



جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال

بعنوان:

إدارة المعرفة ودورها في الأداء المؤسسي

(دراسة ميدانية – شركة سور العالمية (مصنع نسيج شندي))

في الفترة من (2014 م – 2015 م)

إعداد الطالب:

عبد الرحيم عمر محمد علي

إشراف :

دكتور / التجاني الطاهر عبد القادر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الاقتصاد – جامعة شندي

1438ھ _ 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاستهلال

قَالَ تَعَالَى:

﴿وَلَقَدْ ءَايَيْنَا لُقْمَانَ الْحِكْمَةَ أَنِ اشْكُرْ لِلَّهِ وَمَن يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ

لِنَفْسِهِ ۗ وَمَن كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ حَمِيدٌ ﴿١٢﴾

صدق الله العظيم

سورة لقمان الآية : 12

الإهداء

إلى التي غرست في قلبي الصبر والعطاء ومن تحت قدميها جنات الخلد والرحمة فهذه أمنيته
مصحوبة بصفاء دعواتك أترجمها لك لعلها تنال رضاك

أمي الحبيبة

في فمي نغماً أرددته مدى الدهر وفي روحي مناجاة ورمزاً للوفاء الأبدي إلى ذلك النيل الذي
اجتاح كل السدود لكي يصب بداخلي إلى رمز الفداء والتضحية الذي علمني معنى الثبات في
أصعب المواقف ومعنى الصبر على الشدائد .

إلي روح والدي العزيز

الذين أثاروا لي طريق حياتي وكانوا شموعاً تحترق من أجلي

أخواني وأهلي وعشيرتي

بقايا مداد هي قليل من غزارة علمكم وجزالة فقهكم وغرة جهدكم .

زملائي وزميلاتي

وإلي كل من علمني حرفاً تنحني قامتي أمامكم إجلالاً وتقديراً إليكم جميعاً أهدي بحشي عليه يكون
نقطه في محيط العلم الشاسع .

أساتذتي الأجلاء

الشكر والتقدير

الشكر أجزله لله فاطر السماوات والأرض ممهد لي الطريق ومسهل لي ما أصبو إليه القائل في

كتابه العزيز (ولئن شكرتم لأزيدنكم)

يتقدم الباحث بالشكر من بعد الله سبحانه وتعالى

لجامعة شندي متمثلة في كلية الدراسات العليا التي أتاحت لي الفرصة لنيل الدرجة العلمية والشكر للدكتور: **التجاني الطاهر عبد القادر** الذي رعى البحث منذ أن كان فكرة إلي أن صار واقعا ملموساً ولم يبخل بفكره وجهده ووقته فكان خير معين والشكر موصول لأسرة مكتبة جامعة شندي المركزية و أسرة مكتبة جامعة السودان وأسرة مكتبة جامعة النيلين وإلي جامعة الزعيم الأزهرى وإلي كل من تعاون معي وأسهم في تسهيل مهمتي وساعدني في إخراج وطباعة هذا البحث ولم يسع المجال لذكرهم والحمد والشكر لله من قبل ومن وبعد وآخر دعوانا إن الحمد لله رب العالمين.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الإستهلال
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	قائمة الموضوعات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ي	المستخلص
ك	Abstract
ل	قائمة الملاحق
المقدمة	
2	أولاً : الإطار المنهجي للدراسة
5	ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة	
11	المبحث الأول : نشأة ومفهوم وأهمية وأنواع إدارة المعرفة
19	المبحث الثاني : نماذج إدارة المعرفة ومجالاتها ووظائفها وعناصرها
27	المبحث الثالث: عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة
الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء المؤسسي	
38	المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف المؤسسات
44	المبحث الثاني : مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المؤسسي
51	المبحث الثالث : مفهوم وأهمية وأهداف تقييم الأداء المؤسسي

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
59	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن شركة سور العالمية (مصنع نسيج شندى)
62	المبحث الثاني: تحليل وعرض بيانات الدراسة
95	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
الخاتمة :	
112	أولاً : النتائج
113	ثانياً : التوصيات
114	قائمة المصادر والمراجع
119	الملاحق

فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
64	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/3)
65	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/3)
66	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/3)
67	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/2/3)
68	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	(5/2/3)
69	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
70	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(7/2/3)
71	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(8/2/3)
72	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(9/2/3)
73	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(10/2/3)
74	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(11/2/3)
75	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(12/2/3)
76	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(13/2/3)
77	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(14/2/3)
78	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(15/2/3)
79	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(16/2/3)
80	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(17/2/3)
81	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(18/2/3)
82	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(19/2/3)
83	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(20/2/3)
84	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(21/2/3)
85	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	(22/2/3)
86	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	(23/2/3)
87	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	(24/2/3)
88	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	(25/2/3)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
89	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	(26/2/3)
90	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	(27/2/3)
91	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	(28/2/3)
92	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	(29/2/3)
93	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	(30/2/3)
94	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	(31/2/3)
95	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى	(1/3/3)
99	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(2/3/3)
102	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(3/3/3)
104	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	(4/3/3)
107	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(5/3/3)
109	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(6/3/3)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	(1/1/2)
22	نموذج نجم عبود نجم	(1/1/2)
64	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع	(1/2/3)
65	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(2/2/3)
66	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(3/2/3)
67	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(4/2/3)
68	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة	(5/2/3)
69	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(6/2/3)
70	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى	(7/2/3)
71	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية	(8/2/3)
72	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة	(9/2/3)
73	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة	(10/2/3)
74	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة	(11/2/3)
75	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة	(12/2/3)
76	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة	(13/2/3)
77	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة	(14/2/3)
78	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة	(15/2/3)
79	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العاشرة	(16/2/3)
80	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر	(17/2/3)
81	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر	(18/2/3)
82	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر	(19/2/3)
83	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر	(20/2/3)
84	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر	(21/2/3)
85	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر	(22/2/3)
86	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر	(23/2/3)

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
87	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر	(24/2/3)
88	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر	(25/2/3)
89	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة العشرون	(26/2/3)
90	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الحادية والعشرون	(27/2/3)
91	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية والعشرون	(28/2/3)
92	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون	(29/2/3)
93	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون	(30/2/3)
94	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة والعشرون	(31/2/3)
102	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(1/3/3)
109	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(2/3/3)

المستخلص

تناولت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالتطبيق علي مصنع نسيج شندي وتمثلت مشكلة البحث في عدم الوعي والإدراك لمدخل إدارة المعرفة وما يحويه من عمليات ومتطلبات والدور الذي يلعبه في تحقيق الأداء المؤسسي. وتتبع أهمية الدراسة من خلال تطرقه لموضوع حيوي يساعد المؤسسات في تعزيز مكانتها ودفع قيمتها والسيطرة على نشاطاتها المختلفة.

ونصت الدراسة علي فرضيتان رئيسيتان هما : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي و هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي ، وتم اختبار صحتها واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإدخال بيانات الدراسة واختبار ومناقشة الفرضيات.

توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها :

ان تشخيص المعرفة يحدد المعرفة الحرجة (الفجوة المعرفية) وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة وأيضا يمكن المنظمة من الإلمام بما ينقصها من الخبرات والكفاءات المطلوبة لتطوير أدائها وتحقيق أهدافها، ان توليد المعرفة يمكن الأفراد من التغلب علي صعوبات العمل وتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلي معلنة ومن المستوى الفردي إلي الجماعي ، وإن عملية تطبيق المعرفة بصورة جيدة تؤدي إلى حل المشكلات التي تواجهه المنظمة وأيضاً ترفع من مستوى الأداء وذلك من خلال المتابعة الدقيقة وتطبيق المعرفة وتصحيح الانحرافات فوراً.

كما توصلت الدراسة إلي العديد من التوصيات أهمها:

العمل على وضع برامج لنشر ثقافة المعرفة لدى العاملين والاهتمام بشقيها الضمني والصريح ، وتوضيح نتائج استخدام عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء ، والعمل على تطبيق المعرفة في الواقع العملي ومتابعة تطبيق المعرفة لتحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها ، العمل على بناء هياكل تنظيمية أفقية مرنة تشجع الأفراد على تطوير أدائهم وتمنحهم درجة من الاستقلالية مما يرفع من مستوى أدائهم.

Abstract

This study dealt with the role of knowledge management in institutional performance by applying to Shendi Textile Factory

The problem of research was the lack of awareness and understanding of the entrance of knowledge management and the processes and requirements and the role it plays in achieving institutional performance.

The importance of the study stems from its importance in addressing a vital issue that helps institutions strengthen their position, pay their value and control their various activities.

The study was based on two main hypotheses: There is a statistically significant relationship between the processes of knowledge management and institutional performance. There is a statistically significant relation between the requirements of knowledge management and institutional performance. The study was followed by the case study and analytical descriptive method using the statistical packages of social sciences SPSS to enter study data and test and discuss hypotheses.

The study reached several results, the most important of which are:

The identification of knowledge determines the critical knowledge (knowledge gap) by identifying strengths and weaknesses, identifying appropriate training needs, and also enables the organization to become familiar with the lack of expertise and competencies needed to develop its performance and achieve its objectives. The generation of knowledge enables individuals to overcome the difficulties of work and achieve the objectives of the organization. Through the transformation of the implicit knowledge to the advertiser and from the individual level to the collective, and the process of applying knowledge well leads to solve the problems facing the organization and also raise the level of performance through careful monitoring and application of knowledge and correct the Deviations immediately.

The study also reached several recommendations, the most important of which are:

To develop programs to spread the culture of knowledge of employees and to pay attention to both implicit and explicit, to clarify the results of the use of knowledge management processes in the development of performance, to apply knowledge in practice and to follow the application of knowledge to deflect and work to correct them; Improve their performance and give them a degree of independence, which increases their level of performance.

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
119	الإستبانة	1
124	محكمو الإستبانة	2

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

الدراسات السابقة

مقدمة :

تمر مؤسسات اليوم بمتغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنولوجي و المعلوماتي ، مما أدى إلي ضرورة البحث عن مدخل حديث يواكب تلك التغيرات ويعيد التوازن في أداء أعمالها.

فقد نشأ مصطلح حديث في الآونة الأخيرة إلا وهو "إدارة المعرفة" الأسلوب الإداري الذي يسعى إلي مواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات جديدة وسريعة ومستمرة ، كون المعرفة مفهوم أرقى واشمل من مفهوم المعلومة ونجد أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والخبرات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث.

يفترن نجاح المؤسسة بقدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار لأساليب تلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف.

وبما أن إدارة المعرفة من المداخل الحديثة والتي تعد وسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر فإن ربطها بالأداء المؤسسي هو من الموضوعات الحديثة والحيوية .

لهذا بدأ التركيز علي هذا الأخير وإعطائه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات فقد نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة وعليه فإن الأداء المؤسسي يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الأسواق ، وفي نفس الوقت تحديا لا بد منه .

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة الدراسة في عدم الوعي والإدراك لمدخل إدارة المعرفة وما يحويه من عمليات ومتطلبات والدور الذي يلعبه في تحقيق الأداء المؤسسي.

استناداً إلي ما ذكره آنفاً يمكن إظهار مشكلة البحث بصورة أكثر جلاء من خلال

السؤال الرئيسي التالي :

ما هو دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي ؟

وتتفرع عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي ؟

- ما أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي ؟

أهمية البحث :

يكتسب البحث أهميته من خلال تطرقه لموضوع حيوي يساعد المؤسسات في تعزيز مكانتها ودفع قيمتها والسيطرة على نشاطاتها المختلفة ، فمن خلال إدارة المعرفة يتم التعامل مع الكم الهائل من الأفكار والمعلومات والمعارف بسهولة ويسر وتتمكن من تخزينها واسترجاعها وعرضها وتبادلها في تنمية القدرات والمهارات وتحقيق الأهداف المنشودة.

كما يكتسب البحث أهميته أيضاً من خلال تعرضه للأداء المؤسسي الذي تجتهد كثير من المؤسسات في تحقيقه ، لكي تضمن بقاءها في سوق تنصف بالتقلبات السريعة والمتلاحقة وكذلك المنافسة الحادة فضلاً عن ذلك يبرز هذا البحث طبيعة العلاقة والدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المؤسسي.

أهداف البحث:

يرمي البحث إلي تحقيق الأهداف التالية :

1. تحديد الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي.
2. بيان أثر عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المؤسسي.
3. تقديم المقترحات اللازمة للاستفادة من إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المؤسسي.

فرضيات البحث في فرضيتين رئيسيتين هما :

الفرضية الرئيسية الأولى:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي ،
وتفرعت منها الفرضيات الآتية :

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والأداء المؤسسي.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء المؤسسي.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء المؤسسي.
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة والأداء المؤسسي.
5. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء المؤسسي.

الفرضية الرئيسية الثانية :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي،
وتفرعت منها الفرضيات الآتية :

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي.
2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهياكل التنظيمي والأداء المؤسسي.
3. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي.
4. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء المؤسسي.

منهجية البحث :

سوف نتبع في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة

حدود البحث:

الحدود المكانية : مصنع النسيج بنشدي.

الحدود الزمانية : في الفترة ما بين " 2014م - 2016م".

مصادر جمع البيانات المعلومات :

مصادر أولية : وتشمل الإستبانة المقابلة والملاحظة

مصادر ثانوية: وتشمل المراجع والوثائق والكتب وكل المؤلفات ذات العلاقة بموضوع

البحث والدوريات العلمية والمنشورات.

ثانياً : الدراسات السابقة :

1/ دراسة سليم خليفة سليم 2015م

تناولت الدراسة أثر وظائف إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وتمثلت مشكلة الدراسة في معانات شركات المساهمة الأردنية من ضعف تقابل مزاياها التنافسية العديدة التي تتمتع بها خاصة في مستوى المزايا السعرية ومزايا التكلفة الأقل.

أهم النتائج التي توصلت إليها :

1. تبني مبادئ وأعراف إدارة المعرفة يقود إلي تحقيق الميزة التنافسية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على رضا العميل عن الخدمات المقدمة من الشركات الصناعية في انجاز المعاملات والتخلص من الروتين يعدان السمات الأبرز وثمار هذا التبني.
2. هنالك أثر واضح لوظائف إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات المساهمة الأردنية لذلك يجب على الشركات وضع سياسات واستراتيجيات تنمي وتفعّل إدارة المعرفة.

أهم التوصيات :

1. تشريع استراتيجيات وسياسات تقوم على تبني هذه الوظائف وتفعيلها ومتابعة تطبيق مبادئها.
2. وضع طاقم متخصص لكي يقوم بعملية البحث والتطوير فيما يخص بتحسين وظائف إدارة المعرفة⁽¹⁾.

2/ دراسة مكية كريدي بنيان 2015م

تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية للجامعات العراقية حيث شملت كليات الطب الحكومية في مدينة بغداد ، وتمثلت مشكلة الدراسة في كون الجامعات تعاني قصور في الكثير من جوانبها وهي أحوج بكثير إلي التأكيد على أهمية الأفكار الإبداعية والقدرات الخلاقة لأبنائها بالرغم من أنها تمثل بؤرة المعرفة.

(1) دراسة سليم خليفة سليم ، أثر وظائف إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الزعيم الأزهرى ، 2015م.

هدفت هذه الدراسة إلي : الوقوف على مدى إدراك القيادات الجامعية لأهمية إدارة المعرفة والاستفادة من المحزون المعرفي لديها وبما يخدم تنمية الموارد البشرية.

أهم النتائج التي توصلت إليها :

1. أن اعتماد مدخل إدارة المعرفة طريقة حديثة يعمل على توفير ما تحتاجه الكليات من الكوادر البشرية.

2. أن امتلاك الجامعات قواعد بيانات وأنظمة جديدة وبشكل مستمر وإكسابها للأفراد العاملين كل في مجال تخصصه بهدف رفع مستوى الأداء في مختلف أنشطتها.
أهم التوصيات :

1. على القيادة في الجامعات المبحوثة الاستفادة من مواردها البشرية ذوي الخبرة والمهارة والمعرفة المتراكمة والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط.

2. ضرورة التفكير جدياً من قبل الجامعات المبحوثة لرفع مستوى المعرفة لدى هيئاتها التدريسية ودفعهم باتجاه تنمية الموارد البشرية⁽¹⁾.

3/ دراسة خالد المنعم عبد الله البستجي 2014م

تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة في أداء العاملين ، وتمثلت مشكلة الدراسة في ما مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين في شركات الاتصالات الأردنية واستخدامها كأداة تغيير ضمن عمليات هذه الشركات وهدفت إلي الوقوف على أهمية إدارة المعرفة ونتائجها على أداء العاملين في شركات الاتصالات النقالة في الأردن.
أهم النتائج التي توصلت إليها :

1. أظهرت هذه الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين.

2. وأظهرت أن هنالك علاقة بين توليد المعرفة وأداء العاملين.

أهم التوصيات :

(1) دراسة مكية كريدي بنيان ، أثر أدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية للجامعات العراقية ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الزعيم الأزهري ، 2015م

1. ضرورة توعية العاملين في هذه المنظمات بأهمية إدارة المعرفة وإنشاء قواعد لهذه المعرفة.

2. أن يكون هنالك تطوير مستمر لبرامج إدارة المعرفة واتفاق السياسات الخاصة بالمعرفة مع أهداف المنظمة⁽¹⁾.

4/ دراسة معاذ إبراهيم عبد العظيم 2014م

تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة على فاعلية نشاط المؤسسات وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هو تأثير أهداف واقع إدارة المعرفة في المؤسسات.

وهدفت هذه الدراسة إلي التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في شركة هجليج لخدمات البترول والاستثمار المحدودة من خلال رصد واقع العمليات المختلفة لإدارة المعرفة.

أهم النتائج التي توصلت إليها :

1. أظهرت وجود علاقة بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية شركة هجليج فالشركات التي تمارس إدارة المعرفة تكون أكثر فاعلية يعكس المؤسسات التي لا تمارس إدارة المعرفة.

2. إن أكبر المعوقات هو عدم وجود إدراك كافي لمفهوم إدارة المعرفة وعدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة.

أهم التوصيات :

1. ضرورة تبني الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة.

2. عقد الدورات التدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتشجيعهم على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية⁽²⁾.

(1) دراسة خالد المنعم عبد الله البستجي ، أثر إدارة المعرفة في أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى ، 2014م.

(2) دراسة معاذ إبراهيم عبد العظيم ، أثر إدارة المعرفة على فاعلية نشاط المؤسسات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى ، 2014م.

5/ دراسة عبد العظيم والختم عبد الرحيم 2014م

أثر إدارة المعرفة على كفاءة الأداء الوظيفي

تمثلت مشكلة الدراسة ما دور واقع عمليات إدارة المعرفة في فعالية أنشطة المنظمة. هدفت هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في كفاءة الأداء الوظيفي.

أهم النتائج التي توصلت إليها :

1. القرارات المستندة على إدارة المعرفة تساعد على التخطيط السليم وهذا من شأنه رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

2. الاقتناع بالمعرفة لتطبيقها في المنظمة يؤدي لنجاحها واستمراريتها والمعرفة هي الوسيلة التي من خلالها يتم تطبيق أداء وظيفي سليم.

أهم التوصيات :

1. توسيع مجال البحث لدراسة وإمكانية توليد المعرفة محلياً.

2. الاهتمام بالأفراد من حيث الإعداد والتأهيل وتدريبهم على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لأن العنصر البشري هو مفتاح تطبيق إدارة المعرفة.⁽¹⁾

6/ دراسة عمر غالب محمد عربيات 2013م

تناولت دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وهدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة الإرتباطية والأثرية بين متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات الميزة التنافسية في البنوك.

أهم النتائج التي توصلت إليها :

1. وجود تأثير معنوي بين اكتساب المعرفة ، والتشارك بالمعرفة ، وتخزين المعرفة والميزة التنافسية.

2. أكثر عمليات الدارة المعرفة أهمية في تحقيق الميزة التنافسية تخزين المعرفة يليها اكتساب المعرفة وأخير تطبيق المعرفة.

(1) دراسة عبد العظيم والختم عبد الرحيم ، أثر إدارة المعرفة على كفاءة الأداء الوظيفي ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الزعيم الأزهرى ، 2014م.

أهم التوصيات :

1. ان يسعى مدراء المنظمات نحو تعزيز عمليات إدارة المعرفة لعلاقتها المعنوية مع الميزة التنافسية.
2. الحث على استخدام ذاكرة تنظيمية مما يساعد المنظمة على تخزين المعرفة والرجوع لها عند الحاجة بما يؤدي استثمار الكثير من الوقت الضائع في البحث عن المعرفة (1).

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يلاحظ ما يأتي :

1. عدم توافر دراسات سابقة تناولت إدارة المعرفة والأداء المؤسسي معاً وهذا ما تختلف به عن الدراسة من الدراسات السابقة.
 2. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة.
- أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تعد هذه الدراسة أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علم الباحث التي تناول دور إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في إحدى المؤسسات الصناعية باعتبار لا توجد دراسة سابقة للمجال نفسه لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال إذ ستحاول الربط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.
- فقد كانت الدراسة الوحيدة حسب علم الباحث التي ستربط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي لدى جامعة شندي وأيضاً هذا ما يميز هذه الدراسة

(1) دراسة عمر غالب محمد عربيات ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الزعيم الأزهرى ، 2013م.

هيكـل البـحث :

يتكون البحث من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة وتتكون المقدمة من الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الأول تناول الإطار النظري لإدارة المعرفة وينقسم إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يتحدث عن نشأة ومفهوم وأهمية وأنواع إدارة المعرفة والمبحث الثاني يحتوى على نماذج إدارة المعرفة ومجالاتها ووظائفها وعناصرها ، والمبحث الثالث يتضمن عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني تناول الإطار النظري للأداء المؤسسي وينقسم إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول مفهوم وأهمية وأهداف المؤسسات والمبحث الثاني يحتوى مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المؤسسي ، والمبحث الثالث يتضمن مفهوم وأهمية وأهداف تقييم الأداء المؤسسي.

أما الفصل الثالث تناول الدراسة الميدانية وينقسم أيضاً إلى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول عبارة نبذة تعريفية عن مكان تطبيق الدراسة (مصنع نسيج شندى) ، و المبحث الثانى يحتوى علي عرض وتحليل بيانات الدراسة ، المبحث الثالث يحتوى علي اختبار ومناقشة الفرضيات.

الخاتمة تشتمل على النتائج والتوصيات والمصادر والمراجع.

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة المعرفة

المبحث الأول : نشأة ومفهوم وأهمية وأنواع إدارة المعرفة

المبحث الثاني : نماذج إدارة المعرفة ومجالاتها ووظائفها وعناصرها

المبحث الثالث : عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة

المبحث الأول

نشأة ومفهوم وأهمية وأنواع إدارة المعرفة

تمهيد:

إن التحول الكبير في أساليب عمل المؤسسات بعدما أصبحت المعرفة جزءاً مهماً في رأسمالها ، ساهم في ظهور أسلوب إداري جديد يسعى إلي مواكبة العصر الجديد قادرة على مواجهة المشكلات فمفهوم (إدارة المعرفة) قبل التطرق إليه لابد من التطرق على الثلاثية التالية (المعرفة ، البيانات ، المعلومات) كمدخل لإدارة المعرفة.

يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحاً حديثاً إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة ، لذا فإن إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة قد فتح لها أفقا لأنها أداء فاعلة تساعد المؤسسات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية.

إننا في هذا البحث سعيانا إلي تبيان مفهوم (إدارة المعرفة) كمصطلح معاصر يعبر على توجيه استراتيجي لإدارة المؤسسات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم ، لتتسلح بمعدات المعرفة لمواجهة تحديات ومشكلات هذا العصر.

مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة :

أفضل من عبروا عن (إدارة المعرفة) هم الذين عرفوا المعرفة أولاً التي تستلزم القيام بمرحلتين حتى تصل إليها هما :

أولاً : البيانات Data :

البيانات ليس بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب ومن تعاريفها نجد بأنها مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الأداء أو الاتجاهات⁽¹⁾.

ثانياً : المعلومات Information :

مجموعة من البيانات التي تمت معالجتها وتم ترتيبها بشكل مفهوم وذا معنى ومفيد للجنس البشري⁽²⁾.

(1) عبد الفتاح المغربي ، نظم المعلومات الإدارية ، (جامعة المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2002م) ص 29.

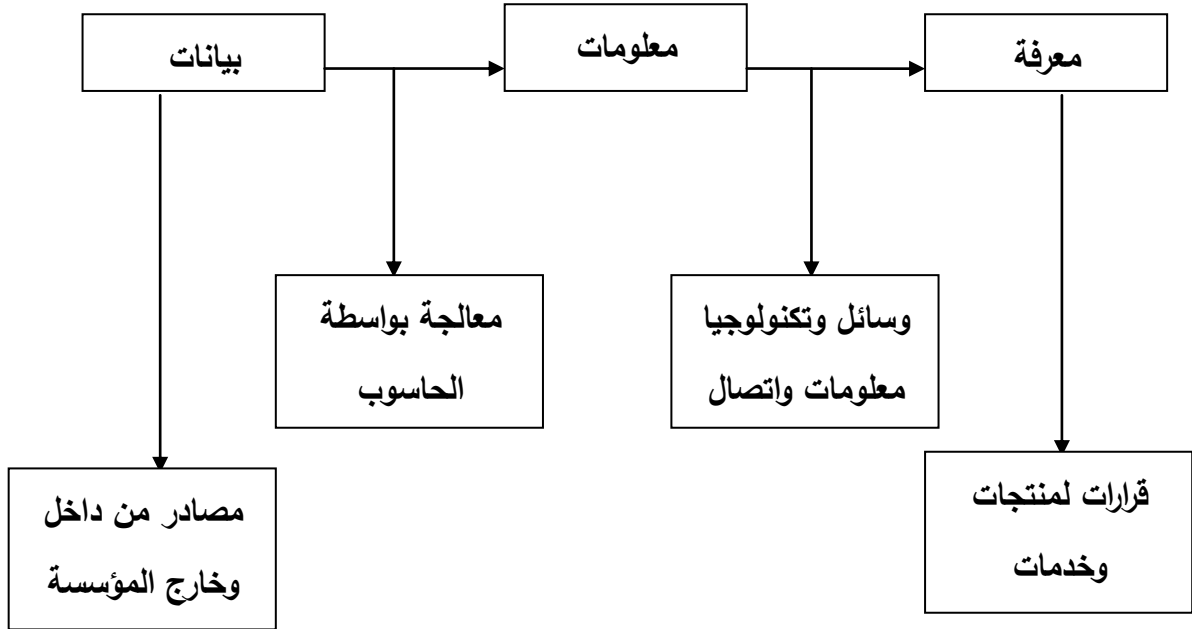
(2) خضر مصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة والتحديات والتقنيات والحلول ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2009م) ، ص 20.

ثالثاً : المعرفة :

وردت تعريفات متعددة للمعرفة ومنها نجد أنها مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة⁽¹⁾.
وتعرف أيضاً بأنها : الحافز للعمل والتي تجعل الأفراد مدركين لإمكانياتهم وكيف يمكن تحقيقها وأن المعرفة التطبيقية هي ذلك النوع الضروري للإعمال حيث تستخدم في اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال⁽²⁾.

الشكل (1/1/2)

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر : عامر إبراهيم القنديلجي ، نظم المعلومات الإدارية الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان ، 2005م ، ص 37.

(1) عبد الستار العلى وآخرون ، مدخل الي إدارة المعرفة (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2006 م) ، ص 26.

(2) ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة المعرفة مفاهيم ، مبادئ تطبيقات ، ط3 ، (أبو ظبي: دار الكتب والوثائق القومية ، 2009م) ص 11.

أنواع المعرفة :

هنالك العديد من التصنيفات ونخص بالذكر الأكثر شيوعاً هما (1).

أولاً : المعرفة الضمنية Tacit:

إشارة كل من نوناكا وتاكيشي 1995م أن الأصول غير الملموسة كالقيم والصور الذهنية للمنظمة ، الحدث ، الاستعارات ، و نفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام لها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة.

فالمعرفة الضمنية في حقيقة الأمر توجد في مهارة كيف تعرف Know – I tow وتتعلق الضمنية بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية.

ثانياً : المعرفة الظاهرة :

وتتعلق بالمعلومات الموجود والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها ، الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات ، معايير العمليات والتشغيل ، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب وقد ميز Polanyi بين نوعين من المعرفة عندما قال أننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع لصعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة.

(1/1/2) نشأة ومفهوم إدارة المعرفة :

أولاً : نشأة إدارة المعرفة :

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور (إدارة المعرفة) والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلي اقتصاد المعرفة ، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية فضلاً عن ظهور مجتمعات المعرفة وبالتالي تبدلت مكامن وآليات بناء القوة

(1) خضر مصباح إسماعيل طيطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلي المعرفة ، وانتقلت مزايا المنافسة إلي موارد المعرفة ورأس المال الفكري (1).

يعتبر مفهوم إدارة المعرفة قديم وجديد في نفس الوقت فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع من آلاف السنين ، لكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل يعتبر أمراً حديثاً نسبياً ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة لكن معظمهم كان خلال السنوات القليلة الماضية في مطلع التسعينيات من القرن المنصرم تم الإشارة خلال المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي سنة 1980م إلي عبارة المعرفة قوة ومن ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه مهندس المعرفة ومع ولادته استحدث سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الروايات المتعلقة بالموضوع والتي من بينها تغيير عنوان مجلة من (هندسة إدارة الأعمال) إلي إدارة ومعالجة المعرفة (2).

وعليه كانت بداية الاهتمام بإدارة المعرفة في مطلع التسعينات حيث مر هذا المفهوم بثلاثة مراحل هي مفهوم (المعرفة قوة) ثم (هندسة المعرفة) وصولاً إلي مفهوم (إدارة المعرفة).

ثانياً : مفهوم إدارة المعرفة

رغم اتساع الدراسة في موضوع إدارة المعرفة إلا أنه لم يتم التوصل إلي تعريف دقيق للمصطلح حتى الآن ولفهم إدارة المعرفة هنالك ثلاثة مداخل أساسية.

- المدخل المعلوماتي يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.

- المدخل التقني لإدارة المعرفة يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التقيب عن البيانات ، مستودعات البيانات النظم الخبيرة

(1) غنيم أحمد ، نظم دعم القرار ، (القاهرة : دار الوفاء ، 2004م) ص4.

(2) ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، ط1 (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2008م) ص 78.

نظم المعالجة التحليل الفورية ، نظم المعلومات الذكية ، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

- المدخل الثقافي يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي ، التعليم المتواصل وبناء المنظمات الساعية للتعليم. وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة كما هو واضح إلي تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة بالتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة فيها من خلال مدخل منهجي منظم⁽¹⁾.

ولذلك يعرف Hackett إدارة المعرفة بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع ، بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق ، والسياسات والإجراءات ، بالإضافة إلي تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون⁽²⁾.

• ويعرف ركايرم إدارة المعرفة بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستخدامها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلي معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة⁽³⁾.

• إدارة المعرفة هي ممارسة منظمة للمعرفة التنظيمية تساعد في الحصول على الفهم المعمق من خبراتها الذاتية كما تساعد في الحصول بعض فعاليتها في تركيز اهتمام المنظمة على استحصال وخرن واستخدام المعرفة في أشياء مثل حل المشكلات والتعلم الديناميكي والتخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات ، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار وتضيف إلي نكاء المنظمة وتتيح مرونة اكبر⁽⁴⁾.

(1) أسامة محمد سيد على ، إدارة المعرفة ، ط1 ، (كفر الشيخ : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، 2013م) ، ص 174.

(2) هيثم على حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، ط1 ، (عمان : دار الرضوان للنشر والتوزيع ، 2004م) ، ص 52.

(3) البيلاوي حسن حسين ، حسن سلامة عبد العظيم ، إدارة المعرفة في التعليم ، ط1 ، (الإسكندرية : دار الوفاء 2007م) ، ص84.

(4) نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، ط1 (الأردن : الوراق ، 2005م) ص96.

● إدارة المعرفة هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة ، وحل المشكلات والتعلم التنظيمي ، والتخطيط الاستراتيجي⁽¹⁾.

وكخلاصة فإن إدارة المعرفة هي نظام أو فرع من الإدارة يركز على الأساليب النظامية والأدوات والممارسات الفكرية أو المعرفية التي تقوم بها المنظمات لرصد المعرفة التي تمتلكها الكفاءات الفردية بحيث تفيد بقية العاملين داخل المنظمة الأمر الذي يفرض وضع آليه لإدارتها من خلال عمليات توليدها وحفظها وتوصيلها واستخدامها بفاعلية وكفاءة تمكن المؤسسة من مواجهة تحدياتها ومشاكلها أن إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع تتبناه المنظمة بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المنظمة ، وهي ليست إدارة الفراغ والعدم بل هي إدارة المعني والمغذى لمخزون الخبرات والتجارب الإنسانية.

(2/1/2) أهمية إدارة المعرفة :

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة وحيث أنها تسهم في المعرفة وإيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات الحديثة و إتساع للشبكة المعلوماتية مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها ، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة ، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف⁽²⁾.

يمكن إجمالي أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية⁽³⁾:

(1) كرمالي سلطان ، إدارة المعرفة ، مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم عل حجازي (عمان : الأهلية ، 2005م) ص18.

(2) كرمالي سلطان ، إدارة المعرفة ، مدخل تطبيقي ، مرجع سبق ذكره، 21.

(3) صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة (بغداد : ب د ، 2005) ص 43.

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 3. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 4. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة ، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 5. تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلي المعرفة المتولد عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 6. تدعم الجهود للاستفادة مع جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 7. تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- (3/1/2) أهداف إدارة المعرفة :**

تهدف إدارة المعرفة إلي تحقيق الآتي :

1. اسر المعرفة من مصادرها وخبزنها وإعادة استعمالها.
2. جذب رأس مال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين⁽¹⁾.
4. نقل المعرفة الضمنية من عقول أصحابها وتحويلها لمعرفة ظاهرة.
5. تحويل المعرفة الداخلية والخارجية لمعرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
6. تحسين عملية صنع القرارات بتوفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص34-44

7. الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة أو المؤسسة والتي قد تكون نقص كفاءاتها أو هدر وقتها وأموالها لتلبية متطلبات التركيز والتوافق مع المتغيرات في البيئة المحيطة بها.(1)

تساعد إدارة المعرفة في حل المشكلات المالية التي قد تواجه المؤسسات أو المنظمات والتي قد تضعف كفاءاتها أو تضيع وقتها وأموالها أو تقلل الخدمات التي تقدم للجمهور فالمعرفة التي تنتج من أبحاث ودراسات أو بيانات تكون أكثر توظيفاً وتطبيقاً في بناء استراتيجيات ورسم سياسات وصناعة واتخاذ القرارات.

(1) أسامة محمد علي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 144-145.

المبحث الثاني

نماذج إدارة المعرفة ومجالاتها ووظائفها وعناصرها

(1/2/2) نماذج إدارة المعرفة :

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة ، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر ، بالإضافة إلي الاستفادة من اكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلي مرحلة الإبداع والمنافسة ومن بين هذه النماذج.(1)

أولاً : نموذج ماركوردت :

اقترح ماركوردت مدخلاً نظامياً شمولياً لإدارة المعرفة في المنظمة ويتألف النموذج المقترح من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلي المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل :

اكتساب ، التوليد والتخزين استخراج المعلومات وتحليلها ، النقل والنشر ، التطبيق والمصادقة.(2)

ثانياً : نموذج wig ويج :

لقد قدم ويج نموذج لإدارة المعرفة وقسمه إلي نموذجين هما :

1. نموذج دورة تطور المعرفة المؤسساتية ويتكون من خمس مراحل هي :

- مرحلة تطوير وإعداد المعرفة : يجرى تطوير و إعداد المعرفة من خلال عمليات التعلم ، الإبداع ، والابتكار ، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلي جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.

- مرحلة اكتساب المعرفة : وهذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من اجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من اجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

(1) صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره، ص46.

(2) ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 237

- **مرحلة غريئة وتهذيب المعرفة** : في هذه المرحلة يجرى تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهذا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة.

- **مرحلة توزيع ونشر المعرفة** : خلال هذه المرحلة يجرى توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل ، وتجرى عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخبيرة ، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع ، خدمات).

- **مرحلة الرفع المعرفي** : وفيها تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة المحصلة للمراحل الأربعة السابقة ، و هنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي ، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل ، وتزيد عمليات الابتكار والإبداع.⁽¹⁾

2. نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي

ويتكون من المراحل الخمسة الآتية : - **مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة** : وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن لمحة عابره ، وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

- **مرحلة المعرفة المثالية** : يكون جزء من هذه المعرفة معروفاً وواضحاً ويجري العمل معه بصورة واضحة أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرأي والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة ، ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.

- **مرحلة المعرفة النظامية** : تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة وتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيداً ، وهذه المعرفة يطلق عليها أحيانا المعرفة العميقة ويجرى استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.

(1) ربحي مصطفى عليان مرجع سبق ذكره ، ص 239

- مرحلة المعرفة الوافية : هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة واضحة ، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المعرفة واغلب الأحيان تكون معرفة صريحة ، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة.

- مرحلة المعرفة العاملة الروتينية : في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة ، تستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب. (1):

3. نموذج نجم عبود نجم :

لقد قدم (نجم عبود) نموذجاً لإدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) ومن مميزات هذا النموذج نجد (2):

أ/ أنه شامل لمصادر المعرفة ، ولأنواع المعرفة ، ولعمليات المعرفة ولمجالاتها.
ب/ أنه منطقي ، بحيث هنالك تعلماً وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار) ، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه من كل أنحائها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستخدامها.

ج/ أنه تحفيزي بحيث يبدأ بتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة إلى أنه ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للشركة.
أن هذه المميزات والخصائص السابقة الذكر وضحتها الدكتورة نجم عبود نجم في الشكلي التالي:

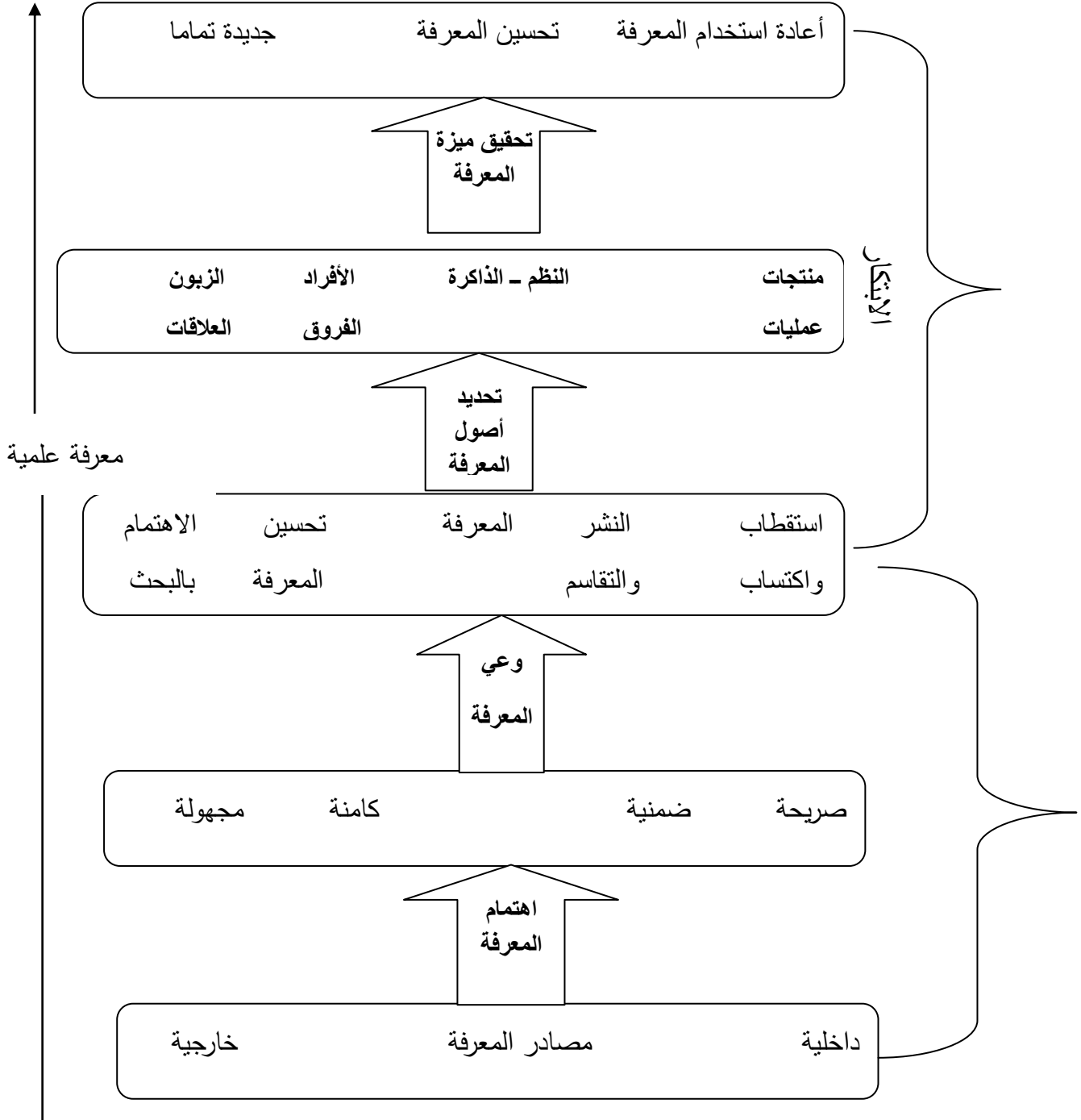
(1) على السلمي ، إدارة المعرفة (القاهرة : دار غريب ، 2004م) ص 34.

(2) نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 125.

الشكل (1/2/2)

نموذج نجم عبود نجم

نموذج الرصيد - التحقق - الميزة



المصدر : نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة والاستراتيجيات ، ط1 ، (عمان : الوراق للنشر والتوزيع 2005م) ص 126.

(2/2/2) مجالات إدارة المعرفة :

- تمثل أهم مجالات واستخدامات إدارة المعرفة فيما يلي :
- اتخاذ القرارات في جميع المجالات ، حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.
- التخطيط الاستراتيجي : حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره ، وبالتالي الإستراتيجية.
- تخطيط العمليات وإعادة هندستها : أي إعادة تعميم العمليات وإجراءات العمل.
- في الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصالات لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- مجالات البحث والتطوير.
- كما تستخدم المعرفة من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات منها كالتالي¹ :
- وضع خطة البحث والتطوير استناداً على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المعقودة واستقلال التجارب والخبرات الموجودة.
- تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل المهام الموكلة إلي العمال.⁽²⁾

(3/2/2) وظائف إدارة المعرفة:

- تتولى إدارة المعرفة الإشراف على تنفيذ عدة وظائف منها.
- الإدارة الإستراتيجية للمعرفة :
- تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلي تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والفنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة ، ، ط1 (عمان : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009م)، ص ص 100 - 101.

(2) إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة ، الممارسات والمفاهيم ، ط1 (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع ،

2007م) ص 31.

- بناء نظم المعرفة :

أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة المستندة إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود لاستكمال البيئة التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم مساندة القرارات الجماعية ونظم المعلومات الإدارية.

- تنمية وتطوير العقل الجمعي :

تتم هذه العملية من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة استقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه وبغض النظر عن الجنسية والقومية والعرف.

- إدارة المعلومات والوسائط المتعددة (الرقمية) :

تستهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة سواء بتقليل نسبة التكلفة للمعلومات من هيكل التكاليف الكلية - بالإضافة إلى أن المعلومات هي التي تحدد قوة المساومة النسبية للعاملين في كل أنشطة الأعمال.

- إدارة التعاضد (التماسك) :

تعد إدارة المعرفة وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية أو القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.

ويعني مصطلح التعاضد قدرة الوحدات أو الشركات على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر مما لو قامت كل شركة أو وحدة بتنفيذ العمل. وحدها فقط. (1)

(4/2/2) عناصر إدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي : (الإستراتيجية ، الأشخاص ، التكنولوجيا ، العملية). وتفاعل هذه العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها.

(1) أسامة محمد سيد على ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 162 - 164.

1. **الإستراتيجية** : تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحريك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع ويتمثل دور الإستراتيجية في إدارة المعرفة في أنها تقوم بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تتبنى الخيارات الصحيحة والملائمة ، توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية ، تسهم في تنمية شركات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة خاصة في مجال المعرفة الضمنية ، تسهم في تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمنظمة لكي يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها ، ترفع في اتجاه توليد المعرفة تسهم في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها ، تسهم في تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها متوازنة مع المعرفة المطلوبة ، تحدد روابط المنظمة وصلاتها لتطوير معرفتها.

2. **الأشخاص** : تعد القوة البشرية الجانب الأساسي في إدارة المعرفة ، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها. والمقصود بالأشخاص هنا هم كادر أنظمة المعلومات ، وكادر إدارة المعرفة ، وكادر البحث والتطوير ، ومديرو الموارد البشرية ، الأقسام الأخرى ، قادة طرق المشروعات ، والأشخاص في عمليات إدارة المعرفة.⁽¹⁾

وتتخلص الأدوار التي يؤديها الأشخاص في النقاط التالية:

تسهم بصيرة الإنسان في إغناء المعرفة المتوافرة من خلال تنظيم المعلومات ، وكيفية ربط هذه المعلومات مع بعضها البعض وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية.

- تقييم وتعزيز وقبول أو رفض وحساب المدخلات من المعلومات ، كي يجري تحويلها إلى معرفة ويكون من أبرز أدوارهم تحديد من سيجري توصيل هذه المعرفة إليه.

(1) أسامة محمد سيد على ، مرجع سبق ذكره ، ص165.

- يقوم مدير إدارة المعرفة الرئيس - ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء إستراتيجية منذ البداية.

- تعد عقول الأفراد المبدعين أهم مصادر المعرفة حيث تخلق الأفكار اللامعة.
- تعد الخبرات أكثر أصالة من المعلومات المكتسبة من خلال التعليم الرسمي والمهارات المتميزة مقصورة على جماعات قليلة نسبياً سمات يختص بها المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى.

3. التكنولوجيا:

وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي تستعمل في إيصال المهام المطلوبة.

4. العمليات :

وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى التحديث والتطوير للتأكيد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية والكمية ومدى صلتها بالموضوع المطروح. (1)

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 77.

المبحث الثالث

عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة

(1/3/2) عمليات إدارة المعرفة :

يجب ان تدرس دورة حياة المعرفة كاملة بدءاً من الحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية وصولاً إلى تصنيفها وتقييمها وخبزنها وإتاحة الوصول إليها والاستفادة منها ولزيادة الوضوح حول عمليات إدارة المعرفة فقد قام الباحث لمسح لأكبر قدر من الأدبيات حول الموضوع وهي كما يلي :

يشير إيتال إلى أن إدارة المعرفة تتمثل بما يلي :

• تشخيص المعرفة

• تحديد أهداف المعرفة

• توليد المعرفة

• خزن المعرفة

أما بيورك فقد حدد عمليات إدارة المعرفة بالآتي :

• الخلق والابتكار

• التنظيم

• المشاركة

• الاستعمال وإعادة الاستعمال

إلا أن الملكاوي يري ان عمليات إدارة المعرفة تتمثل في ما يلي :

• التشخيص وتحديد الأهداف

• التوليد

• التوزيع

• التطبيق والمتابعة (1)

كما يشير العلي وآخرون إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلى إدارة المعرفة كإدارة أفراد وليس كأداة معلومات .

(1) الملكاوي إبراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص ص 88 - 89.

وبناء على ذلك تم تصنيف وترتيب عمليات إدارة المعرفة وفق ما يلي (1):

- تشخيص المعرفة
- اكتساب المعرفة
- توليد المعرفة
- تخزين المعرفة
- تطوير المعرفة وتوزيعها

كما بين فلوفي ايضاً ان عملياتها تتمثل في توليد المعرفة وتوزيعها وتنميتها وفي المرحلة النهائية تطبيق المعرفة وان المنظمة تحتاج إلي تعلم تنظيمي لتوليد المعرفة وتحتاج طريقة لنقلها وتوزيعها (2).

وبناء على ما سبق يتبين بان معظم الباحثين وعلى اختلاف توجهاتهم فإنهم يشتركون في أكثر من عملية وهي :

- العمليات الأساسية لإدارة المعرفة
- أولاً : تشخيص المعرفة :

إن عملية تشخيص المعرفة وفق Van BUREN ما هي إلا تشخيص وتحديد لأنواع رأس المال ومتطلبات الابتكار وتوليد رأس المال الفكري والمعرفي الجديد بشكل يبين حيويته وأهميته في المنظمة التي تبني نظم إدارة المعرفة (3). وتعد هذه العملية من الأمور المهمة لأي برنامج إدارة معرفة وعلى ضوءها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الاخرى لان من نتائجها يتم معرفة نوع المعرفة المتوافرة ، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة وتعد أمراً حتماً لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة ، وتحديد الأشخاص العاملين لها ، ومواقعهم وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد ، وتعتبر من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

(1) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

(2) صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 60 - 61.

(3) عبد الرحمن الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، ط 1 (دار وائل للنشر ، ب ت) ص 107.

كما ان منظمة Ams الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجهت
تحديين رئيسيين

- التحدي الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية.
- الثاني هو كيفية أسرها ومن أهداف العملية أيضاً توفير مبدأ الملائمة مع الغابات
الموضوعة للمشروع يكتنفه الغموض.

ويشير Alvesson إلي أن المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة بل أن
الغامض هو الدور الذي تؤديه في المنظمة فالتشخيص يحدد لنا المعرفة الملائمة
لوضع الحلول للمشكلة.

كما أكدت Loomis على ضرورة عملية التشخيص قبل القيام بإدارة المعرفة ونوهت
بأسلوب مصفوفة المواقع position matrix التي تمكن المشرفين من تحديد معرفة
كل عامل ، فضلاً عن دفتر الملاحظات التقليدية ودفتر ملاحظات المختبر للتجارب
وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية
تساهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الاخرى وعمقها⁽¹⁾.

كما أن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم
بعدها يتم البحث عن مكان وجودها هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم
في الإجراءات⁽²⁾.

ثانياً : اكتساب المعرفة :

بعد إلانتها من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على
اكتسابها وبلوغها ونجد مصطلحات عديدة استعملت للدلالة على هذه العملية منها
امتصاص ، تحصيل ، جمع ، أسر وجميعها تدل على العملية التي بمقتضاها يتم
حصول واقتناء معرفة جديدة أو معرفة كانت موجودة ولكنها لم تستعمل لأنها لم تكن
متاحة ويكون الاكتساب مهمة أفراد المنظمة.

ويتم اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة
وبيئتها ومهما تعددت أنواعها وأشكالها. معرفة ضمنية أو صريحة وهذه المصادر قد

(1) صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 63 - 65.

(2) عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

تكون وثائق ، بحوث ، مستودعات معرفة ، عاملين ، موردين ... وغيرهم وتستخدم العديد من الوسائل في اكتساب المعرفة بالمنظمة وبحسب حاجة المنظمة وإمكانياتها نذكر على سبيل المثال لا الحصر الاتصال ، النقاش والحوار ، الرصد ، الانترنت ، حضور المؤتمرات والندوات ، التعليم والتدريب ، وفيما يخص الأفراد المنتمين الي مجتمع المنظمة يتم الاستثمار فيهم باعتبارهم رأس مال بشري كتحفيزهم وتشجيع الإبداع والتغيير ... في سبيل زيادة قدراتهم ومهاراتهم في اكتساب المعرفة (1).

ثالثا : توليد المعرفة :

أن اكتساب المعرفة لدى المنظمة وأفرادها هو عملية أولية قاعدية ضمن عمليات إدارة المعرفة تهدف إلي اكتساب وتكوين رصيد معرفي وهذا في الحقيقة لن تكون له قيمته الحقيقية في كونه مختزنا في عقل صاحبة بل تحويله إلي معرفة صريحة تترجم إلي أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة ابتكاريه تتجلي في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة ، باستمرار ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدر لمعرفة جديدة (2).

وهنا تكمن أهمية هذه العملية التي يمكن اعتبارها العملية الجوهرية أن لم نقل الأكثر أهمية ويمكن تلمس ذلك في المنظمة ذاتها ومدى توقف العمليات الاخرى عليها. ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة عندما تتغير الأسواق فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار (Monika & Takeuchi) أن توليد المعرفة يقود إلي توسيعها من خلال مجموعتين من الدينامكية التي تدفع عملية توسيع المعرفة.

الأولي : تحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة ظاهرة.

الثانية : تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلي الجماعي.

(1) الكبيسي عامر ، إدارة المعرفة وتطوير المنتظمات ، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005م)، ص 49.

(2) العلي عبدالستار ، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

وقدم كوين ايتال أربعة مبادئ لإبتكار المعرفة وهي :

1. تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
2. التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
3. التحول من الهياكل الهرمية إلي المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشكلية.
4. تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية (1).

رابعاً : تخزين المعرفة :

بعد تمكن المنظمة من توليد المعرفة التي تحتاجها والتي قد تحتاجها ، تسعى جاهدة بكل ما تملك من إمكانيات إلي ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها وسلامتها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقاً. ويشار إلي هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية التي يلعب اختصاصي المعلومات الدور الأعظم فيها (2).

ويعتبر تخزين المعرفة جسراً بين توليد المعرفة واسترجاعها كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواءه ، فليس أبداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كافي في السياق وإلا فقدت المعرفة (3) .

ومن هنا تأتي أهمية تخزين المعرفة والطرق والوسائل المستخدمة في ذلك مع ضرورة وجود نظام لإدامتها والسيطرة عليها وتطويرها في ظل تراكمها ونموها ، إضافة إلي تقويم محتوياتها وتحديد العلاقة بين القديم منها والجديد ومن ثم في توصيلها.

خامساً : توزيع المعرفة :

تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات بالغة الأهمية تتخذها المنظمة شعاراً في إدارة المعرفة ، وترتبط بها العديد من المصطلحات مثل النشر ، البث ، التدفق ، النقل وغيرها تعبيراً في تحريك المعرفة من مخازنها إلي كل من يجب نقلها إليهم. أن تبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء لهو أشبه بتبادل البحار مياهاها بين بعضها البعض ،

(1) صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 70 - 71.

(2) رضا إبراهيم المليجي ، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ، (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2010م)، ص

(3) العلي عبد الستار ، مرجع سبق ذكره ، ص 43.

فالشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلي الزملاء تتجدد و تزداد معارفهم على عكس بقائها محتبسة ما قد يجعلها تتكمش أو تموت لذا نجد مياه البحار دائما متجددة على عكس البحيرات المغلقة ومياهها الراكدة (1).

وتستخدم عدة طرق في توزيع المعرفة مثل التقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة والإطلاعات الدورية على الموقف في المنظمة والمنشورات الداخلية والفيديوهات والتدريب والتعلم (2).

سادسا : تطبيق المعرفة :

أن هذه المرحلة هي المستهدفة في عمليات إدارة المعرفة ، تصبح فيها المعرفة وتوظيفها أهم وسيلة في انجاز الأعمال بالمنظمة وهي هذه المرحلة تتجسد فائدة إدارة المعرفة وتتحدد مدى صحة وفعالية الأداء المعرفي في المراحل السابقة.

ان المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتغلب المعرفة **التعلم** والشرح والتعلم يأتي عن طريق التخزين والتطبيق ، أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي ، والمشاركة في المعرفة التي تؤدي إلي ابتكار معرفة جديدة على أن تطبيق المعرفة يجب أن يتماشى مع إستراتيجية المنظمة كما أن نجاح أي منظمة في برنامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذ قياساً بما هو متوافر لديها (3).

أن نظام المعرفة الكفاء في المنظمة لا يكفي لضمان النجاح في الشركة ، لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وان القوة فيه تكمن في استخدامه ، وتطبيق المعرفة أهم من المعرفة ذاتها ، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع وحدها إلي تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات (4).

(1) الملكاوي إبراهيم الخلوف ، مرجع سبق ذكره ص 82.

(2) أسامة محمد سيد على، مرجع سبق ذكره ، ص 192.

(3) البيلاوي حسن حسين ، سلامة عبدالعظيم ، وإدارة المعرفة في التعليم ، ط1 ، (الإسكندرية ،: دار الوفاء ، 2007 م)، ص 84.

(4) الكبيسي عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

(2/3/2) متطلبات إدارة المعرفة :

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة بصورة ملائمة للحصول إلى المعرفة والوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة تساعد على الإدارة الفعالة للمعرفة بحيث يمكن توليد وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها وتهيئة مثل هذه البيئة يتطلب توافر العناصر التالية : هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة ، وقيادة تنظيمية تشجع على ذلك وتكنولوجيا تتلاءم مع عمليات إدارة المعرفة وثقافة تنظيمية تخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة وبناء علاقات بين العاملين وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات :

1. الهياكل التنظيمية :

إذا يعد من المتطلبات لنجاح أي عمل بما يحتوي من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد ، لذا لابد من هياكل تنظيمية تتصف بالمرونة ، ليستطيع أفراد المنظمة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة (1).

وهناك العديد من الهياكل الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة نذكر منها الهياكل الأفقية إلى ما لا نهاية وشبكة العنكبوت.

ويتميز الهيكل الأفقي بقلة عدد المستويات الإدارية به مقارنة بالهرمية وهذا التنظيم تتركز المعرفة فيه في نقطتين هما المركز والأطراف. مما يجعل تبادل المعلومات بطريقة سهلة وسريعة.

أما الشبكي هو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات وطبقية متقاربة ولكل تخصصه ولكن تتطلب أعمالهم تفاعلات مستمرة بين الوحدات فيكون شكل شبكي وذلك لان الارتباط بين الوحدات متكامل (2).

(1) ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 168 ، 169.

(2) أسامة محمد سيد على إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 226 - 227.

2. القيادة التنظيمية :

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر لذلك فهناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.

فنظرية سمات القائد يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة أما نظرية سلوك القائد فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة (1).

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر الظرفية التي تشير إلي أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان كما أن هناك صفات يجب توافرها في كل قائد (2).

لذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة يتصف بثلاثة صفات أساسية هي القدرة على شرح الرؤية للآخرين ، وان يكون قدوة لهم ، وان تكون لديه القدرة على ربط الرؤية في أكثر من مضمون يهم المنظمة وتعمل المنظمة به (3).

ومما سبق يرى الباحث لابد ان تتمثل في القيادة القدوة الحسنة للآخرين وربط عمليات الاختبار برؤية وإستراتيجية المنظمة وان تتسق وتسهل وتدريب الأفراد وتشجيعهم على ابتكار وتوليد وتشارك المعرفة وربط ذلك بنظام الحوافز.

3. تكنولوجيا المعلومات :

يمكن تعريفها بأنها الأجهزة والبرامج والاتصالات السلوكية واللاسلكية وإدارة البيانات وأي تكنولوجيا مرتبطة بحفظ أو فرز أو توصيل المعلومات ، ان هذه التكنولوجيا تسمح للمديرية ولجميع العاملين في مختلف أنحاء المنظمة بالحصول على المعلومات (4).

(1) أسامة محمد سيد إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 232 - 233.

(2) عبدالرحمن الجاموس ، مرجع سبق ذكره ، ص 68.

(3) علاء احمد القيادة المتميزة، صياغة استراتيجيات للتغير ، (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2005م) ص 68.

(4) عبدالرحمن الجاموس ، مرجع سبق ذكره ، ص 196.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفير البيئة التحتية اللازمة والمتمثلة في التقنية (التكنولوجيا) وذلك لما تؤديه من دور مهماً في إدارة المعرفة سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات ، والأنظمة الخبيرة (1)

ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في التالي (2):-

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة اقل وميسرة.
 - أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد لتوليد معرفة جديدة.
 - أسهمت في ترميم وتسهيل وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
 - وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافيا مختلفة.
- ومما سبق يرى الباحث ضرورة توفر البنية التحتية الملائمة المتمثلة في التكنولوجيا المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة والتي تسهل عمليات إدارة المعرفة من توليد ونشر وتخزين ومشاركة بطريقة كفاء وفعالة.

4. الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم تصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة في المنظمة وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل. وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة ، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على

(1) أسامة محمد سيد على ، مرجع سبق ذكره، ص 95.

(2) صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 95.

العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعنتي بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز مفهوم إدارة المعرفة. كما توجد عوامل سلبية تؤثر في تبني المنظمة لإدارة المعرفة ولذ ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها وعدم فهم المعني الحقيقي لإدارة المعرفة (1). وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية ونقلها من مفهوم اقتران المعرفة إلي مفهوم تقاسم المعرفة ووجود نظام حوافز يدفع إلي تقاسم المعرفة ويضاف إلي ذلك ضرورة تركيز المنظمة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال أتباع سياسة التسامح والتمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق في الأفراد لاتخاذ القرارات ، التقدير ، الاعتراف والاهتمام بالموهوبين (2).

(1) عبد الرحمن الجاموس ، مرجع سبق ذكره ، ص 199.

(2) أسامة محمد سيد على ، مرجع سبق ذكره ، ص 223.

الفصل الثالث : الأداء المؤسسي

المبحث الأول : مفهوم وأهمية وأهداف المؤسسات

المبحث الثاني : مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المؤسسي

المبحث الثالث : مفهوم وأهمية وأهداف تقييم الأداء المؤسسي

المبحث الأول

مفهوم وأهمية وأهداف المؤسسات

(1/1/3) تعريف المؤسسات:

تعرف المؤسسة بأنها كل هيكل تنظيمي مستقل مالياً ويخضع لكلاً من الإطار القانوني والاجتماعي وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات المختلفة ، وإن المؤسسة باعتبارها منظمة تعتبر في ذات الوقت هيكلًا اجتماعياً واقعياً ومتعاملاً اقتصادياً وتتبع خصائص تنظيمية. (1)

وتعرف بأنها الإطار الذي يجمع العاملين والوسائل والإمكانيات التي بواسطتها يستطيع الإداري القيام بتنفيذ خطته كما تعرف بأنها جماعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف محدد(2).

(2/1/3) أهمية المؤسسات :

إن للمؤسسات أهميه كبيره للمجتمع تتضح من خلال الآتي :

- _ قوتها الإنتاجية في إشباع حاجات المجتمع وتؤثر في سلوكيات المجتمع والأفراد .
 - _ ضمان الوظيفة للعاملين فيها باعتبارها مصدر الدخل والمعيشة لهم .
 - _ تؤثر المؤسسات في تحضر المجتمع وتحقيق أهدافه للرفاهية والسعادة .
 - _ تنمو المؤسسات بنمو المجتمع وتطورها يطور المجتمع ويحقق المجتمع الرفاهية والرخاء ونجاح المؤسسات يعتمد علي مدي تفاعل العاملين بها(3) .
- الأهمية المعاصرة لمؤسسات العمال:

تكتسب مؤسسات الأعمال المعاصرة من كونها الخلية الرئيسية لتكوين الثروة في المجتمع ولتحقيق النمو الاقتصادي الذي تنتشه المجتمعات كافة .

فمؤسسة الأعمال هي نواة الحركة الاقتصادية داخل أي بيئة اجتماعيه مهما اختلفت طبيعة النشاط الذي تمارسه هذه المؤسسة وقد يكون هذا في أي من حقول الصناعة التحويلية أو الزراعية وغيرها بالإضافة إلي اختلاف النشاط العام فإن

(1) www.Mawdoo3.com التاريخ 2018/1/1م

(2) محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط1(عمان: دار الميسرة للنشر، د.ت)، ص125.

(3) نكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، السلوك التنظيمي، ط2(الخرطوم: مطبعة جامعة النيلين، 2009م)، ص13.

مؤسسات الأعمال تختلف في حجمها مهما كان المعيار المستخدم لقياس الحجم فبعض هذه المؤسسات تستخدم عددا محددا من الأشخاص وربما يتولي شخص واحد إنجاز جميع الأنشطة .

ان تقدم أي مجتمع يعتمد اعتمادا رئيسيا علي نجاح مؤسسات الأعمال فيه والمستوي العام لكفاءتها التشغيلية كلما اتسمت هذه المؤسسات بدرجة اعلي من الكفاءة ساعد ذلك في رقي المجتمع وتقدمة وقد أثبتت بحوث عديدة أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية والروحية في تعظيم عطاء مؤسسات الأعمال وازدهار المجتمعات الإنسانية فالاستقرار النفسي لدي الأفراد واكتفاءهم الروحي يساعد بقوة في تصعيد الإنتاجية الكمية ونوعية الأمر الذي يدفع نحو اعلي مستويات الأداء لدى مؤسسات الأعمال .

خصائص المؤسسات:

لكل مؤسسة مميزات خاصة تتفرد بها الحجم والعمر وميادين العمل ودرجة التنوع في منتجاتها وأسواقها وسلوكها بالإضافة إلي معايير الأداء الملائمة لها دون غيرها ونوع المهنة التي تختارها لنفسها وكل ذلك يقتضي إدارتها بشكل خاص بها ومن السذاجة إهمال الخواص المميزة للمؤسسة عند إدارتها⁽¹⁾ .

من أهم خصائص المؤسسة ما يلي :

1. الشكل الاقتصادي :

ويكون على شكل سلع أو شكل وسائل الإنتاج أو خدمات يستعملها المواطن ولكي تستمر عملية الإنتاج لابد من ضمان الموارد المالية ويكون ذلك عن طريق الإعتمادات أو القروض أو الجمع بين هذه العناصر والتحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تصنع أهداف معينة تسعى لتحقيقها .

2. الشكل التقني : المفهوم التكنولوجي والتقنيات الحديثة التي تتطور باستمرار حيث كل دورة إنتاجية فيها إدخالات جديدة وبالتالي تأتي بمعلومات تقنية جديدة .

(1) يونس ابراهيم حيدر، الادارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، (دمشق: مركز الدنا للكمبيوتر، 1999)، ص23.

3. الشكل القانوني : تعتبر المؤسسة شخصية معنوية قانونية مستقلة تعمل إسمياً خاصاً ، لها ميزانيتها ولها خطتها الخاصة بها ، ملكيتها الخاصة ولها حقوق ، وصلاحياتها وهي مسؤولة أمام العدالة .

4. الشكل الاجتماعي : المؤسسة لها طابع اجتماعي بالنسبة للعمال وإنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى إذا سلعها تفيد مجموعة كبيرة من المواطنين .
وهناك خصائص أخرى منها :-

أ/ أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء وتكيف نفسها مع الظروف .

ب/ زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها .⁽¹⁾

بيئة المؤسسات :

تتمثل بيئة المؤسسات في كافة القوى التي تؤثر بطريقة ما على عمل المنظمة وتقسّم بيئة مؤسسات الأعمال إلى نوعين هما:

• البيئة الخاصة بالمنظمة:

وهي تتمثل في الزبائن والموزعين والموردين والمنافسين والحكومة والاتحادات العالمية وهي القوة التي تؤثر على المؤسسة وبطريقة مباشرة في حصول المؤسسة على مواردها المختلفة.

• البيئة العامة للمؤسسة:

وهي تتمثل في العوامل السياسية والدولية والتكنولوجية الاقتصادية والثقافية وهي القوة التي تؤثر في جميع البيئة الخاصة لمؤسسة الأعمال⁽²⁾.
ثقافة المؤسسة:

تعني مجموعة القيم والأعراف التي تنشأ بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتعلقة بالمؤسسة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المكافآت ويراقب بها الأفراد⁽³⁾.

(1) Research. ready plogspot.com التاريخ 2018/1/2م

(2) حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر الإستراتيجية، ط1(د.ب: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، 2010م)، ص 28.

(3) عمر أحمد عثمان المقلي، إدارة الأفراد، (الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدود، 2005م)، ص 83.

بناء المؤسسات:

يقصد به القيام بعملية تصميم لهيكلها التنظيمي وإعدادها للقيام بالمهام التي أنشئت من أجلها، والهيكل التنظيمي للمؤسسة هو الإطار العام الذي يبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المؤسسة التي تقوم بالأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسات.

وتعتبر عملية بناء المؤسسات من المهام الأساسية التي يقوم بها المديرون والإداريون والمستشارون المختصون في مجال التنظيم ويعتمد نجاح المؤسسات في الوصول إلى أهدافها على عنصرين رئيسيين هما بناء المؤسسات والعاملون فيها فإذا كان بناؤها مرتكز على أسس تنظيمية سليمة وإذا كان موظفوها يتصفون بالكفاءة والفعالية توفرت لها مقومات نجاح واستطاعت تحقيق الأهداف المرجوة منها⁽¹⁾.

(3/1/3) أهداف المؤسسات:

تهدف المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:-

تنقسم أهداف المؤسسة وفقاً لطبيعة الحقل الذي تعمل فيه على النحو التالي :-

أولاً : الأهداف الاقتصادية :

1. تحقيق أكبر قدر من الربح لرفع رأس المال في المؤسسة وتوسيع العمل ومنافسة المؤسسات الأخرى.

2. العمل على تغطية جميع احتياجات السوق من السلع والخدمات.

3. توظيف عوامل الإنتاج بشكل فعال.

ثانياً : الأهداف الاجتماعية :

1. توفير مستوى مناسب من الأجر.

2. تطوير ورفع مستوى المعيشة لجميع العمال.

3. منح العاملين تأمينات وحقوق عمالية.

4. ترفع مستوى التلاحم بين العمال.

5. توفير مناصب مختلفة من الأشغال

(1) محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص142.

أنواع المؤسسات :

تصنف المؤسسة بحسب طبيعة نشاطها إلى :- (1)

أ/ مؤسسة صناعية : وهي التي تقوم بنشاط صناعي أي أنها تقوم بتحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية أو أنها تدخل في صناعة سلع أخرى .
ب/ مؤسسة تجارية : وهي التي تقوم بعملية الشراء والبيع دون إدخال أي تحويل على السلعة .

ج/ مؤسسات خدماتيه : وهي التي تقوم بتأدية خدمات كشركات النقل .

ويمكن تصنيف المؤسسات وفق معيار الملكية إلى عدة أنواع هي :-

1/ المؤسسات العامة : وهي الهيئات ، والأجهزة الاخرى التابعة للدولة ، والتي تعمل على إعداد وتقديم الخدمات والسلع للموظفين وتعد ملكية هذه المؤسسات للدولة .
2/ المؤسسات الفردية (الخاصة) : هي التي تعود ملكيتها إلى الأفراد أو فرد واحد وفي هذه المؤسسات يكون صاحبها هو المسئول أمام القانون باعتباره المالك الوحيد للمؤسسة .

3/ المؤسسات التعاونية : هي شكل من أشكال التعاون الذي ينشأ بين الأفراد والتي لا تهدف إلى تحقيق الربح بالضرورة وإنما الهدف الرئيسي خدمة أعضائها وتوفير احتياجاتهم ورغباتهم بأقل الأسعار .

4/ المؤسسات الخيرية والتطوعية : تصف عمل هذه المؤسسات بأن له خصوصية معينة بالنظر إلى إنتفا هدف الربح وهدفها الوحيد هو عمل الخير وتقديم المساعدة لمن يحتاجها (2)

(1) Malina,yoo7.com التاريخ 2017/12/30م الزمن :2:30م

(2) Hawryan.yolasite.com التاريخ 2018/1/1م الزمن :4:30م

وظائف المؤسسات:.

تتنوع وظائف المؤسسات بمختلف عددها وطبيعتها باختلاف المؤسسات نفسها ومع ذلك فقد اتفق الباحثين بإدارة الأعمال على أهم الوظائف بالنسبة لأي مؤسسة وهي كالتالي: (1)

1/ الوظيفة المالية : وهي عبارة عن جملة العمليات المرتبطة بتلبية الحاجات الضرورية للمؤسسة من خلال البحث عن مختلف الموارد المالية للمؤسسة وذلك في إطار تحديد المصادر المالية المتاحة لهذه المؤسسة ، ويكون ذلك من خلال إعداد البرامج والخطط الاستثمارية المتعلقة بالتمويل لضمان استمرارية نشاط المؤسسة في السوق وتحقيق مجمل أهدافها .

2/ الوظيفة الإنتاجية : تعبر عموماً عن نشاط المؤسسة الذي تزاوله في أسواقها من خلال إنتاج السلع والخدمات وتوجيهها إلي المستهلك وتتم هذه الوظيفة للاستعانة بمختلف المدخلات من مواد أولية ، رأسمالية ، عمل وغيرها وتحويلها إلى سلع وخدمات من خلال عدة عمليات تحويلية .

3/ الوظيفة التسويقية : تتمثل وظيفة التسويق في المؤسسة في الحثيات التي تهتم بها المؤسسة من خلال إستراتيجيتها التي تعتمد في إيصال مختلف السلع والخدمات التي تنتجها من الإنتاج إلى مختلف زبائنهم بهدف إشباع حاجاتهم ورغباتهم .

4/ وظيفة الموارد البشرية : تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي تهتم بها المؤسسات وذلك على اعتبار أن العنصر البشري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة وهو العنصر المحرك لمختلف عملياتها على مختلف مستوياتها الإدارية .

وتهتم وظيفة الموارد البشرية بكل الأفراد العاملين في المؤسسة من أعلى المستويات الهرمية إلى أدناها دون تمييز ، وذلك من حيث تقسيم الأدوار ومسؤوليات العمل من أجل التنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها .

(1) سميرة عميش ، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة (الجزائر : جامعة محمد بوضياف ، 2016)

المبحث الثاني

مفهوم وأهمية وأهداف الأداء المؤسسي

تتعرض العلوم الاجتماعية للعديد من المشكلات المنهجية لعل من أهمها صعوبة وضع تعريف محدد للمفاهيم المستخدمة. فعادة ما يصعب تقديم تعريف شامل جامع لأي مفهوم وهذا ما ينطبق على مفهوم الأداء المؤسسي ويعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك ولجميع الجهود المبذولة من الإدارة والعاملين في إطار المنظمات ومن هنا يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً ، كما ان محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف المؤسسة وذلك بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الداخلية والخارجية ، ومن جهة أخرى أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للأداء وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة. كما أن تعدد وجهات النظر في فهمه وتحليل أبعاده ومستوياته سبباً في غموضه.

وأصبح ظاهرة متعددة الجوانب تتشابه فروعها في مجالات عديدة هذا ما يجعل دراسته امراً ضرورياً.

(1/2/3) مفهوم الأداء المؤسسي :

يعد الأداء المؤسسي مدخل مهماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام إلا انه لم يتم الاتفاق أو التوصل إلي مفهوم محدد للأداء المؤسسي.

يعرف الأداء المؤسسي بأنه تأدية وانجاز الأعمال بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة (1).

كما يعرف بأنه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها (2).

كما يعرف بأنه انعكاس لكيفية المؤسسة في استخدام مواردها المالية والبشرية واستقلالها بكفاءة وفاعلية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (3).

(1) عزة محمد السيد غريب ، دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء بالمنظمات الخيرية بالمملكة العربية السعودية (دراسة حالة بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزعيم الازهرى 2012م) ، ص 45.

(2) أكرام محمد العدولي ، العمل المؤسسي (بيروت ، دار ابن حزم ، 2002م) ، ص 21.

(3) عزة محمد السيد غريب ، مرجع سبق ذكره ، ص 45.

كما يعرف الأداء المؤسسي بأنه : المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (1).

وأيضاً يعرف الأداء المؤسسي بأنه : عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها (2). كما يعرف بأنه تلك الجهود أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد والجماعات الذين تتكون منهم المنظمة على اختلاف مستوياتهم وخصائصهم (3).

(2/2/3) أهمية الأداء المؤسسي :

والدليل على أهمية الأداء المؤسسي فقد اتضح بأن التركيز على مستويات الأداء في المنظمات يعد من أكثر مجالات الاهتمام دراسة وبحثاً من كتاب حقل الإدارة عاماً وحقل الإستراتيجية خاصاً ، ويمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة نظرياً وتجريبياً وإدارياً فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية حيث تعتمد جميع الأبحاث الإدارية على دلالات تختص بالأداء والسبب في ذلك يرجع بأن الأداء يعتبر اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة ومن الناحية التجريبية فإن الأداء يعتبر اختبار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها ، أما الأهمية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.

وعلى صعيد الإدارة الإستراتيجية فإن الأداء حظي باهتمام استثنائي ، وذلك لكونه يعكس نجاح التوجه الاستراتيجي للمؤسسة واختباراً فعلياً وواقعياً لمصداقية الخيار الاستراتيجي المعتمد كما انه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها.

(1) وصفي عبد الكريم الكساسبة ، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (عمان :

دار البازوري العلمية ، للنشر والتوزيع، 2011م) ، ص 78.

(2) نفس المرجع ، ص 78.

(3) على السلمي ، تطوير إداء وتجديد المنظمات (القاهرة : دار قباء للنشر ، 1998م) ، ص 20.

وعليه يعتبر الأداء هو المجس لكافة أنشطة المؤسسة والمرآة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف أركانها (1).

كما تكمن أهمية الأداء المؤسسي في عدة جوانب منها (2).

1. يوفر الأداء المؤسسي مقياس لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.

2. ان الأداء المؤسسي يظهر مدى مساهمة المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلي خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي ، مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

3. يوفر نظام الأداء المؤسسي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لإغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة .

4. يظهر الأداء المؤسسي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الاسوء ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانياً في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المتتالية.

5. يساعد في إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين أدائها.

6. يؤدي إلي الكشف عن العناصر الكفوءة و وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلي دعم وتطوير من اجل النهوض بأدائها إلي مستوى الأداء الطموح والاستقاء عن العناصر غير الكفوءة.

7. يؤدي إلي تحقيق الأهداف المحددة في التخطيط والعمل على إيجاد نظام مرن وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز .

(1) فلاح الحسيني الإدارة الإستراتيجية، ط1 (الأردن : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، 2000م) ص 231.

(2) صحاف عبد الرحمن إبراهيم على ، اثر تطوير المنتجات على تحسين الأداء المؤسسي بالسودان ، رسالة دكتورة غير منشورة، 2014م ، ص ص 127 - 128.

8. تعكس عملية الأداء المؤسسي درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

(3/2/3) أهداف الأداء المؤسسي :

أهداف الأداء المؤسسي التي يمكن أن تستخدم كمعيار لقياس أداء المؤسسة من الجوانب المختلفة وعلى الوجه التالي (1).

1. الموقف التنافسي في الأسواق.

2. الإبداع في مجال التكنولوجيا.

3. استخدام موارد المؤسسة المالية.

4. الإنتاجية.

5. الربحية والمادية.

6. تطوير القوة البشرية الإدارية والفنية.

7. تطوير أداء العاملين الآخرين.

8. المسؤولية الاجتماعية.

معايير الأداء المؤسسي :

تهدف معايير الأداء إلي تزويد الإدارة بمعدلات الأداء وتختلف تلك المعايير باختلاف طبيعة ونوعية المنشآت (صناعية ، مالية ، تجارية ، حكومية ...) فقد يكون هدف المنشأة الصناعية زيادة الإنتاج وقد تسعى مؤسسة حكومية إلي أهداف اجتماعية أو سياسية أو قومية (2) .

توجد العديد من معايير الأداء ويمكن تحديد أربعة معايير هي :

1. **معايير زمنية** : ويكون عامل الزمن هو معيار الأداء فكمية إنتاج العامل أو المؤسسة الصناعية في زمن معين هو المعيار الحقيقي لمستويات الأداء ثم أن تحديد بداية تنفيذ أو عمل ما أو مهمة ما ونهاية التنفيذ دليل موضوعي في الحكم على مستوى الأداء والإنتاجية.

(1) صحاف عبد الرحمن ، مرجع سبق ذكره ، ص 142.

(2) كمال جعفر ، الرقابة وتقويم الأداء (الرياض : معهد الإدارة العامة، 1991م) ، ص ص 34 - 35.

2. **معايير مادية** : وهي كمية الإنتاج مادياً وتأخذ أشكالاً متعددة كالعدد ، والحجم أو الوزن أو النوع أو ... وغيرها من الأشكال التي تأخذ كمية نوعية.

3. **معايير مالية** : وهي كمية النفقات والمصروفات المالية النموذجية المستخدمة في الأداة والمحاسبة على خطوات العملية الإنتاجية جميعها ومقدار تكلفة الوحدة السلعية المنتجة. وفي حال زيادة النفقات الفعلية على النفقات المتوقعة فذلك دليل على خطأ ما أو انحراف يجب إصلاحه وتقويمه بشكل عاجل وتعتمد هذه المعايير على خطط موضوعية وأرقام ونسب إحصائية لسنوات ومنشآت متشابهة.

4. **معايير معنوية** : هنالك صعوبة في صياغتها والحكم عليها وهي معايير غير واضحة المعالم ولا تستطيع تلمسها بشكل مبادئ أو مالي وإنما تتحسس آثارها وتعكس المعايير الثلاثة السابقة التي نتلمسها مادياً ولا يوجد أجماع معين أو اتفاق حول مقاييسها أو معانيها والصفات التي نقيسها فالمعايير المعنوية ترتبط بمشكلات العمال المختلفة وأوضاعهم المتبدلة التي تؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم ، ومن ثم كثير من الإمكانيات والجهود ، والخبرات وتعتمد اغلب مؤسساتنا الاجتماعية والاقتصادية على المعايير الزمنية لارتباطها بخطط زمنية محددة وتأتي المعايير المادية في الدرجة الثانية من الأهمية ثم المعايير المالية وأخيراً المعايير المعنوية.

أبعاد الأداء المؤسسي :

هنالك أبعاد مختلفة للأداء المؤسسي ومن منطلق ان الأداء مفهوم شامل فإنه

يتضمن الأبعاد الآتية :

1. الأداء الاقتصادي :

ويوضح البعد الاقتصادي للأداء مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وتتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي ، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك القوائم والتقارير التي تعدها.

2. الأداء الإداري :

يقصد بالأداء الإداري الطرق التي تعتمدها المنظمة في المجال الإداري من أجل تحقيق أهدافها حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل

بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات والبرمجة الخطية.

3. الأداء الاجتماعي :

يوضح البعد الاجتماعي للأداء مدى تحقيق رضا أفراد المؤسسة في جميع مستوياتهم حيث أن رضا العاملين يعتبر مؤشراً على إخلاصهم لمؤسستهم. ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف الميادين كتبادل الخبرات التقنية والاستثمارية والبحوث من جانب وكذلك مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

يعني الأداء الاجتماعي ، أو الحد الأدنى الاجتماعي بتحويل الرسالة الاجتماعية لمنظمة ما إلى حقيقة واقعية ويعرف فريق عمل الأداء الاجتماعي باعتباره الترجمة الفعلية للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المتعلقة لخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين وتحسين جودة الخدمات المالية ملائمتها وخلق مزايا للعملاء ، وتحسين المسؤولية الاجتماعية (1).

4. الأداء البيئي :

يتم ذلك من خلال تدخل المؤسسة في الجانب البيئي ، أي تحديد النتائج الايجابية السلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي لفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.

5. الأداء الاستراتيجي:

يرتبط الأداء الاستراتيجي بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوى فالشركة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام الحس السليم. كما يرى البعض أن تميز المؤسسة يتم بناؤه وفقاً لنموذج التنمية الخاصة بها وبيان عوامل النجاح السابقة للمنظمة يمكن أن تؤدي إلى فشلها إذا تم تطبيقها بشكل مفرط.

(1) عمر حامد ، اداء المؤسسات (الإسكندرية : الدار الجامعية، د.ت) ، ص ص 116 - 117.

كما يسلط الضوء بعض الباحثين على أهمية تحفيز العاملين في المنظمة من خلال أنظمة المكافأة كعامل للميزة التنافسية على الأمد البعيد فالميزة التنافسية وفقاً لنتائج السيد بورتر ناتجة أيضاً من قدرة المنظمة على خلق قيمة لعملائها.

6. الأداء التنافسي :

أضاف بورتر الأداء التنافسي كأحد موجودات الأداء التنظيمي ، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقاً لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع ، فهو يبرز في نمودجه ثلاثة مستويات من الإجراءات الإستراتيجية وفقاً لطبيعة النظام.

أ. تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقعها الدفاعي.

ب. اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزان القوى لقطاع معين.

ج. بناء القواعد الجديد التي توقع في هذه الصناعة وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس.

د. إدارة المعرفة والأداء التنظيمي⁽¹⁾.

(1) شيماء محمد عثمان ، أثر جماعات العمل في تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى 2010م ، ص ص 59 - 61.

المبحث الثالث

مفهوم وأهمية وأهداف تقييم الأداء المؤسسي

(1/3/3) مفهوم تقييم الأداء المؤسسي :

هنالك عدة تعريفات لمفهوم تقييم الأداء المؤسسي ويمكن الاختصار على مجموعة منها لإيضاح معناه.

يعرف تقييم الأداء المؤسسي بأنه تقييم حكماً ذو قيمة على إدارات مختلفة وموارد المنظمة أو بتعبير آخر في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفاً (1) .

ويعرف تقييم الأداء المؤسسي بأن تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية تحاول مقارنة الأداء الحالي الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أي المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة وفي العادة سنة واحدة (2) .

ويرى احد الكتاب أن تقييم الأداء يقصد به التأكد من أن كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنشأة بما يحقق الأهداف المرجوة منها (3) .

تقييم الأداء المؤسسي هو عملية تهدف إلى تحديد ايجابيات وسلبيات أو مناطق القوة والضعف في الأداء الحالي أو الفعلي بهدف تقويم الأداء بالنتائج المطلوب تحقيقها أو النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء و تفادي أسباب الأخطاء مستقبلاً (4).

(1) عبد العزيز مخيم وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2000م) ، ص 10.

(2) نفس المرجع ، ص 10.

(3) خالد عبدالمنعم زكي لبيب، سمية أمين على، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء (القاهرة : مركز التعليم المفتوح ، 2014م) ، ص ص 94 - 95.

(4) مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المميزة (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2008م) ، ص 139.

(2/3/3) أهمية تقييم الأداء المؤسسي :

هذا وتعتبر عملية تقييم الأداء للمنشأة ذات أهمية بالغة لعدد من الأطراف التي تتأثر بهذا الأداء سواء كانت أطراف خارج أم داخل المنشأة ، وذلك لأنه يحقق مجموعة أغراض تختلف باختلاف الوحدة التي يتم قياسها على النحو التالي (1).

1. بالنسبة للمنظمة : قياس الفاعلية التنظيمية وتحديد جوانب الضعف الإداري.
2. على مستوى الوحدة التنظيمية : متابعة تنفيذ الأهداف وتخطيط القوة العاملة والتعرف على أسباب الانحرافات حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها.
3. مستوى الفرد : تحسين وتطوير أداء الفرد ودعم ثقتهم بأنفسهم.
4. بالنسبة للأطراف الخارجية من مستثمرين وعملاء وأجهزة حكومية تمثل عملية تقييم الأداء المؤسسي مطلباً هاماً لأنها توضح لهم مدى مناسبة العائد المحقق ، وكذلك المتوقع لطموحهم ، وترشيدهم في مجال قياس قيمة المنشأة ومدى تقدمها بما يرشد قراراتهم في التعامل معها .

ترجع أهمية تقييم الأداء لعدة أسباب هي (2) :

1. تقييم أداء الشركات ومستواها في ظل تحقيق الأهداف المنشودة وعقد مقارنة بين الأداء الحالي للمنظمة وأدائها في الماضي ومقارنة الأداء مع الشركات الأخرى ، واتخاذ قرارات تتعلق بالاستثمارات البديلة ، تقييم التغيرات التي يتم إدخالها على الشركة وإلقاء الضوء على الأجزاء التي تحتاج إلي تطوير الأداء.
2. عملية تقييم الأداء تقوم على معايير ومؤشرات تستطيع الإدارة استخدامها لقياس أنشطتها الأساسية على كافة مستويات المنظمة كما أن عدم استخدام هذه المعايير يؤدي إلي صعوبة الحكم على كفاءة المنظمة وفعاليتها.
3. أن التوجه الحديث في استخدام تقييم الأداء يتمثل بالتركيز على تطوير الأداء أكثر من محاسبة الأداء بهذا فإن الضرورة تقتي التعرف على عناصر تقييم الأداء وتشخيص عناصر الأداء وجوانب الضعف والعمل على معالجتها.

(1) خالد عبدالمنعم زكي لبيب ، سمية أمين على على ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 95 - 96.

(2) عبد العزيز مخيم وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 17 - 18.

(3/3/3) أهداف تقييم الأداء :

هنالك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلي تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقييم الأداء المؤسسي ومن أهمها

1. التأكد من حسن سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة مقدماً حيث أن تحقيق أهداف الوحدة لا يتم فقط بالمعدلات المقررة لكفاءة الأداء وإنما يتعين أن يتم ذلك أيضاً في إطار الأهداف الاقتصادية والاجتماعية حتى يتحقق ذلك لابد من وجود مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس هذه الأهداف وعملية تقييم الأداء هي احدي أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية.
2. تسليط الضوء على مدى الكفاءة والفعالية في استقلال الوحدة لمواردها المتاحة بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة⁽¹⁾.
3. المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
4. تساعد المديرين من خلال ما يحتاجه تحقيق أداء عالي يتناسب مع أهدافه الموضوعية وذلك من خلال ما يقدمه من مؤشرات رئيسية للأداء إلي صانعي القرار في الوقت المناسب.
5. خلق جو من المنافسة بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيز لمبدأ الثواب والعقاب.
6. تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء ، فلا بد من مواكبة التطور من اجل الاستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضائهم عن تلك الخدمات المقدمة⁽²⁾.

(1) منصور محمد وثناء فراج ، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء ، (القاهرة : التعليم المفتوح ، 1994م) ، ص 78.

(2) عبدالعزيز مخيم وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 20-21.

أنواع تقييم الأداء :

يمكن عرض أنواع التقييم الأكثر شيوعاً فيما يلي : (1)

1/ التقييم الداخلي والخارجي :

أ. التقييم الداخلي :

يتم من قبل جماعات داخل المؤسسة على بيانات المؤسسة ، أو المشروع وغالباً ما يهدف إلي خدمة إدارة المؤسسة بمختلف أنواعها.

ب. التقييم الخارجي :

يتم من أطراف وجهات من خارج المؤسسة ويهدف إلي خدمة هذه الجهات ، ولتحقيق أهدافها أن التقييم الداخلي ليس كافياً لذلك ينبغي أن تقترن بالتقييم الخارجي فهما مكملان لبعضهما البعض.

2/ التقييم التحليلي ، المتحرك والمقارن :

أ. التقييم التحليلي : ويتم فيه تقييم وضعية المؤسسة بإرجاع الفعل المراد تقييمه إلي موضوعه من أجل تحليل جميع العناصر الداخلية والخارجية وسلوكيات القائمين عليها وتفاعلهم فيما بينهم.

ب. المتحرك : يهتم بالعلاقة الموجودة بين الفعل المراد تقييمه والتنظيم الذي أصدره من أجل التأكد من تطابق سير التنظيم مع المهام التي أسندت إليهم.

ج. التقييم المقارن : يتمثل في قياس آثار فعل ما ، مع الأخذ بعين الاعتبار معيار الزمن أو الوضع المتماثل أو معايير أخرى.

3/ التقييم الاقتصادي : يختص بالأهداف المتمثلة في توزيع الموارد النادرة في البلاد ومساهمة المؤسسة أو المشروع في النمو الاقتصادي ، يهتم عموماً بمعرفة العلاقات المتبادلة بين المشروع المخترع والمجتمع الذي يقام فيه من خلال مدى استفادة المشروع من المجتمع الذي يقام فيه أو البيئة من جهة والفائدة التي يعود بها قيام هذا المشروع على المجتمع من جهة أخرى.

4/ التقييم المالي : يهتم بالمظاهر المالية التي تتعلق بالإيرادات والنفقات الخاصة بالمؤسسة باستخدام التحليل المالي ، الذي أصبح يساعد في تقييم الأداء ويساعد في

(1) شيماء محمد عثمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 166 - 168.

التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات عن طريق اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي ، والتي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية ، والمالية للمؤسسة وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ، ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقييم أداء المؤسسة بقصد اتخاذ القرارات.

5/ التقييم الاجتماعي :

يهم المؤسسات العمومية ذات الأهمية الاجتماعية والتوزيعية مثل طريقة توزيع الفائض المحتمل للمؤسسة بين مختلف فئات المجتمع.

الأسس العامة لتقييم الأداء ومن أهمها (1) :

1. تحديد أهداف المنظمة.
2. وضع الخطة التفصيلية لتحقيق الأهداف.
3. تحديد مراكز المسؤولية.
4. توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ.
5. تصميم نظم معلومات لمتابعة وحصر البيانات.

مراحل تقييم الأداء المؤسسي :

1. جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم.
2. قياس الأداء الفعلي.
3. مقارنة الأداء الفعلي بمستوى الأداء المعياري.
4. دراسة الانحرافات وإصدار الحكم.

متطلبات نجاح تقييم الأداء :

لضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة يتطلب توفر بعض الشروط الأساسية

الآتية :

1. أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحاً تحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.

(1) حيدر محمد صديق قدور ، دور الإدارة الإستراتيجية في شركات البترول في السودان ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2009م ، ص ص 19 - 35.

2. وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية وقابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
 3. وجود نظام الحوافز المادية والمعنوية لان غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار والارتفاع بها إلي مستوى المخطط.
 4. توفير نظام فعال ومتكامل للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث يضمن انسياب المعلومات الرئيسية وتنظيمها بما يساعد المديرين من اتخاذ القرارات السليمة. (1) :
- معايير قياس الأداء :**

يمكن تعريف معايير الأداء بأنها معدلات قياسية تستطيع المنظمة أو إدارة الوحدة المحلية أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها هذه المعدلات.

فالمعيار هو ما يتم القياس بناء عليه وهو الانجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي أو رقمي وهو المرشد الموجه لعملية القياس والضبط والإصلاح. فالمقياس هو ما يتم القياس بها أما المعيار فهو ما يتم القياس بناء عليه ، وتتم المقارنة بين الاثنين لتحديث عملية التقييم ومن ثم الحكم على النتائج واتخاذ الإجراءات المناسبة.

وتستخدم المؤسسات المعايير التالية كأساس لقياس الأداء :

1. **الكفاءة :** وتشير إلي حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات النسبية بين المخرجات والمدخلات بين المخرجات والوقت.
2. **الفاعلية :** ويقاس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة أو الأهداف التشغيلية (الفرعية) للوحدة .
3. **الإنتاجية :** ويشير هذا المعيار إلي قياس العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات.
4. **الجودة :** وتتضمن مقاييس الجودة وتوقعات العميل (المستفيد) مثل الدقة ، السرعة الاستجابة والمسؤولية.

(1) مجيد الكرفي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007م) ، ص 42.

يمكن تعريف معايير الأداء بأنها معدلات قياسيه تستطيع المنظمة أو إدارة الوحدة المحلية أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها هذه المعدلات.

فالمعيار هو ما يتم القياس بناء عليه وهو الانجاز المخطط أو المستهدف بشكل كمي أو رقمي وهو المرشد الموجه لعملية القياس والضبط والإصلاح. فالمقياس هو ما يتم القياس بها أما المعيار فهو ما يتم القياس بناء عليه ، وتتم المقارنة بين الاثنين لتحديث عمليه التقييم ومن ثم الحكم على النتائج واتخاذ الإجراءات المناسبة.

وتستخدم المؤسسات المعايير التالية كأساس لقياس الأداء :

1. **الكفاءة :** وتشير إلي حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وتضمن قياس التكلفة لكل وحدة من المخرجات النسبية بين المخرجات والمدخلات بين المخرجات والوقت.

2. **الفاعلية :** ويقاس هذا المعيار مدى تحقيق الأهداف العامة أو الأهداف التشغيلية (الفرعية) للوحدة .

3. **الإنتاجية :** ويشير هذا المعيار إلي قياس العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات.

4. **الجودة :** وتتضمن مقاييس الجودة وتوقعات العميل (المستفيد) مثل الدقة ، السرعة الاستجابة والمسؤولية.⁽¹⁾ :

مستويات قياس الأداء المؤسسي:

1. **مستوى السلوك :** يشير إلي الملاحظة المباشرة لسلوك العمل كتوقيت عناصر الحركة المطلوبة في تجميع سلعة معينة.

2. **مستوى النتائج :** أي قياس ملخص لفعالية سلوك العمل لشخص ما إذ يتم تجميع الملاحظات في فترات زمنية متعددة للتوصل إلي استنتاج عن أداء الفرد للعمل.

(1) محمد قنري حسن ، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم وتحسين ، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة

2014م) ، ص ص 39 - 41.

3. إما فاعلية التنظيم: فإنها تتكون من مقاييس يتم التوصل إليها من خلال خطوة إنتاجية أخرى إذ يتم تجميع المقاييس على مستوى النتائج للدلالة على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها.

مؤشرات قياس الأداء :

وهي عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما حققته المنظمة أو احد فروعها ، من أهدافها.

ويمكن تصنيف مؤشرات الأداء في الآتي :

1. **مؤشرات المخرجات :** وتعني مدى تحقيق المؤشرات المطلوبة وتركز على مستوى الإنتاج.

2. **مؤشرات النتائج :** قياس مدى تحقيق الخدمات لأهدافها المطلوبة.

ويشترط في مؤشرات الأداء أن تكون

1. **موضوعية :** أي واضحة وليس بها غموض.

2. **مباشرة :** أي تقيس النتيجة التي تسعى لقياسها

3. **ملائمة :** المؤشر يقيس النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة

4. **كمية :** كلما أمكن ذلك فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية.

5. **تفصيلية :** إذا أمكن لإثبات وجه نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعة محددة تشارك في نشاط أو تنفيذ ما بشكل آخر.⁽¹⁾

(1) خالد عبد المنعم زكي لبيب ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 105 - 106.

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن مصنع نسيج شندي

- تأسس هذا المصنع في العام 1976م ضمن ست مصانع نسيج أخرى هي كوستي الدويم - كادوقلي - نيالا ودنقلا ، إضافة الي مصنع غزل الحاج عبد الله وجميعها كانت مملوكة بالكامل لجمهورية السودان وتدار بواسطة المؤسسة العامة للغزل والنسيج حينها.
- بدأت هذه المصانع تتدهور وتتوقف واحدا بعد الآخر لأسباب مختلفة وكان آخرها مصنع نسيج شندي في العام 2005م ، تم حل المؤسسة العامة للغزل والنسيج وتحولت إدارة المصانع بحالتها تلك الي وزارة الصناعة التي قررت تحديث مصانع الدويم - كوستي وشندي.
- تم التعاقد مع شركة أجنبية كمقاول للقيام بعمليات توريد وتركيب وتشغيل ماكينات جديدة ومنتورة وكذلك القيام بالإعمال المدنية والميكانيكية والكهربائية تحت إشراف الهيئة الاستشارية لجامعة الخرطوم كاستشاري لمشروع تحديث المصانع الثلاث المختارة.
- تم توريد الماكينات للمصانع الثلاث عام 2007م من ايطاليا وألمانيا وهي من احدث الماكينات الموجودة وقتها.
- تعثرت بعدها عمليات إعداد المواقع وتركيب تشغيل الماكينات حتى عام 2011م فصدر السيد رئيس الجمهورية قرارا بابلولة الثلاث مصانع لمجموعة جياذ الصناعية.
- باشرت مجموعة جياذ ممثلة في قطاع الصناعات الاستثمارية عمليات التركيب والتشغيل التجريبي في نوفمبر 2011م واكتملت في 2014م.
- اعتبارا من 2015 /2/1م تدار هذه المصانع بالشراكة مع شركة سور العالمية للاستثمار وهي شراكة بين جمهورية السودان ممثلة في (وزارة الدفاع ومجموعة جياذ الصناعية) القوات المسلحة القطرية ومستثمر تركي وتمتلك مصانع غزل - نسيج - تجهيز - تريكو وملابس جاهزة الحياصا ومصنع سور للملبوسات العسكرية بالخرطوم بحري ومصانع نسيج الدويم وكوستي وشندي.

• ستتضم الي المجموعة خلال العام مصنع غزل ونسيج وتجهيز جيماتكس بمدني ومصنع غزل الحاج عبدالله وبهذا تكون المجموعة اكبر مؤسسة للصناعات النسيجية في أفريقيا.

• هذه الشراكة تمكن المجموعة من القيام بكل عمليات أنتاج الأقمشة بدء من الغزول وانتهاء بالملبوس الجاهزة والمنسوجات.

• الإنتاج المتوقع للمجموعة في العام :-

الغزول القطنية والمخلوطة	10,500 طن
الأقمشة المستطيلة بأنواعها	38,000,000 متر
أقمشة التريكو والملبوسات الرياضية	1,500 طن
الملابس الجاهزة	1,200,000 قطعة

تهدف المجموعة الي :

- توفير الملابس والمهمات العسكرية للقوات النظامية في السودان ودولة قطر .
- تصدير الأقمشة القطنية الي الخارج.
- تلبية حاجة السوق المحلي من مختلف أنواع الأقمشة
- الإنتاج السنوي لمصنع نسيج شندي منفردا 7,500,000 متر
- العمالة المستخدمة في مصنع نسيج شندي (ثلاث ورديات) 250 فرد
- يعمل المصنع الآن بثلاث ورديات ويحقق إنتاج يومي من الأقمشة المختلفة 20,000 متر .

شركة سور العالمية للاستثمارات المحدودة من القطن في الحقل الي الزى الرسمي بأسس مصنع سور للازياء العسكرية في عام 2001م وفق شراكة سودانية تركية تمت لغرض تصنيع وتوريد للمنسوجات والتجهيزات والمعدات العسكرية.

في عام 2003م واصلت شركة سور للازياء العسكرية نشاطها الصناعي الملابس العسكرية والزي الموحد في مدينة الخرطوم العاصمة في السودان مع التزام صار بالمقاييس والمواصفات العالمية الخاصة بالمنسوجات وضبط جودتها. بلغت الطاقة

الإنتاجية مليون ومائة ألف في عام 2011م توسعت أنشطة الشركة لتضم ثمانية مصانع بالإضافة الي 3550 يد عاملة خبيرة ومدربه جيداً.

مصنعين للغزل وأربعة مصانع للتريكو - مصنع حياكة - مصنع صباغة وتشطيب وبهذا تحقق حلم المؤسسة بإنشاء مجمع صناعي متكامل يبدأ من القطن في الحقل ثم الغزل والنسيج والصباغة حتى حياكة الزى الرسمي بطاقة إنتاجية وقدرها ثمانية وثلاثون مليون متر من مختلف الأقمشة في عام 2013م انضم الي شركة سور العالمية المحدودة للاستثمار المستثمرون القطريون وبهذا اكتسب هيكل رأس مال المساهمة في الشركة قوة متميزة وبها تصدرت موقعا رائداً في مجالها لكونها مجمع صناعي شامل متكامل.

شعار المجموعة :

من القطن في الحقل الي الزى الرسمي

الرؤية :

الهدف الأساسي هو ان تصبح شركة رائدة في المنطقة في صناعتها والحصول على تجارة مميزة ومعرفة في جميع أنحاء العالم لاقتنائها على مجمع صناعي شامل متكامل بالإضافة الي المكانة العالمية للطايم الإداري وتجربته المتميزة وخبرته العريقة في إقامة الأعمال والصناعة في مناطق مختلفة في إرجاء العالم.

المهمة :

هي استخدام موارد المنطقة الطبيعية وخلق فرص عمل كونها مؤسسة مثالية تدعم تنمية وتطوير المنطقة¹.

(¹) صديق عثمان أبكر ، مدير بالمصنع ، مقابلة شخصية، مصنع نسيج شندي في يوم الأربعاء الموافق 2017/9/2م، الساعة 12 ظهراً.

المبحث الثاني

تحليل وعرض بيانات الدراسة

أولاً: أداة الدراسة :

تم تصميم الإستبانه بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض أصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانه ، وقد تم تحكيم الاستبانه من قبل ذوى الخبرة.

تم توجيه الإستبانه إلى عينة تتكون من 35 فرد من الموظفين بشركة سور العالمية (مصنع نسيج شندى) وتم جمع 32 استمارة بعد توزيعها وتم تحليل 30 استمارة صالحة للتحليل من جملة الاستثمارات المستردة ، وتتكون الإستبانه من جزئين :

الجزء الأول : يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، التخصص العلمي ، المسمي الوظيفي ، سنوات الخبرة) وذلك للوقوف على الأنواع والأعمار والمؤهلات العلمية والتخصصات ووظائف وسنوات خبرة المبحوثين. الجزء الثاني يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حده.

عبارات الإستبانه :

تم توجيه عبارات الإستبانه على الموظفين بشركة سور العالمية (مصنع نسيج شندى) (عينة الدراسة) وقد احتوت الإستبانه على (25) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة).

وقد تم توزيع عبارات الإستبانه على فرضيات الدراسة الاتنين ، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها ، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

— العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.

— النسب المئوية.

—الوسط الحسابي.

—الانحراف المعياري.

—الوسيط.

—اختبار مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسة.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الإستبانة على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات في جداول أعدها الباحث لهذا الغرض ، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب . واعد الباحث الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الإستبانة كما يلي :

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :

1/النوع :

جدول (1/2/4)

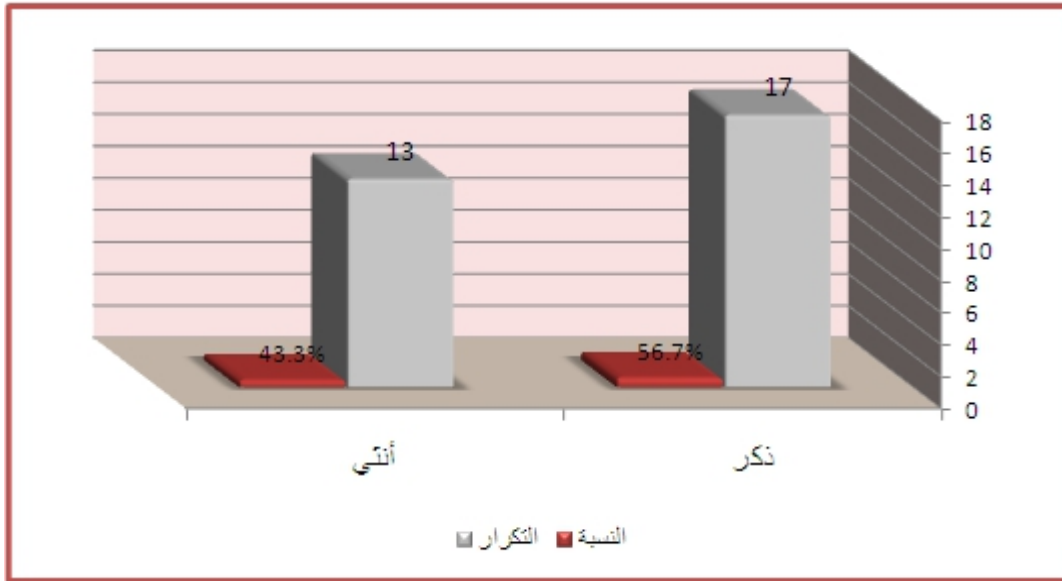
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع

الرقم	النوع	التكرار	النسبة
1	ذكر	17	%56.7
2	أنثي	13	%43.3
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل (1/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (17) فرداً وبنسبة (56.7%) أنواعهم ذكور ، وأن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) أنواعهم إناث. نجد أن نسبة الذكور والإناث متقاربة نسبة لطبيعة عمل مصنع النسيج تناسب الإناث إلى درجة كبيرة.

جدول (2/2/4)

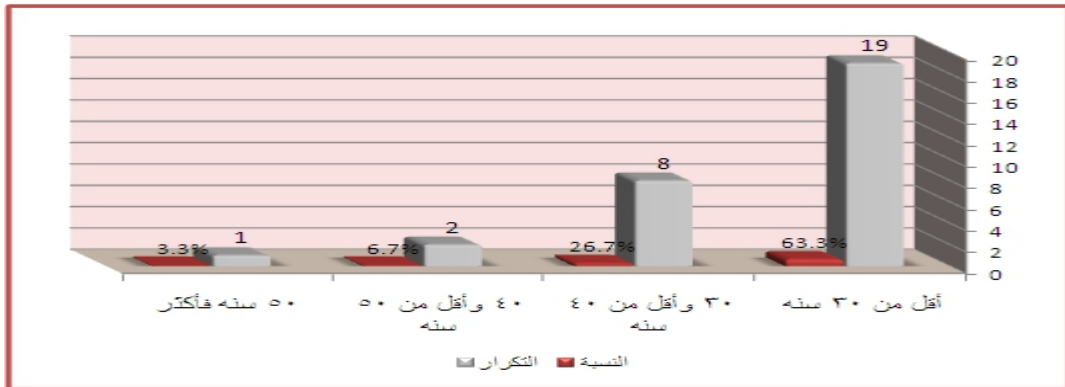
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة
1	أقل من 30 سنة	19	63.3%
2	30 وأقل من 40 سنة	8	26.7%
3	40 وأقل من 50 سنة	2	6.7%
4	50 سنة فأكثر	1	3.3%
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل (2/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (19) فرداً وبنسبة (63.3%) أعمارهم أقل من 30 سنة ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (26.7%) أعمارهم من 30 وأقل من 40 سنة ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) أعمارهم 40 وأقل من 50 سنة ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (6.7%) عمره أكثر من 50 سنة ، نجد أن غالبية المبحوثين من فئة الشباب وذلك يدل علي حرص المصنع علي زيادة الإنتاجية بالاستفادة من طاقاتهم وإكسابهم الخبرات المطلوبة لدي المصنع.

جدول (3/2/4)

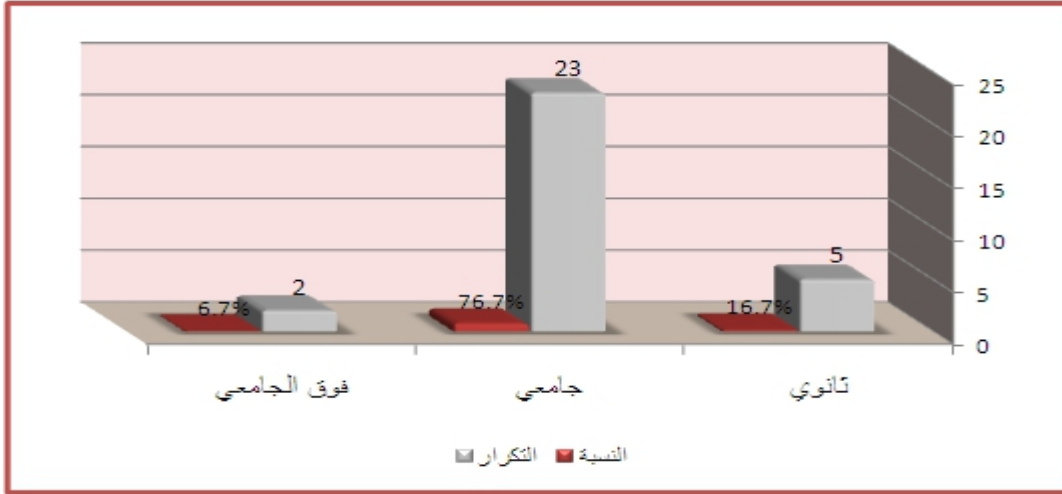
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1.	ثانوي	5	16.7%
2.	جامعي	23	76.7%
3.	فوق الجامعي	2	6.7%
4.	أخرى أذكرها	-	-
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل (3/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني أعلاه أن هنالك (23) فرداً وبنسبة (76.7%) مؤهلهم العلمي جامعي ، و أن هنالك (5) أفراد وبنسبة (16.7%) مؤهلهم العلمي ثانوي، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي . نجد أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات جامعية وهذا يعزز من صدق نتائج البحث لمعرفةهم بأهمية الدراسة الميدانية ومعرفةهم بطبيعة عمل المصنع.

4/ التخصص العلمي :

جدول (4/2/4)

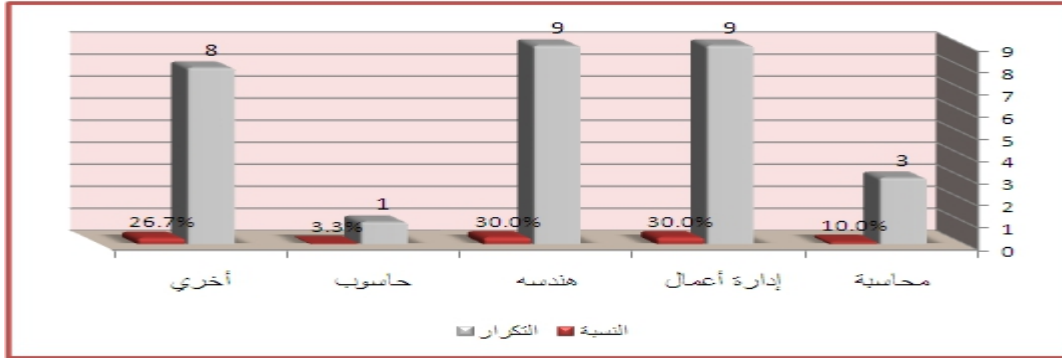
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

الرقم	التخصص العلمي	التكرار	النسبة
1.	محاسبة	3	10%
2.	إدارة أعمال	9	30%
3.	هندسه	9	30%
4.	حاسوب	1	3.3%
5.	أخرى أذكرها	8	26.7%
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (4/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (9) أفراد وبنسبة (30%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال ، وأيضاً هنالك (9) أفراد وبنسبة (30%) تخصصهم العلمي هندسه ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (26.7%) لديهم تخصصات علمية أخرى (اقتصاد ، دراسات مصرفية ، تأمين) ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) تخصصهم العلمي محاسبة ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (3.3%) تخصصه العلمي حاسوب . نجد أن المبحوثين الذين تخصصاتهم في مجال الاقتصاد والعلوم الإدارية بنسبة أكبر وهذا يعزز من نتائج البحث لمعرفةهم وإمامهم بموضوع البحث.

5/ المسمي الوظيفي :

جدول (5/2/4)

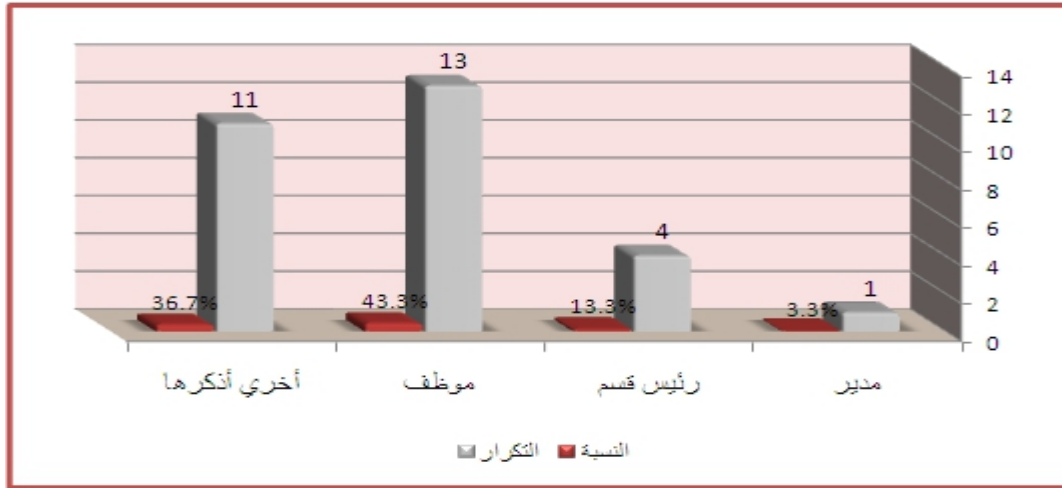
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي

الرقم	المسمي الوظيفي	التكرار	النسبة
1	مدير	1	%3.3
2	رئيس قسم (وحدة)	4	%13.3
3	موظف	13	%43.3
4	أخرى أذكرها	11	%36.7
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (5/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) مساهم الوظيفي موظف ، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (36.7%) لديهم مسميات وظيفية أخرى (مسؤول أمن وسلامة ، سكرتارية ، مهندسين) وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) مساهم الوظيفي رئيس قسم ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (3.3%) مساهم الوظيفي مدير . نجد أن غالبية المبحوثين من فئة الموظفين وهذا يعزز من نتائج الاستبانة لمعرفةهم بالأسئلة المطروحة لديهم في الاستبانة.

6/ سنوات الخبرة :

جدول (6/2/4)

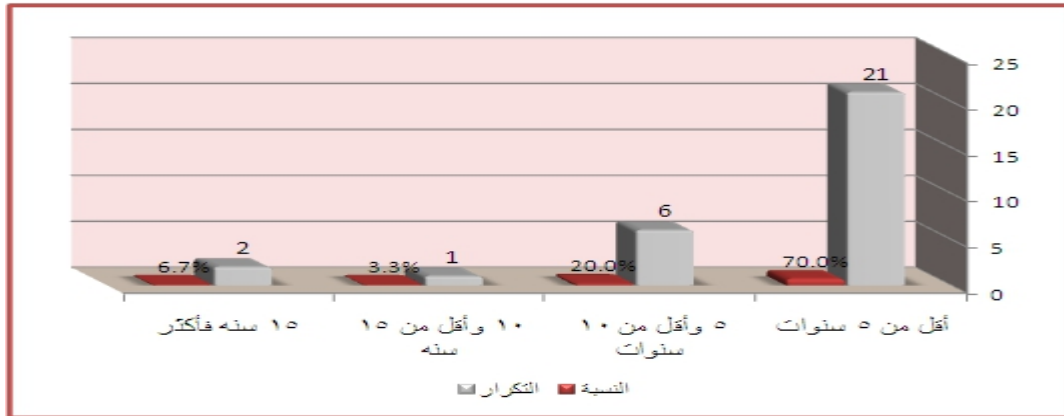
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	21	70%
2	5 وأقل من 10 سنوات	6	20%
3	10 وأقل من 15 سنة	1	3.3%
4	15 سنة فأكثر	2	6.7%
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل رقم (6/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (21) فرداً وبنسبة (70%) لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (20%) لديهم سنوات خبرة 5 وأقل من 10 سنوات ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) لديهم سنوات خبرة أكثر من 15 سنة، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (3.3%) لديه سنوات خبرة 10 وأقل من 15 سنة .

نجد أن غالبية المبحوثين لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات نسبة لحدائثة تشغيل المصنع.

العبارة الأولى : يساهم تشخيص المعرفة في تحديد نقاط القوة والضعف

جدول (7/2/4)

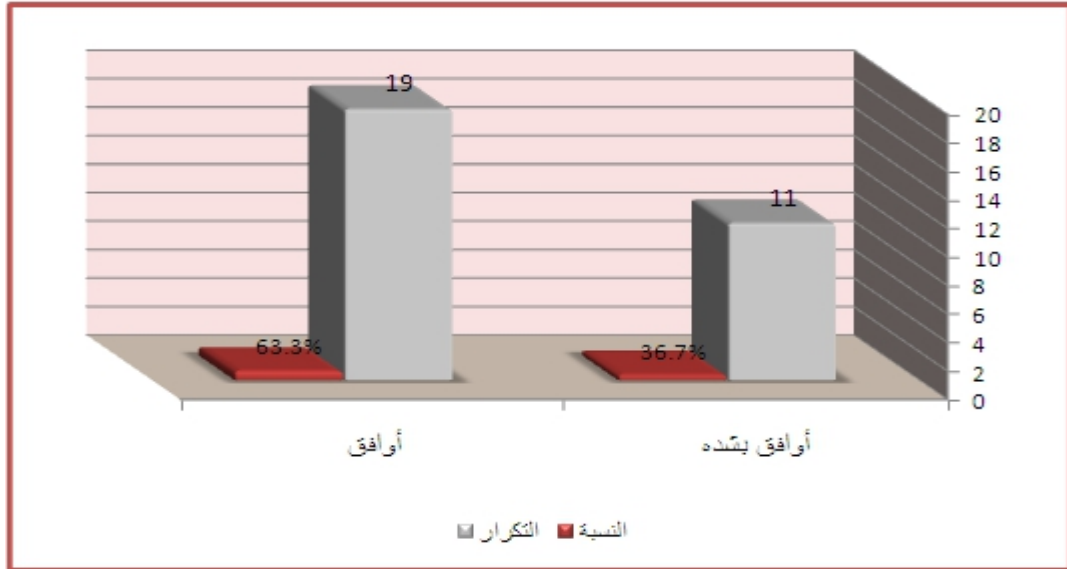
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	11	%36.7
.2	أوافق	19	%63.3
.3	محايد	–	–
.4	لا أوافق	–	–
.5	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (7/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (19) فرداً بنسبة (63.3%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (11) فرداً بنسبة (36.7%) وافقوا بشدة ، ويتضح من خلال ذلك أن تشخيص المعرفة يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف .

العبرة الثانية : إن اكتشاف المعرفة الحالية يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية
الملائمة لتطوير الأداء

جدول (8/2/4)

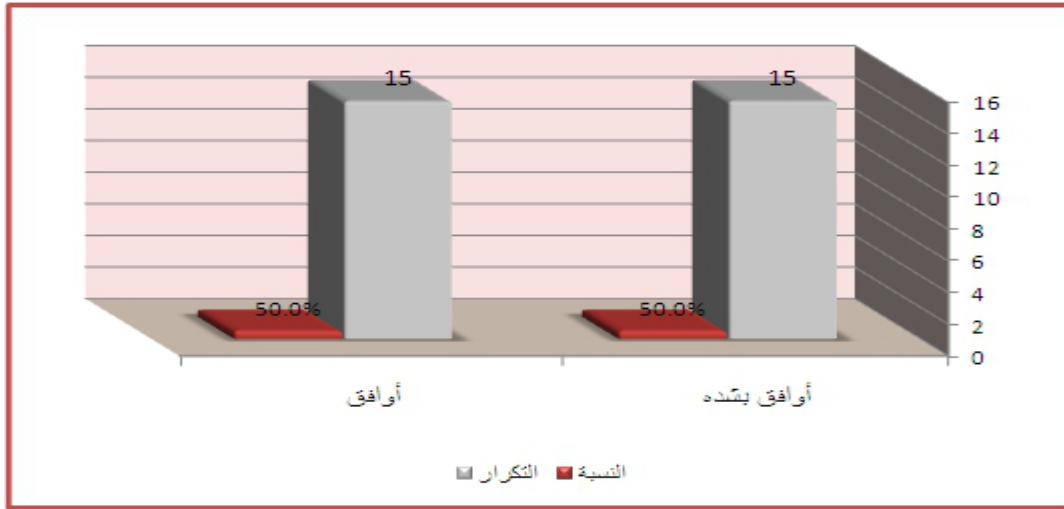
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	15	%50
.2	أوافق	15	%50
.3	محايد	–	–
.4	لا أوافق	–	–
.5	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (8/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (15) فرداً بنسبة (50%) وافقوا بشده على العبرة ، وأيضاً هنالك (15) فرداً بنسبة (50%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن اكتشاف المعرفة الحالية يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية الملائمة لتطوير الأداء .

العبارة الثالثة: إن تشخيص المعرفة يمكن المنظمة من الإلمام بما ينقصها من الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها

جدول (9/2/4)

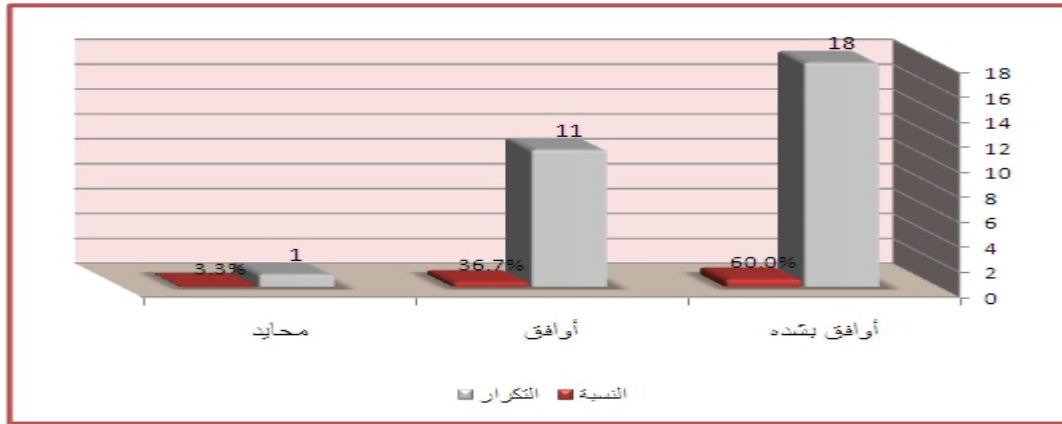
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	18	60%
.2	أوافق	11	36.7%
.3	محايد	1	3.3%
.4	لا أوافق	–	–
.5	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (9/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (18) فرداً بنسبة (60%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (11) فرداً بنسبة (36.7%) وافقوا، وأن هنالك هنالك (1) من الأفراد بنسبة (3.3%) محايد ، ويتضح من خلال ذلك أن تشخيص المعرفة يمكن المنظمة من الإلمام بما ينقصها من الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها .

العبرة الرابعة : تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة ينمي مهارات الأفراد

جدول (10/2/4)

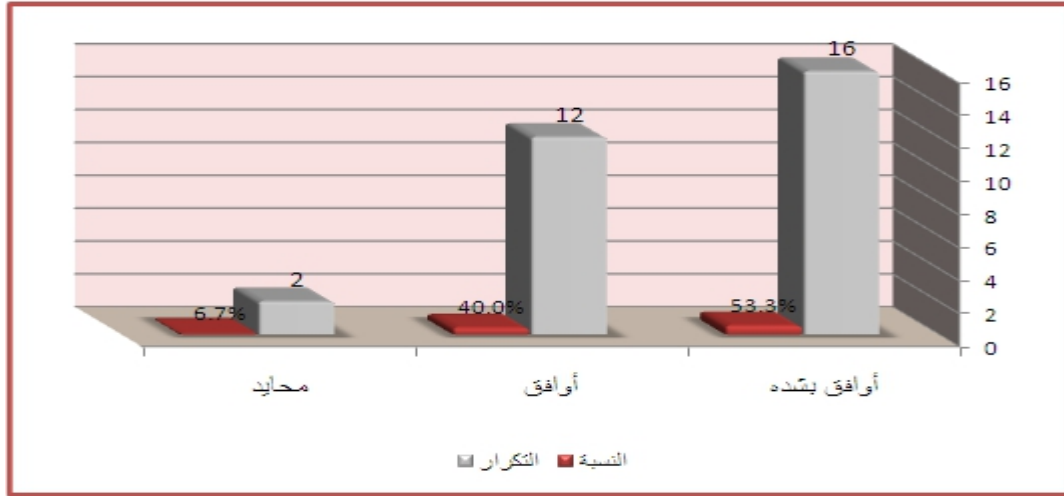
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الرابعة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	16	%53.3
.2	أوافق	12	%40
.3	محايد	2	%6.7
.4	لا أوافق	–	–
.5	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (10/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (16) فرداً بنسبة (53.3%) وافقوا بشده على العبرة ، وأن هنالك (12) فرداً بنسبة (40%) وافقوا ، وأن هنالك هنالك (2) من الأفراد بنسبة (6.7%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة ينمي مهارات الأفراد .

العبرة الخامسة : تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي
يساعد في تحقيق أهداف المنظمة

جدول (11/2/4)

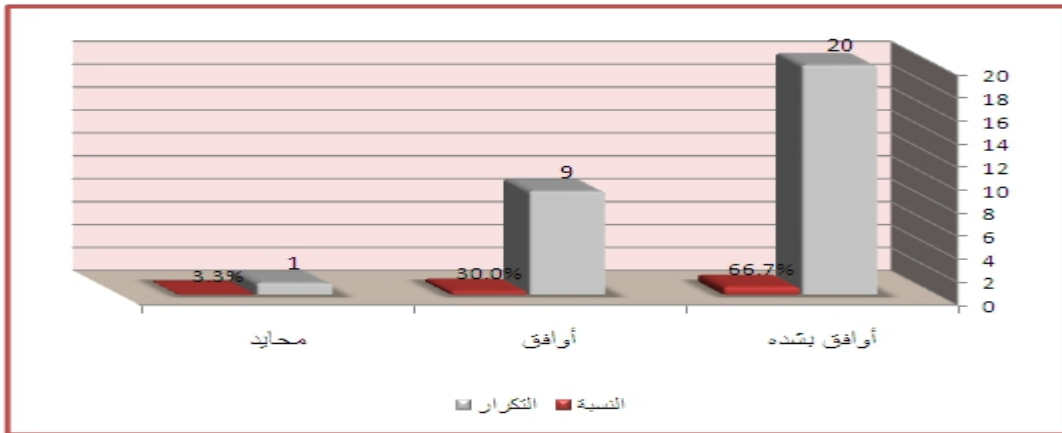
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	20	66.7%
.2	أوافق	9	30%
.3	محايد	1	3.3%
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (11/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (20) فرداً بنسبة (66.7%) وافقوا بشدة على العبارة ، وأن هنالك (9) أفراد بنسبة (30%) وافقوا ، وأن هنالك (1) من الأفراد بنسبة (3.3%) محايد ، ويتضح من خلال ذلك أن تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة .

العبرة السادسة : اكتساب المعرفة يساعد الأفراد في التغلب علي صعوبات العمل

جدول (12/2/4)

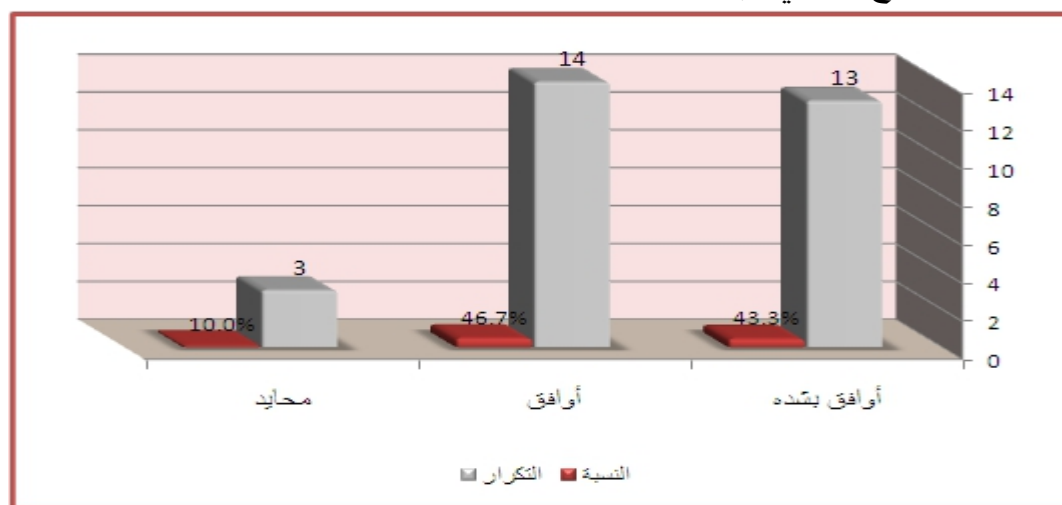
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	13	%43.3
.2	أوافق	14	%46.7
.3	محايد	3	%10
.4	لا أوافق	–	–
.5	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (12/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (14) فرداً بنسبة (46.7%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (13) فرداً بنسبة (43.3%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (3) أفراد بنسبة (10%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن اكتساب المعرفة يساعد الأفراد في التغلب علي صعوبات العمل .

العبرة السابعة : وجود قواعد المعرفة التي تزود الموظفين بالمعلومات تساعدهم في انجاز أعمالهم

جدول (13/2/4)

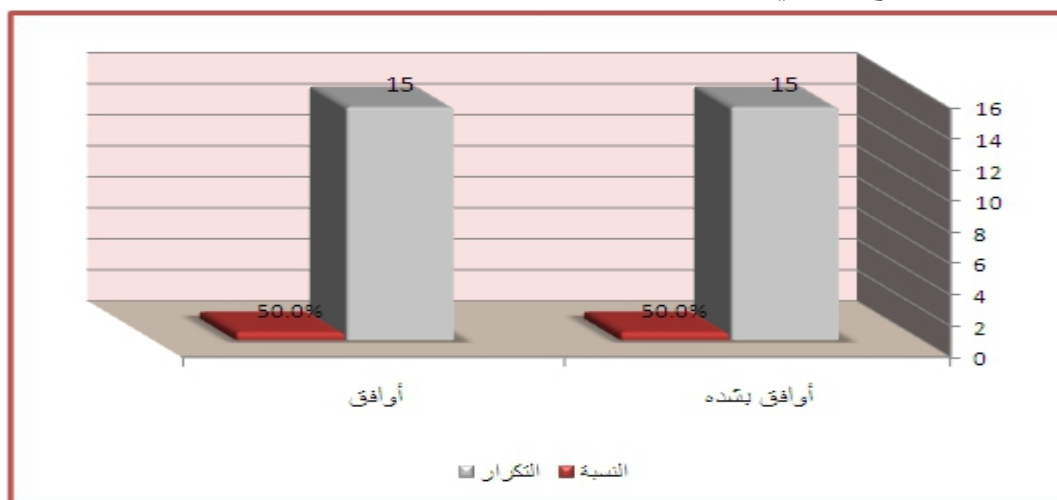
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة السابعة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	15	50%
2.	أوافق	15	50%
3.	محايد	–	–
4.	لا أوافق	–	–
5.	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (13/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (15) فرداً بنسبة (50%) وافقوا بشده على العبرة ، وأيضاً هنالك (15) فرداً بنسبة (50%) وافقوا، ويتضح من خلال ذلك أن وجود قواعد المعرفة التي تزود الموظفين بالمعلومات تساعدهم في انجاز أعمالهم .

العبارة الثامنة : تخزين المعرفة يتم عن طريق الكوادر التي تمتلك الخبرة والكفاءة

جدول (14/2/4)

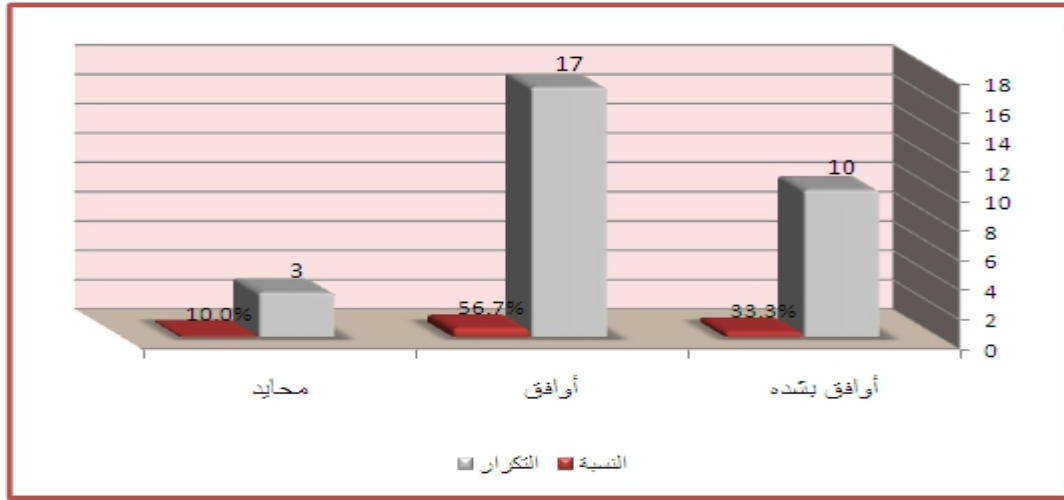
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	10	%33.3
.2	أوافق	17	%56.7
.3	محايد	3	%10
.4	لا أوافق	–	–
.5	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (14/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (17) فرداً بنسبة (56.7%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (10) أفراد بنسبة (33.3%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (3) أفراد بنسبة (10%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن تخزين المعرفة يتم عن طريق الكوادر التي تمتلك الخبرة والكفاءة .

العبرة التاسعة : تحديثها باستمرار يمكن المنظمة من الإستجابة للمتغيرات التي تحدث لبيئة العمل

جدول (15/2/4)

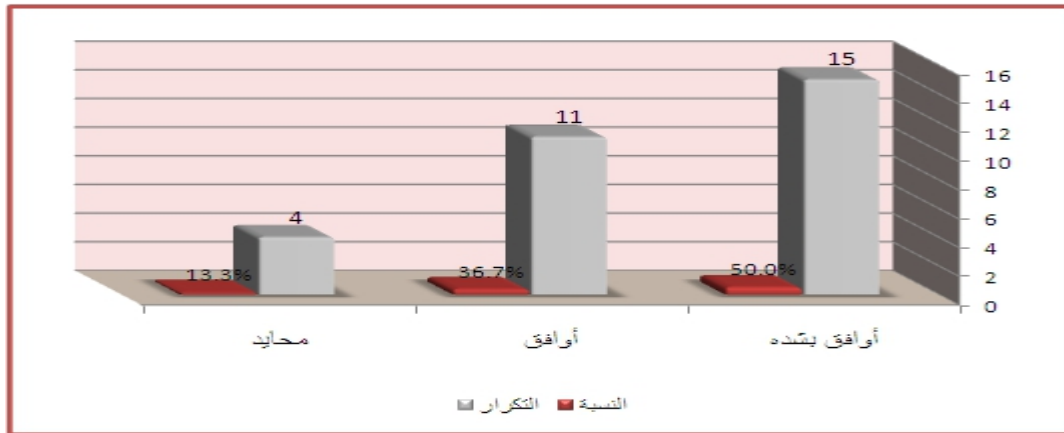
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	15	50%
.2	أوافق	11	36.7%
.3	محايد	4	13.3%
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (15/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (15) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (36.7%) وافقوا ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن تحديثها باستمرار يمكن المنظمة من الإستجابة للمتغيرات التي تحدث لبيئة العمل.

العبرة العاشرة : تقاسم المنظمة بين جميع أفراد المنظمة يرفع من كفاءة أداء أعمالهم

جدول (16/2/4)

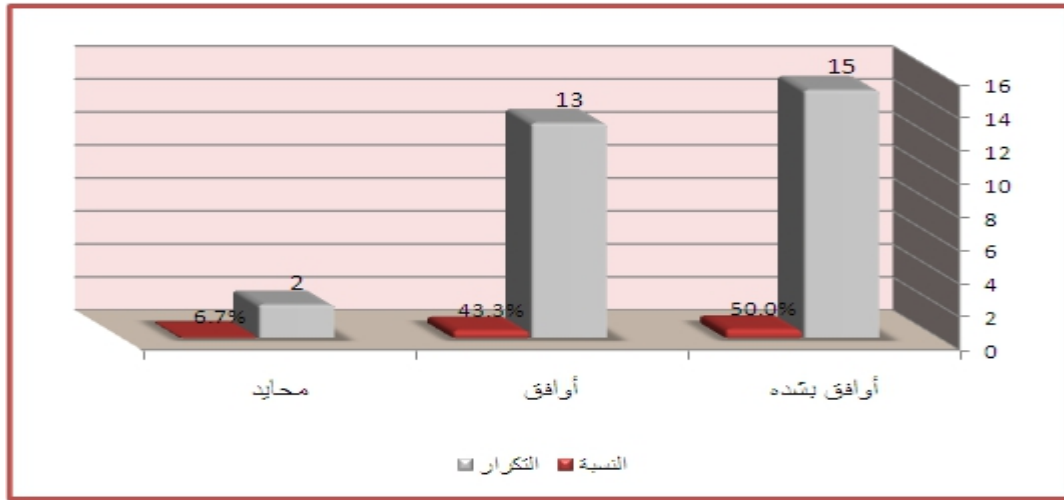
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	15	50%
.2	موافق	13	43.3%
.3	محايد	2	6.7%
.4	لا أوافق	–	–
.5	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (16/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (15) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (6.7%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن تقاسم المنظمة بين جميع أفراد المنظمة يرفع من كفاءة أداء أعمالهم .

العبرة الحادية عشر: تشجيع التشارك بالمعرفة يخلق نوع من الإنسجام بين المستويات الإدارية المختلفة

جدول (17/2/4)

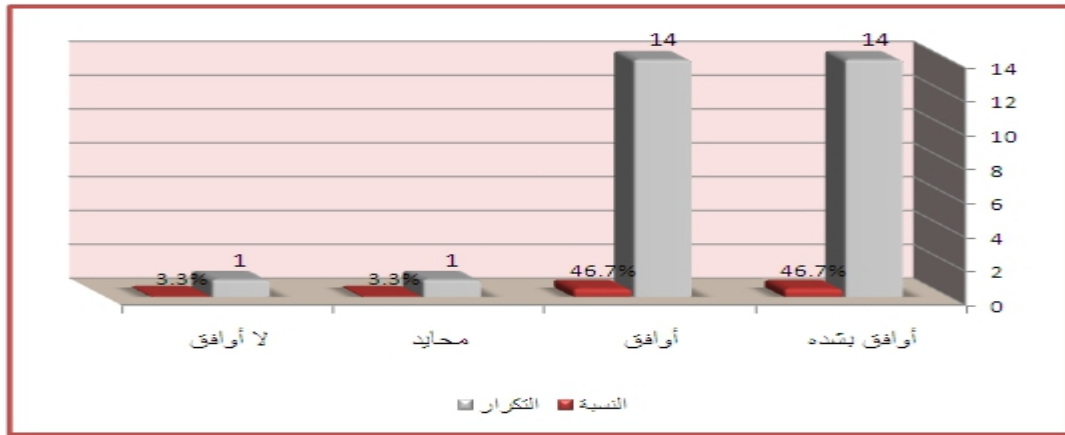
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الحادية عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	14	%46.7
.2	أوافق	14	%46.7
.3	محايد	1	%3.3
.4	لا أوافق	1	%3.3
.5	لا أوافق بشدة	—	—
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (17/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا بشده على العبرة ، وأيضاً هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (3.3%) محايد ، وأيضاً هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (3.3%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن تشجيع التشارك بالمعرفة يخلق نوع من الإنسجام بين المستويات الإدارية المختلفة .

العبرة الثانية عشر : تحفيز الأفراد ذوي الخبرة لإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة يساهم في تطوير أدائها

جدول (18/2/4)

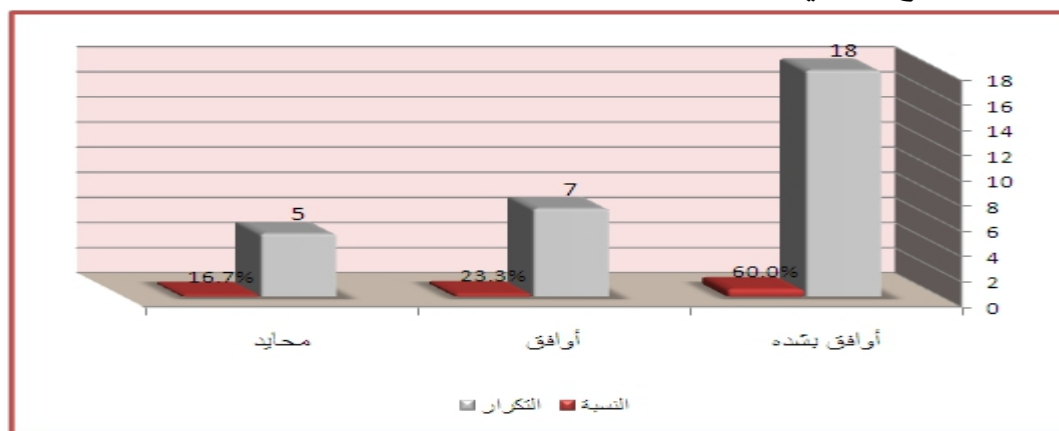
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	18	%60
.2	أوافق	7	%23.3
.3	محايد	5	%16.7
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (18/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (18) فرداً وبنسبة (60%) وافقوا بشدة على العبرة ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (23.3%) وافقوا ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (16.7%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن تحفيز الأفراد ذوي الخبرة لإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة يساهم في تطوير أدائها .

العبرة الثالثة عشر : يساعد تطبيق المعرفة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة

جدول (19/2/4)

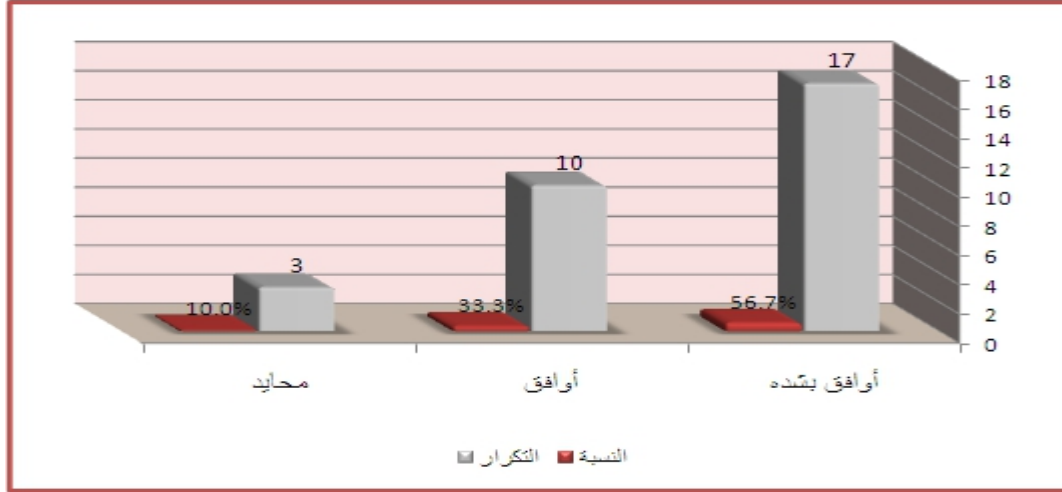
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	17	%56.7
.2	أوافق	10	%33.3
.3	محايد	3	%10
.4	لا أوافق	–	–
.5	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (19/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (17) فرداً وبنسبة (56.7%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (33.3%) وافقوا ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن تطبيق المعرفة يساعد في حل المشكلات التي تواجه المنظمة .

العبارة الرابعة عشر : استخدام المعرفة يزيد من مستوي الأداء

جدول (20/2/4)

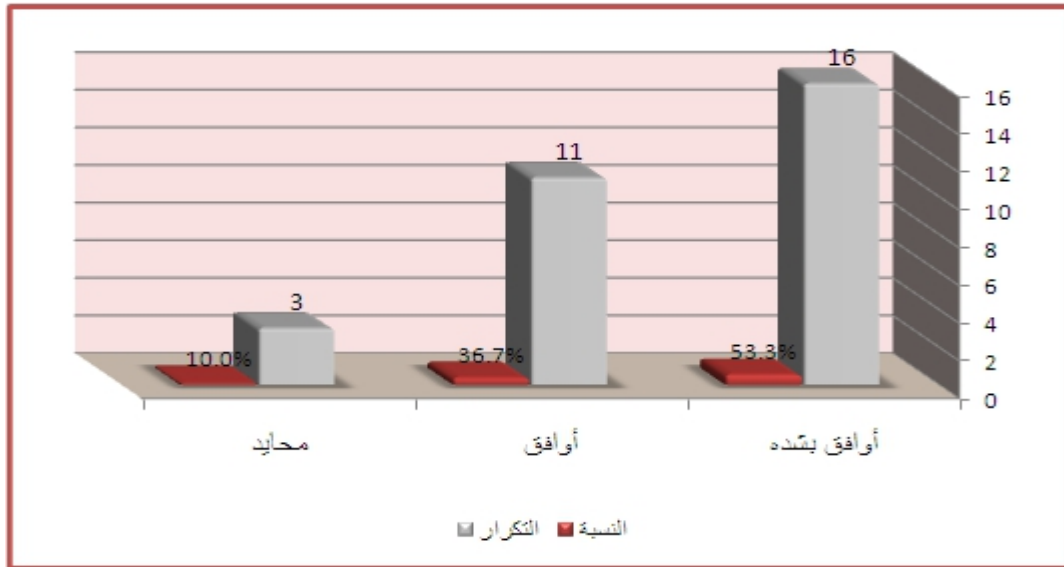
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	16	%53.3
.2	أوافق	11	%36.7
.3	محايد	3	%10
.4	لا أوافق	–	–
.5	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (20/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (16) فرداً وبنسبة (53.3%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (36.7%) وافقوا ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن استخدام المعرفة يزيد من مستوي الأداء .

العبارة الخامسة عشر : متابعة تطبيق المعرفة تساعد في تصحيح الإنحرافات

جدول (21/2/4)

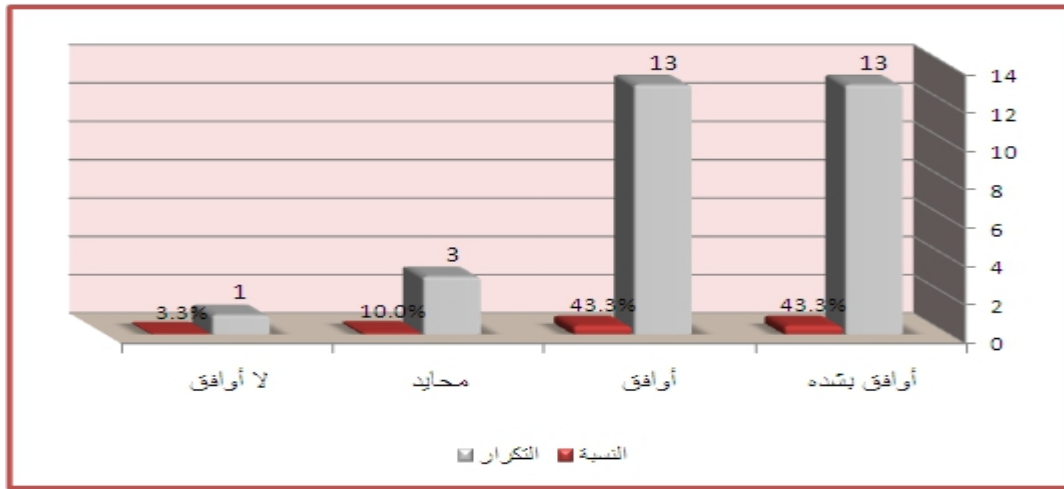
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	13	%43.3
.2	أوافق	13	%43.3
.3	محايد	3	%10
.4	لا أوافق	1	%3.3
.5	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (21/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (13) فرداً وبنسبة (43.3%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (13) أفراد وبنسبة (43.3%) وافقوا ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (10%) محايدين ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (3.3%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن متابعة تطبيق المعرفة تساعد في تصحيح الإنحرافات .

العبارة السادسة عشر : وجود ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد علي تشارك المعرفة
يزيد من مستوي أدائهم

جدول (22/2/4)

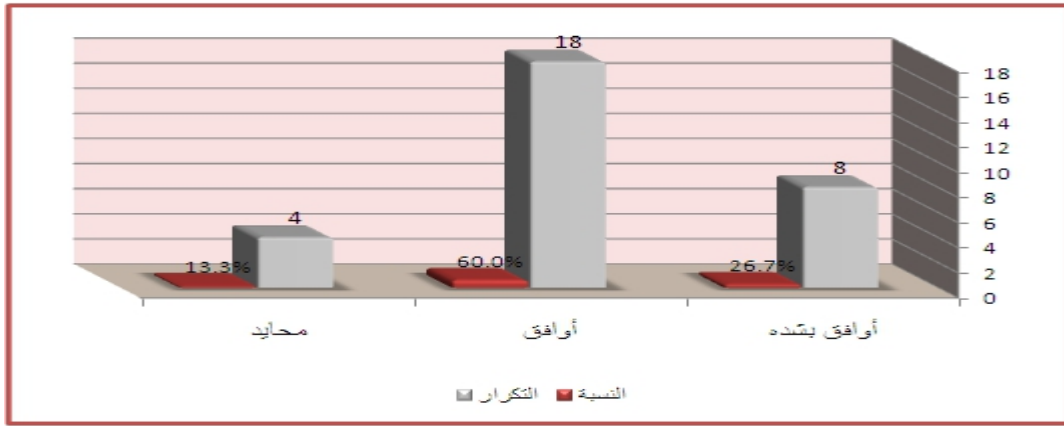
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	8	26.7%
.2	أوافق	18	60%
.3	محايد	4	13.3%
.4	لا أوافق	—	—
.5	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (22/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (18) فرداً وبنسبة (60%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (26.7%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن وجود ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد علي تشارك المعرفة يزيد من مستوي أدائهم .

العبرة السابعة عشر : تبني ثقافة تنظيمية تشجع علي الابتكار يساعد في عملية توليد المعرفة

جدول (23/2/4)

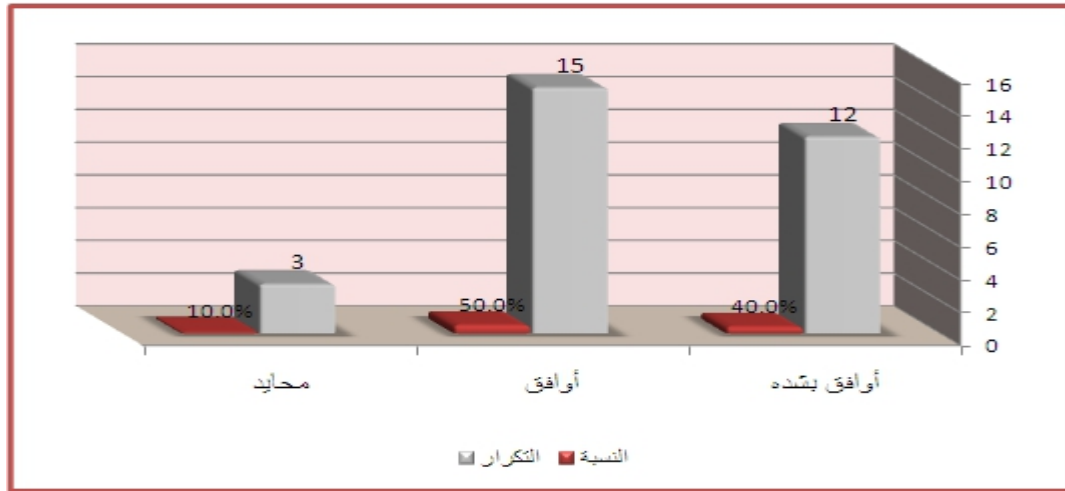
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.6	أوافق بشدة	12	40%
.7	أوافق	15	50%
.8	محايد	3	10%
.9	لا أوافق	–	–
.10	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (23/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (15) فرداً بنسبة (50%) وافقوا على العبارة ، وأن هنالك (12) فرداً بنسبة (40%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (3) أفراد بنسبة (10%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن تبني ثقافة تنظيمية تشجع علي الابتكار يساعد في عملية توليد المعرفة .

العبرة الثامنة عشر : تؤثر الثقافة التنظيمية في أداء المنظمة

جدول (24/2/4)

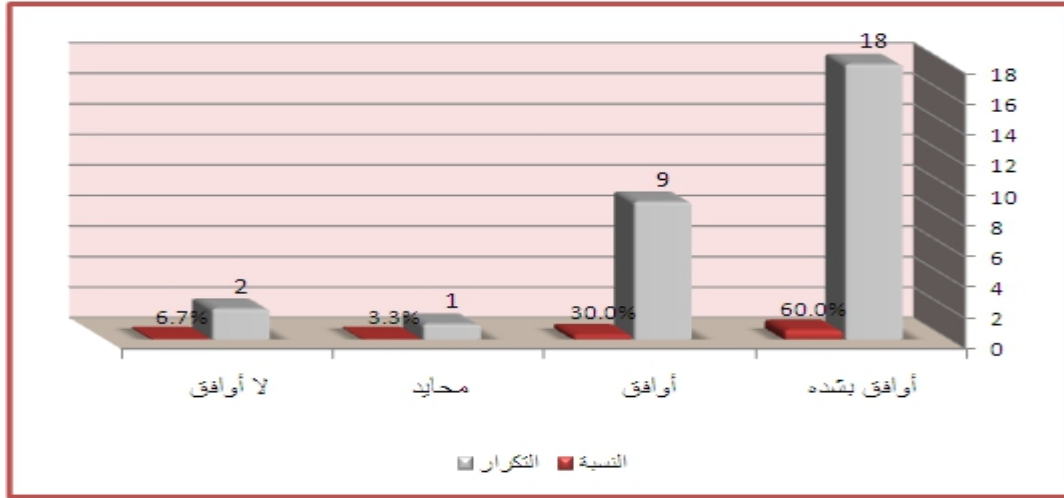
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.6	أوافق بشدة	18	%60
.7	أوافق	9	%30
.8	محايد	1	%3.3
.9	لا أوافق	2	%6.7
.10	لا أوافق بشدة	–	–
المجموع		30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (24/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (18) فرداً بنسبة (60%) وافقوا بشده على العبرة ، وأن هنالك (9) أفراد بنسبة (30%) وافقوا، وأن هنالك (2) من الأفراد بنسبة (6.7%) لم يوافقوا، وأن هنالك (1) من الأفراد بنسبة (3.3%) محايد ، ويتضح من خلال ذلك أن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء المنظمة .

العبارة التاسعة عشر : تساعد سهولة إنسياب الإجراءات التنظيمية في عملية توزيع المعرفة

جدول (25/2/4)

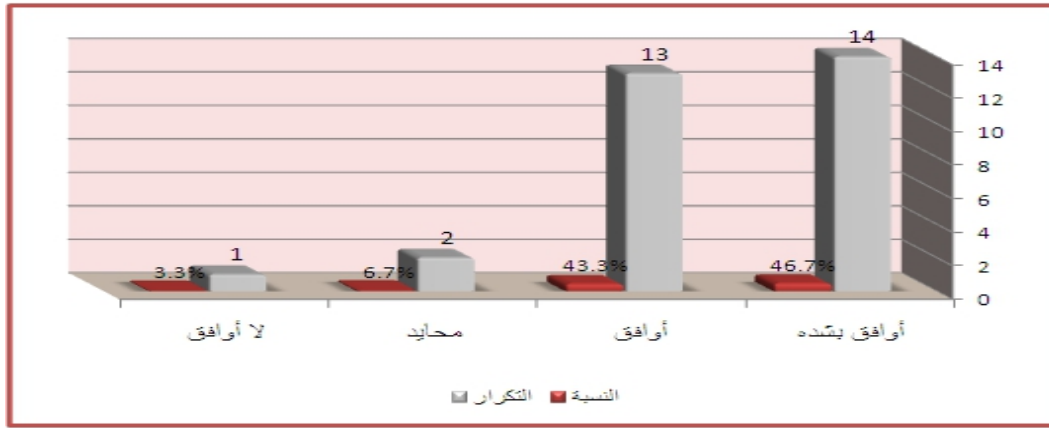
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.6	أوافق بشدة	14	%46.7
.7	أوافق	13	%43.3
.8	محايد	2	%6.7
.9	لا أوافق	1	%3.3
.10	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (25/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (14) فرداً وبنسبة (%46.7) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (13) أفراد وبنسبة (%43.3) وافقوا ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (%6.7) محايدين ، وأن هنالك (1) من الأفراد بنسبة (%3.3) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن سهولة إنسياب الإجراءات التنظيمية تساعد في عملية توزيع المعرفة .

العبرة العشرون : الهياكل التنظيمية المرنة تشجع الأفراد علي تطوير أدائهم

جدول (26/2/4)

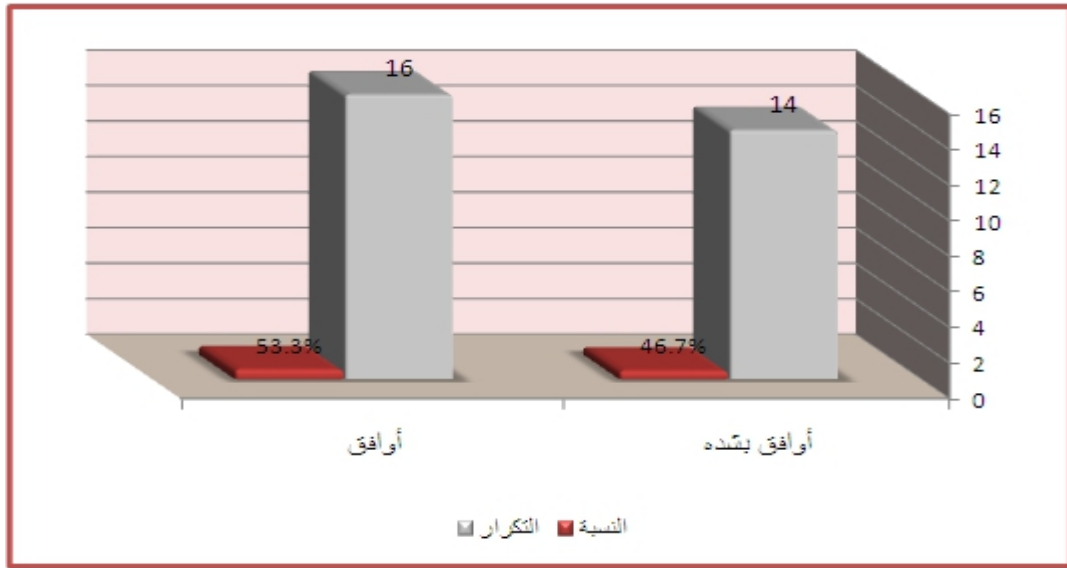
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة العشرون

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.6	أوافق بشدة	14	%46.7
.7	موافق	16	%53.3
.8	محايد	–	–
.9	لا أوافق	–	–
.10	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (26/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة العشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (16) فرداً وبنسبة (53.3%) وافقوا على العبرة ، وأن هنالك (14) فرداً وبنسبة (46.7%) وافقوا بشده ، ويتضح من خلال ذلك أن الهياكل التنظيمية المرنة تشجع الأفراد علي تطوير أدائهم .

العبرة الحادية والعشرون: أن زيادة عدد المستويات الإدارية يكون ذلك علي حساب استقلالية العاملين مما يضعف من مستوي أدائهم

جدول (27/2/4)

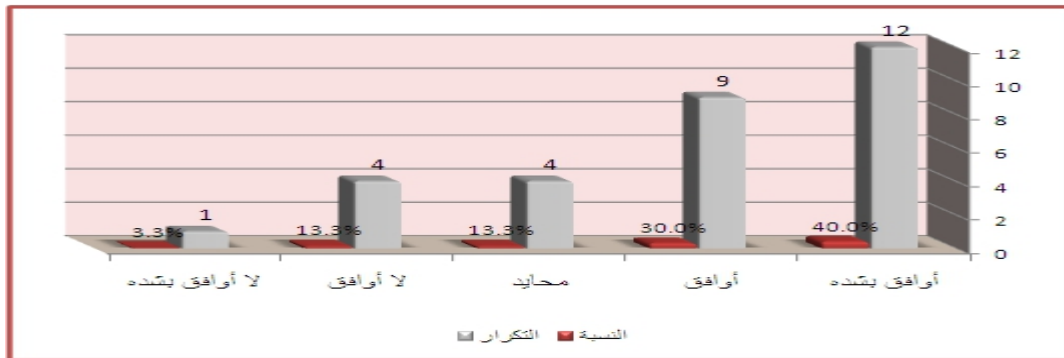
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الحادية والعشرون

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.6	أوافق بشدة	12	40%
.7	أوافق	9	30%
.8	محايد	4	13.3%
.9	لا أوافق	4	13.3%
.10	لا أوافق بشدة	1	3.3%
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (27/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الحادية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (12) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا بشده على العبرة ، وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (30%) وافقوا ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) محايدين ، وأيضاً هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) لم يوافقوا ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (3.3%) لم يوافق بشده ، ويتضح من خلال ذلك أن زيادة عدد المستويات الإدارية يكون ذلك علي حساب استقلالية العاملين مما يضعف من مستوي أدائهم .

العبرة الثانية والعشرون: توفر شبكة اتصالات داخلية (الإنترنت) يسهل من نقل الأفكار المعرفية بين الأقسام والأفراد

جدول (28/2/4)

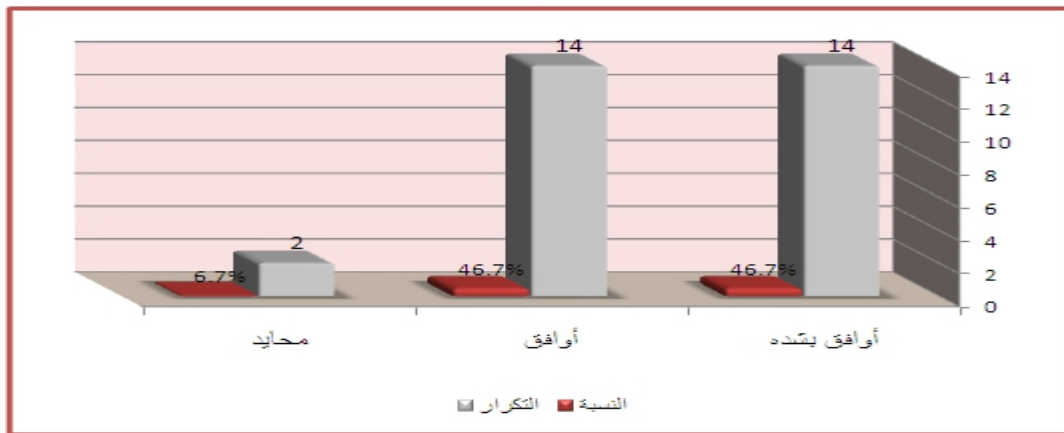
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية والعشرون

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.6	أوافق بشدة	14	%46.7
.7	أوافق	14	%46.7
.8	محايد	2	%6.7
.9	لا أوافق	—	—
.10	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (28/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبرة الثانية والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (14) فرداً وبنسبة (%46.7) وافقوا بشده على العبرة ، وأن هنالك (14) أفراد وبنسبة (%46.7) وافقوا ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (%6.7) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن توفر شبكة اتصالات داخلية (الإنترنت) يسهل من نقل الأفكار المعرفية بين الأقسام والأفراد .

العبارة الثالثة والعشرون: تؤثر تكنولوجيا المعلومات في سرعة آلية اتخاذ القرارات

جدول (29/2/4)

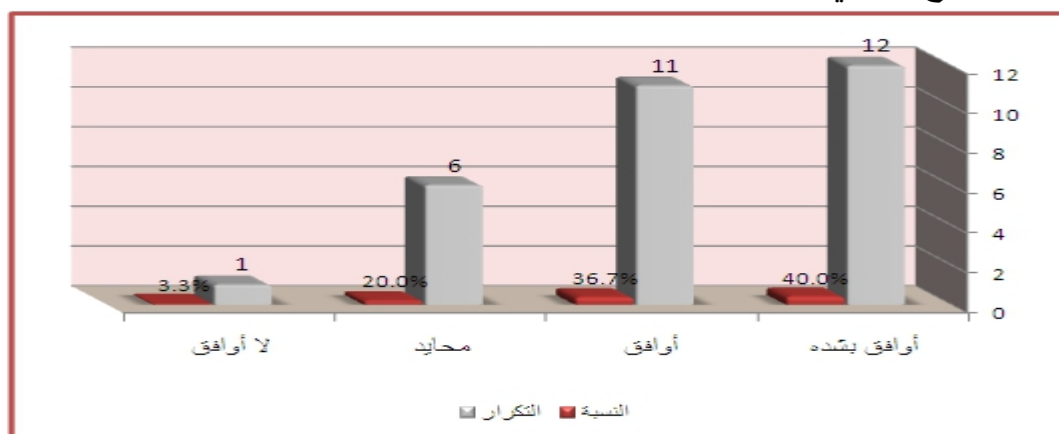
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.6	أوافق بشدة	12	40%
.7	أوافق	11	36.7%
.8	محايد	6	20%
.9	لا أوافق	1	3.3%
.10	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (29/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (12) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (11) أفراد وبنسبة (36.7%) وافقوا ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (20%) محايدين ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (3.3%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر في سرعة آلية اتخاذ القرارات.

العبارة الرابعة والعشرون: وجود نمط قيادة يشجع الأفراد علي توليد أفكار جديدة يحسن من أداء المنظمة

جدول (30/2/4)

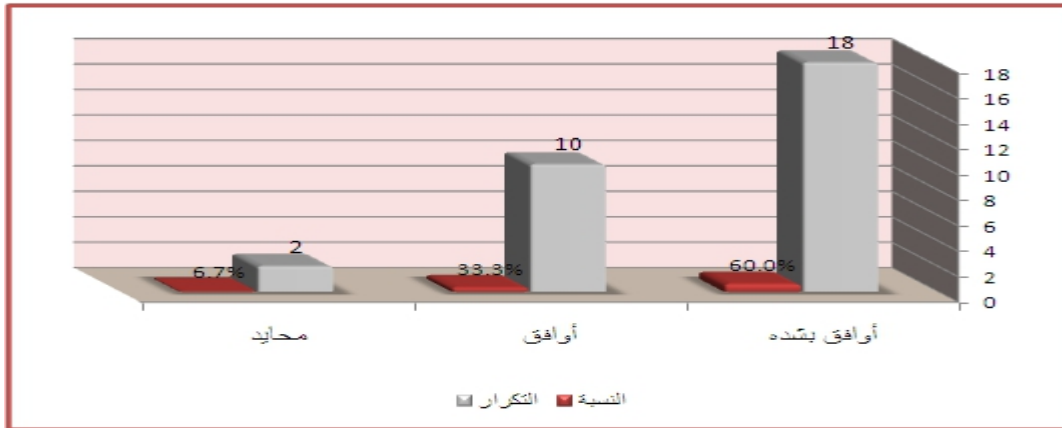
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.6	أوافق بشدة	18	60%
.7	أوافق	10	33.3%
.8	محايد	2	6.7%
.9	لا أوافق	—	—
.10	لا أوافق بشدة	—	—
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (30/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (18) فرداً وبنسبة (60%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (33.3%) وافقوا ، وأن هنالك (2) أفراد وبنسبة (6.7%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن وجود نمط قيادة يشجع الأفراد علي توليد أفكار جديدة يحسن من أداء المنظمة .

العبارة الخامسة والعشرون : نمط القيادة الذي يسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات يساعد في تطبيق المعرفة

جدول (31/2/4)

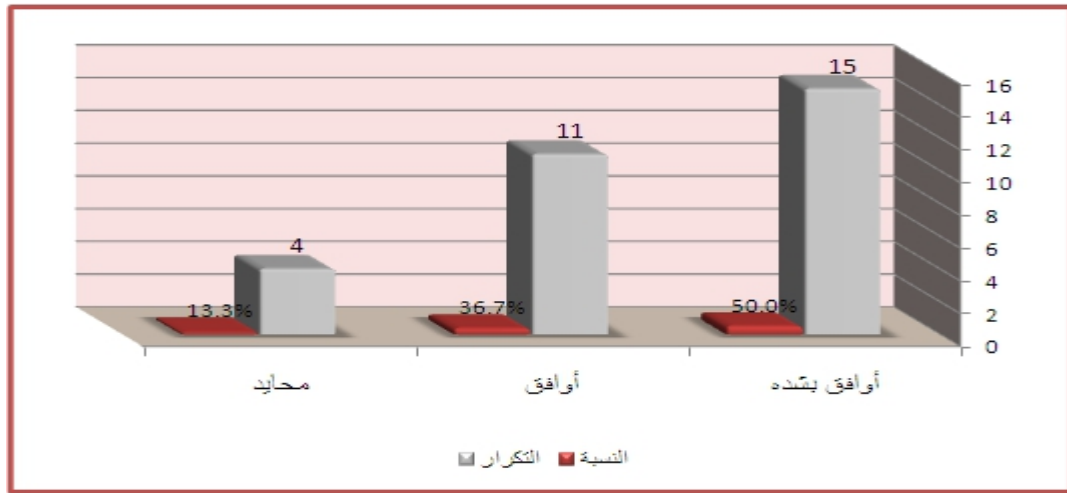
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.6	أوافق بشدة	15	50%
.7	أوافق	11	36.7%
.8	محايد	4	13.3%
.9	لا أوافق	–	–
.10	لا أوافق بشدة	–	–
	المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

شكل (31/2/4)

التوزيع البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة والعشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2017م

يتضح من الجدول والتوزيع البياني أن هنالك (15) فرداً وبنسبة (50%) وافقوا بشده على العبارة ، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (36.7%) وافقوا ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (13.3%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن نمط القيادة الذي يسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات يساعد في تطبيق المعرفة .

المبحث الثالث

اختبار ومناقشة الفروض

وفى الجزء التالي يقوم الباحث باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على

حداها

أولاً : عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

جدول (1/3/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية

الأولى

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يساهم تشخيص المعرفة في تحديد نقاط القوة والضعف	1.63	0.490	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
2	إن اكتشاف المعرفة الحالية يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية الملائمة لتطوير الأداء	1.50	0.509	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	إن تشخيص المعرفة يمكن المنظمة من الإلمام بما ينقصها من الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها	1.43	0.568	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة ينمي مهارات الأفراد	1.53	0.629	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	تحويل المعرفة من المستوي الفردي إلى المستوي الجماعي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة	1.37	0.556	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	اكتساب المعرفة يساعد الأفراد في التغلب على صعوبات العمل	1.67	0.661	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
7	وجود قواعد المعرفة التي تزود الموظفين بالمعلومات تساعدهم في انجاز أعمالهم	1.50	0.509	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

8	تمتلك الخبرة والكفاءة	تخزين المعرفة يتم عن طريق الكوادر التي	1.77	0.626	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
9	تحدثت لبيئة العمل	تحدثتها باستمرار يمكن المنظمة من الإستجابة	1.63	0.718	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
10	من كفاءة أداء أعمالهم	تقاسم المنظمة بين جميع أفراد المنظمة يرفع	1.57	0.626	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
11	الإنسجام بين المستويات الإدارية المختلفة	تشجيع التشارك بالمعرفة يخلق نوع من	1.63	0.718	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
12	أدائها	تحفيز الأفراد ذوي الخبرة لإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة يساهم في تطوير	1.57	0.774	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
13	تواجه المنظمة	يساعد تطبيق المعرفة في حل المشكلات التي	1.53	0.681	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
14	استخدام المعرفة يزيد من مستوي الأداء		1.57	0.679	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
15	الإنحرافات	متابعة تطبيق المعرفة تساعد في تصحيح	1.73	0.785	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتبين من الجدول (1/3/4) أعلاه ما يلي :

- 1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.63 والانحراف المعياري لها يساوي 0.490 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن تشخيص المعرفة يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف .
- 2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.50 والانحراف المعياري لها 0.509 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن اكتشاف المعرفة الحالية يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية الملائمة لتطويرالأداء .
- 3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.43 والانحراف المعياري لها يساوي 0.568 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على

أن تشخيص المعرفة يمكن المنظمة من الإلمام بما ينقصها من الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها .

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.53 والانحراف المعياري لها يساوي 0.629 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن تحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة معلنة ينمي مهارات الأفراد .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.37 والانحراف المعياري لها يساوي 0.556 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن تحويل المعرفة من المستوي الفردي إلي المستوي الجماعي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة .

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 1.67 والانحراف المعياري لها يساوي 0.661 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن اكتساب المعرفة يساعد الأفراد في التغلب علي صعوبات العمل .

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.50 والانحراف المعياري لها يساوي 0.509 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن وجود قواعد المعرفة التي تزود الموظفين بالمعلومات تساعدهم في انجاز أعمالهم .

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.77 والانحراف المعياري لها يساوي 0.626 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن تخزين المعرفة يتم عن طريق الكوادر التي تمتلك الخبرة والكفاءة .

9/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 1.63 والانحراف المعياري لها يساوي 0.718 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن تحديثها باستمرار يمكن المنظمة من الاستجابة للمتغيرات التي تحدث لبيئة العمل .

10/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة هي 1.57 والانحراف المعياري لها يساوي 0.626 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن تقاسم المنظمة بين جميع أفراد المنظمة يرفع من كفاءة أداء أعمالهم .

11/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر هي 1.63 والانحراف المعياري لها يساوي 0.718 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون

بشده على أن تشجيع التشارك بالمعرفة يخلق نوع من الإنسجام بين المستويات الإدارية المختلفة .

12/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر هي 1.57 والانحراف المعياري لها يساوي 0.774 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن تحفيز الأفراد ذوي الخبرة لإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة يساهم في تطوير أدائها.

13/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر هي 1.53 والانحراف المعياري لها يساوي 0.681 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن يساعد تطبيق المعرفة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة .

14/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر هي 1.57 والانحراف المعياري لها يساوي 0.679 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن استخدام المعرفة يزيد من مستوي الأداء .

15/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر هي 1.73 والانحراف المعياري لها يساوي 0.785 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن متابعة تطبيق المعرفة تساعد في تصحيح الإنحرافات .

جدول (2/3/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

الرقم	العبرة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	قيمة الوسيط	التفسير
1	يساهم تشخيص المعرفة في تحديد نقاط القوة والضعف	2.133	0.144	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	إن اكتشاف المعرفة الحالية يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية الملائمة لتطوير الأداء	0.000	1.000	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
3	إن تشخيص المعرفة يمكن المنظمة من الإلمام بما ينقصها من الكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها	14.600	0.001	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
4	تحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة معلنة ينمي مهارات الأفراد	10.400	0.006	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
5	تحويل المعرفة من المستوي الفردي إلي المستوي الجماعي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة	18.200	0.000	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
6	اكتساب المعرفة يساعد الأفراد في التغلب علي صعوبات العمل	7.400	0.025	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
7	وجود قواعد المعرفة التي تزود الموظفين بالمعلومات تساعدهم في انجاز أعمالهم	0.000	1.000	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
8	تخزين المعرفة يتم عن طريق الكوادر التي تمتلك الخبرة والكفاءة	9.800	0.007	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
9	تحديثها بإستمرار يمكن المنظمة من الإستجابة للمتغيرات التي تحدث لبيئة العمل	6.200	0.045	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
10	تقاسم المنظمة بين جميع أفراد المنظمة يرفع من كفاءة أداء أعمالهم	9.800	0.007	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
11	تشجيع التشارك بالمعرفة يخلق نوع من الإنسجام بين المستويات الإدارية المختلفة	22.533	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

تحفيز الأفراد ذوي الخبرة لإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة يساهم في تطوير أدائها	12	9.800	0.007	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
يساعد تطبيق المعرفة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة	13	9.800	0.007	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
استخدام المعرفة يزيد من مستوي الأداء	14	8.600	0.014	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
متابعة تطبيق المعرفة تساعد في تصحيح الانحرافات	15	16.400	0.001	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يمكن تفسير نتائج الجدول (2/3/4) كما يلي :

- 1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 2.133 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.144 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.
- 2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 0.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 1.000 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
- 3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 14.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
- 4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 10.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
- 5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 18.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 7.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.025 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 0.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 1.000 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 9.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 6.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.045 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

10/ قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 9.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

11/ قيمة مربع كاي للعبارة الحادية عشر تساوي 22.533 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

12/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية عشر تساوي 9.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

13/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة عشر تساوي 9.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

14/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة عشر تساوي 8.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.014 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية

بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

15/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة عشر تساوي 16.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول (3/3/4)

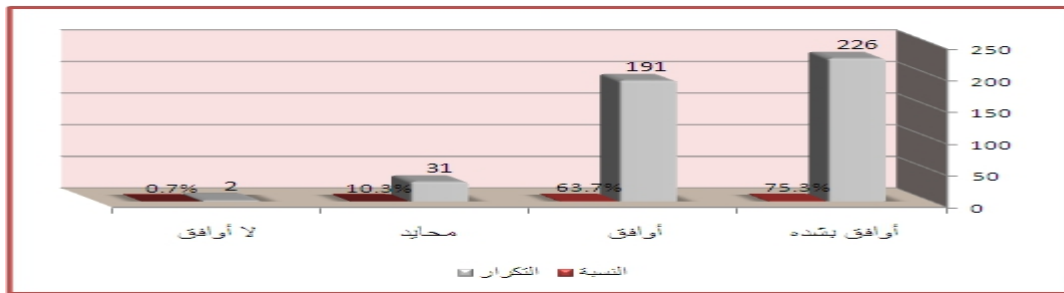
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
1.	أوافق بشدة	226	75.3%
2.	أوافق	191	63.7%
3.	محايد	31	10.3%
4.	لا أوافق	2	0.7%
5.	لا أوافق بشدة	-	-
المجموع		450	100%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

شكل (1/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2007م

يتضح من الجدول والشكل البياني أن عدد الأفراد الموافقين بشده عن جميع عبارات الفرضية الأولى بلغ (226) فرداً وبنسبة (75.3%) ، وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (191) فرداً وبنسبة (63.7%) ، والمحايدين (31) فرداً وبنسبة (10.3%)، والغير موافقين بدون تشدد (2) من الأفراد وبنسبة (0.7%) .

يتضح من الجدول (2/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن معظم عبارات الفرضية الأولي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بمعظم عبارات الفرضية الأولي. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الأولي والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي) قد تحققت .

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

جدول (4/3/4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	وجود ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد علي تشارك المعرفة يزيد من مستوي أدائهم	1.87	0.629	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	تبني ثقافة تنظيمية تشجع علي الإبتكار يساعد في عملية توليد المعرفة	1.70	0.651	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
3	تؤثر الثقافة التنظيمية في أداء المنظمة	1.57	0.858	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
4	تساعد سهولة إنسياب الإجراءات التنظيمية في عملية توزيع المعرفة	1.67	0.758	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
5	الهيكل التنظيمية المرنة تشجع الأفراد علي تطوير أدائهم	1.53	0.507	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
6	أن زيادة عدد المستويات الإدارية يكون ذلك علي حساب استقلالية العاملين مما يضعف من مستوي أدائهم	2.10	1.185	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
7	توفر شبكة اتصالات داخلية (الإنترنت) يسهل من نقل الأفكار المعرفية بين الأسام والأفراد	1.60	0.621	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
8	تؤثر تكنولوجيا المعلومات في سرعة آلية اتخاذ القرارات	1.87	0.860	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
9	وجود نمط قيادة يشجع الأفراد علي توليد أفكار جديدة يحسن من أداء المنظمة	1.47	0.629	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة
10	نمط القيادة الذي يسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات يساعد في تطبيق المعرفة	1.63	0.718	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017م

يتبين من الجدول (4/3/4) أعلاه ما يلي :

- 1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.87 والانحراف المعياري لها يساوي 0.629 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن وجود ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد علي تشارك المعرفة يزيد من مستوي أدائهم .
- 2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 1.70 والانحراف المعياري لها 0.651 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده علي أن تبني ثقافة تنظيمية تشجع علي الإبتكار يساعد في عملية توليد المعرفة .
- 3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 1.57 والانحراف المعياري لها يساوي 0.858 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء المنظمة .
- 4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 1.67 والانحراف المعياري لها يساوي 0.758 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن سهولة إنسياب الإجراءات التنظيمية تساعد في عملية توزيع المعرفة .
- 5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.53 والانحراف المعياري لها يساوي 0.507 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن الهياكل التنظيمية المرنة تشجع الأفراد علي تطوير أدائهم.
- 6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.10 والانحراف المعياري لها يساوي 1.185 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن زيادة عدد المستويات الإدارية يكون ذلك علي حساب استقلالية العاملين مما يضعف من مستوي أدائهم .
- 7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.60 والانحراف المعياري لها يساوي 0.621 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن توفر شبكة اتصالات داخلية (الإنترنت) يسهل من نقل الأفكار المعرفية بين الأسماء والأفراد .

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 1.87 والانحراف المعياري لها يساوي 0.860 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تكنولوجيا المعلومات تؤثر في سرعة آلية اتخاذ القرارات.

9/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة هي 1.47 والانحراف المعياري لها يساوي 0.629 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن وجود نمط قيادة يشجع الأفراد علي توليد أفكار جديدة يحسن من أداء المنظمة .

10/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة هي 1.63 والانحراف المعياري لها يساوي 0.718 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشده على أن نمط القيادة الذي يسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات يساعد في تطبيق المعرفة .

جدول (5/3/4)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

الرقم	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	قيمة الوسيط	التفسير
1	وجود ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد علي تشارك المعرفة يزيد من مستوي أدائهم	10.400	0.006	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
2	تبني ثقافة تنظيمية تشجع علي الإبتكار يساعد في عملية توليد المعرفة	7.800	0.020	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
3	تؤثر الثقافة التنظيمية في أداء المنظمة	24.667	0.000	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
4	تساعد سهولة إنسياب الإجراءات التنظيمية في عملية توزيع المعرفة	19.330	0.000	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
5	الهيكل التنظيمية المرنة تشجع الأفراد علي تطوير أدائهم	0.133	0.715	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
6	أن زيادة عدد المستويات الإدارية يكون	13.000	0.011	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

نحو الموافقة				ذلك علي حساب استقلالية العاملين مما يضعف من مستوي أدائهم	
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2	0.008	9.600	توفر شبكة اتصالات داخلية (الإنترنت) يسهل من نقل الأفكار المعرفية بين الأسماء والأفراد	7
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	2	0.016	10.267	تؤثر تكنولوجيا المعلومات في سرعة آلية اتخاذ القرارات	8
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده	1	0.002	12.800	وجود نمط قيادة يشجع الأفراد علي توليد أفكار جديدة يحسن من أداء المنظمة	9
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده	1	0.045	6.200	نمط القيادة الذي يسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات يساعد في تطبيق المعرفة	10

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يمكن تفسير نتائج الجدول (5/3/4) كما يلي :

- 1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 10.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2 .
- 2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 7.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.020 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2 .
- 3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 24.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1 .
- 4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 19.330 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2 .

- 5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 0.133 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.715 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.
- 6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 13.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.011 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.
- 7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 9.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.
- 8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 10.267 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.016 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.
- 9/ قيمة مربع كاي للعبارة التاسعة تساوي 12.800 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.
- 10/ قيمة مربع كاي للعبارة العاشرة تساوي 6.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.045 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

جدول (6/3/4)

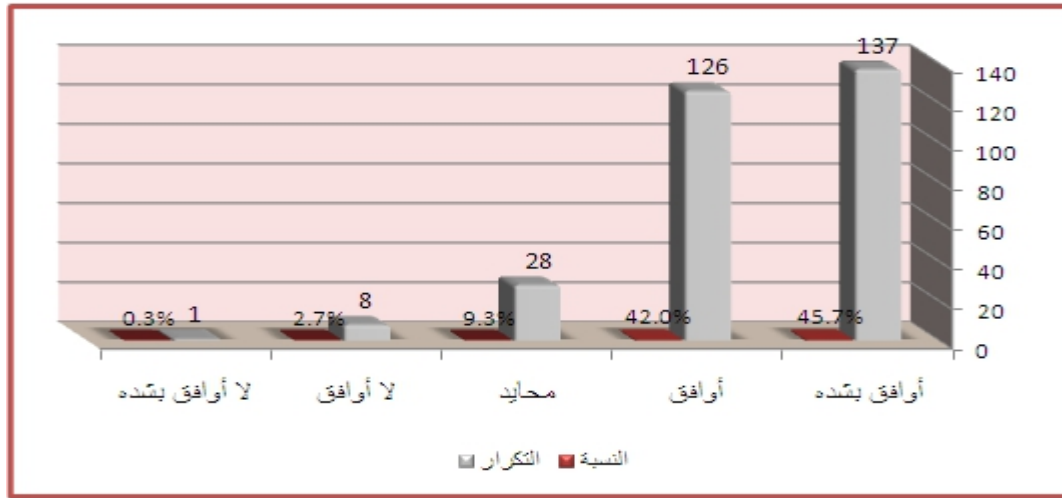
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

الرقم	درجة الموافقة	التكرار	النسبة
.1	أوافق بشدة	137	%45.7
.2	أوافق	126	%42
.3	محايد	28	%9.3
.4	لا أوافق	8	%2.7
.5	لا أوافق بشدة	1	%0.3
المجموع		300	%100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

شكل (2/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من نتائج الدراسة الميدانية 2017

يتضح من الجدول والشكل البياني أن عدد الأفراد الموافقين بتشدد عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغ (137) فرداً وبنسبة (45.7%) ، وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (126) فرداً وبنسبة (42%) ، والمحايدين (28) فرداً وبنسبة (9.3%)، والغير موافقين بدون تشدد (8) أفراد وبنسبة (2.7%)، والغير موافق بتشدد (1) من الأفراد وبنسبة (0.3%) .

يتضح من الجدول (5/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي² لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن معظم عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين وغير الموافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بمعظم عبارات الفرضية الثانية. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل يستنتج الباحث بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي) قد تحققت.

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

1. ان تشخيص المعرفة يحدد المعرفة الحرجة (الفجوة المعرفية) ويمكن المنظمة من الالمام بما ينقصها من الخبرات والكفاءات المطلوبة لتطوير أدائها وتحقيق أهدافها.
2. ان توليد المعرفة يمكن الأفراد من التغلب علي صعوبات العمل وتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلي معلنة ومن المستوى الفردي إلي الجماعي.
3. إن عملية تخزين المعرفة (قواعد المعرفة) التي تزود الموظفين بالمعلومات التي يحتاجون إليها تمكنهم من إنجاز أعمالهم .
4. ان عملية توزيع المعرفة تمكن الأفراد والمستويات الإدارية من أداء مهامها بكفاءة وفعالية.
5. إن عملية تطبيق المعرفة بصورة جيدة تؤدي إل حل المشكلات التي تواجهه المنظمة وأيضاً ترفع من مستوى الاداء وذلك من خلال المتابعة الدقيقة وتطبيق المعرفة وتصحيح الانحرافات فورياً.
6. تؤثر الثقافة التنظيمية الملائمة إيجابياً في أداء المنظمة بحيث تشجع الأفراد على التشارك بالمعرفة وتشجعهم على التعلم والابتكار ويساعد ذلك في عملية توليد المعرفة.
7. إن الهياكل التنظيمية المرنة تشجع الأفراد على تطوير أدائهم وذلك من خلال سهولة إنسياب الإجراءات التنظيمية في عملية توزيع المعرفة وعكس الهياكل غير المرنة أو متعددة المستويات الإدارية ويكون ذلك على حساب استقلالية العاملين مما يضعف من مستوى أدائهم.
8. أن توفر التكنولوجيا الملائمة يؤدي إلى سرعة آلية اتخاذ القرارات بحيث تسهل من عملية نقل الأفكار المعرفية بين الأقسام والأفراد.
9. ان نمط القيادة التي تشجع الأفراد على توليد أفكار جديدة يحسن من أداء المنظمة بحيث يسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا بدوره يساعد في تطبيق المعرفة.

ثانياً : التوصيات

1. العمل على وضع برامج لنشر ثقافة المعرفة لدى العاملين والاهتمام بشقيها الضمنى والصريح ، وتوضيح نتائج استخدام عمليات إدارة المعرفة في تطوير الأداء.
2. على المؤسسة أن تهتم بعملية تشخيص المعرفة لما له من دور في تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة لتطوير الأداء.
3. العمل على توليد المعرفة من خلال تبنى أساليب إدارية جديدة تعزز من التعاون والعمل كفريق وتبادل الخبرات والاتصالات والمعلومات وعقد الندوات والمؤتمرات والحلقات العلمية لزيادة المخزون المعرفي.
4. تحسين عملية تخزين المعرفة من خلال استبدال الوثائق والمحفوظات الورقية وتحويلها إلي نظام إلكتروني بحيث يجعل عملية الاستخدام والاسترجاع تتم بسرعة ودقة والعمل على تحديثها وتجديدها باستمرار لتتواكب مع المتغيرات وتدريب العاملين على حفظها واسترجاعها.
5. تطوير آليات توزيع المعرفة من خلال تشجيع الموظفين وتحفيزهم على إنتاج المعرفة والتشارك فيها كذلك عقد الاجتماعيات وحلقات النقاش والاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في نقل امعرفة وتحديثها.
6. العمل على تطبيق المعرفة فى الواقع العملي ومتابعة تطبيق المعرفة لتحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها.
7. العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لعملية إنتاج المعرفة ومشاركتها وتأسيس بيئة تقوم على أساس المشاركة والمعرفة والخبرات الشخصية وتقاسم وتبادل المعرفة.
8. العمل على بناء هياكل تنظيمية أفقية مرنة تشجع الأفراد على تطوير أدائهم وتمنحهم درجة من الاستقلالية مما يرفع من مستوى أدائهم.
9. العمل على توفير شبكة اتصالات داخلية (الأنترنت) وبنية تكنولوجية ملائمة لإدارة المعرفة بحيث تسهل من نقل الأفكار المعرفية وتبادلها بين الأقسام والأفراد.

ثالثاً : المقترحات :

يعتبر ميدان إدارة المعرفة مجالاً خصباً للكثير من البحوث الحديثة يمكن

اقتراح بعضها فيما يلي :

- 1/ مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسى
- 2/ علاقة إدارة المعرفة بالتخطيط الاستراتيجى.
- 3/ علاقة إدارة المعرفة بالتحسين المستمر.
- 4/ أثر عمليات إدارة المعرفة على بطاقة الأداء المتوازن.

المصادر والمراجع

أولاً : القرآن الكريم

ثانياً : المراجع العربية

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة ، الممارسات والمفاهيم ، ط1 (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع ، 2007 م).
2. أسامة محمد سيد على ، إدارة المعرفة ، ط1 ، (كفر الشيخ : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، 2013م).
3. أكرام محمد العدولي ، العمل المؤسسي (بيروت ، دار ابن حزم ، 2002م).
4. البيلاوي حسن حسين ، سلامة عبدالعظيم ، وإدارة المعرفة في التعليم ، ط1 ، (الإسكندرية ،: دار الوفاء ، 2007 م).
5. خالد عبدالمنعم زكي لبيب، سمية أمين على، المراجعة الإدارية وتقويم الأداء (القاهرة : مركز التعليم المفتوح ، 2014م).
6. خضر مصباح إسماعيل طيطي ، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2009م).
7. ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، ط1،(عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2008 م).
8. رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، (القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2010م).
9. صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة (بغداد : ب د ، 2005).
10. عبد الرحمن الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، ط1 (دار وائل للنشر ، ب ت).
11. عبد الستار العلى وآخرون ، مدخل الي إدارة المعرفة (الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2006 م).
12. عبد العزيز مخيمر وآخرون ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2000م).

13. عبد الفتاح المغربي ، نظم المعلومات الإدارية ،(جامعة المنصورة : المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2002م).
14. علاء احمد القيادة المتميزة، صياغة استراتيجيات للتغير ، (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، 2005م).
15. على السلمي ، إدارة المعرفة (القاهرة : دار غريب ، 2004 م).
16. على السلمي ، تطوير إداء وتجديد المنظمات (القاهرة : دار قباء للنشر ، 1998م).
17. عمر حامد ، اداء المؤسسات (الإسكندرية : الدار الجامعية، د.ت).
18. غنيم أحمد ، نظم دعم القرار ،(القاهرة : دار الوفاء ، 2004م).
19. فلاح الحسيني الإدارة الإستراتيجية، ط1 (الأردن : دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، 2000م).
20. الكبيسي عامر ، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2005 م).
21. كرمالي سلطان ، إدارة المعرفة ، مدخل تطبيقي، ترجمة هيثم عل حجازي (عمان : الأهلية ،2005م).
22. كمال جعفر ، الرقابة وتقييم الأداء (الرياض : معهد الإدارة العامة، 1991 م).
23. مجيد ألكرفي ، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية ، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007م).
24. محمد قدرى حسن ، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء تقييم وتحسين ، (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة 2014م) 41.
25. مدحت أبو النصر ، الأداء الإداري المميزة (القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2008م).
26. ممدوح عبد العزيز رفاعي ، إدارة المعرفة مفاهيم ، مبادئ تطبيقات ، ط3 ، (أبو ظبي: دار الكتب والوثائق القومية ، 2009 م).
27. منصور محمد وثناء فراج ، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء ، (القاهرة : التعليم المفتوح ، 1994م).

28. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، ط1 (الأردن : الوراق ، 2005م).
29. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة ، ، ط1(عمان : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009 م).
30. هيثم على حجازي ، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، ط1 ، (عمان : دار الرضوان للنشر والتوزيع ، 2004م).
31. وصفي عبدالكريم الكساسبة ، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (عمان : دار البازوري العلمية ، للنشر والتوزيع، 2011م).
- ثالثاً : الرسائل الجامعية**

1. حيدر محمد صديق قدور ، دور الإدارة الإستراتيجية في شركات البترول في السودان ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2009 م .
2. خالد المنعم عبد الله البستجي ، أثر إدارة المعرفة في أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهري ، 2014م.
3. سليم خليفة سليم ، أثر وظائف إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الزعيم الأزهري ، 2015م.
4. شيماء محمد عثمان ، أثر جماعات العمل في تحسين أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة 2010م.
5. صحاف عبد الرحمن إبراهيم على ، اثر تطوير المنتجات على تحسين الأداء المؤسسي بالسودان ، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2014م.
6. عبد العظيم والختم عبد الرحيم ، أثر إدارة المعرفة على كفاءة الأداء الوظيفي ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الزعيم الأزهري ، 2014م.
7. عزة محمد السيد غريب ، دور الرقابة الإستراتيجية في تحسين الأداء بالمنظمات الخيرية بالمملكة العربية السعودية (دراسة حالة بالجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، 2012م).

8. عمر غالب محمد عربيات ، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الزعيم الأزهرى ، 2013م.
9. معاذ إبراهيم عبد العظيم ، أثر إدارة المعرفة على فاعلية نشاط المؤسسات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى ، 2014م.
10. مكية كريدي بنيان ، أثر إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية للجامعات العراقية ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الزعيم الأزهرى ، 2015م

خامساً : المقابلات الشخصية :

1. صديق عثمان أبكر، مدير بالمصنع ، مقابلة شخصية، مصنع نسيج شندي في يوم الأربعاء الموافق 2017/9/2م، الساعة 12 ظهراً.

رابعاً : المواقع الالكترونية

1. Malina,yoo7.com التاريخ 2017/12/30م
2. www.Mawdoo3.com التاريخ 2018/1/1م
3. Hawryan.yolasite.com التاريخ 2018/1/1م
4. Research. ready plogspot.com التاريخ 2018/1/2م

ملحق (1)

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع/ ملء استبانة

أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة التي تمثل جزء مكمل لرسالة

ماجستير العلوم في إدارة الأعمال بعنوان:

إدارة المعرفة ودورها في الأداء المؤسسي

علماً بأن هذه البيانات سوف تحاط بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي فقط .

ولكم جزيل الشكر

الباحث :

عبد الرحيم عمر محمد علي

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

1/ العمر:

أ. أقل من 30 سنة () ب. 30 وأقل من 40 سنة ()

ج. 40 وأقل من 50 سنة () د. 50 سنة فأكثر ()

2/ المؤهل العلمي:

أ. ثانوي () ب. جامعي ()

ج. فوق جامعي () د. أخرى (أذكرها)..... ()

3/ التخصص العلمي:

أ. محاسبة () ب. إدارة أعمال () ج. هندسة ()

د. اقتصاد () هـ. أخرى (أذكرها).... ()

4/ المسمى الوظيفي :-

1/ مدير () 2/ رئيس قسم (وحدة) ()

3/ موظف () 4/ أخرى (أذكرها)

5/ سنوات الخبرة:

أ. أقل من 5 سنوات () ب. 5 وأقل من 10 سنوات ()

ج. 10 وأقل من 15 سنة () د. 15 وأقل من 20 سنة ()

هـ. 20 سنة فأكثر ()

ثانيا : عبارات الاستبيان

المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة)

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والأداء المؤسسي.						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يساهم تشخيص المعرفة في تحديد نقاط القوة والضعف.					
2.	إن تحديد واكتشاف المعرفة الحالية يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية الملائمة لتطوير الأداء.					
3.	إن تشخيص المعرفة يمكن المنظمة من الإلمام بما ينقصها من الخبرات والكفاءات المطلوبة لتحقيق أهدافها.					
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء المؤسسي						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تحويل المعرفة الضمنية إلي معرفة معلنة ينمي مهارات الأفراد.					
2.	تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلي المستوى الجماعي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.					
3.	اكتساب المعرفة يساعد الأفراد في التغلب على صعوبات العمل والتصرف في المواقف الحرجة.					
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء المؤسسي						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	وجود قواعد المعرفة التي تزود الموظفين بالمعلومات تساعدهم في انجاز أعمالهم.					
2.	تخزين المعرفة يتم عن طريق المحافظة على الكوادر التي تمتلك الخبرة والكفاءة.					
3.	مراجعة المعرفة وتحديثها باستمرار يمكن المنظمة من الاستجابة للمتغيرات التي تحدث لبيئة العمل.					

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة والأداء المؤسسي.						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تقاسم المعرفة بين جميع أفراد المؤسسة يرفع من كفاءة أداء أعمالهم					
2.	تشجيع التشارك بالمعرفة يخلق نوع من الانسجام بين المستويات الإدارية المختلفة يمكنها من أداء مهامها بكفاءة وفاعلية					
3.	تحفيز الأفراد ذوي الخبرة لإطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة يساهم في تطوير أدائها .					
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء المؤسسي.						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	يساعد تطبيق المعرفة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة.					
2.	استخدام المعرفة يزيد من مستوى الأداء.					
3.	متابعة تطبيق المعرفة تساعد في تصحيح الانحرافات.					

المحور الثاني (متطلبات إدارة المعرفة)

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي.						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	وجود ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد على تشارك المعرفة يرفع من مستوى أدائهم.					
2.	تبني ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والابتكار يساعد في عملية توليد المعرفة.					
3.	تؤثر الثقافة التنظيمية في أداء المنظمة					
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهياكل التنظيمية والأداء المؤسسي						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تساعد سهولة انسياب الإجراءات التنظيمية في عملية توزيع المعرفة.					
2.	الهياكل التنظيمية المرنة تشجع الأفراد على تطوير أدائهم.					
3.	أن زيادة عدد المستويات الإدارية يكون ذلك علي حساب استقلالية العاملين مما يضعف من مستوي أدائهم					
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي						
م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	توفر شبكة اتصالات داخلية (الانترنت) يسهل من نقل الأفكار المعرفية بين الأقسام و الأفراد					
2.	تؤثر تكنولوجيا المعلومات في سرعة آلية اتخاذ القرارات					
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء المؤسسي						
3.	وجود نمط قيادة يشجع الأفراد علي توليد أفكار جديدة يحسن من أداء المنظمة					
4.	نمط القيادة الذي يسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات يساعد في تطبيق المعرفة					

ملحق رقم (2)

قائمة المحكمين

الاسم	التخصص	الوظيفة
أبوذر عمر آدم	إدارة أعمال	استاذ مساعد
هيثم طلعت عيسى	إدارة أعمال	استاذ مساعد
الحارث عبد المنعم حمد النيل	نظم معلومات إدارية	استاذ مساعد
مهند جعفر حبيب	محاسبة	استاذ مساعد