

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة المشاريع

الموضوع:

أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء منظمات الإدارة بالمشاريع
- دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة -

تحت إشراف الأستاذ:
- محمد بوناب

من إعداد الطالبتين
- حفياني سارة.
- دوبابي أحلام.

السنة الجامعية: 2014-2015

علما أدبني الدهر أراني نقص عقلي وإذا ما ازدحت علما زادني علما بجملي
-الإمام الشافعي-

إنني رأيت أنه لا يكتب أحدا كتابا في يومه إلا قال في تحفه، لو خير
هذا لكان أحسن، لو زيد هذا لكان يستحسن، لو قدم هذا لكان
أفضل، لو ترك هذا لكان أجمل،
وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص
في جملة البشر.

-عماد الدين الأصفهاني-

شكر و عرفان

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام " من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الشاكر يحب الشاكرين." وعليه لا يسعنا إلا أن نرفع أيدينا بالدعاء والشكر لله عز وجل، أن وفقنا لإتمام هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى أستاذنا الفاضل، الذي نقتدي به في مشوارنا الدراسي، الأستاذ "محمد بوناب"، على ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات ودعم معنوي لإتمام هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا بمديرية الأشغال العمومية. وفي الأخير نتقدم بالشكر إلى أساتذتنا الكرام من التعليم الابتدائي إلى التعليم الجامعي.

وشكرا خالصا إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة.

الفهرس

- قول مأثور.
- شكر و عرفان.
- الفهرس.
- فهرس الأشكال والجداول.
- مقدمة الموضوع.....أ
- الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة
- المبحث الأول: مدخل نظري لإدارة المعرفة.....03
- المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....03
- المطلب الثاني: الجذور التاريخية لإدارة المعرفة.....05
- المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة ومبررات التحول نحوها.....06
- المطلب الرابع: أدوات ومتطلبات إدارة المعرفة.....10
- المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة.....12
- المطلب الأول: توليد المعرفة.....12
- المطلب الثاني: تخزين المعرفة.....13
- المطلب الثالث: توزيع المعرفة.....14
- المطلب الرابع: تطبيق المعرفة.....14
- المبحث الثالث: أهمية إدارة المعرفة استراتيجياتها وعوامل نجاحها.....16
- المطلب الأول: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.....16
- المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة ومجالات استخدامها.....17

- 19.....المطلب الثالث: معوقات ومشكلات تطبيق إدارة المعرفة.
- 20.....المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة المعرفة.
- الفصل الثاني: أثر عمليات إدارة المعرفة على أداء منظمات الإدارة بالمشاريع
- 25.....المبحث الأول: الأداء منطلقاته الأساسية، قياسه وتقييمه.
- 25.....المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء.
- 26.....المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
- 29.....المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء، أهميته ومعايير تقييمه.
- 33.....المطلب الرابع: خطوات وصعوبات تقييم الأداء.
- 36.....المبحث الثاني: منظمات الإدارة بالمشاريع أداؤها وخصائصها.
- 36.....المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاريع.
- 37.....المطلب الثاني: أنواع هياكل الإدارة بالمشاريع.
- 40.....المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة بالمشاريع.
- 41.....المبحث الثالث: إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي.
- 41.....المطلب الأول: أثر توليد المعرفة على الأداء الوظيفي.
- 42.....المطلب الثاني: أثر تخزين المعرفة على الأداء الوظيفي.
- 43.....المطلب الثالث: أثر توزيع المعرفة على الأداء الوظيفي.
- 44.....المطلب الرابع: أثر تطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي.
- الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة.
- 49.....المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال العمومية.
- 49.....المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مديرية الأشغال العمومية.
- 52.....المطلب الثاني: خصائص أفراد ومجتمع الدراسة.

- 57.....المطلب الثالث: حدود الدراسة.
- 58.....المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية.
- 58.....المطلب الأول: منهج الدراسة.
- 58.....المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
- 58.....المطلب الثالث: أداة الدراسة.
- 64.....المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية.
- 66.....المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها.
- 66.....المطلب الأول: عمليات ادارة المعرفة.
- 72.....المطلب الثاني: الأداء الوظيفي.
- 73.....المطلب الثالث: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.
-خاتمة الموضوع.
-قائمة المراجع.
-الملاحق.

مقدمة الموضوع:

1- طبيعة وأهمية الموضوع:

يشهد الوضع الراهن تطورات هائلة في مختلف المجالات ومن ضمنها مجالات الأعمال والاقتصاد، ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي لم تعد فيه الأرض واليد العاملة ورأس المال الموارد الأساسية، بل ظهر عنصر رابع أصبح يعتبر المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج ورأس المال القائم على المعرفة والخبرة، وهو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

إثر هذا التحول الكبير في المفاهيم الاقتصادية الكلاسيكية كان لابد من ظهور أسلوب إداري يتماشى مع المعطيات الجديدة ويضمن الاستغلال الأمثل لهذه الموارد غير المادية، فتعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري يسعى إلى مواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة، تساعد المنظمات على البقاء والنمو في سوق يتسم بشدة المنافسة يكون فيه البقاء للأقوى، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، لذلك يمكن القول بأن تدفق المعرفة يعد القلب النابض لمنظمات الأعمال الحديثة، ومنه أصبحت المعرفة السلاح والمورد الاستراتيجي في معركة التنافس للبقاء والاستمرار، نظرا لما تقدمه من قيم معرفية، إلا أن الأمر يرتبط بالقدرة على استغلال هذه المعلومات في خلق المعرفة المطلوبة وتخزينها وتوزيعها وتطويرها بشكل مستمر للارتقاء بمستوى أداء المنظمة.

تبرز أهمية تبني أسلوب إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي لمنظمات الإدارة بالمشاريع من خلال تسريع عملية إنتاج المعرفة وجمع وتنظيم معرفة الجماعات وجعل هذه المعرفة متوفرة عن طريق المشاركة ومخازن البيانات، مما يساهم في وضع المعارف والمهارات في أيدي الأفراد، في الوقت والشكل المناسبين، وبسهولة تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء، ذلك أن الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة ويتوقف عليه نجاحها مهما كان القطاع الذي كانت تعمل فيه.

2- تحديد وصياغة الإشكالية الرئيسية.

تسعى المنظمات وفي جميع القطاعات إلى البحث عن أساليب ناجعة من أجل مساعدتها في تحسين أنشطتها بهدف الوصول إلى أعلى مستويات الأداء مقارنة بالمنظمات المنافسة، ومن بين الأساليب الحديثة التي بدأت تجذب اهتمام إدارات هذه المنظمات هو حصولها على المعرفة ونشرها باعتبارها من أصول المنظمة غير الملموسة، لذا تأتي هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة؟

3- التساؤلات الفرعية:

وتنبثق عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية أهمها:

- فيما تتجسد أهم عمليات إدارة المعرفة؟

- ما واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة بمديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة؟

- ما هو مستوى أداء عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة ؟

- ما مدى مساهمة عملية توليد المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة؟

- ما مدى مساهمة عملية تخزين المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة؟

- ما مدى مساهمة عملية توزيع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة؟

- ما مدى مساهمة عملية تطبيق المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة؟

للإجابة على هذه التساؤلات قامت الباحثين باستجواب العاملين في المديرية محل الدراسة من أجل التعرف على آراءهم بالإضافة إلى الاستعانة بجملة من الكتابات الإدارية.

4- فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

- الفرضية الفرعية الأولى: تتجسد أهم عمليات إدارة المعرفة في عملية توليد المعرفة، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة.

- الفرضية الفرعية الثانية: تطبق مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة عمليات إدارة المعرفة كلها بدرجة عالية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يقدم عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة مستوى أداء جيد.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية توليد المعرفة والأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية تخزين المعرفة والأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء منظمات الإدارة بالمشاريع.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية توزيع المعرفة والأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

الفرضية الفرعية السابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

5- أهداف الدراسة.

إن الغرض الأساسي من البحث يتجلى في النقاط التالية:

- معرفة مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العمال بمنظمات الإدارة بالمشاريع.
- التعرف على طبيعة ومستوى الأداء التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية.
- التعرف على مدى تطبيق مديرية الأشغال العمومية لعمليات إدارة المعرفة.
- ضرورة المعرفة النظرية لعمليات إدارة المعرفة.
- الوقوف على أهمية إدارة المعرفة كنقطة قوة في منظمات الإدارة بالمشاريع.
- إثراء مكتبة الكلية والوصول إلى اقتراحات تخدم المنظمات.

6- منهج الدراسة.

تماشيا مع طبيعة الموضوع ومن أجل الوقوف على هذه الظاهرة فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث نقوم من خلاله بجمع البيانات والمعلومات والحقائق حول إدارة المعرفة ومدى مساهمتها في تحسين الأداء، وذلك بالاعتماد على استمارة الأسئلة باعتبارها الأداة الأفضل التي تسمح بتحقيق أهداف الدراسة، وبعد ذلك القيام بتحليل البيانات باستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة ومن ثم استخلاص النتائج.

7- هيكل الدراسة:

فيما يخص تقسيم الدراسة فإنه تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول، استعرضنا في الفصلين الأول والثاني الخلفية النظرية للموضوع، حيث تطرقنا من خلالهما إلى: إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في المنظمة، أما الفصل الثالث فقد شمل الجانب التطبيقي، حيث حاولنا إسقاط الجانب النظري على إحدى منظمات الإدارة بالمشاريع الجزائرية

أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء منظمات الإدارة بالمشاريع.

"مديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة"، محولين معرفة مدى اعتمادها على إدارة المعرفة في تحسين أداء عمالها، وذلك بعد التعرف على مدى تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة.

8- أسباب اختيار الموضوع:

تتجلى أهم أسباب اختيار موضوع الدراسة في:

- الوعي والإدراك لأسلوب إدارة المعرفة وإبراز دوره في تحسين الأداء الوظيفي.
 - إدراك الأهمية المتنامية لموضوع إدارة المعرفة من طرف منظمات الإدارة بالمشاريع في ظل التحولات الاقتصادية وتأثيرها على مستوى أداءها.
 - كان اختيارنا لهذا الموضوع بالدرجة الأولى، إلى الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع والذي يتناسب مع اختصاصنا في قسم علوم التسيير.
 - حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.
 - قلة الكتابات في هذا الموضوع لاسيما باللغة العربية.
- ### 9- صعوبات الدراسة.

خلال فترة إنجازنا لهذه الدراسة، سواء في جانبه النظري أو التطبيقي، صادفنا جملة من المصاعب، فعلى مستوى الجانب النظري ونظرا لحداثة موضوع الإدارة بالمشاريع، فإن المراجع التي تناولته نادرة نسبيا.

أما في الجانب التطبيقي فقد وجدنا بعض النقص في المعلومات والإحصائيات التي ستثري الدراسة، مثل تعذر توفر الملاحق وشح المعلومات المقدمة من طرف الجهات التي تم التعامل معها، وطول فترة تقديم المعلومات اللازمة لإثراء هذه الدراسة، وكذا وجود عراقيل من قبل العمال المبحوثين بسبب عدم مبالأهم بالاستمارة.

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	عمليات إدارة المعرفة في نموذج Duffy.	01
08	نموذج Olfmane & Jennex لإدارة المعرفة.	02
09	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة.	03
13	عملية توليد المعرفة.	04
29	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.	05
37	هيكل الإدارة بالمشاريع.	06
37	هيكل المشروع الفردي.	07
38	هيكل المشروع باستخدام الاستشاريين.	08
39	هيكل المشروع المتداخل.	09
39	هيكل المشروع المتكامل.	10
51	الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية.	11
52	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.	12
53	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير السن.	13
54	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.	14
55	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.	15
56	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي داخل المؤسسة.	16
76	شكل يوضح توزيع متغيرات الدراسة.	17
81	شكل يوضح التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج.	18

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.	52
02	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير السن.	53
03	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.	54
04	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.	55
05	توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي داخل المديرية.	56
06	معاملات الارتباط بين عبارات توليد المعرفة.	60
07	معاملات الارتباط بين عبارات تخزين المعرفة.	61
08	معاملات الارتباط بين عبارات توزيع المعرفة.	62
09	معاملات الارتباط بين عبارات تطبيق المعرفة.	63
10	معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات محاور الدراسة.	64
11	معامل ألفا كرونباخ للاستمارة.	64
12	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية توليد المعرفة.	66
13	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تخزين المعرفة.	68
14	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية توزيع المعرفة.	69
15	التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تطبيق المعرفة.	70
16	المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة.	71
17	التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي.	72
18	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K-S).	74
19	نتائج تقدير معلمات النموذج الخطي.	76
20	نتائج اختبار ستيودنت للنموذج المقدر.	78
21	نتائج اختبار فيشر وستيودنت للنموذج النهائي المقدر.	79

مقدمة الفصل :

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على مزاياها التنافسية، والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات، هذا الأخير أصبح يعتمد أكثر على الأسس العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة، حيث مهدت ثورة المعلوماتية لظهور اقتصاد المعرفة، الذي تتسابق فيه المنظمات وتتصارع حول تملك وحياسة أكبر قدر من المعارف والمعلومات، بعدما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار واتخاذ القرار، لذلك وجب على المنظمة أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واستخدامها لمساندة صناعة القرار وحل المشكلات، وهذا باعتماد إدارة معرفة تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، حيث يرى "بيتر دراكر" أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداؤها، إلى حد أنه اعتبر أن المعرفة باتت المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

إن تأثير المعرفة تجاوز الإطار الكلي إلى الإطار الجزئي، حيث أدركت المنظمات أن المعرفة هي المصدر الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، المورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، فهي المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يسهم استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل، فالكثير من المنظمات تمتلك المعرفة غير أنها لا تحسن استعمالها، والمعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في معظمها ضمنية، وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتوزيعها وإيصالها، ومن ثم استعمالها وتمثيلها بصورة منطقية ومفيدة، وهنا يأتي دور الإدارة في المعرفة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة .

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

1- تعريف المعرفة: يقتضي توضيح مفهوم المعرفة التطرق إلى مفهومين أساسيين:

أ- البيانات: البيانات مجموعة من الحقائق غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصحب البيانات المعلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم لمتلقي البيانات أو المعلومات¹.

ب- المعلومات: عرفها سلطان بأنها: "عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستخدمها"².

وعلى ضوء ما سبق يمكن تعريف المعرفة على أنها:

حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهها، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته³.

المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن⁴.

عرفها العلي بأنها: "مزيج من الخبرات، المهارات، القدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة"⁵.

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة، ط1، عمان، 2010، ص14.

² أحمد الخطيب، أحمد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2009، ص68.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، ط1، عمان، 2009، ص10.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص25.

⁵ سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات

نبيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص34.

2- أنواع المعرفة: قدم T-backman تصنيفا واسعا للمعرفة يجعلها أربع أنواع:

أ- معرفة صريحة Explicit: (وثيقة - حاسوب) معرفة جاهزة وقابلة للوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

ب- معرفة ضمنية Implicit: (العقل الإنساني أو المنظمة - التنظيم باعتبارهما عقلا معنويا) قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة، ولكنها معرفة غير رسمية، يجب أن تكون وبعدئذ تنقل وتبلغ.

ج- المعرفة الكامنة Tacit: (العقل الإنساني - المنظمة) قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

د- المعرفة المجهولة Inconnu: (عقل الإنسان - المنظمة) تمثل المعرفة المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.

3- خصائص المعرفة: يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة:

أ- إمكانية توليد المعرفة: وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوصية الفكرية والقدرة على التحليل، التركيب واستخلاص النتائج.

ب- إمكانية موت المعرفة: وتشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا والتي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتمسح معرفة قائمة وتحل محلها.

ج- إمكانية امتلاك المعرفة: فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها، مثلا الجراح صاحب الخبرة الطويلة.

د- إمكانية تخزين المعرفة: إذ كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت إلى غاية الآن، ولكن التركيز الآن ينصب على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة.

هـ- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثلا المعرفة الظاهرة والضمنية.

و- إمكانية تقاسم المعرفة: والخبرات العلمية وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل لذلك¹.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، 2008، صص 92-94.

المطلب الثاني: الجذور التاريخية لمفهوم إدارة المعرفة

1- الجذور التاريخية لإدارة المعرفة: تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد تداول الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار "إدوارد فراينوم" إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is power"، ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة¹.

وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة "بيتر داركر" إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة وأن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن، وأرجعها البعض إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها شركة "هوليش باكارد" الأمريكية عام 1985، وتحديدا برنامجها لإدارة المعرفة التي أطلق عليها اسم شركة أخبار "HP". إلا أن البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة كانت في التسعينات أين أصبح من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال خصوصا بعد إصدار "نونكا وتاكيشي" سنة 1985 لكتاب بعنوان "الشركات الخلاقة لإدارة المعرفة" وهو أكثر الكتب شهرة في هذا الموضوع².

2- مفهوم إدارة المعرفة:

إن مفهوم إدارة المعرفة جديد خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبياً، ورغم تزايد الاهتمام في العقدين الأخيرين بإدارة المعرفة فإنه لا زال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة، حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر المنظمات، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأي أداة يمكن أن تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي.

عرفت إدارة المعرفة على أنها: "مجموعة من العمليات التي تحكم، تخلق، تنشر وتستخدم المعرفة من قبل مجموعة من الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"³.

¹ سلوى محمد الشرفا، مرجع سبق ذكره، ص37.

² طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص64.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، صص71-72.

أما رستوجي فيعرفها بأنها: "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة". ويعبر عنها بأنها: "الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس المال الفكري الذي تملكه المنظمة"¹.

إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأساس².

عرفها "David Skyrme" على أنها: "الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها، تنظيمها، نشرها، استخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي في المنظمة"³.

كما عرفت على أنها: "الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها وحفظها، تخزينها، تطويرها وزيادتها"⁴.

من خلال التعاريف السابقة ترى الباحثين أن أنسب تعريف لإدارة المعرفة هو: "عمليات منظمة تتمثل في توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية".

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة ومبررات التحول نحوها

1- نماذج إدارة المعرفة: قدم العديد من الباحثين مجموعة من النماذج لإدارة المعرفة لفهم وتوجيه جهودها وأنشطتها في المنظمة، وكان هدف كل نموذج هو توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها بما يتماشى مع تغيرات العصر وستعرض إلى أهم النماذج التي ساهمت في تطوير وفهم إدارة المعرفة في منظمات الأعمال.

أ- نموذج Duffy: تحصل المنظمة على المعلومات والطاقة من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تحولها إلى معرفة وعمليات التي تنتج من خلالها السلع والخدمات، وتسهم بذلك في

¹ مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص9.

² عادل هادي البغدادي، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 21، حزيران، 2008، ص118.

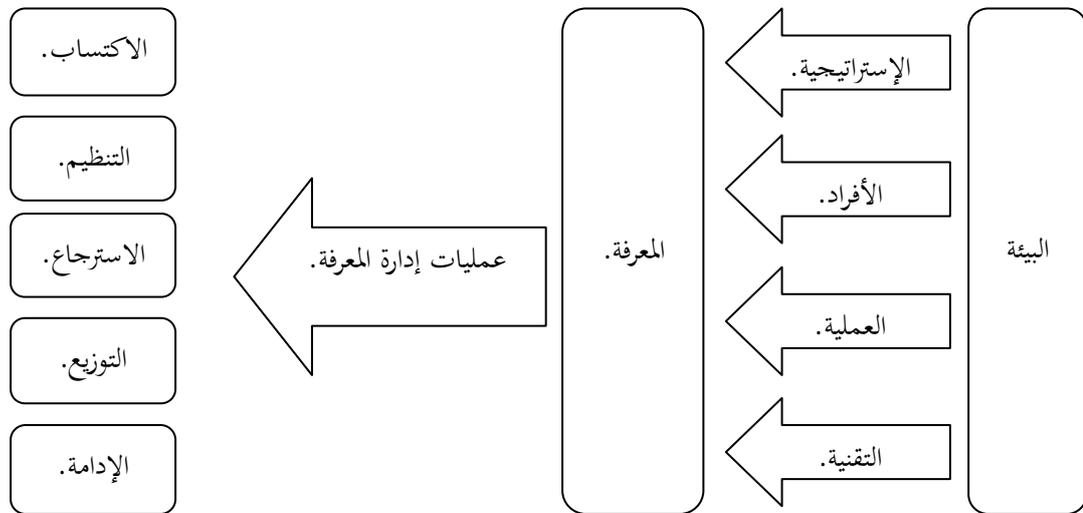
³ محمد صالح، بلقاسم تويبة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر، 2011، ص6.

⁴ علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية، ط1، عمان، 2010، ص41.

زيادة ثروة المنظمة وتتضمن إدارة المعرفة عملية الحصول على المعرفة الضمنية والصريحة ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري. وتكون العمليات حسب هذا النموذج كالتالي:

- اكتساب المعرفة.
 - عملية التنظيم تشمل: التصنيف، التوبيخ والترتيب.
 - عملية الاسترجاع تشمل: البحث.
 - عملية التوزيع تشمل: المشاركة والنقل.
 - عملية الإدامة تشمل: التنقيح، النمو والتغذية¹.
- والشكل التالي يوضح العمليات التي يتكون منها النموذج:

الشكل رقم (01): عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج Duffy.



المصدر: محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، ط1، 2008، عمان، ص134. (بتصرف)

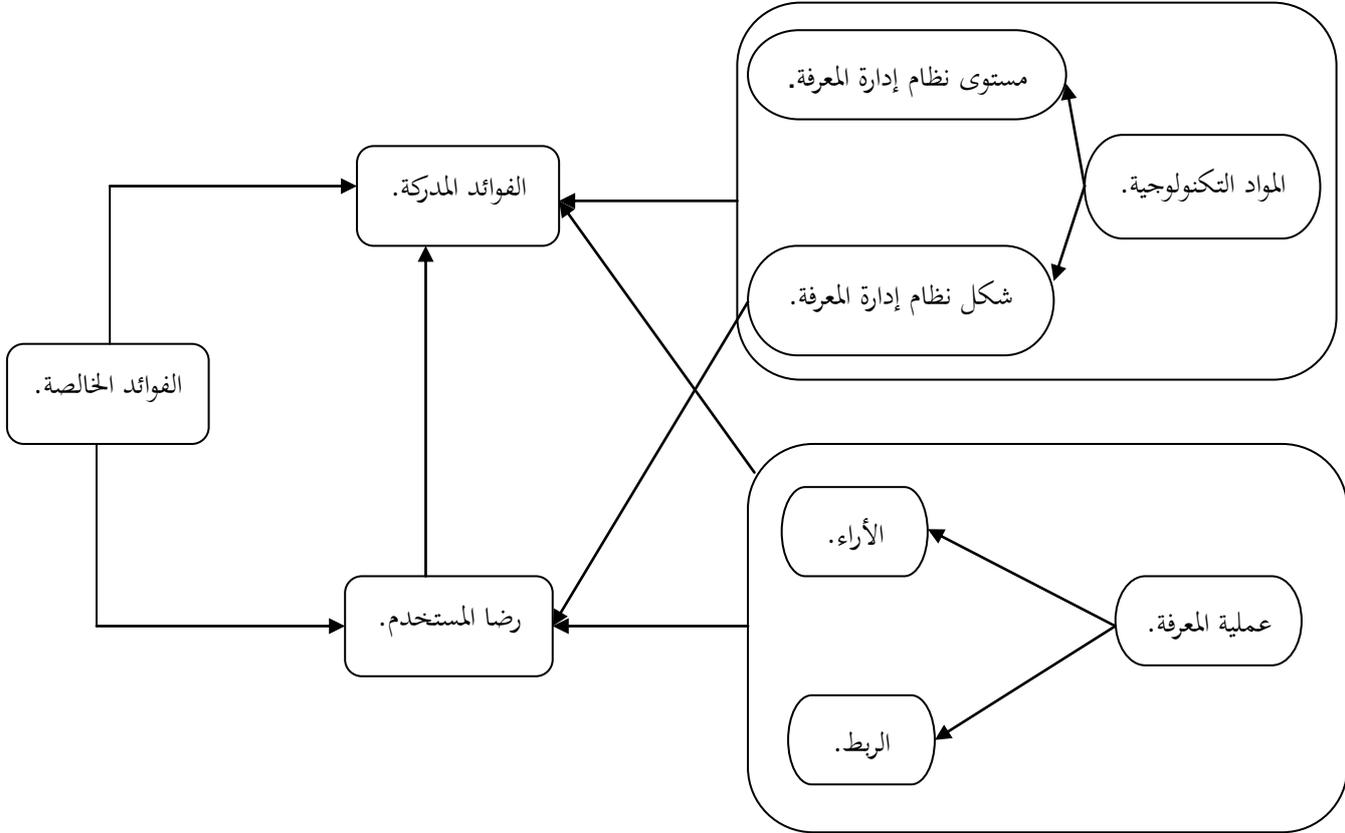
ب- نموذج Olfmane & Jennex: يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجمة في إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي:

- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عالي من الرضا لمستخدمه.
- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمنظمة ككل.

¹ محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، ط1، 2008، عمان، ص133-134.

- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل، وذلك بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل¹.

الشكل رقم (02): نموذج Olfmane & Jennex لإدارة المعرفة.



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، ط1، عمان، 2008، ص231.

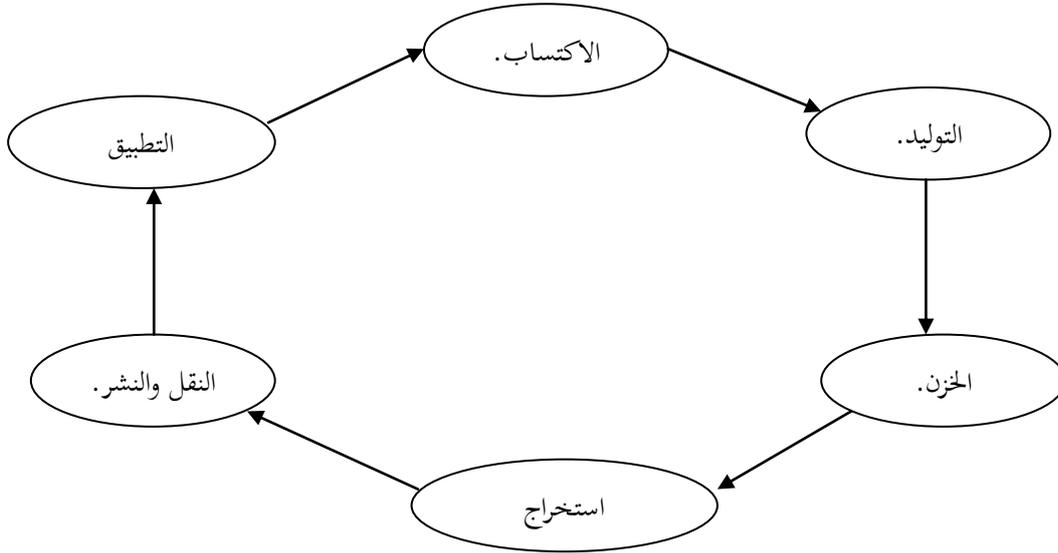
- ج- نموذج Marquardt: اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، يتألف هذا النموذج من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسيير بالتسلسل:

- الاكتساب Acquisition.
- التوليد Création.
- التخزين Stockage.
- استخراج المعلومات وتحليلها Data Mining and Analysis.
- النقل والنشر Transfer and Dissemination.
- التطبيق والمصادقة Application and Validation.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء، ط1، عمان، 2008، ص231.

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست¹.

الشكل رقم (03): نموذج Marquardt لإدارة المعرفة.



المصدر: محمود عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص123.

2- مبررات التحول نحو إدارة المعرفة: هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات في النقاط الآتية:

- تعاضم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والإنترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات.
- إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها، وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر.

¹ عبد الملك بوركو، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص22.

- إدراك أسواق المال العالمية أن المعلوماتية والمعرفة التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات هي مصدر الميزة التنافسية.
- تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقها، فضلا عن وجود أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات، وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج¹.

المطلب الرابع: أدوات ومتطلبات إدارة المعرفة

1- أدوات إدارة المعرفة: يعتبر العنصر البشري من أهم الأدوات في إدارة المعرفة، حيث يعتبر المولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، وما تحويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية. ومن أهم الأدوات ما يلي:

أ- العقل البشري: الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهذا ما يسمى بأفراد المعرفة أي الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة المؤدية جميعها إلى المعرفة.

ب- تكنولوجيا المعلومات: التي تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة جماعات العمل لجعل المعرفة متوفرة في كافة المنظمة. ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة الأول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على

¹ مبارك بوعشة، ليليا منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11.

الاستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة، والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتحديثها¹.

2- متطلبات إدارة المعرفة: لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد من المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك، والتي نجمل أهمها فيما يلي:

أ- توفر البنية التحتية اللازمة: والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة لذلك مثل: البرمجيات، محركات البحث الإلكتروني التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة.

ب- دور القيادة في إدارة المعرفة: مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبنى وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. فإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة².

ج- الهيكل التنظيمي: لابد أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي قد يقيد الحرية بالعمل لكنه ينظمها، ويساعد على إطلاق الابتكار لدى الموظفين ويولد لديهم المعرفة المتجددة ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وإجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة التي بدورها تعمل على تطوير ونمو الاقتصاد المعرفي³.

د- العامل الثقافي: حيث يعتبر عامل مهم عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية تنظيمية داعمة للمعرفة⁴.

¹ عبلة حمادي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة أكلي محند أوحاج، البويرة، 2013، ص 31-32.

² محمد صالح، بلقاسم تويبة، إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 10.

³ جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، عمان، 2010، ص 53.

⁴ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، حيث لا يوجد اتفاق تام حول تصنيف و ترتيب تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث، وفي أكثر من نموذج من نماذج عمليات إدارة المعرفة والتي يمكن وصفها بالعمليات الأكثر أهمية وقد اتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة كالتالي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

المطلب الأول: توليد المعرفة

توليد المعرفة يعني عملية إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المنظمات وكذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وتنفيذ خطط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين، الأمر الذي يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للإبداع عندما يتحقق يصبح مصدرا للمعرفة الجديدة¹. وفيما يلي توضيح مختصر للعملية:

أ- المعرفة المشتركة (Socialization): وهي التي تولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

ب- المعرفة الخارجية الجسدة (Externalization): وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

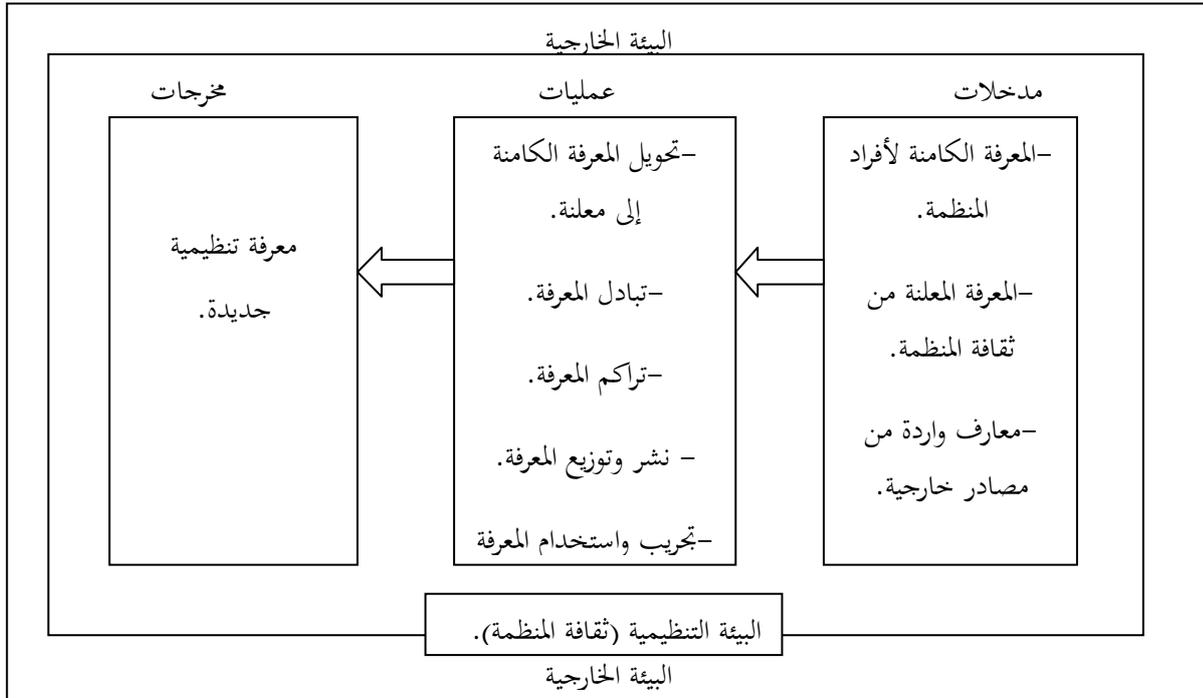
ج- المعرفة التركيبية (Combination): وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة من خلال إدراك وفهم واستيعاب المعرفة الواضحة من خلال ممارستها في العمل من قبل الأفراد يتم تحويلها إلى معرفة صريحة أخرى جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المنظمة.

د- المعرفة الداخلية (Enternalization): وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية ومبادرات استراتيجية².

¹ أحمد طرطار، حلبي سارة، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاد الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر، ص6.

² ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص68.

الشكل رقم (04): عملية توليد المعرفة.



المصدر: طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر3، 2011، ص79.

المطلب الثاني: تخزين المعرفة

تمثل عملية تخزين المعرفة حلقة الوصل بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية للمنظمات، والتي تحتوي على المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، وكذا المعارف المخزنة في النظم الخبيرة، والموجودة في العمليات التنظيمية الموقعة، وكذا المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع هذه المعلومات والمعارف المخزنة، إلى جانب ذلك تشكل مستودعات المعرفة قضية مركزية في المنظمات، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرض تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك¹.

عملية التخزين تأتي بعد عمليات التنقية والفرز، وتتم على أساس حجز أو جمع البيانات والمعلومات، بطريقة منظمة في مراكز وأماكن ملائمة، تسمح باستعمالها في أي وقت ممكن، فالاستعمال يتم عن طريق وسائل تقنية (ملفات، وثائق، أسطوانات مغناطيسية، أقراص مضغوطة...) وأخرى تنظيمية (طرق التصنيف، الأرشفة،...)، ومن أهم التطورات التي مست عملية التخزين نجد ما يسمى اليوم "مستودع البيانات" وهو قاعدة

¹ أحمد طرطار، سارة حليمي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

بيانات تؤمن التقارير وأدوات الاستعلام وتخزن البيانات الجارية والتاريخية والإحصائية و"منجم البيانات" الذي يعبر عن تخزين تحليلات لكمية كبيرة من البيانات والمعلومات¹.

المطلب الثالث: توزيع المعرفة

ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفي فلن تولد عائد مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية، فإنه ما زال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.

وإن نشر المعرفة وتوزيعها يخلدها، كما أن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، ويساعد المنظمة في ذلك شبكات الانترنت والانترانت والاكسترنات.

وأن المنظمة تستخدم قنوات توزيع المعرفة، بعضها رسمي مثل جلسات التدريب والاتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية، لكن الأخيرة لا تعطي ضماناً أكيدة على انتقال المعرفة إلى كل الأعضاء².

المطلب الرابع: تطبيق المعرفة

تطبيق المعرفة فيعني الاستفادة منها واستخدامها وإعادة استخدامها، فتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها هي إجراءات عبثية إذا لم يتم استخدامها بفاعلية، أي إيجاد معنى للمعلومات المستلمة وتطبيقها على تصرفات العاملين إما مباشرة أو من خلال هيكل المنظمة ونظمها، ولتطبيق المعرفة لابد من توافر شروط أهمها:

- أن يدرك العاملون أنهم يمتلكون المعلومات لتحسين خدمة الزبائن وجودة المنتجات.

- أن يكون العاملون قادرين على إيجاد معنى للمعلومات التي يتلقونها.

- أن يحصل العاملون على الحرية لتطبيق معرفتهم³.

فتطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة، أي استخدام هذه المعرفة في الوقت المناسب، واستثمار فرصة تواجهها في المنظمة، حيث يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجه المنظمات، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المنظمة⁴.

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبق مفهوم التسامح

¹ طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص80.

² رجي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 70-71.

³ سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص71.

⁴ محمد فلاح، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص9.

كثقافة تنظيمية، ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف.

وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة، لكنه بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، حيث أن القوة فيه تكمن في استخدامه، وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصة في العمليات الاستراتيجية، وفي تحقيق الجودة العالمية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت¹.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

المبحث الثالث: أهمية إدارة المعرفة استراتيجياتها وعوامل نجاحها

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح الأعمال، وتعتبر إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات، ومورد أساسيا تعتمد عليه المنظمة في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن أجل ذلك لا بد لها أن تتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة، سواء في إنشائها أو في توزيعها بما يقلص فجوة المعرفة في المنظمة، بالإضافة أن قرار تبني المنظمة لإدارة المعرفة له العديد من المعوقات التي تقف أمام مبادرة تطبيق إدارة المعرفة، غير أن الأمر لا يتوقف عند هذه المعوقات، بل توجد مجموعة من عوامل النجاح التي تمثل سبيل للحصول على نتائج إيجابية إثر تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة.

المطلب الأول: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

1- أهمية إدارة المعرفة: تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

- هي فرصة لمنظمات الأعمال لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - هي عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيقها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - هي أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري وتحفيزه لتشجيع القدرات الإبداعية على خلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن المشاكل.
 - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة¹.
- 2- أهداف إدارة المعرفة: تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.

¹ محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص8.

- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي .
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية¹.

المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة ومجالات استخدامها

- 1- استراتيجيات إدارة المعرفة: أي منظمة تبدأ بتنفيذ إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة في المنظمة وتحديد الاحتياجات والأهداف ومن أهم الاستراتيجيات يمكن أن نذكر ثلاثة منها:
- أ- استراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة: تستعمل هذه الاستراتيجية تدريجياً عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها استراتيجية قليلة المخاطر لكن العائد منها يكون قليلاً.
- ب- استراتيجية التروي والحذر: تعتمد على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، إن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكاسب تنافسية.
- ج- استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: تعتبر هذه الاستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية، كما تتميز هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، كما أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للشركات الطموحة التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة .

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص31.

وهناك أنواع أخرى من الاستراتيجيات التي تعتمد على معرفة معينة صريحة أو ضمنية وتمثل في:

أ- استراتيجية الترميز: تعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة التي تكون قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتفاسم، والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات، وتكون رسمية بحيث تتمكن المنظمة من تعميمها على جميع العاملين من أجل استيعابها وتوظيفها في أعمالهم. فهذه الاستراتيجية والتي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق (الحاسوب مثلا) وجعلها متاحة لكافة العاملين، وتستعمل في المنظمات الصناعية التي تعتمد أساسا على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون في الإنتاج عمال غير ماهرين يؤدون أعمالا نمطية متكررة¹.

ب- استراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الاستراتيجية بالمعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز وغير رسمية وتكون المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي غير قابلة للوصف والنقل وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمشاركة في العمل والفريق، بحث يتفاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم، وتستخدم مثل هذه الاستراتيجية في المنظمات الاستشارية، حيث أن الأفراد العاملين بها والذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة استشارية فريدة، لا يقومون بترميز معرفتهم، لهذا فإن هذه المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المنظمة، إلا في حالة العمل الجماعي في حل المشكلات و تقديم الاستشارات أو عند عقد جلسات العمل². وأغلب المنظمات الاقتصادية تستخدم الاستراتيجيتين معا.

2- مجالات استخدام إدارة المعرفة: إن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه، وعليه فإن المعرفة تستخدم بكل شيء وفي المجالات التنظيمية ومن ابرز هذه المجالات:

أ- اتخاذ القرارات في جميع المجالات حيث تساعد متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة، كما تمكن من اتخاذ القرارات من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته.

ب- التخطيط الاستراتيجي: حيث تفيد المعرفة في وضع تخطيط وتطوير الخطط الاستراتيجية.

ج- تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.

د- الاتصالات: حيث تساهم في نقل المعلومات من خلال تقنيات المعلومة المستخدمة.

هـ- إضافة قيمة للمنتج أو الخدمة.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 164.

² طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

و- مجالات البحث والتطوير¹.

المطلب الثالث: معوقات ومشكلات تطبيق إدارة المعرفة

قبل أن نخوض المنظمة في أي عملية من عمليات إدارة المعرفة، وقبل البدء في تنفيذ برنامج إدارة المعرفة، لا بد لها أن تفهم جيدا التحديات والعوائق أمام عملية تطبيق المعرفة، ومن ثم إتباع الطرق والأساليب التي تمكنها من التغلب على تلك العوائق، التي قد تكون: عوائق تنظيمية، أو عوائق تتعلق بدعم الإدارة، أو عوائق تكنولوجية. أ- العوائق التنظيمية والإدارية: وهي تلك العوائق المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، وبنقص اهتمام ودعم إدارتها، ويتجلى ذلك في المظاهر التالية:

- عدم وجود حوافز تشجع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم وأفكارهم، فالأفراد عادة ما يحتفظون بما يجعلهم مميزين عن الآخرين، وبالتالي فهم في حاجة إلى نظم تحفيز، تجعلهم يؤمنون بأنه من الأفضل أن يشاركوا الآخرين بمعارفهم.

- قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفريدة والمميزة بدلا من مشاركتها، الأمر الذي يجعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم، بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة.

- الافتقار إلى لغة موحدة يفهمها جميع أفراد التنظيم، على اختلاف الأقسام التي يشتغلون فيها.

- تركيز التنظيم على المعرفة الصريحة، وتجاهله للمعرفة الضمنية.

- وجود الحدود وعدم التنسيق الكافي بين وحدات وأقسام المنظمة المختلفة.

- نقص اهتمام الإدارة ببرنامج إدارة المعرفة، ودعمه بمختلف الوسائل، وكذا توفير وخلق البيئة المناسبة له، ولكي تحقق المنظمة النجاح لا بد من دعم الإدارة والتزامها بهذا البرنامج وسعيها إلى تحقيقه وإنجاحه، وقبل ذلك يجب أن تكون هذه الإدارة مقتنعة تمام الاقتناع بهذا البرنامج ومدى الحاجة إليه.

ب- العوائق التكنولوجية: من الممكن أن تسبب التكنولوجيا التي اختارتها المنظمة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة، عائقا أمام تنفيذ هذا البرنامج، حيث أن التغيير الدائم هو جزء من حياة الأعمال والعمليات، ولا بد أن يترافق ذلك التغيير مع مواكبة تطور التكنولوجيات المستعملة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن التكنولوجيا وحدها لا تعمل ولا تضمن إدارة المعرفة، فهي أداة تساعد في إنجاز وتسهيل تلك العملية.

¹ مريم زلماط، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بسوناطراك STH، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 57.

وتشير واحدة من أهم الدراسات، التي أجريت لمعرفة أسباب عدم انتقال أفضل الممارسات بين مختلف الأقسام داخل المنظمة الواحدة، أن هذه الأخيرة تحتاج على الأقل إلى عامين قبل أن تنتشر في أرجاء التنظيم، وأن هناك أربعة مشكلات أساسية، تسبب ذلك التأخر في تحديد ومشاركة أفضل الممارسات داخل التنظيم الواحد، وهي:

- الجهل بالمعرفة: ويعني أن الشخص الذي يملك المعرفة، يعتقد أنه لا يوجد من يحتاج إلى معرفته، ويعتقد الآخرون في المنظمة أن لا أحد يمتلك تلك المعرفة.

- عدم القدرة على أخذ المعرفة: وتعني أنه عندما يتم التعرف على طريقة الأداء الأفضل، نجد أن المنظمة لا تمتلك أية طريقة، أو إجراءات معينة، تساعد في الاحتفاظ بتلك المعرفة وتخزينها وإعادة نشرها.

- عدم وجود شبكة اتصال: ويعني أنه لا يوجد تفاعل في أداء الأقسام المختلفة فيما بينها، ففي الغالب يحصل الأفراد على المعرفة من شخص يتعاملون معه، ونادرا ما نجد أن طريقة أحدهم قد انتشرت دون التفاعل بينه وبين الآخرين.

- نقص في التحفيز: ويعني عدم التعرف على الفوائد والمكاسب، التي يمكن أن تجنيها المنظمة من اكتساب المعرفة الجديدة، وتطبيق الطرائق والممارسات المبتكرة¹.

المطلب الرابع: عوامل نجاح إدارة المعرفة

تدرج أبرز عوامل نجاح إدارة المعرفة ضمن ما يلي:

- امتلاك البنية التحتية التنظيمية والتقنية بشكل مسبق، والحرص على فهم الجميع لأهداف المشروع.

- تصميم المشروع ليكون مرنا، وليضمن وصول الأفراد بسهولة إلى المعلومات التي يحتاجونها.

- بناء نظام لإدارة المعرفة يشجع على مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة وتوفير قنوات الاتصال المباشرة بين أطراف الاتصال لتبادل المعارف.

- دعم وتأييد الإدارة العليا لمشروع وبرنامج إدارة المعرفة من خلال تغيير الثقافة البيروقراطية وهيكل المنظمة، بما يتلاءم مع تنفيذ هذه البرامج.

- الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة وذلك من خلال تحفيز العاملين على البحث والتوقع وتبني أفضل الممارسات التطبيقية.

¹ طه حسين نوي، مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

- تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية ونشاط برنامج إدارة المعرفة وقياس نتائجه.
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش، وتشجيع روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الإطار لتنفيذ إدارة المعرفة، على أن يكونوا بمهارات عالية ومن خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي.
- تحديد وتمثيل معرفة المنظمة المتوافرة والمحافظة عليها، وتركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل المنظمة، و استراتيجياتها.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش¹.

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص123-124.

خلاصة الفصل:

إن إدارة المعرفة بمفهومها الجديد الذي برز مع بداية تسعينيات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية، وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المنظمة إلى الإبداع وتدعيم قدراتها التنافسية اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها، وعلى هذا فإن إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد.

إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى الإبداع وتدعيم القدرة التنافسية للمنظمات لا بد لها من أساسيات و مفاهيم عامة تراعي فيها الطرق والأطر، لذلك فهي بحاجة إلى الحفاظ على هذه القدرة التنافسية من خلال وضع نظام لتسيير واستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية، ذلك أن هذه المنظمات اقتنعت أن الكفاءة والمؤهلات والمعارف هي عوامل التميز الأساسية، ولذا أصبحت تخصص لها استراتيجية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة عن طريق أنظمة تهتم بالتفاعل بين الجهود المعرفية الفردية بحيث تغذي جهودا معرفية جماعية تنتج عنها ابتكارات داخل المنظمة، ولا يخفى ما لهذه الاستراتيجية من أهمية داخل أي منظمة كانت، فدونها لن تتمكن من مسايرة العصر خاصة مع تحول العالم من البحث والتصادم من أجل الموارد المادية إلى البحث والتصادم من أجل السيطرة والتحكم في أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة وتقنياتها وإدارتها واستغلالها.

مقدمة الفصل:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المنظمات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير باعتباره المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، فالأداء الراقى يركز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته حيث تسهم القدرات والمهارات والخبرات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

وتعد الإدارة بالمشاريع من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ، التي يمكن لأي منظمة أن تطبقها وتضمن استمراريتها، فهي تساعد على مواجهة البيئة غير المستقرة، وذلك بالاعتماد على تنظيم ونمط إداري يقوم على أساس المشاريع، وليس فقط على أساس الوظائف، هذه المشاريع موجهة نحو خلق القيمة المضافة بالنسبة للمنظمة ككل وحاجات ورغبات الزبون .

المبحث الأول: الأداء منطلقاته الأساسية، قياسه وتقييمه

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمنظمة بشكل عام، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، لذلك اهتم المفكرون بعملية قياس وتقييم الأداء كونها المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمنظمة، وإبراز مدى نجاحها في بلوغ أهدافها، ويقتضي التعرف على الأثر التطرق إلى الأداء.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الأداء

1- لحة تاريخية لمفهوم الأداء: جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهات نظر العلوم الأخرى، فمثلا اهتم علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، أما المهتمين بإدارة العمليات فانصب اهتمامهم حول تحسين أداء العمليات، والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

كما اختلفت النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي تناولتها، فالمدرسة البيروقراطية ترى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقا، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركزت على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء¹.

2- تعريف الأداء: يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حالت دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية.

يعرف على أنه: "سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"².

¹ السعيد بالريش، نعيمة مجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة لمبنى الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، 2012، ص2.

² سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 09-08 مارس 2005، ص4.

يعرف الأداء حسب "Miller et Bromiley": "على أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹.

كما يعرف أيضا: "العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة"².

وعرف على أنه: "البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم"³.

"قدرة المنظمة على تنظيم واستغلال مواردها المتاحة بغرض تحقيق أهدافها على مختلف المستويات القصيرة، المتوسطة والطويلة. ومدى كفاءة وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها المسطرة"⁴.

كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية، حيث يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف، فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد والتي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة⁵.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه: مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى البعيد، من خلال ترشيد استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه

1- أنواع الأداء: تختلف تقسيمات الأداء وحسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، فإن أهم هذه المعايير تتمثل في:

أ- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى أداء داخلي وخارجي.

ب- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة والمتمثلة في الأداء البشري، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، ط1، عمان، 2009، ص36.

² R.Bosquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1989, p27.

³ Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2007, p41.

⁴ صالح بلاكسة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص3.

⁵ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد1، 2001، ص3.

- الأداء الخارجي: متعلق بتغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وبالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المنظمة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية¹.

ب- حسب معيار الشمولية: وفق هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى:

- الأداء الكلي: والمتمثل في كيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة، والذي يتحقق بإنجاز جميع الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة².

- الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المنظمة³.

وترى الباحثين أن المقياس الأفضل الذي ينبغي استخدامه في الدراسة هو محور الأداء الوظيفي أو التشغيلي الذي يعكس أداء النشاطات العملية ما يوفر بيانات أكثر دقة عن باقي المقاييس، كونه يرتبط مباشرة بأداء العمال لمهامهم، وباعتبار الفرد أهم مصادر قوة المنظمات خاصة في ظل محدودية استثماراتها المالية، إذ يمثل العنصر الفعال فيها إن لم يكن عمودها الفقري، فقد أضحت الموارد البشرية اليوم أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي منظمة أن تحققه في منتجاتها مقارنة بنظيراتها.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة"⁴.

كما يمكن تعريفه أيضا: "المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله، وكمية وجودة العمل المقدمة من طرفه"⁵.

¹ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص52.

² صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010، ص 216.

³ عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012، ص25.

⁴ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص62.

⁵ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2004، ص123.

وتم تعريفه على أنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹.

إذن الأداء الوظيفي هو: "عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين بالاعتماد على سياسات ومعايير لقياس أداء الأفراد أثناء العمل خلال فترات زمنية محددة ومعروفة".

2- العوامل المؤثرة في الأداء: مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

أ- العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية الأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها.

ب- العوامل المتعلقة بالوظيفة: يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.

- عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقية والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالإنجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

ج- عوامل متعلقة بالمنظمة: مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المنظمة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المنظمة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال التكنولوجية المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي.

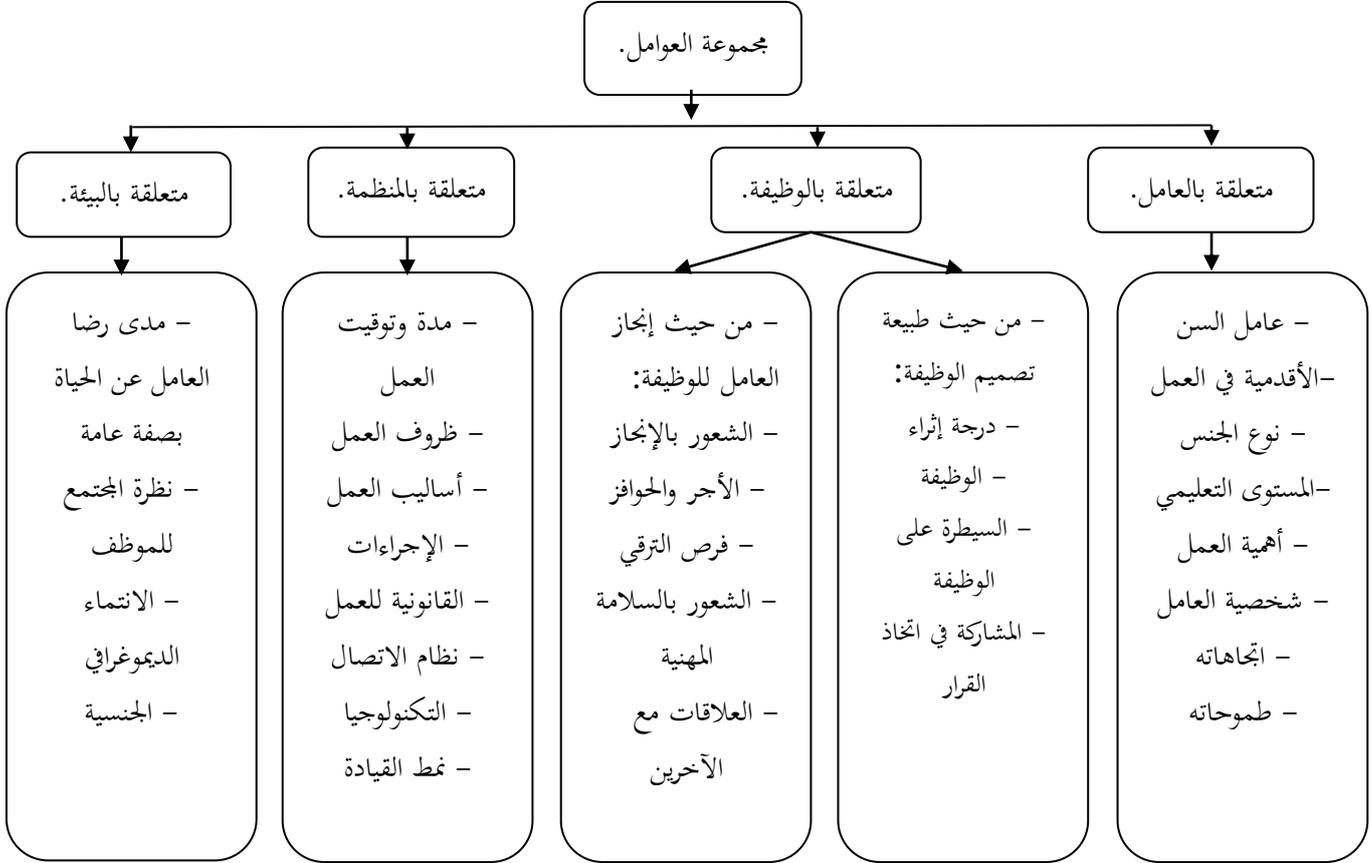
فكلما كانت عوامل المنظمة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

د- عوامل متعلقة بالبيئة: أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة

¹ باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BNCI، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 49.

المتجمع إلى العامل الموظف في هذه المنظمة وكذا الانتماء الديموغرافي والاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية¹.

الشكل رقم (05): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.



المصدر: بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص5.

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء، أهميته ومعايير تقييمه

1- مفهوم تقييم الأداء: نظرا للدور البارز والأهمية التي يكتسبها مصطلح تقييم الأداء، نتعرف فيما يلي على هذا الأخير، ولقد وردت عدة تعريفات له حيث عرف على أنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى"².

¹ بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص5-6.

² صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص257.

وقد عرف أيضا على أنه: "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به"¹.

ويعرف على أنه: "عملية تهدف إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به وكيف ينبغي أن يؤدي عمله وتصميم خطة لتنمية العامل، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف العامل بمستوى أدائه بل التأثير على مستوى أدائه مستقبلا"².

2- أهمية تقييم الأداء: يخلق تقييم أداء الموظفين الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى أهمية تقييم الأداء من خلال ما يلي:

أ- تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا، لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يسمح بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة واختيارها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتهم بكل فاعلية، لذا فإن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء الأفراد الموظفين.

ب- تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، فهي تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد الموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد الموظفين ويدعوا الكل على استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في الحالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.

ج- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي تتطلبها تحسين وتطوير الأداء، إذن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي تتطلبها تحسين الأداء الوظيفي.

د- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي

¹ محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد، عمان، ط1، 2004، ص137.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص129.

تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، وإن وضع السياسات العادلة للحافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة ويشعر الفرد الموظف بأن الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنتاج السليم وعدالتهم بالتقييم وعطاء كل ذي حق حقه.

هـ- يستخدم في عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي لمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الأداء، والاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

و- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة، الآلات، وبالتالي يمكن للمنظمة تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون فعالة في تحقيق إنجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية¹.

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

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

يتضح من هذا التعريف أن العناصر نوعان:

- عناصر تتعلق بشخصية الفرد، كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات...، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها وملاحظتها.

- عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل

¹ خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2007، صص 152 - 153.

الوظيفة، والتي تمثل صفات وأداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد شاغل الوظيفة¹.

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

- الكمية: حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعا.

- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج، ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.

- الجودة: نوعية العمل المنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة .

- الوقت: إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإن كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير².

4- طرق تقييم الأداء: تتعدد طرق تقييم الأداء، وستعرض إلى أهم الطرق وأكثرها شيوعا:

أ- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوأ، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص³.

ب- المقارنة الزوجية: يتم من خلالها مقارنة العامل داخل القسم مع باقي العمال الآخرين بشكل ثنائي، ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم، ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستخدام وهذا ضمن الأقسام كبيرة العدد، كما أنه في هذه الطريقة يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج، بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع كل موظف من مجموعة أخرى، وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية:

¹ سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفعال مسيلة CLP، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص23.

² عبد الكريم بويرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص23.

³ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص26.

عدد المقارنات الزوجية = $n(n-1)/2$ حيث n يمثل عدد العاملين¹.

ج- الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج. وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات:

- يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتي سيتم على أساسها قياس وتقييم الأداء.

- أثناء التنفيذ على الرئيس أن يساعد مرؤوسيه في تحقيق النتائج وأن يتابع ذلك.

- عند نهاية المدة المتفق عليها أو عند تقييم الأداء يتم مقارنة النتائج الفعلية بتلك التي تم وضعها عند بداية المدة.

د- قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توفرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء الوظيفي، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، إلا مدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه القيم وأن الرئيس المباشر لا يعرفها وأنه حينما يتلقى قوائم التقييم وذلك لتقييم مرؤوسيه فهي تكون خالية من هذه القيم، وذلك لمنع تحيزهم لمرؤوسيه، وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة محددة، وبعودة القوائم إلى مدير الموارد البشرية يضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين².

المطلب الرابع: خطوات وصعوبات تقييم الأداء

1- خطوات تقييم الأداء: على الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين، إلا أنه يمكن وضع الخطوات العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:

أ- تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: على إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع الإدارات الأخرى، أن تحدد بشكل دقيق ومنذ البداية ما هي العناصر المطلوب قياسها، ومدى ارتباطها بالأهداف الأساسية للمنظمة، وما الهدف من عملية التقييم، ولا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين والعاملين على سواء.

ب- اختيار الطريقة المناسبة للتقييم: إن عملية اختيار الطريقة المناسبة للتقييم أمر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقات بين الرئيس ومرؤوسه، ذلك أن نماذج وطرق التقييم قد تختلف أحياناً في إطار المنظمة الواحدة، قد يختلف نموذج تقييم أداء رجال الإنتاج تماماً عن نموذج تقييم أداء رجال المبيعات، أو أداء العمال الإداريين أو المهندسين.

¹ موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على الأداء، دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 29-30.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 424-426.

ج- تدريب المشرفين: يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيتهم، ذلك أن إي خلل في هذه العملية الحساسة جدا ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية والمكافآت.

د- مناقشة طرق التقييم مع العمال: قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوسين الطريقة المستخدمة في التقييم وأهدافه والعناصر التي يركز عليه والفوائد المتوقع الحصول عليها، وانعكاسه على مستقبل العامل.

و- وضع معايير للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام العامل بمتطلبات العمل، وهذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مسبقا في شكل معايير كمية أو نوعية، وقياس سلوك العامل وأدائه في العمل على ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

ي- مناقشة نتائج التقييم مع العامل: إن المشكلة الأساسية للمديرين هي التردد في مناقشة نتائج التقييم مع العمال، وهذا شيء يجب ألا يحدث إذ من حق العامل أن يعرف نتائج التقييم، وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه، وأن يناقشها مع رئيسه بجرية تامة، من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل، مقارنة بما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

2- صعوبات تقييم الأداء: قد تصاحب عملية تقييم الأداء بعض الصعوبات والمشاكل التي تؤثر على فعاليتها، حيث نذكر أهمها:

أ- عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء: يعتبر وجود معايير سلوكية وإنتاجية أمرا ضروريا حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية تقييم مزاجية وشخصية، وإلى جانب معايير لا بد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير¹.

ب- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: قد يغفل القائم بالتقييم الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل، ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بعالية ولا منخفضة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدم توفر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم.

ج- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيتهم وإعطاءهم تقديرات عالية، بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية، أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2009، ص201.

بعض الرؤساء إلى التشدد، وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم، واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة¹.

د- صعوبة وضع المعايير: هناك صعوبة في تحديد معايير لقياس أداء الأعمال الإدارية والاستشارية (الأعمال الذهنية) إذ أن أغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس بشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للأعمال الإنتاجية.

هـ- لعب المشرف دور المرشد والحكم في نفس الوقت: قد يواجه المشرف صعوبات في لعب دور الموجه والمحفز والمرشد لمرؤوسيه في أعماله والقيام بدور الحكم على النتائج والأداء للعاملين مما يخلق تعارض في دوره وارتباك نفسي له.

و- التحيزات الشخصية: وهي أن يتحيز المشرف مع أو ضد أحد الأفراد لأسباب لا علاقة لها بالأداء، كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد، وقد يخضع التقييم لمراجعة الرؤساء بغية فحص نتائج الأداء والوقوف على حيادية المشرفين، غير أن هذا الإجراء قد لا يمنع التحيز، إذ سيكون المشرف في موقع يستطيع إقناع الجهة الأعلى بصحة التقييم.

ي- التأثير بسلوك الأفراد قبيل فترة التقييم: المقصود بالتقييم أن يكون على فترات زمنية معينة قد تكون سنة مثلا، إلا أن ما يحدث أن يتأثر المشرف الذي يقوم بالتقييم بتصرفات مساعديه في الفترة الأخيرة التي تسبق عملية التقييم، فإذا كان أداء الفرد آنذاك جيدا فمن المحتمل أن يمنحه تقديرا مرتفعا حتى لو كان أدائه قبل ذلك غير مرضي، والعكس صحيح، إذ قد يكون أداء الفرد في الفترة الأخيرة من التقييم ضعيفا، فقد يعطى تقييما ضعيفا حتى لو كان أدائه خلال المدة التي سبقت ذلك الأداء مرتفعا.

ن- الافتقار إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف: يصعب على المشرف تقدير أداء المرؤوس في غياب الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة، لأنهما يحددان طبيعة المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة ومستوى الخبرات والمهارات لأداء الأعمال².

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص370.

² بلال مشعل، مرجع سبق ذكره، صص 15-16.

المبحث الثالث: منظمات الإدارة بالمشاريع أداؤها وخصائصها

تتطلب الظروف في الآونة الأخيرة تبني أدوات تسييرية جديدة تكون أكثر مرونة، فالمنافسة في ظل العولمة والتقدم التكنولوجي أدى إلى زيادة في ديناميكية وتعقيد البيئة وبالتالي أصبحت الأدوات التسييرية التقليدية غير مناسبة، مما اجبر معظم المنظمات على التخلي عنها والتوجه إلى أساليب جديدة تتماشى وتواكب التطور والتغيير ومن أهم هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالمشاريع.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة بالمشاريع

1- تعريف المشروع: يعرف المشروع بأنه نشاط بشري مهم يهدف إلى إنجاز هدف معين في فترة زمنية محددة وباستخدام موارد متنوعة¹.

2- تعريف الإدارة بالمشاريع:

تعتبر الإدارة بالمشاريع من الأساليب الإدارية المعاصرة في التسيير، حيث تقوم على تجميع الأفراد والإمكانات اللازمة لتنفيذ أحد المشروعات في مكان واحد تحت رئاسة واحدة، وينتشر هذا الأسلوب في منظمات المقاولات والبحوث الأكاديمية، وذلك بصفة مؤقتة، وحتى يتم تنفيذ المشروع في إطار الترتيبات القائمة والدائمة للمنظمة، ويقوم التنظيم على أساس هذا النموذج على وجود تنظيم أساسي ودائم، بالإضافة إلى وجود تنظيمات مؤقتة للعديد من المشروعات في إطار التنظيم الأساسي للمشروع، حيث تأخذ السلطة الوظيفية اتجاهها رأسياً والسلطة الفنية تأخذ اتجاهها أفقياً².

الإدارة بالمشاريع عبارة عن مجموعة من الموارد المادية والبشرية التي تشكل بصفة مؤقتة لإنجاز مشروع معين أو مجموعة من المشاريع في فترة زمنية محدودة، من أجل تحقيق هدف معين³.

كما عرفت على أنها: "عبارة عن عملية يتم من خلالها جمع أخصائيين من أقسام وظيفية مختلفة للعمل معا وما إن ينتهي المشروع يرجع الأخصائيون إلى أقسامهم لممارسة المهام الموكلة إليهم، حيث يتم اختيار الأخصائيين على أساس المهارات ذات الصلة بالمشروع والخبرة العملية، ويعطى لكل مشروع اسم محدد ويختار له مدير معين"⁴.

من خلال التعاريف السابقة ترى الباحثين أن الإدارة بالمشاريع هي تنظيم قائم على وجود هيكل تنظيمي رئيسي للقيام بالأنشطة الرئيسية يستكمل بتشكيل فرق عمل مؤقتة تتكون من مجموعة من الأفراد الموهوبين والتميزين يتم استقطابهم من الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة للقيام بمهمة محددة، وبعد انتهاء المهمة يعود الأفراد إلى أعمالهم الأصلية، كما يوضحه الشكل التالي:

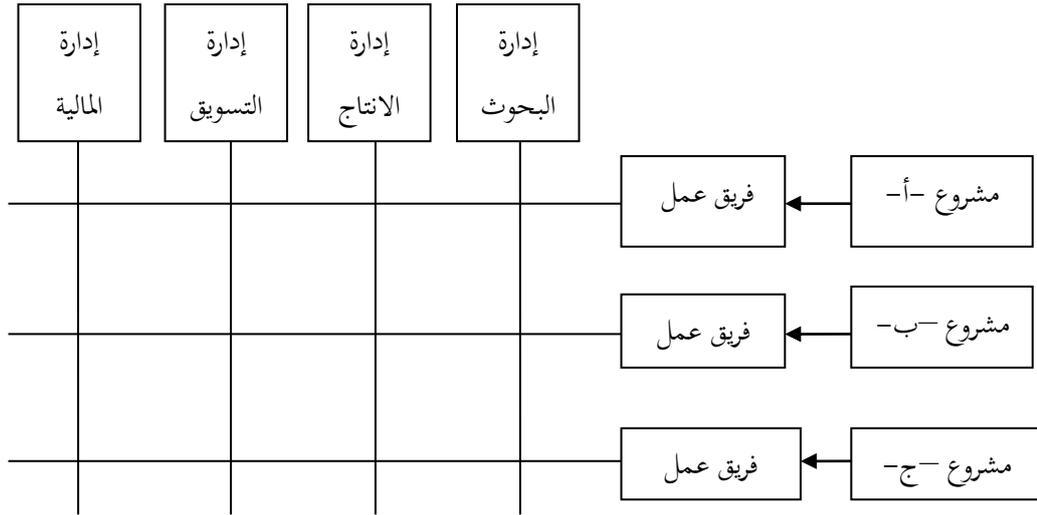
¹ محمود العبيدي، مؤيد الفضل، إدارة المشاريع، منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2010، ص13.

² Nicolas Volck, Déployer et exploiter Lean six sigma, Editions d'organisation, Paris, 2009, p 28.

³ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999، ص94.

⁴ راضية بحدود، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008، ص101.

الشكل رقم (06): هيكل الإدارة بالمشاريع.



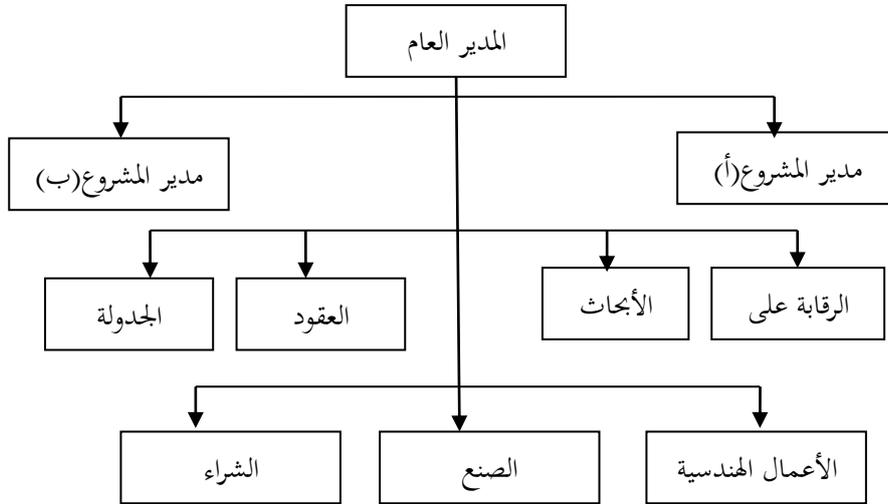
المصدر: من إعداد الباحثين.

المطلب الثاني: أنواع هياكل الإدارة بالمشاريع

يمكن أن تتخذ هياكل الإدارة بالمشاريع العديد من الأشكال أهمها:

1- هيكل المشروع الفردي: في هذا النوع من الهياكل يعمل مدير المشروع مع مدراء الأقسام والإدارات الأخرى كاستشاريين للمدير العام الذي يمتلك وحده السلطة التنفيذية، وفي هذه الحالة لا يجد مدير المشروع أمامه إلا وسائل الإقناع للحث على تنفيذ المشروع، والشكل التالي يمثل نموذجاً عن هيكل المشروع الفردي:

الشكل رقم (07): هيكل المشروع الفردي.

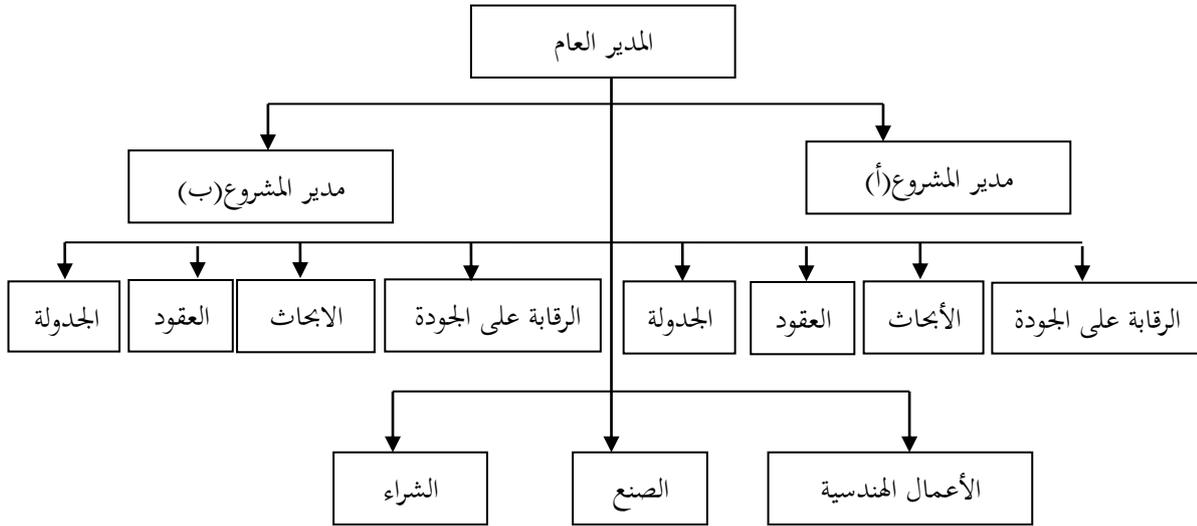


المصدر: بغود راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008، ص102.

من خلال الشكل أعلاه فإن مدير المشروع (أ) ومدير المشروع (ب) يعملان مع قسم الرقابة، قسم الجودة، قسم الأبحاث، قسم العقود وقسم الجدولة كاستشاريين للمدير العام، حيث أنه في هذا النوع من الهياكل لا يتمتع مدير المشروع بأية سلطة تنفيذية.

2- هيكل المشروع باستخدام الاستشاريين: يقوم هذا النموذج على تزويد مدير المشروع بعدد من الاستشاريين لساعده في أداء أعماله، وفي نفس الوقت فإن المهام الوظيفية تنفذ بواسطة السلطة التنفيذية، وهكذا يصبح لمدير المشروع سلطة تنفيذية على الإدارات الاستشارية التابعة له، ولكن ليس له هذه السلطة على الإدارات الوظيفية، ولذلك عليه أن يعتمد في علاقاته معها على أساليب القيادة من ترغيب وإقناع، ويظهر هذا النوع من الهياكل في الشكل التالي:

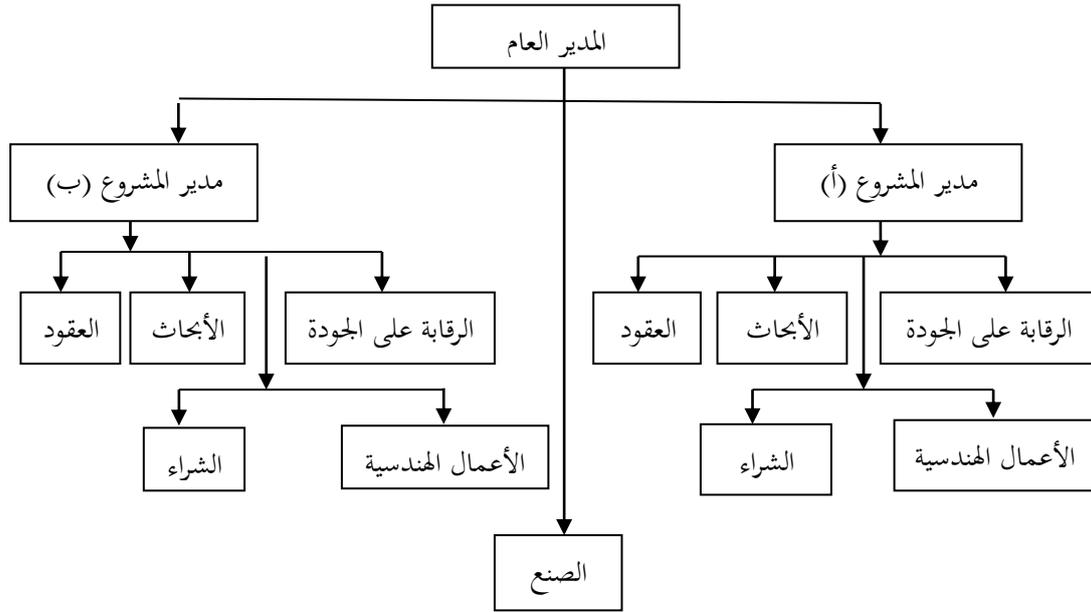
الشكل رقم (08): هيكل المشروع باستخدام الاستشاريين.



المصدر: بغدود راضية، مرجع سبق ذكره، ص103.

3- هيكل المشروع المتداخل: وفيه تقع تحت سلطة مدير المشروع العديد من الإدارات الاستشارية إلى جانب بعض الإدارات الوظيفية الأساسية التي ترفع التقارير مباشرة إليه، والشكل التالي يوضح هذا النمط من الهياكل:

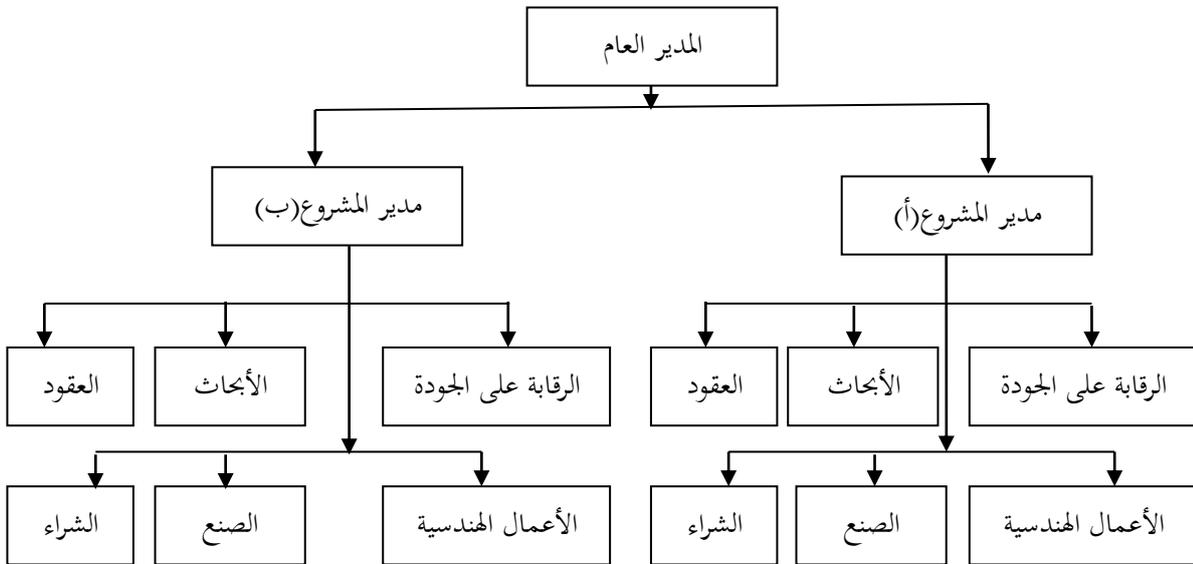
الشكل رقم (09): هيكل المشروع المتداخل.



المصدر: بغدود راضية، مرجع سبق ذكره، ص103.

4- هيكل المشروع المتكامل: في هذا النوع يقع تحت سيطرة مدير المشروع جميع الأفراد الذين يحتاج إليهم لتنفيذ العمل سواء كانوا استشاريين أو تنفيذيين اللذين يرفعون التقارير إليه مباشرة¹، والشكل التالي يمثل نموذجاً لهذا النوع من الهياكل:

الشكل رقم (10): هيكل المشروع المتكامل.



المصدر: بغدود راضية، مرجع سبق ذكره، ص103.

¹ نفس المرجع، ص 102-104.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب الإدارة بالمشاريع

1- مزايا الإدارة بالمشاريع: تتمثل أهمها في:

- تساعد الإدارة بالمشاريع على تركيز اهتمام الفريق على مهمة واحدة ومتكاملة بدلا من توزيع الجهد على مهام ثانوية، إذ يمكن للأفراد الذين يعملون في المشروع من التخلص من القيود المفروضة من وحداتهم للقيام بأنشطة متخصصة في تلك الوحدات ويصبحون أحرار في المساهمة بمهاراتهم في تحقيق هدف المشروع.
 - الالتزام بالعمل وتنفيذه، إذ يرى الأفراد في المشروع أنفسهم كجزء له هدف يمكن قياسه، حيث أن الجهد الناجح يشكل عائدا معنويا للذين يساعدون على إنجاحه، فهي تشكل انسجاما بين طموحهم وحاجاتهم وبين أهداف المشروع ذاته.
 - تجنب إقامة الوحدات الإدارية الضخمة ذات التكلفة العالية والإنتاج القليل، إذ أن جوهر الإدارة بالمشاريع يعتمد على استقطاب المهارات عند الحاجة إليها وللفترة التي تحتاج إليها، ثم الاستغناء عنها لإنجاز مهمات أخرى.
 - التبادل والمزج بين خبرات وتجارب الأفراد بالمنظمة مما يحقق سرعة عملية التعلم.
 - المرونة وإعادة التنظيم المستمرة بما يتلاءم مع تغير الظروف.
 - الشفافية وتقليل الحواجز وسرعة الاتصال والتفاعل بين الأفراد.
- 2- عيوب الإدارة بالمشاريع: من أهم المآخذ التي وجهت للإدارة بالمشاريع:
- عدم استفادة المنظمة من الخبرات والمهارات التي تحصل عليها العاملون من كل مشروع تم تنفيذه، حيث يصعب تكرار هذه المشاريع.
 - ارتفاع التكلفة نظرا لوجود منحنى خبرة مستقل لكل مشروع تقوم به المنظمة.
 - لا يوجد دافع لدى الأفراد لإبراز الإمكانيات الخاصة حيث لا توجد حوافز الترقية أو عائدا التنفيذ السريع للمشروع.
 - ضعف ولاء الأفراد، حيث أن العدد الأكبر منهم يعمل لفترة مؤقتة الأمر الذي يضعف من جودة العمل ويزيد مشكلاته¹.

¹ نفس المرجع، ص ص 104 - 105.

المبحث الرابع: إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي

لاشك أن للأفراد دور كبير في كل شيء، فهم المورد البشري الذي لا تستطيع أي منظمة العمل بدونه مهما بلغت درجة التقنية المستخدمة فيها، فعملية إدارة المعرفة تبدأ بالأفراد وتنتهي بهم، وهم الذين يطبقون المعرفة على النشاطات والأعمال التي يقومون بها، فما يعرفه الفرد ينعكس على أدائه وعلى المنظمة ككل.

المطلب الأول: أثر توليد المعرفة على الأداء الوظيفي

تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لزيادة كفاءة أداء العاملين في المنظمة، فالعلاقة الأساسية بين المعرفة والأداء تكمن في إمكانية توليد المعرفة لتتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره مستويات عالية من الأداء.

يمكن توليد المعرفة من خلال عدة عمليات تمتد بين تحدي الإبداع والبحث الجاد، ونوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة ومن خلال التجريب يمكن أن يكون أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة، أي أنها لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب أن تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد وتحفزها، وذلك أن إدارة المعرفة تتمحور حول الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، سواء في خلق المعرفة أو تقاسمها أو تطويرها وباعتبار أن جزء من المعرفة المطلوب إدارتها تكون كامنة في عقول العمال، وبهذا فإن عملية توليد المعرفة وباعتبارها المسؤولة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة صريحة تكتسب أهمية كبرى في إدارة المعرفة نظراً لكون العنصر البشري يكسب المنظمة ميزة تنافسية يصعب تقليدها خاصة إذا كان ذو كفاءة وخبرة وركيزة هامة لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها، فإذا استطاعت المنظمة استغلالها بطريقة مثلى فإن ذلك يساعد في تحسين أداء عملها، ويظهر دور عملية توليد المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي من خلال:

- إدارة الاجتماعات غير الرسمية التي تعتبر منبع أساسي للأفكار الجديدة التي تعمل على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أنها تساعد على التخلص من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استشارية حول موضوع ما، هذا يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة وتحسن مستوى أدائهم حيث يشعر العاملون بمدى أهميتهم البالغة.

- اكتساب المهارات الموجودة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم أو من خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب أو النشاطات المماثلة أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات، ومن ثم إدماج هذه المعارف في نشاطات المنظمة اليومية.

- تنمية وتطوير قدرات العامل من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل، فبعدما يفكر شخص مليا في موقف ما وما الذي حصل وما نتائج ذلك وكيف تترابط الأشياء ببعضها البعض، فإنه يكون في موضع توسيع قدراته ومعارفه من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عملية التفكير في ذلك الموقف واتخاذ أفضل القرارات.
- تنمية المهارات من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع الفردي خاصة لدى العمال ذو المعرفة الذين يملكون فرصة إضافة قيمة من خلال المعرفة المخزنة في عقولهم.
- تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يتوجب على المنظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأقدمهم خبرة فيها، ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام، كما أنه من الضروري توفر المنظمة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحتكم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات.
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
- تنمية فرص وإمكانيات استخدام التفكير المنظمي، وتشجيع العاملين على التفكير بقضايا العمل ومشكلاته.
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحا يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة المنظمة.

المطلب الثاني: أثر تخزين المعرفة على الأداء الوظيفي

إن عملية تخزين المعرفة عملية مهمة جدا خاصة في المنظمة الاقتصادية التي لديها معدلات عالية من دوران العمل والتوظيف بشكل مؤقت، حيث يؤخذ هؤلاء معارفهم الضمنية معهم إذا لم يتم تخزينها، وتستدعي عملية التخزين توثيق المعارف الموجودة في أشكال مختلفة وكذلك المعارف الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعارف الظاهرة كما أن المعارف الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وحزنها عن طريق التدريب والحوار.

الذاكرة المنظمة هي المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي أو هي التعلم المخزون من تاريخ المنظمة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات والأغراض الأخرى، كلما كانت المنظمة فعالة في استخدام هذا المستودع ساهم ذلك في تحسين أداء العاملين فضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات المنظمة والمحافظة على أفرادها الأساسيين وتحسين عملية الوصول للمعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات إذ بوجودها تكون السرعة في إنجاز المهام وإلغاء الكثير من المهام المنجزة عن طريق الاستعانة بها وما لذلك من تأثير في تقليل الوقت، كذلك فإن استخدام نظم المعلومات المتطورة يكسب المنظمة مزايا تساهم في تحسين كفاءة أداء العاملين عن طريق توفير الأجهزة والبرامج المختلفة وتعيين الأفراد المختصين في مجالات نظم المعلومات وتدريب المستخدمين، بالإضافة إلى نمذجة معرفة المنظمة وذلك بتنظيمها وتحديثها وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة المنظمة وهيكلها، والاستمرارية في تخزين المعرفة تضمن تنمية روح الولاء لدى العاملين مما يمكن من تحسين أداءهم على ضوء تجارب سابقة للمنظمة على الصعيد الفردي والجماعي لاستخلاص العبر والتعلم من الأخطاء المرتكبة والنجاحات المحققة، فالعاملون يتعلمون من نتائج ومخرجات أعمالهم وممارساتهم، فإذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص العاملون على ممارسة نفس الأفعال التي أدت إلى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد أو مراجعة، إذا ما عرفت المنظمات كيف تقرأ تجاربها وكيف تخزن ذلك في ذاكرتها الخاصة، وتجارب غيرها من المنظمات لاسيما بنوك المعلومات، مراكز الخبرة والبحث والاستشارات، والشبكة العالمية حيث سهلت جميعها مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة من أي مكان وذلك من خلال تشكيل قاعدة معرفية تدمج كل خبرات المنظمة وبواسطتها يتم تحسين مسار العمل فيها.

المطلب الثالث: أثر توزيع المعرفة على الأداء الوظيفي

تعتبر عملية توزيع المعرفة عاملاً مشجعاً واعترافاً من الإدارة بمدى أهمية المعلومة ودورها الكبير في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل خلافاً قد ينعكس مباشرة على الأداء، فعملية توزيع المعرفة ضرورة ملحة بسبب حاجة العاملين لمختلف المعلومات الضرورية لأداء مهامهم، وأمام هذا الوضع فإن المنظمة الفعالة هي التي يمتلك أفرادها القدرة على التعاون والعمل ضمن روح الفريق الواحد الذي يمثل السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة، فدمج الأفراد مع بعضهم البعض بوجهات نظرهم المختلفة ومعارفهم المتنوعة من أجل العمل على حل المشكلة يؤدي إلى الوصول إلى حلول أكثر نجاعة

وفعالية، ويكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات، تعمل إدارة المعرفة على تشكيل فرق عمل متكاملة يستطيع كل فرد فيها في أي مرحلة أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضاً، ولقد ساعدت إدارة المعرفة في تفعيل هذا النمط في العمل، فعن طريق شبكات المعلوماتية أصبح تناقل وتراسل المعلومات والأفكار أمر غاية في البساطة وذلك بالاستعانة بالبرامج الالكترونية المتوفرة.

- إن توزيع المعرفة ساهم في تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المنظمة بحيث يتاح للأفراد تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وتكوين مفاهيم ورؤى مشتركة تقود إلى أنماط جديدة من الممارسة والسلوك في مواقع العمل وذلك من خلال تنمية وتعميق أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس لتحسين الأداء في مختلف عمليات المنظمة.

- تنمية آليات وحوافز التفكير في مشكلات العمل وظروفه وذلك من خلال حلقات أو جلسات العصف الذهني وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لتحفيز العاملين للتفكير والتدبير ومن ثم التوصل إلى مستوى متقدم من التعلم.

- الانفتاح وإتباع منهجية شفافية الإدارة وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على العاملين معرفته وفهمه عن ظروف المنظمة، أهدافها، نظمها ونتائج العمل فيها.

- خلق ثقافة تنظيمية مشجعة على التشارك يسودها الاقتناع بأهمية التشارك وطرح الأفكار وعدم الانطواء على الذات، وتشجيع المبادرات الفكرية والتحفيز على الجدلية الايجابية وتأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا والمشكلات التي تحسن كيان المنظمة وتؤثر على مصالح العاملين في آن واحد.

- عملية توزيع المعرفة تجعل الأفراد أكثر اطلاعا على ما يستجد من فكر ومعرفة وتقنيات ساعة بساعة، حيث يساهم توظيف هذه المعارف وتطبيقها في إثراء وتطوير أدائهم.

- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة والرؤيا الجماعية وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش مما يخلق روح التعاون وتعلم الفريق.

المطلب الرابع: أثر تطبيق المعرفة على الأداء الوظيفي

إن لتطبيق المعرفة أهمية أكبر من المعرفة نفسها وخاصة في العمليات الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، وذلك من خلال تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية وتخفيض الزمن المستغرق في إنجاز العمل.

- تطبيق المعرفة يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد والإتيان بأشياء جديدة، ويظهر ذلك من خلال إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة كما يساهم في زيادة الوعي الثقافي للعاملين من خلال التعلم والتدريب والحوار، وأيضا على اختصار الأوقات كمدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرار.

- إن عملية تطبيق المعرفة تساعد العاملين بصورة أكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة المطلوبة للعمل، كما يساعد على خلق قوة عاملة متعددة المهارات.

- إن تطبيق المعرفة يجعل العاملين أكثر مرونة فهي تساعدهم على بناء قدراتهم في التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة وتجعلهم متفاعلين ومتشاركين في التطبيقات من خلال استخدامهم للمعلومات والمعرفة التي تحصلوا عليها في حل مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمات، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة، وأكثر ميولا لها.

- تهيئة الظروف الأفضل والانسب للتعامل مع التغيرات المفاجئة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين، حيث يصبح بمقدورهم التعلم أفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى.

هذه الفوائد في الحقيقة تمكن العاملين من الشعور بالرضا الوظيفي وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم المعرفية.

خلاصة الفصل:

إن الأداء يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية لأية منظمة ترغب في بلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، لذلك فإن عملية قياس وتقييم الأداء تعتبر من أهم الأنشطة لمنظمات الإدارة بالمشاريع فهي عملية أساسية من العمليات الإدارية المختلفة لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى، ومنه لزم على المنظمات التي تريد النجاح جعلها من الخطوط العريضة في اهتماماتها، فالتطبيق الفعال لأساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور منظمات الإدارة بالمشاريع، والتي غالباً ما تقوم بوضع مقاييس متعددة الأبعاد تقوم ببنائها بطرق شتى وتسعى لتحويلها إلى أدوات تقييمية تمكنها من النظر إلى نفسها بالشكل الصحيح، الأمر الذي يسهل معه المراقبة السليمة ومعرفة الأخطاء ومن ثم تحريك عجلة البحث نحو اكتشاف مصادر الخلل والقيام بالتصحيحات والتعديلات المناسبة، ذلك أنه لا يمكن تحقيق الأهداف إلا عن طريق معرفة الواقع.

إن اهتمام منظمات الإدارة بالمشاريع بتحسين وتطوير أداءها الوظيفي شجعها على تبني أسلوب إدارة المعرفة التي تعمل على توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المشروع من أجل تنمية أداء العامل ورفع كفاءة المنظمة من خلال قدرتها على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، تخزينها، تنظيمها وجعلها متوفرة عن طريق المشاركة وتشجيع تدفق الأفكار بحرية، بالإضافة إلى تحفيز العاملين على التعلم والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل.

مقدمة الفصل:

إن الدراسة في الجانب التطبيقي تهدف إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع من خلال التعرف على بعدي إدارة المعرفة والأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة، وانطلاقا من اعتبار أن إدارة المعرفة وعملياتها تعتبر من أبرز تحديات القرن الحالي-اقتصاد المعرفة- إذ تسعى منظمات الإدارة بالمشاريع إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات وتطوير وتحسين الأداء الوظيفي وزيادة فعالية وكفاءة أدائها، خاصة في ظل التحول السريع لمفهوم إدارة المعرفة إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها يعتمد على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها بما يعزز الإبداع المستمر، إن الأهداف المرجوة من هذه الظاهرة في منظمة معينة ليس بالضرورة أن يكون في منظمات أخرى، لأن الأداء الوظيفي يختلف من تنظيم لآخر حسب خصائصه وبنيته الاجتماعية وطبيعة عمليات إدارة المعرفة من منظمة إلى أخرى، وانطلاقا من اعتبار أن تحسين الأداء لا يحدث من باب الصدفة وإنما هو وليد جملة من العوامل والتخطيط المسبق من طرف الإدارة، سنحاول التعرف على مدى اعتماد المديرية على عمليات إدارة المعرفة من أجل إحداث التحسين في الأداء الوظيفي، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين بالمديرية.

المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال العمومية

بما أن الدراسة معنية بمعرفة أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء منظمات الإدارة بالمشاريع بمديرية الأشغال العمومية بولاية قالمة، فإنه من الضروري إلقاء بعض الضوء على طبيعة عمل المديرية وكذا أداء مواردها البشرية، وفي نفس الوقت التعريف بمجتمع وخصائص أفراد الدراسة إلى جانب توضيح حدود الدراسة والظروف التي تمت خلالها بشيء من الإيجاز.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مديرية الأشغال العمومية

1- نشأة المديرية: هي مديرية ولائية من أقدم المديريات على المستوى الوطني تقوم بمهام إنجاز الطرقات والجسور أو ما يسمى المنشآت القاعدية وهذا منذ الحقبة الاستعمارية، وكانت تعرف باسم *ponts et chaussées* واحتفظت بنفس الاسم والمهام كذلك بعد الاستعمار، حيث كانت تابعة للمديرية الجهوية المتواجدة بولاية عنابة وهذا حتى التقسيم الإداري لسنة 1974.

انشأت المديرية بنص المرسوم التنفيذي رقم 90/328 الصادر بتاريخ 1990/10/27 المعدل بقرار وزاري الصادر في 2009/02/14 والمتضمن كيفية تسيير المصالح التابعة لها وكذلك الأقسام الفرعية المتواجدة على مستوى إقليم الولاية.

2- مصالح المديرية: تتكون المديرية من ثلاث مصالح كآآتي:

أ- مصلحة الإدارة والوسائل العامة: تعتبر العصب الرئيسي في مديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة وذلك لحجم المهام الموكلة لها، تقوم هذه المصلحة بالإشراف على كافة الشؤون الإدارية ومراقبة ما يتم تسويته من وضعيات مالية سواء تعلق الأمر بالموظفين أو بالمنظمات والمقاولات التي تقوم بإنجاز المشاريع الخاصة بالمديرية وتتكون من:

- مكتب تسيير الموارد البشرية يشرف على الشؤون الإدارية للموظفين المتمثلة في:

- المصادقة على جدول الترقية والنقل وكذا المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

- متابعة المسار المهني للموظف منذ تاريخ تنصيبه إلى غاية إنهاء علاقة العمل معه.

- إعداد المخطط السنوي للتكوين وتحسين المستوى.

- إعداد المخطط السنوي للعطل السنوية.

- إعداد حصيلة الشغل السنوية.

- مكتب ميزانية المحاسبة والوسائل: ويتفرع إلى قسمين مكتب ميزانية التجهيز المسؤول عن ميزانية الدولة وهذا من أجل إنجاز المشاريع الاستثمارية المبرمجة خلال مخططات التنمية لغرض تحقيق التطور الشامل على المستوى الإقليمي للولاية، وكذا مكتب ميزانية التسيير الذي يقوم بالإشراف على الشؤون المالية للموظف.

- مكتب الصفقات العمومية، المنازعات والأرشيف: حيث يقوم مكتب الصفقات بإعداد دفاتر الشروط وفقا للمرسوم الرئاسي 02/250 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، أما مكتب المنازعات يتدخل في إيجاد الحلول القانونية لمختلف الطعون والنزاعات الإدارية التي تواجهها المديرية قبل اللجوء إلى القضاء من طرف الأشخاص أو المقاولات.

ب- مصلحة تنمية المنشآت القاعدية: وهي المصلحة المسؤولة عن تنفيذ وتسيير المشاريع التقنية الكبرى من طرقات وجسور وكذلك المطارات التي دخلت مؤخرا في المخطط الجديد، كما تقوم ببرمجة المشاريع الجديدة والمساهمة في إعداد الميزانيات والسهر على احترام المعايير التقنية في إنجاز المشاريع وتتكون من ثلاث مكاتب:

- مكتب إنجاز المنشآت القاعدية: مكتب مكلف مسؤول على تسيير المنشآت القاعدية بين رؤساء المشاريع المعنيين والمقاولات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع.

- مكتب الدراسات: يقوم هذا الأخير بالمتابعة التقنية والإدارية لمختلف مشاريع المديرية.

- مكتب المنشآت الفنية: يقوم هذا المكتب بالمتابعة الدقيقة لإنجاز المشاريع الفنية من جسور ومحولات.

ج- مصلحة استغلال وصيانة المنشآت القاعدية: وهي مسؤولة عن صيانة الطرق واستغلالها وتتكون من مكتبين:

- مكتب صيانة المنشآت القاعدية: دوره صيانة الطرق الوطنية والولائية والبلدية أي إعادة تأهيل الطريق وارجاعه إلى حالته الطبيعية ويتكون من مكتبين: مكتب الانزلاقات، ومكتب الطرق البلدية والولائية.

- مكتب استغلال المنشآت القاعدية: ودوره القيام باستغلال شبكة الطرقات وهذا باستغلال شبكة الطرقات وهذا بوضع الإشارات الطرقية وإشارات المرور، وكذا إحصاء حوادث المرور وقياس حركة المرور.

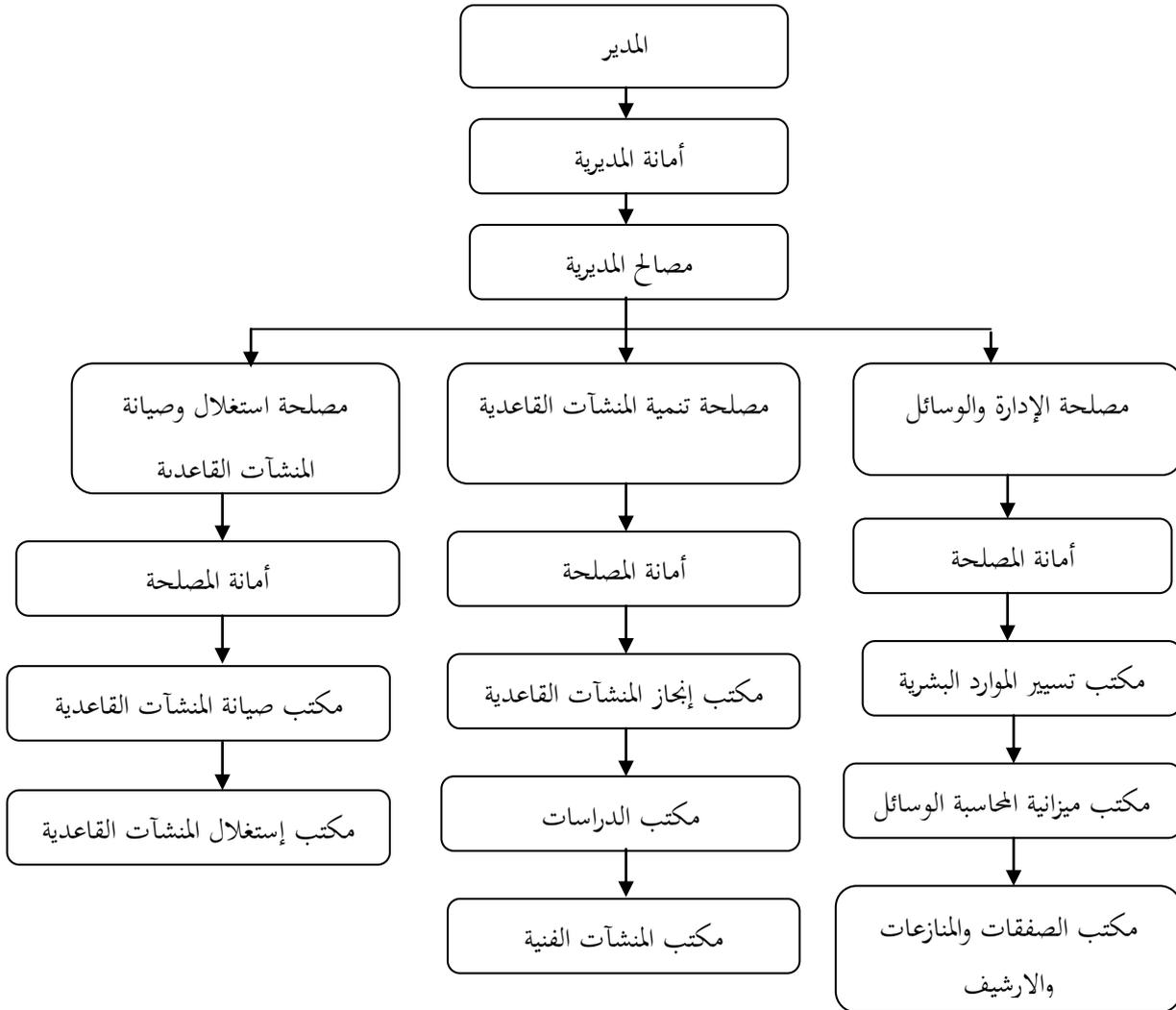
3- مهام المديرية: إن المرسوم التنفيذي رقم 05/436 المؤرخ في 10/11/2005، يحدد قواعد تنظيم مهام مديريات الأشغال العمومية بالولايات، بحيث أن هذه الأخيرة تقوم بجمع وتركيز وتحليل جميع المعطيات الموجهة لهذا القطاع الحساس والتي تضمن التنمية والتخطيط والصيانة لكل ما يتعلق بالمنشآت القاعدية من طرق، جسور ومطارات، كما أن المديرية كما هو محدد في المرسوم التنفيذي تسهر على احترام ومراقبة نوعية الدراسات والتي من

خلالها يتم إنجاز واستغلال وصيانة مختلف المشاريع المتعلقة بهذا القطاع، بالإضافة إلى تقديم المساعدة والنصائح التقنية لمختلف البلديات المتواجدة على إقليم الولاية من أجل صيانة الطرق الحضرية وكذلك الطرق البلدية.

4- الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية بقالمة:

لمديرية الأشغال العمومية بولاية قالمة تنظيم خاص بنشاطات المديرية وطبيعتها، حيث يقوم التنظيم بتحديد المصالح والأهداف وتنصيب رؤساء المصالح بما يتماشى ونشاطات المديرية حيث نجد فيها التنظيم التالي:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص أفراد مجتمع الدراسة

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة ووصفها حسب المتغيرات الشخصية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

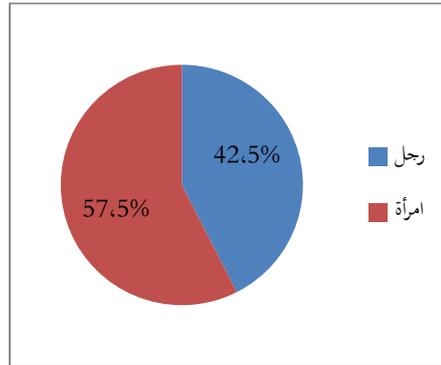
1- خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس: يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس: الجدول رقم (01): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.

النسبة المئوية.	التكرار	البيان
42,5%	17	رجل
57,5%	23	امرأة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول (01) أن النساء يشكلون ما نسبته (57,5%) من إجمالي العينة المدروسة حيث بلغ عددهم (23) امرأة، بينما يمثل الرجال بالمديرية سوى ما نسبته (42,5%) من إجمالي العينة المدروسة وذلك بتكرار مقداره (17) رجلا، ويمكن تجسيد ذلك بالشكل الموالي:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

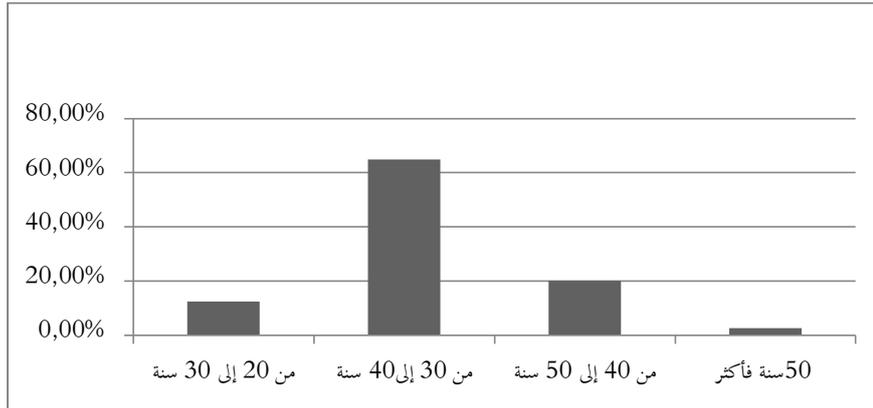
2- خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن: للتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير السن إلى أربع فئات عمرية، يوضحها الجدول الموالي والذي يوضح أيضا توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الفئات:
الجدول رقم (02): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير السن.

النسبة المئوية.	التكرار	البيان
12,5%	05	من 20 إلى 30 سنة
65,0%	26	من 30 إلى 40 سنة
20,0%	08	من 40 إلى 50 سنة
02,5%	01	50 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (02) أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة الثانية (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة مئوية بلغت (65%)، تليها الفئة الثالثة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة تقدر بـ (20%)، ثم تأتي الفئة الأولى (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة قدرها (12,5%)، وأخيرا تأتي الفئة الرابعة (50 سنة فأكثر) بنسبة مئوية مقدارها (02,5%)، وما يمكن استنتاجه من ذلك أن أفراد الدراسة تتركز أعمارهم في الفئتين الثانية والثالثة، ويمكن توضيح ذلك بالشكل البياني التالي:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد الدراسة وفق متغير السن.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

3- خصائص أفراد الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي: للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم اقتراح أربعة خيارات يرى الباحث أنها تغطي كل عينات الدراسة، وهي موضحة في الجدول الموالي والذي يبين إلى جانب ذلك توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الخيارات:

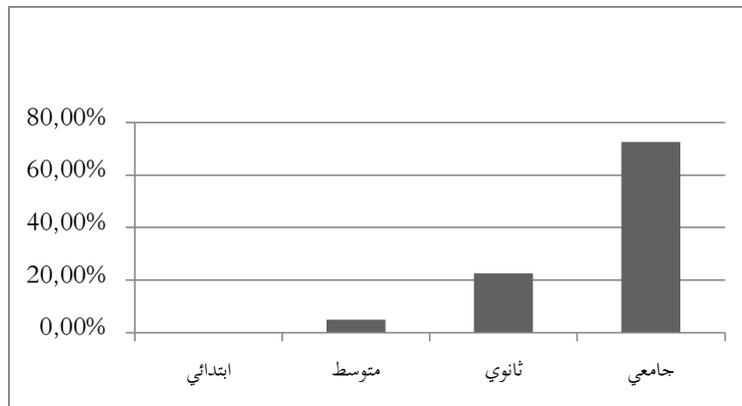
الجدول رقم(03): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
00,0%	00	ابتدائي
05,0%	02	متوسط
22,5%	09	ثانوي
72,5%	29	جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثين.

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد الدراسة وفق المستوى التعليمي، ويتضح من خلاله أن اغلب العاملين هم من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغ تعدادهم (29) عاملا وهو ما نسبته (72,5%) من إجمالي عينة الدراسة، وثانيا يأتي العمال ذوي المستوى الثانوي الذين بلغ عددهم (09) عمال ما نسبته (22,5%) من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة ثم بعد ذلك وفي المركز الثالث تم تعداد عاملين من ذوي المستوى المتوسط وهو ما يمثل ما نسبته (05%) من النسبة إجمالي العينة، بينما يوضح الجدول أن المديرية لا يوجد بها عمال من المستوى الابتدائي، ويمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

4- توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الحالة الاجتماعية: لتوضيح كيف يتوزع أفراد الدراسة حسب حالتهم الاجتماعية، تم الاعتماد على الجدول الموالي:

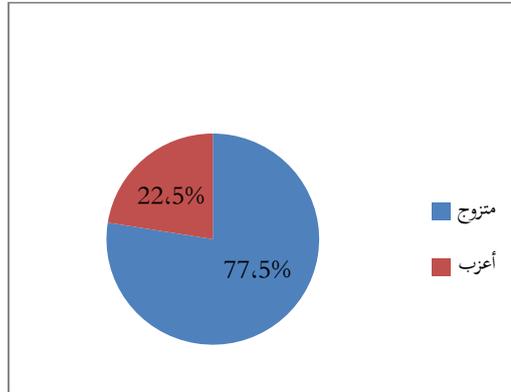
الجدول رقم (04): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
77,5%	31	متزوج
22,5%	09	أعزب
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول أعلاه أن (77,5%) من العينة محل الدراسة متزوجون حيث تمثل هذه النسبة (31) عاملا، والباقي أي (09) عمال هم غير متزوجين، ويمكن توضيح هذا التوزيع بالشكل الموالي:

الشكل رقم (15): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

5- توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي داخل المديرية: بغية تغطية كافة الوظائف للعينة المدروسة، قدم الباحث خمسة اختيارات تغطي مختلف الوظائف بالمديرية، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الوظائف:

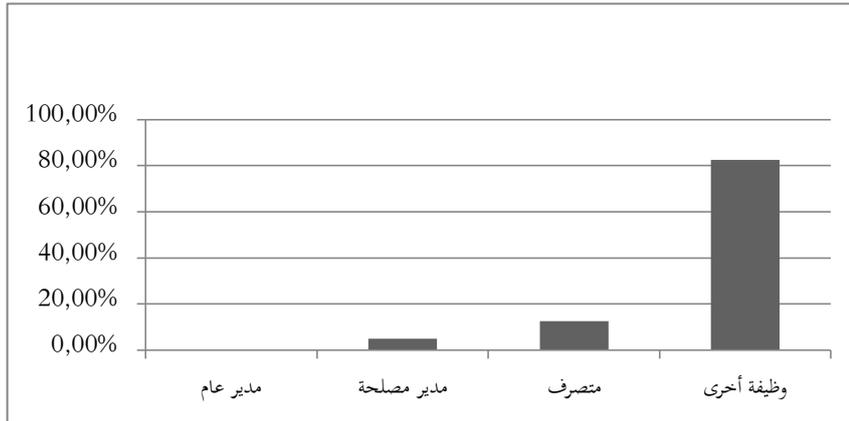
الجدول رقم (05): توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي داخل المديرية.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
00,0%	00	مدير عام
05,0%	02	مدير مصلحة
12,5%	05	متصرف
82,5%	33	وظيفة أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (05) أن أغلبية أفراد الدراسة والذين يبلغ عددهم (33) عاملا بما نسبته (82,5%) من عينة الدراسة يتمركزون ضمن الفئة الأخيرة والتي تمثل الوظائف الأخرى، بينما يأتي بالمرتبة الثانية العمال الذين يشغلون وظيفة متصرف والذي يبلغ عددهم (05) عمال بما نسبته (12,5%) من إجمالي عينة الدراسة، ثم تأتي فئة متصرف بعاملين وبنسبة (05%)، ويمكن توضيح ما سبق بالشكل التالي:

الشكل رقم (16): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي داخل المديرية.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج EXCEL.

المطلب الثالث: حدود الدراسة

انطلاقاً من أهداف وطبيعة الدراسة والإمكانيات المتاحة للباحث، فإن حدود الموضوع كانت كالآتي:

- إن هذه الدراسة مسحية استطلاعية بالدرجة الأولى، وهي تمثل مسحا إحصائيا لأفراد العينة المدروسة، لذلك فإن النتائج المتحصل عليها يمكن تعميمها واعتبارها نتائج عامة شاملة.
- إن مجتمع الدراسة سيقصر على العاملين بمديرية الأشغال العمومية بقالمة، وهذا يعني أن باقي العمال بفروع المديرية الممتدة على عدة دوائر لن يكونوا مقصودين بهذه الدراسة.
- سوف تقتصر الدراسة الميدانية على دراسة أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء في منظمات الإدارة بالمشاريع.
- إن نتائج الدراسة بصفة عامة لن تكون محدودة بالمعلومات والبيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الاستقصاء من أفراد المجتمع المدروس، ولكن سيتم أيضا اختبار صحة بعض الفرضيات بالاعتماد على جملة الدراسات والقراءات النظرية التي تم التطرق إليها في الجانب النظري للدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية

بعد التعريف بالمديرية محل الدراسة والمجتمع المدروس فإنه لا بد من توضيح الطريقة التي أجريت بها هذه الدراسة، وكيفية جمع المعلومات التي تم الاعتماد عليها في تحليل ظاهرة الاداء وأهمية إدارة المعرفة في تحسينه، حيث يتناول هذا الجزء منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، وذلك من خلال مناقشة المنهج المتبع في الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة المختارة، كما يوضح هذا الجزء كيفية بناء أداة الدراسة أي استمارة الأسئلة والبرهان على صدقها وتناسقها وثباتها.

المطلب الأول: منهج الدراسة

بما أن الدراسة الميدانية تهدف إلى التعرف على آراء عمال مديرية الأشغال العمومية حول أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء في منظمات الإدارة بالمشاريع، فإن أنسب منهج يمكن من تحقيق أهداف الموضوع هو المنهج الوصفي المسحي التحليلي الذي يعتمد على استجواب أفراد المجتمع المدروس، وذلك بالاعتماد على أداة صممت خصيصا لجمع البيانات الضرورية والمناسبة لطبيعة هذا الموضوع، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها وتحديد مستوياتها، أسبابها، طرق التعامل معها، وتحليل النتائج المتحصل عليها ومن ثم تفسيرها.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 68 عامل من عمال مديرية الأشغال العمومية قالمة، وذلك باختلاف رتبهم من رؤساء ومرؤوسين.

قامت الباحثتين بتوزيع 50 استمارة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وضمانا لمصداقية الاستمارة والحفاظ على قابليتها للتحليل والفهم السليم لأسئلتها، قام الباحث بمقابلة معظم أفراد المجتمع المدروس شخصيا، وهو ما ساهم في الحصول على 40 استمارة أي ما نسبته (80%) من إجمالي العينة المدروسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

تعد مرحلة المسح النظري والتي قامت بها الباحثتين من خلال الاطلاع على أدبيات وقراءات الموضوع المدروس الأساس في تكوين جملة من الأفكار التي تصب في إطار إشكالية الدراسة وطبيعتها.

1- بنية أداة الدراسة: لقد اعتمد تصميم أداة الدراسة وهي استمارة الأسئلة جزأين كما يلي:

أ- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: وكان الغرض من هذا الجزء هو التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وذلك من حيث: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية والمركز الوظيفي داخل المنظمة.

ب- الجزء الثاني: محاور الدراسة

وقد اشتمل على محورين:

- المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة: وكان الهدف من هذا المحور معرفة مدى تطبيق المديرية للعمليات الأربعة لإدارة المعرفة، وقد اشتمل على (38) عبارة مقسمة على العمليات الأربعة لإدارة المعرفة المتمثلة في عملية توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

وفي المقابل فقد تم اقتراح خمس إجابات ممكنة هي: غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة.

- المحور الثاني: الأداء التنظيمي: ويهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى وطبيعة الأداء الوظيفي بالمديرية، وقد اشتمل هذا المحور على (19) عبارة وقد تم اقتراح خمس إجابات للعبارة السابقة الذكر وكانت هذه الاقتراحات كالتالي: غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة.

2- صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق استمارة الأسئلة قدرتها على قياس ما ينبغي قياسه، من خلال ملائمة عباراتها لكافة أبعاد المتغيرات المختلفة، بحيث يجب أن تشتمل الاستمارة على كل العناصر الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ولضمان تحقيق ذلك فقد اجتمع الباحث بمعظم أفراد مجتمع الدراسة ووقف على توضيح الأسئلة والعبارات دون تحريف أو توجيه المبحوث نحو إجابة معينة دون أخرى.

3- التناسق الداخلي لأداة الدراسة: يقصد به مدى ترابط عبارات الدراسة مع بعضها البعض، خاصة تلك التي تكون في اتجاه واحد وفي نساق واحد أو التي تتناول موضوع واحد، ويعكس هذا الترابط معامل بيرسون والذي يعرف على أنه معامل يعمل على قياس طبيعة وقوة العلاقة الخطية بين قيم متغيرين وهو محصور بين (1) و(-1)، وقد تم حسابه في كل متغير من متغيرات المحور الأول التي تمثل كل منها عملية من عمليات إدارة المعرفة، أما المحور الثاني الذي يمثل الأداء الوظيفي فترى الباحثين أنه لا توجد ضرورة منطقية لحساب معاملات الارتباط وهذا على

أساس أن كل عبارة مستقلة بحد ذاتها من حيث معناها ومن حيث الهدف المقصود منها، وبالتالي فإن حساب اي معامل ارتباط لن يكون له اي دلالة احصائية، ويمكن توضيح نتائج هذا القياس فيما يلي:

- المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

أولاً: توليد المعرفة

الجدول رقم(06): معاملات الارتباط بين عبارات توليد المعرفة.

رقم العبارة	معامل بيرسون	1	2	3	4	5	6	7	8	9
معامل بيرسون للعبارة 1										
معامل بيرسون للعبارة 2	0,299									
معامل بيرسون للعبارة 3	0,194	0,210								
معامل بيرسون للعبارة 4	0,541**	0,648**	0,319*							
معامل بيرسون للعبارة 5	0,485**	0,083	0,210	0,398*						
معامل بيرسون للعبارة 6	0,086	0,163	0,326*	0,242	0,403**					
معامل بيرسون للعبارة 7	0,204	0,189	0,298	0,300	0,178	0,439**				
معامل بيرسون للعبارة 8	0,227	0,308	0,114	0,293	0,526**	0,578**	0,354*			
معامل بيرسون للعبارة 9	0,359*	0,193	0,022	0,109	0,114	0,225	0,073	0,314*		

(**) دال عند مستوى: 0,01. (*) دال عند مستوى: 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

ومن خلال الجدول السابق يمكن تتبع معاملات الارتباط بين كل عبارة وبقية العبارات الخاصة بالعملية الأولى والتي تمثل توليد، حيث تمثل الأعمدة - من العمود الأول إلى العمود التاسع - درجة ارتباط العبارات - من الأولى إلى التاسعة - على التوالي مع باقي العبارات المتعلقة بالعملية الأولى أي عملية توليد المعرفة، بمعنى أن الخانة الناتجة عن تقاطع السطر الثالث مع العمود الثاني مثلا تمثل درجة الارتباط بين العبارة الثالثة والعبارة الثانية وهكذا، ويلاحظ أن معظم المعاملات دالة عند مستوى ما بين (0,01) و(0,05)، مما يدل على أن العبارات صادقة ومرتبطة مع بعضها البعض.

ثانيا: تخزين المعرفة

الجدول رقم(07): معاملات الارتباط بين عباراتتخزين المعرفة.

رقم العبارة معامل بيرسون	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
معامل بيرسون للعبارة 1										
معامل بيرسون للعبارة 2	0,431									
معامل بيرسون للعبارة 3	0,498**	0,579**								
معامل بيرسون للعبارة 4	0,629**	0,547**	0,654**							
معامل بيرسون للعبارة 5	0,617**	0,526**	0,578**	0,805**						
معامل بيرسون للعبارة 6	0,437**	0,269	0,430**	0,388*	0,411**					
معامل بيرسون للعبارة 7	0,541**	0,606**	0,481**	0,646**	0,622**	0,250				
معامل بيرسون للعبارة 8	0,604**	0,657**	0,423**	0,595**	0,638**	0,276	0,798			
معامل بيرسون للعبارة 9	0,542**	0,260	0,498**	0,498**	0,527	0,435**	0,417**	0,401**		
معامل بيرسون للعبارة 10	0,241	0,284	0,472**	0,252	0,211	0,549**	0,380*	0,284	0,530**	

(**) دال عند مستوى: 0,01. (*) دال عند مستوى: 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أنه هناك ارتباط بين عبارات عملية تخزين المعرفة، حيث أن معظم المعاملات دالة عند مستوى ما بين (0,01) و(0,05)، مما يدل على أن العبارات صادقة ومرتبطة مع بعضها البعض.

ثالثا: توزيع المعرفة

الجدول رقم(08): معاملات الارتباط بين عبارات توزيع المعرفة.

رقم العبارة	معامل بيرسون	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
معامل بيرسون للعبارة 1											
معامل بيرسون للعبارة 2	0,503**										
معامل بيرسون للعبارة 3	0,340*	0,423**									
معامل بيرسون للعبارة 4	0,525**	0,416**	0,391*								
معامل بيرسون للعبارة 5	0,298	0,271	0,523**	0,297							
معامل بيرسون للعبارة 6	0,458**	0,126	0,443**	0,118	0,466**						
معامل بيرسون للعبارة 7	0,518**	0,429**	0,533**	0,333*	0,625**	0,567**					
معامل بيرسون للعبارة 8	0,489**	0,301	0,635**	0,320*	0,497**	0,589**	0,696**				
معامل بيرسون للعبارة 9	0,349*	0,216	0,523**	0,191	0,213	0,406**	0,468**	0,591**			
معامل بيرسون للعبارة 10	0,442**	0,102	0,459**	0,207	0,407**	0,704**	0,536**	0,629**	0,592**		

(**) دال عند مستوى: 0,01. (*) دال عند مستوى 0,05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أنه هناك ارتباط بين عبارات عملية توزيع المعرفة، حيث أن معظم المعاملات دالة عند مستوى ما بين (0,01) و(0,05)، مما يدل على أن العبارات صادقة ومرتبطة مع بعضها البعض.

رابعاً: تطبيق المعرفة.

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين عبارات تطبيق المعرفة.

رقم العبارة	معامل بيرسون	1	2	3	4	5	6	7	8	9
معامل بيرسون للعبارة 1										
معامل بيرسون للعبارة 2	0,811**									
معامل بيرسون للعبارة 3	0,651	0,741**								
معامل بيرسون للعبارة 4	0,546**	0,579**	0,481**							
معامل بيرسون للعبارة 5	0,732**	0,657**	0,527**	0,620**						
معامل بيرسون للعبارة 6	0,647**	0,632**	0,799**	0,465**	0,624**					
معامل بيرسون للعبارة 7	0,666**	0,669**	0,802**	0,499**	0,578**	0,862**				
معامل بيرسون للعبارة 8	0,309	0,460**	0,604**	0,302	0,297	0,551**	0,591**			
معامل بيرسون للعبارة 9	0,484**	0,472**	0,490**	0,368*	0,486**	0,598**	0,704**	0,825**		

(**) دال عند مستوى: 0,01. (*) دال عند مستوى: 0,05.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ أنه هناك ارتباط بين عبارات عملية تطبيق المعرفة، حيث أن معظم المعاملات دالة عند مستوى ما بين (0,01) و(0,05)، مما يدل على أن العبارات صادقة ومرتبطة مع بعضها البعض.

4- ثبات أداة الدراسة: يعرف الثبات على أنه التناسق في نتائج الأداة، وهو يشير إلى مدى قدرة المقياس على الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد استخدام الأداة ذاتها مرة ثانية، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة ثم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستمارة ككل كما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (10): معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات محاور الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستمارة
0,95	عمليات ادارة المعرفة.
0,85	الاداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة مرتفع، حيث بلغ (0,95) بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة و(0,85) بالنسبة للأداء الوظيفي، وهذا ما يدل على صدق الاستمارة.

كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكافة محاور الدراسة مجتمعة والذي بلغ (0,95) وهو ما يبرهن ثبات وموثوقية أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11): معامل ألفا كرونباخ للاستمارة.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,950	57

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم الاعتماد على جملة من الأساليب الإحصائية التي يرى الباحث أنها كانت الأفضل للتعامل مع بيانات الدراسة، وكانت هذه الأساليب كالتالي:

- 1- معامل الارتباط (بيرسون) لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة.
- 2- معامل (ألفا كرونباخ) لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.
- 3- التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الفرد.
- 4- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم.
- 5- الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم.
- 6- معادلة الانحدار الخطي والارتباط وما يصاحبها من اختبار ستودنت T، اختبار فيشر F، وذلك للتحقق من وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي وكذا معنوية نموذج الدراسة، حيث يتم اختبار الفرضيات عند مستوى المعنوية 5%.
- 7- اختبار (K-S) التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.

8- ولحساب طول خلايا مقياس (ليكرت) الخماسي بمعنى الحدود الدنيا والعظمى، فقد تم حساب المدى العام وفق القانون: $E = X_{max} - X_{min}$ ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة ($4 = 5 - 1$)، ثم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح وذلك على النحو التالي: ($0,8 = 5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى والذي يصبح (1,8)، ثم نضيف إلى هذه النتيجة نفس القيمة الأولى للحصول على الحد الأعلى للخلية الثانية والذي يكون (2,6)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الثالثة والذي سيكون بطبيعة الحال (3,4)، كذلك نضيف نفس القيمة لنحصل على الحد الأعلى للخلية الرابعة لتصبح (4,2)، وبإضافة نفس القيمة يكون الحد الأعلى للخلية الخامسة (5) وهكذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي:

- من 01 إلى 1,8 يمثل غير موافق بشدة والتي تقابل ضعيفة جدا.
- من 1,8 إلى 2,6 يمثل غير موافق والتي تقابل ضعيفة.
- من 2,6 إلى 3,4 يمثل محايد والتي تقابل متوسطة.
- من 3,4 إلى 4,2 يمثل موافق والتي تقابل عالية.
- من 4,2 إلى 05 يمثل موافق بشدة والتي تقابل عالية جدا.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها

انطلاقا من أهداف وتساؤلات الدراسة التي تم تحديدها مسبقا، فإننا سنحاول في هذا الجزء معرفة وتحليل ما تم التوصل إليه ميدانيا، والهدف من ذلك هو التعرف على واقع إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في المديرية محل الدراسة.

وسيتم تحقيق ذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- فيما تتجسد أهم عمليات إدارة المعرفة؟
- ما واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة بمديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة؟
- ما هو مستوى أداء عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة؟
- ما مدى مساهمة عملية توليد المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة؟
- ما مدى مساهمة عملية تخزين المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة؟
- ما مدى مساهمة عملية توزيع المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة؟
- ما مدى مساهمة عملية تطبيق المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة؟

وقد تناول الباحث نتائج الدراسة الميدانية على النحو التالي:

المطلب الأول: عمليات ادارة المعرفة

إن الإجابة على التساؤلات الفرعية تتضمن حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول، وقد كانت نتائج هذه الحسابات كالتالي:

أولا: توليد المعرفة

الجدول رقم (12): التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية توليد المعرفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارات	رقم العبارة	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
0,628	4,38	18	19	3	00	00	ت	تلقى تكوين أو تدريب في مجال عملك	-1
		45	47,5	7,5	00,0	00,0	%		
0,768	4,02	9	26	2	3	00	ت	تتيح مؤسستكم فرصة حضور ملتقيات وندوات تتعلق بطرق وتقنيات أداء	-2
		22,5	65,0	5,0	7,5	00,0	%		

		العمل.							
0,580	4,35	16	22	2	00	00	ت	يحرص العامل في مؤسستكم على تعلم كل ما ينقصه من مهارات وتفادي الأخطاء التي وقع فيها.	-3
		40	55	5,0	00,0	00,0	%		
1,047	3,68	7	22	3	7	1	ت	تقوم المؤسسة بدعوة خبراء من خارج المؤسسة للمشاركة في ورشات العمل والندوات والمحاضرات.	-4
		17,5	55,0	7,5	17,5	2,5	%		
0,864	3,85	5	29	3	1	2	ت	تتعم المؤسسة بتنمية مهارات العامل.	-5
		12,5	72,5	7,5	2,5	5,0	%		
0,888	3,68	5	23	6	6	00	ت	تدعم المؤسسة اقتراحات العامل بغية تطوير العمل وتحديثه.	-6
		12,5	57,5	15,0	15,0	00,0	6		
0,675	4,18	12	24	3	1	00	ت	يتم اكتساب مهارات وخبرات من تجارب العاملين.	-7
		30,0	60,0	7,5	2,5	00,0	%		
1,122	3,65	9	18	4	8	1	ت	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة المبادرة الجماعية والفردية بين العمال..	-8
		22,5	45,0	10,0	20,0	2,5	%		
1,194	3,10	2	19	5	9	5	ت	يتوفر لدى مؤسستكم قسم بحث وتطوير.	-9
		5,5	47,5	12,5	22,5	12,5	%		
3,87		المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المديرية تحرص على عملية توليد المعرفة بدرجة عالية ودليل ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (3,87) وهذه القيمة تدخل في الفئة الرابعة التي تمثل الخلية عالية، وقد تراوحت متوسطات توفر عملية توليد المعرفة لكل عبارة حسب وجهة نظر العاملين ما بين (3,4) و(4,2) وبذلك فجميع العبارات تدخل ضمن الفئة الرابعة ماعدا العبارة الأخيرة تدخل ضمن الفئة الثالثة، بمعنى ذلك أن جميع العبارات متوفرة، وفي حالة اعتماد أحدها فإن أبرزها حسب وجهة نظر العاملين هو موافقتهم على العبارتين الأولى والثالثة، واللذان رتبنا تنازليا حسب متوسطها الحسابي كالآتي:

- نالت العبارة الأولى على أكبر متوسط المقدر بـ (4,38) وذلك حسب وجهة نظر العاملين، وبالتالي تأتي بالمركز الأول وترجع الباحثين ذلك إلى أن المديرية تهتم بعملية تدريب وتكوين العاملين في مجال عملهم، حيث تقوم المديرية بدورات تدريبية وتكوينية لتنمية مهارات العامل، كما تتيح للعامل فرصة حضور ملتقيات وندوات حول أساليب العمل.

- وتأتي العبارة الثالثة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,35) حسب وجهة نظر أفراد الدراسة ويعود ذلك إلى أن العمال في المديرية يسعون لتعلم مختلف المهارات ويتجنبون الأخطاء التي وقعوا فيها وذلك من خلال اكتساب مهارات وخبرات من تجارب سابقة، وهذا يعود إلى أن المديرية تعمل على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بالإضافة إلى دعم اقتراحات العامل لتحديث وتطوير العمل.

ثانيا تخزين المعرفة

الجدول رقم(13): التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تخزين المعرفة.

رقم العبارة	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
1-1	يتم توثيق مختلف المعارف التي يتمتع بها العامل.	6	8	2	17	7	3,28	1,377
		15,0	20,0	5,0	42,5	17,5		
2-2	تعد التجارب وحالات الفشل التي تمر بها مؤسستكم سبيل للتعلم.	00,0	5	5	27	3	3,70	0,791
		00,0	12,5	12,5	67,5	7,5		
3-3	تعمل مؤسستكم على توثيق المعلومات والاحتفاظ بها.	00,0	4	00,0	28	8	4,00	0,784
		00,0	10,0	00,0	70,0	20,0		
4-4	تظهر مؤسستكم لعمالها أهمية وجود ذاكرة تنظيمية وضرورة سعي كل عامل لإثراء هذا المخزون.	1	4	9	22	4	3,60	0,900
		2,5	10,0	22,5	55,0	10,0		
5-5	تقوم مؤسستكم بتوثيق كل ما هو جديد أو ما تم تغييره أو تعديله وحذف ما كان موجود سابقا.	1	5	2	28	4	3,72	0,905
		2,5	12,5	5,0	70,0	10,0		
6-6	يتوفر لدى مؤسستكم صندوق الأفكار والمقترحات	8	7	5	18	2	2,98	1,291
		20,0	17,5	12,5	45,0	5,0		
7-7	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة والحاسوب.	1	2	1	23	13	4,12	0,883
		2,5	5,0	2,5	57,5	32,5		
8-8	تحتفظ المؤسسة بسجلات تدون فيها موجودات المعرفة التي تمتلكها.	1	3	4	23	9	3,90	0,928
		2,5	7,5	10,0	57,5	22,5		
9-9	تستخدم مؤسستكم نظم وأساليب في صيانة موجوداتها المعرفية.	2	4	7	23	4	3,58	0,984
		5,0	10,0	17,5	57,5	10,0		
10-10	يتوفر لدى مؤسستكم مختصين في هندسة الوثائق والسجلات وتدفق البيانات.	3	6	5	19	7	3,52	1,176
		7,5	15,0	12,5	47,5	17,5		
المتوسط الحسابي العام							3,64	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن عملية تخزين المعرفة متوفرة بدرجة عالية، ودليل ذلك متوسط رؤيتهم الذي بلغ (3,64) وهذه القيمة تدخل في الفئة الرابعة التي تمثل الخلية عالية، وقد تراوحت متوسطات عملية تخزين المعرفة حسب وجهة نظر العمال بالمديرية ما بين (4,12) و(2,98)، ومعنى ذلك أن جميع العبارات متوفرة ولكنها ليست متساوية تماما، وقد تم ترتيبها تنازليا وفقا لوجهة نظر العاملين بالمديرية على النحو التالي:

- نالت العبارات السابعة على أكبر متوسط والمقدر ب (4,12)، وذلك حسب نظر العمال وبالتالي تأتي بالمركز الأول، وترجع الباحثين إلى أن المديرية تعتمد على السجلات والوثائق المكتوبة والحاسوب في خزن المعرفة، فهي تعمل على توثيق كل المعلومات في السجلات والوثائق والاحتفاظ بها في ذاكرتها التنظيمية، كما تعمل على صيانتها وكل هذا يتم بالاعتماد مختصين في هندسة الوثائق وتدقيق البيانات.

- وفي الأخير تأتي العبارة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب (2,98) وتعزو الباحثين ذلك أن المديرية لا تولي أهمية كبيرة لصندوق الأفكار والمقترحات.

ثالثا: توزيع المعرفة

الجدول رقم (14): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لتوزيع المعرفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارات	رقم العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1,030	3,38	4	17	11	6	2	ت	تحتم المؤسسة بتأسيس المعرفة ونقلها بجدية.
		10,0	42,5	27,5	15,0	5,0	%	
1,281	3,48	7	20	3	5	5	ت	تبدل مؤسستكم كل جهودها لتوفر نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات انترانت، اكسترننت، انترنت.
		17,5	50,0	7,5	12,5	12,5	%	
1,163	3,08	4	12	11	9	4	ت	تتيح مؤسستكم لأي عامل سواء كان مسؤول أو عامل بسيط الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها.
		10,0	30,0	27,5	22,5	10,0	%	
0,931	3,82	7	24	6	1	2	ت	تنمون معارفكم من خلال التعامل مع عامل آخر يملك معارف وخبرات عالية.
		17,5	60,0	15,0	2,5	5,0	%	
1,276	3,25	5	17	7	5	6	ت	تقوم مؤسستكم بنشر المعلومات وإيصالها إلى كل العمال.
		12,5	42,5	17,5	12,5	15,0	%	
1,217	3,18	3	19	5	8	5	ت	تطبق المؤسسة الأسلوب الاستشاري في اتخاذ القرارات.
		7,5	47,5	12,5	20,0	12,5	%	

0,949	3,35	1	22	9	6	2	ت	توفر المؤسسة معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة المختلفة بالمؤسسة .	-7
		2,5	55,0	22,5	15,0	5,0	%		
1,062	3,48	4	22	5	7	2	ت	تركز إدارة المؤسسة على مشاركة العمال والعمل بروح الفريق الواحد.	-8
		10,0	55,0	12,5	17,5	5,0	%		
0,802	3,65	3	24	10	2	1	ت	توجد أنظمة مفتوحة للاتصال بمؤسستكم.	-9
		7,5	60,0	25,0	5,0	2,5	%		
1,148	3,38	4	21	4	8	3	ت	يتوفر لدى مؤسستكم جو يسوده الحوار والنقاش والعمل المشترك لحل المشكلات	-10
		10,0	52,5	10,0	20,0	7,5	%		
3,40		المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن عملية توزيع المعرفة متوفرة بالمديرية بدرجة عالية والدليل على ذلك المتوسط الحسابي لمجموع إجاباتهم والذي بلغ (3,40) وهو يدخل ضمن الفئة الرابعة التي تمثل الخلية عالية، بمعنى أنه غالبا ما يتم نشر المعلومات وإيصالها إلى العمال، وتعتمد في توزيع المعرفة حسب وجهة نظر العاملين على نقل الخبرات والمهارات بين العمال وتوفير أنظمة مفتوحة للاتصال وهذا ما تمثله العبارتين الرابعة والتاسعة، واللذان رتبنا تنازليا حسب متوسطهما الحسابي، حيث جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,82) بالمركز الأول وجاءت العبارة التاسعة بالمركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (3,65).

وترجع الباحثين ذلك إلى أن المديرية تبذل كل جهودها لتوفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات مما يتيح الفرصة لكل عامل للوصول إلى قاعدة المعرفة، كما تشجع العمل بروح الفريق الواحد للتشارك بالمعلومات والخبرات المختلفة.

رابعاً: تطبيق المعرفة

الجدول رقم (15): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعملية تطبيق المعرفة.

رقم العبارة	العبارات	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
-1	تتاح لك الفرصة لتطبيق ما تعلمته من معارف وخبرات في أداء عملك .	3	5	3	22	7	3,62	1,148
		7,5	12,5	7,5	55,0	17,5		
-2	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار ملاحظات العمال لتطوير وتحسين أساليب العمل.	2	9	6	20	3	3,32	1,071
		5,0	22,5	15,0	50,0	7,5		

1,240	3,28	6	15	7	8	4	ت	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق العامل لمهاراته وابتكاراته.	-3
		15,0	37,5	17,5	20,0	10,0	%		
1,109	3,48	6	18	7	7	2	ت	تشجع إدارة المؤسسة على التميز والتفوق في العمل.	-4
		15,0	45,0	17,5	17,5	5,0	%		
1,061	3,45	5	19	6	9	1	ت	تستخلص الحلول والنتائج من قاعدة المعرفة المتوفرة لدى مؤسستكم.	-5
		12,5	47,5	15,0	22,5	2,5	%		
1,252	3,15	5	14	8	8	5	ت	تدعم المؤسسة الأفكار الجيدة والإبداعية لتطوير العمل .	-6
		12,5	35,0	20,0	20,0	12,5	%		
1,300	3,05	4	16	4	10	6	ت	تشجع المؤسسة العمال من الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه.	-7
		10,0	40,0	10,0	25,0	15,0	%		
1,301	3,00	4	14	7	8	7	ت	يوجد قسم لدى مؤسستكم لتقديم الأبحاث والدراسات.	-8
		10,0	35,0	17,5	20,0	17,5	%		
1,363	2,70	3	13	3	11	10	ت	هناك تطبيق لعملية الاستشارات بين المؤسسة وبين مراكز البحث.	-9
		7,5	32,5	7,5	27,5	25,0	%		
3,22		المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق انه يتم اعتماد عملية تطبيق المعرفة في المديرية بشكل متوسط، حيث بلغ متوسط رؤيتهم مدى اعتمادها (3,22)، وهو ينحصر ضمن الفئة الثالثة التي تمثل الخلية متوسط، وعليه يمكن القول أنه يتاح للعامل فرصة تطبيق ما تعلمه من معارف وخبرات وتوظيفها لتحسين وتطوير أساليب العمل، كذلك تعمل إدارة المنظمة على تشجيع العاملين للتميز والتفوق في العمل، ويتجسد ذلك في العبارة الأولى والرابعة على التوالي والتي تم ترتيبهما تنازليا حسب متوسطهما الحسابي والذي كان: (3,62) و(3,48) على التوالي حسب وجهة نظر العاملين إلا أنه توجد بعض العراقيل التي تحول دون تطبيق تلك المعارف.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي لعمليات إدارة المعرفة.

المتوسط الحسابي	عمليات إدارة المعرفة
3,87	توليد المعرفة
3,64	تخزين المعرفة
3,40	توزيع المعرفة
3,22	تطبيق المعرفة
3,53	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثين.

يتضح من الجدول السابق انه يتم اعتماد إدارة المعرفة في المديرية بدرجة عالية، حيث بلغ متوسط رؤيتهم لمدى اعتمادها (3,53)، وهو ينحصر ضمن الفئة الرابعة التي تمثل الخلية عالية، وعليه يمكن القول أن المديرية تعتمد إدارة المعرفة كأسلوب إداري لتطوير وتحسين أداء عمالها. فهي تهتم بعملية توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها وتطبيقها.

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (17): التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارات	رقم العبارة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
0,622	4,35	16	23	00	1	00	ت	تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير.
		40,0	57,5	00,0	2,5	00,0	%	
1,059	3,82	11	19	2	8	00	ت	تعتمد على أفكارك الخاصة لحل المشاكل التي تواجهك خلال عملك.
		27,5	47,5	5,0	20,0	00,0	%	
0,733	4,02	8	28	1	3	00	ت	يتحمل العامل في مؤسستكم مسؤولية الأعباء اليومية المرتبطة بعمله.
		20,0	70,0	2,5	7,5	00,0	%	
0,730	4,32	17	21	00	2	00	ت	تتقيدون وتلتزمون بأنظمة العمل.
		42,5	52,5	00,0	5,0	00,0	%	
1,172	3,10	5	12	7	14	2	ت	يسعى العمال للمشاركة في اتخاذ مختلف القرارات.
		12,5	30,0	17,5	35,0	5,00	%	
0,891	3,98	12	18	7	3	00	ت	لكم القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
		30,0	45,0	17,5	7,5	00,0	%	
0,987	4,00	12	21	4	1	2	ت	تتعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة بمدف تحقيق المصلحة العامة.
		30,0	52,5	10,0	2,5	5,0	%	
0,694	4,32	17	20	2	1	00	ت	تمتلك القدرة على التخطيط لإنجاح عملك.
		42,5	50,0	5,0	2,5	00,0	%	
0,694	4,08	9	27	2	2	00	ت	يهتم العامل في مؤسستكم بحضور دورات تكوينية مختصة.
		22,5	67,5	5,0	5,0	00,0	%	
0,776	4,25	16	20	2	2	00	ت	اهتمام الإدارة بالعمال يزيد من إخلاص العامل في عمله.
		40,0	50,0	5,0	5,0	00,0	%	
0,810	4,10	13	20	5	2	00	ت	تحفزكم عبارات الشكر التي تتلقونها من المشرف لبذل المزيد من الجهد.
		32,5	50,0	12,5	5,0	00,0	%	
0,705	4,38	19	18	2	1	00	ت	يتقيد العامل في مؤسستكم بأوقات

		47,5	45,0	5,0	2,5	00,0	%	الدوام.	
0,764	3,92	7	26	4	3	00	ت	يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة	-13
		17,5	65,0	10,0	7,5	00,0	%	والفعالية المطلوبة.	
0,939	3,70	6	22	7	4	1	ت	هناك تنسيق مستمر بين المستويات	-14
		15,0	55,0	17,5	10,0	2,5	%	الإدارية لتحقيق الجودة في إنجاز الأعمال.	
0,733	3,98	8	25	5	2	00	ت	هناك معرفة وإلمام لدى العامل بطبيعة	-15
		20,0	62,5	12,5	5,0	00,0	%	المهام الموكلة إليه.	
0,768	3,98	9	23	6	2	00	ت	يتمتع العمال بحس من الرقابة الذاتية.	-16
		22,5	57,5	15,0	5,0	00,0	%		
0,770	4,15	13	22	3	2	00	ت	يشكل نظام تقييم الأداء حافز للعمال	-17
		32,5	55,0	7,5	5,0	00,0	%	لتطوير وتحسين أدائهم.	
0,859	4,08	12	22	4	1	1	ت	يعتبر العامل تقييم الإدارة لأدائه عملية	-18
		30,0	55,0	10,0	2,5	2,5	%	مهمة.	
0,992	4,12	16	18	2	3	1	ت	يطلع العامل على نتائج تقييم أدائه	-19
		40,0	45,0	5,0	7,5	2,5	%	ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	
4,03		المتوسط الحسابي العام							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد الدراسة يرون أن مستوى الأداء الوظيفي بالمديرية عالي والدليل على ذلك المتوسط الحسابي لمجموع إجاباتهم والذي بلغ (4,03) وهو يدخل ضمن الفئة الرابعة التي تمثل موافق، بمعنى أنه غالبا ما يقوم العمال بتأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وفي وقتها دون تأخير وهذا ما تمثله العبارتين الثانية عشر والأولى، واللذان رتبنا تنازليا حسب متوسطهما الحسابي، حيث جاءت العبارة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ (4,38) بالمركز الأول وجاءت العبارة الأولى بالمركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (4,35).

وترجع الباحثين ذلك إلى أن العمال يتمتعون بروح الانضباط حيث يحترمون أوقات الدوام، كما يحرصون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير، وما ساعد ذلك توفر ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين وتمتع العمال بحس الرقابة الذاتية.

المطلب الثالث: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

تهدف في هذه المرحلة إلى صياغة نموذج عام يعبر عن العلاقة التي تجمع بين متغيرات الدراسة اعتمادا على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، غير أن هذه العملية تقتضي اجراء بعض الاختبارات والتحقق من فرضيات النموذج لضمان مصداقية ومعيارية هذا الأخير، وسنقوم بذلك عبر عدة خطوات أساسية للتأكد من فرضيات

النموذج كالاختبارات المعيارية المنطقية والاحصائية، وكل ذلك عند مستوى معنوية 5%، وقبل ذلك لا بد أولاً من تحديد متغيرات النموذج والتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

1- اختبار التوزيع الطبيعي وتحديد متغيرات الدراسة:

تم اللجوء الى اختبار كولموجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يعتبر ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط ان يكون توزيع البيانات طبيعياً، ويوضح الجدول رقم (17) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K-S)

المحاور	قيمة اختبار (K-S)	قيمة مستوى الدلالة
توليد المعرفة	0,918	0,368
تخزين المعرفة	1,098	0,179
توزيع المعرفة	0,923	0,362
تطبيق المعرفة	0,882	0,418
الأداء الوظيفي	0,483	0,974

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه ان قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 5% ($\text{sig} > 0,05$) وهذا يدل على أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أما فيما يتعلق بتحديد متغيرات الدراسة لقد خالصنا من دراستنا النظرية إلى تحديد المتغيرات المستقلة التي رأينا أنها تؤثر في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي أربعة متغيرات تتمثل في عمليات ادارة المعرفة: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.

وعليه فان نموذج الدراسة لن يتضمن جميع المتغيرات التي يتوقع أن تفسر الأداء الوظيفي وذلك لصعوبات كثيرة أهمها مشاكل القياس وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات وبالتالي تم الاقتصار فقط على هذه المتغيرات التي نعتقد أنها الأكثر تأثيراً على القرارات المتعلقة بالأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية.

بعد التعرف على المتغيرات التي يحتويها النموذج، نشير الى رموز مختلف هذه المتغيرات وهي كالتالي:

- المتغير التابع: ويتمثل في الاداء الوظيفي، ويرمز له ب: (Y).

- المتغيرات المستقلة: وتمثل في:

عملية توليد المعرفة: ونرمز لها ب X_1 .

عملية تخزين المعرفة: ونرمز لها بـ X_2 .

عملية توزيع المعرفة: ونرمز لها بـ X_3 .

عملية تطبيق المعرفة: ونرمز لها بـ X_4 .

بعد تحديد المتغير التابع المعبر عن الظاهرة محل الدراسة ومجموعة المتغيرات المستقلة يمكن التعبير عما سبق بالصيغة الرياضية التالية:

$$Y = f(X_1 + X_2 + X_3 + X_4)$$

2- تحديد الشكل الرياضي للنموذج: بعد تحديد المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، يتعين في هذه المرحلة تحديد الصيغة الرياضية المناسبة لتقدير النموذج بالاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد، حيث تعطى الصيغة الرياضية لهذا النموذج على النحو التالي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + E_i$$

حيث أن:

Y_i : هو المتغير التابع.

X_i : هي المتغيرات المستقلة.

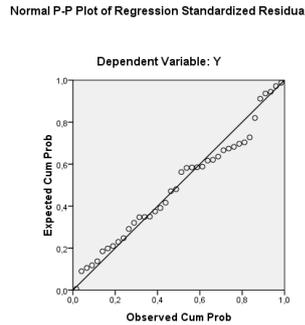
B_0 : هي قيمة المتغير التابع اذا كانت قيمة كل المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

B_i : هي معاملات الانحدار الخطي التي تقدم مقياس لتأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع مع ثبات العوامل الاخرى.

E_i : هو عنصر الخطأ الذي يعبر عن تأثير المتغيرات الاخرى غير الموجودة في النموذج.

وقد اختارت الباحثين الشكل الخطي للنموذج باعتباره الأنسب للتعامل مع متغيرات الدراسة، والشكل أدناه يوضح طريقة توزيع القيم المشاهدة للمتغير التابع Y مقارنة بالقيم المتوقعة والتي تنتشر حسب ما يوضحه الشكل بطريقة خطية تقريبا:

الشكل رقم (17): شكل يوضح توزيع متغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

بعد الانتهاء من صياغة الشكل الرياضي للنموذج، تأتي مرحلة تقدير معاملات النموذج، وسيتم الاعتماد في عملية التقدير على بيانات الاستبانة التي تم تفرغها سابقا في برنامج SPSS الخاصة بمتغيرات النموذج، كما سنعتمد في دراستنا على مستوى معنوية 5% في مختلف الاختبارات.

3-تقدير معاملات النموذج الخطي:

الجدول رقم (19): نتائج تقدير معاملات النموذج الخطي.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	2,978	,470		6,339	,000			
x1	,066	,143	,078	,464	,645	,320	,078	,065
x2	-,038	,170	-,063	-,226	,822	,374	-,038	-,031
x3	,059	,167	,101	,355	,725	,418	,060	,049
x4	,229	,089	,495	2,574	,014	,560	,399	,358

a. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,567 ^a	,321	,243	,38535	,321	4,136	4	35	,008

a. Predictors: (Constant), x4, x1, x2, x3

b. Dependent Variable: Y

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تشكيل النموذج الخطي على النحو التالي:

$$Y = 2,978 + 0,066X_1 - 0,038X_2 + 0,059X_3 + 0,229X_4$$

الاحصائية t: (2,574) (0,355) (-0,226) (0,464) (6,339)

$$F = 4,136$$

$$R^2 = 0,321$$

$$\overline{R^2} = 0,243$$

مع العلم أن:

F احصائية فيشر.

R² معامل التحديد.

$\overline{R^2}$ معامل التحديد المعدل.

4- تقييم معاملات النموذج المتحصل عليه: بعد الانتهاء من عملية تقدير معاملات النموذج والحصول على قيم

رقمية من خلال استخدام البيانات المتعلقة بكل متغيرات النموذج تأتي مرحلة تقييم القيم المقدرة لمعاملات النموذج

بالاستناد الى الاختبارات التالية:

أ- المعيارية المنطقية: وهي تخص الإشارة التي يجب ان يظهر معها معامل المتغير المستقل، ولكون القرار الذي

يعتمد بشأن صحة الإشارة وخطئها اساسه معرفة منطقية اتجاه سلوك المتغير من حيث علاقته بالمتغير التابع لذا

فقد سميت بالمعايير المنطقية.

ب- المعيارية الإحصائية: وتشمل t-test لاختبار معنوية معاملات المتغيرات المستقلة والعامل الثابت constant و r لاختبار درجة العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع dependent variable ومنها F-ratio و R² لاختبار معنوية المعادلة النهائية ومدى معنوية درجة تفسير التباين.

- اختبار معنوية المعامل: تستخدم احصائية ستودنت لتقييم معنوية معالم النموذج، ومن ثم تقييم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باختبار الفرضية الخاصة بالمعاملات المقدرة على النحو التالي:

$$H_0 : B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = 0$$

$$H_1 : B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq 0$$

يمكن توضيح نتائج اختبار ستودنت من خلال الجدول الموالي الذي نوضح من خلاله القيم المحسوبة t_{cal} للمعاملات المقدرة والقيم الجدولية t_{tab} .

القيمة الجدولية t_{tab} نستخرجها من جدول ستودنت عند مستوى معنوية 5% وبدرجة حرية (n-k) وتساوي

$$t_{n-k}^{\alpha} = t_{40-4}^{0,05} = 1,688 \text{ أي } 40 - 4 = 36$$

الجدول رقم (20): نتائج اختبار ستودنت للنموذج المقدر.

المعاملات	القيم المحسوبة t_{cal}	مستوى المعنوية
(B ₀) ثابت النموذج.	6,339	0,000
(B ₁) الذي يرافق متغير توليد المعرفة	0,464	0,645
(B ₂) الذي يرافق متغير تخزين المعرفة	-0,226	0,822
(B ₃) الذي يرافق متغير توزيع المعرفة	0,355	0,725
(B ₄) الذي يرافق متغير تطبيق المعرفة	2,574	0,014

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المعاملات (B₀) و (B₄) التي ترافق على الترتيب ثابت النموذج وعملية تطبيق المعرفة (X₄) هي معاملات تختلف قيمتها عن الصفر لأن قيمة t_{cal} المحسوبة الخاصة بها أكبر من القيمة الجدولية أي: $t_{cal} > t_{tab}$ ، وفي نفس الوقت عند مستوى معنوية أقل من 5%، أما فيما يخص عملية توليد المعرفة (X₁) وعملية توزيع المعرفة (X₃) فإن معاملات (B₁) و (B₃) على الترتيب ترفض لأن قيمة t_{cal} المحسوبة الخاصة بها أقل من القيمة الجدولية t_{tab} أي: $t_{cal} < t_{tab}$ ، بالإضافة إلى أنها غير معنوية عند 5%، أما فيما يتعلق بالمعامل (B₂) الذي يرافق عملية تخزين المعرفة (X₂) يرفض تماما لانعدام المعنوية المنطقية.

ومنه يتم استنتاج أن عملية تطبيق المعرفة (X₄) هي المتغير الوحيد التي لها معنوية احصائية بمستوى ثقة 95 % في التأثير على الأداء الوظيفي (y)، أما المتغيرات المتمثلة في عمليات توليد المعرفة (X₁)، تخزين المعرفة (X₂)، توزيع المعرفة (X₃) فليس لها معنوية احصائية بحيث يمكن قبول فرضية العدم لهاته المتغيرات والتي تقتضي بأن يكون $B_1 = B_2 = B_3 = 0$

ب- اختبار المعنوية الكلية للنموذج: لاختبار المعنوية الكلية للنموذج نستخدم على بعض المعايير الإحصائية لمعرفة مدى جودة معادلة الانحدار.

- معامل التحديد R^2 : تشير النتائج أن المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج تفسر 32,1% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وهذا ما يدل على أنه يوجد هناك ارتباط وإن كان ضعيفا نسبيا بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

- اختبار فيشر F: يفيد هذا الاختبار للتأكد من مدى صحة الشكل الرياضي للمعادلة حيث كلما كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية وبدرجات حرية معينة فإنه يتم قبول فرضية أن كل المعلمات تختلف عن الصفر (أي رفض فرضية العدم).

وحسب الجدول الإحصائي للتوزيع F وعند درجة حرية البسط $k=4$ ، ودرجة حرية المقام $(n-k-1)$ نجد أن:

إذا $F_{n-k-1}^k = F_{35}^4 = 2,64$ ، أما القيمة المحسوبة للمعادلة فهي 4,136، وبما أن F المحسوبة أكبر من F الجدولية إذا سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد على الأقل متغير واحد لا يساوي الصفر إذن النموذج ككل له معنوية.

وفي ظل كل ما سبق فإن شكل النموذج المتحصل عليه يصبح:

$$Y = B_0 + B_4 X_4$$

$$أي: Y = 2,978 + 0,229X_4$$

وبما أن النموذج أصبح يقتصر على متغير مستقل واحد معنوي، وللتخلص من آثار الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة الأخرى غير المعنوية، فقد قمنا بإعادة تقدير النموذج بالاعتماد فقط على متغير مستقل واحد هو تطبيق المعرفة (X_4) وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار فيشر وستيودنت للنموذج النهائي المقدر.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,560 ^a	,313	,295	,37192

a. Predictors: (Constant), x4

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,398	1	2,398	17,335	,000 ^a
	Residual	5,256	38	,138		
	Total	7,654	39			

a. Predictors: (Constant), x4

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,201	,209		15,339	,000
	x4	,258	,062	,560	4,163	,000

a. Dependent Variable: Y

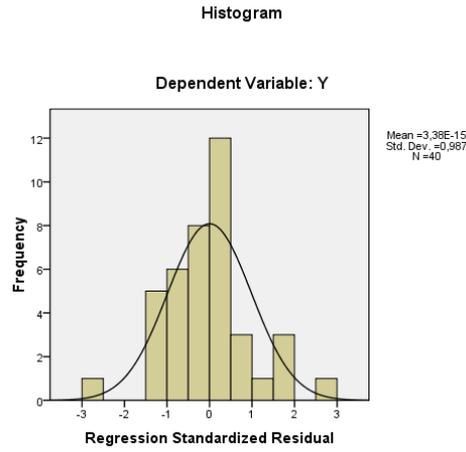
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تشكيل النموذج النهائي للدراسة على النحو التالي:

$$Y=3,201+0,258X_4$$

نلاحظ أن النموذج الحالي أفضل بكثير من النموذج السابق، حيث أن قيمة F المحسوبة بلغت (17,335) وهي أكبر من F الجدولية التي بلغت (2,64) وأكبر من قيمة F المحسوبة للنموذج السابق والتي كانت (4,136)، وارتفاع قيمة t_{cal} لعملية تطبيق المعرفة (X_4) من (2,574) إلى (4,163)، كل هذا عند مستوى معنوية أقل من 5%، ويرجع ذلك إلى إلغاء أثر الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض على النموذج ككل، إضافة إلى اعتماد متغير مستقل واحد يتمثل في عملية تطبيق المعرفة (X_4)، ولأن اعتماد نموذج الانحدار الخطي يقتضي تأكيد فرضية أن بواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي، عمدت الباحثتان إلى استنباط التمثيل البياني للبواقي والذي يبرهن اتباعها للتوزيع الطبيعي كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (18): شكل يوضح التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج.



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS.

ومنه فإن الشكل النهائي للنموذج يمكن الاعتماد عليه في تفسير 31,3% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي لمديرية الأشغال العمومية بولاية قالمة.

خلاصة الفصل:

إن الدراسة الميدانية لموضوع أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء منظمات الإدارة بالمشاريع بمديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة سمحت لنا بتحديد درجة أهمية عمليات إدارة المعرفة في مديرية الأشغال العمومية، والكشف عن دورها في تحسين الأداء الوظيفي ولقد توصلنا إلى النتائج التالية:

إن إدارة المعرفة داخل المديرية تفسر ما نسبته 32,1% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وأن النموذج كما كشف عنه اختبار فيشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة يزيد عن 95%. كذلك تشير النتائج إلى استبعاد ثلاث متغيرات مستقلة عن نموذج الدراسة وهي عملية توليد المعرفة (X_1)، تخزين المعرفة (X_2) وتوزيع المعرفة (X_3)، حيث كشف اختبار t لهذه المتغيرات عن عدم وجود دلالة إحصائية لها في تفسير المتغير التابع (الأداء الوظيفي) عند مستوى ثقة 95%، وهو ما يشير إلى أن هذه المتغيرات لا تلعب دورا جوهريا في التأثير على الأداء الوظيفي بالمديرية، أما المتغير المستقل الذي كشفت نتائج الدراسة أنه يساهم في التأثير على التابع هو عملية تطبيق المعرفة (X_4)، حيث تمثل عملية تطبيق المعرفة الاستفادة والاستخدام وإعادة الاستخدام لمختلف المعارف التي تتوفر عليها المنظمة، فتوليد المعرفة، تخزينها وتوزيعها هي إجراءات غير ذات جدوى إذا لم يتم استخدامها بفعالية في الوقت المناسب واستثمار فرصة تواجدها في المنظمة، حيث يتم من خلال عملية تطبيق المعرفة تشجيع العامل على إبراز مهاراته وإبداعاته وتحسينها على أرض الواقع مما يعزز قدراته على التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرارات الناجعة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعمال بالمنظمة.

خاتمة الموضوع

تتضمن الخاتمة حوصلة أو خلاصة عامة لما تم تناوله في موضوع البحث، والإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة من خلال النتائج وتقديم الاقتراحات.

حيث تعد المعرفة الموجود الجوهرية غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح المنظمات، والتي أدت إلى تحول بيئة الأعمال من اقتصاد قائم على الموارد المادية إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد، والتي تتجسد في خبراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة في البيئة المحيطة بالمؤسسة ذاتها، وإدارة المعرفة بكونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكيف المنظمة مع محيطها، لها هدف آخر هو تحسين الأداء الوظيفي وتأمين قدرات المنظمة من خلال خلق المعرفة المطلوبة، تخزينها وتوزيعها بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها لتحقيق الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة، حيث أن المعرفة السليمة والكافية هي جوهر الحكمة والتفكير الإبداعي الذي يحقق التكيف مع مختلف التغيرات لاتخاذ القرارات بشكل أسرع وأسهل.

نتائج الدراسة: تتجسد في:

1- تم الاجابة التساؤل الرئيسي والذي كان: ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قالمة؟ وذلك من خلال تأكيد صحة الفرضية الرئيسية حيث تم التوصل إلى أن لإدارة المعرفة أثر أقل من المتوسط على الأداء الوظيفي للمنشأة محل الدراسة وذلك من خلال قيمة R^2 التي تفسر 32,1% من إجمالي التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي، وذلك نظرا لوجود خلل في تحقيق التكامل بين مختلف عمليات إدارة المعرفة.

2- كما تم التوصل كذلك للإجابة على التساؤلات الفرعية كما يلي:

- رغم اختلاف الكتاب والباحثين حول إدارة المعرفة إلا أن أغلبهم يتفق على أنها تتجسد في أربع عمليات كالتالي: توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة.

- تتوفر مديرية الأشغال العمومية على مختلف عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في: توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة، ولكن بدرجات متفاوتة لأنه لا توجد استراتيجية واضحة من قبل المديرية تخص عملية التوليد والتخزين والتوزيع للاستفادة منها وإدارتها.

أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء منظمات الإدارة بالمشاريع

- يقدم عمال مديرية الأشغال مستويات عالية من الأداء حيث أنهم يتمتعون بروح الانضباط واحترام أوقات الدوام كما يحرصون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم في وقتها دون تأخير.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية توليد المعرفة والأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة عند مستوى معنوية 5%، وتم التوصل إلى ذلك من خلال اختبار الفرضية الرابعة والتي تم فيها قبول فرضية العدم.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية تخزين المعرفة والأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة، عند مستوى معنوية 5%، وتم التوصل إلى ذلك من خلال اختبار الفرضية الخامسة والتي تم فيها قبول فرضية العدم.
- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية توزيع المعرفة والأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة، عند مستوى معنوية 5%، وتم التوصل إلى ذلك من خلال اختبار الفرضية السادسة والتي تم فيها قبول فرضية العدم.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي لعمال مديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة، عند مستوى معنوية 5%، وتم التوصل إلى ذلك من خلال التحقق من صحة الفرضية السابعة والتي تم فيها قبول الفرضية البديلة.

- الاقتراحات:

- في ضوء ما تم التوصل إليه يمكن تقديم جملة من الاقتراحات على النحو التالي:
- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة، تقوم بجميع ما يتعلق بتسيير المعرفة وتفاذي انقسام المعرفة على جميع الإدارات، بسبب ان كل إدارة لن تولي كل اهتماماتها للمعرفة، وانما كذلك لها المهام الإدارية الخاصة بها.
 - على المنظمة أن تولي أهمية كبيرة لعمليات توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة، وتركز على استخدامها كوسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الافكار.
 - استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الافراد العاملين على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.

أهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء منظمات الإدارة بالمشاريع

- تنظيم لقاءات واجتماعات بين المنظمة والموظفين لتبادل الآراء والتجارب والأفكار ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.
- تفعيل أنظمة الاتصال وتوسيع المنظمة لما تمتلكه من قواعد معرفية ووثائق، وبناء ذاكرة تنظيمية أكثر فعالية.
- التركيز أكثر على توثيق كل التجارب والخبرات التي بحوزة الموظفين الحاليين والمقبلين على التقاعد والاستفادة القصوى من معارفهم.
- ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات المديرية.
- الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية وتنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على استخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها، ونشرها، وتبادلها، والاستفادة من مصادر المعلومات الإلكترونية وما يتوافر فيها من معلومات قيمة وحديثة تساعد في تطويرهم الذاتي باستمرار.

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006.
- 2- أحمد الخطيب، أحمد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 4- جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، الأردن، 2010.
- 5- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، الاردن، 2002.
- 6- خيضر كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الاردن، 2007.
- 7- رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر، ط1، الاردن، 2008.
- 8- رجي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012.
- 9- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 10- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 12- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة، ط1، الأردن، 2010.
- 13- علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية، ط1، الاردن، 2010.
- 14- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- 15- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار حامد، الاردن، ط1، 2004.
- 16- محمد قاسم القريوتي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، 2009.
- 17- محمود العبيدي، مؤيد الفضل، إدارة المشاريع، منهج كمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2010.
- 18- محمود عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، ط1، ، الأردن، 2008.
- 19- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 20- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009.
- 21- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، ط1، الأردن، 2009.
- 22- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2004.

1-Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2007.

2-Nicolas Volck, Déployer et exploiter Lean six sigma, Editions d'organisation, Paris, 2009.

3- R.Bosquet, fondement de la performance humaine dans l'entreprise, édition d'organisation, paris, 1989.

المذكرات:

1-باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

2- بلال مشعلي، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

3- راضية بغداد، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس

4- سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفطال مسيلة CLP، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.

5- سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

6- صالح بلاكسة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

7- صباح شاوي، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010.

8- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.

- 9- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير، جامعة الجزائر3، 2011.
- 10- عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2012.
- 11- عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرار الفلاحية، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 12- عبد المالك بوركرة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
- 13- عبلة حمادي، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، دراسة حالة مؤسسة ENAD-SIDET بسور الغزلان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، 2013.
- 14- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 15- مريم زلماط، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في ادارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بسوناطراك STH، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير بمدرسة الدكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- 16- موسى محمد أبو حطب، فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على الأداء، دراسة حالة جمعية أصدقاء المريض الخيرية، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 17- مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 18- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

الملتقيات والمؤتمرات:

- 1- أحمد طرطار، حليني سارة، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 2- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
- 3- مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
- 4- محمد صالح، بلقاسم تويزة، دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 5- محمد صالح، بلقاسم تويزة، إسهامات إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنافسي وتطوير الكفاءات في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.
- 6- محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.

المجالات:

- 1- السعيد بالريش، نعيمة يجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، دراسة حالة ملبنة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، 2012.
- 2- سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.
- 3- عادل هادي البغدادي، أثر إدارة المعرفة في إعادة هندسة عمليات منظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في معمل إطارات بابل، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 5، العدد 21، حزيران، 2008.
- 4- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 1، 2001.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,955	38

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,950	57

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		x1	x2	x3	x4	Y
N		40	40	40	40	40
Normal Parameters ^a	Mean	3,8750	3,6400	3,4025	3,2275	4,0342
	Std. Deviation	,52309	,72635	,75430	,96005	,44301
Most Extreme Differences	Absolute	,145	,174	,146	,139	,076
	Positive	,070	,138	,078	,099	,053
	Negative	-,145	-,174	-,146	-,139	-,076
Kolmogorov-Smirnov Z		,918	1,098	,923	,882	,483
Asymp. Sig. (2-tailed)		,368	,179	,362	,418	,974

a. Test distribution is Normal.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,567 ^a	,321	,243	,38535	,321	4,136	4	35	,008

a. Predictors: (Constant), x4, x1, x2, x3

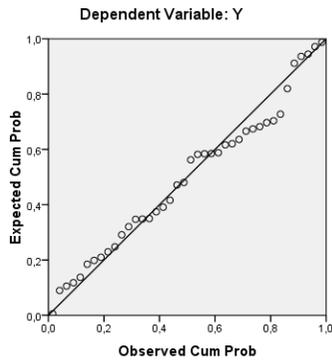
b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	2,978	,470		6,339	,000			
x1	,066	,143	,078	,464	,645	,320	,078	,065
x2	-,038	,170	-,063	-,226	,822	,374	-,038	-,031
x3	,059	,167	,101	,355	,725	,418	,060	,049
x4	,229	,089	,495	2,574	,014	,560	,399	,358

a. Dependent Variable: Y

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,560 ^a	,313	,295	,37192

a. Predictors: (Constant), x4

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,398	1	2,398	17,335	,000 ^a
	Residual	5,256	38	,138		
	Total	7,654	39			

a. Predictors: (Constant), x4

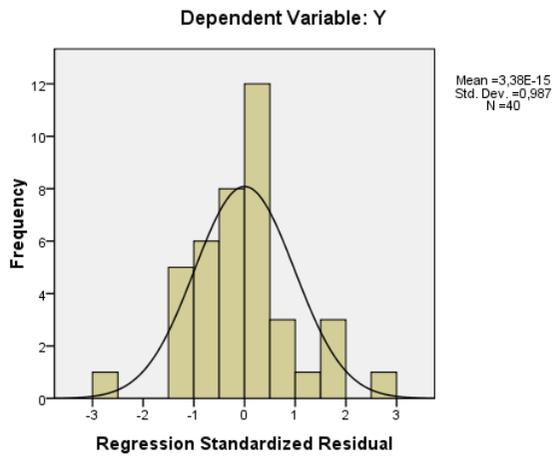
b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,201	,209		15,339	,000
	x4	,258	,062	,560	4,163	,000

a. Dependent Variable: Y

Histogram



الملخص:

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات وعدم الاستقرار على جميع المستويات، مما أثر على طبيعة الاقتصاد الذي ما عاد يقوم على الموارد الطبيعية واليد العاملة ورأس المال فقط، بل كذلك المعرفة والتي أصبحت تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، لذا ظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات وأساليب إدارية تسعى إلى إيجاد الأسلوب الإداري الذي يحقق للمنظمة البقاء والاستمرار في ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية، ويعد أسلوب إدارة المعرفة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المنظمة بهدف تحسين مستوى الأداء فيها، لذلك هدفت دراستنا إلى التعرف على واقع أهمية إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية لولاية قلمة، من خلال التطرق إلى أهم عمليات إدارة المعرفة والتعرف على الكيفية التي تؤثر بها على أداء منظمات الإدارة بالمشاريع، واتضح من خلالها أنه لا بد من توفره مختلف العمليات حتى تتم إدارة المعرفة بطريقة أكثر فعالية وتحقيق مستويات عالية من الأداء، وقد قدمت الدراسة في ضوء النتائج التي توصلت لها مجموعة من التوصيات حسب الإمكانيات المتاحة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة - عمليات إدارة المعرفة - الأداء الوظيفي - الإدارة بالمشاريع.

Summary:

The modern era is characterized by frequent changes and instability at all levels, which affected the nature of the economy that no longer is based on natural resources, labor and capital only, but also knowledge, which has become the most important production factor. Several theories and methods has emerged in recent decades seeking a management style that achieves the organization survival in a world of global competition, the knowledge management style is considered as one of the most important and the most effective management techniques, It depends on the optimal exploitation of implicit and explicit knowledge in the organization in order to improve the level of performance, that's why the aim of our study is to identify the reality of the important effect of the knowledge management on the functionality of the Directorate of Public Works in Guelma, through addressing the most important knowledge management processes and identifying how they affect the performance of project managing organizations. It turned out that all processes of the knowledge management must be provided to achieve high levels of performance, in the end the study presented in the light of the findings a series of recommendations regarding the means available.

Key words: knowledge management, knowledge management processes, The functional performance, Management projects.