



جامعة غرداية - الجزائر

مخبر السياحة، الإقليم والمؤسسات

كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة دكتوراه، الطور الثالث

في ميدان : العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات

بعنوان:

أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

دراسة حالة جامعة غرداية

إعداد الطالب : قاسمي محمد منير

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/06/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
01	محمد زوزي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
02	عبد اللطيف مصيطفي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
03	بلقاسم بن علال	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي البيض	مشرفا مساعدا
04	رميلة لعمور	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
05	أحمد علماوي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
06	خالد رجم	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله والذين كابدوا مشاق الحياة
وصعابها وضحايا بالغالي والنفيس من أجل نجاحي.

إلى إخوتي و زوجتي و جميع أفراد عائلتي.

إلى أستاذي الفاضل ومشرفي : أ.د مصيطفى عبد اللطيف

إلى أستاذي الفاضل والمشرف المساعد : د. بن علال بلقاسم

إلى أستاذي الفاضل رئيس المشروع: أ.د غزير محمد مولود

إلى كل أصدقائي ورفقاء الدرب في هذا المشوار الطويل.

الشكر و العرفان

بعد الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير و وفقنا إلى إتمام هذا العمل

يشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى:

الدكتور مصيطفى عبد اللطيف : على قبوله الإشراف على هذه المذكرة رغم

إلتزاماته العديدة، وعلى توجيهاته وأفكاره التي إستفدت منها كثيرا.

الدكتور غزيل محمد مولود : رئيس مشروع تخصص إدارة و تسيير المنظمات،

أشكره على دعمه المتواصل و مساعداته التي قدمها لي.

الدكتور بن علال بلقاسم المشرف المساعد الذي كان سندا قويا لي، فالشكر له

على كل النصائح والتوجيهات التي قدمها لي.

إلى أساتذتي الذين كانوا سندا لي في مشواري الدراسي.

إلى جميع أفراد كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية.

إلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

الملخص

تناولنا في هذه الدراسة أثر إدارة المعرفة على تطور الأداء المؤسسي بجامعة غرداية ، من خلال التعريف بإدارة المعرفة وعملياتها ومتطلباتها، وتقديم الإطار النظري للأداء المؤسسي، وإبراز مساهمة إدارة المعرفة في تطوير مستوى الأداء المؤسسي في جامعة غرداية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لمعالجة موضوع البحث، وتم تصميم استبيان تضمن متغيرات متعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها ومتطلباتها وكذا تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، ثم وزع الإستبيان على عينة من موظفي جامعة غرداية والتي بلغ عددها 200 موظف.

توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي تستطيع أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها في تحسين أدائها، وزيادة قدرتها على التكيف مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها، وأن المؤسسات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفاعلية مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها، مما يعني أن لإدارة المعرفة تأثير بارز على عملية تطوير وتميز الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : إدارة معرفة، أداء مؤسسي، تميز، مؤسسة تعليم عالي، جامعة غرداية، تطوير أداء.

ملخص البحث

Abstract

In this study, we examined the impact of knowledge management on the development of institutional performance at the University of Ghardaia, by introducing knowledge management, its processes and requirements, providing the theoretical framework for institutional performance, and highlighting the contribution of knowledge management to developing the level of institutional performance at the University of Ghardaia. The study used the descriptive approach and case study approach to address The subject of the research, and a questionnaire was designed that included variables related to knowledge management, its processes and requirements as well as the improvement and development of institutional performance. Then, the questionnaire was distributed to a sample of the University of Ghardaia, which numbered 200 employees.

The study found that higher education institutions can employ knowledge management and invest in improving their performance and increasing their ability to adapt to the requirements and needs of the surrounding environment, and that institutions that use knowledge management processes are better able to use their available resources effectively which leads to the development of their level of performance, which It means that knowledge management has a prominent impact on the process of developing and distinguishing institutional performance.

Keywords: Knowledge management, institutional performance, excellence, higher education institution, university of Ghardaia, performance development.



قائمة المحتويات

الإهداء

الشكر

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة العامة

الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة

- المطلب الأول: مفهوم المعرفة

- المطلب الثاني: أهمية المعرفة

- المطلب الثالث: مصادر المعرفة

- المطلب الرابع: خصائص المعرفة

- المطلب الخامس: أنواع المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة، مبررات التحول نحوها، متطلباتها و إستراتيجياتها

- المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

- المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

- المطلب الثالث: أهمية، وأهداف إدارة المعرفة

- المطلب الرابع: مبررات التحول نحو إتجاه إدارة المعرفة

- المطلب الخامس: مستويات إستخدام إدارة المعرفة، متطلباتها و إستراتيجياتها

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة، متطلباتها ومعوقاتنا

- المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

- المطلب الثاني: أهداف إستخدام عملية إدارة المعرفة
- المطلب الثالث: أهمية إستخدام عمليات إدارة المعرفة
- المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة
- المطلب الخامس: معوقات إستخدام عمليات إدارة المعرفة
- المبحث الرابع: مجالات إدارة المعرفة، عناصرها و نماذجها**
- المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة
- المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة
- المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
- المطلب الرابع: المطالب الأساسية للتحويل من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات القائمة على إدارة المعرفة

الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تطوير مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي، محدداته ومقوماته

- المطلب الأول: مفهوم الأداء
- المطلب الثاني: أنواع الأداء
- المطلب الثالث: أهمية الأداء
- المطلب الرابع: مستويات الأداء
- المطلب الخامس: محددات ومقومات الأداء الفعال
- المبحث الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي، تقيمه و العوامل المؤثرة فيه**

- المطلب الأول: أبعاد الأداء المؤسسي
- المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسي، أهدافه و معوقاته
- المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المؤسسي
- المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء المؤسسي
- المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

المبحث الثالث: تميز الأداء المؤسسي وتطويره وعلاقته بإدارة المعرفة

- المطلب الأول: التميز في الأداء المؤسسي ونماذجه
- المطلب الثاني: مفهوم تطوير مستوى الأداء المؤسسي
- المطلب الثالث: مجالات واتجاهات تطوير مستوى الأداء المؤسسي

- المطلب الرابع: معوقات تطوير مستوى الأداء المؤسسي
- المطلب الخامس: علاقة عمليات ادارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء المؤسسي

المبحث الرابع: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

- المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة و مبررات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي
- المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
- المطلب الثالث: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
- المطلب الرابع: عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
- المطلب الخامس: الصعوبات التي قد تواجه تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تقديم الإطار المنهجي للطريقة و الأدوات المستخدمة

- المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
- المطلب الثاني: طرق و أدوات الدراسة
- المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج

- المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
- المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان
- المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الخاتمة العامة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة و المهام الفرعية	1-1
64	الفرق بين الأداء المؤسسي التقليدي و الأداء المؤسسي المتميز	1-2
77	المقارنة بين معايير التميز وفق النموذج الأوروبي و النموذج الأمريكي	2-2
101	متغيرات الدراسة	1-3
102	قائمة التنقيط حسب ليكارت الخماسي	2-3
103	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكارت الخماسي للتعبير عم درجة الموافقة	3-3
104	معامل ألفا كرومباخ للإستبيان	4-3
105	معامل الارتباط للجزء الأول من الإستبيان متطلبات إدارة المعرفة و أبعاده	5-3
106	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لمحور ثقافة المنظمة	6-3
106	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لمحور العمل الجماعي	7-3
106	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لمحور البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	8-3
107	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لمحور المعرفة الضمنية	9-3
107	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لمحور المعرفة الصريحة	10-3
108	معامل الارتباط للجزء الثاني من الإستبيان عمليات إدارة المعرفة و أبعاده	11-3
108	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعده توليد المعرفة	12-3
109	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعده توزيع المعرفة	13-3
109	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعده تخزين المعرفة	14-3
109	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعده تطبيق المعرفة	15-3
110	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعده فريق المعرفة	16-3
110	معامل الارتباط للجزء الثالث من الإستبيان تميز وتطور الأداء المؤسسي وأبعاده	17-3
111	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعده تحسين الأداء المؤسسي	18-3

112	معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعء تميز الأداء المؤسسي	19-3
113	الإحصائيات الخاصة باستمارة الإستبيان	20-3
114	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	21-3
115	توزيع أفراد العينة حسب العمر	22-3
116	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	23-3
117	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالي	24-3
118	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	25-3
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	26-3
120	إجابات الأفراد لمحور متطلبات إدارة المعرفة	27-3
122	مناقشة عبارات المحور الأول متطلبات إدارة المعرفة	28-3
124	إجابات الأفراد لمحور عمليات إدارة المعرفة	29-3
126	مناقشة عبارات المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة	30-3
128	إجابات الأفراد لمحور تميز وتطور الأداء المؤسسي	31-3
129	مناقشة عبارات المحور الثالث تميز وتطور الأداء المؤسسي	32-3
132	إختبار T للعينة الواحدة لمتطلبات إدارة المعرفة	33-3
133	إختبار T للعينة الواحدة لأبعاد عمليات إدارة المعرفة	34-3
133	إختبار T للعينة الواحدة لأبعاد تميز وتطور الأداء المؤسسي	35-3
134	تحليل التباين الأحادي ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرابعة	36-3
135	تحليل التباين الأحادي ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الخامسة	37-3
136	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متطلبات إدارة المعرفة وتطور الأداء المؤسسي	38-3
137	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة وتطور الأداء المؤسسي	39-3
139	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة الكلية	40-3

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	المصادر المختلفة للمعرفة	1-1
27	مجالات إدارة المعرفة في المؤسسة	2-1
28	عناصر إدارة المعرفة	3-1
31	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	4-1
32	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	5-1
33	نموذج العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة عند Finik & Will	6-1
34	نموذج نجم عبود نجم	7-1
36	أتمودج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة	8-1
37	نموذج مقترح لتوظيف إدارة المعرفة وعملياتها لتحقيق تميز وتطور في الأداء المؤسسي	9-1
59	العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين	1-2
61	نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس	2-2
69	الأنموذج الديناميكي لتحسين وتطوير الأداء	3-2
71	مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز EFQM	4-2
72	النموذج الأوروبي للتميز EFQM	5-2
76	معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز	6-2
82	مستويات تطوير الأداء	7-2
114	مخطط النسب لأفراد العينة حسب الجنس	1-3
115	مخطط النسب لأفراد العينة حسب العمر	2-3
116	مخطط النسب لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3-3
117	مخطط النسب لأفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	4-3
118	مخطط النسب لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5-3
120	توفر متطلبات إدارة المعرفة بجامعة غرداية	6-3

124	تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة غرداية	7-3
128	تميز وتطور الأداء المؤسسي في جامعة غرداية	8-3

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
159	مخرجات SPSS	1
193	الإستبيان	2
199	المراسيم التنفيذية	3

مقدمة

مقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمؤسسات التعليم العالي ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة. أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في العصر الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسسات، و قدر من التطابق بين المفهوم العملي للمعرفة وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسسة. كما أن تبني إدارة المعرفة في جامعة غرداية يحقق عدداً من الفوائد منها: تطور ونمو المؤسسات، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحقيق الميزة التنافسية، تحسين الإبداع وسرعة الاستجابة للمتغيرات في البيئة المحيطة، زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، زيادة الكفاءة والفعالية، وتحسين الأداء، ويساهم في مواكبة متطلبات تغيرات العصر الحالية، ومواجهة زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة لتحسين أداء كوادرها البشرية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

1- إشكالية البحث

تؤدي إدارة المعرفة دوراً حيوياً في بناء المؤسسات، حيث إنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء المؤسسي في أبعاده المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام للمؤسسة.

وعلى ضوء أهمية إدارة المعرفة، يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تطبيق إدارة المعرفة في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بجامعة غرداية؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 - ماهي إدارة المعرفة وما مدى تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي؟
- 2 - ماهي أهم متطلبات وعمليات إدارة المعرفة التي من شأنها أن تساهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز؟
- 3 - ماهو الأداء المؤسسي وما متطلبات نجاح تطبيقه؟
- 4 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متطلبات إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز وتطور الأداء المؤسسي بجامعة غرداية؟
- 5 - هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز وتطور الأداء المؤسسي بجامعة غرداية؟

2- فرضيات البحث:

من أجل الإجابة على الأسئلة السابقة تم وضع عدة فرضيات سيتم اختبار مدى صلاحيتها من عدمه من خلال البحث وهي:

- 1 - توفر مؤسسات التعليم العالي متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تطور وتميز للأداء في المؤسسة ؛
- 2 - هناك اتفاق بين الإداريين على أبعاد عمليات إدارة المعرفة و المتمثلة في توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، من أجل تطبيقها في جامعة غرداية وتحقيق تميز وتطور في الأداء المؤسسي؛
- 3 - هناك اتفاقا بين الإداريين على تحقيق تميز وتطور الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من خلال تطبيق إدارة المعرفة؛
- 4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متطلبات إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز وتطور الأداء المؤسسي بجامعة غرداية؛
- 5 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز وتطور الأداء المؤسسي بجامعة غرداية.

3- أهمية البحث

إن التغيرات والتحديات المتسارعة على مختلف الأصعدة قد جعلت من إدارة المعرفة ضرورة لازمة لكافة المؤسسات، لذا تحاول هذه الدراسة بيان أهمية إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق تميز في الأداء المؤسسي من خلال:

أ. الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية الدراسة من كونها توضح عمليات إدارة المعرفة ومفاهيمها و أهميتها، وبيان علاقتها بتميز الأداء المؤسسي في جامعة غرداية؛
- إثراء الدراسة العلمية في مفهوم إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي و إمكانية تطبيقه على مختلف المؤسسات التعليم العالي.

ب. الأهمية العملية:

- تسعى هذه الدراسة لتحليل الواقع الفعلي لمفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، وتحليل الممارسات لأهم عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) ومدى تطبيقها داخل المؤسسة؛
- إستفادة المسؤولين من نتائج الدراسة لزيادة وتحسين جودة الخدمات التي يقدمونها و تحقيق تميز في الأداء المؤسسي في جامعة غرداية.

4- أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1 - مناقشة أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدتها موضوع إدارة المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعريفية وفي مجالات تطوير النماذج المعرفية وتطبيقها؛
- 2 - تحديد مدى إدراك العاملين في جامعة غرداية لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها؛
- 3 - التعرف على ما مدى إستخدام إدارة المعرفة وتطبيقها في جامعة غرداية؛
- 4 - معرفة انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على تطوير الأداء في جامعة غرداية؛
- 5 - التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في جامعة غرداية.

5- أسباب إختيار الموضوع

هناك عدة أسباب ومبررات لإختيار هذا الموضوع والتي يمكن إيجازها كالآتي:

- بحكم التخصص في إدارة وتسيير المنظمات؛
- الرغبة في معرفة الأدوات والمقاربات التي تساعد على تطور الأداء المؤسسي في الجامعة، وإمكانية البحث في تشخيص المعوقات التي تقف وراء انتهاج هذه الأساليب.

6- المنهج المستخدم في البحث

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعادها، جوانبها، ونتائجها، والإجابة على الأسئلة الفرعية، وإختبار صحة الفرضيات، إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وذلك من أجل وصف موضوع البحث وصفا كميا ونوعيا وتحليل البيانات والمعطيات المتوفرة عن هذا الموضوع، وتم إعتداد منهج الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي بإحدى مؤسسات التعليم العالي وهي جامعة غرداية، محاولين إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

7- أسلوب البحث

- الدراسة النظرية: تم إستخدام أسلوب المسح المكتبي لجمع المراجع و الوثائق المكتبية التي يمكن جمعها، كما تم الإستعانة ببعض المجالات والدراسات السابقة من خلال بعض الرسائل الماجستير والدكتوراه؛
- الدراسة الميدانية: تم استخدام الملاحظة والمقابلة التي أجريت مع بعض المدراء و رؤساء المصالح المعنية بالمؤسسة محل الدراسة، هذا إلى جانب الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الموظفين بالمؤسسة المعنية بالإضافة إلى بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

8- حدود الدراسة

أ - الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على معرفة الواقع الحالي لإدارة المعرفة في جامعة غرداية وذلك من خلال تحديد مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها المتمثلة في توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، وتحديد متطلبات تطبيقها و المتمثلة في ثقافة المؤسسة، العمل الجماعي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ومدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي لجامعة غرداية.

ب - الحدود المكانية:

المؤسسة محل الدراسة وهي جامعة غرداية - الجزائر.

ج - الحد الزمني:

تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2017 إلى 2019.

9- الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة محمد صالح مصطفى 2014: أثر إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي، دراسة حالة المركز القومي للمعلومات 2013/2008.

تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي . تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية، ماهي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي المعرفي)، وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، ماهي العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة، والأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعليم والنمو المؤسسي كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة)، ماهي العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، والأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعليم والنمو المؤسسي كفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة). نبعت أهمية الدراسة من التغيرات والتحديات المتسارعة على مختلف الأصعدة قد جعلت من إدارة المعرفة ضرورة لازمة لكافة المؤسسات، مما يحتم عليها اعتماد التطوير والتجديد لإضافة قيمة لما تقدمه من خدمات، بما ينعكس على قراءتها وتميز أدائها مقارنة بمنافسيها. هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إدراك العاملين في المؤسسة لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، التعرف على العلاقة ونوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، وتميز الأداء المؤسسي في المؤسسة، التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لعمليات إدارة المعرفة . أتبعته الدراسة المنهج الوصفي. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها، تحرص إدارة المركز على توفير مصادر للحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على

وضع حلول للمشكلات التي تواجههم، يعمل المركز على توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة التي تعمل على تخزين وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات وتوفيرها لمعاملين في الوقت المناسب. أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها، ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي لمشركة لزيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات، العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لها.

2. داوود، محمد عبود الحاج 2013 ، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التميز في المؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على شركة الموانئ الهندسية.

هدف الدراسة ابراز مفهوم وأساليب إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في شركة الموانئ الهندسية، افترضت الدراسة : توافر المعرفة في شركة الموانئ الهندسية، هناك صعوبات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة في شركة الموانئ الهندسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، ومن ثم توصلت إلى : درجة توفر المعرفة متوسطة بشركة الموانئ الهندسية، هناك صعوبات تحول دون تطبيق إدارة المعرفة، هناك فرق احصائية بين متوسطات استجابة الباحثين حول متطلبات المعرفة تعزى للمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية، أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة المعرفة.

3. أكرم محسن والياسري وآخرون 2012، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط.

يهدف البحث إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي ، ومن أجل تحقيق ذلك، تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) استناداً إلى (Mertins, 2001) فيما تم التعبير عن الأداء الاستراتيجي (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو) استناداً إلى دراسة (Kaplan & Norton 1996) وبناءً على ذلك افترض البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والأداء الاستراتيجي . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة . وأجري البحث في جامعات كربلاء، بابل، الكوفة، و القادسية . إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، حيث جرى استطلاع آراء 82 من القيادات الإدارية والمتمثلة في عمداء الكليات ومعاوني العمداء ورؤساء الأقسام . تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لاختبار الفروض. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) والأداء الاستراتيجي ، وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها تساعد على تحقيق

الأداء الاستراتيجي من خلال (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو). أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة.

4. **دراسة محمد، فلاق 2011**، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية.

هدف الدراسة التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، افترضت الدراسة وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ودراسة الحالة، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الادارية في شركات مجموعة الاتصالات الاردنية، تم اختبار الأثر باستخدام تحليل الانحدار وتحليل التباين الاحادي، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) و المتغير التابع (الميزة التنافسية)، هناك فروق احصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي، أوصت الدراسة بالاهتمام بعمليات إدارة المعرفة لتسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

5. **نضال محمد الزطمة 2011** ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة . افترضت الدراسة الآتي : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية) من ناحية أخرى عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس للعام الجامعي 2010/2011 والبالغ / عددهم 455 واشتملت عينة الدراسة على (279) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية حيث شكلت هذه العينة ما نسبته % 61.3 من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة . لتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانة مكونة من ثلاثة مجالات هي متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المؤسسي و اشتملت على تسع وخمسين فقرة . ولمعالجة البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، معامل ارتباط ألفا كرونباخ، معامل ارتباط سبيرمان، اختبار الإشارة، اختبار مان وتني، واختبار كروسكال والاس . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة

العمليات الداخلية) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية) من ناحية أخرى عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمتطلبات إدارة المعرفة لتسهم في رفع كفاءة الاداء.

6. دراسة الفارس، سليمان 2010 ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية التحويلية الخاصة بدمشق).

هدف الدراسة التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه، طبقت على إحدى عشر شركة، افترضت الدراسة: وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات الاداء(العمليات الداخلية، العملاء، والتعلم والنمو)، وجود علاقة بين تقانة المعرفة ومتغيرات الاداء(العمليات الداخلية، العملاء، و التعلم والنمو)، وجود علاقة بين فريق المعرفة ومتغيرات الاداء(العمليات الداخلية، العملاء، و التعلم والنمو). تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة. توصلت الدراسة إلى :وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتغيرات الاداء(العمليات الداخلية، العملاء، و التعلم والنمو)، وجود علاقة بين تقانة المعرفة ومتغيرات الاداء (العمليات الداخلية، العملاء، و التعلم والنمو)، وجود علاقة بين فريق المعرفة ومتغيرات الاداء(العمليات الداخلية، العملاء، و التعلم والنمو). أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعمليات، تقانة وفريق المعرفة لتسهم في رفع كفاءة وفاعلية الأداء.

7. دراسة سوزان صالح دروزة 2008 ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي.

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الإحتياجات المعرفية، الوعي والإلتزام المعرفي، والاتصالات الداخلية والخارجية) وعملياتها (تشخيص، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق) وأثرها على تميز الأداء المؤسسي (رضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية). افترضت الدراسة : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و تشخيص، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة اخرى، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، و تم تصميم إستبانة لجمع المعلومات الأولية والمكونة من 90 فقرة، تمثلت عينة الدراسة في الموظفين حملة الدبلوم المتوسط فما فوق وعددهم 300 ، توصلت الدراسة الى : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و تشخيص، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق إدارة المعرفة. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين، التعلم والنمو، وكفاءة العمليات الداخلية من جهة اخرى، أوصت الدراسة بالاهتمام بعمليات و متطلبات إدارة المعرفة لتسهم في تميز الاداء المؤسسي.

1. دراسة Bogner & Bansal 2007 بعنوان

“Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance”

هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة . وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاث مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المؤسسات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة.

افتترضت الدراسة إن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، شملت عينة الدراسة (42) مؤسسة تم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : إن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها . أوصت الدراسة بالاهتمام بأنظمة المعرفة الثلاث (قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة) لتسهم في معدل نمو المؤسسات.

2. دراسة Sharifuddin, et. at, 2004 بعنوان

Knowledge Management in a Public Organization: A study on the relationship between Organizational element and the Performance of Knowledge transfer

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين العناصر التنظيمية والأداء المطلوب لنقل المعرفة . تم تحديد خمسة متغيرات مستقلة ممثلة في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، و السياسات المعتمدة.

افتترضت الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً بين العناصر التنظيمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، و السياسات المعتمدة) والأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و تم إجرائها على وزارة التطوير في ماليزيا . توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً لبعض العوامل المحددة مع الأداء المنظمي . أوصت الدراسة بعدم تجاهل العوامل التي لم تكن دالة احصائياً في العلاقة نسبة لأهميتها لبعض المؤسسات الأخرى.

ثالثاً: التعليق العام على الدراسات السابقة والعلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراض الدراسات السابقة وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم والإطلاع على النتائج التي حصل عليها الباحثون و الدارسون لهذا المجال عن طريق الدراسات الميدانية والنظرية وغيرها، حيث أشارت أغلبية الدراسات الى أن تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في العديد من المجالات ، وكان له نتائج إيجابية على أدائها، وما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها تركز على عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

ويمكن القول أن المجالات التي استفادت منها هذه الدراسة مما ذكر انفا من دراسات سابقة تتلخص كالآتي:

1. الإهتمام لبعض المراجع والمصادر والبحوث التي لم يتسن للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل؛
2. الإسهام في بناء بعض أركان الإطار النظري للدراسة؛
3. الإسهام في صياغة أهداف أنموذج البحث وتصميمه؛
4. الاستفادة من بعض المؤشرات النوعية والكمية بغية تحقيق أهداف الدراسة؛
5. تمثل تراكما فكريا أتاح للباحث الانطلاق منها لتأطير الظواهر ذات العلاقة بالدراسة؛
6. الإستفادة من نتائج و توصيات الدراسات السابقة؛
7. الإطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية و المساعدة في صياغة فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات البحث.

وأما موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيتجلى في الآتي:

1. اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، حيث اختلفت أحجام العينات لكل منها حسب الفئة التي إستهدفتها؛
2. أوضحت الدراسات السابقة أنه لا يوجد نموذج أو نظام موحد يمكن من خلال تطبيقه لإدارة المعرفة، بل لابد من إختيار النموذج أو النظام الذي يتناسب مع ظروف و ثقافة كل مؤسسة من المؤسسات وخصوصا مؤسسات التعليم العالي؛
3. عرضت هذه الدراسة أهم متطلبات إدارة المعرفة من البنية التحتية والموارد بشرية وثقافة المؤسسة وكل من المعرفة الضمنية والصريحة، كل هذه المتطلبات جاءت لتحقيق تطور وتميز في الأداء المؤسسي وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة؛
4. عرضت هذه الدراسة أهم عمليات إدارة المعرفة و علاقتها بتطور وتميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي بجامعة غرداية، وهذا لم يتم التطرق له في الدراسات السابقة؛

5. عرضت هذه الدراسة عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة؛

6. عرضت هذه الدراسة أهم الصعوبات التي قد تواجه تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وهو ما لم تتطرق له الدراسات السابقة.

10- صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات الدراسة في الحصول على بعض البيانات و الإحصائيات الخاصة بالدراسة والتي أخذت الجزء الأكبر في إنجاز الدراسة التطبيقية.

11- هيكل البحث

من أجل معالجة هذا الموضوع بعد المقدمة العامة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وأخيرا الخاتمة لما جاء في المذكرة، وهيكل الدراسة مبينا كما يلي:

- **الفصل الأول:** إهتم بتوضيح المفاهيم النظرية لإدارة المعرفة، حيث تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، بحيث تطرق المبحث الأول إلى ماهية المعرفة، أما المبحث الثاني فقد تطرق إلى ماهية إدارة المعرفة، مبررات التحول نحوها، متطلباتها و إستراتيجياتها ، ويختص المبحث الثالث بعمليات إدارة المعرفة، متطلباتها، ومعوقاتها، أما المبحث الرابع تطرق إلى مجالات إدارة المعرفة، عناصرها و نماذجها.
- **الفصل الثاني:** ويشمل الأداء المؤسسي ودور إدارة المعرفة في تطويره، وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث، في المبحث الأول تم التطرق إلى ماهية الأداء المؤسسي محدداته ومقوماته، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق أبعاد الأداء المؤسسي، تقييمه و العوامل المؤثرة فيه ، ويوضح المبحث تميز الأداء المؤسسي وتطويره وعلاقته بإدارة المعرفة ، والمبحث الرابع تم التطرق إلى إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
- **الفصل الثالث:** تم إسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة وهي جامعة غرداية من خلال دراسة أثر إدارة المعرفة على تميز وتطور الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، ويشتمل هذا الفصل على مبحثين، المبحث الأول يتضمن تقديم الإطار المنهجي للطريقة و الأدوات المستخدمة حيث يتم تقديم عام للمؤسسة محل البحث ويتعلق الأمر بجامعة غرداية يتضمن التعريف بها و كيفية سيرها، بعده يتم عرض الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، أما المبحث الثاني فيتطرق إلى عرض ومناقشة النتائج ويتطرق إلى التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيبين على الإستبيان والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها إحصائيا، وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

وتم في النهاية تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج التي تم التوصل إليها، وكذلك أهم التوصيات، وأخيرا تقديم مقترحات ونقاط جديدة لبحوث مستقبلية ذات صلة بالموضوع.

الفصل الأول

تمهيد

يمتاز العصر الحديث بالتغير والتطور السريع في العديد من المجالات والميادين من علمية وتكنولوجية وثقافية واقتصادية، وفرض التطور التقني نفسه على العديد من الأنشطة الفنية والإدارية، وأصبح لا بد من المؤسسات سوى إتباع هذا التطور والإستعداد له والأخذ بالوسائل والأساليب التي تمكن من استغلاله وفقا لإمكاناتها وقدراتها، لضمان الإستفادة منه بالشكل الصحيح.

يعد تنفيذ برنامج إدارة المعرفة في المؤسسات من العمليات المعقدة. وحتى يسهل ترجمة المعرفة من حالتها العقلية إلى حالتها العملية والواقعية، يحتاج الأفراد إلى نوع من الدعم والتشجيع خلال عمليات التحول والنقل، ويتطلب الأمر العناية من قبل الإدارة لنقل ما تم ترسيخه من معرفة لدى الفرد، وبالتالي فإن تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسة الحديثة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة، والذي يعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تحقيق أهدافها والتي تمكنها من الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال. حيث تسعى المؤسسة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الإبداع والميزة التنافسية والمحافظة عليهما، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفعالة، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة والتي تعد أساسا فاعلا لعمليات إدارة المعرفة.

سنقدم في هذا الفصل أساسيات حول إدارة المعرفة وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية المعرفة
- المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة، مبررات التحول نحوها و إستراتيجياتها
- المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة، متطلباتها، عناصر نجاحها ومعوقات إستخدامها
- المبحث الرابع: مجالات إدارة المعرفة، عناصرها و نماذجها

المبحث الأول: ماهية المعرفة

تنامى دور المعرفة في نجاح المؤسسات مع مساهماتها في تحويل تلك المؤسسات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلاً عن دورها الحاسم في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئته.

المطلب الأول: المفهوم العام للمعرفة

تعددت وتنوعت التعريفات الموضحة لمفهوم المعرفة بتنوع الكتاب والباحثين في هذا المجال ولم يتم التوصل إلى تعريف محدد متفق عليه لمفهوم المعرفة بشكل دقيق.

1- مفهوم المعرفة (لغة واصطلاحاً)

أ. مفهوم المعرفة لغة:

يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس.¹ وكمقابل للفظ "معرفة" في اللغة العربية، تستخدم كلمة "knowledge" في الإنجليزية المشتقة من "cognoscere" اللاتينية؛ وفي شرح المفردة فقد وردت كل من علم، دراية، خبرة كمقابلات لها، وعلم، درى، ميز تقابل الفعل "know".² وقد ورد تعريف كلمة "Knowledge" في قاموس Oxford : بأنها «الحقائق والفهم والمهارات التي اكتسبها الإنسان من خلال الخبرة والتعلم».³

ب. مفهوم المعرفة اصطلاحاً:

- ❖ هناك من يرى بأن المعرفة هي: " ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان".⁴
- ❖ كما تعرف على أنها: "تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم و الخبرة والتعلم المتراكم و التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن".⁵

¹ القاموس المحيط، ص595.

² Elias Edward/ Elias collegiate, dictionary: English Arabic. Cairo: Elias modern publishing house, 1995.P. 278.

³ Oxford: Advanced learner's dictionary. 5th ed. London: Oxford, 1995. P.655.

⁴ المغربي عبد الفتاح، " نظم المعلومات الإدارية"، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع جامعة المنصورة، 2002، ص 182.

⁵ EFRAIM Turban, « *Information technology for management* », John Wily and Sons, Inc, New York, 1997, p 49.

❖ و تعرف المعرفة أيضا على أنها: "حصيلة استخدام البيانات أو المعلومات و التجربة التي تم الحصول عليها من خلال الممارسة والتعلم و هي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه".¹

❖ كما يمكن النظر إلى المعرفة على أنها " : الاستخدام الكامل للمعلومات و البيانات مع إمكانية المزاجعة مع المهارات والأفكار والتبصر و الحدس و الدوافع الكامنة في الفرد ما يجعلها ضرورية لاستمرار المؤسسة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة لمختلف الأوضاع الجديدة و تشجع الإبتكار فيها".²

و في محاولة لبلورة تعريف شامل للمعرفة فإنه يمكن القول أن المعرفة هي توليفة محكمة مكونة من عنصرين أساسين هما من جهة المعلومات و البيانات التي تكون في شكل قاعدة معلومات، بيانات، أنظمة، تقنيات وأساليب عمل مسجلة و مدونة ضمن ما يسمى بمخازن المعرفة، و من جهة أخرى المهارات و الخبرات والممارسات والبراعات الضمنية المخزنة في عقول وأذهان أفراد المعرفة و هو الجانب الأهم و الأكثر تعقيدا للمعرفة كونه من الصعب نقله أو تحويله، و تشكل هذه التوليفة المحكمة أصلا من أصول المؤسسة شأنه شأن الأصول المادية الأخرى و يظهر دوره في كيفية التعامل مع المشاكل و الصعوبات المتجددة والمعقدة التي تواجهها المؤسسة في محيط يتسم بسرعة التغير و المنافسة الشديدة لتلعب المعرفة دور المورد الإستراتيجي الوحيد القادر على تحقيق الإستقرار وتحقيق أداء متميز و الزيادة في فعالية مختلف الأنشطة و الوظائف التي تمارسها المؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على نتائجها في مختلف الأصعدة.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أداتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها . فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.³

ويمكن أن نجمل أهمية المعرفة في النقاط التالية:

- يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق، وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.
- تحدد المعرفة قرار اختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، " إدارة المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2009 ، ص10.

² إبراهيم الخلوف الملكاوي، " إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم"، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007 ، ص 30 .

³ العلي عبد الستار ، وآخرون، " المدخل إلي إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص26.

- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمؤسسة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها.¹
- يرتبط نجاح العمليات الإنتاجية و التسويقية على جودة وحداته المعرفية.
- تعمل المعرفة على إعادة تكييف المؤسسة مع المتطلبات والتطورات الجديدة.
- تسهم المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تستطيع بكل سهولة التكيف مع التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال؛
- تعتبر المعرفة البشرية مصدراً أساسياً للقيمة؛
- المعرفة من شأنها أن تكون أساس خلق الميزة التنافسية وإدامتها؛
- تمثل المعرفة الأساس المهم في تحقيق الابتكارات و الاكتشافات و الاختراعات ذلك كونها تتيح المجال للمؤسسة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً إلى جانب حفزها المستمر للإبداع و الابتكار من قبل الأفراد والجماعات.²

نخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المؤسسة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المؤسسة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتتهوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

يمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصدرين أساسيين هما المصادر الخارجية و المصادر الداخلية.³

1-المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.⁴

¹ ACKERMAN M, « *the intellectual challenge : the gap between social and technical feasibility* », Human computer interaction, vol 15, 2000, p 186.

² السلمي علي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2002، ص 205.

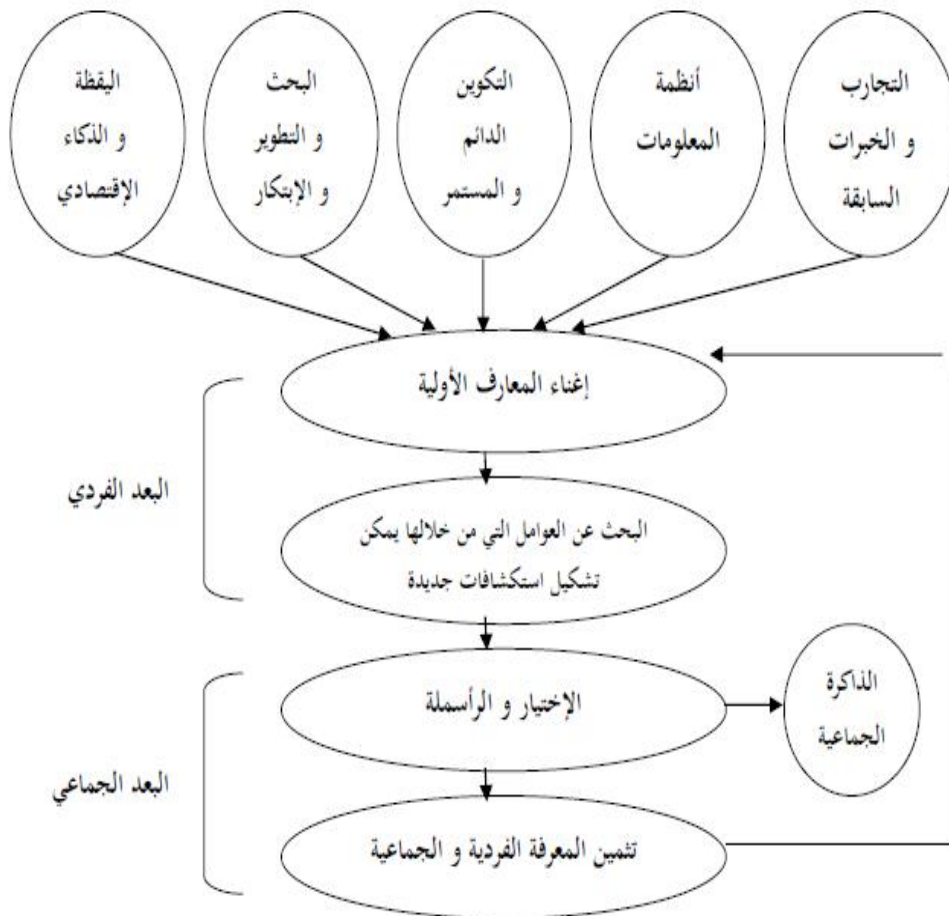
³ Marquardt, Michael J, "Building the learning Organization", U.S.A., Davis-Black publishing Company, 2002, P27.

⁴ محمد عواد أحمد الزيادات، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 46

و تتجسد هذه المصادر الداخلية في الإستراتيجية، براءات الإختراع الداخلية، الندوات و المؤتمرات المنظمة من قبل المؤسسة، المكتبات الإلكترونية، الخبرات السابقة، الدورات التدريبية و التكوينية و غيرها، و يمثل الشكل رقم (1-1) أهم المصادر الداخلية للمعرفة.

نلاحظ من خلال الشكل المصادر الداخلية المختلفة للمعرفة من تجارب، خبرات سابقة، أنظمة المعلومات، التكوين، البحث والتطوير، الإبتكار وكذا الذكاء الاقتصادي وذلك من خلال بعدين فردي و جماعي بحيث يهتم البعد الفردي بإغناء المعارف الأولية والبحث عن العوامل التي من خلالها يمكن تشكيل استكشافات جديدة. الجماعي إلى الذاكرة الجماعية و الرأسملة و كلى البعدين يصبان في منحى واحد هو تتمين المعرفة.

الشكل (1-1): المصادر المختلفة للمعرفة



Source: JEAN-YVES BÜCK, « le management des connaissances : mettre en oeuvre un projet de knowledge management », édition d'organisation, 2000, p 32

2- **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل: التأمل والفهم والتسبب والحكم، يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة آنفاً¹.

المطلب الرابع: خصائص المعرفة

للمعرفة مجموعة من الخصائص الأساسية هي:²

إمكانية توليد المعرفة، إمكانية تقادم المعرفة، إمكانية امتلاك المعرفة، إمكانية تخزين المعرفة، إمكانية تصنيف المعرفة، إمكانية تقاسم المعرفة إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك، إن المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتنمو بالاستخدام.

ويمكن الإستنتاج أن المعرفة سواء كانت ضمنية أو صريحة يمكن توليدها واكتسابها وتنظيمها وتخزينها وتقاسمها وأن ذلك يرتبط بالرغبة والتفاعل والممارسة والتجربة والعمل الجماعي.

المطلب الخامس: أنواع المعرفة

يمكن تقسيم المعرفة إلى عدة أنواع مرتبطة بطبيعة هذه الأخيرة و كذلك بالغرض أو المجال الذي تستخدم فيه و كذلك كيفية الحصول عليها وكذا من يتاح له الحصول عليها إلا أن أغلب الباحثين في مجال المعرفة و من أهمهم فايل (Vail 1999) ، هاور (Hauer 1999) ، كينج (King 2000)، دوفي (Duffy 2000) ، ودافت (Daft 2001)، يتفقون أن هناك نوعين للمعرفة و هما :

- المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد) Tacit Knowledge
- المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit Knowledge

¹ اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص75.

² المسند طارق صالح، إدارة المعرفة ماهيتها - عملياتها - متطلباتها - معوقاتنا، دار الهدى للنشر والتوزيع، الرياض، 2011، ص3.

1. المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

وهي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

ويرى (Allen) بأن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها على أنها عملية أو تعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها، إلا أنه يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة، كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات.¹

إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضاً ثمينة للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى استنساخه أو تقليده، كل ذلك يجعلها أساساً للتميز، ومن الأمور الحاسمة للمؤسسة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عاملها وقطافها بهدف إدارة رأس مالها الفكري.²

ولذلك فإن على أي مؤسسة تريد أن تدير معرفتها المخزنة في عقول موظفيها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وذلك من خلال حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها. وبالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرة والضمنية) إلا أن كلٍ منهما يعتبر مكماً للآخر، وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي مؤسسة مما يستدعي إيجاد الوسائل المناسبة لنقلهما وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

2. المعرفة الصريحة (الظاهرة) Explicit Knowledge :

وهي "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلاً من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات المعلومات المخزنة والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل والاتصال، ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية".³

¹ عليان، رحي مصطفى "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص81.

² أبو فارة، يوسف ، عليان، حمد" دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، المؤتمر العربي الثاني ، الأردن، 2008، ص04.

³ هيثم علي حجازي ، "إدارة المعرفة :مدخل تطبيقي"، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص66.

وتعرف أيضاً بأنها¹: المعلومات الموثقة أو المرمزة التي تحتويها الوثائق، والمراجع والكتب المدونات، التقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة قراءتها وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها¹.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج ملامح المعرفة الصريحة، ومن أهمها: يمكن التعبير عنها (بالكلمات أو الرموز أو الرسم)، أنها قابلة للمشاركة، تخضع لقواعد وتعريفات، يمكن الوصول إليها وتخزينها ونقلها إلكترونياً، توجه السلوك الفردي في المؤسسة، لذلك فهي سهلة الوصف والتحديد وقابلة للترميز، ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وتخزينها واسترجاعها.

و في الواقع فإن نوعي المعرفة متكاملان مع بعضهما البعض بحيث كثيراً ما يقترن بلوغ الأهداف بوجودهما معا الأمر الذي يفسر إمكانية الانتقال من معرفة ضمنية إلى أخرى صريحة أو كذلك تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى اعتماداً على مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين و تبادل الخبرات و المواقف و المهارات و الممارسات، هذا و يمكن أيضاً تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى أو كذلك توليد معرفة جديدة باستخدام معرفة صريحة.

¹ الزيادات، محمد عواد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص40.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة، مبررات التحول نحوها، متطلباتها و إستراتيجياتها

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات قدرتها على اللحاق بأحدث التغيرات في البيئة والحفاظ على قدرتها على المنافسة في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات، أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم و إدارة هذه المعلومات من قبل المؤسسات و التي عليها أن توظف الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات والمساندة في صناعة القرار.

بدأت بعض الدول المتقدمة تعطي اهتماماً كبيراً للمؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة لكونها أصبحت ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات، وهذا يعني أن أهم مميزات هذه الإدارة هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسات.

ويعد تطبيق أسلوب إدارة المعرفة في المؤسسة الحديثة من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة، والذي يعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة الضمنية والصريحة في المؤسسة بهدف تحقيق وتعزيز الإبداع كميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والبقاء في عالم الأعمال.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

إن البحث في إدارة المعرفة هو قديم قدم الاهتمام بمفهوم المعرفة بحيث اهتم الفلاسفة الغربيون منذ القدم بمهية المعرفة و البحث عن مضمونها و أساسياتها و هو ما تم تدوينه و توثيقه من قبلهم بحيث ركزوا في كتاباتهم حول الحصول على الفهم الصحيح لنظريات المعرفة و مضامينها.

و يرى الكثير من الباحثين في هذا المجال أن العمل الإداري كان على الدوام عملاً قائماً على المعرفة حيث أنه عند البحث في جذور إدارة المعرفة فإنه يتضح جلياً أن هذه الأخيرة ليست مفهوماً حديث الولادة فنجد على سبيل المثال أن كتاب "وظائف المدير التنفيذي" الذي أصدره شنستر برنارد (C.Barnard) عام 1938 ركز على أن الدور الجوهري للمدير التنفيذي هو أن يقدم نظام اتصال، و أن يعزز و يضمن الجهود لصياغة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها¹.

في حين يرجع فريدريك تايلور (F.Taylor) و هنري فايول (H.Fayol) الجذور التاريخية لإدارة المعرفة إلى ظهور الإدارة العلمية، حيث وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية ومن أبرزها وجوب تحقيق الكفاية

¹ سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص216.

الإنتاجية، البحث العلمي، القواعد و الأصول، تقسيم العمل والتخصص والملاحظ أن جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة و تتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة¹.

و مع بداية الثمانينات ظهر مفهوم إدارة المعرفة بشكل صريح و تدريجيا تزامنا مع ما يسمى بظروف عدم التأكد حيث تحولت النظرة إلى إدارة المعرفة جذريا لتعطي المنظور الحالي الذي يتركز على عدة مجالات منها الإعتماد على رأس المال الفكري و الحاجة إلى الإبداع².

و لقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة و تطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم بيتر دراكر، وبول استراسمان وبيتر سنج في الولايات المتحدة الأمريكية، فأكد دراكر DRUCKER وستراسمان STRASSMAN على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985 م، عندما قامت شركة بي كارڊ هولت الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حيث أن وول ستريت أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك³.

وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م وشرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994 م.

ومما هو ملاحظ أن الاهتمام به أخذ يتزايد و خاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999 م تخصيص البنك الدولي % 4 من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة⁴.

و إنه لمن الواضح أن إدارة المعرفة تزداد أهميتها في العمل الإداري يوما بعد يوم و هو ما يفسر ظهور مفهوم هذه الأخيرة كوظيفة إدارية و ذلك منذ بداية التسعينات عندما بدأت بعض المؤسسات في تنفيذ ممارسات

¹ الوداني عبدالله، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياض: معهد الإدارة العامة، 2009، ص11.

² Charles Despres and Daniele Chauvel, « *Knowledge management* », Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 2, 1999, pp. 110-120.

³ نسيم حمودة، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2010، ص 44.

⁴ برس يورك، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لوجمان للنشر، القاهرة، 2005، ص07.

إدارة المعرفة و من أهم هذه المؤسسات نجد شركة أندرسون (Anderson) الإستشارية حيث كانت الفكرة بتطوير طرق إبداعية لاستثمار المعرفة التي تحصل عليها هذه المؤسسة و معالجتها.¹

كل هذه الأسباب أُلقت بظلالها على مجال إدارة الأعمال لتتجه اقتصاديات دول العالم إلى اقتصاديات معرفة و بعدما كانت مؤسسات الأعمال تحقق القيمة المضافة من العمليات التحويلية للأشياء أصبحت الآن تحقق قيمة أعلى من عمليات وأنشطة إدارة المعرفة و أخذت تتحول المؤسسات شيئاً فشيئاً إلى مؤسسات قائمة على المعرفة.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ولفهم وتعريف إدارة المعرفة هناك ثلاث مداخل أساسية وهي كما ذكرها (Malhorta):²

أ - المدخل المعلوماتي: يتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد بيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المؤسسة.

ب - المدخل التقني: يهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.

ج - المدخل الثقافي: يهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المؤسسات الساعية للتعلم.

وفي كل هذه المداخل تسعى إدارة المعرفة إلى تقديم حلول للإدارة من خلال استثمار موارد المعرفة وبناء ذاكرة للمعرفة والتركيز على تبادل المعرفة والمشاركة، ومن بين التعاريف نذكر:

¹ Ahmad Al-Athari and Mohamed Zairi, « *Building benchmarking competence through knowledge management capability, An empirical study of the Kuwaiti context* », Benchmarking: An International Journal, Vol. 8 No. 1, 2001, p 73.

² Malhotra, Yogesh: "Knowledge Assets In The Global Economy" Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, July-Sep, 2000, P83.

❖ يرى (Chou) أن إدارة المعرفة هي: "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمؤسسة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المؤسسة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء".¹

❖ هذا وقد استنتج (الأكلبي) تعريفاً لإدارة المعرفة على أنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد سواء (موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة".²

❖ وعرفتها (الزامل) بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي".³

❖ إدارة المعرفة هي "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة للإنجازات المؤسسة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين".⁴

نلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه لإدارة المعرفة وقد يعود السبب في ذلك كون هذا المفهوم يشكل حقلاً معرفياً جديداً لا يزال في مرحلة التطوير والإستكشاف و لذلك فإن التأطير المفاهيمي لهذا الأخير لم يكتمل بعد ومن ناحية أخرى فإن إدارة المعرفة هي : "عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمؤسسة".

إن إدارة المعرفة هي نظام أو فرع من المعرفة أو من الإدارة يركز على الأساليب النظامية والإبداعية والأدوات والممارسات المعرفية التي تقدم عليها المؤسسة لرصد المعرفة التي تملكها الكفاءات الفردية بحيث تفيد بقية

¹ Chou Yeh, Yaying Mary, "The Implementation of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education", Journal of College Teaching & Learning, Vol.2, No9,2005, p.26.

² الأكلبي علي ذيب، "إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص26.

³ الزامل رم، "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي (العدد1)، 2006، ص24.

⁴ علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004، ص48.

العاملين من داخل المؤسسة، الأمر الذي يفرض ضرورة وضع مسار لإدارتها من خلال عمليات توليدها وحفظها وتوصيلها واستخدامها بفاعلية وكفاءة تعجز المؤسسات المنافسة على تقليدها أو استنساخها لتكون مصدرا رئيسيا للربح وللميزة التنافسية.

إن إدارة المعرفة ليست مجرد مبادرة أو مشروع تتبناه المؤسسة ، بل هي مفهوم شامل لكل أقسام المؤسسة كونها حزمة من العمليات والأنشطة التنظيمية المتنوعة العابرة للمجالات الوظيفية التي تقوم بعملية تكوين المعرفة الجديدة بصورة مستمرة وإدارة التعاضد بين تكنولوجيا المعلومات وقدرة الابتكار الخلاقة للموارد الإنسانية الموجودة في المؤسسة ، وهي ليست إدارة للفراغ والعدم بل هي إدارة للمعنى والمعزى لمخزون الخبرات والتجارب الإنسانية .

وكخلاصة لما سبق يمكن إعطاء مفهوم شامل لإدارة المعرفة على أنها: " مجموعة من العمليات و الأنشطة التي من شأنها توليد، استخدام، نشر و نقل المعرفة، هذه العمليات تكون مدمجة ضمن نظام متكامل و فعال يسهل الوصول و التعامل مع مختلف مصادر المعرفة من أجل استخدامها بالطريقة الأمثل و التي من شأنها تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة و فعالية إلى جانب تشجيع الإبداع و الابتكار وخلق القيمة للمؤسسة".

المطلب الثالث: أهمية، وأهداف إدارة المعرفة

تستمد إدارة المعرفة أهميتها من كونها الأساس في الاستخدام و الاستغلال الأمثل للموارد المعرفية التي تمتلكها المؤسسة بهدف التحسين والإرتقاء بالأداء المؤسسي، كما أن إدارة المعرفة في وقتنا الحالي أصبحت أكثر من ضرورة وذلك نتيجة لثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات و الاتصالات و الاستخدام المكثف لنتائج و إفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الإقتصاد وتطوير نشاطاته و نموه، و يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في مجموعة من النقاط كما يلي: ¹

- ✓ إن إدارة المعرفة هي وسيلة فعالة لاستثمار رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة و ذلك من خلال تسهيل بلوغ المعرفة واستخدامها من قبل الأفراد المحتاجين إليها؛
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات من أجل تخفيض التكاليف و زيادة الموجودات المعرفية مع زيادة جودة المنتوجات؛
- ✓ تعد إدارة المعرفة حافزا للمؤسسات يدفع هذه الأخيرة لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية وتوجيه الجهود لخلق معارف جديدة والكشف عن علاقات غير معروفة و غامضة؛
- ✓ تعزز إدارة المعرفة قدرة المؤسسة على تحسين أدائها و ذلك اعتمادا على المعرفة و الخبرة؛
- ✓ تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق و تخزين المتوافر منها وتطويرها وكذا المشاركة لها وتطبيقها وتقييمها؛

¹ محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 60 .

✓ تمكن المؤسسات من تجديد ذاتها باستمرار و مواجهة التطورات و المتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال في وقتنا الحالي؛

✓ تساهم إدارة المعرفة في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها الأمر الذي يتحقق من خلال التركيز على المحتوى.

من أبرز أهداف إدارة المعرفة نجد :¹

✓ تعمل إدارة المعرفة على تحقيق الكفاءة الإنتاجية كونها تتيح للأفراد التعامل مع العديد من المشاكل الجديدة و المعقدة كما تزودهم بالقدرة على اتخاذ القرارات كما تشكل لديهم رؤية مستقبلية تمكنهم من العمل بكل كفاءة و فعالية؛

✓ توليد المعرفة اللازمة و الكافية و كذا القيام بمختلف العمليات والأنشطة المعرفية ، وعمليات نشر المعرفة لجمع الأطراف ذوو العلاقة؛²

✓ السعي إلى إيجاد القيادة الإدارية القادرة على بناء نظام معرفي متكامل يتولى عملية إدارة النشاطات والعمليات المختلفة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛

✓ حفظ وتخزين المعرفة بالشكل والطريقة اللازمة التي تمكن من سهولة الوصول إليها في وقت الحاجة إليها ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار التقنيات و الأساليب و الآليات المتطورة المعتمد عليها في مثل هذه العمليات؛

✓ تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد العالمي الجديد أو كما يسمى الإقتصاد المبني على المعرفة لتعمل هذه الأخيرة كشبكة من الأنشطة بحيث تساهم بفعالها هذا في التحول نحو الشبكات الإقتصادية الواسعة و التجارة الإلكترونية؛

✓ تعمل إدارة المعرفة على جمع الأفكار و المقترحات الذكية من ميدان العمل و في المقابل فإنها تنشر أفضل الممارسات والأنشطة التي يتم العمل بها في داخل المؤسسة؛

✓ تعمل إدارة المعرفة على تعزيز الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف مع التعقيد البيئي و كذا الذكاء و التعلم و من الشروط الأساسية لزيادة العملية الإبداعية و خلق الأفكار الإبداعية نجد تعامل الأفراد معا و تبادل الأفكار فيما بينهم وكذا الاستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم و تعتبر إدارة المعرفة الدعامة المناسبة لتحقيق كل ذلك؛

✓ تحسين الإنتاجية حيث أن توفر المعارف لدى الأفراد و سهولة الوصول إليها من خلال وسائل الإتصال التي يجب أن تكون متوفرة داخل المؤسسة تساهم و بشكل كبير في زيادة و تحسين الإنتاجية ؛

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص80.

² Hols apple, and M.singh, « *the knowledge management value chain model : activities for competitiveness*», Expert systems with application ,vol 20, 2001, p 82.

✓ تعزيز التعاون بين مختلف أقسام المؤسسة و يتم ذلك من خلال تبادل المعارف المتوفرة في المؤسسة بمختلف أقسامها سواء كانت تلك المعارف ضمنية أو صريحة و بذلك يتحقق التنسيق و التكامل الذي ينعكس على أداء المؤسسة ككل؛

✓ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها و الجودة العملائية وإدارة الموارد البشرية وكذا إدارة الزبائن و تقييم الإنتاج.¹

إلى جانب ما سبق نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس فكرة مؤسسة المعرفة بحيث تقوم هذه الأخيرة عن طريق عملياتها المختلفة بتنفيذ خطة محكمة تجعل بالإمكان أن يسهم كل قسم من أقسام المؤسسة بإنتاج وتوليد المعرفة حسب مساهمته في مجال تخصصه لتوضع جميعها في قالب واحد يطبق على جميع المستويات التنظيمية و في جميع الأقسام ليعود بالنفع العام على المؤسسة و على أنشطتها و أعمالها المختلفة.

المطلب الرابع: مبررات التحول نحو اتجاه إدارة المعرفة

أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (Wickham, 2001)، (الرفاعي وياسين 2004)، (Mayers, 2004) وغيرها من الدراسات والتي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المؤسسات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد، يمكن أن نجملها فيما يلي:²

- ◀ **تحسين عملية اتخاذ القرارات:** إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا؛
- ◀ **تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل:** إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر؛
- ◀ **يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم:** ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية؛
- ◀ **يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل:** ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين؛
- ◀ **يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل:** وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي؛

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص33.

² نفس المرجع السابق، ص35.

◀ يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل: إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين؛

◀ تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل: من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى؛

◀ العمل على تحسين العمليات الداخلية: الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف؛

◀ العمل على تحسين الإبداع داخل المؤسسة: والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

المطلب الخامس: مستويات استخدام إدارة المعرفة وإستراتيجياتها

أ- مستويات استخدام إدارة المعرفة

أشارت الدراسة التي قام بها Wiig إلى أن الأفراد يستخدمون المعرفة ضمن أربعة مستويات على النحو التالي:¹

1. **المستوى الأول:** وهو مستوى وضع الأهداف أو المعرفة المثالية Idealistic (معرفة الرؤيا، الهدف، والأنموذج).

إن جزءاً من هذه المعرفة معروف بشكل جيد، بل هو ظاهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معه بشكل واع، وإن الجزء الأهم من هذا النوع ليس معروفاً، إذ أنه معرفة ضمنية، ولا يمكن الوصول إليها إلا بشكل غير واع، وهي تستخدم لتحديد ما هو ممكن، ولتوليد الأهداف والقيم (معرفة لماذا؟ Know-Why).

2. **المستوى الثاني:** وهو مستوى المعرفة النظامية Systématique (معرفة النظام، الخطة، مرجعية المنهجية).

إن المعرفة النظرية التي يمتلكها الأفراد حول إرساء النظم، والمبادئ العامة واستراتيجيات حل المشكلة، هي معرفة ظاهرة، ومعروفة لدى الأفراد إلى حد بعيد، ويستخدم الأفراد هذه المعرفة من أجل تحليل مداخل وبدائل جديدة، وتركيبها والتفكير فيها بعمق، أي أنها تستخدم من أجل تكوين فهم حول كيف تعمل الأشياء، وكيفية البدء (معرفة ذلك Know-That).

3. **المستوى الثالث:** وهو مستوى المعرفة البراغماتية Pragmatique (معرفة إتخاذ القرار والمعرفة الواقعية).

إن معرفة إتخاذ القرار هي معرفة عملية Practical وغالباً تكون ظاهرة، ويستخدم الأفراد هذا المستوى من المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية وإتخاذ القرارات (معرفة كيف Know-How).

¹ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 74.

4. **المستوى الرابع:** وهو مستوى المعرفة الأوتوماتيكية (Automatique) (معرفة الأعمال الأوتوماتيكية). وفي هذا المستوى يكون الأفراد على معرفة وألفة بهذا النوع من المعرفة التي قاموا بآتمتها، وقد أصبحت في معظمها معرفة ضمنية، إذ يستخدمها الأفراد لتنفيذ المهام بشكل أوتوماتيكي، أي دون تفكير واع.

ب- إستراتيجيات إدارة المعرفة

يعتبر مجال ممارسات واستخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالاً واسعاً يمكن أن يغطي كافة أوجه بناء المعرفة، بدءاً من التعلم أثناء العمل وبرامج التدريب، وانتهاءً بالبحث والتطوير. كما أنه لا يمكن لأي مؤسسة من المؤسسات أن تبدأ تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة إلا من خلال وضع إستراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة الموجودة في المؤسسة، وتحديد الإحتياجات والأهداف. وتبعاً لذلك اقترح Wiig ثلاث إستراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسات، وهذه الإستراتيجيات هي:¹

1. **إستراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:** ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الإهتمام، وتمكن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، وتتميز هذه الإستراتيجية بكونها قليلة المخاطر، لكن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدودة الموارد يكون قليلاً.

2. **إستراتيجية التروي والحذر:** تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بتروي وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق واسع، ووفق الحاجة لهذه الإستراتيجية. وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد المتاحة نسبياً، وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة، كما أن استخدام هذه الإستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمؤسسة تحقيق مكتسبات تنافسية.

3. **إستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها إستراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عالٍ بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها إلزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

¹ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص76.

المبحث الثالث : عمليات إدارة المعرفة ، متطلباتها و معوقاتهما

بعد التعرف على إدارة المعرفة من جانبها المفاهيمي فإنه لابد من وضعها في إطارها العملي والتطبيقي ذلك الجانب الذي يهتم بعمليات وأنشطة هذه الأخيرة و متطلباتها وكذا ما من شأنها تحقيقه على صعيد النتائج بمختلف المستويات والأصعدة .

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت عمليات إدارة المعرفة بتعدد الباحثين المختصين في هذا المجال، و قد تبين من الدراسة الحالية عدم وجود اتفاق تام حول تصنيف و ترتيب تلك العمليات، فهناك بعض العمليات تكررت عند أكثر من باحث، و في أكثر من نموذج من نماذج عمليات إدارة المعرفة و التي يمكن وصفها بالعمليات الأكثر أهمية و قد اتفق معظم الباحثين على العمليات الجوهرية الأساسية لإدارة المعرفة، وهذا ما تبرزه مختلف الآراء و الاتجاهات التي شكلت مجال من مجالات دراستنا اللاحقة، ومن بين هذه الآراء نجد:

- ❖ يحدد توربان (Turban) عمليات إدارة المعرفة بستة مراحل بدءا بإنشاء المعرفة، الإستحواذ عليها ويتم ذلك من خلال تحديدها كمعرفة ذات قيمة و يتم ذلك بطريقة ملائمة، حفظ المعرفة بطريقة فعالة، الإدارة العملية لها من خلال تقييمها و مراجعتها والتأكد من دقتها، و أخيرا عملية نشر المعرفة و التي تتجسد من خلال إتاحة هذه الأخيرة لأفراد المؤسسة حسب الحاجة إليها وفي وقت الحاجة إليها.¹
- ❖ يشير مارتينز (Mertins) في نفس الصدد أن إدارة المعرفة تشمل العمليات التالية: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، خزنها و تطبيقها بحيث تشير العملية الأولى و هي عملية تشخيص المعرفة إلى تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المؤسسة إضافة إلى تحديد مصادرها و طرق الحصول عليها، أما العملية الثانية فتهتم بتحديد الأهداف المراد تحقيقها من ، تلي هذه العملية عملية توليد المعرفة و المقصود بها خلق المعرفة الجديدة ليتم بعد ذلك تخزينها و الحفاظ عليها في قواعد المعرفة أو أوعية المعرفة بمختلف أنواعها، و في الخطة ما قبل الأخيرة يتم توزيع المعرفة على الأفراد المعنيين ليتم بعد ذلك تطبيقها و تجدر الإشارة إلى أن جميع العمليات السابقة لابد أن تخضع للمتابعة حتى يتم التأكد من بلوغ الأهداف المسطرة.²
- ❖ أما دايفيد سكايرم (D.Skyrme) فقد قام بتحديد عمليات إدارة المعرفة بشيء من التفصيل و ذلك من خلال وضعها في عشرة عمليات و هي: أولا إنشاء المعرفة ، ثانيا تحديد المعرفة، ثالثا جمع المعرفة، رابعا

¹ EFRAIM Turban, « *Information technology for management* », John Wily and Sons, Inc, New York, 2007. pp 394.

² Mertins K and Heisig P and Vorbeck J, « *Knowledge Management: best practice in Europe* », Spring Verlage, Germany, 2001, p 28.

التنظيم، خامسا تقاسم المعرفة، أما سادسا فنجد عملية التعلم، سابعا التطبيق، ثامنا الاستغلال، أما العملية التاسعة فتتمثل في حماية وإدارة حقوق الملكية الفكرية، و أخيرا نجد عملية التقييم. ولا يبرز عمليات إدارة المعرفة وتحديداتها وتوضيح المهام الفرعية لها يمكن الاستعانة بالجدول التالي¹:

الجدول رقم (1 - 1): نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة و المهام الفرعية

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
دايفيد سكايرم (D.Skyrme)	1- إنشاء	- أساليب الإبداع - المحاكاة- الحوار المهيكل
	2- للتحديد	- التدقيق المعرفي - تحليل المفاهيم
	3- الجمع	- طلب المعرفة - الاستقصاء و الاسترجاع
	4- التنظيم	- إدارة أدلة المعرفة - خريطة المعرفة
	5- التقاسم	- الممارسات الأفضل - جماعات الممارسة المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل
	6- التعلم	- مراجعة ما بعد العمل - تواريخ المشروعات - شبكات التعلم
	7- التطبيق	- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل
	8- استغلال	- إدارة الأصول الفكرية
	9- الحماية	- إدارة حقوق الملكية الفكرية
	10- التقييم	- تقييم إدارة المعرفة و محاسبة رأس المال الفكري

المصدر: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص10.

¹ نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص10.

و من جانب آخر ذي صلة أتجه العلي و آخرون إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة في ضوء النظر إلى إدارة المعرفة كإدارة أفراد، وليس كإدارة معلومات، و بناء على ذلك تم تصنيف و ترتيب عمليات إدارة المعرفة وفق ما يلي:¹

1 - تشخيص المعرفة: حيث يتم البحث عن المعرفة، فقد تكون موجودة في عقول العاملين أو في النظم والإجراءات، ويتم تمييز أهم هذه الموجودات المعرفية و ترتيب أولوياتها و أهميتها.

2 - اكتساب المعرفة: يتم ذلك عن طريق مصادر داخلية مثل: المؤتمرات، التداولات و الحوارات والاتصال بالزملاء والزبائن، أو في طريق مصادر خارجية مثل الخبراء و المستشارين و استقطاب العاملين الجدد.²

3 - توليد المعرفة: يقصد بها إبداع و تكوين المعرفة و العمل على توليد رأس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية، وقد تزود المؤسسة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق إنجازات وخطوط عمل جديدة في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات الفنيين، ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والإحتفاظ بها.³

4 - تخزين المعرفة: ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية التي تحوي مجموعة متنوعة من المعارف كالثائق وقواعد البيانات الالكترونية والمعرفة المخزنة في النظم الخبيرة، وهناك عدة طرق للتخزين كالتدوين والاعتماد على التقنية.

5 - تطوير المعرفة وتوزيعها: ويتم ذلك من خلال تطوير المعرفة وزيادة قدرات وكفاءات صناع المعرفة، ما يعني ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري، واستقطاب العاملين الأكثر كفاءة في مجال إدارة المعرفة، والتركيز على التعلم التنظيمي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.⁴

6 - تطبيق المعرفة: إن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق "فالمعرفة قوة إذا طبقت"، وهذا التطبيق يعمل على تحسين مستواها ويجعلها أكثر عمقا.⁵

و انطلاقا مما سبق فإنه يمكن إجمال عمليات إدارة المعرفة كما يلي:

✓ **تشخيص المعرفة و تحديدها:** تشمل هذه العملية تحديد كل من المعرفة المطلوبة و كذا مصادرها ومكان تواجدها.

¹ العلي عبد الستار، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 98 .

² حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، دار إتراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 26.

³ جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 62.

⁴ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 404.

⁵ محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010، ص 10.

- ✓ **توليد المعرفة:** تشمل مجموعة من العمليات الفرعية التي من شأنها خلق المعرفة بالتنوع التي تحتاجها المؤسسة و التي تفي باحتياجاتها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها.
- ✓ **تخزين المعرفة وتنظيمها:** تشمل هذه العملية وضع المعرفة المتوصل إليها ضمن أوعية معرفية أو ضمن ما يسمى بمستودعات المعرفة و التي تكون بمثابة قاعدة معرفية من شأنها تسهيل الوصول إلى هذه الأخيرة واستخدامها بكل سهولة وذلك اعتمادا على الوسائل والأدوات التكنولوجية المختلفة وخصوصا تكنولوجيات المعلومات والاتصال (TIC).
- ✓ **توزيع المعرفة:** تهتم هذه العملية بإتاحة المعرفة المطلوبة للأفراد المعنيين و ذلك من خلال مجموعة من الطرق و الوسائل المختلفة التي من شأنها تمكين الأفراد من تطبيق المعرفة المولدة.
- ✓ **تطبيق المعرفة:** تشمل مختلف الأنشطة التي يتم من خلالها وضع المعرفة حيز التنفيذ و الإستفادة من الإضافات التي قد تأتي بها هذه الأخيرة سواء في المنتج أو في أساليب العمل.
- ✓ **التقييم:** تشمل هذه العمليات كل الإجراءات و الأنشطة التي من شأنها متابعة و تقييم مختلف العمليات السابقة وذلك من أجل ضمان السير الحسن لتلك الأخيرة بما يكفل أهداف إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: أهداف استخدام عمليات إدارة المعرفة

- تدرك المؤسسات على اختلافها أن استخدام عمليات إدارة المعرفة ليس هو الهدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة ، وتدرك أيضا أنه لا بد أن يكون هناك أهداف لاستخدام عمليات إدارة المعرفة وان تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وبدون ذلك تصبح مجرد تكلفة وعملية مريكة¹.
- ويرى السلمي أن أهداف استخدام عمليات إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:²
- البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية والتعرف على محتوياتها ومدى اتفاقها مع احتياجات المؤسسة ومتطلباتها ؛
 - محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بالمؤسسة وتقديم الحوافز لهم لإظهارها؛
 - تنمية سبل التفاعل والتبادل المعرفي بين أعضاء المؤسسة من خلال قنوات الاتصالات التنظيمية المختلفة ؛
 - وضع المعرفة المتاحة موضع الاستخدام الفعلي في تصميم الأعمال وخطط الأداء ومهام العاملين وتنميتها وتحديثها باستمرار ؛
 - تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات المؤسسة ومستوياتها المختلفة ونقلها إلى خارج المؤسسة من خلال نشرها بين العملاء والمتعاملين.

¹ الزيادات محمد عواد، مرجع سبق ذكره، ص96.

² السلمي علي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص216.

وتوضح خضير أن أهداف استخدام عمليات إدارة المعرفة تتمثل في: ¹

- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها؛
- تشجيع العمل بروح الفرق وتحقيق التفاعل الإيجابي بين العاملين؛
- الإسهام في تسريع عملية التطوير في المؤسسة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة؛
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات العملية.

ومما سبق يمكن الإستنتاج أن أهداف استخدام عمليات إدارة المعرفة تكمن في:

البحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة، استقطاب المعرفة التي تحتاجها المؤسسة ، تخزينها في قواعد المعلومات وتحديثها، وضع المعرفة موضع الاستخدام وتوزيعها بين المستويات الإدارية.

المطلب الثالث: أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة

تعي المؤسسات الإدارية أهمية المعرفة فيها وأنها رأس المال الفكري والأصل الأكثر أهمية من أصول المؤسسة الأخرى لذلك تسعى في توفير كل السبل والوسائل المتاحة لتهيئتها والاستفادة منها واستخدامها والمحافظة عليها، وان ما يؤكد الحاجة إلى عمليات إدارة المعرفة أن المؤسسة تتعرض إلى خسارة في رأسمالها عندما يترك أحد موظفيها من ذوي القدرات العالية أو من قيادتها العمال بها دون تسجيل خبراته ونقلها إلى من يخلفه. ²

و تكمن أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة في ما يلي: ³

- إشباع الحاجة إلى المعلومات وتسهيل الوصول إليها بالوقت والكم والنوع المناسب؛
- تمكين المؤسسات من اتخاذ القرارات الصحيحة؛
- تحسين فاعلية النشاطات التنظيمية والوصول إلى نتائج مرضية؛
- تساعد في إدارة الأداء التنظيمي لأنها تحتوي على معلومات مرتبطة بكافة نشاطات المؤسسة ؛
- تحسين إنتاجية العاملين وتخفيض التكاليف المرتبطة بالأداء؛
- زيادة مرونة المؤسسة في الاستجابة للبيئة الخارجية.

ويمكن الإستنتاج مما سبق أن أهمية استخدام عمليات إدارة المعرفة تكمن في أنها تساهم في:

سرعة اتخاذ القرارات، إنجاز المهام بوقت وجهد أقل، تطوير مستوى الأداء، تنمية قدرات ومهارات العاملين، تحسين مستوى الخدمة المقدمة، سرعة الاستجابة للتغيرات.

¹ خضير إيمان سعود، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص10.

² القحطاني سالم سعيد، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص11.

³ طيطي خضر مصباح، إدارة المعرفة - التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص105.

المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة

يختلف الباحثون في مجال المعرفة حول متطلبات هذه الأخيرة إلا أن هذه المتطلبات تشمل في مجملها مجموعة من العناصر الأساسية التي لا بد من توافرها عند تطبيق إدارة المعرفة و سنعرض فيما يلي مجموعة من الرؤى في هذا المجال:

❖ يركز الباحثان دايسبراس و شوفل (Despres and Chauvel) على أن المعرفة بحاجة إلى المتطلبات التالية:¹

- **تكنولوجيا المعلومات:** يعتبر الاهتمام بالتطورات التقنية والتكنولوجية والتدريب على استخدامها عاملاً أساسياً ومتطلباً ضرورياً لإدارة المعرفة داخل المؤسسة والذي من شأنه تسهيل جمع وتنظيم المعرفة وإيصالها للعمال الذين يحتاجونها.²
- **الأصول الفكرية و رأس المال الفكري:** بحيث لا بد من التركيز و البحث عن المعرفة من مختلف مصادرها واستخدامها في الأعمال التي من شأنها خلق القيمة للمؤسسة.
- **تشارك الأفراد:** يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تشارك المعارف بين مختلف عمال المعرفة و يتم ذلك من خلال الدورات والندوات الهادفة لاكتساب الخبرات و المهارات التي تمكن من بناء قدرات معرفية أوسع تقود المؤسسة إلى التميز عن منافسيها.
- و كخلاصة لما سبق فإنه يتضح جلياً أن بناء نظام لإدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية والتي سيتم إجمالها فيما يلي:

✓ **توفير البنية التحتية:** ممثلة أساساً في التقنية و خصوصاً ما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والإتصال ومحركات البحث وأنظمة المعلومات.

✓ **الهيكل التنظيمي:** إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرفت عدة تطورات شأنها في ذلك شأن مختلف عمليات ووظائف المؤسسة و لعل أهم عنصر ألقى بظلاله على تصاميم الهياكل التنظيمية هو ظهور تكنولوجيا المعلومات و تطور وسائل الإتصالات و قنواتها الأمر الذي استلزم التفكير في تصاميم تدعم استخدام التكنولوجيا وتسمح بانتقال المعارف و تبادلها بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة و يظهر تأثير الهيكل في النتائج التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال زيادة الإلتزام و الولاء التنظيمي وبشكل غير مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الأداء.³

¹ Despres and D Chauvel, « *Knowledge horizons* », Butter Worth Heinemann, Boston, 2000, p250.

² سعد غالب ياسين، أساسيات المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص139.

³ محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي دراسة حالة المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات الإدارية والمالية العامة، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2007، ص9.

- ✓ **الموارد البشرية:** يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفر موارد بشرية كفؤة مبدعة و قادرة على توليد المعرفة و التشارك بها، وخصوصا مع تنامي الاعتماد على فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، و التغيير المستمر في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، و عملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على طبيعة العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وكذلك بينهم و بين قيادة المؤسسة أي بعبارة أخرى يتطلب الأمر بيئة اجتماعية تشجع الإبداع و الابتكار.
- ✓ **ثقافة المؤسسة:** إذ تعتبر ثقافة المؤسسة من بين أهم عناصر التمكين لإدارة المعرفة و هو ما يتحقق من خلال تشجيع الأفراد على التفاعل مع بعضهم البعض و التشارك بالأفكار و الخبرات ووجهات النظر و أن يصغوا لبعضهم البعض، كل هذا يساعد على نجاح مشروع إدارة المعرفة و ظهور نتائجه على مختلف المستويات¹.
- ✓ **القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمؤسسة وكذا توجيه الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة .

المطلب الخامس: معوقات استخدام عمليات إدارة المعرفة

- تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي تحول دون استخدام عمليات إدارة المعرفة بالشكل الذي يجولها إلى مؤسسات معرفية وتتعلق هذه التحديات بعوامل ثقافية وتنظيمية وأخرى شخصية تتعلق بالموظفين.
- يذكر نجم عبود إن معوقات استخدام عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات يمكن وضعها في الجوانب التالية:²
- **ضعف توثيق المعرفة :** تتعرض بعض المؤسسات لضعف توثيق المعرفة تحت تأثير برامج الإصلاح الإداري التي تدعو إلى محاربة الروتين والحد من الأعمال الورقية مما يجعلها تفتقد لمشروعاتها وتجاربها السابقة التي ربما تحتاج لاستخدامها لاحقاً.
 - **المبالغة في توثيق المعرفة :** قد تتجه المؤسسة إلى توثيق كل شيء مما يغمر معرفتها بكم هائل من المعلومات غير المفيدة ، ويضيع عليها المعرفة المفيدة.
 - **المعرفة الزائفة :** الصورة النمطية التي تشاع عن البعض بأنهم يملكون المعرفة والخبرة وحلول المشكلات وهم كذلك فيما لا تحتاجه المؤسسة وغير ذلك فيما تحتاجه.

¹ بلال خلف السكارنه، التطور التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 359.

² نجم عبود نجم، التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة المطالب الأساسية وتوقعات الأداء ، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 22.

- **اكتناز المعرفة :** وهذا هو الاتجاه لدى بعض العاملين عندما يشعرون بالمنافسة والتهديد أو عدم الاعتراف بقيمتهم، لهذا يميلون للاكتناز وعدم تقاسم المعرفة.
- **تسرب المعرفة :** جميع المؤسسات العامة تعاني اليوم من فقدان أفرادها ممن يملكون المعرفة فعندما ينتقلون أو يتقاعدون ويخرجون من العمل تخرج معرفتهم معهم ويتركون فراغاً لا يستطيع خلفاؤهم سده، إضافة إلى جذب شركات القطاع الخاص لأفضل العاملين في القطاع العام. ويوضح الحارثي أن المؤسسات تعاني كثيراً في مجال استخدام عمليات إدارة المعرفة بسبب¹:
 - غياب الرؤية الواضحة والأهداف والغايات المحددة.
 - غياب المعايير اللازمة لقياس الأداء الفردي والجماعي.
 - نقص مهارات العاملين.
 - ضعف مهارات القيادات الإدارية في الأجهزة الحكومية.
 - الأسلوب الإداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين.
 - الجهل بأهمية نقل المعرفة وعدم رصد المعرفة المهمة الصريحة والضمنية نتيجة الانشغال بالعمال التنفيذي اليومي.
- ومما سبق نستخلص أن معوقات استخدام عمليات إدارة المعرفة إما تكون شخصية أو تنظيمية ومنها ما يلي:
 - نقص الثقافة بمفهوم المعرفة وأهمية التعلم منها وتناقلها.
 - القصور في توضيح منافع استخدام عمليات إدارة المعرفة.
 - اكتناز المعرفة من قبل بعض الموظفين للاعتقاد بعدم الفائدة من إشراك الآخرين بها.
 - الهيكل التنظيمي التقليدي ومركزية الإدارة ونطاق الرقابة والإشراف التقليدية التي لا تساعد في نقل المعرفة وتبادلها.

¹ الحارثي سعد عويض، أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص20.

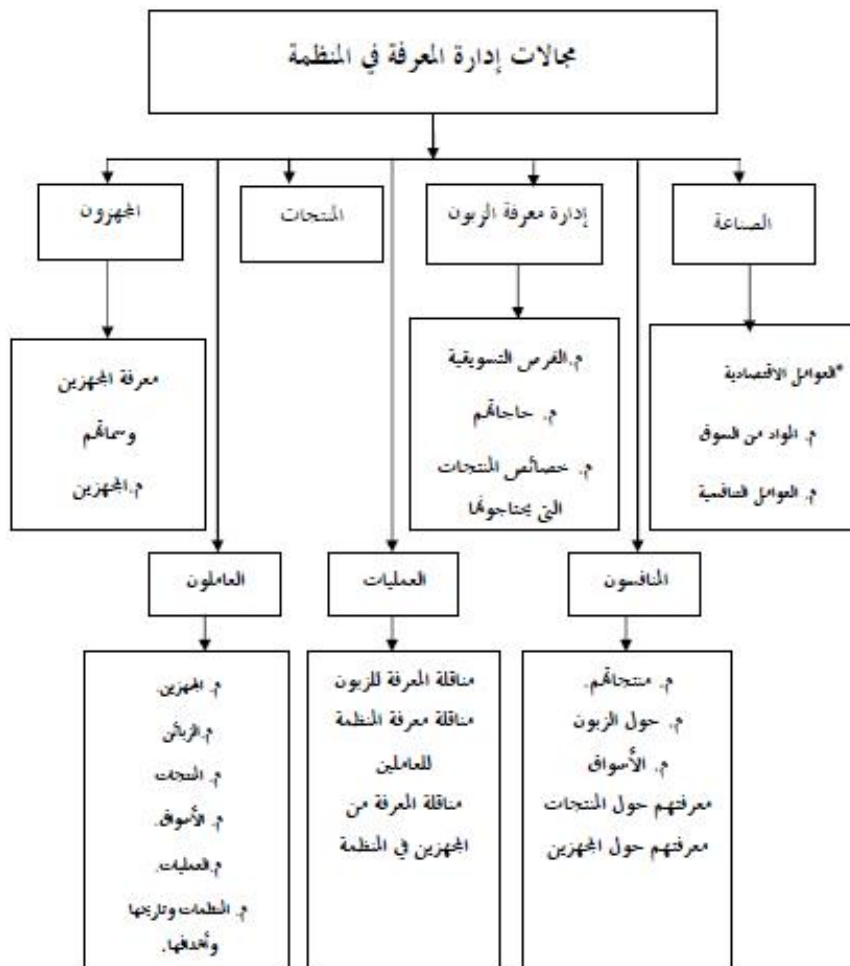
المبحث الرابع: مجالات إدارة المعرفة، عناصرها ونماذجها

إن تطبيق إدارة المعرفة من طرف المؤسسة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها ولكن هذه المجالات اختلف فيها الباحثون فهي متداخلة فيم بينها وهذا ما سنتطرق له في العنصر الأول، أما العنصر الثاني فنتناول فيه عناصر إدارة المعرفة، ثم نشير إلى النماذج التي تسترشد بها المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة في العنصر الثالث.

المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة

تتطلب إدارة المعرفة وجود تنسيق فاعل بين مختلف المجالات والنشاطات داخل المؤسسة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي:¹

الشكل رقم (1-2): مجالات إدارة المعرفة في المؤسسة



Source: Murillo, Garcia and annabi k. customer knowledge management ,journal of the operational research society ,2002 ,vol 8, No.spring, 24

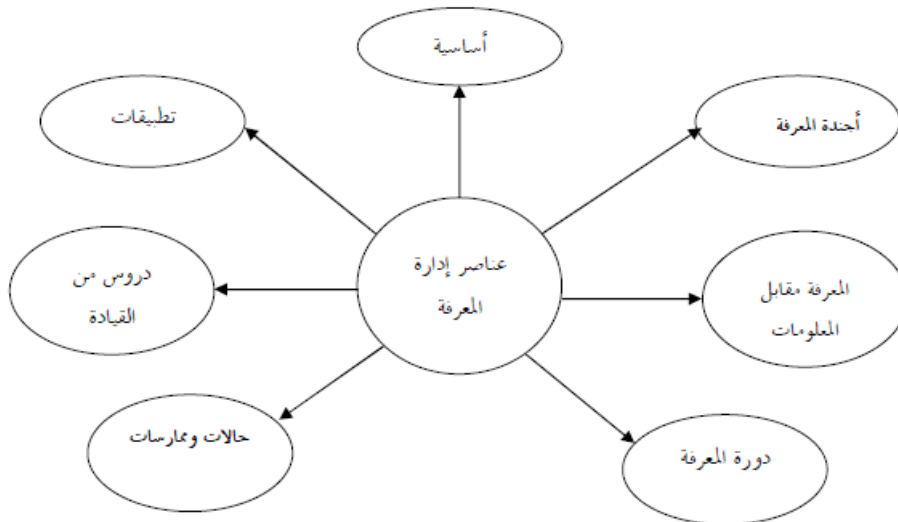
¹علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص33.

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل أن مجالات إدارة المعرفة تشمل كل: من الصناعة، إدارة معرفة الزبون المجهزون، المنافسون، العمليات، العاملون، وهذه عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من المجالات التي يعتمد عليها ومثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين وكذلك زبائنهم ومعرفة الأسواق التي ينشطون فيها، أما العمليات فهي مناقلة المعرفة للزبون، ومناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة، ومن أجل تغطية المجالات السابقة.¹

المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة العديد من العناصر الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعالا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه ويرى العديد من الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): عناصر إدارة المعرفة



Source: Kermally, **Effective Knowledge Management**, a best package, blue print, 2002, P 05.

ومن خلال هذا الشكل يمكن إعطاء شرح موجز لعناصر إدارة المعرفة وفق ما يلي:²

- **أساسية:** تعتبر إدارة المعرفة أساسية وليست موضحة، فالمعرفة هي إحدى أساسيات الموجودات غير الملموسة في عمليات المؤسسة وتزداد منتجات العديد من المؤسسات بوجود الابتكارات لذا فإن إدارة المعرفة موجودة لتبقى.
- **أجندة المعرفة:** تتكون من فرق المعرفة وقواعد المعرفة، مثل محركات البحث وأدوات الاستكشاف التي ساهم الذكاء الصناعي في توضيحها والأدوات التصورية التي تخدم الأسواق المالية،

¹ الشبتي جويبر مطر، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، 2002، ص 46.

² Kermally, **Effective Knowledge Management**, a best package blue print, 2002, P 05.

وأدوات التعاون والمؤتمرات وغيرها، ومراكز المعرفة التي تقوم بمهام متعددة مثل تحديث مكتبة المنشأة وتشكيل محاور نقل المعرفة في الداخل والخارج مع بنوك المعرفة العالمية، والمؤسسة المتحكمة التي تقوم بمؤسسة ثقافية فيها التعلم التنظيمي والنمو من خلال إبداع وتطوير المؤسسة المتحكمة والتركيز على العامل الإنساني كعامل نجاح فيها تفوق أهميته الاهتمام بالتقنية، وجماعات الممارسة وهي مجموعة من الأفراد ممن يتشاركوا في الاهتمام ويواجهوا مشاكل يستطيعون حلها، وأخيرا خطة عمل مكان المؤسسة الآني والطريق الموصل لمستقبلها المتطور.

- **المعرفة مقابل المعلومات:** لا بد من التفريق بين المعرفة والمعلومات، بحيث أن المعرفة عبارة عن توليفة من المواهب والأفكار والقواعد والإجراءات التي تقود النشاطات والقرارات ويأتي في أعلى هرم الذكاء وهو عبارة عن إضافة الخبرة إلى توليفة المعرفة من خلال عملية التطبيق أما المعلومات فهي بيانات لها شكل ومحتوى يناسب استخدام خاص ويتم تحويل البيانات إلى معلومات من خلال عملية المعالجة التي تقوم بها نظم المعلوماتية.
- **دورة إدارة المعرفة:** إذ تبدأ بجمع المعرفة ثم تصنيفها ثم تنظيمها وتخزينها ثم المشاركة والنشر ثم الوصول والاستخدام ثم الإيجاد (التكوين)، ثم التعريف وهكذا تستمر العملية.
- **قيادة المعرفة:** لقيادة المعرفة صفات متعددة لا بد من توفرها، ومنها نجد أنه يجب أن يمتلك هؤلاء القادة رؤية واضحة وموقف ذو قيمة حول مشاركة الممارسة الفضلى والابتكار الأسرع وإعادة استخدام المعرفة وتطوير القدرات والموجودات الفكرية، ثم تقديم إطار عام سهل للعمل مع إمكانية تطويره.
- **التطبيقات:** أكد العديد من الباحثين على ضرورة تطبيق إدارة المعرفة في الشركات لتؤدي ثمارها، فالتطبيق وحده هو الذي يعزز المعرفة ويمكن من المنافسة، ويبين فيلدين fielden أن تطبيق المعرفة هو الذي يحكم من خلاله فعالية وفائدة المعرفة وخاصة في العملية الإستراتيجية المتعلقة في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذا فالمعرفة قوة إذا طبقت.
- **حالات وممارسات:** لقد طبقت " إدارة المعرفة " في العديد من الشركات ومن أشهرها شركة scnadia life كأول شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة والتي خلصت إلى المعادلة التالية:

المؤسسة الذكية = تقنية المعلومات + رأس المال الفكري + القيم.

علما أن رأس المال الفكري = رأس مال الزبون + رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي.

ومما سبق نرى أن هذه العناصر إذا اشتركت مع بعضها البعض بشكل فعال ومتكامل أدت إلى تطوير المؤسسة.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المؤسسات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة¹، ويمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الهامة ليكون قادراً على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها ومن أبرز هذه الخصائص نجد²:

- **المرونة:** فلا بد أن يكون النظام مرناً قادراً على إستيعاب التغييرات وإدخال التعديلات الضرورية؛
 - **الشمول:** لا بد أن يكون شاملاً لجميع المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الإستمرارية وأن يكون قادراً على تزويد المؤسسة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها واستمراريتها؛
 - **توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على إدارة النظام** وقد يكون فريق عمل متخصص؛
 - **الاتفاق والإنسجام** مع أهداف المؤسسة وخطتها الإستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها؛
 - **القيادة الكفؤة:** حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.
- وقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة من أجل فهم وتوجيه أنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجيتها وافترضاؤها الأساسية ومن بين هذه النماذج:

❖ أولاً: نموذج ويج (1993) (Wiig) :

قدم ويج نموذجاً يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:³

1. بناء المعرفة
2. الإحتفاظ بالمعرفة
3. تجميع المعرفة
4. استخدام المعرفة

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 217.

² هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص77.

³ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 79.

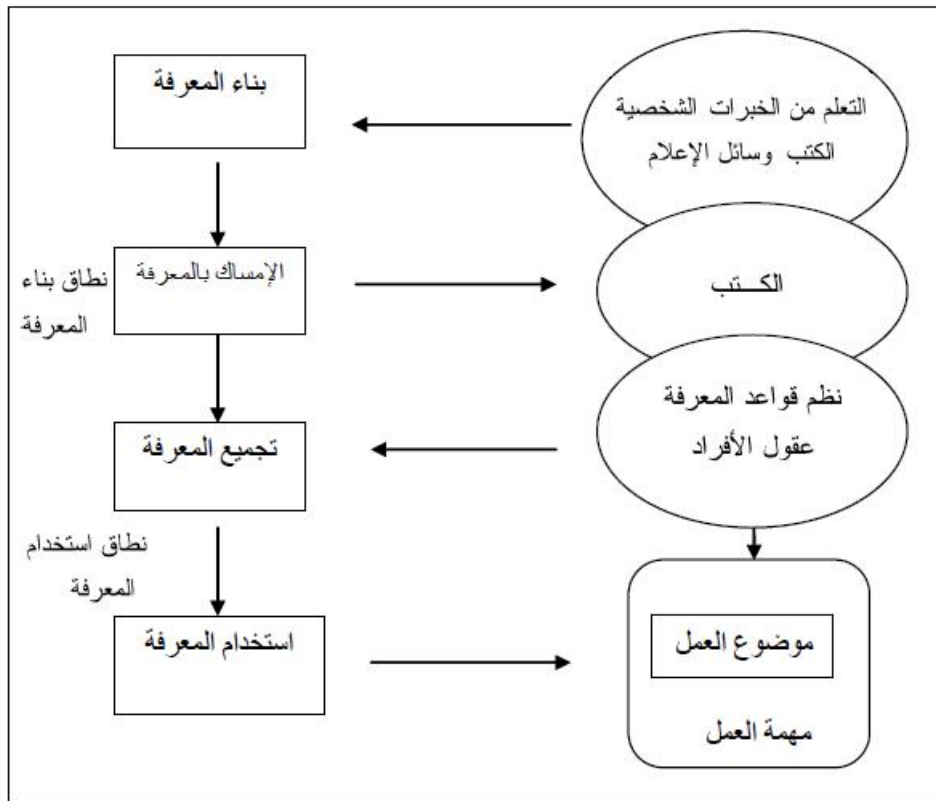
يتم في هذا النموذج تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة تسهل في بناء المعرفة واستخدامها، باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي.

كما أننا نستطيع الإستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين.

كما يتبين من النموذج فإن الإهتمام يتركز أيضا على الإحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد والكتب وفي قواعد المعرفة المحوسبة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن تتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات بين العمال.

و يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك إعتقادا على الموقف. ويلاحظ في هذا النموذج أنه يتم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما. كما يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المؤسسة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

الشكل رقم (1-4): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 80.

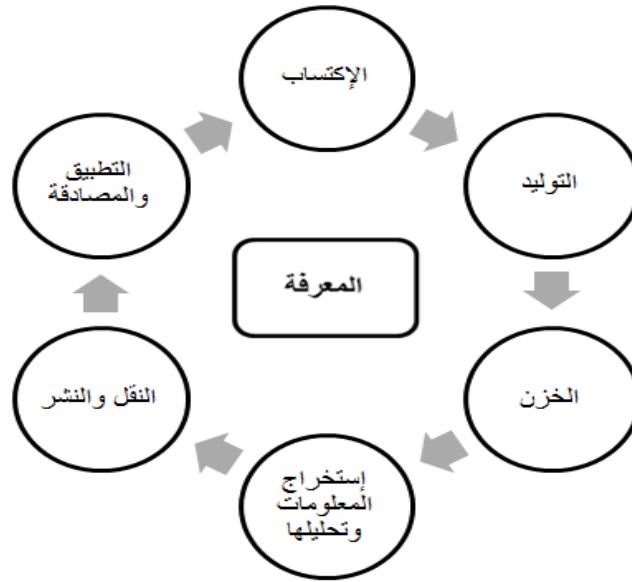
❖ ثالثاً: نموذج ماركوردت (2002) (Marquardt) :

اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:¹

1. الإكتساب Acquisition
2. التوليد Création
3. الخزن Storage
4. استخراج المعلومات وتحليلها Extraction and analyses information
5. النقل والنشر Transfer and Dissémination
6. التطبيق والمصادقة Application and Validation

ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تمثل نموذج ماركوردت وفق التصور الشكلي التالي:

الشكل رقم (1-5): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 78.

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات 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 المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

¹ MARQUARDT . BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION U.S.A, DAVIS –BLACK PUBLISHING COMPANY, 2002, P 26.

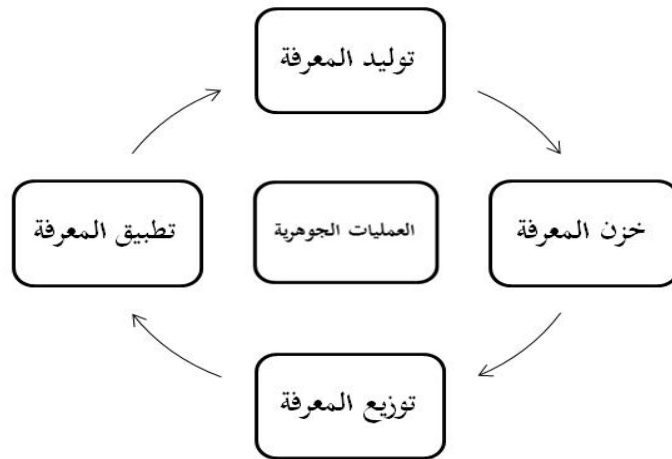
❖ رابعا: نموذج (Finik & Will) (2003)

يركز نموذج (Finik & Will) على إدارة المعرفة وفقا لعملياتها الجوهرية في المؤسسة وتستطيع أي مؤسسة أن تتبنى هذا النموذج لضمان نجاحها.¹

- ← توليد المعرفة Generating knowledge
- ← تخزين المعرفة Knowledge Storage
- ← توزيع المعرفة Knowledge distribution
- ← تطبيق المعرفة Application of knowledge

كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-6): نموذج العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة عند Finik & Will



المصدر: حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص28.

❖ خامسا: نموذج نجم عبود نجم

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

أ- أنه شامل لمصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، ولعمليات المعرفة ولمجالاتها.

ب- أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلمنا وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

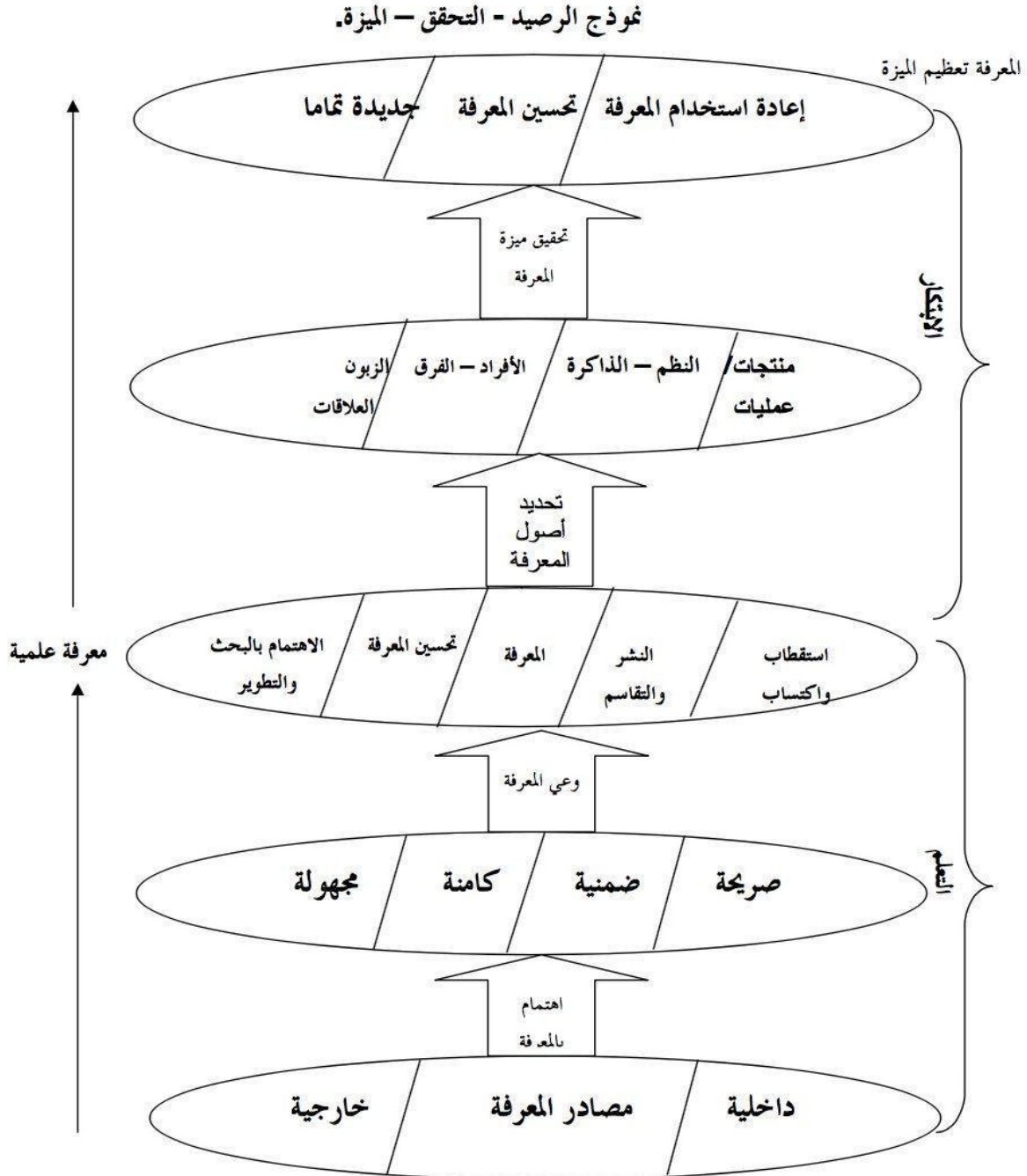
¹ يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المؤسسات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، بغداد، العراق، 2010، ص 255.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 125 .

ج- أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد المعرفي إلى التدفق المعرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للشركة.

إن هذه المميزات والخصائص السابقة الذكر أوضحها الدكتور نجم عبود نجم في المخطط الشكلي التالي:

الشكل رقم (1-7): نموذج نجم عبود نجم



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 126 .

ومن خلال ملاحظة هذا الشكل يتضح أن هذا النموذج يشمل على مجموعة من المراحل يمكن إبرازها كما يلي:¹
أولاً: مرحلة الاهتمام بالمعرفة: في هذه المرحلة يكون اهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة و هنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي.

ثانياً: وعي المعرفة: أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة، الضمنية، الكامنة، والمجهولة في هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

ثالثاً: تحديد أصول المعرفة: في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة والنظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

رابعاً: تحقيق ميزة المعرفة: في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها، وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار.

خامساً: تعظيم رافعة واستدامة المعرفة: هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار.

❖ سادساً: نموذج حجازي (2005)

سعى حجازي إلى بناء نموذج يعمل على قياس المتغيرات المستقلة و الوسيطة والتابعة لتوظيف إدارة المعرفة بعد أن تم تحديد هذه المتغيرات، ويعكس هذا النموذج أثر إدراك المؤسسات العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهوماها، ودورها، وموجوداتها، أهدافها، فوائدها، دور قيادة المعرفة، دور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف المؤسسات إدارة المعرفة سلباً أو إيجاباً.

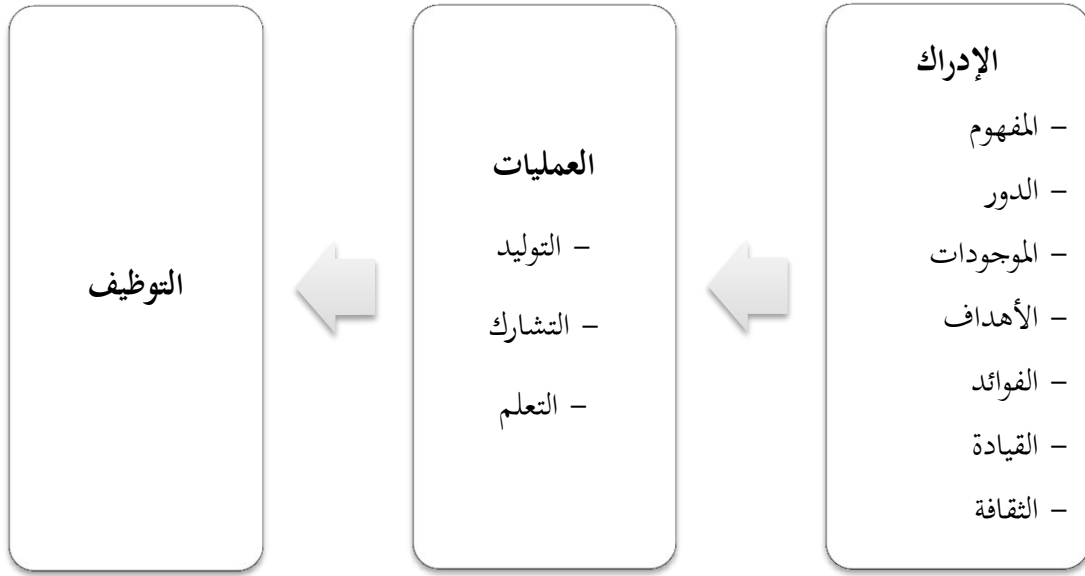
كما أن النموذج يدرس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، التشارك فيها، والتعلم المنظمي (المتغير الوسيط) وأثر ذلك في توظيف المؤسسات لإدارة المعرفة (المتغير التابع).

لقد قام حجازي على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية: المستقلة (الإدراك) والوسيطة (العمليات) و التابعة (التوظيف) وحاول تطبيق المتغيرات في البيئة الأردنية.²

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مرجع سبق ذكره، ص 125 .

² محمد عواد أحمد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 136.

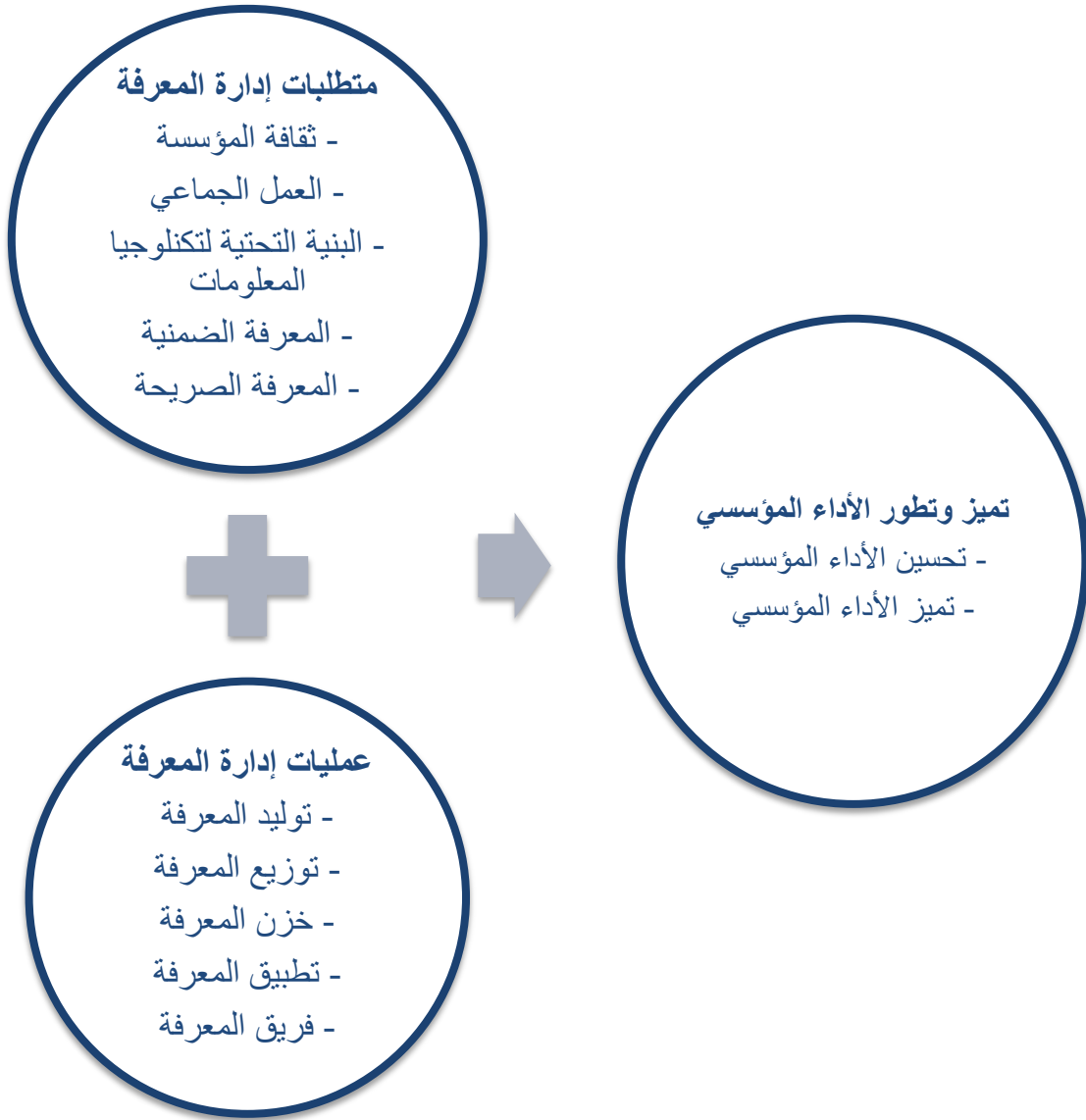
الشكل رقم (1-8): نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



المصدر: هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 82.

نستنتج من خلال النماذج السابقة أن كل نموذج من هذه النماذج ينطلق من فكرة، وكلها تعبر عن عمليات متسلسلة لإدارة المعرفة وتختلف من نموذج إلى آخر، إلا أن الغاية منها في النهاية هو تطبيق المعرفة واستخدامها الإستخدام الأمثل لهذا على كل مؤسسة أن تبني نموذج معين ينسجم مع أنشطتها وإجراءات العمل لديها وخططها الإستراتيجية، هذا ما يقود ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة ككل، لذا وجب عليها أن تبدي إهتمام كبير بإدارة المعرفة.

الشكل رقم (1-9): نموذج مقترح لتوظيف إدارة المعرفة وعملياتها لتحقيق تميز وتطور في الأداء المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالب

تم تصميم نموذج يوضح العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، يتكون النموذج من ثلاثة متغيرات رئيسية، فالمتغير المستقل الأول هو متطلبات إدارة المعرفة وتتكون من عدة أبعاد متمثلة في ثقافة المؤسسة، العمل الجماعي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة. أما المتغير المستقل الثاني هو عمليات إدارة المعرفة وتتكون من عدة أبعاد متمثلة في توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، يجتمع هذين المتغيرين المستقلين لتحقيق أهداف المتغير التابع وهو تميز وتطور الأداء المؤسسي.

المطلب الرابع: المطالب الأساسية للتحويل من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات القائمة على إدارة المعرفة

إن التحويل من المؤسسات التقليدية إلى مؤسسة قائمة على إدارة المعرفة، فإنه يتطلب حزمة متكاملة من عناصر ومكونات إدارة المعرفة، يجب تجسيدها في عمليات وأنشطة المؤسسة، ويمكن إجمال هذه العناصر والمكونات في المطالب التالية:¹

أولاً: الرؤية الاستراتيجية

إن قيادة المعرفة أو القيادة التي تسعى لجعل المعرفة من الأنشطة الأساسية في مؤسستها، هي الضمانة في إستمرار زخم التحويل إلى مؤسسة قائمة على المعرفة، إن مشروعاً كبيراً مثل مشروع إدارة المعرفة لا يمكن التعامل معه على أساس أنه مشروع فني وإنما مشروع إداري، وليس على المستوى التشغيلي، وإنما على المستوى الإستراتيجي الذي تضطلع به القيادة المؤسسة العامة وإدارتها العليا.

إن الرؤية الإستراتيجية لمشروع إدارة المعرفة يجب أن تقدم رصد وتشخيص واقع المؤسسة الحالي (أين نحن الآن؟) والتصور الإستراتيجي لما تسعى لتحقيقه (أين نريد أن نكون؟). هذا إلى جانب تحقيق التوازن بين إمكانيات البيئة الخارجية القائمة على إدارة المعرفة وطموحات وأهداف المؤسسة العامة، بين الموارد المتاحة و الأعباء المفروضة، بين قدرات البيئة الداخلية والفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

ثانياً: البعد التنظيمي

إن مشروع إدارة المعرفة يفترض أن تكون هناك إدارة أو وحدة تنظيمية مسؤولة عنه كوظيفة من وظائف المؤسسة العامة وكمعملية مستمرة، هذا يعني إنشاء وحدة تنظيمية (قسم أو إدارة) لإدارة المعرفة شأنها شأن الوحدات التنظيمية الأخرى، وأن يتم تحديد أهداف ومهام هذه الوحدة بشكل ينسجم مع متطلبات اعتماد المؤسسة في كل وحدتها التنظيمية عليها.

ثالثاً: تخصيص نسبة من موارد المؤسسة لمشروعات وبرامج إدارة المعرفة سنوياً

من أجل تكوين وتطوير أصول المعرفة في المؤسسة وإبقاء زخم عمليات وبرامج إدارة المعرفة لابد من أن تكون هذه النسبة تنسجم مع حجم المهام والبرامج في هذا المجال. كما يجب أن تكون النسبة معروفة ومحددة وأن لا يتم تقليصها عند أي حاجة طارئة تمر بها المؤسسة، بما يحولها إلى نسبة فوائض عند توفرها.

¹ نجم عبود نجم، التحويل إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة المطالب الأساسية وتوقعات الأداء، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد الثاني، العدد الرابع، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2012، ص15.

رابعاً: إيجاد حزمة الوظائف الإدارية والمهنية الخاصة بإدارة المعرفة في المؤسسات

تستخدم الشركات الحديثة اليوم تخصصات وعناوين إدارية و مهنية كثيرة مثل: مسؤول إدارة المعرفة الإستراتيجية، مفكر المعرفة، إستشاري إدارة المعرفة، خبير إدارة المعرفة، إختصاصي إدارة المعرفة، مسؤول المعرفة الرئيس، مسؤول البيانات الرئيس، عامل المعرفة، إختصاصي التعليم والتدريب ... الخ، إن المؤسسات الكبيرة تحتاج إلى إستراتيجي إدارة المعرفة ومفكري ومهنيي واستشاريي إدارة المعرفة، كما أنها بحاجة إلى تدرجات إدارية ومهنية لوظائف إدارة المعرفة، ومن الضروري أن يترافق ذلك مع إختيار وتطوير العاملين في هذه الوظائف، وأن يكونوا الأفراد المتميزين الفعالين وذوي المسؤولية الذاتية، والإستعداد للعمل من أجل نجاح المؤسسة.

خامساً: الخطط السنوية

فكما تكون هناك خطة سنوية لإدارة الموارد البشرية والخطة المالية السنوية، كذلك لابد من أن تكون هناك خطة سنوية لأنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

سادساً: البرنامج التدريبي السنوي

إن إدارة المعرفة اليوم مجال متخصص واسع ومتنوع وحافل بالمفاهيم والأساليب والمعايير التي يمكن إستخدامها لتحسين مستوى أداء العاملين في إنشاء المعرفة (الإبتكار) وتقاسمها وتعلمها وتحسين مجالات إستخدامها وتطبيقها، وكذلك حفظها واسترجاعها.

سابعاً: اعتماد مجموعة معايير الأداء للمعرفة

إن هذه المعايير ينبغي إعتبارها مكتملة لمعايير الأداء الإقتصادي والمالي في المؤسسة ، وهذه المعايير يمكن أن تصنف إلى معايير إنشاء المعرفة الجديدة، معايير إدخال الخدمات والمنتجات الجديدة المطوّرة داخليا أو المكتسبة من خارج المؤسسة ، معايير تقاسم وتعلم المعرفة، معايير التطبيقات والإستخدامات الجديدة للمعرفة الحالية.

ثامناً: الجوائز والشهادات الخاصة بالتميز المعرفي

إن إيجاد شهادات وجوائز تحفز المؤسسات في مجال إدارة المعرفة لبلوغ مستويات عالية والسعي للحصول على مثل هذه الشهادات والجوائز، حيث توجد اليوم الكثير من الجوائز في مجالات متعددة مثل المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الإدارة والإبتكار، وفي المملكة العربية السعودية هناك جائزة التميز الرقمي، وجائزة الملك خالد للتنافسية التي أطلقت سنة 2008، وفي الأردن نجد جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بمحاورها الخمسة (القيادة، المالية، الأفراد، العمليات، المعرفة).

تاسعا: الثقافة القائمة على تقاسم المعرفة والتعلم

تعتبر الثقافة القائمة على الهرمية والاتصالات الصاعدة والنازلة دون السماح بالاتصالات الأفقية عادة ما تسود فيها ثقافة الإكتناز ومحدودية التداول للمعلومات وتركيز المعرفة في الأعلى، وهذه كلها تعتبر ممارسات مضادة لإدارة المعرفة وتقاسم وتعلم المعرفة.

عاشرا: التقرير السنوي لإدارة المعرفة

إن من الممارسات المؤدية إلى تعزيز إدارة المعرفة ومفاهيمها وممارستها وطرق ووسائل قياسها، هو إلتزام المؤسسة بإصدار تقرير سنوي لإدارة المعرفة أو رأس المال الفكري، لأن المهم هو تغطية مجال عمل إدارة المعرفة.

خلاصة الفصل الأول

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن المعرفة تعد الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامي دوره في نجاح المؤسسات، والتي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المؤسسات إلى بيئة جديدة تعتمد على المعرفة المتواجدة في عقول الأفراد من خلال خبرتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة بها.

كما نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات الجوهرية لها والمتمثلة في توليد المعرفة، تخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة، وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمؤسسة الإستمرارية والنمو.

ولهذا قدمت عدة نماذج وعمليات لإدارة المعرفة لمحاولة فهم وتحديد أنشطتها واعتبارها المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الإستفادة والإستثمار الأمثل لتلك المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة ممارسة تسييرية تهدف إلى تكييف المؤسسة مع محيطها ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لها، فبذلك تسعى المؤسسات اليوم إلى تبني إدارة المعرفة للتحول من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات القائمة على إدارة المعرفة، و يتطلب ذلك حزمة متكاملة من عناصر ومكونات إدارة المعرفة، يجب تجسيدها في عمليات وأنشطة المؤسسة للوصول إلى المستوى المطلوب من التقدم و التطور.

الفصل الثاني

تمهيد

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها الإتجاهات الإقتصادية وتزايدت فيها معدلات النمو الإقتصادي وحدة المنافسة أصبحت المؤسسات في موقف صعب للغاية، حيث تمارس البيئة الخارجية ضغوطا مستمرة عليها تدفعها للبحث عن إكتساب مزايا تنافسية، وهذا يتطلب منها تحسين أدائها وتطويره وتحديدته الذي لم يعد أمرا إختياريا ولكنه أصبح نشاطا جوهريا يمكنها من البقاء والإستمرارية وعدم الإندثار، لذا كان الإهتمام بالأداء المؤسسي من المنظور الكلي من أبرز الموضوعات التي تمت دراستها من قبل الباحثين ذلك نظرا لأهميته على المستوى الفردي و المؤسسي من جهة وكذا تداخله مع الإتجاهات الفكرية من جهة أخرى.

وبصفة عامة فالأداء هو النشاط الذي تحقق به المؤسسات أهدافها وتميزها عن المؤسسات الأخرى، وعليه سنقدم في هذا الفصل أساسيات حول الأداء المؤسسي وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي، محدداته ومقوماته
- المبحث الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي، تقييمه و العوامل المؤثرة فيه
- المبحث الثالث: تميز الأداء المؤسسي وتطويره وعلاقته بإدارة المعرفة
- المبحث الرابع: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي، محدداته و مقوماته

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، بل تكاد تكون الظاهرة شاملة لكافة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا انه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان و يعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه، والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

المطلب الأول: ماهية الأداء المؤسسي

1- مفهوم الأداء

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا المنطق سأذكر أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي.

تعريف الأداء حسب P.Drucker: الأداء هو: « قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال».¹

تعريف الأداء حسب Angéliser: يرى أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة.²

كما يتجه كثير من الباحثين للتمييز بين السلوك والانجاز والأداء، وفي هذا الصدد يشير الدحلة أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسات التي يعملون بها، أما الانجاز هو ما يبقى من اثر أو ناتج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي يعبر عن الأعمال والنتائج معا.³

ومما سبق يمكن ان نستنتج أن الأداء هو محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجهه للعمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل.

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص218.

² الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص 218.

³ الدحلة فيصل عبد الرؤف، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص96.

2- مفهوم الأداء المؤسسي

يعرف الأداء المؤسسي بأنه : إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محور التقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب الأساسية للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية و النظم.¹

ويعتبر الأداء المؤسسي محصلة لأداء الأفراد من جهة، وأداء الوحدات التنظيمية من جهة أخرى، مضافا إلى ذلك كله تأثيرات البيئة الاجتماعية والإقتصادية والثقافية المحيطة به.²

والأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، و الأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة:

- 1 - أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛
- 2 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛
- 3 - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبناء على ماسبق نستنتج أن الأداء المؤسسي هو مجموع المدخلات و المخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني: أنواع الأداء المؤسسي

إن الاختلاف أو التباين الموجود في مفهوم الأداء، أدى إلى عدم وجود إتفاق على أنواع الأداء، حيث قسم كل باحث الأداء إلى معايير معينة و فيما يلي أهم هذه المعايير:³

1- حسب معيار الشمولية:

1. الأداء الكلي: هو الأداء المساهم في نمو المؤسسة، ويجسد من خلال جميع إنجازات العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ووصول المؤسسة لأهدافها الشاملة كالإستمرارية والنمو وتحقيق الأرباح؛

¹ العلواني حسن و آخرون، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية، المؤتمر العربي الثاني الأردن، 2009، ص 327.
² الطعمنة محمد، معايير قياس الأداء الحكومي في الأردن وطرق إستنباطها، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، الأردن، المجلد 10، العدد 03، 2009، ص 277.
³ عادل بن عطاء الله، نماذج الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009، ص 46.

2. الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وتنقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار الوظيفي المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ينقسم حسب الوظائف إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

2- حسب معيار المصدر:

1. الأداء الخارجي: يكون نتيجة محصلات خارجية؛
2. الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة، والمتمثلة في أداء الموارد البشرية للمؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي الخاص بإمكانيات المؤسسة واستخداماتها.

3- حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة، والمتمثلة في الوظائف التالية: الوظيفة المالية، الوظيفة الإنتاجية، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، ووظيفة الموارد البشرية، ووظيفة العلاقات العامة.

1. أداء الوظيفة المالية: يتجسد أداء الوظيفة المالية في المؤسسات في ضمان السير السليم و العقلاي للإعتمادات الممنوحة، و يتجسد في مدى شرعية وصحة العمليات المالية، وحسن استخدام الأموال العامة وترتيب إستعمالها واحترام القواعد القانونية؛
2. أداء الوظيفة الإنتاجية: يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية، مع مراعات مستوى الجودة وحدود الإمكانيات المتاحة لها؛
3. أداء وظيفة التسويق: ويتمثل أداء هذه الوظيفة بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل وصول المنتجات إليه وتقديم الخدمات للمستهلكين؛
4. أداء وظيفة التموين: يمثل التموين ووظيفة أساسية في المؤسسة، ويتجسد من خلال إبرام عقود التوريد بالمنتجات والتجهيزات باستعمال التفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للتجهيزات والخدمات المقدمة من طرف الموردين؛
5. أداء وظيفة الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، ومردودية المؤسسة مرتبطة بتحسين قدرة وكفاءة موارها البشرية، و يعتبر الإستثمار في هذا المورد الإستراتيجي من أهم العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسة؛
6. أداء وظيفة العلاقات العامة: تهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقات الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها وتحسين صورتها وطبيعتها في أذهانهم، كما تساهم هذه الوظيفة في تحقيق الإتصال بين المؤسسة وجمهورها

سواء الداخلي والذي يضم الموظفين والزبائن والموردين، والجمهور الخارجي والمتمثل في الصحافة ووسائل الإعلام.

4- حسب الطبيعة:

يمكن تقسيم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار تبعاً لطبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، و تختلف أهداف المؤسسات حسب نوع النشاط الذي تمارسه، فهناك أنشطة إجتماعية وإقتصادية وتكنولوجية وسياسية. وهي كما يلي:¹

1. الأداء الإجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الإجتماعية والتي تسعى إلى تقديم الخدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤولياتها؛
2. الأداء الإقتصادي: إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الإقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات التي تعتبر أدوات ريادية فعالة تساهم في تحريك المصادر المالية من أجل التنمية الشاملة؛
3. الأداء التكنولوجي: يكون الأداء التكنولوجي في عملية تخطيط الأهداف التكنولوجية كالسيطرة على ميدان تكنولوجيا كصناعة الأجهزة الإلكترونية؛
4. الأداء السياسي: يتمثل في بلوغ المؤسسة أهداف سياسية، مثل تمويل حملات إنتخابية لغرض إستغلالها في مصالحهم مستقبلاً.

المطلب الثالث: أهمية الأداء

يحتل الأداء مكانة مرموقة داخل المؤسسات فهو الناتج النهائي لمحصلة أنشطتها سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة حيث يلعب دوراً هاماً في استقرارها وبقائها، لذلك تولي المؤسسات اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء فيها وتسعى إلى تطويره بصورة يمكنها من تحقيق أهدافها، وترجع أهمية الأداء لما يلي:²

- يعتبر مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة؛
- يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- يعبر عن مستوى نجاح الأفراد وإدارة المؤسسة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، ودرجة تنفيذ هذه المهام؛
- يساهم في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة لدى العاملين في المؤسسة.

¹ غربي علي، سلاطينة بلقاسم، قيرة إسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 129.

² ماضي صبري محمد عوض، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 11.

يحظى الأداء باهتمام بالغ من جميع المستويات سواء كان على مستوى العاملين أم على مستوى المؤسسة، وتكمن أهميته في:¹

- بالنسبة للعاملين : يعد أداء الفرد انعكاساً لأداء القسم والإدارة و المؤسسة، كما يعد مقياساً لقدرته على أداء عمله في الحاضر وأداء أعمال أخرى في المستقبل، كما أن اهتمام الفرد بأدائه له علاقة بمستقبله الوظيفي وما يتقاضاه من أجور ومرتبات، كما أن الأداء يرتبط بإحدى الحاجات الأساسية للفرد وهي الحاجة إلى الاستقرار في عملة واثبات ذاته.
- بالنسبة للمؤسسة : يحتل الأهمية في المقام الأول لدى كل مسؤول فعلى أساس الأداء يتم تقييم المؤسسة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذا يهتم المسؤولون في المؤسسات بأداء العاملين لأنه يعاد انعكاساً لأداء المؤسسة ودرجة فاعليتها.

المطلب الرابع: مستويات الأداء

هناك ثلاث مستويات للأداء هي التي يجب التعامل معها وتمثل الأداء الكلي في أي مؤسسة وهي:²

أ - مستوى المؤسسة:

هو أعلى مستوى وهو الذي يحقق التطابق الخارجي للأداء ثم يحدد ما هو الأداء الداخلي المطلوب، وهو المستوى الذي يتطابق مع محيط العمل وجوه الخارجي، ويشمل العمليات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم ووضع السياسات وتحديد العمليات وغيرها، ويشكل حلقة الوصل بين العملاء وحاجاتهم وبين العاملين المطلوب منهم تحقيق هذه الحاجات.

ب - مستوى العمليات:

يسمى جوهر العمليات وهو الذي ينتج مخرجات المؤسسة الرئيسية ويربط مستوى أداء المؤسسة بمستوى أداء الفرد، ويوضح خطوات الأداء الرئيسية التي يستخدمها الأفراد ومجموعات العمل لإنتاج أو خدمة مخرجات العمل المحددة.

ج - مستوى الوظيفة :

يتوقف تنفيذ العمليات وإدارتها على أفراد ذوي وظائف وفرق عمل هم من يمثلون هذا المستوى، الذي يتألف من خمسة عناصر رئيسية هي:

¹ ميا علي، ديب صلاح، الشامسي سالم، قياس اثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (31) العدد (1)، جامعة تشرين اللاذقية، 2009، ص143.

² الدحلة فيصل عبد الرؤف، مرجع سبق ذكره، ص101.

- المنفذ أو الموظف؛
- المدخلات (أدوات ، نماذج ، تعليم ، تدريب.. الخ)؛
- المخرجات (سلعة ، تصميم معين ، معاملة جاهزة، برنامج.. الخ)؛
- الحصيلة أي أثر العملية أو النشاط الذي ينعكس على المنفذ سلباً أو إيجاباً؛
- التغذية الراجعة لأثر المخرجات.

وفي هذا المستوى يكون أداء الفرد عبارة عن: مواصفات محددة للأداء، مهام وواجبات، تغذية عكسية، مهارات ومعارف، قدرات فردية.

المطلب الخامس: محددات ومقومات الأداء الفعال

أ- محددات الأداء

تسعى كافة المؤسسات إلى تطوير مستوى الأداء فيها ولكن ذلك يأتي حصيلة عددٍ من المحددات منها ما يتصل بالأفراد كالقدرات والمهارات، ومنها ما يتصل بالتنظيم كالمهام والأهداف والتدريب، ويرى بعض الباحثين أن هناك مجموعة من محددات الأداء تنتج من تفاعل خصائص الفرد (العوامل الذهنية والاجتماعية والخبرة العملية والتعليم والتدريب) مع خصائص الموقف التي تتعلق بجوانب العمل الأخرى (المشرفين والزملاء في العمل وتقييم العمل والهيكل التنظيمي وغيرها).

وتتمثل محددات الأداء في ما يلي:¹

- **الموظف** : ما يمتلكه من معرفة ، ومهارات ورغبة واهتمام وقيم ودوافع؛
- **الوظيفة** : ما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي؛
- **الموقف** : بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الرقابة وأنماط القيادة.

و تستند محددات الأداء إلى ثلاث متغيرات هي:²

- الجهد المبذول في العمل : وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته؛
- القدرات والخصائص الفردية : قدرات الفرد وخبراته السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها؛
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي : سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

¹ ماضي صبري محمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص80.

² بحر يوسف عبد ، سويح أمين سليمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مجلة الجامعة الإسلامية - البحوث الإنسانية، المجلد رقم 12، العدد رقم 02، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص1159.

ب- مقومات الأداء الفعال

هناك عدد من المقومات التي متى ما توفرت يمكن الحكم بموجبها على تحقيق الأداء للأهداف المنشودة، ونذكر بعضاً من هذه المقومات كما يلي:¹

- ✓ الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى ابعاد الحدود واستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات في تحقيق الربط والتنسيق بين الإدارات المختلفة؛
- ✓ إضفاء المرونة على الهياكل التنظيمية لتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية؛
- ✓ خلق وتكريس أسلوب عمل الفريق المتكامل لتحقيق الترابط في الأداء وتنمية العمل الجماعي؛
- ✓ إتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد فرص المشاركة الايجابية في التخطيط والإعداد للعمل مما يجعلهم يقتنعون بالعمل ويقبلون تحمل المسؤولية؛
- ✓ تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد؛
- ✓ إشراك جميع المستويات الإدارية في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير مستوى الأداء.

¹ الغامدي منصور جمعان، التطوير التنظيمي أساسيات ومداخل واستراتيجيات، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1433 هـ ، ص250.

المبحث الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي، تقييمه و العوامل المؤثرة فيه

تعمل أي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية، وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه سلباً أو إيجاباً من أجل الإستغلال أو الإستفادة من الجوانب الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية.

المطلب الأول: أبعاد الأداء المؤسسي

ينحصر الأداء في عدة أبعاد هي الكفاءة والفعالية، الإنتاجية، المردودية والتنافسية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى كل بعد بالتفصيل كما يلي:

أ - **الفعالية:** تعني فعل الأشياء الصحيحة، وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق واشباع حاجات كل طرف.¹

كما تعبر الفعالية ببساطة على "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك".²

ب- **الكفاءة:** هي "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والأداء الكفاء هو الأداء الأقل تكلفة"³، كما أن مصطلح الكفاءة يستخدم للدلالة على استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة بشيء من الرشادة والعقلانية.⁴

ج- **الإنتاجية:** هي "العلاقة بين الكمية المنتجة من نظام معين خلال فترة زمنية معينة، وكمية الموارد المستخدمة لإنتاج هذه الكمية من المنتجات في نفس الفترة".⁵

¹ أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 23.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعة الجامعية، الجزائر، 2000، ص 26

³ حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09/05/2005، ص 02.

⁴ علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09/05/2005، ص 231.

⁵ فؤاد محمد إبراهيم عودة، دراسة تطبيقية تحليلية عن قطاع النسيج و الملابس في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006 ص 40.

د- التنافسية: تتمحور التنافسية حول تلبية حاجات الزبائن، ورفع درجة وفائهم أي إنشاء القيمة لهم، وتحقق التنافسية من خلال السعر، نوعية المنتجات وتنوعها، القدرة على تلبية الاحتياجات في آجال قصيرة، مما يمكن المؤسسة من المحافظة على زبائنها الحاليين واستقطاب زبائن جدد وتعظيم الحصة السوقية.¹

هـ- المردودية: هي تحقيق أهداف المساهمين وتلبية رغبتهم في تعظيم عائدهم من الاستثمار، وهي تعكس مدى إنشاء القيمة لهم، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها.²

المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسي، أهدافه و معوقاته

أ - تقييم الأداء المؤسسي

تعتبر المؤسسات أساساً للعمل في مختلف الميادين الحياتية، وتشكل حجر الزاوية في اقتصاد البلدان المتقدمة وكذلك في اقتصاد الدول النامية، وفي ظل التطور الكبير الذي اجتاحت ميدان الأعمال في مختلف المجالات، والذي نتج عنه اتساع كبير في حجم الأسواق المحلية والعالمية، واشتداد حدة المنافسة وظهور ما يُسمى بالأسواق الحمراء أو الأسواق الدامية، التي تسعى فيها المؤسسات العاملة في القطاع نفسه إلى تحقيق الميزة التنافسية بأي وسيلة ممكنة، بغض النظر عن مدى أخلاقية الطرق المستخدمة، مما استدعى وجود معايير معينة تضمن التميز في الأداء المؤسسي، وتضمن صمود المؤسسات في وجه التحديات المختلفة، علماً أن هناك العديد من المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المؤسسات وتقييمها من حيث الأداء والعمل.

يعني تقييم الأداء المؤسسي مقارنة وضع المؤسسة الحالي مع الأهداف التي تم التخطيط لها في الخطة الاستراتيجية، وتقييم مدى تطبيق ما جاء في هذه الخطة والالتزام بها، من حيث رضا الزبائن، وقوة المنافسة، وتقديم منتجات عالية الجودة، حسب المواصفات المطلوبة في الوقت المحدد، وضمن التكلفة المخصصة لذلك .

يعرف تقييم الأداء أيضاً بمراجعة الأداء، وتقييم الموظفين، وهو عبارة عن أسلوب يُنتهج لغايات تقييم ما قام به الموظف من أداء، وتعتبر هذه الطريقة بمثابة جزء لا يتجزأ من التطوير الوظيفي. كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه عملية منهجية تُجرى بشكل دوري لغايات تقييم الأداء الوظيفي للموظف ومستوى إنتاجيته وذلك من خلال العودة إلى مجموعة من المعايير المحددة مسبقاً بالتزامن مع وضع أهداف المنشأة. وتحتاج عملية تقييم الأداء في المنشآت إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار كافة الجوانب المتعلقة بالأيدي العاملة، كسلوك المواطن التنظيمية،

¹ نجم عبود نجم، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة 40 اوت 22 سكيكدة، 2007، ص6.

² خان أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية بسكرة مؤسسة المشروبات الغازية طولقة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص62.

ومستوى الإنجازات المحققة والقدرة على تحسينها في مناطق القوة، والتخلص من نقاط الضعف أو تقويتها. كما تحتاج المؤسسة لإجراء عملية تقييم الأداء إلى استقطاب البيانات وجمعها من مصادرها بالاعتماد على ثلاثة أساليب رئيسية، وتتمثل بالإنتاجية الموضوعية، والأفراد، والتقييم الحكمي، حيث يعتمد على عدد كبير من أساليب التقييم المتنوعة في إطلاق الأحكام عند البدء بعملية التقييم، ويشار إلى أن تقييم الأداء عملية سنوية. ويشير علم نفس الأفراد إلى أن أفضل مؤشر عام لتقييم الأداء الوظيفي وأداء التدريب هو القدرة العقلية العامة، ويعتبر ذلك أحد أساليب التحليل التجميعي.

ب- أهداف تقييم الأداء المؤسسي

لتقييم الأداء المؤسسي أهداف عديدة منها:

- وضع المعلومات والملاحظات الهامة حول أداء الموظفين بين يدي الجهات المختصة بتقييم الأداء .
- الكشف عن مدى احتياجات الموظف للتأهيل والتدريب، وتحديد نقاط الضعف والعمل على علاجها .
- تقديم المعايير الموثقة في منح المكافآت التنظيمية .
- اتخاذ قرار مناسب بشأن القرارات الشخصية كمنح زيادة في الراتب، وترقيات، وإجراءات تدريبية .
- منح الأفراد فرصاً كثيرة للتشخيص والتطوير التنظيمي .
- فتح الآفاق أمام الموظفين للاتصال بإدارتهم بكل سهولة ويسر .
- التأكد من مدى دقة تقنيات الاختيار والسياسات المستخدمة في الموارد البشرية لسد حاجة المؤسسة من تكافؤ فرص العمل .
- الحد من فرض الآراء الشخصية للأفراد على تقييم الموظفين . تحقيق العدالة والإنصاف بين الموظفين بعيداً عن المحاباة .

ج - معوقات تقييم الأداء المؤسسي

من المعوقات التي تقف أمام إعطاء تقييم دقيق للأداء المؤسسي ما يلي:

- معوقات فردية، وتتمثل هذه المعوقات بمجموعة من العوامل ذات العلاقة بالفرد أو الموظف ذاته كالقدرات والمهارات، والتركيبية النفسية له، والتركيبية الاجتماعية .
- معوقات مؤسسية، وتشمل كلاً من الواجبات والمهام الموكلة للأفراد، والتنظيم الاجتماعي، والموارد والإمكانات المادية .
- غموض الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء، حيث يعتبر غياب الوضوح في ذلك سبباً مباشراً في عرقلة سير عملية تقييم الأداء بشكلها الصحيح، وبالتالي الوصول إلى نتائج متناقضة تماماً مع أهداف المنشأة .

- سرية التقييم .
- افتقار بعض المقومين للموضوعية والدقة بالتقييم، والتأثر بعدد من العوامل المحيطة كالعلاقات الشخصية والتساهل أو التجبر في بعض الأحيان، والميل إلى فرض المركزية.

المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المؤسسي

- قوة دائرة الموارد البشرية، ومدى قدرة المؤسسة على استثمار العنصر البشري، والانطلاق من مبدأ أنه القوة الأهم في العمل؛ كونه يوظف العناصر الأخرى، بحيث ترتبط كفاءة الأداء وجودة المخرجات في العمل بوجود طاقم أو فريق يتميز بمؤهلات عالية وخبرات واسعة ومهارات قوية؛
- القدرة على منافسة الشركات و المؤسسات الأخرى، والصمود في وجه الإغراءات التي تقدمها للعملاء، بما في ذلك العروض وتخفيض الأسعار والهدايا وغيرها؛
- وجود مركز خدمات جمهور مميّز من حيث الجودة والتعامل، ولديه قدرة الردّ على الاستفسارات المختلفة، والتعامل مع الشكاوي التي يقدمها الزبائن والعمل على حلّها؛
- وجود فريق تسويق قويّ جداً، قادر على الإقناع، ولديه مهارة في استقطاب الزبائن الجدد، ويضمن تعظيم أرباح المؤسسة بشكل مستمر، وزيادة معدّل المبيعات بشكل شهريّ؛
- لا بدّ من وجود نظام مالي قوي وفعال، وقادر على القيام بالعمليات المحاسبية المختلفة، من حيث تنظيم الشراء والبيع وأسعار المنتجات والمواد الخام، وأجور الموظفين، وغيرها من التكاليف؛
- وجود نظام حوكمة فعّال، يضمن الحكم الرشيد للمؤسسة، من حيث الرقابة على أعمالها، وضمان سيرها في الطريق الصحيح؛
- الإمام بالوظائف أو العمليات الإدارية المختلفة، بما في ذلك كل من التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، والتي بدورها تضمن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة؛
- القدرة على التغلب على المشكلات المختلفة؛
- مدى إمكانية المؤسسة على محاربة الفساد وتعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة، بما يصبّ في مصلحة العمل فيها؛
- مدى تطبيق القوانين الضريبية، ودقة الإفصاح عن البيانات المالية، خاصة لأصحاب المصالح، بما في ذلك المساهمون والدولة والممولون وغيرهم، وذلك عن طريق تفعيل دور لجان المراجعة، بما يُحقّق جودة التقارير المالية، ويضمن الثقة في المعلومات المحاسبية.

المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء المؤسسي

هناك الكثير من الطرق المعتمدة عند تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة، وفيما يأتي عرضٌ لأكثر الطرق استخداماً:

- ❖ **قائمة معايير التقييم:** وهي من الطرق الأكثر استخداماً، والأوسع انتشاراً على مستوى العالم، تتميز ببساطة إجراءاتها، وتعتمد على تحديد المعايير التي يتمّ من خلالها تقييم الأداء، والكشف عن نسبة وجود هذه المعايير في أداء الأفراد، وذلك كله وفق مقياس خاص يحتوي على درجات توضح المستويات المتباينة في الأداء، وبعد جمع الدرجات الخاصة بكل فرد ينتج مستوى تقييم الأداء للفرد الواحد داخل المؤسسة.
- ❖ **طريقة الترتيب البسيط:** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد بشكلٍ تنازلي، من الأداء الأفضل إلى الأسوأ، دون الاعتماد على معاييرٍ معينة، وتتميز هذه الطريقة بسهولة وبساطة أدائها، إلا أنّ عيبها الوحيد يكمن في عدم خلوها من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء .
- ❖ **طريقة المقارنة:** تمنح هذه الطريقة للأفراد فرصة مقارنة أدائه بأداء باقي أفراد المجموعة، من خلال تقسيمهم إلى أزواج ثنائية، وبعد ذلك ترتب المقارنات تنازلياً، وحساب المقارنات التي أجريت على أداء جميع الأفراد، ثم تحديد الأداء الأفضل، وتجدر الإشارة إلى أنّ هذه الطريقة تتميز بسهولة، على الرغم من صعوبة إجراءاتها في المؤسسات التي تضم عدداً كبيراً من الموظفين .
- ❖ **التوزيع الإجباري:** تفرض هذه الطريقة على كل مسؤول أن يوزع موظفي شركته على درجات قياس الكفاءة، وذلك وفق شكل تحدده الشركة أو المؤسسة، حيث يمنح هذا التوزيع جميع الموظفين درجة متوسطة من المقياس، وبعدها تبدأ نسبة الأفراد بالانخفاض كلما ابتعدوا عن الدرجة المتوسطة، وتتسم هذه الطريقة بصعوبة أدائها .
- ❖ **الإدارة بالأهداف:** تركز هذه الطريقة على النتائج، حيث إنّ المسؤول لا يكثرُ بطريقة الإنتاج وكيفية أداء الموظفين، بل يصبُّ كامل اهتمامه على الأهداف التي استطاعوا تحقيقها، وذلك وفق عدّة خطوات، وهي:
 - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في نهاية العمل، والتي على أساسها سيُقاس الأداء ويُقيّم، بالإضافة إلى تحديد الفترة الزمنية المطلوبة .
 - مساعدة الأفراد على تحقيق الأهداف، مع مراعاة متابعة تحقيق النتائج .
 - مقارنة النتائج الفعلية التي تم تحقيقها بالفعل، مع الأهداف الموضوعية قبل البدء بالتنفيذ، وذلك لمعرفة مدى الأهداف التي تحققت بالفعل، وبالتالي تقييم الأداء.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الإقتصادية، بعضها داخلي وبعضها خارجي.

أولاً: العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف التغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية، والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أبرز هذه العوامل أو التغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة نجد:¹

1. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني بالمؤسسة وتضم الخصائص التالية:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الإعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج، شكله، مدى مناسبة التغليف؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات المؤسسة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2. الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص و تقسيم العمل بين الوحدات والأفراد،

وعدد المجموعات الوظيفية وكذا عدد المستويات الإدارية، وماهي سلطة ومسؤولية كل شخص، وكيف يتم التنسيق بين الوحدات والأقسام.

3. الموارد البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على الموارد البشرية في المؤسسة، وتضم الخصائص

التالية: هيكل القوى العاملة، نظام الإختيار والتعيين، التدريب والتأهيل والتنمية، نظام الأجور والمكافآت، نظام تقييم الأداء.

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014، ص192.

وهناك من يضيف إلى هذه العوامل الداخلية عوامل أخرى:

1. **موارد المؤسسة:** تمثل الموارد جميع المدخلات التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها.
2. **ثقافة المؤسسة:** تعتبر ثقافة المؤسسة أحد المكونات الأساسية للمؤسسة الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء، أي أن المؤسسة التي تمتلك ثقافة المشاركة (مساهمة العاملين في إتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز.
3. **التطور التكنولوجي:** ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة، ووفرت هذه التطورات ميزة للوصول إلى المعلومات في الوقت الذي تحتاجها المؤسسة بسرعة ودقة، وبذلك يمكنها من إدارة الجودة والسرعة في التنفيذ.
4. **نظم المعلومات:** تحتاج المؤسسة إلى نظم معلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة.
5. **الحوافز:** يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة ومن أجل كفاءة هذا العنصر لابد من تحفيز الأفراد بكفاءة عالية ودفعهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فتحفيز الفرد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجهه بما يتماشى وأهداف المؤسسة، ويبقى للحافز المادي التأثير البارز على أداء العامل فمهما يكن فإن كل واحد منا يعمل من أجل تحقيق منفعة مادية معينة خاصة في الظروف الاقتصادية القاهرة فيكفي أن يكون أداء العامل في خضم هذه الظروف.
6. **ظروف العمل:** أشارت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع ظروف العمل وانعكاساتها على العامل أثناء أدائه لعمله والأمراض المهنية المتصلة بالأداء واستخلصت أن درجة سوء أو مناسبة تلك الظروف تؤثر على قوة الجذب التي يمارسها العامل وقوة ارتباطه بالعمل وبالتالي درجة رضاه على أدائه ويمكن ذكر بعض تلك العوامل فيما يلي:¹
 - **الحرارة:** ومالها من تأثير على العمل ومنه وجب أن يعمل العامل في بيئة توفر درجة حرارة ملائمة لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت، وتعرض العمال للحرارة أو البرودة يؤدي إلى حوادث مفاجئة.
 - **الإضاءة:** وقد تكون إضاءة المصنع أو الوحدة الإنتاجية إما رديئة أو غير موزعة توزيعاً جيداً، الأمر الذي يؤدي إلى حوادث في العمل.
 - **التهوية:** وهي جد ضرورية من أجل التخلص من مختلف الغازات والأتربة، وتجدد الهواء يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال ومنه تقليل حوادث العمل.

¹ نور الدين شنوبي، مرجع سبق ذكره، ص 193.

- **الضوضاء أو الضجة:** من أهم الظروف التي تؤثر سلباً على أداء العامل الأمر الذي يؤدي إلى احتمال وقوع حوادث لاشتغال العامل بالأخطار المحيطة به.
 - **فترة العمل:** إن المجهود الجسمي الذي يقتضيه العمل قد يساهم في التعرض للحوادث أثناء العمل وبالتالي تؤثر على أداء العامل.
 - **توفير ملابس وأجهزة الوقاية:** تعمل قواعد الأمن الصناعي على توفير ملابس وأجهزة الوقاية كما تشجع العمال على استخدامها للوقاية من الحوادث التي تصيب أجسادهم أو على الأقل التقليل من خطورتها، وكضرورة حتمية أن تضع الملابس أو بدلات العمل في متناول جميع العمال لوقايتهم من الأخطار والمواد السامة والغازات الضارة.
 - **توفير الظروف المناسبة للعمل:** يسعى لجان الأمن الصناعي لتوفير ظروف عمل جيدة من خلال وضع العمال في محيط عمل خال من الأخطار التي تتسبب في عرقلة أدائه الذي يعود سلباً على المنتج، وتمثل هذه الظروف في كل ما يحيط بالعامل وبمكان العمل وظروف العمل.
- يكمن القول أن هاته العوامل التي تؤثر على أداء العامل إذا ما حرص المشرف على العامل على توفيرها، فإنه يضمن بذلك حسن الأداء.

الشكل رقم (2-1) : العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين



المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية : حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014،

ثانيا: العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة من التغيرات والقيود والمواقف التي هي خارجة عن رقابة المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة وتمثل في:¹

❖ العوامل ذات التأثير المباشر:

1. المنافسة بين المؤسسات (المنافسون الحاليون): يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات

العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانيات، حيث تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقدم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.²

2. خطر دخول منافسين محتملين: لا يقتصر التهديد الذي يمكن أن تتعرض له المؤسسة على المنافسين

الحاليين فقط، وإنما يمتد ليشمل التهديد الناتج عن إمكانية دخول مؤسسات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة، وعادة ما يترتب عن دخول هذه المؤسسات زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق و حجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة.³

إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية لذلك يجب على المؤسسة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أو تساعد على دخول الصناعة.⁴

3. القوة التفاوضية للموردين: الموردون هم تلك الأطراف من الأفراد أو المؤسسات والتي تمد المؤسسات

القائمة في القطاع بمختلف احتياجاتها من المدخلات وذلك لضمان استمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بالتزامها اتجاه زبائنها، والموردون سوف يبحثون بدورهم على رفع تركيزهم في السوق وتمييز منتجاتهم، (وكنتيجة لذلك رفع تكاليف التحول من مورد لآخر بالنسبة للعميل)، بطريقة تسمح برفع قدراتهم التفاوضية.

وتعتمد القوة التفاوضية للموردين على عدد من خصائص وموقف السوق الذي يتعاملون معه، وعلى

أهمية العلاقة لمبيعاتهم في الصناعة ومقارنتها بالأعمال الكلية للمؤسسة.⁵

¹ نور الدين شنوبي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص 25.

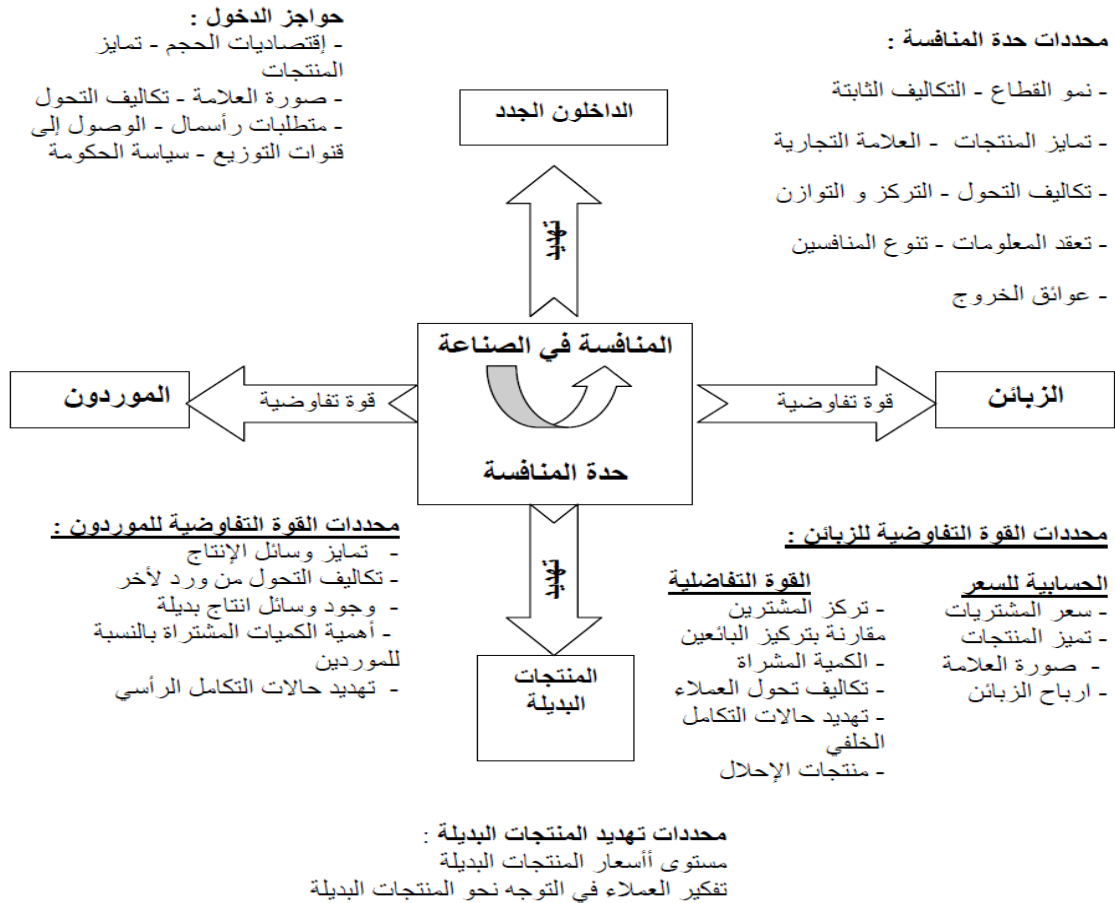
³ بوجمان عادل، محمدي رشيد، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 09.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 151.

⁵ زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2012، ص 105.

4. **القوة التفاوضية للعملاء:** عندما يمتلك العملاء قوة تفاوضية نسبيًا بالمقارنة بالبائع أو المنتج فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات، الأمر الذي يؤثر على الربحية المحققة، فالزبائن ينافسون في الصناعة عن طريق الضغوطات التي يمارسونها من أجل خفض الأسعار أو المساومة من أجل الحصول جودة أعلى وخدمات أكثر.¹
5. **تهديد المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المؤسسة، هذه المنتجات توقع ضغوط على الربح بالنسبة للمنتجات الحالية، وهي منتجات تؤدي نفس الوظيفة التي تؤديها المنتجات القائمة، وتزداد أهمية المنتجات البديلة كقوة تنافسية مؤثرة في صناعة ما، كلما اقترب سعرها وما تؤديه من وظائف من سعر ووظائف المنتجات الحالية الموجودة في السوق.²

الشكل رقم (2-2) : نموذج بورتر للقوى التنافسية الخمس



Source : Michael Porter : **L'Avantage Concurrentiel**, Stratégies et management, DUNOD,2003, Paris, P17.

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 173.

² روبرت أ. ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008، ص 160.

❖ العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر:¹

1. العوامل السياسية: إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأمينات على الخطر على نشاط بعض المؤسسات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
2. العوامل الاقتصادية: تشمل كل معدلات الفائدة، معدل التضخم، معدل البطالة، اتجاهات الأجور.
3. العوامل الاجتماعية: تشمل التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.
4. العوامل التكنولوجية: تشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وأنظمة المعلومات والإختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
5. العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

¹ نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

المبحث الثالث: تميز الأداء المؤسسي وتطويره وعلاقته بإدارة المعرفة

اكتست الإدارة في عالمنا المعاصر سمات جديدة، تمثلت بصفة أساسية في إرضاء العميل وتحقيق تطلعاته، والسعي إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية دائمة، عن طريق الاستثمار في البشر والإبداع و الابتكار، إذ أن تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لم يعد أمراً اختيارياً بالنسبة للمؤسسات، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً يساهم في بقاء المؤسسة، ويعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المطلب الأول: التميز في الأداء المؤسسي ونماذجه

أولاً: مفهوم التميز في الأداء المؤسسي

التميز في الأداء لغوياً هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة وهذا الأداء عادة يكون على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد على عمل ما.¹ ويعرف التميز في الأداء المؤسسي طبقاً للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة : طريقة العمل الشاملة والتي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح في المدى البعيد كمؤسسة، وفي المفهوم التعليمي يعني توازن إحتياجات الطلبة، الكادر، الممولين، جهات الإعتماد ، بالإضافة إلى المجتمع المحلي.

كما أن التميز حسب آخر نسخة للنموذج الأمريكي لسنة 2003، هو ممارسات ممتازة في إدارة المؤسسة من أجل تحقيق نتائج مبنية على مجموعة من المفاهيم الأساسية هي:²

- التركيز على النتائج؛
- تطوير وتفاعل الأفراد؛
- القيادة و ثبات الهدف؛
- تطوير الشراكات؛
- الإدارة بالعمليات والحقائق؛
- المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة؛
- التعلم والإبداع والتحسين المستمر.

¹ اللقاني أحمد وآخرون، معجم المصطلحات التربوية المعروفة في المناهج وطرق التدريس ، عالم الكتاب، القاهرة، 1999، ص 23.

² سهمود إيهاب ، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز ، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة غزة، فلسطين، 2013 ، ص 116.

نستنتج بأن التميز في الأداء المؤسسي هو الذي يشير إلى المنظومة المتكاملة للمؤسسة وتفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية، والذي يقودها للتفرد والتفوق الإيجابي للوصول إلى أهدافها، يأتي ليعطي للتميز الصورة المتكاملة والصبغة و الشمولية في ظل سيادة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي أدخلت ضمن معادلة الجودة جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة.

أ- الأسباب الدافعة للمؤسسات في بحثها عن الأداء المؤسسي المتميز:

- معدلات التغيير السريعة؛
- زيادة حدة المنافسة العالمية؛
- المحافظة على إستقرار المنظمة ومكانتها؛
- تنامي الشعور بالجودة؛
- ثورة تكنولوجيا المعلومات.

ب- الفرق بين الأداء المؤسسي التقليدي و الأداء المؤسسي المتميز

جدول رقم (2-1) : الفرق بين الأداء المؤسسي التقليدي و الأداء المؤسسي المتميز

الأداء المؤسسي التقليدي	الأداء المؤسسي المتميز
تركز داخليا على العاملين	تركز على خدمة الزبون
ينظر للموظف كأداة بيد الإدارة	ينظر للموظف كشريك في المؤسسة
غير مهم رضا الزبون	يهمهم رضا الزبون وسعادته
التحكم من أعلى الهرم الإداري إلى الأسفل	الإستقلالية والتنظيم الذاتي لوحدة العمل
التخطيط و التنسيق يتم من خلال الإدارة	التخطيط و التنسيق يتم من خلال فرق العمل
الوظائف محددة على نحو ضيق حسب التخصص	يوجد مجال واسع في تحديد الوظائف و الموظفين يمتلكون مهارات متعددة
عدم وضوح الإجراءات والعمليات	التوثيق و الوضوح في الإجراءات و العمليات الأساسية
الصلابة: هناك طريقة واحدة مثلى فقط لأداء العمل	المرونة: هناك طرق عديدة لتحقيق نفس المستوى من الأداء
فرض سياسة صارمة لإنجاز الأعمال حسب اللوائح	حد أدنى من القواعد والقيم
نطاق عمل الدوائر يحدد من خلال الوظيفة مثل (الهندسة، التصنيع...)	نطاق العمل في الدوائر للإستفادة من الميزة التنافسية

التدريب يركز على تطوير الموظف ككل	التدريب يركز على المهارات التقنية
الحوافز بقاء على المساهمة في فعالية الفريق	الحوافز على أساس الأداء الفردي

المصدر: سهود إيهاب ، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة

ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة غزة، فلسطين، 2013

ومما سبق نستنتج أن أهم العوامل الرئيسية لتمييز الأداء المؤسسي تكمن في :

- 1 - ممارسة القيادة: و تتضمن توجيه أعمال المؤسسة، ومتابعة تقويم النتائج؛
- 2 - إدراك إحتياجات المتعاملين: وتركز على تعرف القيادة والعاملين لاحتياجات المتعاملين؛
- 3 - ممارسات العاملين: وتتضمن ممارستهم للتحسين و الإبداع في ضوء إحتياجات المتعاملين،
- 4 - الثقافة التنظيمية: وهي محصلة العلاقات بين تلك العوامل والتي تدعم القيادة على مواصلة التميز.

ثانيا: سمات الأداء المؤسسي المتميز

إن المؤسسة المتميزة في أدائها، مهما كان شكلها (المؤسسات العامة أو الخاصة، الصناعية أو الخدمية)¹،

يرجع تميزها إلى عدد من السمات، المتمثلة فيما يلي:

- 1- النزعة إلى الحركة والنشاط: حيث تتبع الإدارة في المؤسسات ذات الأداء التنظيمي المتميز، أسلوب إدارة يطلق عليه الإدارة بالتحوال، وكذلك مفهوم الإدارة المرئية، وهي أساليب تسهم في ربط الإدارة في المؤسسة بالواقع العملي، ويجعلها أكثر مرونة وحركة، وذلك عن طريق إتباع سياسة الباب المفتوح، ويجعل منها أيضا إدارة تسعى دائما إلى الحصول على المعلومات وتحليلها، ومحاولة اتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- الاقتراب من العميل: تعتبر هاته النقطة حجر الأساس في تحقيق التميز، باعتبار أن العميل هو المحرك الأساسي للعمل في المؤسسة، ويتأتى ذلك عن طريق تدريب القيادات على قضاء الوقت الأكبر من العمل بين العملاء للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم وكذلك الشكاوى المقدمة منهم والعمل على حلها.

¹ زعتر جازية، إدارة البنوك و الأسواق المالية (منهج التميز في الأداء)، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 97-122.

3- تحفيز الأفراد على الابتكار والتطوير، وذلك عن طريق تشجيع اللقاءات المباشرة بين العاملين، ومحاولة تحقيق الربط بين نظام الحوافز والمقدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات التي تؤدي إلى التطوير والتحسين المستمرين في العمليات المختلفة.

4- السيطرة على القيم الأساسية: يتم ذلك بالتركيز والتأكيد على بعض القيم الجوهرية في المؤسسة من خلال ما يلي:

- تعظيم الشعور بتحقيق التفوق والتميز في الأداء وتأكيد المسؤولية المشتركة للجميع في ذلك.
- الإيمان بمفهوم تحقيق الجودة و أهمية خدمات ما بعد البيع، وعدم اليأس من محاولات الابتكار والتطوير.
- تدعيم المناخ التنظيمي لأنه من أهم عوامل النجاح في تدعيم القيم والثقافة المشتركة.

5- المرونة التنظيمية: تعتمد المؤسسات ذات الأداء المتميز على هياكل تنظيمية مرنة وبسيطة، لكن لها قدرة كبيرة على مواكبة التغيرات.

6- القيادة الفاعلة: أثبتت العديد من الدراسات أثر القيادة الفاعلة في تحقيق الأداء المتميز، حيث أكدت دراسة ساير (Sayre)، أن رؤية المؤسسة التي تنقل بكفاءة عبر المستويات التنظيمية المختلفة التي تأخذ شكل أيديولوجية القائد تؤثر على سلوك الأعضاء، وكذلك على الأداء الشامل للمؤسسة، وأن القيادة تعد عاملاً مؤثراً في تحقيق التميز في الأداء الشامل للمؤسسة، وكذلك أثبتت دراسة قوردن (Gordon)، أن سلوك القيادة يعتبر عاملاً حاسماً وجوهرياً في تحقيق التميز في الأداء، وبصفة خاصة في كيفية تعامل القيادة مع ديناميكية الحوافز، والثقافة، وإدارة التغيير، وأيضاً أثبتت دراسة كيستنن (Keston)، وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة، والتميز في الأداء، حيث تؤثر القيادة في المؤسسات المختلفة ذات البيئة المتغيرة تأثيراً رائداً في تحقيق التميز في الأداء، ذلك لأنها تنظر إلى الأزمات على أنها فرصة ووسيلة للتغيير نحو الأفضل.¹

7- توافر نظم الاتصال الداخلية الفعالة: يعد توافر نظم الاتصال الداخلية الفعالة وكذلك نظم الاتصال مع العملاء من العناصر المهمة في تحقيق الأداء المتميز، حيث تؤثر تأثيراً فعالاً في وضوح رؤية المؤسسة ونقلها إلى كافة المستويات الإدارية، وتتيح نظم الاتصال مع العملاء تكوين صورة واضحة عنهم وتوقع حاجاتهم ورغباتهم والسعي لتلبيتها.

¹ علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مارس 2005، ص 232.

8- الالتزام بتعيين الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية: السعي نحو تعيين أفراد ذوي كفاءات، وقدرات تمكنهم من الابتكار والتطوير، لأن هؤلاء الأفراد هم مفاتيح النجاح والتفوق وهم القادرون على خلق الفرق الذي يدفع المؤسسة نحو تحقيق أعلى مستويات الأداء.

9- الاستثمار في التدريب وتنمية الكفاءات: يعد الاستثمار في التدريب وتنمية الكفاءات مدخلاً أساسياً لتحقيق الأداء المتميز، فالمؤسسات تسعى دائماً إلى إكساب عامليها المهارات والكفاءات والقدرات اللازمة لمواجهة التحديات التنافسية، وإلى التفكير في إستراتيجيات جديدة وفاعلة تسمح لها بالاستثمار بدرجة عالية في تنمية كفاءات مواردها البشرية.

10- نظم الجودة الشاملة: لا بد من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حتى يضمن النجاح والتطوير المستمرين لمختلف العمليات داخل المؤسسة، وتتلخص مبادئ نظم الجودة في نموذج التميز في الأداء فيما يلي:¹

- القيادة، والالتزام، وتحقيق الرضا الكلي للعملاء.
- التطوير والتحسين المستمرين، والاندماج الكامل في العمل.
- التدريب، والتعليم، والحوافز، وأشكال التقييم الفعال للعاملين.
- الإجراءات المتبعة لمنع الأخطاء، والتعاون الكلي بين الأطراف المشاركة في التقييم من مواقعها المختلفة لتعزيز الأداء.

ثالثاً: نظام إدارة الأداء المؤسسي المتميز

اكتست الإدارة في عالمنا المعاصر سمات جديدة، تمثلت بصفة أساسية في إرضاء العميل وتحقيق تطلعاته، والسعي إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية دائمة، عن طريق الاستثمار في البشر والإبداع و الابتكار، إذ أن تحقيق الأداء التنظيمي المتميز لم يعد أمراً اختيارياً بالنسبة للمنظمات، ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً يساهم في بقاء المنظمة، ويعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أ- مفهوم نظام إدارة الأداء المؤسسي المتميز: لقد أصبحت المؤسسات تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف، و يكون ذلك في شكل جهد مبذول، يتبلور في نتائج وإنجازات الأداء، الذي قد يكون مصدره إنسانياً صرفاً (عمل بشري)، وقد يكون عملاً مشتركاً بين الإنسان والآلة، ولضمان تحقيق تلك الأهداف لا بد من تخطيط

¹ علي عبد الله، الأداء المتميز: مرجع سبق ذكره، ص 233 .

الأداء، وتنظيمه، ومتابعته، وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المحققة للأهداف، ومن ثم تبرز أهمية وجود آلية إدارية لتوجيه الأداء (تطويره، تحسينه، ترشيده...)، بما يحقق تلك الأهداف.¹

كما تقوم فكرة إدارة الأداء على أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:²

- تصميم العمليات بطريقة سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية، و التقنية، والبشرية.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل، بما يتوافق و متطلبات التنفيذ السليم.
- توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء، وأهدافه، والمعدلات المحددة لمستويات الجودة ومعايير لتقييم النتائج.
- متابعة الأداء وتصحيح مساره.
- رصد نتائج التنفيذ و تقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة.

من ثم فإن هاته الفكرة تتبلور في شكل نظام متكامل، يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف (الأداء المتميز).

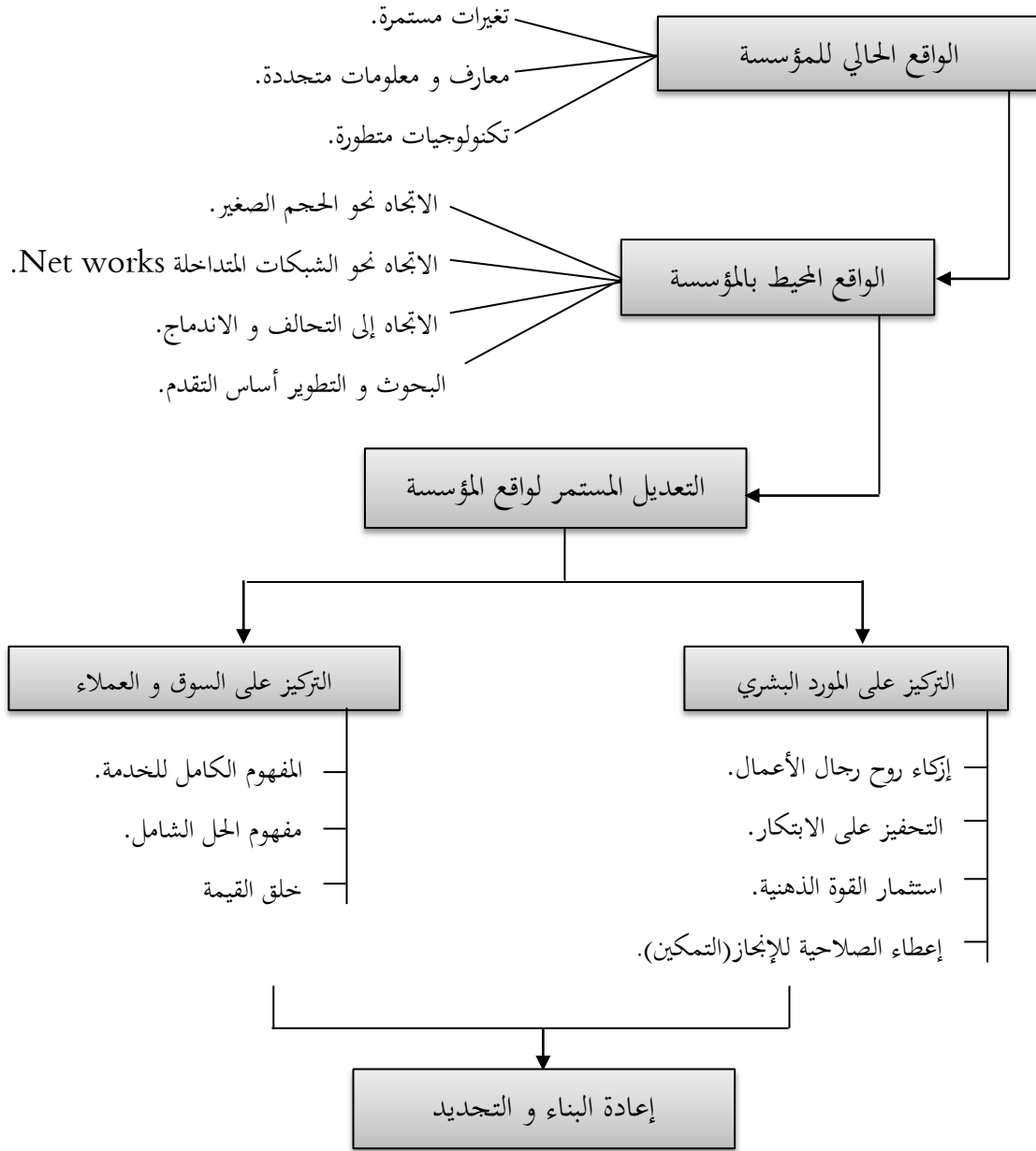
يبين الشكل التالي النموذج الديناميكي لتحسين و تطوير الأداء، وصولاً إلى الأداء المتميز، الذي يركز على عاملين اثنين، يتمثلان في، العنصر البشري، السوق، و العملاء.³

¹ علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 27.

² عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 6.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 135.

الشكل رقم (2-3) : الأنموذج الديناميكي لتحسين و تطوير الأداء



المصدر: علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات: مرجع سبق ذكره، ص 42 .

رابعاً: نماذج التميز في الأداء المؤسسي

تعتمد معظم المؤسسات التعليمية على النموذج الأمريكي في تطوير أنظمتها نحو الجودة و التميز في الأداء، وهو يعتمد على عدة معايير تتعلق بالقيادة، وجمع المعلومات وتحليلها، وإحداث التخطيط الإستراتيجي وتطوير الموارد البشرية من الهيئة التدريسية والوظيفية وإدارة العمليات المطلوبة والتركيز على المعنيين وسوق العمل ونتائج الأداء المؤسسي والإجرائي وتنفيذ هذه المعايير يختلف في آليات التنفيذ من بلد إلى آخر بحسب الأساليب والنظم والإمكانيات المتوفرة.¹

❖ - النموذج الأوروبي للتميز EFQM

تم إنشاء النموذج الأوروبي للجودة و التميز EFQM وجائزته سنة 1991، وذلك من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، ويعني هذا النموذج بالتميز في الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات و الدول الأوروبية، حيث منح جائزته لأربع فئات و هي:

- المؤسسات الكبيرة؛
- الدوائر و الوحدات التشغيلية للمؤسسات؛
- مؤسسات القطاع العام؛
- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تستخدم المؤسسات هذا النموذج من أجل تقييم ذاتي لأدائها أو من أجل الحصول على الجائزة الأوروبية للجودة والتميز، حيث قدم هذا النموذج في بداية 1992، كإطار لتقييم طلبات المشاركين في الجائزة الأوروبية للجودة والتميز.

أ - المفاهيم الأساسية للنموذج الأوروبي للتميز EFQM

هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام و هي المبادئ الأساسية لنموذج التميز EFQM بالنسبة لأي مؤسسة، والتي يمكن إستخدامها كأساس لوصف سمات الثقافة التنظيمية المتميزة،² و فيما يلي شرح توضيحي لتلك المفاهيم وفق الشكل الموضح أدناه:

¹ سهمود إيهاب ، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² المؤسسة الأوروبية للجودة و التميز EFQM ، 2012.

الشكل رقم (2-4): مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز EFQM



المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة و التميز EFQM (www.efqm.org)

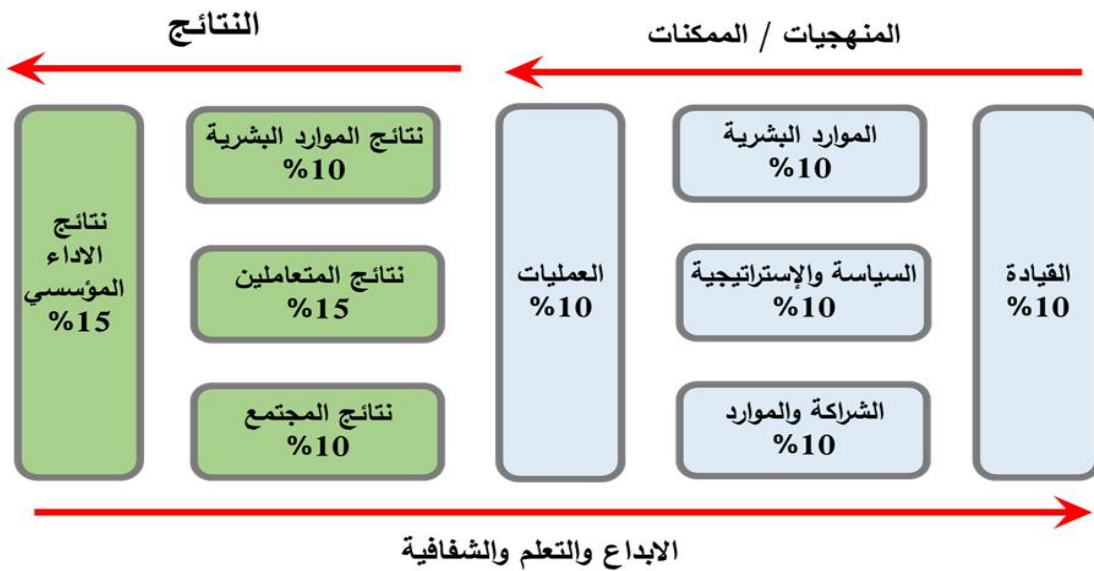
- إضافة قيمة لصالح المتعاملين: فالمؤسسات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم و تلبية تلك الاحتياجات و التوقعات.
- بناء مستقبل مستدام: حيث أن المؤسسات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها من المؤسسات من خلال تعزيز الأداء و تعزيز نخضة المجتمعات في ظل الظروف الإقتصادية و الإجتماعية و البيئية لها.
- تنمية القدرة المؤسسية: حيث أن تعزيز قدرات المؤسسات المتميزة يكون من خلال تعزيز القدرات التنظيمية و من خلال إدارة فعالة للتغيير داخل و خارج حدودها التنظيمية.
- تسخير الإبداع و الابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمؤسسات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر و الابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصلحة.
- القيادة من خلال الرؤية و الإلهام و النزاهة: حيث أن المؤسسات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتحقق ذلك بوصفها قدوة من خلال قيمها و أخلاقها.
- الإدارة بالكفاءة و سرعة التكيف مع التغيير: فالمؤسسات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز بقدرتها على التحديد و الإستجابة بفاعلية و كفاءة للفرص و التهديدات.

- النجاح من خلال مواهب وقدرات العاملين: يكون النجاح للمؤسسات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمؤسسة و الأهداف لشخصية للأفراد.
- إستدامة النتائج المتميزة: المؤسسات المتميزة تحقق نتائج متميزة و تلي الاحتياجات على المدى القصير والمدى الطويل لجميع أصحاب المصلحة وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم.¹

ب - عناصر النموذج الأوروبي للتميز EFQM

يتكون النموذج الأوروبي للتميز EFQM من مجموعتين الأولى يشار إليها بالعوامل الممكنة، والتي تعتمد أساساً لدعم الأداء وتمكين المؤسسة من تحقيق التميز، أما المجموعة الثانية فيشار إليها بمجموعة النتائج المستهدفة.

الشكل رقم (2-5) : النموذج الأوروبي للتميز EFQM



المصدر: المؤسسة الأوروبية للجودة و التميز EFQM (www.efqm.org)

¹ المؤسسة الأوروبية للجودة و التميز EFQM ، 2012.

من الشكل السابق يتضح لنا مبادئ التميز و التي يمكن تفصيلها من خلال المجموعتين التاليتين:
المجموعة الأولى (المنهجيات/العوامل الممكنة) وتشمل العناصر التالية:¹

1- القيادة: يركز هذا المعيار على دور و أداء و ممارسات مهارات القيادة الخاصة ويتكون من:

- تطوير الرؤية والرسالة و القيم المؤسسية؛
- المشاركة الشخصية في تطوير أنظمة العمل؛
- التعامل مع جميع الفئات المعنية؛
- بناء ثقافة التميز لدى الموارد البشرية؛
- توفير بيئة مشجعة على الإبداع؛
- تبني سياسة التغيير .

2- السياسات و الإستراتيجيات: يركز هذا المعيار على كيفية تحقيق رسالة ورؤية المؤسسة من خلال

الإستراتيجيات و الخطط والبرامج والإجراءات ويشمل المعايير الفرعية التالية:

- بناء السياسة الإستراتيجية على إحتياجات جميع المعنيين؛
- إعتتماد السياسة والإستراتيجية على معلومات دقيقة؛
- إعداد و مراجعة وتحديث السياسة و الإستراتيجية؛
- شرح وإيصال السياسة والإستراتيجية.

3- إدارة الموارد البشرية: يركز على كيفية التخطيط لتنمية الموارد البشرية وبما يمكنها من التميز من خلال:

- تخطيط وإدارة الموارد البشرية؛
- تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية؛
- تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية؛
- الإتصال والحوار مع الموارد البشرية؛
- الإهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية وإعطائها حقها من التقدير.

¹ بن عبود علي أحمد ثاني، دور جوائز الجودة والتميز في قياس و تطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة - الرياض، السعودية، 2009، ص 17-19.

4- الشراكة و الموارد: يركز هذا المعيار على الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف من خلال إدارة الممتلكات، إدارة الموارد التقنية وإدارة الموارد المالية، ويركز هذا المعيار على منهجية تصميم و تحسين العمليات وتبسيط الإجراءات للوصول لخدمة متميزة.

5- العمليات: ويشمل المعايير الفرعية التالية:

- منهجية التصميم؛
- تحسين العمليات بطرق إبداعية؛
- تصميم وتطوير وتقديم الخدمات؛
- إدارة وتقوية علاقات المتعاملين.

6- نتائج الموارد البشرية: يركز هذا المعيار على نتائج الموارد البشرية، ومستويات رضاهم ويشمل هذا المعيار :

- مقاييس رأي الموارد البشرية؛
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالموارد البشرية.

7- نتائج المتعاملين: يركز هذا المعيار على نتائج المؤسسة وعلاقتها مع المتعاملين، ومستويات رضاهم عنها ويشمل هذا المعيار:

- مقاييس رأي المتعاملين؛
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمتعاملين.

8- نتائج المجتمع: يركز هذا المعيار على نتائج المؤسسة و إلتزاماتها تجاه المجتمع ويشمل هذا المعيار :

- مقاييس رأي المجتمع؛
- مؤشرات الأداء المتعلقة بالمجتمع.

9- نتائج الأداء المؤسسي: يركز هذا المعيار على نتائج وإنجازات المؤسسات مقارنة بالخطط الموضوعة وبما يتماشى مع السياسات والإستراتيجيات، و ويشمل هذا المعيار مؤشرات الأداء الرئيسية وهي: مخرجات الأداء الرئيسية (الخريجين، الإبتكارات، الإبداعات، الإختراعات).¹

¹ بن عبود علي أحمد ثاني، مرجع سبق ذكره، ص 19.

❖ النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) للتميز: ¹

يمثل نموذج بالدريج أحد النماذج العالمية المعاصرة المستخدمة لتقييم الجودة والتنوعية وتميز الأداء المؤسسي في مجال التعليم الجامعي الأمريكي، ويستند هذا النظام إلى فلسفة التغيير الإداري الشامل وبناء فلسفة تتسم بالاستمرارية واعتماد القيادة والتخطيط الاستراتيجي وأنظمة تحليل المعلومات وتنمية الموارد البشرية وتقييم الجهود بالطرق القياسية.

تمنح جائزة مالكوم بالدريج من المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية، إذ تهدف الجائزة إلى ترقية الوعي بالجودة كعنصر متزايد الأهمية في المنافسة، وتعظيم متطلبات التميز في الجودة، وتمنح الجائزة لثلاث فئات هي: المصنع، الخدمات والأعمال الصغيرة.

إن تطبيق هذا النظام يتطلب من الهيئة التدريسية والطلاب و الموظفين والإداريين بأن يحدثوا تواصلًا وتعاونًا وانفتاحًا بينهم وأن يعو مهمة تكوين رؤية مستقبلية موحده، لمعرفة نقاط القوة والضعف والتركيز على النتائج واعتبارها مرجعية لهم.

في حالة تطبيق هذا النظام يجب تواجد قيادة عليا متميزة ومثابرة وجادة ومؤهلة تسعى نحو الوصول للأهداف المحددة، و يمثل نظام بالدريج للجودة مثالًا متميزًا كي تتمكن من تحقيق الأهداف بحيث يتم من خلاله تحديد وتقييم التطور المؤسسي بشكل فعال و يتضح ذلك من خلال المعايير التالية:

أ - معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز: ²

1- القيادة: مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة الشاملة والتحكم في قيادة المؤسسة ومراقبة الأداء الإداري وتحمل المسؤولية؛

2- المعلومات و التحليل: قدرة المؤسسة من جمع وتحليل المعلومات المرتبطة بالتخطيط للجودة وتطوير الأداء والعمليات على كافة المستويات وتوفيرها، وكيف تدير مصادر قوتها من تلك المعلومات والبيانات؛

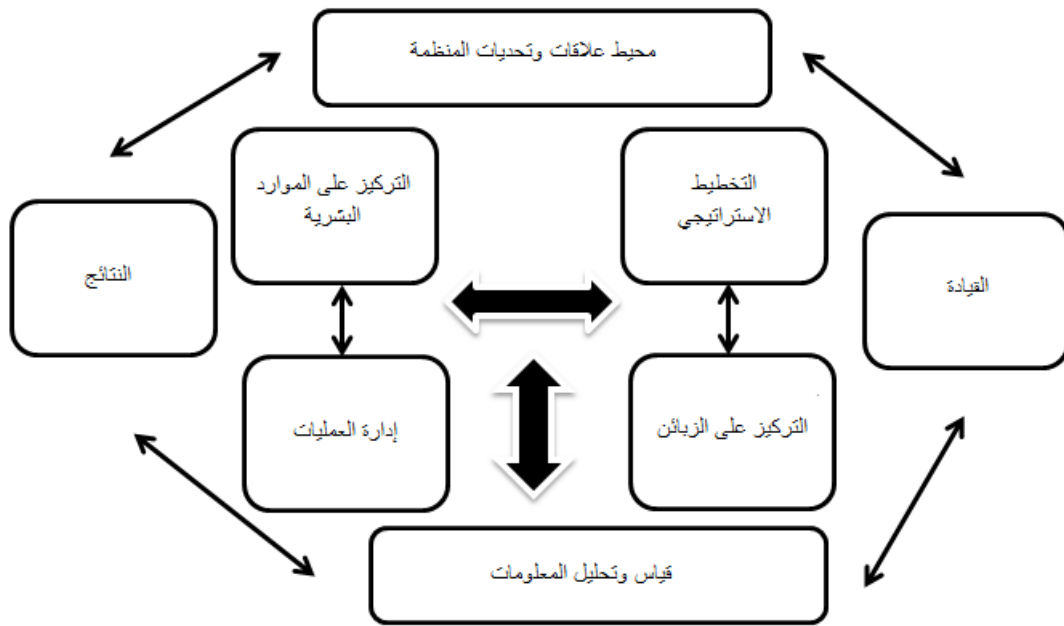
3- التخطيط الاستراتيجي للجودة: طريقة تحديد الخطط والأهداف الإستراتيجية وطرق تطويرها وتطبيق خطط العمل بحيث تتكامل مع متطلبات الجودة؛

¹ العايدى حاتم، نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، 2009، ص 46.

² الجعبر تغريد عيد، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص 33.

- 4- تطوير وإدارة الموارد البشرية: بالتركيز على الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لهم بتطوير معارفهم ومهاراتهم وحسن تدريبهم مما يساعد في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام؛
- 5- إدارة العمليات: كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية لتحقيق أقصى فائدة، وتساهم في السيطرة على الجودة في كل جوانبها؛
- 6- التركيز على الزبائن: تقوم المؤسسة بالتركيز على الزبائن والإستماع لهم وتحديد متطلباتهم؛
- 7- النتائج: هي نتائج المعايير السابقة مجتمعة من بينها رضا الزبائن والأداء المالي والوظيفي والفعالية التنظيمية ومسؤولية القيادة والمجتمع.

الشكل رقم (2-6): معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز



المصدر : الجبوري ميسر، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية، العراق، 2009، ص 63.

الجدول رقم (2-2): المقارنة بين معايير التمييز وفق النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي

المعيار	النموذج الأوروبي	النموذج الأمريكي
القيادة	يركز على دور وأداء وممارسات ومهارات القيادة الخاصة	مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة واضحة للجودة والتحكم في مراقبة الأداء الإداري وتحمل المسؤولية
السياسات والإستراتيجيات	يركز على كيفية تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها من خلال الإستراتيجيات والخطط والبرامج	طريقة تحديد الخطط والأهداف الإستراتيجية وطرق تطويرها وتطبيق خطط العمل بحيث تتكامل مع متطلبات الجودة
الموارد البشرية	يركز على كيفية التخطيط لتنمية الموارد البشرية وبما يمكنها من التميز	بالتركيز على الموظفين لتحقيق أعلى مستويات الأداء لهم بتطوير معارفهم وحسن تدريبهم مما يساعد في دعم أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام
الشراكة والموارد	يركز على الشراكات الخارجية وإدارة الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف	تقوم المؤسسة بالتركيز على الزبائن وإقامة علاقات بناءة معهم.
العمليات	يركز على منهجية تصميم وإدارة وتحسين العمليات وتبسيط الإجراءات للوصول لخدمة متميزة	كيف تحدد المؤسسة وتدير العمليات الأساسية لتحقيق أقصى فائدة، وتساهم في السيطرة على الجودة في كل جوانبها
رضا العملاء	يركز على نتائج المؤسسة و علاقتها مع المتعاملين ومستويات رضاهم عنها	تقوم المؤسسة بتحديد أسواقها والإستماع إلى الزبائن وتحديد متطلباتهم ومستوى رضاهم عنها.
رضا العاملين	يركز على نتائج المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم	يركز على نتائج المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية ومستويات رضاهم ومتطلباتهم
خدمة المجتمع	يركز على نتائج المؤسسة المتعلقة بعلاقتها والتزاماتها تجاه المجتمع	التعرف على حاجات المجتمع المتجددة وتلبيتها في ضوء التغيرات الحديثة
النتائج	يركز على نتائج و إنجازات المؤسسة مقارنة بالخطط الموضوعية وبما يتماشى مع السياسات والإستراتيجيات وأهداف المؤسسة	هي نتائج المعايير السابقة مجتمعة من بينها رضا الزبائن والأداء المالي والوظيفي والفعالية التنظيمية ومسؤولية القيادة والمجتمع

المصدر : من إعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ توافق كبير بين معايير الجودة وفق النموذج الأوروبي والنموذج الأمريكي والتي تسعى جميعها إلى تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وفق الخطط والإنجازات التي تضعها المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم تطوير مستوى الأداء المؤسسي

يعرف تطوير مستوى الأداء بأنه عملية منظمة لعلاج المشاكل والتوصل إلى الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب، وهنا يأتي تحليل مسببات هذه الفجوة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير مستوى الأداء وذلك يمكن أن يتضمن مراجعة للنظام وإدخال وسائل وأساليب جديدة.¹

ويحدث تطوير مستوى الأداء بتحديد أسباب انخفاض الأداء والعمل على إزالتها، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المؤسسة، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات مثل الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية، أما العوامل الموقفية فتتضمن الكثير من العوامل المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كالموارد وظروف العمل وغيرها.²

ويشير الغامدي إلى أن جهود تطوير مستوى الأداء هي تلك الهادفة إلى الارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار، وتطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة المستفيدين وتفضيلهم وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم وسرعة إنجازها.³

ويوضح بجتي أن عملية التطوير المستمر أو الدائم للأداء تعرف عند اليابانيين بالمصطلح "كايزن" kaizen أي مبدأ التحسين المستمر لكل شيء في التنظيم، ومن اجل ذلك يجب أن تعمل المؤسسة على خلق بيئة يمكن أن يشارك جميع العاملين فيها بتطوير مستوى الأداء.⁴

و نستنتج مما سبق أن تطوير مستوى الأداء المؤسسي هي عملية مستمرة تهدف للارتقاء بأداء المؤسسة والعاملين فيها ولا ينبغي أن تكون مرتبطة بوجود مشكلة أو الإحساس بها، ونشير إلى أن تطوير مستوى الأداء يتمثل في ما يلي:

- عملية منظمة ومستمرة تتطلع للمستقبل؛
- تهدف للارتقاء بالأداء لمستويات أفضل؛
- تتضمن إدخال أساليب جديدة؛
- تكون على ثلاث مستويات: الأفراد، الجماعات (الإدارات والأقسام)، المؤسسة.

¹ رمضان فدوى محمد، اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 105.

² عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 157.

³ الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

⁴ بجتي إبراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، ورقة علمية مقدمه في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 217.

المطلب الثالث: مجالات و اتجاهات تطوير مستوى الأداء المؤسسي

أ - مجالات تطوير مستويات الأداء على مستوى الأفراد: يتم تطوير مهارات ومعارف واتجاهات وأهداف ودوافع الأفراد والمهام والواجبات والعلاقات الوظيفية ومواصفات شاغل الوظيفة وغيرها.

ومن أهم اتجاهات التطوير على مستوى الأفراد ما يلي:¹

- تخطيط المسار الوظيفي: تبصير الفرد بإمكانياته ومهاراته وأهدافه ومساعدته في مستقبله الوظيفي واقتراح أساليب التدريب المناسبة له؛
- التوجيه: تبصيره بنقاط قوته وضعفه وإعطائه المهارات الخاصة بأداء العمل؛
- التدريب التخصصي: ذلك التدريب الموجه إلى رفع المهارات والمعارف في المجال الوظيفي؛
- إثراء الوظيفة: إضافة أعباء ومهام على الوظيفة كالإشراف والمتابعة والرقابة لتصبح الوظيفة أكثر تنوعاً وأهمية؛
- تدريب الحساسية: تدريب يعتمد على رفع تقبل الفرد لوجهات نظر واتجاهات الآخرين للتعامل معها بإيجابية؛
- تدريب الشبكة الإدارية: تنمية مهارات الفرد وزيادة وعيه بأهمية جانبي الوظيفة جانب العمال واستغلال الموارد وجانب المهارات الإنسانية والاجتماعية للتعامل مع الآخرين؛
- تمكين العاملين: تفويض الأفراد لمزيد من الصلاحية والحرية في أداء العمل؛
- النقل: تغيير في وظيفة الفرد من مكان لآخر لتحقيق التطابق والتوافق بين الفرد والوظيفة؛
- التدوير: تغيير أو نقل مؤقت للفرد إلى وظائف أخرى لتنمية مهاراته.

ب - مجالات تطوير مستويات الأداء على مستوى الجماعات (الإدارات والأقسام): يتم تطوير الشكل الرسمي لها، وتغيير أفرادها، ومهامها، وأهدافها وقيمها، ومعايير الأداء فيها، والتماسك والاتصال، والمشاركة في القرار وغيرها.

ومن أهم اتجاهات التطوير على مستوى الجماعات ما يلي:²

- تحديد الأدوار: تحديد المهام والسلطات والمسؤوليات والعلاقات بين أفراد الجماعة وظيفياً.
- مهارة تحديد الأهداف: رفع مهارات الجماعة في تحديد أهدافهم والتعبير عنها في شكل نواتج ويتم ذلك بالمناقشات والمداومات الجماعية.
- حل المشاكل الجماعية: استخدام الأساليب الجماعية المشجعة في حل المشكلات كالعصف الذهني.

¹ ماهر أحمد، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص300.

² ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص309.

- استشارة العمليات: تدريب جماعة العمل ليكونوا مستشارين تنظيمين قادرين على تحديد مشاكل العمل وأسبابها والحلول الممكنة وتقديم النصح والمشورة.
- تمكين الجماعات: تفويض الجماعات لمزيد من الصلاحية والحرية في أداء العمل.
- أنظمة الشكاوي: أنظمة تتيح الشكاوي والتظلم من القرارات الإدارية التي يصادها الإداريين والمشرفين.
- أنظمة الاقتراحات: أنظمة تتيح الفرصة لإبداء الرأي وتوليد الأفكار وتقديم الاقتراحات لتطوير مستوى الأداء وحل المشاكل.
- أنظمة التنسيق: أنظمة تحقق التكامل بين جهود الأفراد داخل الجماعة مثال تبادل المعلومات والاتصالات والمشاركة.
- دوائر الجودة: اجتماعات دورية تتم داخل الإدارات والأقسام لدراسة مشاكل العمل واقتراح الحلول ثم تطبيقها.

ج - مجالات تطوير مستويات الأداء على مستوى المؤسسة ككل : يتم تطوير الهياكل التنظيمية والإستراتيجيات، والتكنولوجيا، وأنظمة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وبيئة العمل وغيرها.

ومن أهم اتجاهات التطوير على مستوى المؤسسة ما يلي:¹

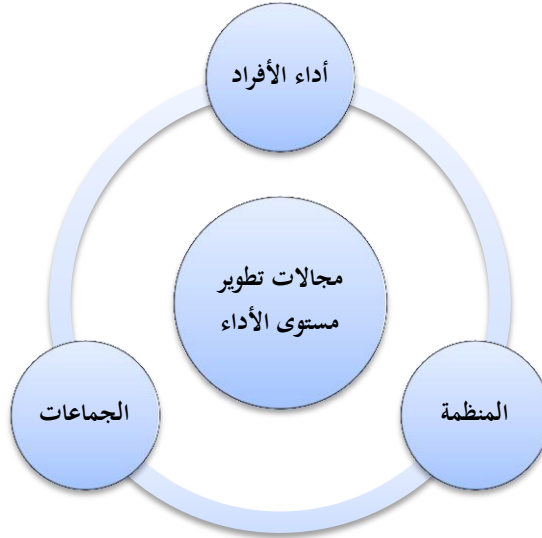
- إعادة هيكلة المؤسسة : إعادة البناء من حيث طبيعة أنشطتها، وتنظيم هذه الأنشطة واللوائح والسياسات، ونظم العمل وإجراءاته بشكل يعيد حساباتها في كل ما يمس أهدافها.
- الوصف المرن للوظيفة : إعادة وصف الوظائف بحيث تكون الأعباء والمهام والواجبات مرنة وواسعة لضمان أن تكون الوظيفة قادرة على مواكبة التغييرات.
- العدد المثالي للعاملين : تحديد عدد العاملين بما يتناسب وحجم العمل.
- المؤسسات الساعية للتعلم : انفتاح المؤسسة على كل سبل التعلم وتبادل المعرفة والمهارات والمعلومات بين أجزاء المؤسسة من جهة و المؤسسات الأخرى من جهة أخرى.
- تبسيط الإجراءات : دراسة إجراءات العمل واستبعاد غير الضروري منها ودمج أو اختصار بعضها مما يؤدي للكفاءة في تقديم الخدمة.
- المقارنة بالمنافسين : من حيث الأهداف وطرق العمل والاستراتيجيات والخدمة المقدمة بغرض التعرف على إمكانيات التحسين والتطوير.
- برامج جودة الحياة الوظيفية : أساليب تساعد إلى زيادة اندماج العاملين في العمل من خلال المشاركة ومرونة النظم ومزيد من التمكين بشكل يحسن الروح المعنوية والحياة داخل العمل.

¹ ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص310.

- التطوير المستمر للعملية : إعادة النظر في المعاملات والإجراءات لتحسينها حتى يمكن التوصل إلى خدمة وجودة أفضل.
 - جداول العمل المرنة : الخروج عن الشكل التقليدي للدوام بإضافة مرونة لعدد أيام العمال في الأسبوع أو عدد ساعات العمل أو بداية الدوام أو نهايته لمواجهة ظروف العاملين الصحية والاجتماعية.
 - التصميم الحديث للمكتب : إعادة تصميم المباني والأدوار في المؤسسة وتصميم مكاتب مفتوحة على بعضها تسمح باتصالات حرة وسريعة واستخدام تكنولوجيا حديثة.
- وبناءً على ما سبق نستنتج أن جهود واتجاهات تطوير مستوى الأداء التي أشار لها الكتاب والباحثون لا تخرج عن كونها تتضمن ما يلي:¹
- **نظم العمل وإجراءاته** : تبسيط الإجراءات الإدارية، سرعة الانجاز، التمكين، تسهيل نقل المعلومات والاتصالات، هيكل تنظيمي مرن.
 - **قدرات ومهارات العاملين** : التدريب على العمل، التدريب الداخلي والخارجي، القدرة في التغلب على مشاكل العمل، القدرة في التعلم واكتساب الخبرات، توفير التوجيه والنصح والإرشاد.
 - **التجديد والابتكار** : تشجيع وتحفيز المقترحات الإيجابية التي تقدم من قبل الموظفين وتطبيق الصالح منها، أداء الأعمال الابتكارية، المشاركة في صنع القرار، تمتع الموظفين بحرية الرأي وطرح الأفكار، تقديم الموظفين للمقترحات والأفكار الجديدة.
 - **بيئة العمل** : بيئة مشجعه على تطوير مستوى الأداء، بيئة مشجعه على التعلم وتبادل المعرفة والمهارات والمعلومات، علاقات جيدة، لقاءات واجتماعات دورية و مكاتب مفتوحة.
- ونستنتج أن جهود المؤسسات يجب أن تركز اهتمامها في البداية باتجاه تطوير مستوى أداء الأفراد فيها فهو المجال الأكثر صعوبة من المجالات الأخرى، فالأفراد هم المكون الأساسي لأي مؤسسة ومن يقومون بالأنشطة والمهام ودونهم لا يتم أي عمل فتطوير مستوى أدائهم يؤدي بالتأكيد إلى تطوير مستوى الجماعات المتمثلة بالإدارات والأقسام والقيام بالعمليات الداخلية كما يجب، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

¹ الشقاوي عبد الرحمن عبد الله، تطوير أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2009، ص199.

الشكل رقم (2-7): مستويات تطوير الأداء



المصدر: ماهر أحمد، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص272.

المطلب الرابع: معوقات تطوير مستوى الأداء المؤسسي

- معوقات إدارية: إن الأجهزة الحكومية بحاجة ماسة إلى تنمية إدارية من خلال وضع الهياكل التنظيمية الملائمة، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، وتطوير مهارات القوى العاملة وتحسين بيئة العمل.
- معوقات تنظيمية: كعدم وجود التنظيم الإداري الفاعل الذي يحدد العلاقات والارتباطات بين جميع العاملين في المؤسسة، ويحدد العلاقة بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى، ويساعد على تجنب الازدواجية والتضارب، ويحدد خطوط السلطة والمسؤولية، ويضع نطاق وحدود الصلاحيات.
- تقادم الأنظمة واللوائح: تقف بعض الأنظمة حجر عثرة في طريق تطوير أداء القطاع الحكومي، ولذلك فإن الأنظمة واللوائح تحتاج إلى إعادة مراجعة مستمرة، وتقييم وتشخيص المعوقات التي تؤدي إلى عدم التنفيذ الجيد للأنظمة واللوائح¹.

المطلب الخامس: علاقة عمليات إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء المؤسسي

إن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء المؤسسي علاقة آلية تبادلية تدل على أن المؤسسات التي لها ميل نحو تطوير مستوى أدائها هي أكثر رغبة في استخدام عمليات إدارة المعرفة، وأن المؤسسات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفاعلية مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها.

¹ الشقاوي عبد الرحمن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص89.

ومن خلال عمليات إدارة المعرفة يمكن تطوير مستوى الأداء، فالمؤسسات التي توصف عادة بضعف الأداء وببطء الإجراءات وعدم الاستجابة للتغيرات .. الخ ، يمكن أن تجد في عمليات إدارة المعرفة محركاً جديداً للتغيير وتطوير مستوى أدائها وإضفاء السمة العصرية الجديدة على هيكلها وعملياتها وقيم العمل الجديدة فيها، فهي ممكن أن تقدم فرصة كبيرة للمؤسسات وقادتها ومديريها لإجراء التغييرات الواسعة في الهياكل التنظيمية والعمليات والثقافة التنظيمية.¹

كما يمكن حصر علاقة عمليات إدارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء في المحاور التالية:²

أ - أثر عمليات إدارة المعرفة على العاملين:

تساعد عمليات إدارة المعرفة العاملين في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة، وبصفة عامة يتجلى أثرها من خلال:

- **تعلم العاملين** : مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، من خلال جعل المعرفة متاحة للجميع بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة مصرح بها من خلال عدد من الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.
- **موائمة العاملين** : وذلك بأن يستخدم كافة العاملين المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حال المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملهم اليومي.
- **الرضا الوظيفي** : تجعل عمليات إدارة المعرفة العاملين قادرين على أداء أعمالهم بفعالية مما يجعلهم متحمسين ومدفوعين للأداء الأفضل مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

ب - أثر عمليات إدارة المعرفة على العمليات:

- تساعد عمليات إدارة المعرفة على تحسين العمليات المختلفة داخل المؤسسة مثل التسويق والإنتاج والمحاسبة والهندسة وغيرها، ويكمن أثرها على العمليات من خلال ما يلي:
- **فاعلية العمليات** : تساعد عمليات إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فاعلية من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها.
- **كفاءة العمليات** : تمكن عمليات إدارة المعرفة المؤسسة من أن تكون أكثر كفاءة مان خلال تخفيض العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في مواجهة الصعوبات والتحديات.
- **الابتكار في العمليات** : بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة.

¹ نجم عبود نجم، التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على المعرفة المطالب الأساسية وتوقعات الأداء، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2009، ص 07.

² العلي عبد الستار، قنديلجي عامر، العمري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 277.

المبحث الرابع: إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها ومنها مؤسسات التعليم العالي موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تحتاج عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الهائل في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات الإنترنت.

نتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها.

وتؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات يحقق عددًا من الفوائد منها على سبيل المثال: زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، تحسين الأداء، زيادة الإنتاجية، تحسين الإبداع، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة

إلا أن تبني إستراتيجيات وتقنيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يعد أمرًا مهمًا وجوهريًا كما هو في قطاع الأعمال، وإذا تم تطبيقه بفعالية فإنه سيؤدي حتماً إلى تحسين قدرة المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات، ويعمل على تطوير الأداء مثل: (المناهج، والأبحاث العلمية وتقديم خدمات أكاديمية وإدارية أفضل، إضافة إلى تخفيض التكاليف).

وعلى الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال التجارية، فما زالت البحوث والتجارب والتطبيقات لهذا المفهوم في مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات غير الربحية ومؤسسات المجتمع الخدمية على اختلاف أنواعها محدودة وغير كافية.

انطلاقاً مما سبق، وباعتبار أن مؤسسات التعليم العالي هي مصدر للمعرفة والاستثمار فيها فهي بالتالي أكثر المؤسسات ملائمة لتبني إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ومبررات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي

أ- مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

ما زال مفهوم إدارة المعرفة يعد مفهومًا حديثًا في مؤسسات التعليم العالي، خاصة من الناحية التطبيقية، ولا يوجد تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

وعرفت دراسة أعدت بواسطة معهد دراسات إدارة المعرفة في التعليم بأن إدارة المعرفة هي: "إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما

يعرفونه؛ مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية"، ومن خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة موارد أساسية في المؤسسة وهي: الأفراد، العمليات، والتقنيات، لتمكين المؤسسة من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوافرة لديها بطريقة أكثر فعالية.¹

وقد عرفها العتيبي بأنها: "العمليات النظامية التي تساعد المؤسسات التربوية على توليد المعرفة وإيجادها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وإتاحتها لجميع منسوبي المؤسسة والمستفيدين من خارجها".²

ويمكن استنتاج تعريف إدارة المعرفة تعريف يتلاءم مع واقع مؤسسات التعليم العالي، فهي "جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات التنظيمية والإدارات والأقسام بالمؤسسة التعليمية، في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات وثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل، لما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، معارف، مهارات، خبرات، وقدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي.

ب- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات، من أكثر البيئات مناسبة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة، بل تكاد تكون الأكثر احتياجاً لتطبيق المفهوم مقارنة بغيرها من المؤسسات، وذلك انطلاقاً من طبيعة الدور المناط بها في المجتمع؛ إذ إن مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها وأمطاطها هي المسؤولة عن إعداد وتهيئة الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة، والتي تعد العنصر الحيوي لجميع عمليات التنمية المجتمعية الشاملة، سواء على مستوى القطاع الحكومي أو الخاص، مما يستلزم ضرورة الاهتمام بتبني المفاهيم والأساليب والممارسات الإدارية الحديثة، التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء التعليمي، البحثي، والابتكاري، ويؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة مخرجاتها.

إن إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها ونشرها وتداولها هو السبب الرئيس في وجود وإنشاء الجامعات لذا فإن ذلك يؤكد أهمية بل حتمية تبنيها لإدارة المعرفة باعتبارها مداخل التحسين والتطوير التي تسهم وبشكل فاعل في تحقيق أهدافها ورسالتها التي وجدت من أجلها.

¹ Petrides, Lisa A. & Nodine Thad R. **Knowledge Management In Education: Defining The landscape**, The Institute Of Knowledge Management In Education, CA, USA.2003. P 10.

² العتيبي، ياسر عبد الله، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة، 2008، ص 21.

وقد كشفت نتائج دراسة أجريت لبحث قضايا وأبعاد تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات بأن البيئة الجامعية تبدوا بطبيعتها والدور المناط بها، من أنسب البيئات لتطبيق مبادئ وطرق إدارة المعرفة، ونحدد مجموعة من المبررات لذلك وهي على النحو التالي¹:

- تمتلك الجامعات عادة بنية تحتية معلوماتية حديثة.
- إن مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمرًا طبيعيًا جدًا بين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلاب بصفة عامة.
- إن أحد المتطلبات الطبيعية التي يسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بالجامعة هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.
- يتوافر بالجامعات عادة مناخًا تنظيميًا يتسم بالثقة، فلا يتردد أو يخاف أي عضو من نشر توزيع ما لديه من معرفة.

المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

وفقًا للباحثين Petrides & Nodine فإن استخدام طرق وأساليب إدارة المعرفة في التعليم يحقق للمؤسسات التعليمية العديد من الفوائد منها: التشجيع والتحفيز لظهور مستوى عالٍ من الذكاء على السطح، زيادة فعالية تلك المؤسسات من خلال زيادة مستوى المعرفة المتعلقة بكيفية إدارة مؤسسات التعليم، الرفع من مستوى عمليات تقييم الأداء بالمؤسسة التعليمية من خلال وجود نظام فعال لإدارة المعلومات.²

ويرى كلا من Kidwell, Linde & Johnson أنه يمكن تصنيف الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلى خمس فئات أساسية هي: الفوائد المتحققة لنشاط البحث العلمي، الفوائد المتحققة لنشاط تطوير المناهج والبرامج، الفوائد المتحققة للخدمات الطلابية وخدمات الخريجين، الفوائد المتحققة للخدمات الإدارية والفوائد المتحققة لنشاط التخطيط الإستراتيجي. وفيما يلي عرض لأهم الفوائد المتحققة في كل مجال من مجالات النشاط السابق ذكرها:³

¹ Mikulecka, Jaroslava & Mikulecky Peter. **University Knowledge Management- Issues and Prospects**, University of Hardec Karlove, Hardec Kralove, Czech Republic. 2005. P 02.

² Thitithanonon, Prayon , Klaewthanong. **Knowledge Management Is A Perfect Education Development Tool: Is Thailand's Higher Education Really Ready To Embrace It?**, Journal of Knowledge Management **Practice**, Vol. 8, No. 2, June.2007. P 03.

³ Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, and Johnson , Sandra L. **Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education**, EDUCAUSE QUARTERLY, November, No. 4. 2000. P.28

أولاً - الفوائد المتحققة في مجال البحث العلمي:

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنح البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية.
- توفير الوقت الضائع المستغرق في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن.
- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية.
- تسهيل عمليات البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة.
- تحسين مستوى وفعالية الخدمات الداخلية والخارجية ذات العلاقة بنشاط البحث العلمي.
- تخفيض التكاليف الإدارية للبحث العلمي.

ثانياً - الفوائد المتحققة في مجال تطوير المناهج:

- تدعيم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، من خلال تحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات.
- تحسين سرعة جهود مراجعة وتطوير وتحديث المناهج.
- تدعيم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس وخاصة حديثي الخدمة.
- تحسين الخدمات الإدارية ذات العلاقة بعمليات التدريس والتعلم باستخدام التقنية.
- تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال الاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء، وتقييم الطلاب، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء.
- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكليات المختلفة؛ نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

ثالثاً - الفوائد المتحققة في الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين:

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل: خدمات المكتبات، إضافة إلى تقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية بالجامعة داخلياً وخارجياً و عبر موقع الجامعة الإلكتروني.
- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للخريجين من الجامعة وغيرهم كالمقومين الخارجيين لخدمات الجامعة.
- تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي وذلك من خلال تجميع وتوحيد الجهود الموزعة والمجزئة حالياً، بين أعضاء هيئة التدريس، والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب
- تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائياً إلى الرفع من مستوى خريجي الجامعة.

رابعاً - الفوائد المتحققة في مجال الخدمات الإدارية:

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في الجامعة، وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري كالاتجاه نحو اللامركزية في العمل وفي أسلوب تقديم تلك الخدمات، تطوير السياسات والإجراءات الإدارية، تطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة، إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات.
- زيادة قدرة الجامعة على تحديد جهود التحسين والتطوير في الخدمات.
- زيادة قدرة الجامعة الإدارية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري، وذلك بوضع قواعد عامة (خطوط عريضة) للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إدارات الجامعة وأقسامها، وإعطاء الصلاحية للكليات والأقسام والإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن إطار القواعد العامة للتصرف.
- تحسين درجة الامتثال للسياسات الإدارية مثل: سياسات الشراء، وتفضيل الموردين، سياسات لميزانية، والمبادئ التوجيهية للعمل، وغيرها.

خامساً- الفوائد المتحققة في مجال التخطيط الإستراتيجي:

- تحسين القدرة على دعم الاتجاه نحو اللامركزية والتخطيط الإستراتيجي وصنع القرار.
 - تحسين تبادل المعلومات الداخلية والخارجية للتقليل من الجهود الزائدة، وتخفيف عبء توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع إلى جهات عديدة.
 - تعزيز القدرة على وضع خطة إستراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل.
 - تبادل المعرفة المجمعة من مصادر متعددة داخلياً وخارجياً، مما يساعد الجامعة في التحول وهي تلك المؤسسة القادرة على التكيف السريع (Learning Organization) إلى مؤسسة متعلمة.
- مما سبق نستنتج أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي قد يكون له تأثير إيجابي على كافة عناصر النظام التعليمي وهي: مدخلاته المتمثلة في (الطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية، والأنظمة واللوائح والسياسات، والتجهيزات) أو في عملياته والتي منها على سبيل المثال العمليات الإدارية وتشمل (التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة، والتقييم) والعمليات الأكاديمية مثل (التدريس، البحث العلمي، تقديم الاستشارات، والتدريب، تقييم الطلاب، الإشراف الطلابي، الخدمات الطلابية).
- إضافة إلى تأثيرها على مخرجات النظام والتي تشمل: الخريجين، الأعمال العلمية، الابتكارات والاختراعات والاكتشافات التي تقدمها الجامعة والخدمات المقدمة للمجتمع.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

تستطيع مؤسسات التعليم العالي أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها في تحسين أدائها بصفة عامة، وزيادة قدرتها على التكيف وبسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها محلياً وعالمياً، وأياً كان المدخل الذي تستخدمه تلك المؤسسات من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء من المؤسسة ، وإنما يمس كافة أجزاء المؤسسة ، لأن توظيف إدارة المعرفة يضيف قيمة إلى المؤسسة ككل.¹ بناء عليه فإن تطبيق أفكار وإستراتيجيات إدارة المعرفة قد يشمل كافة العمليات الإدارية والأكاديمية للمؤسسة التعليمية.

ومن ناحية أخرى ينبغي أن يظهر توجه المؤسسة التعليمية (الجامعة، الكلية، المعهد) في تطبيق إدارة المعرفة في رؤيتها ورسالتها، بل قد يخصص هدفاً إستراتيجياً من ضمن أهدافها الإستراتيجية يتعلق بتبني إدارة المعرفة.

وقد حدد Kidwell & Others خمسة مجالات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات وهي: (البحث العلمي، تطوير المناهج والبرامج التعليمية، الخدمات والأنشطة الطلابية وخدمات الخريجين، الخدمات الإدارية ، التخطيط الإستراتيجي).²

كما يرى كلٌّ من Mikuleck & Mikulecky أن هناك خمسة احتمالات رئيسة لكيفية استثمار أفكار إدارة المعرفة ومبادئها في الجامعات وهي:³

- تدريس إدارة المعرفة في البرامج المناسبة لذلك.
 - استخدام إدارة المعرفة في دعم قرارات الإدارة الجامعية.
 - تحسين عملية إدارة الوثائق الداخلية وتوفيرها للمستفيدين.
 - رفع مستوى نشر وتوزيع المعرفة داخل الجامعة وخارجها.
 - استثمار المعرفة في إحداث التغيير النوعي في العملية التعليمية.
- كما أنه بالرغم من ضرورة تبني الجامعة لإدارة المعرفة في كافة أنشطتها، إلا أن هناك مجالات تكون أكثر ملائمة من غيرها، فيما يتعلق بتطبيق أفكار ومبادئ وطرق إدارة المعرفة ، ومن تلك المجالات:
- عملية تسجيل الطلاب عن بعد باستخدام الإنترنت.
 - دعم عملية تهيئة الطلاب الجدد عبر موقع الجامعة الإلكتروني، وذلك من خلال: توفير معلومات عن الجامعة وأقسامها ولوائحها وسياساتها ، خرائط لموقع الجامعة، معلومات عن مكنتاتها، الخدمات المقدمة للطلاب، وغيرها من المعلومات المفيدة للطلاب المنتحق بالجامعة حديثاً.

¹ Leontiades, J. C. *Managing the Global Enterprise*, Harlow, England, Prentice Hall. 2001.P 51

² Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, and Johnson , Sandra L. P 30.

³ Mikulecka, Jaroslava & Mikulecky Peter. P 05

- دعم عملية تعلم الطلاب وذلك من خلال توفير كل ما يحتاجه الطالب من معلومات ومعارف ذات علاقة ببرنامجهم الدراسي ومقرراته، إضافة إلى توفير التمارين والأنشطة والتدريبات وأساليب التقويم وغيرها. بناء على ما سبق نستنتج أن تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي لا يقتصر على مجال محدد من المجالات، وإنما قد توظف في كافة المهام والأنشطة والعمليات التي تتم في الجامعة ويشمل ذلك: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، التخطيط الإستراتيجي، الخدمات الإدارية، الشؤون والخدمات الطلابية، خدمات الإرشاد الأكاديمي، أعمال القبول والتسجيل، خدمات المكتبات ومصادر المعلومات، شئون أعضاء هيئة التدريس، قياس وتقويم الأداء المؤسسي، الميزانية، تطوير أعضاء هيئة التدريس، تطوير المناهج والبرامج، وغيرها.

المطلب الرابع: عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

- وجود إستراتيجية لإدارة المعرفة تحدد: المستخدمين، المصادر، العمليات، إستراتيجية الحفظ والتخزين للمعرفة، والوصلات التي تصل المعرفة بنظام إدارة المعرفة؛
- دافعية والتزام المستخدمين، ويشمل ذلك الحوافز والتدريب المقدم لهم؛
- توفير بنية تقنية تحتية متكاملة، تتضمن: الشبكات، قواعد المعلومات، مستودعات الحفظ، أجهزة الحاسب الآلي، البرامج، وخبراء في أنظمة إدارة المعرفة؛
- ثقافة تنظيمية، وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها؛
- بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم ككل؛
- دعم الإدارة العليا ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام، وتوفير التدريب؛
- وجود مقاييس أو معايير لتقييم أثر استخدام نظام إدارة المعرفة والتحقق من أن المعرفة التي تم اكتسابها وإيجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الأداء التنظيمي؛
- إن وظائف البحث والاسترجاع والتصوير التي يقوم بها نظام إدارة المعرفة تدعم سهولة الحصول على المعرفة واستخدامها؛
- تصميم التنظيم للعمليات المختلفة بحيث تتكامل مع عمليات اكتساب المعرفة واستخدامها؛
- وجود نظام لحماية وأمن المعرفة.¹

¹ Jennex, Murray E. & Olfman , Lorne. **Knowledge Management SuccessFactors and Models**, Idea Group, Publishing. 2007. P 07.

المطلب الخامس: الصعوبات التي قد تواجه تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي

إن الشروع في تبني مبادرات إدارة المعرفة لا يعني حتمية نجاح هذه المبادرات، بل هناك مجموعة من التحديات الواضحة التي قد تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات ، وفيما يلي عرض لأهم تلك التحديات:

- الموظفين ليس لديهم الوقت الكافي لإدارة المعرفة؛
- الثقافة الحالية لأتشجع مشاركة وتبادل المعرفة؛
- نقص الوعي والفهم للفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة؛
- عدم القدرة على قياس الفوائد المالية المتحققة نتيجة لتطبيق إدارة المعرفة؛
- نقص المهارات المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة؛
- نقص التمويل لمشاريع إدارة المعرفة؛
- نقص الحوافز والمكافآت للمشاركة في المعرفة؛
- نقص الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.¹

فيجب أخذ تلك الصعوبات في الاعتبار عند التخطيط لتطبيق إدارة المعرفة ومحاولة إيجاد الآليات لتقليل من تأثيرها، لأن ذلك سيسهم بدرجة كبيرة في تحقيق نجاح مشروع إدارة المعرفة.

¹ Milam, Jhohn H. Knowledge Management(KM): A Revolution Waiting for IR, AIR Fourm Paper. 2010. P 04.

خلاصة الفصل الثاني

إنطلاقاً مما سبق يمكن القول أن عملية تحسين الأداء في المؤسسات سواء كانت عمومية أو خاصة سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية، لا تتحقق إلا من خلال التعرف على أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه سلباً أو إيجاباً.

إن العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء علاقة آلية تبادلية تدل على أن المؤسسات التي لها ميل نحو تطوير مستوى أدائها هي أكثر رغبة في استخدام عمليات إدارة المعرفة، وأن المؤسسات التي تستخدم عمليات إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفاعلية مما يؤدي إلى تطوير مستوى أدائها.

ومن خلال عمليات إدارة المعرفة يمكن تطوير مستوى الأداء، فالمؤسسات التي توصف عادة بضعف الأداء وببطء الإجراءات وعدم الاستجابة للتغيرات .. الخ ، يمكن أن تجد في عمليات إدارة المعرفة محركاً جديداً للتغيير وتطوير مستوى أدائها وإضفاء السمة العصرية الجديدة على هياكلها وعملياتها وقيم العمل الجديدة فيها، فهي ممكن أن تقدم فرصة كبيرة للمؤسسات وقادتها ومديريها لإجراء التغييرات الواسعة في الهياكل التنظيمية.

كما أن مؤسسات التعليم العالي تستطيع أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها في تحسين أدائها بصفة عامة، وزيادة قدرتها على التكيف وبسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها ، و من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء من المؤسسة ، وإنما يمس كافة أجزاء المؤسسة .

الفصل الثالث

تمهيد

بعدها تطرقنا في الجانب النظري لمتغيرات البحث حول إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، وأثر إدارة المعرفة على تميز وتطور الأداء المؤسسي، سنحاول في هذا الفصل تقديم المؤسسة محل الدراسة تم عرض تحليل لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها بالاستعانة بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة. وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : تقديم الإطار المنهجي للطريقة و الأدوات المستخدمة.
- المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج.

المبحث الأول : تقديم الإطار المنهجي للطريقة و الأدوات المستخدمة

نتناول في هذا المبحث تقديم عاما للمؤسسة محل البحث و يتعلق الأمر بجامعة غرداية يتضمن التعريف بها و كيفية سيرها لنعرض بعد ذلك الأدوات المستخدمة في دراستنا. ويتضمن هذا المبحث ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: طرق و أدوات الدراسة.

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تتمثل المؤسسة التي أجرينا فيها دراستنا الميدانية في جامعة غرداية و قبل أن نتطرق إليها بالتعريف نرى أنه يتعين علينا أن نتطرق للمراحل التي مرت بها هذه المؤسسة.

1- التعريف بجامعة غرداية و مراحل تطورها

حيث عرفت هذه المؤسسة ثلاث محطات، كانت بدايتها سنة 2004 بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق ل 24 أوت 2004 والذي ينص على إنشاء ملحقة جامعية تابعة لجامعة الجزائر، حيث إقتضت هيئة التدريس فيها على أساتذة مؤقتين تابعين لجامعة الجزائر وذلك لتأطير 212 طالب، أما عن الموظفين الإداريين و أعوان المصالح فقد بلغ عددهم 27، بعد هذه المرحلة ارتقت تلك الملحقة إلى مركز جامعي بموجب مرسوم تنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 و قد عرفت هذه المرحلة إلحاق ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالمركز الجامعي، كما عرف فيها تضاعف لعدد الطلبة ليصل إلى 842 طالب و 24 أستاذ و 87 موظف إداري، وقد إمتدت هذه المرحلة من 2005 إلى 2011 حيث بلغ عدد الطلبة مع نهاية هذه المرحلة 5723 ، أما عن الأساتذة فقد بلغ تعدادهم 183 أستاذ.

آخر مرحلة عرفتتها هذه المؤسسة هي إرتقائها إلى مصاف الجامعات بعد القرار الذي أصدره رئيس الجمهورية والذي تجسد في مرسوم تنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 04 يونيو 2012 و المتضمن إنشاء جامعة غرداية. حيث تضم حاليا ستة كليات لتأطير 14200 طالب يؤطروهم 430 أستاذ، أما عن الموظفين الإداريين فقد بلغ 435 موظف (إحصائيات سنة 2019) .

أما عن التخصصات فقد بلغت 40 تخصصا في الليسانس و 39 تخصص في الماستر إضافة إلى مشاريع الدكتوراه.

فجامعة غرداية هي مؤسسة علمية ذات طابع علمي وتكنولوجي، تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في أوت 2003 مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها حيث صنف هذا المرسوم مهام الجامعة إلى صنفين:

أولاً: في مجال التكوين العالي:¹

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالبحث و في سبيل البحث؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ثانياً: في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي:²

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطور التكنولوجي؛
 - ترقية الثقافة الوطنية و نشرها؛
 - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
 - تميم نتائج البحث و نشر الإعلام العلمي و التقني؛
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها.
- أما عن تنظيمها و سيرها فسنحاول في المطلب الثاني إعطاء صورة مفصلة وشاملة عنه وفق ما جاء في المرسوم السالف الذكر.

2- تنظيم وسير جامعة غرداية

حددت المادة السابعة من المرسوم التنفيذي رقم 279/03 على أن تنظيم الجامعة يتكون من هيئات و رئاسة الجامعة وكليات و معاهد، وعند الإقتضاء من ملحقات كما تتضمن مصالح إدارية مشتركة.³

أولاً: هيئات الجامعة

وتمثل هيئات الجامعة في مجلس الإدارة وكذا المجلس العلمي

أ- مجلس إدارة الجامعة: هو هيئة تتكون من ممثلي عدة قطاعات، مهمته هي التداول عبر إجتماعاته على عدة قضايا أهمها:

¹ المادة 05 ، المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003.

² المادة 06 ، المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003.

³ المادة 07 ، المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003.

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير و المتوسط والطويل؛
- مشاريع الميزانية و حسابات الجامعة؛
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني و الدولي؛
- الحصيلة السنوية للتكوين و البحث؛
- النظام الداخلي للجامعة؛
- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة.

ب- المجلس العلمي للجامعة: هو هيئة تتكون من أعضاء من داخل الجامعة مهمتها إبداء الرأي و تقديم توصيات في مجالات أهمها:

- المخططات السنوية المتعددة للبحث في الجامعة؛
 - مشاريع إنشاء أو تعديل أو فتح كليات و معاهد و أقسام و وحدات البحث و مخابر البحث؛
 - حصائل التكوين والبحث للجامعة؛
 - برامج التظاهرات العلمية؛
 - يبدي رأيه في كل المسائل التي لها طابع بيداغوجي و علمي.
- تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على رئيس الجامعة إعلام مجلس الإدارة بمختلف الآراء و التوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة، وعليه يمكن القول بأن مجلس الإدارة للجامعة ومجلسها العلمي هي السلطة التشريعية للجامعة.

ثانيا: رئاسة الجامعة

ويقصد بها الجانب الإداري و التنفيذي للجامعة، يتزأسها رئيس الجامعة وتوضع تحت سلطته مجموعة من الهياكل تتمثل في:

- نيابات رئاسة الجامعة.
- الأمانة العامة للجامعة.
- المكتبة المركزية للجامعة.
- يعتبر رئيس الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة وبهذه الصفة يتولى المهام التالية:
- يمثل الجامعة أمام القضاء و في جميع الأعمال الحياة المدنية؛
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين؛
- يسهر على تطبيق التشريع و التنظيم المعمول به؛

- يعين مستخدمى الجامعة؛
- يتخذ أى تدبير لتحسين نشاطات التكوين والبحث؛
- هو المسؤول عن حفظ النظام والأمن بالجامعة؛
- تساعده فى هذه المهام مجلس مديريةى مكون من أعضاء من داخل الجامعة و مصالح مشتركة.

أ- نيابة رئاسة الجامعة

وهى أربع مديريات للجامعة تتوزع على النحو التالى:

1 - نيابة مديريةى الجامعة للتكوين فى الطورين الأول والثانى والتكوين المتواصل والشهادات

والتكوين العالى فى التدرج:

مهمتها متابعة المسائل البيداغوجية وأنشطة التكوين والتسجيل وتسليم الشهادات. وتتفرع عنها ثلاث مصالح.

2 - نيابة المديرية للتكوين العالى فى الطور الثالث والتأهيل الجامعي و البحث العلمي وكذا

التكوين العالى فيما بعد التدرج:

تهتم المديرية بمتابعة مختلف المسائل المرتبطة بما بعد التدرج و التكوين العالى و كذا متابعة أنشطة وحدات ومخابر البحث، وضمان السير الحسن للمجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على الأرشيف.

3 - نيابة مديريةى الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون التنشيط والإتصال والتظاهرات العلمية:

وتتكفل هذه المديرية بالأتي:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الإجتماعي و الإقتصادي وكذا المبادرة ببرامج الشراكة؛
- القيام بأعمال التنشيط و الإتصال؛
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها؛
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة؛

4 - نيابة مديريةى التنمية والإستشراف و التوجيه

وتهتم هذه المديرية ب :

- جمع العناصر الضرورية و إعداد المشاريع الخاصة بالجامعة؛
- القيام بالدراسات الإستشرافية حول توقعات عدد الطلبة للتكفل بهم بيداغوجيا و إداريا؛
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة و السهر على تحيينها؛

- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية ، و في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذها؛

- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

ب- الأمانة العامة

يترأسها الأمين العام للجامعة حيث تركز مهمته الأساسية في التسيير الإداري والمالي للجامعة، تلحق به أربع مديريات هي:

- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين.
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية.

إنطلاقا من ذلك يتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني للموظفين؛
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة التنفيذ؛
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة¹؛
- وضع برامج النشاطات الثقافية و الرياضية للجامعة؛
- ضمان متابعة وتنسيق المخططات الأمن الداخلي للجامعة؛
- ضمان تسيير و حفظ أرشيف الجامعة.

ج - المكتبة المركزية بالجامعة

وتكفل بالمهام التالية:

- إقتراح برامج إقتناء المراجع والتوثيق الجامعي
- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية

¹ المصالح المشتركة: مركز التعليم المكثف للغات، مركز الطبع والسمعي البصري، مركز الأنظمة وشبكة الإعلام و الإتصال و التعليم عن بعد، البهو التكنولوجي.

المطلب الثاني: طرق و أدوات الدراسة

الفرع الأول: طرق الدراسة

أولا : منهجية الدراسة

طبقت هذه الدراسة على جامعة غرداية حول أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث أن المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعتبر علم استنباط الحقائق بالأرقام و بطريقة علمية و المعلومات ذات العلاقة كما و كيفا لعرض الخلفية النظرية للموضوع والمنهج التحليلي من خلال دراسة حالة.

1 - أساليب جمع البيانات والمعلومات:

تم الإعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:
 أ- المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (22) وباستخدام الإختبارات المناسبة و الإستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى مؤشرات تدعم موضوع البحث.
 ب- المصادر الثانوية لجمع البيانات و المعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث و الدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

2- مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة غرداية بالجزائر والبالغ عددهم 435 موظف من أساتذة وموظفين وإداريين وتقنيين و مدراء و رؤساء مصالح.

3- عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من أساتذة وموظفين وإداريين وتقنيين في جامعة غرداية تقدر ب 200 موظف ، كما تم إختيار تطبيق موضوع الدراسة على هذه المؤسسة على إعتبارها تتميز باعتمادها أساليب إدارية حديثة.

4- حجم العينة:

هناك معادلات احصائية تخصيصة يتم اللجوء اليها لغرض سحب عينة من مجتمع قيد الدراسة ومنها

معادلة ريتشارد جيجر

معادلة ريتشارد جيجر

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]}$$

حيث :

n: حجم العينة، N: حجم المجتمع ، Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96،

d: نسبة الخطأ (5%) .

وعند تطبيق المعادلة أعلاه:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{435} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1 \right]} = 204.25 = 204$$

ثانيا: متغيرات الدراسة

تم الإعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل و المتغير التابع كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1) : متغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير
إدارة المعرفة	المتغير المستقل
الأداء المؤسسي	المتغير التابع

المصدر : من إعداد الطالب

الفرع الثاني : أدوات الدراسة

أولاً : أدوات جمع البيانات

1. الإستبيان:

اعتمدنا على الاستبيان لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واشتمل الاستبيان على رسالة وجهت إلى الباحثين أو أفراد العينة لحثهم على الإجابة بكل دقة وموضوعية، بينما تناول الجزء الثاني أسئلة القياس، وتم تقسيم الاستبيان كالتالي:

- **القسم الأول:** اشتمل على البيانات الشخصية الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة.

- **القسم الثاني:** اشتمل على الأسئلة الخاصة بالاستبيان و قمنا بتقسيمه إلى ثلاث أجزاء:

- **الجزء الأول:** متطلبات إدارة المعرفة و اشتمل على ثمانية عشرة عبارة.

- **الجزء الثاني:** عمليات إدارة المعرفة واشتمل على خمسة وعشرون عبارة.

- **الجزء الثالث:** تميز وتطور الأداء المؤسسي واشتمل على ستة عشرة عبارة.

و قد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (3-3) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الفئة.

حساب طول الفئة = (أكبر وزن - أقل وزن) / عدد الأوزان

$$0.8 = 5/4 = 5/(1-5) = \text{طول الفئة}$$

الجدول رقم (3-2) : قائمة التقيط حسب ليكرت الخماسي

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالب

جدول رقم (3-3): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للتعبير عن درجة الموافقة

الإستجابة	المتوسط المرجح	درجة الموافقة
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
لا أوافق	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
محايد	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5.00	مرتفعة جدا

المصدر : من إعداد الطالب

المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: الإختبارات الإحصائية

لدراسة الموضوع الحالي و معالجة الجوانب التحليلية، قمنا باستعمال عدة طرق بعدما قمنا بتفريغ و تحليل الإستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك باستخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

- **معامل الارتباط:** لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياسه، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **معامل الثبات (Alpha Cronbach's):** الذي يعكس مدى ثبات واستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.
- **التكرارات :** لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- **النسب المئوية :** لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- **المتوسط الحسابي :** للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
- **الانحراف المعياري :** القيمة الأكثر إستخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التعثر الإحصائي، أي أنه يدل على مدى إمتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الإستبيان.
- **إختبار T للعينة الواحدة One simple T test**
- **تحليل التباين الأحادي One way Anova F**
- **الإنحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة Multiple liner régression model**

الفرع الثاني: صدق و ثبات الإستبيان

أولاً: صدق الإستبيان

معامل ألفا كرومباخ: هو رقم مقياس واحد يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الإستبيان، يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح.

تعتبر قيمة معامل ألفا كرومباخ التي تساوي 60% مقبولة للحكم على ثبات الإستبانة، وكلما زادت قيمة معامل ألفا كرومباخ كلما زادت درجة الثبات و الصدق من أسئلة الإستبيان.

أجرينا إختبار لقياس ثبات الإستبيان باستعمال معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) وكانت

النتائج كالتالي:

الجدول رقم (3-4): معامل ألفا كرومباخ للإستبيان

المحور	عدد المتغيرات	Cronbach's Alpha ألفا كرونباخ
متطلبات إدارة المعرفة	18	0.758
عمليات إدارة المعرفة	25	0.879
تميز وتطور الأداء المؤسسي	16	0.878
معامل ألفا كرومباخ الإجمالي	59	0.940

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ يتعدى 0.6 بالنسبة لكل محور على حدى حيث المحور الأول الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة بلغ معامل ألفا كرومباخ 0.758، وبلغ معامل ألفا كرومباخ للمحور الثاني الخاص بعمليات إدارة المعرفة 0.879، أما المحور الثالث الخاص بتميز وتطور الأداء المؤسسي فبلغ معامل ألفا كرومباخ 0.878، و يبلغ معامل ألفا كرومباخ الإجمالي 0.940 و بالتالي فإنه يمكن إعتبار الإستبيان ذا مستوى عال من الثبات أي أنه إذا تم إعادة توزيع الإستبيان مرة أخرى على عينة تحمل نفس خصائص هذه العينة فإننا نحصل على نفس النتائج.

ثانيا: قياس صدق الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور:

الجدول رقم (3-5): معامل الارتباط للجزء الأول من الإستبيان متطلبات إدارة المعرفة و أبعاده

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الأبعاد	
0.01	0,644**	أ - ثقافة المنظمة	المحور الأول متطلبات إدارة المعرفة
0.01	0,530**	ب - العمل الجماعي	
0.01	0,719**	ج - البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	
0.01	0,458**	د - المعرفة الضمنية	
0.01	0,765**	هـ - المعرفة الصريحة	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.01) كما أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لهذا المحور، إذ أن معامل الارتباط بين بعد ثقافة المنظمة و المحور الأول متطلبات إدارة المعرفة (0.644) وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عالية.

أما ما يتعلق ببعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومحور متطلبات إدارة المعرفة فقد بلغ الارتباط (0.719) عند مستوى دلالة (0.01) و هو مؤشر قوي على قوة الارتباط بينهما.

في حين بلغ الارتباط بين بعد المعرفة الضمنية و محور متطلبات إدارة المعرفة (0.458) عند مستوى دلالة (0.01) و هو مؤشر ضعيف نوعا ما بمقارنته بالمؤشرات السابقة.

و بلغ بعد المعرفة الصريحة أعلى معامل إرتباط مع محور متطلبات إدارة المعرفة حيث بلغ (0.765) عند مستوى دلالة (0.01) و هو مؤشر قوي يبين قوة الارتباط بين المحور و هذا البعد التابع له.

من كل ما سبق يمكن الإستدلال على التجانس الإجمالي للمحور ومنه يمكن الحكم بصدق و إتساق استبانة الدراسة وصلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

ثالثا : معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية للمحور

الجدول رقم (3-6) : معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لمحور ثقافة المنظمة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,623**	هناك تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين
0.01	0,650**	هناك معايير وقوانين بجامعة غرداية يلتزم بها الجميع
0.01	0,758**	تقوم الإدارة العليا بتشجيع التفاعل بين العاملين لخلق المعرفة والمشاركة بها

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (3-7) : معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لمحور العمل الجماعي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,702**	تقدم جامعة غرداية دعما إداريا لإدارة المعرفة ولكل مستوياتها
0.01	0,795**	تشجع جامعة غرداية التفاعل بين الموظفين في كل المستويات
0.01	0,445**	يؤثر اهتمام الموظفين بالمعرفة في زيادة تحسين العمل

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (3-8) : معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لمحور البنية التحتية

لتكنولوجيا المعلومات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,449**	تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية في جامعة غرداية بشكل كافي
0.01	0,458**	تتوفر القدرة الفنية على تجميع المعلومات من عدة مصادر لدى الموظفين
0.01	0,658**	هناك شبكة اتصال بين جميع أقسام الجامعة شبكة داخلية (LAN)
0.01	0,800**	الشبكة داخل الجامعة متاحة لجميع الموظفين
0.01	0,775**	تتوفر الجامعة على نظام أمن المعلومات لصيانة وحماية الشبكة الداخلية للمؤسسة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (3-9): معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لمحور المعرفة الضمنية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,754**	يعي موظفو جامعة غرداية أن نجاح الجامعة واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من المبادرة والأفكار الخلاقة
0.01	0,869**	يعي الموظفون داخل جامعة غرداية أن المعرفة الذاتية هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع
0.01	0,435**	يعي الأفراد أن المعرفة الفردية هي معرفة كامنة لا تظهر إلا وقت الحاجة إليها

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (3-10): معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لمحور المعرفة الصريحة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,812**	تسعى جامعة غرداية لربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات
0.01	0,823**	تمتلك جامعة غرداية في موقعها الإلكتروني مخزونا معرفيا يمكن الاطلاع عليه بسهولة
0.01	0,478**	يعي الموظفون في جامعة غرداية أهمية البيئة الداخلية والتي يجب أن تمتاز بالشفافية لنشر المعارف والأفكار
0.01	0,832**	تمتلك الجامعة دليل معرفي خاص بكل المهن والأدوار الممارسة ضمن نشاطها

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجداول أعلاه أن عبارات الإستبيان مرتبطة إحصائيا بالمحور ككل عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) وهذا مؤشر على الإتساق الداخلي بين بنود هذا المحور الأول الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة، مما يؤشر على أن هذه العبارات صالحة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-11): معامل الارتباط للجزء الثاني من الإستبيان عمليات إدارة المعرفة و أبعاده

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الأبعاد	
0.01	0,686**	أ - توليد المعرفة	المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة
0.01	0,586**	ب- توزيع المعرفة	
0.01	0,572**	ج - خزن المعرفة	
0.01	0,878**	د - تطبيق المعرفة	
0.01	0,900**	هـ - فريق المعرفة	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.01) كما أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لهذا المحور، إذ أن معامل الارتباط بين بعد توليد المعرفة و المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة (0.686) وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عالية.

في حين بلغ الارتباط بين بعد توزيع المعرفة و المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة (0.586) عند مستوى دلالة (0.01) وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عالية، و بلغ الارتباط بين بعد خزن المعرفة و المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة (0.572) عند مستوى دلالة (0.01) وهو يدل على وجود إرتباط بين فقرات المحور. أما ما يتعلق ببعد تطبيق المعرفة و المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة فقد بلغ الارتباط (0.878) عند مستوى دلالة (0.01) و هو مؤشر قوي على قوة الارتباط بينهما.

و بلغ بعد فريق المعرفة أعلى معامل إرتباط مع محور عمليات إدارة المعرفة حيث بلغ (0.900) عند مستوى دلالة (0.01) و هو مؤشر قوي يبين قوة الارتباط بين المحور الثاني و هذا البعد التابع له.

الجدول رقم (3-12): معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعد توليد المعرفة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,492**	يتم اكتساب المعرفة من خلال إجراء دورات تكوينية
0.01	0,325**	هناك تواصل بين العاملين ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف
0.01	0,737**	تعمل جامعة غرداية على تشجيع الإبداع ونشر المعرفة
0.01	0,791**	تتعمد جامعة غرداية بعميلة التواصل وتوريث الخبرات
0.01	0,480**	تعتمد الجامعة التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية)

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (3-13): معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعده توزيع المعرفة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,649**	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية
0.01	0,674**	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على فرق العمل
0.01	0,674**	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على شبكات الحاسوب
0.01	0,654**	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على العلاقات غير الرسمية

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (3-14): معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعده تخزين المعرفة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,783**	تعتمد جامعة غرداية في تخزين المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة
0.01	0,867**	تعتمد جامعة غرداية في تخزين المعرفة على الحوسبة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (3-15): معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعده تطبيق المعرفة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,706**	العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها
0.01	0,622**	تمنح جامعة غرداية الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة
0.01	0,634**	تعمل جامعة غرداية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
0.01	0,697**	تضع جامعة غرداية ضوابط للسيطرة على المعرفة
0.01	0,696**	المديرون يحثون العاملين في مختلف أقسام الجامعة على تطبيق المعرفة
0.01	0,554**	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للجامعة
0.01	0,219**	تعاني جامعة غرداية من مشاكل هجرة كفاءتها إلى مؤسسات أخرى
0.01	0,590**	تستغل جامعة غرداية كفاءتها في تدريب الموظفين الجدد

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (3-16): معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعده فريق المعرفة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,826**	لدى جامعة غرداية مستشارون للمعرفة
0.01	0,822**	لدى جامعة غرداية خبراء معرفة مؤهلون
0.01	0,805**	يوجد لدى جامعة غرداية افراد مهمتهم الأساسية إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها
0.01	0,770**	يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات
0.01	0,710**	تشجع جامعة غرداية على التميز والتفوق
0.01	0,705**	تسعى جامعة غرداية إلى اشراك جميع الموظفين في الإدارات وأقسام الجامعة في تقاسم المعارف المتحددة عن طريق اللقاءات والندوات

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجداول أعلاه أن عبارات الإستبيان مرتبطة إحصائيا بالمحور ككل عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) وهذا مؤشر على الإتساق الداخلي بين بنود هذا المحور الثاني الخاص بعمليات إدارة المعرفة، مما يؤشر على أن هذه العبارات صالحة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (3-17): معامل الارتباط للجزء الثالث من الإستبيان تميز وتطور الأداء المؤسسي و أبعاده

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الأبعاد	
0.01	0,982**	أ - تحسين الأداء المؤسسي	المحور الثالث تميز وتطور الأداء المؤسسي
0.01	0,926**	ب - تميز الأداء المؤسسي	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.01) كما أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لهذا المحور ، إذ أن معامل الارتباط بين بعد تحسين الأداء المؤسسي والمحور الثالث تميز وتطور الأداء المؤسسي (0.982) وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عالية.

في حين بلغ الارتباط بين بعد تميز الأداء المؤسسي و المحور الثالث تميز وتطور الأداء المؤسسي (0.926) عند مستوى دلالة (0.01) و هي نسبة ذات دلالة إحصائية عالية، وهو يدل على وجود إرتباط بين فقرات المحور.

الجدول رقم (3-18): معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعده تحسين الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,395**	يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الجامعة
0.01	0,572**	تعمل جامعة غرداية على المحافظة على أفرادها المبدعين بشتى الطرق
0.01	0,710**	تتيح جامعة غرداية حرية طرح الأفكار لعمالها في حل المشكلات
0.01	0,729**	تعتمد جامعة غرداية في حل مشكلاتها على التشاور
0.01	0,552**	تتوافر لدى الموظفين الرغبة لإنجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية
0.01	0,503**	يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين
0.01	0,581**	يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال
0.01	0,400**	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية
0.01	0,515**	تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي
0.01	0,637**	يوجد إهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء
0.01	0,728**	ينسق المديرون بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية
0.01	0,466**	هناك إمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الجدول رقم (3-19): معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية لبعء تميز الأداء المؤسسي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الفقرات
0.01	0,765**	لدى الجامعة خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والنوعية
0.01	0,784**	تحقق الجامعة أهدافها المسطرة بشكل مميز
0.01	0,830**	تعتبر الجامعة أن الطرق المعرفية تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية وكذا تميز أداء الموظفين
0.01	0,780**	تتحكم الجامعة في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز الإداري

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من الجداول أعلاه أن عبارات الإستبيان مرتبطة إحصائياً بالمحور ككل عند مستوى دلالة إحصائية (0.01) وهذا مؤشر على الإتساق الداخلي بين بنود هذا المحور الثالث الخاص بتميز وتطور الأداء المؤسسي، مما يؤشر على أن هذه العبارات صالحة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمجيبين على الإستبيان والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة ومعالجتها إحصائياً، وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

ويتألف هذا المبحث من ثلاث مطالب:

المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الإستبيان.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

أولاً: الإحصائيات الخاصة بالإستبيان

تتكون عينة الدراسة من أساتذة وموظفين وإداريين وتقنيين في جامعة غرداية تقدر ب 200 موظف، وبعد توزيع الاستبيانات، استرجع منها 190 استمارة بنسبة استرجاع تقدر ب: 95%، بعدها تم استبعاد 05 استمارة لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي إما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها، أو عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل الإحصائي 185 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي أي بنسبة 92.5% من العينة المختارة.

الجدول رقم (3-20): الإحصائيات الخاصة باستمارة الإستبيان

الإستبيان		الإستمارات
النسبة	العدد	
100%	200	عدد الإستمارات الموزعة والمعلن عنها
5%	10	عدد الإستمارات المفقودة
2.5%	5	عدد الإستمارات المسترجعة الملغاة
92.5%	185	عدد الإستمارات المسترجعة الصالحة

المصدر: من إعداد الطالب إعتقادا على نتائج الإستبيان

ثانيا: نتائج خصائص الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة، سنوات الخبرة.

حيث سيتم اعتماد التكرارات، النسب المئوية، و المستطيلات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

1- خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

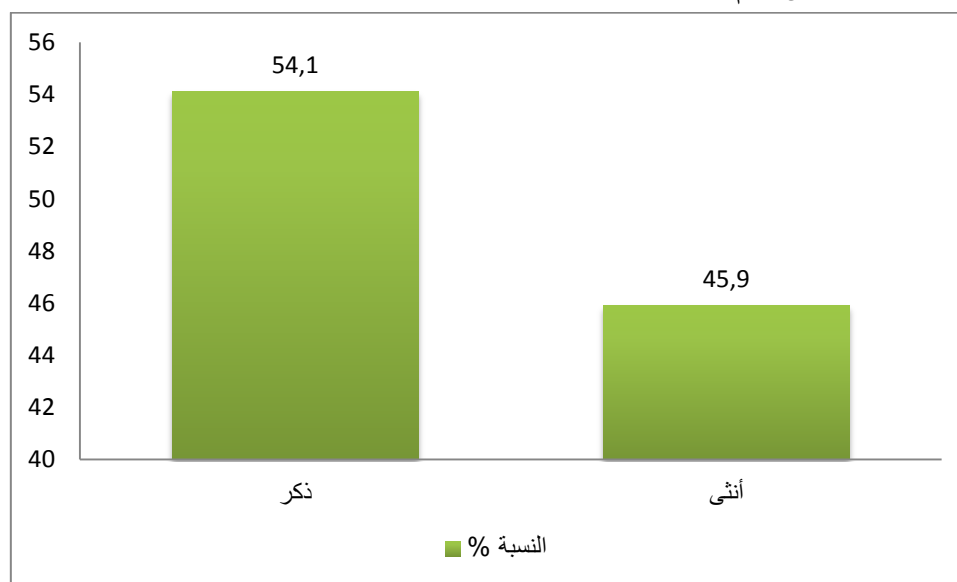
يوضح الجدول و الشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم (3-21): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	100	54.1
أنثى	85	45.9
المجموع	185	100

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-1): مخطط النسب لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCEL

يلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور و الإناث متقاربتين وهذا راجع إلى أن طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة تناسب الجنسين ولا تميز جنسا دون آخر، إضافة إلى ولوج المرأة مختلف ميادين الشغل خصوصا مع ارتفاع المستوى التعليمي لديها بفعل توفر الجامعات في أغلب جهات الوطن ما يجعل من متابعتها للتعليم في مراحلها العليا أمرا في المتناول.

2- خصائص عينة الدراسة من حيث العمر:

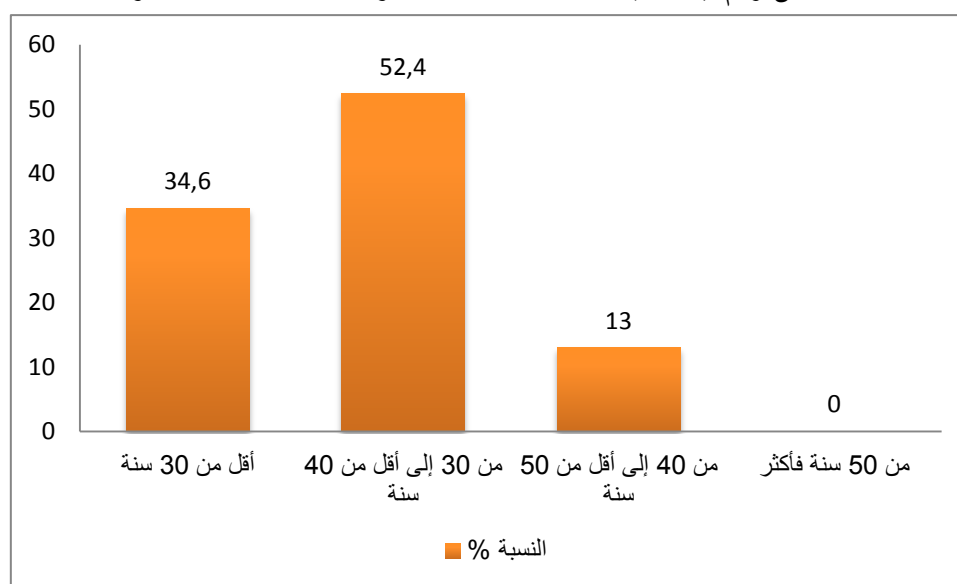
يوضح الجدول و الشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الجدول رقم (3-22): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	64	34,6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	97	52,4
من 40 إلى أقل من 50 سنة	24	13,0
من 50 سنة فأكثر	0	0
المجموع	185	100

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-2): مخطط النسب لأفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCEL

مما يلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن أعلى نسبة في الفئات العمرية التي تتكون منها العينة تقع في

الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، هذا راجع إلى أمور أهمها:

أن أغلب أعمار الموظفين (الأساتذة، و الإداريين الذين يشكلون الجزء الأكبر من العينة يقعون ضمن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة.

3- خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

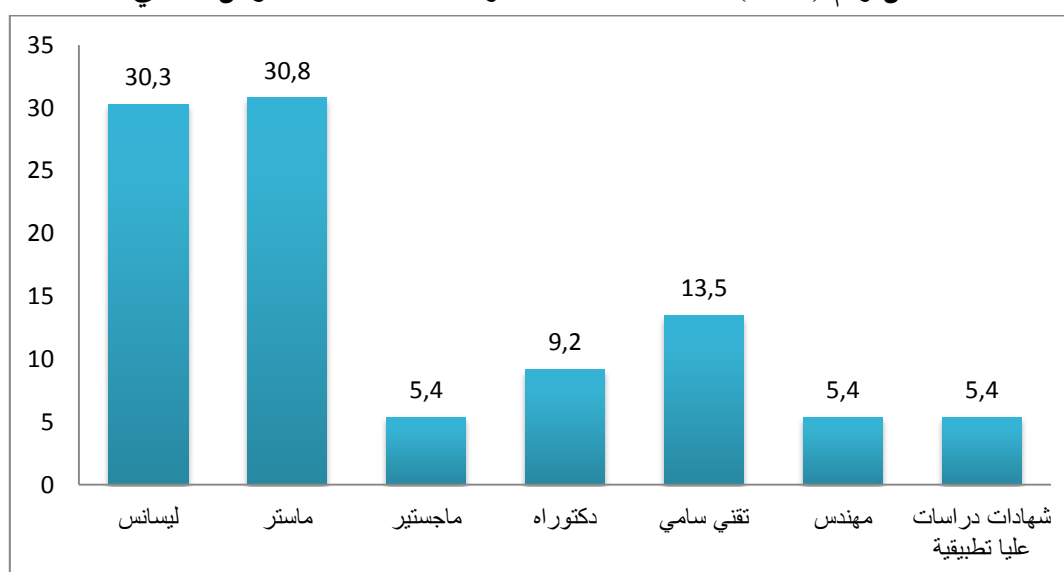
يوضح الجدول و الشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (3-23): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
30,3	56	ليسانس
30,8	57	ماستر
5,4	10	ماجستير
9,2	17	دكتوراه
13,5	25	تقني سامي
5,4	10	مهندس
5,4	10	شهادة دراسات عليا تطبيقية
100	185	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-3): مخطط النسب لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCEL

بما أن العمل في الجامعة يتطلب كحد أدنى تكويناً جامعياً، فإن أغلب فئة من العينة تحمل مستوى جامعي متمثل في شهادة الليسانس بنسبة 30.3% و الماستر بنسبة 30.8%، وهذا من متطلبات الأعمال الإدارية لدى تسيير الجامعة، فيما بلغت نسبة المؤهل العلمي تقني سامي 13.5% لكون الإدارة تحتاج لمثل هذه

المؤهلات، وتبلغ نسبة المؤهل العلمي المتمثل في شهادات الدراسات العليا التطبيقية 5.4% وهذا ما يفسر كون الإدارة العليا (نيابة المدير، العمداء...) تتطلب هذه المؤهل.

4- خصائص عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية:

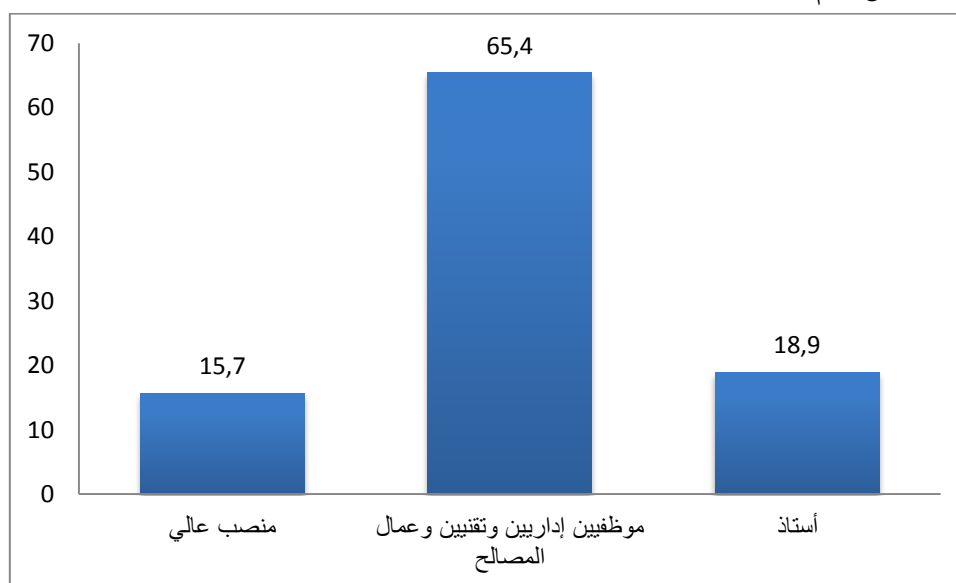
يوضح الجدول و الشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية.

الجدول رقم (3-24): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالي

النسبة %	التكرار	مجال الوظيفة الحالية
15,7	29	منصب عالي
65,4	121	موظفين إداريين وتقنيين وعمال المصالح
18,9	35	أستاذ
100	185	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-4): مخطط النسب لأفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCEL

من الجدول و الشكل السابق نلاحظ أن الإداريين يمثلون أغلب أفراد العينة بنسبة تقارب 65% تليها نسبة الأساتذة بحوالي 19% وهذا مؤشر قوي على أن الإستهيبان يقيس الظاهرة بموضوعية عالية و يستهدف هتين الفئتين بشكل كبير.

5- خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

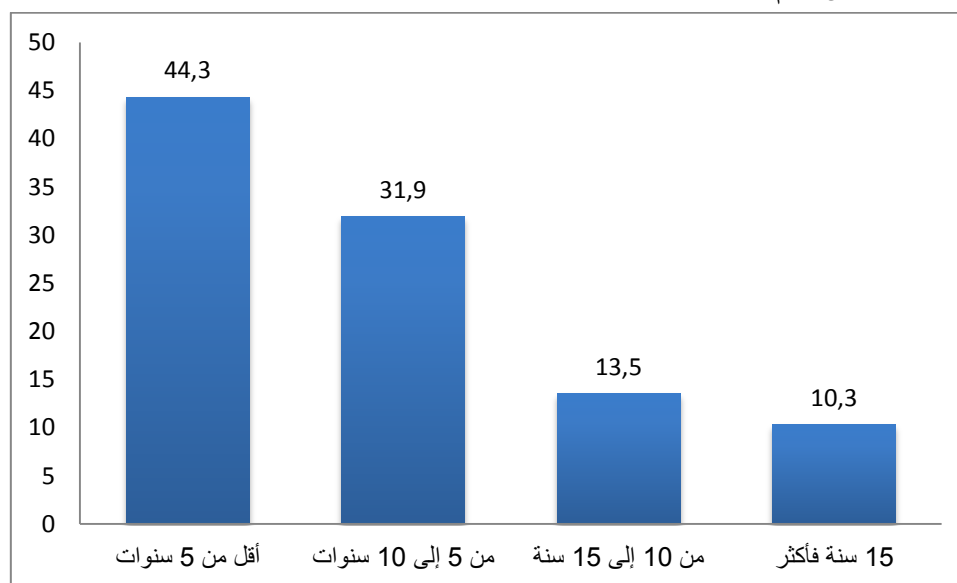
يوضح الجدول و الشكل أدناه توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3-25): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
44,3	82	أقل من 5 سنوات
31,9	59	من 5 إلى 10 سنوات
13,5	25	من 10 إلى 15 سنة
10,3	19	15 سنة فأكثر
100	185	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-5): منخطط النسب لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ ما يلي:

تتجمع النسبة الأكبر لسنوات الخبرة لدى أكثر الموظفين في الفئتين الأولى و الثانية وهذا راجع إلى أن الجامعة فنية، وأغلب الأساتذة والموظفين حديثا كانت في الفترة الأخيرة منذ ترقية الجامعة في الفترة من 2012 إلى 2019.

المطلب الثاني : عرض ومناقشة محاور الإستبيان

الفرع الأول: المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري

1- المتوسط الحسابي: وهو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر لعينة الدراسة في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الإتجاه العام الذي يتخذه المحور، و بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته.

2- الانحراف المعياري: كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، والقاعدة العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري و التي تعتمد على فترات الثقة للمتوسط الحسابي.

الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات النظر عينة الدراسة للمحورين (التابع والمستقل) بشكل إجمالي

قبل البدء في مناقشة آراء عينة الدراسة نستعرض إجمالي إتجاهات آراء أفراد العينة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجزء الأول: متطلبات إدارة المعرفة	2,6366	0,4271
الجزء الثاني: عمليات إدارة المعرفة	2,6335	0,4653
الجزء الثالث: تميز وتطور الأداء المؤسسي	2,6044	0,5690
المجموع	2,6248	0,4871

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن درجة استجابة أفراد العينة لمحاور الدراسة كانت بدرجة (متوسطة) حيث المتوسط الحسابي الإجمالي 2.62 و الانحراف المعياري يقدر بـ 0.48، وبالتالي فأفراد العينة يؤكدون على توفر إدارة المعرفة و متطلباتها و تساهم بشكل ملموس في تطور الأداء المؤسسي لجامعة غرداية، أي أن المؤسسة (جامعة غرداية) تعتمد عمليات إدارة المعرفة سعياً منها لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

حيث أن المحور الأول المتضمن متطلبات إدارة المعرفة بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.42، وهو مؤشر جيد على إجماع أفراد العينة من الإداريين لجامعة غرداية على توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

المحور الثاني المتضمن عمليات إدارة المعرفة بمتوسط حسابي 2.63 وانحراف معياري 0.46، مما يدل على أنه مؤشر جيد لتطبيق عمليات إدارة المعرفة من قبل الموظفين في جامعة غرداية.

أما محور تميز وتطور الأداء المؤسسي فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي فيه 2.60 بانحراف معياري قدره 0.56، مما يدل على شبه إجماع على تطور الأداء المؤسسي من خلال تطبيق إدارة المعرفة.

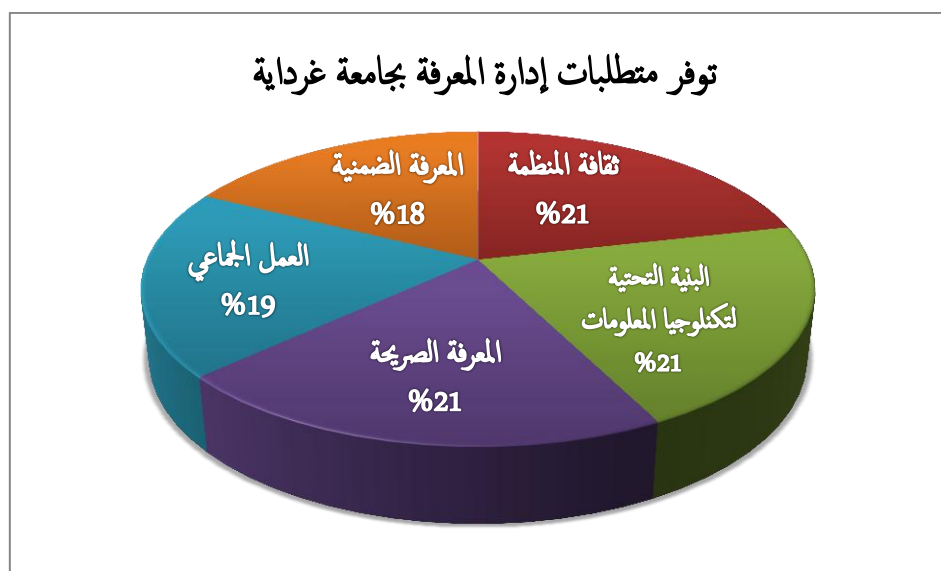
أولاً: مناقشة عبارات المحور الأول متطلبات إدارة المعرفة

الجدول رقم (3-27): إجابات الأفراد لمحور متطلبات إدارة المعرفة

الرتبة	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	
1	متوسطة	21 %	0,63280	2,8072	أ - ثقافة المنظمة	المحور الأول متطلبات إدارة المعرفة
4	منخفضة	19 %	0,52792	2,5207	ب - العمل الجماعي	
2	متوسطة	21 %	0,65782	2,7503	ج - البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	
5	منخفضة	18 %	0,64485	2,2955	د - المعرفة الضمنية	
3	متوسطة	21 %	0,77651	2,7095	هـ - المعرفة الصريحة	
/	متوسطة	100 %	0,42710	2,6366	المجموع الكلي لمتطلبات إدارة المعرفة	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-6): توفر متطلبات إدارة المعرفة بجامعة غرداية



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCEL

يبين الجدول (3-27) أن إجابات عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهرت موافقتهم حول متطلبات إدارة المعرفة حيث كان المعدل العام لدرجة الموافقة كان (متوسط) وبلغ المتوسط الحسابي 2.63 والانحراف المعياري 0.42 مما يؤشر على ضعف تشتت آراء أفراد العينة من الإداريين وبالتالي إتفاقهم على متطلبات إدارة المعرفة، كما نلاحظ أن محور متطلبات إدارة المعرفة مكونة من عدة فروع كان ترتيبها على النحو التالي:

1. **ثقافة المنظمة:** من خلال الجدول (3-27) نلاحظ أن بعد ثقافة المنظمة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.80 و انحراف معياري 0.63، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية تهتم بثقافة الموظفين وتشجيعهم على التفاعل فيما بينهم لخلق المعرفة والمشاركة بها.

2. **العمل الجماعي:** من خلال الجدول (3-27) نلاحظ أن بعد العمل الجماعي جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.52 و انحراف معياري 0.52، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية تهتم بالموظفين وتشجيعهم على التفاعل بينهم في كل المستويات.

3. **البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات:** من خلال الجدول (3-27) نلاحظ أن بعد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.75 و انحراف معياري 0.65، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية تهتم بتوفير بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات متمثلة في الأجهزة الحاسوبية وشبكات الإتصال بين أقسام الجامعة، كما توفر نظام أمن المعلومات لصيانة و حماية الشبكة الداخلية للمؤسسة.

4. **المعرفة الضمنية:** من خلال الجدول (3-27) نلاحظ أن بعد المعرفة الضمنية جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.29 و انحراف معياري 0.64، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية تهتم بنسبة متوسطة بالمعرفة الكامنة في عقول الأفراد وتحاول الوصول إليها وتحويلها إلى معرفة صريحة للإستفادة منها في سير عمليات إدارة المعرفة.

5. **المعرفة الصريحة:** من خلال الجدول (3-27) نلاحظ أن بعد المعرفة الصريحة جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي بمتوسط حسابي 2.70 و انحراف معياري 0.77، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على

عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية تهتم بنسبة متوسطة بالمعرفة الصريحة لدى الموظفين وتحاول الإستثمار فيها لتطويرها و الإستفادة منها.

فيما يلي سنحاول مناقشة آراء أفراد العينة فيما يتعلق الأمر بمحور متطلبات إدارة المعرفة، ونستعرض في الجدول أدناه آراء العينة من خلال العبارات التي جاءت في الإستبيان

الجدول رقم (3-28): مناقشة عبارات المحور الأول متطلبات إدارة المعرفة

الفقرات	التكرار	موقف بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أ - ثقافة المنظمة	185	10	50	59	57	9	3,03	0,997	متوسطة
	185	10	106	29	40	0	2,54	0,891	منخفضة
	185	0	84	52	40	9	2,86	0,922	متوسطة
ب - العمل الجماعي	185	5	83	53	39	5	2,76	0,908	متوسطة
	185	0	82	53	50	0	2,83	0,829	متوسطة
	185	36	123	21	5	0	1,97	0,646	منخفضة
ج - البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	185	29	123	10	18	5	2,17	0,904	منخفضة
	185	10	90	42	43	0	2,64	0,899	متوسطة
	185	5	64	55	45	16	3,02	1,024	متوسطة
	185	10	69	27	61	18	3,04	1,146	متوسطة
د - المعرفة الضمنية	185	12	71	53	25	24	2,88	1,136	متوسطة
	185	46	100	11	17	11	2,17	1,090	منخفضة
	185	32	84	53	12	4	2,31	0,907	منخفضة
	185	14	97	59	15	0	2,41	0,747	منخفضة

تظهر إلا وقت الحاجة إليها										
متوسطة	0,927	2,65	0	48	34	93	10	185	تسعى جامعة غرداية لربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات	هـ- المعرفة الصریحة
متوسطة	1,205	2,94	24	47	16	89	9	185	تمتلك جامعة غرداية في موقعها الإلكتروني مخزونا معرفيا يمكن الاطلاع عليه بسهولة	
منخفضة	0,933	2,52	10	17	43	105	10	185	يعي الموظفون في جامعة غرداية أهمية البيئة الداخلية والتي يجب أن تمتاز بالشفافية لنشر المعارف والأفكار	
متوسطة	1,100	2,73	18	34	18	110	5	185	تمتلك الجامعة دليل معرفي خاص بكل المهن والأدوار الممارسة ضمن نشاطها	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة يميل إلى الموافقة على أغلب فقرات المحور المدروس وهذا مؤشر على أن هناك شبه إجماع على كون متطلبات المعرفة المتكونة من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و ثقافة المنظمة و العمل الجماعي والمعرفة الضمنية والصریحة، تساعد في تلبية الإحتياجات لتطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسة (جامعة غرداية).

ونلاحظ أن العبارة التي حازت على إجماع جميع أفراد العينة هي العبارة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.04 ومفاد العبارة : الشبكة داخل الجامعة متاحة لجميع الموظفين ، و الشبكة داخل الجامعة متاحة لجميع الموظفين.

أما العبارة التي بلغ فيها المتوسط الحسابي أدنى مستوياته فهي العبارة السادسة: يؤثر اهتمام الموظفين بالمعرفة في زيادة تحسين العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.97 وهو متوسط يميل إلى عدم الموافقة، ولعل السبب في هذا يعود إلى عدم إهتمام الموظفين بالمعرفة و يؤثر ذلك على تحسين الأداء داخل الجامعة، حيث أن الكثير من الموظفين لازال يعتقد أن الإهتمام بالمعرفة من إختصاص الإدارة العليا ولا دخل للمستويات الإدارية الأخرى فيها.

غير أن الملاحظ من خلال قراءة الجدول أن هناك تشتت نوعا ما في إجابات أفراد العينة على العبارات كلا على حدى (بين 0.646 و 1.205) في حين أن التشتت على المستوى المحور ككل ذو مستوى منخفض وتبلغ 0.427، هذا يعني أن آراء أفراد العينة متفاوتة مما ينتج عنه هذا التباين.

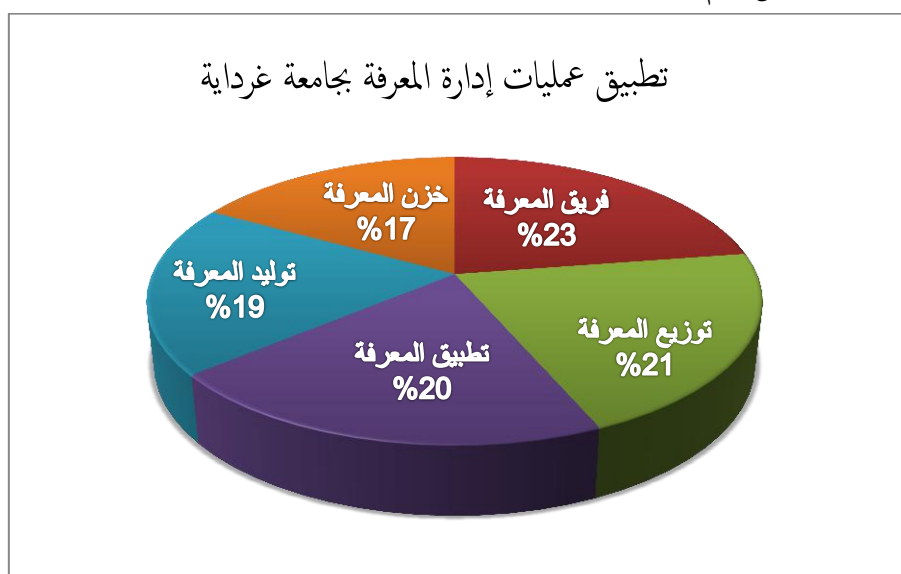
ثانياً: مناقشة عبارات المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم (3-29): إجابات الأفراد لمحور عمليات إدارة المعرفة

الرتبة	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	
4	منخفضة	19 %	0,46747	2,4670	أ- توليد المعرفة	المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة
2	متوسطة	21 %	0,56448	2,6892	ب- توزيع المعرفة	
5	منخفضة	17 %	0,70176	2,1784	ج- خزن المعرفة	
3	متوسطة	20 %	0,56836	2,6236	د- تطبيق المعرفة	
1	متوسطة	23 %	0,76301	2,9000	هـ- فريق المعرفة	
/	متوسطة	100 %	0,46537	2,6335	المجموع الكلي لعمليات إدارة المعرفة	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-7): تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة غرداية



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCEL

يبين الجدول (3-29) أن إجابات عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهرت موافقتهم حول عمليات إدارة المعرفة حيث كان المعدل العام لدرجة الموافقة كان (متوسط) وبلغ المتوسط الحسابي 2.63 والانحراف المعياري 0.46 مما يؤشر على ضعف تشتت آراء أفراد العينة من الإداريين وبالتالي إتفاقهم على عمليات إدارة المعرفة، كما نلاحظ أن محور عمليات إدارة المعرفة مكونة من عدة فروع كان ترتيبها على النحو التالي:

1. **توليد المعرفة:** من خلال الجدول (3-29) نلاحظ أن بعد توليد المعرفة جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.46 و انحراف معياري 0.46، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية لا تهتم كثيرا بتحديد ما تملكه من معرفة ومعرفة إحتياجاتهم مستقبلا، بالإضافة إلى مقارنة معارفها مع معارف المؤسسات المنافسة ثم تحديد المصادر التي يمكن أن تحصل على ما ينقصها من معارف، كما أنها تسعى إلى حد ما إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ومن المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، بالإضافة إلى الإعتماد على العاملين في توليد معارف جديدة.
2. **توزيع المعرفة:** من خلال الجدول (3-29) نلاحظ أن بعد توزيع المعرفة جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.68 و انحراف معياري 0.56، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية تستخدم بنسب متوسطة وسائل إلكترونية لنقل المعلومات وتبادلها ومشاركتها وتشجيع العمل الجماعي.
3. **خزن المعرفة:** من خلال الجدول (3-29) نلاحظ أن بعد خزن المعرفة جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.17 وانحراف معياري 0.70، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية تهتم بتخزين المعرفة بنسب متوسطة من حيث توفير الأرشفة الإلكترونية لتصنيف المعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل الرجوع إليها وكذا المحافظة على الموظفين الجدد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.
4. **تطبيق المعرفة:** من خلال الجدول (3-29) نلاحظ أن بعد تطبيق المعرفة جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.62 و انحراف معياري 0.56، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية تهتم بشكل متوسط بإعطاء الموظفين الحرية في تطبيق المعرفة التي يمتلكونها وكذا توفر لهم متطلبات إدارة المعرفة التي تساعدهم على ذلك.
5. **فريق المعرفة:** من خلال الجدول (3-29) نلاحظ أن بعد تطبيق المعرفة جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.90 و انحراف معياري 0.76، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية تهتم بالموظفين و الكوادر الخبراء الذين يمتلكهم، كما أنها تشجع على العمل الجماعي والعمل كفريق واحد.

فيما يلي سنحاول مناقشة آراء أفراد العينة فيما يتعلق الأمر بمحور عمليات إدارة المعرفة، ونستعرض في الجدول أدناه آراء العينة من خلال العبارات التي جاءت في الإستبيان.

الجدول رقم (3-30): مناقشة عبارات المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة

درجة الموافقة	المعياري	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	غير موافق	محايد	موافق	موقف شبه موافق	التكرار	الفقرات	
منخفضة	0,741	2,01	0	12	15	120	38	185	يتم اكتساب المعرفة من خلال إجراء دورات تكوينية	أ - توليد المعرفة
منخفضة	0,738	2,14	0	17	14	132	22	185	هناك تواصل بين العاملين ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف	
منخفضة	0,873	2,48	5	14	63	85	18	185	تعمل جامعة غرداية على تشجيع الإبداع ونشر المعرفة	
متوسطة	0,833	2,80	5	29	80	66	5	185	تتم جامعة غرداية بعملية التواصل وتوريث الخبرات	
متوسطة	0,899	2,91	5	42	80	48	10	185	تعتمد الجامعة التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية)	
منخفضة	0,693	2,40	0	17	45	118	5	185	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية	ب - توزيع المعرفة
متوسطة	0,791	2,70	0	38	53	94	0	185	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على فرق العمل	
متوسطة	0,966	3,03	12	38	94	26	15	185	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على شبكات الحاسوب	
متوسطة	0,953	2,63	0	37	67	56	25	185	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على العلاقات غير الرسمية	
منخفضة	0,752	2,00	0	10	22	111	42	185	تعتمد جامعة غرداية في تخزين المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة	ج - تخزين المعرفة
منخفضة	0,940	2,36	5	24	24	111	21	185	تعتمد جامعة غرداية في تخزين المعرفة على الحوسبة	
منخفضة	0,860	2,54	5	21	51	99	9	185	العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها	د - تطبيق المعرفة
متوسطة	0,867	2,77	0	48	52	80	5	185	تمنح جامعة غرداية الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	
متوسطة	0,867	2,64	5	23	68	79	10	185	تعمل جامعة غرداية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	
متوسطة	0,960	2,96	15	24	96	38	12	185	تضع جامعة غرداية ضوابط للسيطرة على المعرفة	
منخفضة	1,043	2,53	5	33	46	72	29	185	المديرون يحثون العاملين في مختلف أقسام	

الجامعة على تطبيق المعرفة									
متوسطة	1,080	2,79	10	45	43	70	17	185	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للجامعة
منخفضة	0,908	2,26	4	11	49	86	35	185	تعاني جامعة غرداية من مشاكل هجرة كفاءاتها إلى مؤسسات أخرى
منخفضة	1,114	2,50	0	53	25	69	38	185	تستغل جامعة غرداية كفاءاتها في تدريب الموظفين الجدد
متوسطة	1,024	2,92	16	32	69	58	10	185	لدى جامعة غرداية مستشارون للمعرفة
متوسطة	1,033	3,06	22	33	69	56	5	185	لدى جامعة غرداية خبراء معرفة مؤهلون
متوسطة	0,992	2,84	5	44	71	46	19	185	يوجد لدى جامعة غرداية افراد مهمتهم الأساسية إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها
متوسطة	0,927	2,99	15	29	84	53	4	185	يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات
متوسطة	1,047	2,74	14	26	58	72	15	185	تشجع جامعة غرداية على التميز والتفوق
متوسطة	0,890	2,85	9	30	74	68	4	185	تسعى جامعة غرداية إلى اشراك جميع الموظفين في الإدارات وأقسام الجامعة في تقاسم المعارف المتحددة عن طريق اللقاءات والندوات

هـ-
فريق
المعرفة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة يميل إلى الموافقة على أغلب فقرات المحور المدروس وهذا مؤشر على أن هناك شبه إجماع على كون عمليات إدارة المعرفة المتكونة من توليد المعرفة وتوزيعها وتخزينها وتطبيقها من خلال فريق المعرفة، كل هذه العوامل تساعد في تطبيق إدارة المعرفة داخل جامعة غرداية .

ونلاحظ أن العبارة التي حازت على إجماع جميع أفراد العينة هي العبارة رقم واحد وعشرون بمتوسط حسابي 3.06 ومفادها: لدى جامعة غرداية خبراء معرفة مؤهلون، مما يعطي إنطباع بالرضى حول الخبراء والمهندسين والتقنيين الخاصين بإدارة المعرفة و تطويرها.

أما العبارة التي بلغ فيها المتوسط الحسابي أدنى مستوياته فهي العبارة العاشرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.00 ومفادها: تعتمد جامعة غرداية في تخزين المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة، حيث يميل إلى عدم الموافقة، والسبب في ذلك كون جامعة غرداية لا تعتمد فقط على السجلات والوثائق المكتوبة وإنما تعتمد على الحوسبة واستخدام التكنولوجيا الجديدة في حفظ المعرفة.

و الملاحظ من خلال قراءة الجدول أن هناك تشتت نوعا ما في إجابات أفراد العينة على العبارات كلا على حدى (بين 0.693 و 1.114) في حين أن التشتت على المستوى المحور ككل ذو مستوى منخفض وتبلغ 0.465، هذا يعني أن آراء أفراد العينة متفاوتة مما ينتج عنه هذا التباين.

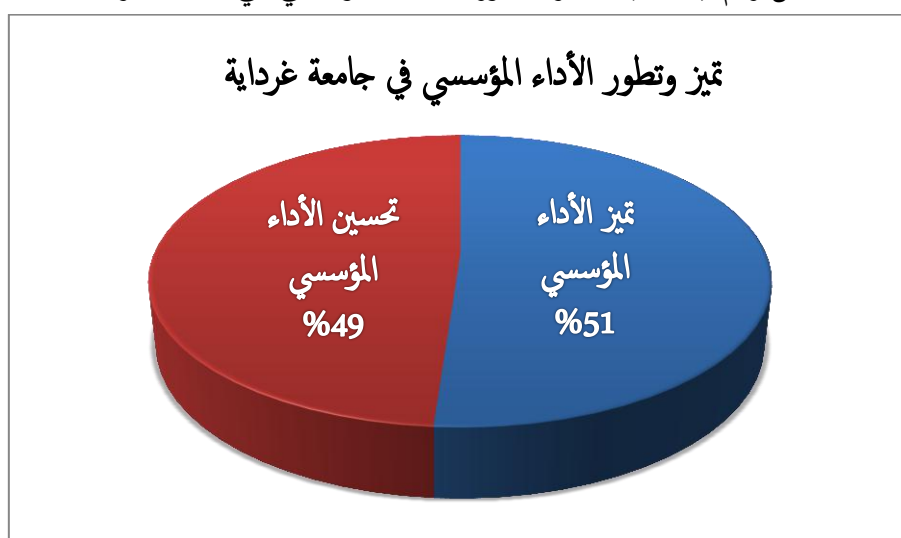
ثالثاً: مناقشة عبارات المحور الثالث تميز وتطور الأداء المؤسسي

الجدول رقم (3-31): إجابات الأفراد لمحور تميز وتطور الأداء المؤسسي

الرتبة	درجة الموافقة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور	
2	منخفضة	49 %	0,52684	2,5752	أ- تحسين الأداء المؤسسي	المحور الثالث تميز وتطور الأداء المؤسسي
1	متوسطة	51 %	0,78128	2,6919	ب- تميز الأداء المؤسسي	
/	متوسطة	100 %	0,56901	2,6044	المجموع الكلي لتمييز وتطور الأداء المؤسسي	

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

الشكل رقم (3-8): تميز وتطور الأداء المؤسسي في جامعة غرداية



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج EXCEL

يبين الجدول (3-31) أن إجابات عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهرت موافقتهم حول تميز وتطور الأداء المؤسسي حيث كان المعدل العام لدرجة الموافقة كان (متوسط) وبلغ المتوسط الحسابي 2.60 والانحراف المعياري 0.56 مما يؤشر على ضعف تشتت آراء أفراد العينة من الإداريين وبالتالي إتفاقهم على تميز وتطور الأداء المؤسسي، كما نلاحظ أن محور تميز وتطور الأداء المؤسسي مكون من فرعين كان ترتيبها على النحو التالي:

1. **تحسين الأداء المؤسسي:** من خلال الجدول (3-31) نلاحظ أن بعد تحسين الأداء المؤسسي جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.57 و انحراف معياري 0.52، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية تستخدم نسب متوسطة من الإهتمام بالإقتراحات المقدمة من قبل المرؤوسين والمتعلقة بجودة الأداء، كما تعمل على منح المكافأة للموظفين المبدعين والذين يقدمون إضافات لتحسين الأداء داخل المؤسسة.

2. **تميز الأداء المؤسسي:** من خلال الجدول (3-31) نلاحظ أن بعد تميز الأداء المؤسسي جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.69 و انحراف معياري 0.78، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة من إجابات أفراد العينة على عبارات هذا المحور، وهذا ما يفسر أن جامعة غرداية تستخدم بنسب متوسطة خطط عمل واضحة و تتحكم في مدخلاتها المعرفية في نظامها الإداري لبلوغ التميز الإداري.

فيما يلي سنحاول مناقشة آراء أفراد العينة فيما يتعلق الأمر بمحور عمليات إدارة المعرفة، ونستعرض في الجدول أدناه آراء العينة من خلال العبارات التي جاءت في الإستبيان.

الجدول رقم (3-32): مناقشة عبارات المحور الثالث تميز وتطور الأداء المؤسسي

الفقرات	التكرار	مواقف بنسبة	مواقف	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الجامعة	185	14	103	18	43	7	2,60	1,044	منخفضة
تعمل جامعة غرداية على المحافظة على أفرادها المبدعين بشتى الطرق	185	4	52	67	36	26	3,15	1,052	متوسطة
تتيح جامعة غرداية حرية طرح الأفكار لعمالها في حل المشكلات	185	5	73	76	17	14	2,79	0,927	متوسطة
تعتمد جامعة غرداية في حل مشكلاتها على التشاور	185	5	94	55	26	5	2,63	0,857	متوسطة
تتوافر لدى الموظفين الرغبة لإنجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية	185	30	99	23	33	0	2,32	0,950	منخفضة
يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين	185	36	111	29	9	0	2,06	0,738	منخفضة
يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال	185	39	125	16	5	0	1,93	0,635	منخفضة
يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية	185	33	108	24	20	0	2,17	0,846	منخفضة

أ-
تحسين
الأداء
المؤسسي

متوسطة	1,310	3,35	41	54	42	24	24	185	تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسن الأداء المؤسسي
متوسطة	1,034	2,91	15	36	62	62	10	185	يوجد إهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها الرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء
متوسطة	0,962	2,65	5	34	52	79	15	185	ينسق المديرون بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية
منخفضة	0,833	2,34	0	19	49	93	24	185	هناك إلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية
متوسطة	0,965	2,66	5	36	50	80	14	185	لدى الجامعة خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والنوعية
متوسطة	1,012	2,86	16	25	71	63	10	185	تحقق الجامعة أهدافها المسطرة بشكل مميز
متوسطة	1,055	2,64	17	16	49	89	14	185	تعتبر الجامعة أن الطرق المعرفية تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية وكذا تميز أداء الموظفين
متوسطة	0,921	2,61	10	16	60	89	10	185	تتحكم الجامعة في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز الإداري

ب- تميز الأداء المؤسسي

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول بأن الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة يميل إلى الموافقة على أغلب فقرات المحور المدروس وهذا مؤشر على أن هناك شبه إجماع على كون محور تميز وتطور الأداء المؤسسي من خلال فرعيه تحسين الأداء المؤسسي و تميز الأداء المؤسسي، يحظى بالقبول و الموافقة من قبل موظفي جامعة غرداية، وكذلك تأثير تطبيق إدارة المعرفة على تحسين الأداء في الجامعة.

ونلاحظ أن العبارة التي حازت على إجماع جميع أفراد العينة هي العبارة رقم تسعة بمتوسط حسابي 3.35 ومفادها: تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسن الأداء المؤسسي ، مما يعطي حافزا إضافيا للموظفين بتقديم إبداعات و أفكار جديدة و تطوير أفكارهم للوصول إلى أداء مؤسسي أفضل.

أما العبارة التي بلغ فيها المتوسط الحسابي أدنى مستوياته فهي العبارة السابعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 1.93 ومفادها: يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال ، ولعل السبب في هذه العبارة هو وجهة نظر بعض الموظفين، حيث يرون أن إنجاز المهام المهمة يكون من طرف الإدارة العليا و يرون أنه بتفويض الصلاحيات سيتسبب ذلك في فقدان السيطرة على تسيير الأمور وتشابك المصالح فيما بينها.

كما نرى تباين في بعض الآراء من خلال الإجابة على بعض العبارات وهو ما يظهر جليا من خلال قيم الإنحراف المعياري التي تبلغ قيمته 01 أو تفوقه في بعض الأحيان كما هو الحال في بعض العبارات مثل العبارة التاسعة: تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسن الأداء المؤسسي ، والتي بلغ فيها الإنحراف المعياري 1.310 وهو مؤشر واضح على تشتت آراء أفراد العينة حول هذه العبارة. و الملاحظ من خلال قراءة الجدول أن هناك تشتت نوعا ما في إجابات أفراد العينة على العبارات كلا على حدى (بين 0.635 و 1.310) في حين أن التشتت على المستوى المحور ككل ذو مستوى منخفض وتبلغ 0.569، هذا يعني أن آراء أفراد العينة متفاوتة مما ينتج عنه هذا التباين.

المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة

1- إختبار الفرضيات

من أجل إختبار صحة الفرضيات نعتمد بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام إختبار

T للعينة الواحدة One simple T test

❖ إختبار الفرضية الأولى: توفر مؤسسات التعليم العالي متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تطور وتميز للأداء في المؤسسة .

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ما بين متوسط إجابات أفراد العينة عند $\alpha \geq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ما بين متوسط إجابات أفراد العينة عند $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (3-33): إختبار T للعينة الواحدة لمتطلبات إدارة المعرفة

المعنوية	قيمة T	المحاور
0,000	60,339	أ- ثقافة المنظمة
0,000	64,944	ب- العمل الجماعي
0,000	56,866	ج- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
0,000	48,418	د- المعرفة الضمنية
0,000	47,459	هـ- المعرفة الصريحة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من أجل إجراء الإختبار نطرح الفرضية الصفرية

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ما بين متوسط إجابات أفراد العينة

يتم رفض هذه الفرضية إذا أخذت الإحتمالية المرافقة لإحصائية T قيمة أقل من 0.05.

من خلال النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية، مما يعني أن الغالبية المطلقة لأفراد العينة قد أجابوا بالموافق، ومنه يمكن القول بأن مؤسسات التعليم العالي توفر متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق تطور وتميز للأداء في المؤسسة .

❖ إختبار الفرضية الثانية: هناك اتفاقا بين الإداريين على أبعاد عمليات إدارة المعرفة و المتمثلة في توليد

المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، من أجل تطبيقها في جامعة غرداية وتحقيق تميز وتطور في الأداء المؤسسي.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ما بين متوسط إجابات أفراد العينة عند $\alpha \geq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ما بين متوسط إجابات أفراد العينة عند $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (3-34): إختبار T للعينة الواحدة لأبعاد عمليات إدارة المعرفة

المعنوية	قيمة T	المحاور
0,000	71,781	أ- توليد المعرفة
0,000	64,798	ب- توزيع المعرفة
0,000	42,221	ج- خزن المعرفة
0,000	62,787	د- تطبيق المعرفة
0,000	51,696	هـ- فريق المعرفة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من أجل إجراء الإختبار نطرح الفرضية الصفرية

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ما بين متوسط إجابات أفراد العينة

يتم رفض هذه الفرضية إذا أخذت الإحتمالية المرافقة لإحصائية T قيمة أقل من 0.05.

من خلال النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية، مما يعني أن الغالبية المطلقة لأفراد العينة قد أجابوا بالموافق، ومنه يمكن القول بأن هناك اتفاقاً بين الإداريين على أبعاد عمليات إدارة المعرفة و المتمثلة في توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة، من أجل تطبيقها في جامعة غرداية وتحقيق تميز وتطور في الأداء المؤسسي.

❖ إختبار الفرضية الثالثة: هناك اتفاقاً بين الإداريين على تحقيق تميز وتطور الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من خلال تطبيق إدارة المعرفة.

فرضية العدم H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ما بين متوسط إجابات أفراد العينة عند $\alpha \geq 0.05$

الفرضية البديلة H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ما بين متوسط إجابات أفراد العينة عند $\alpha \leq 0.05$

الجدول رقم (3-35): إختبار T للعينة الواحدة لأبعاد تميز وتطور الأداء المؤسسي

المعنوية	قيمة T	المحاور
0,000	66,485	أ- تحسين الأداء المؤسسي
0,000	46,864	ب- تميز الأداء المؤسسي

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من أجل إجراء الإختبار نطرح الفرضية الصفرية

H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية ما بين متوسط إجابات أفراد العينة

يتم رفض هذه الفرضية إذا أخذت الإحتمالية المرافقة لإحصائية T قيمة أقل من 0.05.

من خلال النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية، مما يعني أن الغالبية المطلقة لأفراد العينة قد أجابوا بالموافق، ومنه يمكن القول بأن هناك اتفاقاً بين الإداريين على تحقيق تميز وتطور الأداء المؤسسي في جامعة غرداية من خلال تطبيق إدارة المعرفة.

2- تحليل التباين و إختبار مدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية

❖ إختبار الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متطلبات إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز وتطور الأداء المؤسسي بجامعة غرداية.

للتحقق من أثر متطلبات إدارة المعرفة على تميز وتطور الأداء المؤسسي تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي وإختبار ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-36): تحليل التباين الأحادي ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرابعة

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الإنحراف	معامل التحديد R ²	معامل الإرتباط R	
0.01	26,510	1	0,751	1,00	0,065	0,563	0,751 ^a	متطلبات إدارة المعرفة

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05^{**}$

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن محور متطلبات إدارة المعرفة يؤثر معنوياً على تميز وتطور الأداء المؤسسي، حيث إستخدمت هذه الدراسة أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد بهدف إختبار فرضيات الدراسة وقد كشفت النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الإنحدار الذي يتضمن المتغير المستقل متطلبات إدارة المعرفة، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 (0.563)$ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05^{**})$ أي أن محور متطلبات إدارة المعرفة يفسر ما نسبته 56% وذلك عند مستوى الثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية 0.000 من التباين في المتغير التابع (تميز وتطور الأداء المؤسسي)، وبالتالي فإن محور متطلبات إدارة المعرفة له أهمية كبيرة نسبياً في التأثير على هذه العلاقة، كما كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن قيمة B (1.00)، هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة بنسبة (1.00) في تميز وتطور الأداء المؤسسي، مما يعني وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ونظراً لأن قيم F المحسوبة بلغت (26.510) بمستوى دلالة 0.01 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05^{**})$ ، وهذا يثبت صلاحية النموذج فيمكن إختبار الفرضية من خلال استخدام الإنحدار المتعدد.

❖ اختبار الفرضية الخامسة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على تميز وتطور الأداء المؤسسي بجامعة غرداية.

للتحقق من أثر عمليات إدارة المعرفة على تميز وتطور الأداء المؤسسي تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي ولإختبار ثبات صلاحية النموذج لإختبار الفرضية، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-37): تحليل التباين الأحادي ومدى صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الخامسة

مستوى الدلالة	F المحسوبة	درجة الحرية	Beta	B	الإنحراف	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	عمليات إدارة المعرفة
0.01	99,151	1	0,829	1,013	0,051	0,687	0,829 ^a	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05^{**}$

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن محور عمليات إدارة المعرفة يؤثر معنويا على تميز وتطور الأداء المؤسسي، وقد كشفت النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الإنحدار الذي يتضمن المتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.687) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05^{**}$) أي أن محور عمليات إدارة المعرفة يفسر ما نسبته 68% وذلك عند مستوى الثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية 0.000 من التباين في المتغير التابع (تميز وتطور الأداء المؤسسي)، وبالتالي فإن محور عمليات إدارة المعرفة له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير على هذه العلاقة، كما كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن قيمة B (1.013)، هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في متطلبات إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة بنسبة (1.013) في تميز وتطور الأداء المؤسسي، مما يعني وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (99.151) بمستوى دلالة 0.01 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05^{**}$)، وهذا يثبت صلاحية النموذج فيمكن إختبار الفرضية من خلال استخدام الإنحدار المتعدد.

3- تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة Multiple liner régression model

يعد نموذج الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple liner régression model) الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر إدارة المعرفة على تميز وتطور الأداء المؤسسي، ومعرفة فيما إذا كان ذلك الأثر ذا دلالة إحصائية.

أ- تحليل الانحدار المتعدد بين متطلبات إدارة المعرفة و تميز وتطور الأداء المؤسسي:

الفرضية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متطلبات إدارة المعرفة على تميز و تطور الأداء المؤسسي.

بغرض بيان أثر أبعاد متطلبات إدارة المعرفة على تميز وتطور الأداء المؤسسي تم حساب معامل الإنحدار

المتعدد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-38): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متطلبات إدارة المعرفة وتطور الأداء المؤسسي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R ²	الانحراف المعياري	F	Beta الثابت	B1	محور متطلبات إدارة المعرفة
0,825	0,221	0,819 ^a	0,671	0,045	73,179	-0,176	0,010	أ- ثقافة المنظمة
0,000	3,779			0,051			0,193	ب- العمل الجماعي
0,000	5,769			0,042			0,241	ج- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
0,000	11,270			0,041			0,463	د- المعرفة الضمنية
0,000	5,526			0,036			0,199	هـ- المعرفة الصريحة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

وفيما يلي معادلة الخدار متطلبات إدارة المعرفة على تميز وتطور الأداء المؤسسي:

$$Y = -0.176 + 0.010 X_1 + 0.193 X_2 + 0.241 X_3 + 0.463 X_4 + 0.199 X_5$$

بحيث :

- Y : تميز وتطور الأداء المؤسسي؛
- X₁ : ثقافة المنظمة؛
- X₂ : العمل الجماعي؛
- X₃ : البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات؛
- X₄ : المعرفة الضمنية؛
- X₅ : المعرفة الصريحة.

يظهر من خلال المعادلة السابقة و الجدول أعلاه نتائج الانحدار المتعدد لمتطلبات إدارة المعرفة على تميز وتطور الأداء المؤسسي ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فقد بلغ معامل الارتباط R (0.819) عند مستوى دلالة (0.05) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.671) لذا فإن بعد متطلبات إدارة المعرفة له تأثير 67% وذلك عند مستوى الثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية 0.000.

و نجد أن بعد ثقافة المنظمة له تأثير (0.01) وبعد العمل الجماعي تأثيره يبلغ (0.193)، كما أن تأثير بعد البنية التحتية و تكنولوجيا المعلومات يبلغ (0.241) و بعد المعرفة الضمنية به تأثير يبلغ (0.463) وفي الأخير نجد بعد المعرفة الصريحة حيث يبلغ تأثيره على تميز وتطور الأداء المؤسسي (0.199).

بالنسبة لتمييز وتطور الأداء المؤسسي هذا يعني أن التغير بدرجة واحدة في أي بعد من الأبعاد سيؤدي إلى التغير في تميز وتطور الأداء المؤسسي.

كما أن قيم T المحسوبة وهي على التوالي (0,221 ، 3,779 ، 5,769 ، 11,270 ، 5,526) هي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) باستثناء بعد ثقافة المنظمة فهي غير دالة إحصائية. وعليه يمكن قبول الفرضية الرابعة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين متطلبات إدارة المعرفة و تميز وتطور الأداء المؤسسي.

ب- تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة و تميز و تطور الأداء المؤسسي:

الفرضية الخامسة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة على تميز و تطور الأداء المؤسسي.

بغرض بيان أثر أبعاد عمليات إدارة المعرفة على تميز وتطور الأداء المؤسسي تم حساب معامل الانحدار المتعدد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-39): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين عمليات إدارة المعرفة وتطور الأداء المؤسسي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R ²	الانحراف المعياري	F	Beta الثابت	B1	محور عمليات إدارة المعرفة
0,001	3,286	0,840 ^a	0,705	0,061	85,588	-0,011	0,199	أ- توليد المعرفة
0,016	2,426			0,050			0,121	ب- توزيع المعرفة
0,866	-0,169			0,037			-0,006	ج- حزن المعرفة
0,000	7,629			0,064			0,486	د- تطبيق المعرفة
0,000	3,684			0,050			0,185	هـ - فريق المعرفة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

وفيما يلي معادلة انحدار عمليات إدارة المعرفة على تميز وتطور الأداء المؤسسي:

$$Y = -0.011 + 0.199 X_1 + 0.121 X_2 - 0.006 X_3 + 0.486 X_4 + 0.185 X_5$$

بحيث:

- Y : تميز وتطور الأداء المؤسسي؛
- X_1 : توليد المعرفة؛
- X_2 : توزيع المعرفة؛
- X_3 : خزن المعرفة؛
- X_4 : تطبيق المعرفة؛
- X_5 : فريق المعرفة.

يظهر من خلال المعادلة السابقة و الجدول أعلاه نتائج الإنحدار المتعدد لمحور عمليات إدارة المعرفة على تميز وتطور الأداء المؤسسي ، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فقد بلغ معامل الارتباط R (0.840) عند مستوى دلالة (0.05) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.705) لذا فإن بعد عمليات إدارة المعرفة له تأثير 70% وذلك عند مستوى الثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية 0.000.

و نجد أن بعد توليد المعرفة له تأثير (0.199) وبعد توزيع المعرفة تأثيره يبلغ (0.121)، كما أن تأثير بعد خزن المعرفة يبلغ (-0.006) أي أن له علاقة عكسية مع المتغير التابع تميز وتطور الأداء المؤسسي، يبلغ تأثير بعد تطبيق المعرفة (0.486) وفي الأخير نجد بعد المعرفة الصريحة حيث يبلغ تأثيره على تميز وتطور الأداء المؤسسي (0.185).

بالنسبة لهذه الأبعاد الممثلة في توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، فريق المعرفة لها علاقة طردية مع المتغير التابع، هذا يعني أن التغير بدرجة واحدة في أي بعد من الأبعاد سيؤدي إلى التغير في تميز وتطور الأداء المؤسسي، أما بعد خزن المعرفة فله علاقة عكسية مع تميز وتطور الأداء المؤسسي، أي أنه إذا تغير بدرجة واحدة سيؤدي بتغير على مستوى محور تميز وتطور الأداء المؤسسي بالعكس الإتجاه.

كما أن قيم T المحسوبة وهي على التوالي (3.286 ، 2.426 ، (-0.169) ، 7.629 ، 3.684) هي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) باستثناء بعد خزن المعرفة فهي غير دالة إحصائياً.

وعليه يمكن قبول الفرضية الخامسة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة وتميز وتطور الأداء المؤسسي.

الجدول رقم (3-40): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة الكلية

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	R	R ²	الانحراف المعياري	F	Beta الثابت	B1	
,000	4,370	0,847	0,717	0,083	230,114	-0,342	0,363	متطلبات إدارة المعرفة
,000	9,919			0,076			0,756	عمليات إدارة المعرفة

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

و فيما يلي معادلة الانحدار لتمييز و تطور الأداء المؤسسي ومتطلبات إدارة المعرفة و عملياتها:

$$Y = -0.342 + 0.363 X_1 + 0.756 X_2$$

بحيث

- Y : تميز و تطور الأداء المؤسسي
- X₁ : متطلبات إدارة المعرفة
- X₂ : عمليات إدارة المعرفة

يظهر من خلال المعادلة السابقة و الجدول أعلاه نتائج إنحدار تميز و تطور الأداء المؤسسي على عمليات إدارة المعرفة و متطلباتها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فقد بلغ معامل الارتباط R (0.847) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.717) وذلك عند مستوى الثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية 0.000 .

كما أن قيم T المحسوبة وهي على التوالي (4.370 ، 9.919) هي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) .

لذا فإن بعد متطلبات إدارة المعرفة له تأثير 0.363، وبعد عمليات إدارة المعرفة له تأثير 0.756. فالنسبة لتمييز و تطور الأداء المؤسسي يعني أن درجة التغير بدرجة واحدة في أي من البعدين سيؤدي إلى التغير في تميز و تطور الأداء المؤسسي.

خلاصة الفصل الثالث

في هذا الفصل تم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، و تم عرض تحليل لنتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها ومناقشتها بالاستعانة بالمعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة كما ظهر في الجداول الإحصائية المرفقة لكل نتيجة، بهدف الوصول إلى الإجابة على أسئلة الدراسة وبيان دور " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة ميدانية في جامعة غرداية " .

خاتمة

خاتمة

تعتبر إدارة المعرفة ممارسة تسييرية تهدف إلى تكييف المؤسسة مع محيطها ومواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لها، فبذلك تسعى المؤسسات اليوم إلى تبني إدارة المعرفة للتحويل من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات القائمة على إدارة المعرفة، و يتطلب ذلك حزمة متكاملة من عناصر ومكونات إدارة المعرفة، يجب تجسيدها في عمليات وأنشطة المؤسسة للوصول إلى المستوى المطلوب من التقدم و التطور.

ومن خلال عمليات إدارة المعرفة يمكن تطوير مستوى الأداء، فالمؤسسات التي توصف عادة بضعف الأداء وببطء الإجراءات وعدم الاستجابة للتغيرات .. الخ ، يمكن أن تجد في عمليات إدارة المعرفة محركاً جديداً للتغيير وتطوير مستوى أدائها وإضفاء السمة العصرية الجديدة على هيكلها وعملياتها وقيم العمل الجديدة فيها، كما أن مؤسسات التعليم العالي تستطيع أن توظف إدارة المعرفة وتستثمرها في تحسين أدائها بصفة عامة، وزيادة قدرتها على التكيف وبسرعة مناسبة مع متطلبات واحتياجات البيئة المحيطة بها ، و من أجل توظيف إدارة المعرفة، فإنه من المهم إدراك أن القيام بذلك لا يمس فقط جزء من المؤسسة ، وإنما يمس كافة أجزاء المؤسسة.

أولاً: نتائج الدراسة

• متطلبات إدارة المعرفة

بلغ مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة في جامعة غرداية حسب إجابات أفراد العينة نسبة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.63 والانحراف المعياري 0.42 ، كما أن محور متطلبات إدارة المعرفة مكونة من عدة فروع كان ترتيبها على النحو التالي:

1. ثقافة المنظمة: حصلت على المرتبة الأولى وبلغ المتوسط الحسابي لها (2.80)؛
2. البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: حصلت على المرتبة الثانية وبلغ المتوسط الحسابي لها (2.75)؛
3. المعرفة الصريحة: حصلت على المرتبة الثالثة وبلغ المتوسط الحسابي لها (2.70)؛
4. العمل الجماعي: حصلت على المرتبة الرابعة وبلغ المتوسط الحسابي لها (2.52)؛
5. المعرفة الضمنية: حصلت على المرتبة الخامسة وبلغ المتوسط الحسابي لها (2.29).

• عمليات إدارة المعرفة

إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة غرداية كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.63 والانحراف المعياري 0.46، كما نلاحظ أن محور عمليات إدارة المعرفة مكونة من عدة فروع كان ترتيبها على النحو التالي:

1. فريق المعرفة: حصلت على المرتبة الأولى وبلغ المتوسط الحسابي لها (2.90)؛
2. توزيع المعرفة: حصلت على المرتبة الثانية وبلغ المتوسط الحسابي لها (2.68)؛
3. تطبيق المعرفة: حصلت على المرتبة الثالثة وبلغ المتوسط الحسابي لها (2.62)؛
4. توليد المعرفة: حصلت على المرتبة الرابعة وبلغ المتوسط الحسابي لها (2.46)؛
5. تخزين المعرفة: حصلت على المرتبة الخامسة وبلغ المتوسط الحسابي لها (2.17).

• تميز وتطور الأداء المؤسسي

إن تميز وتطور الأداء المؤسسي في جامعة غرداية كان متوسط وبلغ المتوسط الحسابي 2.60 والانحراف المعياري 0.56، كما نلاحظ أن محور تميز وتطور الأداء المؤسسي مكون من فرعين كان ترتيبها على النحو التالي:

1. تميز الأداء المؤسسي: حصل على المرتبة الأولى وبلغ المتوسط الحسابي له (2.69)؛
2. تحسين الأداء المؤسسي: حصل على المرتبة الثانية وبلغ المتوسط الحسابي له (2.57).

• العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و متطلباتها وتميز وتطور الأداء المؤسسي

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين عمليات إدارة المعرفة وتميز وتطور الأداء المؤسسي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين فقد بلغ معامل الارتباط R (0.847) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.717) لذا فإن بعد متطلبات إدارة المعرفة له تأثير 0.363، وبعد عمليات إدارة المعرفة له تأثير 0.756، و فيما يلي معادلة الانحدار لتمييز وتطور الأداء المؤسسي ومتطلبات إدارة المعرفة و عملياتها:

$$Y = -0.342 + 0.363 X_1 + 0.756 X_2$$

أ. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

1. تبني إدارة المعرفة يحقق العديد من الفوائد لمؤسسات التعليم العالي من أهمها : تحسين العملية التعليمية، تحسين مستوى الخدمات الإدارية، تحسين جودة المخرجات التعليمية، تحسين عملية اتخاذ القرارات، زيادة فعالية عملية التخطيط الإستراتيجي، خفض التكاليف المتعلقة بالمصاريف الإدارية، تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس، وغيرها من الفوائد والتي تشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المؤسسة التعليمية؛
2. إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفر مجموعة من المقومات والتي من أهمها : الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل ونشر المعرفة، وبنية تقنية تحتية داعمة لعمليات إدارة المعرفة، بنية تنظيمية تتصف بالمرونة، كما تتطلب دعم والتزام الإدارة العليا لمشروع إدارة المعرفة، وتحفيز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية المساندة والمدعمة لمفهوم إدارة المعرفة؛
3. تحرص جامعة غرداية على توفير مصادر للحصول على المعلومات التي تساعد العاملين على وضع حلول للمشكلات التي تواجههم؛
4. تشجع جامعة غرداية العاملين فيها على حضور المؤتمرات وورش العمل الأمر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من المساهمة في تطوير المناهج الدراسية وتقديم المقترحات المتعلقة بعمل الجامعة؛
5. توفر جامعة غرداية الخدمات الإلكترونية التي تتيح للعاملين الحصول على المعرفة وتناقشها فيما بينهم، وللطلبة متابعة المستجدات والمعلومات الخاصة بهم؛
6. تعمل جامعة غرداية على توفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة لتوفير المعلومات للعاملين في الوقت المناسب وتعمل على خزنها وتوفير الحماية المناسبة لها ؛
7. تقوم جامعة غرداية بتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة بطرق متنوعة ضمن معايير تتناسب مع طبيعة أعمالها؛
8. يوجد لدى العاملين في جامعة غرداية إدراك بأهمية المعرفة، وهذا يظهر من خلال ملاحظتهم لنتائجها الإيجابية على أدائهم أثناء العمل؛
9. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
10. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي من ناحية أخرى عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ ؛
11. إن مؤسسات التعليم العالي ولطبيعة الدور المناط بها والمسؤوليات الملقاة على عاتقها في تنمية مجتمعاتها والوظائف التي تمارسها، في حاجة ملحة لتطبيق إدارة المعرفة؛

12. إن مؤسسات التعليم العالي بما تمتلكه من مقومات تتمثل فيما تمتلكه من موارد بشرية، وتقنيات، وما يتوفر لديها من مصادر ونظم للمعلومات وبما تساهم به في خدمة المجتمع، تعد منظمات تنتج المعرفة، فهي مهياة أكثر من غيرها لتبني إدارة المعرفة.

ب. أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدداً من جوانب القصور التي تحد من توجه جامعة غرداية نحو إدارة المعرفة وتطوير الأداء المؤسسي وهي:

1. ليس هناك تواصل بين العاملين والذي ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف، لذا يجب على المدراء ورؤساء المصالح حث الموظفين على العمل بروح الفريق؛
2. جامعة غرداية لا تعطي الأولوية للاشتراك بقواعد البيانات المختلفة بشكل مباشر، أو التواصل مع جهات يمكن أن تمثل مصدراً هاماً للمعرفة؛
3. إن تشجيع جامعة غرداية في نشر ثقافة المعرفة واعتمادها كمنهج في إنجاز العاملين لمهامهم، مازال يتطلب المزيد من الجهود؛
4. مدراء المصالح لا يفوضون الصلاحيات إلى العمال و الموظفين، مما يؤثر على تباطؤ في سرعة إنجاز الأعمال وتدهور في الأداء المؤسسي.

ثانياً : التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من استنتاجات في هذه الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة حول تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي يقدم الباحث التوصيات التالية:

1. ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي في جامعة غرداية، إذ أن ذلك سيحقق لهذه الجامعة العديد من الفوائد من أهمها: زيادة قدراتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها من تغيرات، زيادة قدراتها على تلبية احتياجات المجتمع المحيط بها علاوة على زيادة قدراتها على الإبداع والابتكار؛
2. العمل على خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة وتقاسم وتبادل المعرفة؛
3. حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يمتلكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والأخذ بآرائهم؛
4. العمل على إيجاد قواعد معلومات يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات حول جوانب الأداء المختلفة في الجامعة، وكذلك توفير معلومات حول مخرجات هذه الجامعة، مما يمكنها من تحديد احتياجات سوق العمل وتزويده بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارة؛
5. ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود المعرفة ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة عمل واحتياجات الكليات وذلك على مستوى الجامعة ككل؛
6. 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 تساعده في تطويرهم الذاتي باستمرار؛
7. تقديم مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسن الأداء المؤسسي؛
8. المحافظة على الأفراد المبدعين بشتى الطرق من خلال تقديم لهم الإمتيازات و المكافأة والتحفيزات ليقدموا أفضل ما لديهم، و تحقيق أداء مؤسسي متميز؛
9. ضرورة التوجه السريع نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات الجزائرية، لتمكين هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الاقتصادية المقبلة؛
10. تدريب العاملين في المؤسسة باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان تحيينها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء؛

ثالثاً : آفاق البحث

إن تطرقنا لموضوع الأطروحة جعلنا نكتشف إمكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى متعددة، لم يمكن التطرق لها في هذا البحث، هذا راجع إلى مجموعة من العوامل، كونها ستزيد من حجم البحث وتجعل عملية الحوصلة أكثر تعقيدا، لهذا فضل تركها لإقترحها كمواضيع قابلة للمعالجة وإمكانية طرحها كإشكاليات جديدة تصلح أن تكون كبحوث مستقبلية، ومن ضمن هذه المواضيع نذكر :

- دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي؛
- دور نماذج التميز في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي؛
- دراسة تقويمية لسياسات التعليم العالي في ضوء متطلبات وتحديات إدارة المعرفة؛
- معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي؛
- معوقات تطبيق معايير التميز في الأداء المؤسسي على مؤسسات التعليم العالي؛
- إدارة المعرفة والإبداع الإداري؛
- واقع وآفاق إدارة المعرفة بالمؤسسات الإقتصادية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

1. القاموس المحيط.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، " إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم"، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
3. أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2007 .
4. أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
5. أحمد ماهر ، تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
6. اسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
7. الأكلبي علي ذيب، " إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. برس يورك، إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لونجمان للنشر، القاهرة، 2005.
9. بلال خلف السكارنه، التطور التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. الجبوري ميسر، الأدوار المرتقبة من جوائز الجودة العالمية في إدامة التميز والتنافسية، العراق، 2009.
11. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، مصر، 2007.
12. جمال يوسف بدير، إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
14. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي(منهج متكامل)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007.

15. الدحلة فيصل عبد الرؤف، تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
16. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
17. روبرت. أ. ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية (بناء الميزة التنافسية)، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، مصر، 2008.
18. زعتر جازية، إدارة البنوك و الأسواق المالية (منهج التميز في الأداء)، الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
19. زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري، الأردن، 2012 .
20. الزيادات، محمد عواد، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة السادسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
21. سعد غالب ياسين ، نظم المعلومات الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. سعد غالب ياسين، أساسيات المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
23. السلمي علي، "إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة"، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية 2002.
24. السلمي علي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004.
25. الشقاوي عبد الرحمن عبد الله، تطوير أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2009.
26. طيطي خضر مصباح، إدارة المعرفة – التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
27. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
28. عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2006.

29. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعة الجامعية، الجزائر، 2000.
30. علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
31. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
32. عليان، ربحي مصطفى، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
33. العلي عبد الستار وآخرون "المدخل إلى إدارة المعرفة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009.
34. العلي عبد الستار، قنديلجي عامر، العمري غسان، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
35. غربي علي، سلاطنية بلقاسم، قيرة إسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
36. الغامدي منصور جمعان، التطوير التنظيمي أساسيات ومدخل واستراتيجيات، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1433هـ.
37. اللقاني أحمد وآخرون، معجم المصطلحات التربوية المعروفة في المناهج وطرق التدريس ، عالم الكتاب، القاهرة، 1999.
38. محمد عواد أحمد الزبادات، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
39. المسند طارق صالح، إدارة المعرفة ماهيتها - عملياتها - متطلباتها - معوقاتهما، دار الهدى للنشر والتوزيع، الرياض ، 2011.
40. المغربي عبد الفتاح، "نظم المعلومات الإدارية"، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع جامعة المنصورة، 2002.
41. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
42. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

43. نعيم إبراهيم الظاهر، "إدارة المعرفة"، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن ، 2009.
44. هيثم علي حجازي ، "إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي" ، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
45. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

المذكرات

1. الجعبر تغريد عيد ، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
2. خان أحلام، تسيير الموارد البشرية و دوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مركب تكرير الملح لوطاية بسكرة مؤسسة المشروبات الغازية طولقة بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
3. رمضان فدوى محمد، اثر استخدام نظم مساندة القرارات على تطوير الأداء، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
4. سهومود إيهاب ، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النماذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة و السياسة غزة، فلسطين، 2013.
5. عادل بن عطاء الله، نماذج الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2009.
6. العتيبي، ياسر عبد الله ، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، جامعة أم القرى، قسم الإدارة التربوية، مكة المكرمة، 2008.
7. فؤاد محمد إبراهيم عودة، دراسة تطبيقية تحليلية عن قطاع النسيج و الملابس في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
8. ماضي صبري محمد عوض، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

9. محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي دراسة حالة المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات الإدارية والمالية العامة، قسم إدارة الأعمال، عمان، الأردن، 2007.

10. نجم عبود نجم، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، جامعة 40 اوت 22 سكيكدة، 2007.

11. نسيم حمودة، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2010.

12. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014.

الملتقيات و المؤتمرات

1. أبو فارة، يوسف ، عليان، حمد "دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية"، المؤتمر العربي الثاني ، الأردن، 2008.

2. بختي إبراهيم، صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، ورقة علمية مقدمه في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

3. بن عبود علي أحمد ثاني، دور جوائز الجودة والتميز في قياس و تطوير الأداء في القطاع الحكومي، ورقة علمية للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة - الرياض، السعودية، 2009.

4. بوجمان عادل ، محمدي رشيد، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهاترات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22/21 فيفري 2012.

5. حاتم عثمان محمد خير، نحو أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09/05/2005.
6. الحارثي سعد عويض، أنموذج مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
7. خضير إيمان سعود، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
8. علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 08-09/05/2005.
9. العايدي حاتم، نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، 2009.
10. العلواني حسن و آخرون، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية، المؤتمر العربي الثاني الأردن، 2009.
11. القحطاني سالم سعيد، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
12. محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و 10 نوفمبر 2010.
13. نجم عبود نجم، التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة المطالب الأساسية وتوقعات الأداء، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
14. الوقداني عبدالله، البيروقراطية وإدارة المعرفة ، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي الرياض : معهد الإدارة العامة، 2009.

المجلات العلمية

1. بحر يوسف عبد ، سويرح أيمن سليمان، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مجلة الجامعة الإسلامية – البحوث الإنسانية، المجلد رقم 12، العدد رقم 02، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
2. الثبتي جويبر مطر، إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي والجامعات، بحث منشور في مجلة التربية والتنمية، 2002.
3. الزامل ريم، "إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي (العدد1)، 2006.
4. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010.
5. الطعمنة محمد، معايير قياس الأداء الحكومي في الأردن وطرق إستنباطها، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية" ، الأردن، المجلد 10، العدد 03، 2009.
6. ميا علي، ديب صلاح، الشامسي سالم، قياس اثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (31) العدد (1)، جامعة تشرين اللاذقية، 2009.
7. نجم عبود نجم، التحول إلى المؤسسات العامة القائمة على إدارة المعرفة المطالب الأساسية وتوقعات الأداء، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد الثاني، العدد الرابع، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2012.
8. يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة المؤسسات الفندقية، دراسة تطبيقية في فندق فلسطين، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 25، بغداد، العراق، 2010.

1. ACKERMAN M, « **the intellectual challenge : the gap between social and technical feasibility** », Human computer interaction, vol 15, 2000.
2. Ahmad Al-Athari and Mohamed Zairi, « **Building benchmarking competence through knowledge management capability , An empirical study of the Kuwaiti context** » ,Benchmarking: An International Journal, Vol. 8 No. 1, 2001.
3. Charles Despres and Daniele Chauvel, « **Knowledge management** », Journal of Knowledge Management, Vol. 3, No. 2, 1999.
4. Chou Yeh, Yaying Mary, “**The Implementation of Knowledge Management System In Taiwan’s Higher Education**”, Journal of College Teaching & Learning, Vol.2, No9,2005.
5. Despres and D Chauvel, « **Knowledge horizons** », Butter Worth Heinemann, Boston, 2000.
6. EFRAIM Turban, « **Information technology for management** », John Wily and Sons, Inc, New York, 2007.
7. Elias Edward/ Elias collegiate, **dictionary: English Arabic**. Cairo: Elias modern publishing house, 1995.
8. Hols apple, and M.singh, « **the knowledge management value chain model : activities for competitiveness**», Expert systems with application ,vol 20, 2001.
9. Jennex, Murray E. & Olfman , Lorne. **Knowledge Management SuccessFactors and Models**, Idea Group, Publishing. 2007.
- 10.Kermally, Effective **Knowledge Management**, a best ,package blue print, 2002.
- 11.Kidwell, Jillinda, Linde, Karen M. Vander, and Johnson , Sandra L. **Applying Corporate Knowledge Management Practices In Higher Education**, EDUCAUSE QUARTERLY, November, No. 4. 2000.

12. Leontiades, J. C. **Managing the Global Enterprise**, Harlow, England, Prentice Hall. 2001.
13. Malhotra, Yogesh: “**Knowledge Assets In The Global Economy**” Assessment of National Intellectual Capital, Journal of Global Information Management, July-Sep, 2000.
14. Marquardt, Michael J, “**Building the learning Organization**”, U.S.A., Davis-Black publishing Company, 2002.
15. Mertins K and Heisig P and Vorbeck J, « **Knowledge Management: best practice in Europe** », Spring Verlage, Germany, 2001.
16. Mikulecka, Jaroslava & Mikulecky Peter. **University Knowledge Management- Issues and Prospects**, University of Hardec Karlove, Hardec Kralove, Czech Republic. 2005.
17. Milam, Jhohn H. **Knowledge Management(KM): A Revolution Waiting for IR**, AIR Fourm Paper. 2010.
18. Oxford: **Advanced learner’s dictionary**. 5th ed. London: Oxford, 1995.
19. Petrides, Lisa A. & Nodine Thad R. **Knowledge Management In Education: Defining The landscape**, The Institute Of Knowledge Management In Education, CA, USA. 2003.
20. Thitithananon, Prayon , Klaewthanong. **Knowledge Management Is A Perfect Education Development Tool: Is Thailand's Higher Education Really Ready To Embrace It?**, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8, No. 2, June. 2007.

المؤسسات الدولية:

1. المؤسسة الأوروبية للجودة و التميز EFQM www.efqm.org

القوانين و المراسيم

1. المادة 05 ، المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003.
2. المادة 06 ، المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003.
3. المادة 07 ، المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 23 أوت 2003.

الملاحق

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	100	54,1	54,1	54,1
Valid أنثى	85	45,9	45,9	100,0
Total	185	100,0	100,0	

العمر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	64	34,6	34,6	34,6
Valid من 30 إلى أقل من 40 سنة	97	52,4	52,4	87,0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	24	13,0	13,0	100,0
Total	185	100,0	100,0	

المؤهل العلمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ليسانس	56	30,3	30,3	30,3
Valid ماجستير	57	30,8	30,8	61,1
ماجستير	10	5,4	5,4	66,5
دكتوراه	17	9,2	9,2	75,7
تقني سامي	25	13,5	13,5	89,2
مهندس	10	5,4	5,4	94,6
شهادات دراسات عليا تطبيقية	10	5,4	5,4	100,0
Total	185	100,0	100,0	

مجال الوظيفة الحالية				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
منصب عالي	29	15,7	15,7	15,7
Valid موظفين إداريين وتقنيين وعمال المصالح	121	65,4	65,4	81,1
أستاذ	35	18,9	18,9	100,0
Total	185	100,0	100,0	

سنوات الخبرة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	82	44,3	44,3	44,3
Valid من 5 إلى 10 سنوات	59	31,9	31,9	76,2
من 10 إلى 15 سنة	25	13,5	13,5	89,7
15 سنة فأكثر	19	10,3	10,3	100,0
Total	185	100,0	100,0	

معامل ألفا كرومباخ للإستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,758	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	25

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	59

معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور

معامل الارتباط للجزء الأول من الإستبيان متطلبات إدارة المعرفة و محاوره

Correlations

		المتوسط الحسابي للجزء الأول ثقافة المنظمة	المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة
المتوسط الحسابي للجزء الأول ثقافة المنظمة	Pearson Correlation	1	,644**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	185	185
المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة	Pearson Correlation	,644**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	185	185

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

Correlations

		المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي للجزء الأول العمل الجماعي
المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	,530**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	185	185

	Pearson Correlation	,530**	1
الوسط الحسابي للجزء الأول العمل الجماعي	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	185	185

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

Correlations

		المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة	الوسط الحسابي للجزء الأول البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات
	Pearson Correlation	1	,719**
المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة	Sig. (2-tailed)		,000
	N	185	185
	Pearson Correlation	,719**	1
الوسط الحسابي للجزء الأول البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	185	185

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

Correlations

		المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة	الوسط الحسابي للجزء الأول المعرفة الضمنية
	Pearson Correlation	1	,458**
المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة	Sig. (2-tailed)		,000
	N	185	185
	Pearson Correlation	,458**	1
الوسط الحسابي للجزء الأول المعرفة الضمنية	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	185	185

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

Correlations

		المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة	الوسط الحسابي للجزء الأول المعرفة الصريحة
	Pearson Correlation	1	,765**
المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة	Sig. (2-tailed)		,000
	N	185	185
	Pearson Correlation	,765**	1
الوسط الحسابي للجزء الأول المعرفة الصريحة	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	185	185

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

معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية للمحور

		Correlations			
		الوسط الحسابي الجزء الأول ثقافة المنظمة	هناك تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين	هناك معايير وقوانين بجامعة غرداية يلتزم بها الجميع	تقوم الإدارة العليا بتشجيع التفاعل بين العاملين لخلق المعرفة والمشاركة بها
الوسط الحسابي الجزء الأول ثقافة المنظمة	Pearson Correlation	1	,623**	,650**	,758**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	185	185	185	185
هناك تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين	Pearson Correlation	,623**	1	,008	,193**
	Sig. (2-tailed)	,000		,913	,008
	N	185	185	185	185
هناك معايير وقوانين بجامعة غرداية يلتزم بها الجميع	Pearson Correlation	,650**	,008	1	,363**
	Sig. (2-tailed)	,000	,913		,000
	N	185	185	185	185
تقوم الإدارة العليا بتشجيع التفاعل بين العاملين لخلق المعرفة والمشاركة بها	Pearson Correlation	,758**	,193**	,363**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	
	N	185	185	185	185

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

		Correlations			
		الوسط الحسابي الجزء الأول العمل الجماعي	تقدم جامعة غرداية دعما إداريا لإدارة المعرفة ولكل مستوياتها	تشجع جامعة غرداية التفاعل بين الموظفين في كل المستويات	يؤثر اهتمام الموظفين بالمعرفة في زيادة تحسين العمل
الوسط الحسابي الجزء الأول العمل الجماعي	Pearson Correlation	1	,702**	,795**	,445**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	185	185	185	185
تقدم جامعة غرداية دعما إداريا لإدارة المعرفة ولكل مستوياتها	Pearson Correlation	,702**	1	,335**	-,113
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,126
	N	185	185	185	185
تشجع جامعة غرداية التفاعل بين الموظفين في كل المستويات	Pearson Correlation	,795**	,335**	1	,194**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,008
	N	185	185	185	185
يؤثر اهتمام الموظفين بالمعرفة في زيادة تحسين العمل	Pearson Correlation	,445**	-,113	,194**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,126	,008	
	N	185	185	185	185

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

Correlations

		الوسط الحسابي الجزء الأول البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية في جامعة غرداية بشكل كافي	تتوفر القدرة الفنية على تجميع المعلومات من عدة مصادر لدى الموظفين	هناك شبكة اتصال بين جميع أقسام الجامعة) شبكة داخلية(LAN	الشبكة داخل الجامعة متاحة لجميع الموظفين	تتوفر الجامعة على نظام أمن المعلومات لصيانة وحماية الشبكة الداخلية للمؤسسة
الوسط الحسابي الجزء الأول البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	Pearson Correlation	1	,449**	,458**	,658**	,800**	,775**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية في جامعة غرداية بشكل كافي	Pearson Correlation	,449**	1	,171*	,138	,161*	,084
	Sig. (2-tailed)	,000		,020	,061	,029	,258
	N	185	185	185	185	185	185
تتوفر القدرة الفنية على تجميع المعلومات من عدة مصادر لدى الموظفين	Pearson Correlation	,458**	,171*	1	,083	,200**	,123
	Sig. (2-tailed)	,000	,020		,260	,006	,096
	N	185	185	185	185	185	185
هناك شبكة اتصال بين جميع أقسام الجامعة) شبكة داخلية(LAN	Pearson Correlation	,658**	,138	,083	1	,384**	,441**
	Sig. (2-tailed)	,000	,061	,260		,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
الشبكة داخل الجامعة متاحة لجميع الموظفين	Pearson Correlation	,800**	,161*	,200**	,384**	1	,676**
	Sig. (2-tailed)	,000	,029	,006	,000		,000
	N	185	185	185	185	185	185
تتوفر الجامعة على نظام أمن المعلومات لصيانة وحماية الشبكة الداخلية للمؤسسة	Pearson Correlation	,775**	,084	,123	,441**	,676**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,258	,096	,000	,000	
	N	185	185	185	185	185	185

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		الوسط الحسابي الجزء الأول المعرفة الضمنية	يعي موظفو جامعة غرداية أن نجاح الجامعة واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من المبادرة والأفكار الخالقة	يعي الموظفون داخل جامعة غرداية أن المعرفة الذاتية هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع	يعي الأفراد أن المعرفة الفردية هي معرفة كاملة لا تظهر إلا وقت الحاجة إليها
الوسط الحسابي الجزء الأول المعرفة الضمنية	Pearson Correlation	1	,754**	,869**	,435**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000

	N	185	185	185	185
يعي موظفو جامعة غرداية أن نجاح	Pearson Correlation	,754**	1	,523**	-,140
الجامعة واستمرارها يعتمد على ما	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,057
يمتلكونه من المبادرة والأفكار الخلاقة	N	185	185	185	185
يعي الموظفون داخل جامعة غرداية أن	Pearson Correlation	,869**	,523**	1	,272**
المعرفة الذاتية هي أساس القدرة في	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات	N	185	185	185	185
عالية من الجودة والإبداع					
يعي الأفراد أن المعرفة الفردية هي	Pearson Correlation	,435**	-,140	,272**	1
معرفة كاملة لا تظهر إلا وقت الحاجة	Sig. (2-tailed)	,000	,057	,000	
إليها	N	185	185	185	185

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

Correlations

	الوسط الحسابي الجزء الأول المعرفة الصريحة	تسعى جامعة غرداية لربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات	تمتلك جامعة غرداية في موقعها الإلكتروني مخزونا معرفيا يمكن الاطلاع عليه بسهولة	يعي الموظفون في جامعة غرداية أهمية البنية الداخلية والتي يجب أن تمتاز بالشفافية لنشر المعارف والأفكار	تمتلك الجامعة دليل معرفي خاص بكل المهن والأدوار الممارسة ضمن نشاطها
	1	,812**	,823**	,478**	,832**
الوسط الحسابي الجزء الأول المعرفة الصريحة	Pearson Correlation	,812**	,729**	,074	,553**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,317	,000
	N	185	185	185	185
تسعى جامعة غرداية لربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات	Pearson Correlation	,812**	1	,114	,324**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,124	,000
	N	185	185	185	185
تمتلك جامعة غرداية في موقعها الإلكتروني مخزونا معرفيا يمكن الاطلاع عليه بسهولة	Pearson Correlation	,823**	,729**	1	,553**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,074	,000
	N	185	185	185	185
يعي الموظفون في جامعة غرداية أهمية البنية الداخلية والتي يجب أن تمتاز بالشفافية لنشر المعارف والأفكار	Pearson Correlation	,478**	,114	,074	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,124	,317	,000
	N	185	185	185	185
تمتلك الجامعة دليل معرفي خاص بكل المهن والأدوار الممارسة ضمن نشاطها	Pearson Correlation	,832**	,557**	,553**	,324**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	185	185	185	185

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

معامل الارتباط للجزء الثاني من الإستهيان عمليات إدارة المعرفة و محاوره

Correlations

		المتوسط الحسابي للجزء الثاني توليد المعرفة	المتوسط الحسابي للجزء الثاني توزيع المعرفة	المتوسط الحسابي للجزء الثاني خزن المعرفة	المتوسط الحسابي للجزء الثاني تطبيق المعرفة	المتوسط الحسابي للجزء الثاني فريق المعرفة	المتوسط الحسابي للجزء الثاني عمليات إدارة المعرفة
المتوسط الحسابي للجزء الثاني توليد المعرفة	Pearson Correlation	1	,322**	,540**	,504**	,462**	,686**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
المتوسط الحسابي للجزء الثاني توزيع المعرفة	Pearson Correlation	,322**	1	,478**	,298**	,532**	,586**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
المتوسط الحسابي للجزء الثاني خزن المعرفة	Pearson Correlation	,540**	,478**	1	,383**	,402**	,572**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
المتوسط الحسابي للجزء الثاني تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,504**	,298**	,383**	1	,724**	,878**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
المتوسط الحسابي للجزء الثاني فريق المعرفة	Pearson Correlation	,462**	,532**	,402**	,724**	1	,900**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	185	185	185	185	185	185
المتوسط الحسابي للجزء الثاني عمليات إدارة المعرفة	Pearson Correlation	,686**	,586**	,572**	,878**	,900**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	185	185	185	185	185	185

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

معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية للمحور

Correlations							
		المتوسط الحسابي للجزء الثاني توليد المعرفة	يتم اكتساب المعرفة من خلال إجراء دورات تكوينية	هناك تواصل بين العاملين ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف	تعمل جامعة غرداية على تشجيع الإبداع ونشر المعرفة	تهتم جامعة غرداية بعمليّة التواصل وتوريث الخبرات	تعتمد الجامعة التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية)
المتوسط الحسابي للجزء الثاني توليد المعرفة	Pearson Correlation	1	,492**	,325**	,737**	,791**	,480**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
يتم اكتساب المعرفة من خلال إجراء دورات تكوينية	Pearson Correlation	,492**	1	,068	,290**	,160*	-,032
	Sig. (2-tailed)	,000		,357	,000	,029	,666
	N	185	185	185	185	185	185
هناك تواصل بين العاملين ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف	Pearson Correlation	,325**	,068	1	-,071	,320**	-,260**
	Sig. (2-tailed)	,000	,357		,340	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
تعمل جامعة غرداية على تشجيع الإبداع ونشر المعرفة	Pearson Correlation	,737**	,290**	-,071	1	,520**	,281**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,340		,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
تهتم جامعة غرداية بعمليّة التواصل وتوريث الخبرات	Pearson Correlation	,791**	,160*	,320**	,520**	1	,231**
	Sig. (2-tailed)	,000	,029	,000	,000		,002
	N	185	185	185	185	185	185
تعتمد الجامعة التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية)	Pearson Correlation	,480**	-,032	-,260**	,281**	,231**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,666	,000	,000	,002	
	N	185	185	185	185	185	185

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations						
		تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على فرق العمل	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على شبكات الحاسوب	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على العلاقات غير الرسمية	المتوسط الحسابي للجزء الثاني توزيع المعرفة
تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية	Pearson Correlation	1	,311**	,191**	,359**	,649**
	Sig. (2-tailed)		,000	,009	,000	,000
	N	185	185	185	185	185
تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على فرق العمل	Pearson Correlation	,311**	1	,361**	,174*	,674**

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,018	,000
	N	185	185	185	185	185
تعتمد جامعة غرداية في توزيع	Pearson	,191**	,361**	1	,143	,674**
المعرفة على شبكات الحاسوب	Sig. (2-tailed)	,009	,000		,052	,000
	N	185	185	185	185	185
تعتمد جامعة غرداية في توزيع	Pearson	,359**	,174*	,143	1	,654**
المعرفة على العلاقات غير الرسمية	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,052		,000
	N	185	185	185	185	185
المتوسط الحسابي للجزء الثاني	Pearson	,649**	,674**	,674**	,654**	1
توزيع المعرفة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	185	185	185	185	185

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		تعتمد جامعة غرداية في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة	تعتمد جامعة غرداية في خزن المعرفة على الحوسبة	المتوسط الحسابي للجزء الثاني خزن المعرفة
تعتمد جامعة غرداية في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة	Pearson Correlation	1	,369**	,783**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	185	185	185
تعتمد جامعة غرداية في خزن المعرفة على الحوسبة	Pearson Correlation	,369**	1	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	185	185	185
المتوسط الحسابي للجزء الثاني خزن المعرفة	Pearson Correlation	,783**	,867**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	185	185	185

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

Correlations

المتوسط الحسابي للجزء الثاني تطبيق المعرفة	تستغل جامعة غرداية كفاءاتها في تدريب الموظفين الجدد	تعاني جامعة غرداية من مشاكل هجرة كفاءاتها إلى مؤسسات أخرى	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للجامعة	المدبرون يحثون العاملين في مختلف أقسام الجامعة على تطبيق المعرفة	تضع جامعة غرداية ضوابط للسيطرة على المعرفة	تعمل جامعة غرداية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	تمنح جامعة غرداية الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها
---	--	---	---	---	--	--	--	---

العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها	Pearson Correlation	1	,346**	,236**	,423**	,531**	,362**	,183*	,296**	,706**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000	,000	,000	,013	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185
تمنح جامعة غرداية الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	Pearson Correlation	,346**	1	,491**	,406**	,392**	,215**	-,056	,231**	,622**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,003	,450	,002	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185
تعمل جامعة غرداية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,236**	,491**	1	,529**	,498**	,232**	-,103	,181*	,634**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000		,000	,000	,001	,164	,014	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185
تضع جامعة غرداية ضوابط للسيطرة على المعرفة	Pearson Correlation	,423**	,406**	,529**	1	,441**	,395**	-,087	,203**	,697**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,240	,005	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185
المديرون يحثون العاملين في مختلف أقسام الجامعة على تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,531**	,392**	,498**	,441**	1	-,045	,049	,425**	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,543	,506	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185
هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للجامعة	Pearson Correlation	,362**	,215**	,232**	,395**	-,045	1	,089	,292**	,554**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,001	,000	,543		,227	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185
تعاني جامعة غرداية من مشاكل هجرة كفاءاتها إلى مؤسسات أخرى	Pearson Correlation	,183*	-,056	-,103	-,087	,049	,089	1	,005	,219**
	Sig. (2-tailed)	,013	,450	,164	,240	,506	,227		,950	,003
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185
تستغل جامعة غرداية كفاءاتها في تدريب الموظفين الجدد	Pearson Correlation	,296**	,231**	,181*	,203**	,425**	,292**	,005	1	,590**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,014	,005	,000	,000	,950		,000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185
المتوسط الحسابي للجزء الثاني تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,706**	,622**	,634**	,697**	,696**	,554**	,219**	,590**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		لدى جامعة غرداية مستشارون للمعرفة	لدى جامعة غرداية خبراء معرفة مؤهلون	يوجد لدى جامعة غرداية افراد مهمتهم الأساسية إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها	يحافظ خبراء المعرفة على حدثة المعلومات	تشجع جامعة غرداية على التميز والنفوق	تسعى جامعة غرداية إلى اشراك جميع الموظفين في الإدارات وأقسام الجامعة في تقاسم المعارف المتجددة عن طريق اللقاءات والندوات	المتوسط الحسابي للجزء الثاني فريق المعرفة
	Pearson Correlation	1	,780**	,640**	,492**	,418**	,476**	,826**
لدى جامعة غرداية مستشارون للمعرفة	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185
	Pearson Correlation	,780**	1	,566**	,455**	,512**	,465**	,822**
لدى جامعة غرداية خبراء معرفة مؤهلون	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185
	Pearson Correlation	,640**	,566**	1	,737**	,352**	,452**	,805**
يوجد لدى جامعة غرداية افراد مهمتهم الأساسية إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185
	Pearson Correlation	,492**	,455**	,737**	1	,490**	,426**	,770**
يحافظ خبراء المعرفة على حدثة المعلومات	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185
	Pearson Correlation	,418**	,512**	,352**	,490**	1	,500**	,710**
تشجع جامعة غرداية على التميز والنفوق	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185
	Pearson Correlation	,476**	,465**	,452**	,426**	,500**	1	,705**
تسعى جامعة غرداية إلى اشراك جميع الموظفين في الإدارات وأقسام الجامعة في تقاسم المعارف المتجددة عن طريق اللقاءات والندوات	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	185	185	185	185	185	185	185
	Pearson Correlation	,826**	,822**	,805**	,770**	,710**	,705**	1
المتوسط الحسابي للجزء الثاني فريق المعرفة	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	185	185	185	185	185	185	185

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

معامل الارتباط للجزء الثالث من الإستبيان

		Correlations		
		المتوسط الحسابي للجزء الثالث تحسين الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي للجزء الثالث تميز الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي للجزء الثالث الكلي تميز وتطور الأداء المؤسسي
المتوسط الحسابي للجزء الثالث تحسين الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	1	,839**	,982**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	185	185	185
المتوسط الحسابي للجزء الثالث تميز الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	,839**	1	,926**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	185	185	185
المتوسط الحسابي للجزء الثالث الكلي تميز وتطور الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	,982**	,926**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	185	185	185

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

معامل الارتباط بين درجات الفقرات و الدرجة الكلية للمحور

		Correlations												
		المتوسط الحسابي للجزء الثالث تحسين الأداء المؤسسي	يلتزم الموظفون بالأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الجامعة	تعمل جامعة غرداية على المحافظة على أفرادها المبدعين بشتى الطرق	تتيح جامعة غرداية حرية طرح الأفكار لعملها في حل المشكلات	تعتمد جامعة غرداية على مشكلاتها على الأفكار التشاور في حل المشكلات	تتوافر لدى الموظفين الرغبة لإنجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية	يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة لإنجاز من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين	يساعد تفويض الصلاحيات في المهام الوظيفية	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية للموظفين الذين يتقدمون بالمشكلات اليومية لإبداعية لأداء المهام الوظيفية	تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بالمشكلات اليومية لإبداعية لأداء المهام الوظيفية	يوجد إهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء	ينسق المديرون بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية	هناك إمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية
المتوسط الحسابي للجزء الثالث تحسين الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	1	,395**	,572**	,710**	,729**	,552**	,503**	,581**	,400**	,515**	,637**	,728**	,466**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185

Pears on													
Correlation	,395**	1	,085	,162*	,187*	,420**	-,025	-,067	,322**	-,113	,008	,173*	,502**
Sig. (2-tailed)	,000		,249	,028	,011	,000	,732	,363	,000	,126	,913	,018	,000
N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Pears on													
Correlation	,572**	,085	1	,533**	,424**	-,065	,100	,138	,069	,687**	,227**	,278**	,065
Sig. (2-tailed)	,000	,249		,000	,000	,381	,175	,061	,351	,000	,002	,000	,380
N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Pears on													
Correlation	,710**	,162*	,533**	1	,664**	,180*	,431**	,400**	,307**	,372**	,333**	,461**	-,014
Sig. (2-tailed)	,000	,028	,000		,000	,014	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,845
N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Pears on													
Correlation	,729**	,187*	,424**	,664**	1	,385**	,473**	,512**	,160*	,327**	,326**	,509**	,077
Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000	,000		,000	,000	,000	,029	,000	,000	,000	,295
N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Pears on													
Correlation	,552**	,420**	-,065	,180*	,385**	1	,244**	,200**	,251**	,055	,371**	,284**	,515**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,381	,014	,000		,001	,006	,001	,458	,000	,000	,000
N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185

Pears on														
يؤدي الإشراف المباشر	Correl	,503**	-,025	,100	,431**	,473**	,244**	1	,554**	,175*	-,016	,363**	,443**	,055
والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين	Sig. (2-tailed)	,000	,732	,175	,000	,000	,001		,000	,017	,831	,000	,000	,455
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Pears on														
يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال	Correl	,581**	-,067	,138	,400**	,512**	,200**	,554**	1	,052	,324**	,405**	,592**	,118
	Sig. (2-tailed)	,000	,363	,061	,000	,000	,006	,000		,479	,000	,000	,000	,111
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Pears on														
يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية	Correl	,400**	,322**	,069	,307**	,160*	,251**	,175*	,052	1	,173*	,029	-,041	,281**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,351	,000	,029	,001	,017	,479		,019	,694	,581	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Pears on														
تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي	Correl	,515**	-,113	,687**	,372**	,327**	,055	-,016	,324**	,173*	1	,179*	,218**	-,084
	Sig. (2-tailed)	,000	,126	,000	,000	,000	,458	,831	,000	,019		,015	,003	,257
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Pears on														
يوجد إهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء	Correl	,637**	,008	,227**	,333**	,326**	,371**	,363**	,405**	,029	,179*	1	,746**	,363**
	Sig. (2-tailed)	,000	,913	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,694	,015		,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185

Pearson														
Correlation	,728**	,173	,278**	,461**	,509**	,284**	,443**	,592**	-,041	,218**	,746**	1	,374**	
Sig. (2-tailed)	,000	,018	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,581	,003	,000		,000	
N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	
Pearson														
Correlation	,466**	,502**	,065	-,014	,077	,515**	,055	,118	,281**	-,084	,363**	,374**	1	
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,380	,845	,295	,000	,455	,111	,000	,257	,000	,000		
N	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185	

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	لدى الجامعة خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والنوعية	تحقق الجامعة أهدافها المسطرة بشكل مميز	تعتبر الجامعة أن الطرق المعرفية تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية وكذا تميز أداء الموظفين	تتحكم الجامعة في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز الإداري	المتوسط الحسابي للجزء الثالث تميز الأداء المؤسسي
Pearson Correlation	1	,558**	,478**	,389**	,765**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
N	185	185	185	185	185
Pearson Correlation	,558**	1	,466**	,442**	,784**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
N	185	185	185	185	185
Pearson Correlation	,478**	,466**	1	,657**	,830**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
N	185	185	185	185	185
Pearson Correlation	,389**	,442**	,657**	1	,780**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
N	185	185	185	185	185

	Pearson					
المتوسط الحسابي للجزء الثالث تميز	Correlation	,765**	,784**	,830**	,780**	1
الأداء المؤسسي	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	185	185	185	185	185

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

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة	185	0	2,6366	,42712
المتوسط الحسابي للجزء الثاني عمليات إدارة المعرفة	185	0	2,6335	,46537
المتوسط الحسابي للجزء الثالث الكلي تميز وتطور الأداء المؤسسي	185	0	2,6044	,56901

مناقشة عبارات المحور الأول متطلبات إدارة المعرفة

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
الوسط الحسابي للجزء الأول ثقافة المنظمة	185	0	2,8072	,63280
الوسط الحسابي للجزء الأول العمل الجماعي	185	0	2,5207	,52792
الوسط الحسابي للجزء الأول البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	185	0	2,7503	,65782
الوسط الحسابي للجزء الأول المعرفة الضمنية	185	0	2,2955	,64485
الوسط الحسابي للجزء الأول المعرفة الصريحة	185	0	2,7095	,77651

مناقشة عبارات المحور الأول متطلبات إدارة المعرفة

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
هناك تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين	185	0	3,03	,997
هناك معايير وقوانين بجامعة غرداية يلتزم بها الجميع	185	0	2,54	,891
تقوم الإدارة العليا بتشجيع التفاعل بين العاملين لخلق المعرفة والمشاركة بها	185	0	2,86	,922
تقدم جامعة غرداية دعماً إدارياً لإدارة المعرفة ولكل مستوياتها	185	0	2,76	,908
تشجع جامعة غرداية التفاعل بين الموظفين في كل المستويات	185	0	2,83	,829
يؤثر اهتمام الموظفين بالمعرفة في زيادة تحسين العمل	185	0	1,97	,646
تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية في جامعة غرداية بشكل كافي	185	0	2,17	,904
تتوفر القدرة الفنية على تجميع المعلومات من عدة مصادر لدى الموظفين	185	0	2,64	,899
هناك شبكة اتصال بين جميع أقسام الجامعة (شبكة داخلية LAN)	185	0	3,02	1,024
الشبكة داخل الجامعة متاحة لجميع الموظفين	185	0	3,04	1,146
تتوفر الجامعة على نظام أمن المعلومات لصيانة وحماية الشبكة الداخلية للمؤسسة	185	0	2,88	1,136
يعي موظفو جامعة غرداية أن نجاح الجامعة واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من المبادرة والأفكار الخلاقة	185	0	2,17	1,090
يعي الموظفون داخل جامعة غرداية أن المعرفة الذاتية هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع	185	0	2,31	,907
يعي الأفراد أن المعرفة الفردية هي معرفة كامنة لا تظهر إلا وقت الحاجة إليها	185	0	2,41	,747
تسعى جامعة غرداية لربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات	185	0	2,65	,927
تمتلك جامعة غرداية في موقعها الإلكتروني مخزوناً معرفياً يمكن الاطلاع عليه بسهولة	185	0	2,94	1,205
يعي الموظفون في جامعة غرداية أهمية البيئة الداخلية والتي يجب أن تمتاز بالشفافية لنشر المعارف والأفكار	185	0	2,52	,933
تمتلك الجامعة دليل معرفي خاص بكل المهن والأدوار الممارسة ضمن نشاطها	185	0	2,73	1,100

هناك تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	10	50	59	57	9	185
Percent	5,4	27,0	31,9	30,8	4,9	100,0
Valid Percent	5,4	27,0	31,9	30,8	4,9	100,0
Cumulative Percent	5,4	32,4	64,3	95,1	100,0	

هناك معايير وقوانين بجامعة غرداية يلتزم بها الجميع

	Valid				Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	
Frequency	10	106	29	40	185
Percent	5,4	57,3	15,7	21,6	100,0
Valid Percent	5,4	57,3	15,7	21,6	100,0
Cumulative Percent	5,4	62,7	78,4	100,0	

تقوم الإدارة العليا بتشجيع التفاعل بين العاملين لخلق المعرفة والمشاركة بها

	Valid				Total
	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	84	52	40	9	185
Percent	45,4	28,1	21,6	4,9	100,0
Valid Percent	45,4	28,1	21,6	4,9	100,0
Cumulative Percent	45,4	73,5	95,1	100,0	

تقدم جامعة غرداية دعما إداريا لإدارة المعرفة ولكل مستوياتها

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	5	83	53	39	5	185
Percent	2,7	44,9	28,6	21,1	2,7	100,0
Valid Percent	2,7	44,9	28,6	21,1	2,7	100,0
Cumulative Percent	2,7	47,6	76,2	97,3	100,0	

تشجع جامعة غرداية التفاعل بين الموظفين في كل المستويات

	Valid			Total
	موافق	محايد	لا أوافق	
Frequency	82	53	50	185
Percent	44,3	28,6	27,0	100,0
Valid Percent	44,3	28,6	27,0	100,0
Cumulative Percent	44,3	73,0	100,0	

يؤثر اهتمام الموظفين بالمعرفة في زيادة تحسين العمل

	Valid				
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	Total
Frequency	36	123	21	5	185
Percent	19,5	66,5	11,4	2,7	100,0
Valid Percent	19,5	66,5	11,4	2,7	100,0
Cumulative Percent	19,5	85,9	97,3	100,0	

تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية في جامعة غرداية بشكل كافي

	Valid					
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	Total
Frequency	29	123	10	18	5	185
Percent	15,7	66,5	5,4	9,7	2,7	100,0
Valid Percent	15,7	66,5	5,4	9,7	2,7	100,0
Cumulative Percent	15,7	82,2	87,6	97,3	100,0	

تتوفر القدرة الفنية على تجميع المعلومات من عدة مصادر لدى الموظفين

	Valid				
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	Total
Frequency	10	90	42	43	185
Percent	5,4	48,6	22,7	23,2	100,0
Valid Percent	5,4	48,6	22,7	23,2	100,0
Cumulative Percent	5,4	54,1	76,8	100,0	

هناك شبكة اتصال بين جميع أقسام الجامعة) شبكة داخلية(LAN)

	Valid					
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	Total
Frequency	5	64	55	45	16	185
Percent	2,7	34,6	29,7	24,3	8,6	100,0
Valid Percent	2,7	34,6	29,7	24,3	8,6	100,0
Cumulative Percent	2,7	37,3	67,0	91,4	100,0	

الشبكة داخل الجامعة متاحة لجميع الموظفين

	Valid					
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	Total
Frequency	10	69	27	61	18	185
Percent	5,4	37,3	14,6	33,0	9,7	100,0
Valid Percent	5,4	37,3	14,6	33,0	9,7	100,0
Cumulative Percent	5,4	42,7	57,3	90,3	100,0	

تتوفر الجامعة على نظام أمن المعلومات لصيانة وحماية الشبكة الداخلية للمؤسسة

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	12	71	53	25	24	185
Percent	6,5	38,4	28,6	13,5	13,0	100,0
Valid Percent	6,5	38,4	28,6	13,5	13,0	100,0
Cumulative Percent	6,5	44,9	73,5	87,0	100,0	

يعي موظفو جامعة غرداية أن نجاح الجامعة واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من المبادرة والأفكار الخلاقة

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	46	100	11	17	11	185
Percent	24,9	54,1	5,9	9,2	5,9	100,0
Valid Percent	24,9	54,1	5,9	9,2	5,9	100,0
Cumulative Percent	24,9	78,9	84,9	94,1	100,0	

يعي الموظفون داخل جامعة غرداية أن المعرفة الذاتية هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	32	84	53	12	4	185
Percent	17,3	45,4	28,6	6,5	2,2	100,0
Valid Percent	17,3	45,4	28,6	6,5	2,2	100,0
Cumulative Percent	17,3	62,7	91,4	97,8	100,0	

يعي الأفراد أن المعرفة الفردية هي معرفة كامنة لا تظهر إلا وقت الحاجة إليها

	Valid				Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	
Frequency	14	97	59	15	185
Percent	7,6	52,4	31,9	8,1	100,0
Valid Percent	7,6	52,4	31,9	8,1	100,0
Cumulative Percent	7,6	60,0	91,9	100,0	

تسعى جامعة غرداية لربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات

	Valid				Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	
Frequency	10	93	34	48	185
Percent	5,4	50,3	18,4	25,9	100,0
Valid Percent	5,4	50,3	18,4	25,9	100,0
Cumulative Percent	5,4	55,7	74,1	100,0	

تمتلك جامعة غرداية في موقعها الإلكتروني مخزوننا معرفيا يمكن الاطلاع عليه بسهولة

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	9	89	16	47	24	185
Percent	4,9	48,1	8,6	25,4	13,0	100,0
Valid Percent	4,9	48,1	8,6	25,4	13,0	100,0
Cumulative Percent	4,9	53,0	61,6	87,0	100,0	

يعي الموظفون في جامعة غرداية أهمية البيئة الداخلية والتي يجب أن تمتاز بالشفافية لنشر المعارف والأفكار

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	10	105	43	17	10	185
Percent	5,4	56,8	23,2	9,2	5,4	100,0
Valid Percent	5,4	56,8	23,2	9,2	5,4	100,0
Cumulative Percent	5,4	62,2	85,4	94,6	100,0	

تمتلك الجامعة دليل معرفي خاص بكل المهن والأدوار الممارسة ضمن نشاطها

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	5	110	18	34	18	185
Percent	2,7	59,5	9,7	18,4	9,7	100,0
Valid Percent	2,7	59,5	9,7	18,4	9,7	100,0
Cumulative Percent	2,7	62,2	71,9	90,3	100,0	

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور عمليات إدارة المعرفة

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
المتوسط الحسابي للجزء الثاني توليد المعرفة	185	0	2,4670	,46747
المتوسط الحسابي للجزء الثاني توزيع المعرفة	185	0	2,6892	,56448
المتوسط الحسابي للجزء الثاني خزن المعرفة	185	0	2,1784	,70176
المتوسط الحسابي للجزء الثاني تطبيق المعرفة	185	0	2,6236	,56836
المتوسط الحسابي للجزء الثاني فريق المعرفة	185	0	2,9000	,76301
المتوسط الحسابي للجزء الثاني عمليات إدارة المعرفة	185	0	2,6335	,46537

مناقشة عبارات المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يتم اكتساب المعرفة من خلال إجراء دورات تكوينية	185	0	2,01	,741
هناك تواصل بين العاملين ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف	185	0	2,14	,738
تعمل جامعة غرداية على تشجيع الإبداع ونشر المعرفة	185	0	2,48	,873
تهتم جامعة غرداية بعميلة التواصل وتورث الخبرات	185	0	2,80	,833
تعتمد الجامعة التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية)	185	0	2,91	,899
تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية	185	0	2,40	,693
تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على فرق العمل	185	0	2,70	,791
تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على شبكات الحاسوب	185	0	3,03	,966
تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على العلاقات غير الرسمية	185	0	2,63	,953
تعتمد جامعة غرداية في تخزين المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة	185	0	2,00	,752
تعتمد جامعة غرداية في تخزين المعرفة على الحوسبة	185	0	2,36	,940
العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها	185	0	2,54	,860
تمنح جامعة غرداية الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	185	0	2,77	,867
تعمل جامعة غرداية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	185	0	2,64	,867
تضع جامعة غرداية ضوابط للسيطرة على المعرفة	185	0	2,96	,960
المديرون يحثون العاملين في مختلف أقسام الجامعة على تطبيق المعرفة	185	0	2,53	1,043
هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للجامعة	185	0	2,79	1,080
تعاني جامعة غرداية من مشاكل هجرة كفاءاتها إلى مؤسسات أخرى	185	0	2,26	,908
تستغل جامعة غرداية كفاءاتها في تدريب الموظفين الجدد	185	0	2,50	1,114
لدى جامعة غرداية مستشارون للمعرفة	185	0	2,92	1,024
لدى جامعة غرداية خبراء معرفة مؤهلون	185	0	3,06	1,033

يوجد لدى جامعة غرداية أفراد مهمتهم الأساسية	185	0	2,84	,992
إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها				
يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات	185	0	2,99	,927
تشجع جامعة غرداية على التميز والتفوق	185	0	2,74	1,047
تسعى جامعة غرداية إلى إشراك جميع الموظفين في الإدارات وأقسام الجامعة في تقاسم المعارف	185	0	2,85	,890
المتجددة عن طريق اللقاءات والندوات				

يتم اكتساب المعرفة من خلال إجراء دورات تكوينية

	Valid				Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	
Frequency	38	120	15	12	185
Percent	20,5	64,9	8,1	6,5	100,0
Valid Percent	20,5	64,9	8,1	6,5	100,0
Cumulative Percent	20,5	85,4	93,5	100,0	

هناك تواصل بين العاملين ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف

	Valid				Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	
Frequency	22	132	14	17	185
Percent	11,9	71,4	7,6	9,2	100,0
Valid Percent	11,9	71,4	7,6	9,2	100,0
Cumulative Percent	11,9	83,2	90,8	100,0	

تعمل جامعة غرداية على تشجيع الإبداع ونشر المعرفة

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	18	85	63	14	5	185
Percent	9,7	45,9	34,1	7,6	2,7	100,0
Valid Percent	9,7	45,9	34,1	7,6	2,7	100,0
Cumulative Percent	9,7	55,7	89,7	97,3	100,0	

تهتم جامعة غرداية بعمليّة التواصل وتوريث الخبرات

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	5	66	80	29	5	185
Percent	2,7	35,7	43,2	15,7	2,7	100,0
Valid Percent	2,7	35,7	43,2	15,7	2,7	100,0
Cumulative Percent	2,7	38,4	81,6	97,3	100,0	

تعتمد الجامعة التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية)

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	10	48	80	42	5	185
Percent	5,4	25,9	43,2	22,7	2,7	100,0
Valid Percent	5,4	25,9	43,2	22,7	2,7	100,0
Cumulative Percent	5,4	31,4	74,6	97,3	100,0	

تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	5	118	45	17		185
Percent	2,7	63,8	24,3	9,2		100,0
Valid Percent	2,7	63,8	24,3	9,2		100,0
Cumulative Percent	2,7	66,5	90,8	100,0		

تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على فرق العمل

	Valid				Total
	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	94	53	38		185
Percent	50,8	28,6	20,5		100,0
Valid Percent	50,8	28,6	20,5		100,0
Cumulative Percent	50,8	79,5	100,0		

تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على شبكات الحاسوب

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	15	26	94	38	12	185
Percent	8,1	14,1	50,8	20,5	6,5	100,0
Valid Percent	8,1	14,1	50,8	20,5	6,5	100,0
Cumulative Percent	8,1	22,2	73,0	93,5	100,0	

تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على العلاقات غير الرسمية

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	25	56	67	37		185
Percent	13,5	30,3	36,2	20,0		100,0
Valid Percent	13,5	30,3	36,2	20,0		100,0
Cumulative Percent	13,5	43,8	80,0	100,0		

تعتمد جامعة غرداية في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة

	Valid				
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	Total
Frequency	42	111	22	10	185
Percent	22,7	60,0	11,9	5,4	100,0
Valid Percent	22,7	60,0	11,9	5,4	100,0
Cumulative Percent	22,7	82,7	94,6	100,0	

تعتمد جامعة غرداية في خزن المعرفة على الحوسبة

	Valid					
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	Total
Frequency	21	111	24	24	5	185
Percent	11,4	60,0	13,0	13,0	2,7	100,0
Valid Percent	11,4	60,0	13,0	13,0	2,7	100,0
Cumulative Percent	11,4	71,4	84,3	97,3	100,0	

العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها

	Valid					
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	Total
Frequency	9	99	51	21	5	185
Percent	4,9	53,5	27,6	11,4	2,7	100,0
Valid Percent	4,9	53,5	27,6	11,4	2,7	100,0
Cumulative Percent	4,9	58,4	85,9	97,3	100,0	

تمنح جامعة غرداية الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة

	Valid				
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	Total
Frequency	5	80	52	48	185
Percent	2,7	43,2	28,1	25,9	100,0
Valid Percent	2,7	43,2	28,1	25,9	100,0
Cumulative Percent	2,7	45,9	74,1	100,0	

تعمل جامعة غرداية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة

	Valid					
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	Total
Frequency	10	79	68	23	5	185
Percent	5,4	42,7	36,8	12,4	2,7	100,0
Valid Percent	5,4	42,7	36,8	12,4	2,7	100,0
Cumulative Percent	5,4	48,1	84,9	97,3	100,0	

تضع جامعة غرداية ضوابط للسيطرة على المعرفة

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	12	38	96	24	15	185
Percent	6,5	20,5	51,9	13,0	8,1	100,0
Valid Percent	6,5	20,5	51,9	13,0	8,1	100,0
Cumulative Percent	6,5	27,0	78,9	91,9	100,0	

المديرون يحتثون العاملين في مختلف أقسام الجامعة على تطبيق المعرفة

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	29	72	46	33	5	185
Percent	15,7	38,9	24,9	17,8	2,7	100,0
Valid Percent	15,7	38,9	24,9	17,8	2,7	100,0
Cumulative Percent	15,7	54,6	79,5	97,3	100,0	

هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للجامعة

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	17	70	43	45	10	185
Percent	9,2	37,8	23,2	24,3	5,4	100,0
Valid Percent	9,2	37,8	23,2	24,3	5,4	100,0
Cumulative Percent	9,2	47,0	70,3	94,6	100,0	

تعاني جامعة غرداية من مشاكل هجرة كفاءاتها إلى مؤسسات أخرى

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	35	86	49	11	4	185
Percent	18,9	46,5	26,5	5,9	2,2	100,0
Valid Percent	18,9	46,5	26,5	5,9	2,2	100,0
Cumulative Percent	18,9	65,4	91,9	97,8	100,0	

تستغل جامعة غرداية كفاءاتها في تدريب الموظفين الجدد

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	38	69	25	53		185
Percent	20,5	37,3	13,5	28,6		100,0
Valid Percent	20,5	37,3	13,5	28,6		100,0
Cumulative Percent	20,5	57,8	71,4	100,0		

لدى جامعة غرداية مستشارون للمعرفة

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	10	58	69	32	16	185
Percent	5,4	31,4	37,3	17,3	8,6	100,0
Valid Percent	5,4	31,4	37,3	17,3	8,6	100,0
Cumulative Percent	5,4	36,8	74,1	91,4	100,0	

لدى جامعة غرداية خبراء معرفة مؤهلون

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	5	56	69	33	22	185
Percent	2,7	30,3	37,3	17,8	11,9	100,0
Valid Percent	2,7	30,3	37,3	17,8	11,9	100,0
Cumulative Percent	2,7	33,0	70,3	88,1	100,0	

يوجد لدى جامعة غرداية أفراد مهمتهم الأساسية إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	19	46	71	44	5	185
Percent	10,3	24,9	38,4	23,8	2,7	100,0
Valid Percent	10,3	24,9	38,4	23,8	2,7	100,0
Cumulative Percent	10,3	35,1	73,5	97,3	100,0	

يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	4	53	84	29	15	185
Percent	2,2	28,6	45,4	15,7	8,1	100,0
Valid Percent	2,2	28,6	45,4	15,7	8,1	100,0
Cumulative Percent	2,2	30,8	76,2	91,9	100,0	

تشجع جامعة غرداية على التميز والتفوق

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	15	72	58	26	14	185
Percent	8,1	38,9	31,4	14,1	7,6	100,0
Valid Percent	8,1	38,9	31,4	14,1	7,6	100,0
Cumulative Percent	8,1	47,0	78,4	92,4	100,0	

تسعى جامعة غرداية إلى إشراك جميع الموظفين في الإدارات وأقسام الجامعة في تقاسم المعارف المتجددة عن طريق اللقاءات والندوات

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	4	68	74	30	9	185
Percent	2,2	36,8	40,0	16,2	4,9	100,0
Valid Percent	2,2	36,8	40,0	16,2	4,9	100,0
Cumulative Percent	2,2	38,9	78,9	95,1	100,0	

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور تميز وتطور الأداء المؤسسي

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
	المتوسط الحسابي للجزء الثالث تحسين الأداء المؤسسي	185	0	2,5752
المتوسط الحسابي للجزء الثالث تميز الأداء المؤسسي	185	0	2,6919	,78128
المتوسط الحسابي للجزء الثالث الكلي تميز وتطور الأداء المؤسسي	185	0	2,6044	,56901

مناقشة عبارات المحور الثالث تميز وتطور الأداء المؤسسي

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
	يلتزم الموظفون بأنظمة وقرائين العمل المطبقة في الجامعة	185	0	2,60
تعمل جامعة غرداية على المحافظة على أفرادها المبدعين بشتى الطرق	185	0	3,15	1,052
تتيح جامعة غرداية حرية طرح الأفكار لعمالها في حل المشكلات	185	0	2,79	,927
تعتمد جامعة غرداية في حل مشكلاتها على التشاور	185	0	2,63	,857
تتوافر لدى الموظفين الرغبة لإنجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية	185	0	2,32	,950
يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين	185	0	2,06	,738
يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال	185	0	1,93	,635
يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية	185	0	2,17	,846

تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي	185	0	3,35	1,310
يوجد إهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء	185	0	2,91	1,034
ينسق المديرون بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية	185	0	2,65	,962
هناك إمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية	185	0	2,34	,833
لدى الجامعة خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والنوعية	185	0	2,66	,965
تحقق الجامعة أهدافها المسطرة بشكل مميز	185	0	2,86	1,012
تعتبر الجامعة أن الطرق المعرفية تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية وكذا تميز أداء الموظفين	185	0	2,64	1,055
تتحكم الجامعة في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز الإداري	185	0	2,61	,921

يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الجامعة

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	14	103	18	43	7	185
Percent	7,6	55,7	9,7	23,2	3,8	100,0
Valid Percent	7,6	55,7	9,7	23,2	3,8	100,0
Cumulative Percent	7,6	63,2	73,0	96,2	100,0	

تعمل جامعة غرداية على المحافظة على أفرادها المبدعين بشتى الطرق

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	4	52	67	36	26	185
Percent	2,2	28,1	36,2	19,5	14,1	100,0
Valid Percent	2,2	28,1	36,2	19,5	14,1	100,0
Cumulative Percent	2,2	30,3	66,5	85,9	100,0	

تتيح جامعة غرداية حرية طرح الأفكار لعمالها في حل المشكلات

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	5	73	76	17	14	185
Percent	2,7	39,5	41,1	9,2	7,6	100,0
Valid Percent	2,7	39,5	41,1	9,2	7,6	100,0
Cumulative Percent	2,7	42,2	83,2	92,4	100,0	

تعتمد جامعة غرداية في حل مشكلاتها على التشاور

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	5	94	55	26	5	185
Percent	2,7	50,8	29,7	14,1	2,7	100,0
Valid Percent	2,7	50,8	29,7	14,1	2,7	100,0
Cumulative Percent	2,7	53,5	83,2	97,3	100,0	

تتوافر لدى الموظفين الرغبة لإنجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	30	99	23	33		185
Percent	16,2	53,5	12,4	17,8		100,0
Valid Percent	16,2	53,5	12,4	17,8		100,0
Cumulative Percent	16,2	69,7	82,2	100,0		

يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	36	111	29	9		185
Percent	19,5	60,0	15,7	4,9		100,0
Valid Percent	19,5	60,0	15,7	4,9		100,0
Cumulative Percent	19,5	79,5	95,1	100,0		

يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	39	125	16	5		185
Percent	21,1	67,6	8,6	2,7		100,0
Valid Percent	21,1	67,6	8,6	2,7		100,0
Cumulative Percent	21,1	88,6	97,3	100,0		

يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	33	108	24	20		185
Percent	17,8	58,4	13,0	10,8		100,0
Valid Percent	17,8	58,4	13,0	10,8		100,0
Cumulative Percent	17,8	76,2	89,2	100,0		

تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	24	24	42	54	41	185
Percent	13,0	13,0	22,7	29,2	22,2	100,0
Valid Percent	13,0	13,0	22,7	29,2	22,2	100,0
Cumulative Percent	13,0	25,9	48,6	77,8	100,0	

يوجد إهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	10	62	62	36	15	185
Percent	5,4	33,5	33,5	19,5	8,1	100,0
Valid Percent	5,4	33,5	33,5	19,5	8,1	100,0
Cumulative Percent	5,4	38,9	72,4	91,9	100,0	

ينسق المديرين بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	15	79	52	34	5	185
Percent	8,1	42,7	28,1	18,4	2,7	100,0
Valid Percent	8,1	42,7	28,1	18,4	2,7	100,0
Cumulative Percent	8,1	50,8	78,9	97,3	100,0	

هناك إمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	24	93	49	19		185
Percent	13,0	50,3	26,5	10,3		100,0
Valid Percent	13,0	50,3	26,5	10,3		100,0
Cumulative Percent	13,0	63,2	89,7	100,0		

لدى الجامعة خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والنوعية

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	14	80	50	36	5	185
Percent	7,6	43,2	27,0	19,5	2,7	100,0
Valid Percent	7,6	43,2	27,0	19,5	2,7	100,0
Cumulative Percent	7,6	50,8	77,8	97,3	100,0	

تحقق الجامعة أهدافها المسطرة بشكل مميز

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	10	63	71	25	16	185
Percent	5,4	34,1	38,4	13,5	8,6	100,0
Valid Percent	5,4	34,1	38,4	13,5	8,6	100,0
Cumulative Percent	5,4	39,5	77,8	91,4	100,0	

تعتبر الجامعة أن الطرق المعرفية تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية وكذا تميز أداء الموظفين

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	14	89	49	16	17	185
Percent	7,6	48,1	26,5	8,6	9,2	100,0
Valid Percent	7,6	48,1	26,5	8,6	9,2	100,0
Cumulative Percent	7,6	55,7	82,2	90,8	100,0	

تتحكم الجامعة في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز الإداري

	Valid					Total
	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
Frequency	10	89	60	16	10	185
Percent	5,4	48,1	32,4	8,6	5,4	100,0
Valid Percent	5,4	48,1	32,4	8,6	5,4	100,0
Cumulative Percent	5,4	53,5	85,9	94,6	100,0	

إختبار T للعينة الواحدة لمتطلبات إدارة المعرفة

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الوسط الحسابي الجزء الأول ثقافة المنظمة	60,339	184	,000	2,80721	2,7154	2,8990
الوسط الحسابي الجزء الأول العمل الجماعي	64,944	184	,000	2,52072	2,4441	2,5973
الوسط الحسابي الجزء الأول البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	56,866	184	,000	2,75027	2,6549	2,8457
الوسط الحسابي الجزء الأول المعرفة الضمنية	48,418	184	,000	2,29550	2,2020	2,3890
الوسط الحسابي الجزء الأول المعرفة الصريحة	47,459	184	,000	2,70946	2,5968	2,8221

إختبار T للعينة الواحدة لأبعاد عمليات إدارة المعرفة

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المتوسط الحسابي للجزء الثاني توليد المعرفة	71,781	184	,000	2,46703	2,3992	2,5348
المتوسط الحسابي للجزء الثاني توزيع المعرفة	64,798	184	,000	2,68919	2,6073	2,7711
المتوسط الحسابي للجزء الثاني خزن المعرفة	42,221	184	,000	2,17838	2,0766	2,2802
المتوسط الحسابي للجزء الثاني تطبيق المعرفة	62,787	184	,000	2,62365	2,5412	2,7061
المتوسط الحسابي للجزء الثاني فريق المعرفة	51,696	184	,000	2,90000	2,7893	3,0107

إختبار T للعينة الواحدة لأبعاد تميز وتطور الأداء المؤسسي

One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المتوسط الحسابي للجزء الثالث تحسين الأداء المؤسسي	66,485	184	,000	2,57523	2,4988	2,6516
المتوسط الحسابي للجزء الثالث تميز الأداء المؤسسي	46,864	184	,000	2,69189	2,5786	2,8052

تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة Multiple liner régression model

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,847 ^a	,717	,713	,30457

a. Predictors: (Constant),

متطلبات إدارة المعرفة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	42,691	2	21,346	230,114	,000 ^b
1 Residual	16,883	182	,093		
Total	59,574	184			

a. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,342	,144		-2,379	,018
1 المتوسط الحسابي للجزء الأول متطلبات إدارة المعرفة	,363	,083	,272	4,370	,000
المتوسط الحسابي للجزء الثاني عمليات إدارة المعرفة	,756	,076	,618	9,919	,000

Dependent Variable: a. المتوسط الحسابي للجزء الثالث الكلي تميز وتطور الأداء المؤسسي

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
دكتوراه إدارة وتسيير المنظمات



استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها استكمال لإعداد مقال علمي حول أثر إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة حالة جامعة غرداية.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تميز الأداء لدى المسؤولين والإداريين في جامعة غرداية ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بفتائق التقدير والاحترام

الطالب

قاسمي محمد منير

السنة الجامعية : 2017/2018

القسم الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي جامعة غرداية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر : أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي : ليسانس ماجستير دكتوراه

تقني سامي مهندس شهادة دراسات عليا تطبيقية

4- مجال الوظيفة الحالية : منصب عالي (مدير، نائب المدير، عميد، نائب العميد، رئيس مصلحة، رئيس قسم ...)

موظفين إداريين وتقنيين وعمال المصالح

أستاذ

5- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الجزء الأول: متطلبات إدارة المعرفة						
أ- ثقافة المنظمة						
01	هناك تقارب كبير في طرق التفكير بين العاملين					
02	هناك معايير وقوانين بجامعة غرداية يلتزم بها الجميع					
03	تقوم الإدارة العليا بتشجيع التفاعل بين العاملين لخلق المعرفة والمشاركة بها					
ب- العمل الجماعي						
04	تقدم جامعة غرداية دعماً إدارياً لإدارة المعرفة ولكل مستوياتها					
05	تشجع جامعة غرداية التفاعل بين الموظفين في كل المستويات					
06	يؤثر اهتمام الموظفين بالمعرفة في زيادة تحسين العمل					
ج- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات						
07	تتوفر الأجهزة والنظم الحاسوبية في جامعة غرداية بشكل كافي					
08	تتوفر القدرة الفنية على تجميع المعلومات من عدة مصادر لدى الموظفين					
09	هناك شبكة اتصال بين جميع أقسام الجامعة (شبكة داخلية LAN)					
10	الشبكة داخل الجامعة متاحة لجميع الموظفين					
11	تتوفر الجامعة على نظام أمن المعلومات لصيانة وحماية الشبكة الداخلية للمؤسسة					
د- المعرفة الضمنية						
12	يعي موظفو جامعة غرداية أن نجاح الجامعة واستمرارها يعتمد على ما يمتلكونه من المبادرة والأفكار الخلاقة					
13	يعي الموظفون داخل جامعة غرداية أن المعرفة الذاتية هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع					
14	يعي الأفراد أن المعرفة الفردية هي معرفة كامنة لا تظهر إلا وقت الحاجة إليها					
هـ- المعرفة الصريحة						
15	تسعى جامعة غرداية لربط الأشخاص بشبكة من المعلومات من أجل تبادل الأفكار والمعلومات					
16	تمتلك جامعة غرداية في موقعها الإلكتروني مخزونا معرفيا يمكن الاطلاع عليه بسهولة					
17	يعي الموظفون في جامعة غرداية أهمية البيئة الداخلية والتي يجب أن تمتاز بالشفافية لنشر المعارف والأفكار					
18	تمتلك الجامعة دليل معرفي خاص بكل المهن والأدوار الممارسة ضمن نشاطها					

الجزء الثاني: عمليات إدارة المعرفة					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أ- توليد المعرفة									
01	يتم اكتساب المعرفة من خلال إجراء دورات تكوينية								
02	هناك تواصل بين العاملين ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف								
03	تعمل جامعة غرداية على تشجيع الإبداع ونشر المعرفة								
04	تهتم جامعة غرداية بعميلة التواصل وتوريث الخبرات								
05	تعتمد الجامعة التقنيات الحديثة في توليد المعرفة (العصف الذهني، المعايير النموذجية)								
ب- توزيع المعرفة									
06	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية								
07	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على فرق العمل								
08	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على شبكات الحاسوب								
09	تعتمد جامعة غرداية في توزيع المعرفة على العلاقات غير الرسمية								
ج- خزن المعرفة									
10	تعتمد جامعة غرداية في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة								
11	تعتمد جامعة غرداية في خزن المعرفة على الحوسبة								
د- تطبيق المعرفة									
12	العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها								
13	تمنح جامعة غرداية الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة								
14	تعمل جامعة غرداية على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة								
15	تضع جامعة غرداية ضوابط للسيطرة على المعرفة								
16	المديرون يحثون العاملين في مختلف أقسام الجامعة على تطبيق المعرفة								
17	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للجامعة								
18	تعاني جامعة غرداية من مشاكل هجرة كفاءاتها إلى مؤسسات أخرى								
19	تستغل جامعة غرداية كفاءاتها في تدريب الموظفين الجدد								
هـ- فريق المعرفة									
20	لدى جامعة غرداية مستشارون للمعرفة								
21	لدى جامعة غرداية خبراء معرفة مؤهلون								

					يوجد لدى جامعة غرداية افراد مهمتهم الأساسية إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها	22
					يحافظ خبراء المعرفة على حداثة المعلومات	23
					تشجع جامعة غرداية على التميز والتفوق	24
					تسعى جامعة غرداية إلى اشراك جميع الموظفين في الإدارات وأقسام الجامعة في تقاسم المعارف المتجددة عن طريق اللقاءات والندوات	25
الجزء الثالث: تميز الأداء المؤسسي						
أ- تحسين الأداء المؤسسي						
					يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في الجامعة	01
					تعمل جامعة غرداية على المحافظة على أفرادها المبدعين بثتى الطرق	02
					تتيح جامعة غرداية حرية طرح الأفكار لعمالها في حل المشكلات	03
					تعتمد جامعة غرداية في حل مشكلاتها على التشاور	04
					تتوافر لدى الموظفين الرغبة لإنجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية	05
					يؤدي الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل المديرين إلى تحسين أداء العاملين	06
					يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال	07
					يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية	08
					تمنح إدارة الجامعة مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسن الأداء المؤسسي	09
					يوجد إهتمام ومتابعة من قبل المديرين للاقتراحات التي يتقدم بها المرؤوسون والمتعلقة بجودة الأداء	10
					ينسق المديرون بشكل مستمر لتحقيق الجودة المطلوبة في كافة المستويات التنظيمية	11
					هناك إمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية	12
ب- تميز الأداء المؤسسي						
					لدى الجامعة خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والنوعية	13
					تحقق الجامعة أهدافها المسطرة بشكل مميز	14
					تعتبر الجامعة أن الطرق المعرفية تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية وكذا تميز أداء الموظفين	15
					تتحكم الجامعة في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز الإداري	16

شاكرين لكم حسن تعاونكم

قائمة المحكمين

الجامعة	اللقب و الإسم	الرقم
جامعة غرداية	غزير محمد ميلود	01
جامعة غرداية	مصطفى عبد اللطيف	02
جامعة غرداية	طالب أحمد نورالدين	03
جامعة غرداية	خنيش يوسف	04
جامعة غرداية	سايح عبد الله	05
جامعة غرداية	لعمور رميلة	06
المركز الجامعي نور البشير البيض	بن علال بلقاسم	07

المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمذكور أعلاه، فإن الكتب والمؤلفات بكل دعائمها الموزعة عبر التراب الوطني مخالفة لأحكام هذا المرسوم، تكون محل حجز وإتلاف على نفقة المخالف.

المادة 13 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 24 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 23 غشت سنة 2003.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 03 - 279 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

إن رئيس الحكومة،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- و بناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- و بمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية، المعدل والمتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 98-11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 22 غشت سنة 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998 - 2002،

- و بمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل، لاسيما المادة 38 منه،

- و بمقتضى المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، المعدل والمتمم،

المادة 5 : يجب أن يكون رفض إصدار رخصة التوزيع معللا، ويمكن أن يكون محل طعن أمام الجهات القضائية المختصة.

المادة 6 : يمكن أن تطلب الوزارة المكلفة بالثقافة رأي الوزارة أو الهيئة المعنية قبل منح رخصة التوزيع.

المادة 7 : يجب أن يرفق كل طلب رخصة توزيع ببطاقة تقديم من عدة نسخ حسب النموذج الذي تعدّه الوزارة المكلفة بالثقافة.

ويمكن أن يلزم الموزع بإرفاق طلب رخصة التوزيع بنسخة من الكتاب أو المؤلف الموجه للتوزيع.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة، عند الاقتضاء، بقرار من الوزير المكلف بالثقافة.

المادة 8 : يكون الموزع مسؤولا أمام الجهات القضائية في حالة عدم مطابقة البيانات المصرح بها في بطاقة التقديم المذكورة في المادة 7 أعلاه، مع محتوى الكتب والمؤلفات الموزعة، أو في حالة محاولته إدخال أو توزيع كتب أو مؤلفات غير مصرح بها في طلب رخصة التوزيع.

المادة 9 : إذا رفض منح رخصة توزيع كتاب أو مؤلف مستورد، يكون موجودا قيد الجمرcke فإنه يتعيّن على الموزع أن يقوم إما بإعادة تصديره وإما بإتلافه، على نفقته.

المادة 10 : يمنع إدخال الكتب والمؤلفات المطبوعة وتوزيعها عبر التراب الوطني مهما تكن دعائمها والتي يتميز مضمونها بما يأتي :

- تمجيد الإرهاب والجريمة والعنصرية،
- المساس بالهوية الوطنية بأبعادها الثلاثة،
- المساس بالوحدة الوطنية وسلامة التراب الوطني والأمن الوطني،
- المساس بالأخلاق والآداب العامة،
- تحريف القرآن الكريم،
- الإساءة إلى الله والرسول.

المادة 11 : تطبق الموانع المذكورة في المادة 10 أعلاه، على الكتب والمؤلفات المطبوعة والموزعة في الجزائر.

المادة 12 : بغض النظر عن العقوبات المنصوص عليها في هذا المجال بموجب الأمر رقم 66-156

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 196-2000 المؤرخ في 23 ربيع الثاني عام 1421 الموافق 25 يوليو سنة 2000 الذي يحدد كفايات الاستعمال المباشر للمداخيل الناتجة عن نشاطات المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، يرسم ما يأتي :

الباب الأول أحكام عامة

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 38 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها.

المادة 2 : الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

المادة 3 : تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وتوضع تحت وصايت.

يحدد مرسوم إنشاء الجامعة مقرها وعدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها واختصاصها.

يتم تعديل تشكيلة الجامعة حسب الأشكال نفسها. يمكن أن تكون للجامعة ملحقات تنشأ بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية.

الباب الثاني المهام

المادة 4 : في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

المادة 5 : تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي :

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد،

- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث،

- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها،

- المشاركة في التكوين المتواصل.

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق 23 مارس سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 99-240 المؤرخ في 17 رجب عام 1420 الموافق 27 أكتوبر سنة 1999 والمتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-208 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1424 الموافق 5 مايو سنة 2003 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03-215 المؤرخ في 7 ربيع الأول عام 1424 الموافق 9 مايو سنة 2003 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 2 ذي القعدة عام 1410 الموافق 26 مايو سنة 1990 والمتضمن إنشاء جامعة التكوين المتواصل وتنظيمها وعملها ،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-260 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1415 الموافق 27 غشت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-244 المؤرخ في 21 رجب عام 1420 الموافق 31 أكتوبر سنة 1999 الذي يحدد قواعد إنشاء مخبر البحث وتنظيمه وسيره،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-257 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق 16 نوفمبر سنة 1999 الذي يحدد كفايات إنشاء وحدات البحث وتنظيمها وسيرها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-258 المؤرخ في 8 شعبان عام 1420 الموافق 16 نوفمبر سنة 1999 الذي يحدد كفايات ممارسة المراقبة المالية البعدية على المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وهيئات البحث الأخرى،

- ممثل عن والي الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة،
- ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة،
- ممثل (1) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخب من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة،
- ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الموظفين الإداريين و التقنيين و عمال الخدمات ،
- ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الطلبة.

يشارك رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات، إن وجدت، ونواب رؤساء الجامعة و مسؤول المكتبة المركزية في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري.

يمكن أن يشارك في أشغال مجلس الإدارة بصوت استشاري أربعة (4) ممثلين على الأكثر من الأشخاص المعنويين و/أو الطبيعيين الذين يساهمون في تمويل الجامعة معينين من ضمن الذين يبذلون مجهودات هامة في المشاركة.

ويمكن أن تشارك شخصيات خارجية في أشغال المجلس بصوت استشاري.

يمكن أن يستعين مجلس الإدارة بكل شخص من شأنه أن يساعده في أشغاله.

يتولى الأمين العام أمانة مجلس الإدارة.

المادة 11 : يعين أعضاء المجلس الممثلين لمختلف الدوائر الوزارية، بناء على اقتراح من سلطاتهم الوصية، من ضمن الموظفين الذين يشغلون وظائف عليا في المؤسسات والإدارات العمومية.

وتنتهي عهدهم بانتهاء الوظيفة التي عينوا على أساسها.

المادة 12 : عهدة أعضاء مجلس إدارة الجامعة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، باستثناء ممثلي الطلبة الذين ينتخبون لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.

وفي حالة توقف عهدة عضو من الأعضاء، فإنه يستخلف بعضو جديد حسب الأشكال نفسها حتى انتهاء العهدة.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 6 : تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي :

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها،
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية،
- تجميع نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني،
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الباب الثالث

التنظيم والسير

المادة 7 : تتكوّن الجامعة من هيئات ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، وعند الاقتضاء، من ملحقات. وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

المادة 8 : يحدد التنظيم الإداري لرئاسة الجامعة والكلية والمعهد والملحقة وكذا طبيعة المصالح المشتركة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي و الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفصل الأول

هيئات الجامعة

المادة 9 : هيئات الجامعة هي :

- مجلس الإدارة،
- المجلس العلمي.

القسم الأول

مجلس الإدارة

المادة 10 : يتشكل مجلس إدارة الجامعة من :

- الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله، رئيسا،

- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية،
- ممثل عن الوزير المكلف بالتربية الوطنية،
- ممثل عن الوزير المكلف بالتكوين المهني،
- ممثل عن الوزير المكلف بالعمل،
- ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي،
- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية،

المادة 15 : يمكن أن يشكل مجلس الإدارة لجان عمل تتكوّن من أعضائه حسب أهمية جدول أعمال الدورة.

المادة 16 : لا تصح اجتماعات مجلس الإدارة إلا بحضور ثلثي ($\frac{2}{3}$) أعضائه على الأقل.

وإذا لم يكتمل النصاب، يعقد اجتماع ثان خلال الثمانية (8) أيام التي تلي تاريخ الاجتماع الأول وتصح حينئذ مداوات مجلس الإدارة مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تجري مداوات مجلس الإدارة في جلسة علنية ويتم التصويت عليها بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين، وفي حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادة 17 : تدوّن مداوات مجلس الإدارة في محاضر وتسجّل في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه ويوقعه رئيس المجلس ورئيس الجامعة.

يرسل محضر الاجتماع الموقع من الرئيس وكاتب الجلسة خلال الخمسة عشر (15) يوما التي تلي الاجتماع إلى الوزير المكلف بالتعليم العالي ليوافق عليه.

المادة 18 : تكون مداوات مجلس الإدارة نافذة بعد ثلاثين (30) يوما من تاريخ استلام السلطة الوصية المحاضر ما لم يعترض على ذلك صراحة خلال هذا الأجل.

المادة 19 : لا تكون المداوات المتضمنة الميزانية وحسابات التسيير وشراء العقارات أو بيعها أو إيجارها و قبول الهبات والوصايا ومختلف الإعانات نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة المشتركة بين الوزير المكلف بالتعليم العالي و الوزير المكلف بالمالية.

لا تكون المداوات المتضمنة إنشاء فروع واقتناء أسهم وكذا المتعلقة بإبرام اتفاقات أو اتفاقيات دولية للتبادل بين الجامعات نافذة إلا بعد الموافقة الصريحة من السلطة الوصية.

القسم الثاني

المجلس العلمي للجامعة

المادة 20 : يتشكل المجلس العلمي للجامعة من :

- رئيس الجامعة ، رئيسا،
- نواب رئيس الجامعة ،
- عمداء الكليات،

المادة 13 : يتداول مجلس الإدارة فيما يأتي :

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل،

- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث،

- اقتراحات برامج التبادل و التعاون العلمي الوطني و الدولي،

- الحصيلة السنوية للتكوين و البحث للجامعة،

- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة ،

- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة ،

- قبول الهبات و الوصايا و التبرعات والإعانات المختلفة،

- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها،

- الاقتراضات الواجب القيام بها،

- مشاريع إنشاء فروع واقتناء أسهم ،

- الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة وكيفية استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث،

- استعمال المداخل المتأتية من اقتناء الأسهم وإنشاء فروع، في إطار مخطط تنمية الجامعة،

- اتفاقات الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية - الاقتصادية،

- النظام الداخلي للجامعة،

- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة.

يدرس مجلس الإدارة و يقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها.

المادة 14 : يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية

مستتين (2) في السنة يطلب من رئيسه، وترسل استدعاءات فردية يحدد فيها جدول الأعمال إلى الأعضاء قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل من التاريخ المقرر للاجتماع.

ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية بطلب من رئيسه أو من رئيس الجامعة أو بطلب من ثلثي

($\frac{2}{3}$) أعضائه، و في هذه الحالة ، يمكن أن يقلص الأجل المذكور أعلاه دون أن يقل عن ثمانية (8) أيام.

ترفق الاستدعاءات بالوثائق الضرورية لدراسة جدول الأعمال.

وإذا لم يكتمل هذا النصاب تجرى عملية انتخابية ثانية وتصح نتائجها مهما يكن عدد المصوتين .

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 23 : يجتمع المجلس العلمي للجامعة مرتين (2) في السنة في دورة عادية.

ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بناء على استدعاء من الوزير المكلف بالتعليم العالي وإما من رئيس المجلس أو بطلب من ثلثي ($\frac{2}{3}$) أعضائه.

المادة 24 : تحدد كيفيات سير المجلس العلمي للجامعة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفصل الثاني

رئاسة الجامعة

المادة 25 : تضم رئاسة الجامعة، تحت سلطة رئيس الجامعة، ما يأتي :

- نيابات رئاسة الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة،
- الأمانة العامة للجامعة،
- المكتبة المركزية للجامعة.

المادة 26 : يعين رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم، من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين.

المادة 27 : رئيس الجامعة مسؤول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات هيئاتها الأخرى .
وبهذه الصفة، يتولى ما يأتي :

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية،
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين،
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به،
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم و التمدرس،
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة،
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحققات، عند الاقتضاء،

- مديري المعاهد، ومديري الملحققات إن وجدت،

- رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد،

- مديري وحدات البحث، إن وجدت،

- مسؤول المكتبة المركزية للجامعة،

- ممثلين اثنين (2) عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخبان من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة،

- شخصيتين خارجيتين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى.

ويمكن المجلس العلمي استدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في أعماله نظرا لكفاءته.

المادة 28 : يبدي المجلس العلمي للجامعة آرائه وتوصياته على الخصوص فيما يأتي :

- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين و البحث للجامعة،

- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام، وعند الاقتضاء، الملحققات و وحدات البحث ومخابر البحث،

- برامج التبادل و التعاون العلمي الوطني والدولي،

- حصائل التكوين و البحث للجامعة،

- برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية - الاقتصادية،

- برامج التظاهرات العلمية للجامعة،

- أعمال تثمين نتائج البحث،

- حصائل و مشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية.

ويقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة.

ويبدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه.

يعلم رئيس الجامعة مجلس الإدارة بالآراء والتوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة .

المادة 22 : ينتخب الأعضاء ممثلو الأساتذة من نظرائهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة من ضمن الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية والمعهد .

لا تصح العمليات الانتخابية إلا إذا صوتت عليها 50 % من الناخبين المعنيين.

ويتلقى بهذه الصفة ، تفويضا بالإمضاء من رئيس الجامعة.

يعين مدير المكتبة المركزية للجامعة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من رئيس الجامعة من بين :

- المحافظين الرئيسيين.

- المحافظين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

الفصل الثالث

الكلية

المادة 32 : الكلية هي وحدة تعليم و بحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة.

المادة 33 : تكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء، إنشاؤها على أساس تخصص غالب.

وتضمن على الخصوص، ما يأتي :

- تكوين في التدرج و ما بعد التدرج،
- نشاطات البحث العلمي،
- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى و تجديد المعارف.

المادة 34 : تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع .

تنشأ الأقسام بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 35 : يشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص في المادة و يضم مخابر، عند الاقتضاء.

ويكلف بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها.

المادة 36 : تزود الكلية بمجلس الكلية و بمجلس علمي و يديرها عميد .

يزود القسم بلجنة علمية و يديره رئيس قسم.

القسم الأول

مجلس الكلية

المادة 37 : يتشكل مجلس الكلية من :

- عميد الكلية، رئيسا،
- رئيس المجلس العلمي للكلية،
- رؤساء الأقسام،

- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد و الملحقات، عند الاقتضاء،

- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم،

- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى ،

- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه،

- يكون مسؤولا على حفظ الأمن و الانضباط داخل الجامعة،

- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي،

- يضمن حفظ الأرشيف وصيانتة.

المادة 28 : يساعد رئيس الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين رئاسة الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديرية يضم نواب رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات، إن وجدت.

المادة 29 : توضع نيابات رئاسة الجامعة تحت مسؤولية نواب رئيس الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو إن لم يوجد الأساتذة المحاضرين الاستثنائيين الجامعيين.

المادة 30 : توضع الأمانة العامة للجامعة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي.

ويتلقى بهذه الصفة تفويضا بالإمضاء من رئيس الجامعة.

يعين الأمين العام بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الموظفين المنتمين، على الأقل، إلى رتبة متصرف أو مايعادلها والذين يثبتون خمس (5) سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة.

المادة 31 : توضع المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييرها.

المادة 41 : يستعين العميد بالأراء و التوصيات التي يبديها مجلس الكلية.

المادة 42 : تحدد كيفيات سير مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

القسم الثاني

المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم

المادة 43 : يضم المجلس العلمي للكلية ، زيادة على عميد الكلية، الأعضاء الآتين :

- نواب العميد،
- رؤساء الأقسام،
- رؤساء اللجان العلمية للأقسام،
- مدير أو مديري وحدات البحث و/ أو مخابر البحث ،إن وجدت،
- ممثلين (2) منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم،
- مسؤول مكتبة الكلية.

المادة 44 : ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم حسب الأشكال نفسها، من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى والذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية.

ينتخب أعضاء المجلس رئيسا منهم من ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لعهدتها مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، حسب الأشكال نفسها.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 45 : يبدي المجلس العلمي للكلية آراء وتوصيات فيما يأتي :

- تنظيم التعليم و محتواه،
- تنظيم أشغال البحث،
- اقتراحات برامج البحث،
- اقتراحات إنشاء أقسام و/أو شعب ووحدات ومخابر بحث أو غلقها،
- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج و تمديدها و/أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،
- مواصفات الأساتذة والحاجات إليهم،
- ويكلف، زيادة على ذلك، بما يأتي :
- اعتماد مواضيع البحث في ما بعد التدرج ويقترح لجان لمناقشتها،

- مدير أو مديري وحدات البحث ، ومخابر البحث ، إن وجدت،

- ممثلين (2) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى،

- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم،

- ممثلين (2) منتخبين عن المستخدمين الإداريين و التقنيين وعمال الخدمات.

المادة 38 : يبدي مجلس الكلية برأيه وتوصياته فيما يأتي :

- أفاق تطوير الكلية،
- برمجة أعمال التكوين و البحث في الكلية،
- أفاق التعاون العلمي الوطني و الدولي،
- برمجة أعمال التكوين المتواصل و تحسين المستوى وتجديد المعارف،
- مشروع ميزانية الكلية،
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية،
- مشاريع العقود و اتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية ،
- تسيير الكلية ،
- التقرير السنوي لنشاطات الكلية.

يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.

المادة 39 : ينتخب ممثلو الأساتذة والمستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات نظرائهم لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

وينتخب ممثلو الطلبة لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 40 : يجتمع مجلس الكلية في دورة عادية بناء على استدعاء من رئيسه مرة واحدة كل ثلاثة (3) أشهر.

ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسه وإما بطلب من ثلثي ($\frac{2}{3}$) أعضائه.

- اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدها و/ أو غلقها و تحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،
- إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج.

المادة 50 : تجتمع اللجنة العلمية للقسم مرة كل شهرين (2) في دورة عادية باستدعاء من رئيسها.

ويمكنها أن تجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسها وإما بطلب من ثلثي ($\frac{2}{3}$) أعضائها أو من رئيس القسم.

المادة 51 : تحدد كفايات سير المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

القسم الثالث عميد الكلية

المادة 52 : يعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة أستاذ محاضر أو أستاذ محاضر استثنائي جامعي.

المادة 53 : عميد الكلية مسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية. ويتولى بهذه الصفة، ما يأتي :

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة،

- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم،

- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته،

- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.

يعد التقرير السنوي للنشاطات و يرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

المادة 54 : يساعد عميد الكلية في مهامه :

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة،

- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية،

- اقتراح لجان التأهيل الجامعي،

- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بأراء المجلس وتوصياته.

ويمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي يعرضها عليه العميد .

المادة 46 : يجتمع المجلس العلمي للكلية في دورة عادية مرة واحدة كل ثلاثة (3) أشهر بناء على استدعاء من رئيسه.

ويمكنه أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسه وإما بطلب من ثلثي ($\frac{2}{3}$) أعضائه أو من عميد الكلية.

المادة 47 : يمارس المجلس العلمي للكلية صلاحيات المجلس العلمي لوحدة البحث المنصوص عليه في المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 99-257 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1999 والمذكور أعلاه.

المادة 48 : تضم اللجنة العلمية للقسم، زيادة على رئيس القسم، ستة (6) إلى ثمانية (8) ممثلين عن الأساتذة.

ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم من بين الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى القسم.

يحدد العدد الصحيح للأساتذة والأساتذة المحاضرين والأساتذة المحاضرين الاستثنائيين الجامعيين والأساتذة المساعدين المكلفين بالدروس والأساتذة المساعدين لكل لجنة علمية وفق معايير يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي.

ينتخب أعضاء اللجنة العلمية من بينهم رئيسا من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 49 : تكلف اللجنة العلمية للقسم بما يأتي :

- اقتراح تنظيم التعليم و محتواه،

- إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية،

- إبداء رأيها في حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية،

- اقتراح برامج البحث،

ويكلف بضممان برمجة مراقبة نشاطات التعليم وإنجازها وتقييمها والبحث في ميدانه، عند الاقتضاء.

المادة 60 : يزود المعهد بمجلس للمعهد و مجلس علمي و يديره مدير.

يدير القسم رئيس القسم.

القسم الأول

مجلس المعهد

المادة 61 : يتشكل مجلس المعهد من :

- مدير المعهد، رئيسا،

- رئيس المجلس العلمي،

- رؤساء الأقسام،

- مدير أو مديري وحدات البحث و مخابر البحث، إن وجدت،

- ممثلين (2) منتخبين من الأساتذة عن كل قسم من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى،

- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم،

- ممثلين (2) منتخبين من المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.

يحضر اجتماعات المجلس بصوت استشاري المدير المساعد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة والمدير المساعد المكلف بما بعد التدرج و بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية ونائب المدير المكلف بالإدارة والمالية وكذا مسؤول المكتبة.

المادة 62 : يبدي المجلس رأيه وتوصياته فيما يأتي :

- أفاق تطوير المعهد،

- برمجة عمليات التكوين والبحث للمعهد،

- أفاق التعاون العلمي الوطني والدولي،

- برمجة أعمال التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف،

- مشروع ميزانية المعهد،

- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد،

- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي يضمنها المعهد،

- تسيير المعهد،

- التقرير السنوي لنشاطات المعهد.

- الأمين العام،

- رؤساء الأقسام،

- مسؤول مكتبة الكلية.

المادة 55 : يعين نواب العميد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من العميد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة ، لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية.

المادة 56 : رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

يساعد رئيس القسم رؤساء أقسام مساعدون ورؤساء مصالح ورؤساء مخابر، عند الاقتضاء.

يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من عميد كلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

يعين رؤساء الأقسام المساعدون لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

الباب الرابع

المعهد لدى الجامعة

المادة 57 : المعهد وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة.

ويضمن على الخصوص ما يأتي :

- التكوين في التدرج، وفي ما بعد التدرج، عند الاقتضاء،

- نشاطات البحث العلمي،

- أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

المادة 58 : يتشكل المعهد من أقسام يضمن تنسيق نشاطاتها ويحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح و فروع.

تنشأ الأقسام بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 59 : يشمل القسم شعبة في الطور أو تخصص المعهد ويضم مخابر، عند الاقتضاء.

المادة 68 : يكلف المجلس العلمي للمعهد بإبداء آرائه و توصياته فيما يأتي :

- تنظيم التعليم و محتواه،
- تنظيم أشغال البحث ،
- اقتراحات برامج البحث،
- اقتراحات إنشاء أو إلغاء الأقسام و/أو الشعب ووحدات ومخابر البحث،
- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج و تمديدها و/ أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها،
- المواصفات والحاجات فيما يخص الأساتذة.

ويكلف، زيادة على ذلك، بما يأتي :

- اعتماد مواضيع البحث المقترحة من طلبة ما بعد التدرج واقتراح لجان المناقشة،
- اقتراح لجان التأهيل الجامعي،
- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للمعهد التي ترسل إلى رئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته.

ويمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي التي يعرضها عليه المدير.

المادة 69 : يجتمع المجلس العلمي في دورة عادية مرة كل ثلاث (3) أشهر، بناء على استدعاء من رئيسه.

ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية بطلب من رئيسه أو من ثلثي ($\frac{2}{3}$) أعضائه أو بطلب من مدير المعهد.

المادة 70 : يمارس المجلس العلمي للمعهد صلاحيات المجلس العلمي لوحدة البحث المنصوص عليها في المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 99-257 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1999 والمذكور أعلاه.

المادة 71 : تحدد كفايات سير المجلس العلمي للمعهد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

القسم الثالث

مدير المعهد

المادة 72 : يعين مدير المعهد بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بعد أخذ رأي رئيس الجامعة من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى الذين في وضعية نشاط.

يدرس المجلس و يقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير المعهد ويشجع تحقيق أهدافه ويبيدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه مدير المعهد.

المادة 63 : يعين أعضاء المجلس المنتخبين الممثلين للأساتذة والمستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي. يعين ممثلو الطلبة المنتخبون لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.

المادة 64 : يجتمع المجلس في دورة عادية بناء على استدعاء من رئيسه مرة واحدة كل ثلاثة (3) أشهر. ويمكنه أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسه أو بطلب من ثلثي ($\frac{2}{3}$) أعضائه.

المادة 65 : يستند المدير إلى الآراء والتوصيات الصادرة عن مجلس المعهد.

المادة 66 : تحدد كفايات سير مجلس المعهد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

القسم الثاني

المجلس العلمي للمعهد

المادة 67 : يتشكل المجلس العلمي للمعهد، زيادة على المدير، من الأعضاء الآتين :

- مساعدي المدير،
- رؤساء الأقسام،
- مدير أو مديري وحدات البحث و/ أو مخابر البحث ، إن وجدت،
- ممثلين (2) منتخبين من الأساتذة عن كل قسم،
- مسؤول مكتبة المعهد.

ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد حسب الأشكال نفسها من نظرائهم، ومن بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط لدى المعهد.

ينتخب أعضاء المجلس العلمي المجتمعون رئيسهم من بينهم ومن بين ممثلي الأساتذة ذوي أعلى رتبة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها.

تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

وتلحق بيداغوجيا بالكلية أو المعهد الذي يضمن تعليما في الشعب التي تتكفل بها. ويسيرها مدير.

المادة 78 : يعين مدير الملحقة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من رئيس الجامعة، من بين الأساتذة الذين لهم على الأقل رتبة أستاذ مساعد.

المادة 79 : مدير الملحقة مسؤول عن سير الملحقة ويضمن تسيير وسائلها البشرية والمادية والمالية.

وبهذه الصفة :

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة - يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.

يعد سنويا تقريرا عن النشاط ويرسله إلى رئيس الجامعة.

الباب الثالث

أحكام مالية

المادة 80 : يحضر رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديرو المعاهد، وعند الاقتضاء، مديرو الملحقات، مشروع ميزانية الجامعة، ويقدم إلى مجلس الإدارة للتداول بشأنه. يرسل مشروع الميزانية بعد ذلك، إلى السلطة الوصية للموافقة عليه.

المادة 81 : تحتوي ميزانية الجامعة على باب للإيرادات و باب للنفقات :

أ - في باب الإيرادات ، على ما يأتي :

- 1- الإعانات التي تقدمها الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات أو الهيئات العمومية ،
- 2- مساهمات الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين في تمويل الجامعة،
- 3- الإعانات التي تقدمها المنظمات الدولية،
- 4- القروض و الهبات و الوصايا،
- 5- المخصصات الاستثنائية،
- 6- الإيرادات المختلفة الناتجة عن النشاطات المرتبطة بهدف الجامعة.

المادة 73 : مدير المعهد مسؤول عن سير المعهد ويضمن تسيير وسائله البشرية والمالية والمادية .

وبهذه الصفة :

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة،

- يعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم،

- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته،

- يحضر اجتماعات مجلس المعهد،

يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد موافقة مجلس المعهد عليه.

المادة 74 : يساعد المدير في مهامه :

- رؤساء أقسام،

- مدير مساعد مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة،

- مدير مساعد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية،

- نائب مدير مكلف بالإدارة و المالية،

- مسؤول المكتبة.

المادة 75 : يعين مساعدا المدير بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المعهد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة، لمدة ثلاث (3) سنوات، من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى الدائمين والذين في وضعية نشاط لدى المعهد.

المادة 76 : رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

ويساعده رؤساء مصالح، وعند الاقتضاء، رؤساء مخابر.

يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير المعهد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

الفصل الخامس

ملحقة الجامعة

المادة 77 : الملحقة هي وحدة للتعليم موجودة خارج الجامعة.

سنة واحدة، ابتداء من تاريخ نشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

المادة 89 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 24 جمادى الثانية عام 1422 الموافق 23 غشت سنة 2003.

أحمد أويحيى



مرسوم تنفيذي رقم 03 - 280 مؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003، يحدد كيفية منح امتياز الأملاك الوطنية وإعداده لاستغلال بحيرتي أوبيرة وملاح (ولاية الطارف).

إن رئيس الحكومة،

- بناء على التقرير المشترك بين وزير المالية ووزير الصيد البحري والموارد الصيدية،

- و بناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 4 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم رقم 82 - 439 المؤرخ في 25 صفر عام 1403 الموافق 11 ديسمبر سنة 1982 والمتضمن انضمام الجزائر إلى الاتفاقية المتعلقة بالمناطق الرطبة ذات الأهمية الدولية، وخاصة باعتبارها ملاجئ للطيور البرية، الموقعة في 2 فبراير سنة 1971 ببرامزار (إيران)،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل و المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 83-03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،

- وبمقتضى القانون رقم 83-17 المؤرخ في 5 شوال عام 1403 الموافق 16 يوليو سنة 1983 والمتضمن قانون المياه، المعدل و المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل و المتمم،

- و بمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

ب - في باب النفقات ، على ما يأتي :

1 - نفقات سير رئاسة الجامعة والمصالح المشتركة،

2 - نفقات السير الخاصة بالكليات والمعاهد والملحقات، إن وجدت،

3 - نفقات التجهيز،

4 - كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق أهداف الجامعة.

المادة 82 : يرسل رئيس الجامعة نسخة من الميزانية بعد الموافقة عليها إلى المراقب المالي والعون المحاسب .

المادة 83 : تمسك محاسبة الجامعة وفق قواعد المحاسبة العمومية.

يعهد مسك المحاسبة و تداول الأموال إلى عون محاسب.

تزود الكلية والمعهد والملحقة بعون محاسب ثانوي يتصرف وفقا للتنظيم المعمول به.

المادة 84 : تخضع مراقبة نفقات الجامعة إلى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 99-258 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1999 والمذكور أعلاه.

المادة 85 : تستعمل موارد الجامعة الناتجة عن نشاطات الخدمة و/أو الخبرة واستغلال براءات الاختراع وتسويق منتوجات نشاطاتها والمداخيل الناتجة عن إنشاء فروع واقتناء الأسهم طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 2000-196 المؤرخ في 25 يوليو سنة 2000 والمذكور أعلاه.

الباب الرابع

أحكام انتقالية وختامية

المادة 86 : تبقى جامعة التكوين المتواصل خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-149 المؤرخ في 26 مايو سنة 1990 والمذكور أعلاه.

المادة 87 : يلغى المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمذكور أعلاه.

المادة 88 : تبقى النصوص المتخذة لتطبيق المرسوم رقم 83-544 المؤرخ في 24 سبتمبر سنة 1983 والمذكور أعلاه، سارية المفعول لمدة أقصاها

الفهرس

أ	الإهداء
ب	الشكر
ج - د	الملخص
هـ - ز	قائمة المحتويات
ح - ط	قائمة الجداول
ي - ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م - ث	المقدمة العامة

الفصل الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

1	المبحث الأول: ماهية المعرفة
3	- المطلب الأول: مفهوم المعرفة
3	- المطلب الثاني: أهمية المعرفة
4	- المطلب الثالث: مصادر المعرفة
5	- المطلب الرابع: خصائص المعرفة
7	- المطلب الخامس: أنواع المعرفة
7	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة، مبررات التحول نحوها و إستراتيجياتها
10	- المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة
10	- المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
12	- المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة
14	- المطلب الرابع: أهداف إدارة المعرفة
15	- المطلب الخامس: مبررات التحول نحو إتجاه إدارة المعرفة
16	- المطلب السادس: مستويات إستخدام إدارة المعرفة، متطلباتها و إستراتيجياتها
17	المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة، متطلباتها، عناصر نجاحها ومعوقات إستخدامها
19	- المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
19	- المطلب الثاني: أهداف إستخدام عملية إدارة المعرفة
22	

- 23 - المطلب الثالث: أهمية إستخدام عمليات إدارة المعرفة
- 24 - المطلب الرابع: متطلبات إدارة المعرفة وعناصر نجاحها
- 25 - المطلب الخامس: معوقات إستخدام عمليات إدارة المعرفة
- 27 **المبحث الرابع: مجالات إدارة المعرفة، عناصرها و نماذجها**
- 27 - المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة
- 28 - المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة
- 30 - المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
- 38 - المطلب الرابع: المطالب الأساسية للتحويل من المؤسسات التقليدية إلى المؤسسات القائمة على إدارة المعرفة
- 41 **خلاصة الفصل**
- 42 **الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تطوير مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي**
- 44 **المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي، محدداته ومقوماته**
- 44 - المطلب الأول: مفهوم الأداء
- 45 - المطلب الثاني: أنواع الأداء
- 47 - المطلب الثالث: أهمية الأداء
- 48 - المطلب الرابع: مستويات الأداء
- 49 - المطلب الخامس: محددات ومقومات الأداء الفعال
- 51 **المبحث الثاني: أبعاد الأداء المؤسسي، تقييمه و العوامل المؤثرة فيه**
- 51 - المطلب الأول: أبعاد الأداء المؤسسي
- 52 - المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسي، أهدافه و معوقاته
- 54 - المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء المؤسسي
- 55 - المطلب الرابع: أساليب تقييم الأداء المؤسسي
- 56 - المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
- 63 **المبحث الثالث: تميز الأداء المؤسسي وتطويره وعلاقته بإدارة المعرفة**
- 63 - المطلب الأول: التميز في الأداء المؤسسي ونماذجه
- 78 - المطلب الثاني: مفهوم تطوير مستوى الأداء المؤسسي
- 79 - المطلب الثالث: مجالات واتجاهات تطوير مستوى الأداء المؤسسي

82	- المطلب الرابع: معوقات تطوير مستوى الأداء المؤسسي
82	- المطلب الخامس: علاقة عمليات ادارة المعرفة بتطوير مستوى الأداء المؤسسي
84	المبحث الرابع : إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
84	- المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة ومبررات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي
86	- المطلب الثاني: فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
89	- المطلب الثالث: مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
90	- المطلب الرابع: عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
90	- المطلب الخامس: الصعوبات التي قد تواجه تطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي
92	خلاصة الفصل
93	الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
95	المبحث الأول : تقديم الإطار المنهجي للطريقة و الأدوات المستخدمة.
95	- المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة؛
100	- المطلب الثاني: طرق و أدوات الدراسة.
103	- المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
113	المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج
113	- المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة
119	- المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الإستبيان
132	- المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
140	خلاصة الفصل
141	الخاتمة العامة
142	- النتائج
146	- التوصيات
147	- أفاق البحث
148	قائمة المراجع
158	الملاحق
202	الفهرس