إدارة المعرفة على أداء الفرد والمؤسسة.

❖ مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الخبرات الإستراتيجية.

# قائمة الجداول و الأشكال.

## قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل                   | رقم الشكل  |
|--------|-------------------------------|------------|
| 16     | هرمية المعرفة.                | الشكل (01) |
| 21     | نموذج نوناك وتاكوشي.          | الشكل (02) |
| 43     | عمليات جوهرية لإدارة المعرفة. | الشكل (03) |
| 46     | نموذج Dyffy.                  | الشكل (04) |
| 47     | نموذج سلسلة القيمة المعرفية.  | الشكل (05) |
| 48     | نموذج إدارة المعرفة.          | الشكل (06) |
| 50     | نموذج ماركودت.                | الشكل (07) |
| 74     | يمثل خطوات الإدارة بالأزمات.  | الشكل (08) |



## قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول                        | رقم الجدول |
|--------|-------------------------------------|------------|
| 38     | العمليات المعرفية.                  | الشكل (01) |
| 69     | نموذج مبسط لطريقة الترتيب.          | الشكل (02) |
| 70     | نموذج مبسط لطريقة المقارنة الزوجية. | الشكل (03) |
| 71     | نموذج يوضح طريقة التدرج البياني.    | الشكل (04) |
| 73     | نموذج يوضح طريقة الاختيار الإلزامي. | الشكل (05) |

# قائمة المراجع.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

أ -الكتب باللغة العربية:

- 1-غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجزور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.
- 2-عبد الستار علي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 3-هيثم حجازي. إدارة المعرفة: مدخل نظري . دار الأهلية للنشر والتوزيع. الأردن. 2005.
- 5-عاطف محمد، عوض. دور إدارة المعرفة وتقنياتها.مجلة جامعة دمشق. سوريا. كلية العلوم الاقتصادية والقانونية. مجلد 28. العدد الأول.2012.
- 6-بسام محمود. المهارات. إدارة المعرفة. دار جليس الزمان: الأردن. الطبعة الأولى.2012.
- 7-خضر مصباح، إسماعيل طيطي. إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. الأردن: دار حامد. الطبعة الأولى. 2010.
- 8-عصام، نور الدين. إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة . الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع. 2010.
- 9-أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 10-احمد، علي. مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة مجلة جامعة دمشق. المجلد 28. العدد الأول. دمشق سوريا، 2012.

- 11- بسام محمد، المهيترات. إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات . الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.2012.
- 12- رضا إبراهيم، الملجى. إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع. 2010.
- 13- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص:216.
- 14- عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 15- صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 16- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 17- عبد الباري إبراهيم ذرة، الصبار زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، .
- 18- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للنشر والتوزيع، مصر، 1992.
- 19- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء القاهرة، 2009.
- 20- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 21- مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية العمالية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007.
- 22- مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- على غربي، وآخرون، تنمية الموارد البشرية ( مدخل استراتيجي) للطبعة الثانية، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.

- 23- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 24- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 25- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار محدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
- 26- خضير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 27- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها دار محدلاوي للنشر، الأردن، 2006.
- 28- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 29- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2011.
- 30- جمال يوسف نذير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 31- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمات، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد رقم 26، العدد الثاني، جامعة دمشق، 2010.
- 32- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري) دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 33- غسان العمري وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

## ب - الرسائل الجامعية:

- 1- إبراهيم فيصل فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- 2- محمد زايد، بيئة العمل وعلاقتها بالرضي الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1997.
- 3- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- 4- خليفة زياد سعيد، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.
- 5- خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008.
- 6- عمر تيمجدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
- 7- محمد سلامة، الصراعات التنظيمية و علاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011.
- 8- حياة تبوب، رميلة بومالة، اثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة جيجل، الجزائر.

9-ريما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين، رسالة ماجستير في التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، 2014.

### ج -المجلات العلمية:

1-بدر إسماعيل،مخوف. مركز المعلومات التخطيطية . معهد التخطيط القومي. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط.

### ح -الملتقيات والمؤتمرات:

1- احمد طرطار. اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة. الجزائر: جامعة شلف. 13-14 ديسمبر. 2011.

2- مبارك، بوعيشة، ليليا منصور. إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة. المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. كلية إدارة الأعمال. جامعة الجنان. لبنان. سوريا. 15-17 ديسمبر.

3-داسي، وهيبة. واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة ملتقى دولي حول: التسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر.

### ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية:

#### أ -الكتب باللغة الاجنبية:

1-Françoise rossin(avec la collaboration de Sandrine Leriche),op-cit.

2-René-Charles tisseyre, op-cit.

**3-Gilles Balmise, Knowledge management et outils informatique, avril2003.**

**4-Duffy Jan , Knowledge Managements , Be Net to be agazine articl from Information Management journal , Vol 34. No 1 ,MSA, 2000.**



# فهرس المحتويات.

| الصفحة   | العنوان                                      |
|--|--|
|  | الإهداء                                      |
|  | الشكر والتقدير                               |
| ج  | مقدمة  |
| <b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.</b> |  |
| 15   | المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.           |
| 15   | المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها.        |
| 15   | أولاً: مفهومها.                              |
| 17   | ثانياً: خصائصها.                             |
| 18   | المطلب الثاني: أهميتها وأنواعها.             |
| 18   | أولاً: أهميتها.                              |
| 19   | ثانياً: أنواعها.                             |
| 22   | المطلب الثالث: ضرورتها ومصادرها.             |
| 22   | أولاً: مصادرها.                              |
| 25   | ثانياً: ضرورتها.                             |
| 27   | المبحث الثاني: إدارة المعرفة                 |
| 27   | المطلب الأول: مفهومها وأهميتها.              |
| 27   | أولاً: مفهومها.                              |
| 28   | ثانياً: أهميتها.                             |
| 29   | المطلب الثاني: أهدافها و مبادئها.            |
| 29   | أولاً: أهدافها.                              |
| 31   | ثانياً: مبادئها.                             |
| 32   | المطلب الثالث: عناصرها ومبررات التحول إليها. |

|  |  |
|--|--|
| 32   | أولاً: عناصر إدارة المعرفة.                            |
| 35   | ثانياً: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة.               |
| 38   | المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة.                  |
| 38   | المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها.     |
| 38   | أولاً: عمليات إدارة المعرفة.                           |
| 43   | ثانياً: إستراتيجية إدارة المعرفة                       |
| 45   | المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة وعوامل نموها.       |
| 45   | أولاً: نماذج إدارة المعرفة.                            |
| 50   | ثانياً: عوامل نمو إدارة المعرفة.                       |
| 51   | المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول. |
| 51   | أولاً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.                     |
| 52   | ثانياً: إيجاد حلول لإدارة المعرفة.                     |
| 53   | ثالثاً: عوامل نجاح إدارة المعرفة.                      |
| 55   | خلاصة الفصل الأول.                                     |
| <b>الفصل الثاني: تحسين الأداء الوظيفي كمحصلة لإدارة المعرفة.</b> |  |
| 57   | تمهيد.   |
| 58   | المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.                    |
| 58   | المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.                    |
| 58   | أولاً: تعريف الأداء الوظيفي.                           |
| 59   | ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي.                          |
| 60   | ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي.                          |
| 61   | المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي                   |
| 61   | أولاً: مستوى الأداء الوظيفي.                           |

|    |   |
|----|---|
| 62 | ثانيا:محددات الأداء الوظيفي.                      |
| 62 | المطلب الثالث: معايير الأداء الوظيفي.             |
| 62 | أولا: معايير الأداء الوظيفي.                      |
| 62 | ثانيا: مستويات الأداء الوظيفي.                    |
| 63 | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. |
| 63 | أولا: العوامل الإدارية.                           |
| 64 | ثانيا: العوامل التكنولوجية.                       |
| 65 | المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.              |
| 65 | المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.         |
| 66 | أولا: تعريف تقييم الأداء.                         |
| 67 | ثانيا: أهمية التقييم الأداء.                      |
| 67 | المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي.        |
| 68 | أولا: أهداف خاصة بالمنظمة.                        |
| 68 | ثانيا:أهداف خاصة بالعاملين والمديرين.             |
| 69 | المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي.          |
| 69 | أولا: الطرق التقليدية.                            |
| 72 | ثانيا: الطرق الحديثة.                             |
| 75 | المطلب الرابع: مراحل تقييم الأداء الوظيفي.        |
| 75 | أولا: مرحلة وضع توقعات الأفراد.                   |
| 75 | ثانيا: مرحلة مراقبة التقدم في الأداء.             |
| 76 | المطلب الخامس: مشكلات تقييم الأداء الوظيفي.       |
| 76 | أولا: تأثير الهالة.                               |
| 77 | ثانيا: الميل للتساهل والتجدد.                     |

|                 |   |
|-----------------|---|
| 78              | المبحث الثالث: اثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.  |
| 78              | المطلب الأول: اثر تشخيص المعرفة في الأداء الوظيفي.          |
| 78              | أولاً: سياسات التشخيص.                                      |
| 79              | ثانياً: عمليات التشخيص.                                     |
| 79              | المطلب الثاني: اثر اكتساب وتوليد المعرفة في الأداء الوظيفي. |
| 79              | أولاً: اثر اكتساب المعرفة في الأداء الوظيفي.                |
| 80              | ثانياً: اثر توليد المعرفة في الأداء الوظيفي.                |
| 81              | المطلب الثالث: اثر تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي.         |
| 82              | أولاً: دور تخزين المعرفة في الأداء الوظيفي.                 |
| 82              | المطلب الرابع: اثر تطوير وتطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي.  |
| 82              | أولاً: اثر تطوير المعرفة في الأداء الوظيفي.                 |
| 83              | ثانياً: اثر تطبيق المعرفة في الأداء الوظيفي.                |
| 85              | خلاصة الفصل الثاني.   |
| <b>الخاتمة.</b> |   |
| 90              | قائمة المراجع.  |
| 97              | قائمة الجداول.  |
| 98              | قائمة الأشكال.  |
| 103             | فهرس المحتويات.   |