



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دورة إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام

دراسة حالة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

المشرف	اعداد الطلبة	
قرين ربيع	صدراتي باسم	1
	لحكيري برهان الدين	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. بوركوة عبد المالك
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. قرين ربيع
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	د. دباش صالح

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، الحمد لله الذي أتممنا الصبر والتوفيق لإنجاز هذا العمل المتواضع، وما توفيقنا إلا بالله عليه توكلنا وعليه فليتكلم المتوكلون.

فمن باب من له يشكر الناس له يشكر الله ننتقدم بأحر تشكراتنا إلى الدكتور الفاضل قرين ربيع الذي ساعدنا في إعداد بحثنا هذا، فكان بمثابة الموجه والمرشد.

ولا ننسى أيضا كل الذين منحونا كل العون والمساعدة.

والى كل من ساعدنا من بعيد أو من قريب في إنجاز هذه الدراسة.

إهداء

هدي هذا الجهد المتواضع الذي يختزل سنوات من عمرنا في

الدراسة والبحث في ثنايا العلم...إلى

من أهديانني حسن التربية والأخلاق...

ومن أرفع رأسي عاليا اقتضارا بهم...

مصدر قوتي ودعمي الوالدين الكريمين أبي وأمي حفظهما الله

إلى من كانوا ولا يزالون خير سند لي، إخوتي الأعزاء

وفقهم الله وسدد خطاهم

إلى من قاسمني عناء إعداد هذه الدراسة زميلي

وإلى كل من درسوا معي ودرست معهم على مقاعد الدراسة وكل

معهد العلوم الاقتصادية

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بابتسامة وكلمة طيبة

باسم

إهداء

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي وفقني للوصول إلى هذه الخطوة في
مسيرتي.

أهدي عملي هذا إلى الإنسان الذي طالما اقتخر بي دائما وأراد لي
أن أكون في أعلى المراتب "أبي" حفظه الله

إلى ملاكي في الحياة، إلى معني الحب والحنان إلى بسمتي وسر
وجودي "أمي" أطال الله في عمرك

إلى من إليهم أنتمي إخوتي وسندي في الحياة

أدامكم الله

إلى زميلي الذي تقاسمت معه عناء هذا البحث

ولكل من كان تحفيزهم كزخة مطر عابرة في وسط قحط الطريق
تمطرنني خيرا بغزارة. أهدىكم مذكري.

برهان



المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة، التي تعد من أهم الطرق الإدارية التي تعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة، هاتين المهمتين هما جوهر إدارة المعرفة بالإضافة إلى تحقيق الأداء المستدام الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه، أما الجانب الميداني فقد تم اختيار المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف بميلة، حيث تم توزيع استبيان على أساتذة المركز الجامعي لاختبار متغيرات الدراسة ثم معالجته ببرنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة إلى موضوع إدارة المعرفة لتحقيق أداؤها المستدام. **الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء المستدام، تحقيق الأداء المستدام.

Abstract:

This study aims at recognizing the role of knowledge management in achieve sustainable performance of centre university - Mila, and which is considered as one of the most important and effective administrative ways in utilizing knowledge to achieve institutions objectives through competitive advantage and creative values, these letter are considered as the core of knowledge management in achieve performance improvement which is the main aim being sought to achieve. As far as the practical side is considered, centre university - Mila- has been the target of our study, a questionnaire has been distributed to the institution professors to test the study's variables and then it was processed by SPSS programme, the findings show that this institution gives a great deal of importance to knowledge management in order to achieve its performance.

Key words: Knowledge, knowledge management, sustainable performance, achieve sustainable performance.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
II	الشكر والتقدير
III	الاهداء
V	الملخص
VI	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول والأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة	
10	تمهيد للفصل
11	المبحث الأول: مدخل الإدارة المعرفة
11	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها
13	المطلب الثاني: نشأة وتطور المعرفة
15	المطلب الثالث: أهمية المعرفة
15	المطلب الرابع: أنواع المعرفة ومصادرها
18	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
18	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة وتطورها
20	المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة وأهميتها
22	المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة
33	المطلب الرابع : تحديات إدارة المعرفة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أساسيات حول الأداء المستدام	
36	تمهيد للفصل
37	المبحث الأول: ماهية الأداء المستدام
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام وأهميته
37	أولاً: مفهوم الأداء المستدام

38	ثانيا: أهمية الأداء المستدام
38	المطلب الثاني: أبعاد وركائز الاداء المستدام
38	أولا: أبعاد الأداء المستدام
39	ثانيا: ركائز الأداء المستدام
39	المطلب الثالث: مراحل الأداء المستدام
39	المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء المستدام
40	أولا: مؤشرات قياس الادام المستدام
43	ثانيا: مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسة
46	ثالثا: مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة
48	المبحث الثاني : علاقة ادارة المعرفة و الأداء المستدام
48	المطلب الأول: دور ادارة المعرفة بالعمليات الداخلية
51	المطلب الثاني : دور ادارة المعرفة بالآداء المالي
52	المطلب الثالث :دور ادارة المعرفة بالتعلم و النمو
55	المطلب الرابع : دور ادارة المعرفة بالرضا الزبائن
58	المطلب الخامس: دور ادارة المعرفة بالبيئة
69	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
71	تمهيد الفصل
72	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
72	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
73	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ميله
78	المطلب الثالث: إدارة المعرفة والأداء المستدام في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
79	المبحث الثاني: إجراءات لدراسة المنهجية
79	المطلب الأول: نموذج الدراسة
79	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
80	المطلب الثالث: أداء الدراسة والأساليب الإحصائية
87	المبحث الثالث: تحليل نتائج وعينة الدراسة واختبار الفرضيات
87	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

93	المطلب الثاني: تحليل نتائج ومحاور الدراسة
101	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
105	خلاصة الفصل
107	خاتمة
111	قائمة المراجع
116	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
1	المؤشرات الاجتماعية لقياس الاداء المستدام	45
2	مؤشرات البيئية لقياس الأداء المستدام	47
3	التكوين في الليسانس	75
4	التكوين في الماستر	75
5	ميادين التكوين في الليسانس معهد الآداب واللغات	76
6	ميادين التكوين في الماستر معهد الآداب واللغات	76
7	ميادين التكوين في الليسانس في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	77
8	ميادين التكوين في الماستر في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	77
9	عدد الاستثمارات الموزعة والمعتمدة	80
10	عبارات الاستبيان	81
11	نتائج الاختبار	84
12	مقاييس ليكارت للإجابة على عبارات الاستبيان	85
13	اطول فترات القياس	86
14	توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	87
15	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	88
16	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	89
17	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	90
18	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	91
19	توزيع عينة الدراسة حسب معهد الانتماء	92
20	تحليل البعد الأول: المعرفة واكتساب والتشخيص	93
21	تحليل البعد الثاني: توليد المعرفة	94
22	تحليل البعد الثالث: التوزيع ونشر وتقاسم المعرفة	95
23	تحليل البعد الرابع: تخزين وتطبيق المعرفة	96
24	البعد الاول لإدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية	97
25	البعد الثاني لإدارة المعرفة في التعلم والنمو	98

99	البعء الثالث: تأثير إءارة المعرفة في رضا المجتمع	26
100	تحليل محور إءارة المعرفة	27
101	تحليل محور الاءاء المسءءام	28
102	الءءول لولمورءوروفسميرنوف	29
102	ءشءص واءءساب المعرفة	30
102	ءولءء المعرفة	31
103	ءوزع ونشر وءقاسم المعرفة	32
103	ءءزءن وءءبءق المعرفة	33
104	العلاقة بءن إءارة المعرفة والاءاء المسءءام	34

قائمة الأشكال

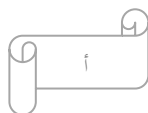
الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
32	شكل لنموذج عمليات إدارة المعرفة	1
73	الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-	2
87	نوع الجنس	3
88	الفئة العمرية	4
89	المؤهل العلمي	5
90	الرتبة العلمية	6
91	الخبرة المهنية	7
92	معهد الانتماء	8

مقدمة

لقد شهد العالم تغيرات كبيرة خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي كانت تفوق بكثير ما شهده العالم في الفترات السابقة، حيث تمر مؤسسات اليوم بتغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنولوجي والمعلومات مما أدى إلى ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها، والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين الأداء، لهذا بدأ التركيز على هذه الأخيرة وإعطائه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، فقد نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة والتسيير، وعليه فإن أداء المؤسسة يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الأسواق، وفي نفس الوقت تحديا لا بد منه.

وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي، فإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقيامها وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأداء المستدام. عرفت بيئة الأعمال في السنوات الأخيرة تطورات مسارعة وتغيرات متتالية أصبحت معها أكثر تعقيدا وأقل تأكدا بشكل غير مسبوق، حيث رافقت هذه التغيرات ظهور العولمة، وهذا ما خلق تحديات كثيرة ومتنوعة يمكن إجمالها في مجموعة من المظاهر، منها تسارع التطور التكنولوجي وبخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث عرف هذا الميدان ثورة حقيقية أدت إلى تغيير كثير من المفاهيم بتلاحق التطورات والتحسينات، وكذلك ازدياد حدة التنافس بدرجة كبيرة حتى أصبحت المؤسسات الصغيرة تنافس المؤسسات الكبيرة وتهدها والمؤسسات المحلية تنافس المؤسسات الدولية وتشكل تهديدا عليها، ويرتكز هذا التنافس على اكتساب ميزة تنافسية متعددة ومتجددة تدوم لفترات قصيرة مستقرة، وقد عرف الاقتصاد أيضا تحولات جذرية في الاهتمامات حيث كان الاقتصاد مبني على الصناعة ثم تحول إلى اقتصاد المعلومات ثم توسع المعنى ليصبح الاقتصاد مبني على المعرفة، حيث تمثل المعرفة مكسب استراتيجي ومصدر للثروة فاقت أهميته رأس المال المادي للمؤسسة ومن أجل مواجهة هذه التحديات تسعى المؤسسات جاهدة إلى تطوير أساليبها والتعامل بأساليب جديدة وتبني مقاربات مختلفة، والاعتماد على كفاءاتها ومواردها الداخلية لتحقيق أداء متميز ومستدام يضمن لها مكانتها في السوق، كما أن تركيزها صار منصبا على الأصول اللاملموسة لإحداث التميز والتفوق وتعد المعرفة من أبرز الأصول المنشئة للثروة والقيمة.

وتعتبر إدارة المعرفة من أحدث الأساليب الإدارية التي يتم اعتمادها في المؤسسات المعاصرة وبرزت بكثرة في أدبيات الإدارة المعاصرة، وهي تطرح رؤية شاملة تهدف لجعل المعرفة محور لأنشطة المؤسسة حيث التركيز على هذه الأنشطة المعرفية أصبح هاجس المدراء لبناء منظومة المعرفة القوية داخل المؤسسة، كما تستند إدارة المعرفة إلى جهود المدراء ومبادراتهم التي تهدف إلى جلب المعرفة الثمينة والمحافظة عليها وتنميتها واستغلالها لتحقيق الإنجازات الصعبة، كما تعد المعرفة عامل تحدي وتميز في نفس الوقت إذا تم التعامل معها بالشكل المطلوب فسوف تكون بمثابة قاعدة صلبة لبناء أداء مستدام.



إشكالية الدراسة

بعد تزايد الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي يمثل قوة لمن يملكها ويحسن استغلالها، تتبنى كثير من المؤسسات إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث تهدف من ورائه إلى تحقيق أداء مستدام، كما تحاول جعل المعرفة محور استراتيجي لأنشطة المؤسسة ووظائفها وقراراتها، ولكن طبيعة العلاقة بين أنشطة إدارة المعرفة والأداء تمثل نقطة بحث مثيرة لاهتمام الباحثين وعليه تكون الإشكالية المطروحة كالتالي:

- ما هو دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة؟
ولمعالجة هذه الإشكالية ودراستها من مختلف جوانبها وبغية الوصول إلى استدلال منطقتي وبلورة إطار فكري ونظري حول مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسة، نقوم بطرح الأسئلة التالية:
- ما هي المعرفة وما أهميتها، وما هي إدارة المعرفة، وما هي عملياتها ومتطلباتها؟
 - ما هو الأداء المستدام وما أهميته، وما هي مختلف مؤشرات قياسه؟
 - كيف تؤثر إدارة المعرفة على محاور الأداء الخمسة: كفاءة العمليات الداخلية، الأداء المالي، التعلم والنمو، رضا الزبائن(المجتمع)، البيئة؟

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الفرعية التالية:

- ___ هل هناك دور لتوليد المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي -ميلة-؟
- ___ هل هناك دور لخرن المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي -ميلة-؟
- ___ هل هناك دور لتوزيع المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي -ميلة-؟
- ___ هل هناك دور لتطبيق المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي -ميلة-؟

فرضيات الدراسة

كإجابة أولية على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا مجموعة من الفرضيات تمحورت حول وجود تأثير لإدارة المعرفة في الأداء المستدام لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-فجاءت الصياغة الرئيسية منها كمايلي:

يوجد أثر لإدارة المعرفة على الأداء المستدام لأساتذة المركز الجامعي ميلة

وقد انبثقت عن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية، وهي بمثابة حلول قابلة للاختبار بناء على الإشكالية الموضوعية:

- يتوافر المركز الجامعي ميلة على عمليات إدارة المعرفة؛
- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق كفاءة العمليات الداخلية في المركز الجامعي ميلة؛
- تساهم إدارة المعرفة في دعم التعلم والنمو في المركز الجامعي ميلة؛
- تساهم إدارة المعرفة في تحقيق رضا زبائن المؤسسة (مجتمع المركز الجامعي ميلة).

تتمثل الفرضية الرئيسية للبحث فيما يلي:

" لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي -ميلة-"
وننتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- _ لا يوجد دور لتوليد المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي -ميلة؛
- _ لا يوجد دور لتخزين المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي -ميلة؛
- _ لا يوجد دور لتوزيع المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي -ميلة؛
- _ لا يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي -ميلة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على إدارة المعرفة، ودورها في تحقيق الأداء المستدام بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف التابعة كالتالي:

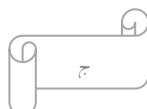
- إبراز أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة في ظل الاقتصاديات المبنية على المعرفة؛
- التأكيد على ضرورة تحقيق الأداء المستدام المؤسسة؛
- التعرف على أثر ودور تفعيل عمليات إدارة المعرفة على تميز أداء المؤسسات؛
- التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة؛
- التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي؛
- إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المؤسسة الحديثة؛
- إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة؛
- إعداد إطار نظري خاص بالأداء المستدام.

أهمية الدراسة

- الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام ونجاح المؤسسة؛
- تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المؤسسات الجامعية؛
- التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات ورفع أدائها.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- إن انتقاءنا لموضوع هذه الدراسة لم يكن وليد صدفة وما جاء قرارا متسرعا، بل نتيجة أبحاث معمق وقرار مدروس تنوعت دوافعه بين الشخصية منها والموضوعية فيما يلي بعض منها:
- حداثة موضوع إدارة المعرفة وحيد به لاهتمام الباحثين والمدراء؛
- الاقتناع بأهمية أنشطة إدارة المعرفة في بناء كفاءات وقدرات المؤسسة؛



- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق دور إدارة المعرفة في تحقيق أداء مستدام ومتميز في المؤسسات؛
- البحث عن أسباب التميز والتفرد، ومحاولة ربطها بإدارة المعرفة وعملياتها.

المنهج المتبع

نظرا لطبيعة موضوعنا وبلوغ غايات أهداف دراستنا، اعتمدنا على **المنهج الوصفي** في سياق جمع المعلومات التي تخدم الموضوع، وعلى وجه التحديد تم اعتماد نمط **المسح الاجتماعي** وهو طريقة من طرق البحث الاجتماعي التي يتم فيها تطبيق خطوات المنهج العلمي تطبيقا علميا على دراسة ظاهرة أو مشكلة معينة سائدة في منطقة جغرافية، بحيث نحصل على كافة المعلومات التي تصور مختلف جوانب الظاهرة المدروسة. أما عن الأسلوب المعتمد فكان أسلوب **دراسة الحالة** الذي يعتمد عليه المنهج الوصفي، في حين يعتبره آخرون منهجا قائما بذاته له أدواته وخصوصياته كباقي المناهج الأخرى. وقد كان أسلوب المعاينة المعتمد هو **العينة الصدقية** حيث اهتمامنا انصب على أساتذة المركز الجامعي ميلة لذلك توجهنا بشكل مباشر نحوهم، حيث قمنا بتوزيع الاستبيانات وفق طريقة وهي توزيعها بشكل شخصي على أساتذة المركز الجامعي.

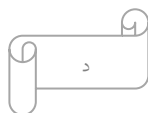
حدود الدراسة

- نظرا لبعض القيود، انحصرت هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:
- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة الميدانية على مستوى المركز الجامعي ميلة؛
 - **الحدود الزمنية:** تراوحت مدة إنجاز هذه الدراسة الميدانية من 10 فيفري إلى 10 ماي؛
 - **الحدود البشرية:** اقتصر البحث على دراسة الموضوع من وجهة نظر أساتذة المركز الجامعي ميلة؛
 - **الحدود المتعلقة بالمتغيرات:** اختلفت عمليات إدارة المعرفة من دراسة لأخرى، لذا فقد حاولنا وبناء على الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والأكثر تناولا في: **توليد المعرفة، توزيع ونشر وتقاسم المعرفة، تشخيص وإكساب المعرفة، تخزين وتطبيق المعرفة، أما متغيرات الأداء المستدام فشملت: كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو، الأداء المالي، رضا الزبائن، البيئة.**

هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول: فصلين للجانب النظري لاستقصاء متغيرات والفصل الثالث الجانب التطبيقي، كالتالي:

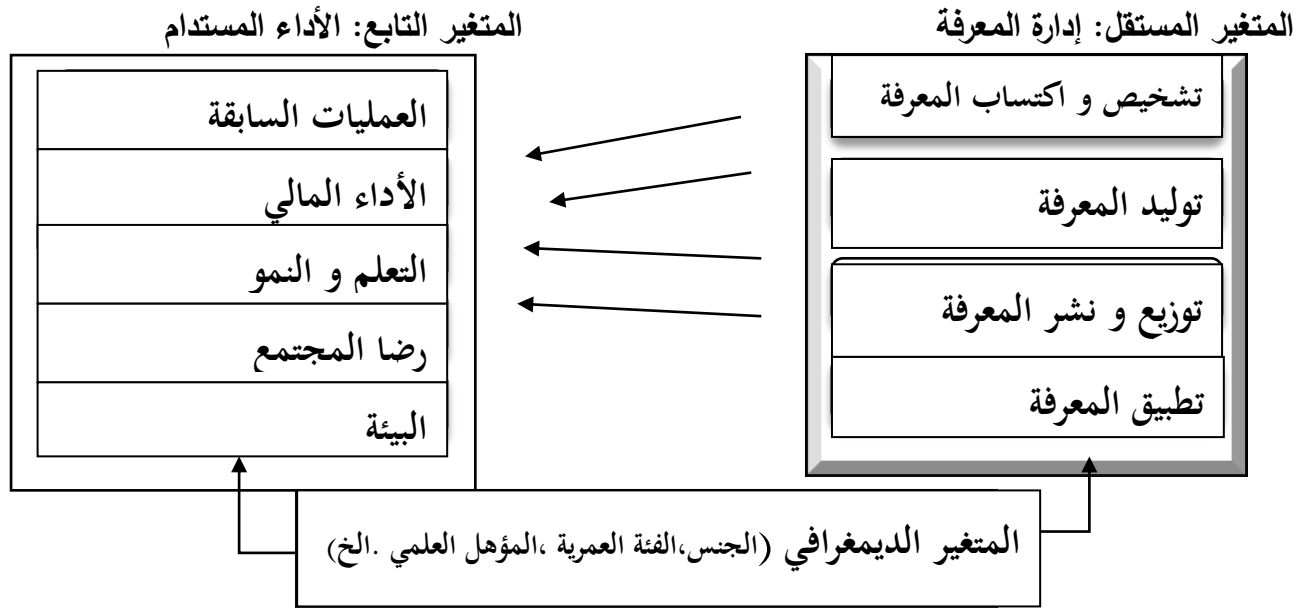
الفصل الأول: تناول هذا الفصل الإطار النظري لإدارة المعرفة، بداية من تعريف المعرفة وأهميتها ثم توضيح نشأة إدارة المعرفة ومفهومها وعملياتها المختلفة ومتطلباتها.



الفصل الثاني: تناول هذا الفصل أساسيات الأداء المستدام، حيث تم توضيح مفهوم الأداء المستدام وأهميته وأبعاده، وفي الأخير بيان دور إدارة المعرفة في محاور الأداء المستدام متمثلة في: كفاءة العمليات الداخلية، الأداء المالي، التعلم والنمو، رضا الزبائن، البيئة.

الفصل الثالث: يتطرق هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي حيث بين المؤسسة التي تم دراسة الموضوع فيها، إطار الدراسة والأدوات المستخدمة ومجتمع وعينة الدراسة، ثم مناقشة وتحليل مختلف النتائج واختبار الفرضيات.

نموذج الدراسة:



الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

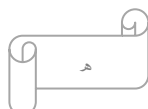
دراسة جزار وهيبية، مزريق عاشور (2020):

بعنوان: إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة المؤسسة الوطنية لقنوات الري مجمع (GRHYD)-الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 12، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وكذا العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية المستدامة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعينة تتكون من 87 موظف، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة، حيث توصلت الدراسة إلى إن إدارة المعرفة تؤثر على بناء ميزة تنافسية ولها أثر إيجابي بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الوطنية لقنوات الري مجمع.

الدراسة الثانية:

دراسة شافية غليط (2021):

بعنوان: إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 2، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المنظمات من خلال استكشاف مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في القطاع الصحي (من حيث تشخيص المعرفة وتخطيط المعرفة وتحديث المعرفة ونشر وتقاسم



وتوزيع وتوليد واكتساب وتنظيم وتخزين وتطبيق المعرفة)، إضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، ومن أجل ذلك صممت استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات على عينة قدرت ب 70 فرد في القطاع الصحي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها: أن المنظمة تستخدم عمليات إدارة المعرفة المختلفة بدرجات متفاوتة وأن هناك عدة عوائق تحول دون تطبيق عمليات إدارة المعرفة وجاءت بنسب ودرجات متفاوتة.

دراسة Michael Zack 2009

بعنوان:

« Knowledge management and organizational performance : an Exploratory Analysis »

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي.

أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وأظهرت وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي، فالعلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والمالي هي علاقة غير مباشرة.

دراسة سوزان صالح درورة

بعنوان: "العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسية"

رسالة ماجستير بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بالأردن ، 2008، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

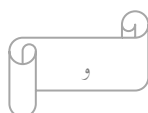
أثبتت هذه الدراسة إن عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها تساهم بشكل فعال في رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية، وهي عناصر الأداء حسب الباحثة.

دراسة نضال محمد الزظمة

بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء

رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية بغزة ، 2011، بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة وعلاقة المتغيرين بالأداء المؤسسي، وأظهرت ان توافر متطلبات إدارة المعرفة تزيد من قدرة المؤسسة على الإبداع والتطوير والتميز .

تبين إن عمليات إدارة المعرفة تلعب دورا هاما في إدارة المنظمة وحل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات وتسهم في زيادة دقة الأداء وتسريع الإنجاز وتبسيط إجراءات العمل وتحسين الاتصالات وزيادة التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.



أوضحت إن قدرة المؤسسة على توفير متطلبات إدارة المعرفة وقدرتها على استغلال هذه المتطلبات بأفضل صورة في إنجاز عمليات إدارة المعرفة سيسهم بزيادة أداء المؤسسة، وكلما زاد الانسجام والترابط بينها زاد تميز المؤسسة في أدائها عن غيرها من المنافسين.

دراسة أقتيني عقيلة بعنوان: إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة

رسالة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007، قد توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة أساس التميز بين المؤسسات، واعتبرت عمل المعرفة أهم دعامة لإدارة المعرفة نظرا لكفاءتهم وقدرتهم على الإبداع، وان المؤسسة الجزائرية بعيدة كل البعد عن تبني إدارة المعرفة وتعاني نقصا شديدا في توفر متطلبات إدارة المعرفة كالثقافة والتكنولوجيا.

دراسة زيني فريدة بعنوان: أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على

الشركة الوطنية للاتصالات بالجزائر

مداخلة في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر 2011، بجامعة الشلف، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تعمل على توفير قدرات واسعة لمنظمات الأعمال في إطار العناصر الرئيسية الثلاثة: عمليات إدارة المعرفة، ثقافة إدارة المعرفة، فريق المعرفة، وقد بينت وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، فأى تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء.

الفصل الأول
الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث أن أغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وهو الموضوع الذي ستركز عليه الآن مستقبلاً، وأدرك أغلب المنظمات أن القابلية على إدارة المعرفة هي الخصيصة التي ستؤكد عليها، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطورا فكريا مهما في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشدها في المنظمة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة، فضلا عن حاجتها إلى التمثيل بصور منطقية لإظهار ما تحتويه من دلالات، وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة للكشف عن تلك المعرفة.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها

1. مفهوم المعرفة: لقد اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم عام للمعرفة وهذا الاختلاف أدى إلى تحديد التعاريف المتداولة والتي نبرز من أهمها ما يلي:

التعريف الأول: "هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية، يشير هذا التعريف إلى الأداء كمخرج للمعرفة يحقق نتائج محددة، حيث تمثل المعرفة أفكار الدماغ التي يمكن تحويلها إلى أداء وتحقيق أهداف مرجوة، إلا أن هذا المفهوم يقتصر على الجانب الضمني للمعرفة".

التعريف الثاني: "تنقسم المعرفة إلى نوعين ظاهرة وباطنية فالظاهرة هي التي يمكن التعبير عنها رسمياً والتي يمكن إيصالها ونشرها بسهولة وتوجد بصيغة براءات اختراع ومخططات، والضمنية هي غير مرمزة وصعبة الانتشار لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل"¹.
أما المعنى اللغوي للمعرفة: "هو الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته، كذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها معلومات وحقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما، أما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية فهي تدل على أنها تصور مجرد واسع".

كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة" منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال، ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية و إدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية أو واضحة، وعدها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن (معرفة _ كيف) وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجهة"².

أ. مفهوم المعرفة حديثاً: "ثورة المعلوماتية والانترنت جعلنا نفكر جدياً في تطبيق إدارة المعرفة واستغلال تكنولوجيا المعلومات كما أن العالم شهد تحولاً غير مسبوق في مجال المعرفة والمعلومات إضافة إلى وسائل وأساليب حفظها ونقلها، هذه الثروة التي تحتاج إلى توفير عناصر بشرية مؤهلة، والتي تساهم في استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام، ولا بد من دعم الكوادر البشرية وتطويرها حتى تجعلها قادرة على مواكبة هذه التطورات واستغلالها واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة"³.

حيث تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ أنها نشأت في أوائل التسعينات وأصبحت ذات مركز مهم

¹ عبد الستار، "عامر قديلي وغان العمري"، مدخل لإدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص25.

² المرجع نفسه، ص: 26 .

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة، وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية، فقد ازدهرت أهميتها في العصر الحاضر بسبب ما حققته من أهمية واضحة وخاصة في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بشكل غير محدود¹.

ومن خلال ما سبق فإن المعلومات تسجل في أذهان الأفراد ويتم تخزينها في وثائق المؤسسة ومنتجاتها وممتلكاتها ونظمها وعملياتها وبناء على التعامل مع المعلومات يتوصل الأفراد أو المؤسسة إلى المعرفة التي يمكن إن تكون احتياجا أو قرارا أو حقيقة، وعلى الرغم من توافر عدد كبير من التعريفات اللغوية أو العملية لمصطلح "المعرفة" فإننا ندرك أن المعرفة هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق الأهداف الكينونة².

ب. مفهوم المعرفة قديما:

"تعد المعرفة مصطلحا قديما، حيث درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ مئات السنين، ونجد نظرية المعرفة "استمولوجي" هي الأساس في تحديد مدلول المعرفة قديما"، وفقا لعناصر محددة تتحكم في هذا المدلول كما يأتي:

- المعلومة (المعرفة)؛
 - المفاهيم المتفرعة من المعلومات؛
 - مصادر المعلومات؛
 - خصائص المعلومات؛
 - أنواع المعلومات المتاح معرفتها؛
 - درجة مصداقية المعلومات.
 - العلاقة بين موضوع المعلومة (المعرفة) والشخص المتعلم أو الذي يقوم بالحصول على معرفة.
- وقد تناول الإغريق المواضيع الفلسفية المتعلقة باحتمال الوجود والمعرفة الموضوعية بالبحث، فجادله أستاذ البلاغة في القرن الخامس قبل الميلاد حول حقيقة وجود الأشياء، وأدى بأن الأشياء لا توجد في الواقع، لأنها قد توجد ولا تعرف، وفي بعض الأحيان تعرف لكن يستحيل نقل المعرفة بها.
- والرد على الفرضيات عن العالم غير المتحول، وأشكاله غير المرئية، وأفكارهم عن عدم إمكانية الحصول على معرفة محددة ودقيقة، وقال إن الأشياء التي نشاهد، أو نلمس ليست إلا نسخا منقوصة من النماذج الكاملة التي ندرسها في الرياضيات والفلسفة وبناء على ذلك فإن البحث العقلي المجرد فقط هو الذي يقودنا لمعرفة حقيقية، وإن اعتمادنا على الإدراك الحسي للحصول على المعرفة، يشوش وجهات نظرنا،

¹ محمد خالد، أبو عزم، "إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي"، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2022، ص 20.

² المرجع نفسه، ص 22.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

ويجعلها غير مستقرة، وخلص إلى إن التأمل الفلسفي في العالم الأشكال غير المرئية هو أرقى أهداف الحياة الإنسانية¹.

المعرفة المجردة لا ترقى إليها مستوى آخر من مستويات المعرفة، واختلف معه حول أسلوب الوصول للمعرفة المجردة، وأن المعارف كلها نتاج للخبرة وأن المعلومات يمكن الحصول عليها إما مباشرة باستخلاصها من موضوع المعرفة أو بشكل غير مباشر باستنباط حقائق جديدة من المعارف المتوافرة فعليا عن موضوع المعرفة باستخدام قواعد المنطق والالتزام الصارم بها مع الملاحظة الدقيقة².

1. خصائص المعرفة: من خصائص المعرفة نجد:³

- التراكمية: المعرفة تكون صحيحة وتنافسية في الوقت الراهن، ولا ينطبق هذا على المستقبل أي أن المعرفة متغيرة ولكن بالإضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة؛
- التنظيم: المعرفة المتولدة والمرتبطة بطريقة صحيحة تتيح المستقبل الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها؛
- البحث عن الأسباب: التسبيب والتحليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتحليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر حيث يمكن التحكم فيها بنحو أفضل؛
- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة للانتقال للجميع واليقينية لا تعني الثابتة وإنما الاعتماد على الأدلة المقنعة؛
- الثقة والتجريد: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا.

المطلب الثاني: نشأة وتطور المعرفة

1. النشأة والتطور: ترجع بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، فالله عز وجل خلق الإنسان على الفطرة ثم علمه وهداه، كما نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية والبابلية والأشورية والفرعونية والصينية واليونانية وغيرها، الأمر الذي يدل على وجود التراكم المعرفي الذي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، لكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات ومهارات متوارثة ومقتزنة بالإلهام، كما أنه لم يحاول في تلك العصور التأثير للمعرفة المتراكمة بنظريات علمية، وبني هذا التراكم على الأساطير الأمر الذي سمح لنا بتسمية المعرفة في تلك الحقبة بالمعرفة الأسطورية.

¹ ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007، ص54.

² مرجع نفسه، ص55.

³ محمد خالد أبو عزام، مرجع سبق ذكره، ص30.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

ومنذ مئات السنين وخاصة في القرون الوسطى كان انتقال المعرفة من المهني إلى التلميذ يتم عن طريق ما يسمى بوصفه العائلة وبذلك يتم اقتسامها وتنتقل من جيل إلى آخر، وعملية الانتقال هذه تتم ببطء شديد.

أما الآن نجد أن الطرق الحديثة للإدارة فتحت الباب واسعا لنقل المعرفة باستغلال التقنية مثل الانترنت ووسائل الاتصال المختلفة، ففي عصر النهضة في أوروبا ظهر ما يطلق عليه بالمعرفة العلمية التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية مختلفة، تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية، وهنا أخضعت المعرفة للتجربة والبرهان، وأصبحت المورد الأساس لبناء القدرة التنافسية للعديد من المنظمات، أما في الفكر الإداري الحديث فهناك العديد من المدارس الفكرية والإدارية التي تناولت المعرفة من جوانبها المختلفة ومنها¹:

أ. **المدرسة التقليدية:** والتي تناولت المعرفة وفق مدارسها الفرعية الثلاث:

__ الإدارة العلمية حيث دعا تاييلور لاستخدام الخبراء لوضع أفضل الطرق لأداء العمل؛

__ التقسيمات الإدارية حيث حدد فايول كما نعرف وظائف المدير؛

__ البيروقراطية حيث دعا رائدها ماكس ويبر مثالا إلى اعتماد الخبرة والمهارة.

ب. **مدرسة العلاقة الإنسانية:** التي أكدت عن اهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل.

ت. **الاتجاهات الحديثة:**

__ النظرية اليابانية حيث دعا رائدها إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية، وثقافة المشاركة من خلال فرق العمل؛

__ تكامل المعرفة التنظيمية مع التطورات الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، حيث أسهمت إدارة الجودة الشاملة بأدواتها المختلفة مثل: أسرة وما تتضمنه من مقاييس في تطور المعرفة؛

__ إعادة هندسة الأعمال والعولمة فإن لنظم إعادة هندسة الأعمال وخلق التراكم المعرفي وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة وانتشار نظم الاتصال الحديثة سهل انتشار المعرفة وتبادلها؛

__ تكامل المعرفة ونظم المعلومات الإدارية MIS حيث ركزت على دور المعلومات في عملية صنع القرارات².

السنين القليلة الماضية درست المعرفة من قبل العديد من العلماء حسب انتماءهم الفكرية، ففي عام 1960 صاغ العلاقة بين عمل المعرفة وعمل المعرفة عندما ناقش دورها في المنظمات، فهو أول من اقترح انتقال الاقتصاد الأمريكي إلى اقتصاد المعرفة، باعتبار أن المعرفة هي المورد الأساسي وليس رأس مال المادي.

¹ عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص25.

² المرجع نفسه، ص26.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

ويرى الكاتب إنه من أجل التحديد العلمي والدقيق لنشأة وتطور المعرفة يمكن الاستناد إلى (1993) الذي يرى أن تاريخ تحول تجارب المعرفة مر في ثلاثة مراحل متتالية متمثلة بالثورة الصناعية والثورة الإنتاجية وثورة المعرفة والإدارة.

فإن المعرفة مرت بالمراحل التالية:

- الثورة الصناعية: من منتصف القرن الثامن عشر إلى منتصف القرن التاسع عشر حيث طبقت المعرفة على الأدوات والتجهيزات والعمليات والمنتجات؛
- فترة ثورة الإنتاج المكثف: من 1880 حتى نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طبقت على عمل الأفراد؛
- فترة ثورة الإدارة والمعرفة: بعد نهاية الحرب العالمية الثانية حيث طبقت على المعرفة نفسها وبالتالي سميت فترة الثورة المعرفية¹.

المطلب الثالث: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وكذا في الدور الذي تؤديه في تحويل المؤسسة إلى اقتصاد المعرفة، ويمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية:

- _ المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية واستخدامها؛
- _ توجه المعرفة الإدارية مدراء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة؛
- _ المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها؛
- _ تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة؛
- _ يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- _ المعرفة لا تخضع لقانون تناقض الغلة ولا تعاني من مشكلة الندرة وهي المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقض بالاستخدام، وتستخدم المعرفة في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية².

المطلب الرابع: أنواع المعرفة ومصادرها

1. أنواع المعرفة:

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكلا محددًا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد بل أن الشركة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل الشركة في رؤوس أفرادها وعلاقتهم المتميزة فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله إلى الآخرين ولا

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

² صلاح الدين الكبيسي و سهد زناد المحياوي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية، بحوث ودراسات، بغداد، العراق، 2005، ص 13

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد في الشركة، كما أن هناك ثقافة الشركة التي تمثل المعرفة الخاصة بالشركة وطريقتها في فهم الأشياء وفي القيام بالأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية من جهة والعاملين بمؤهلاتهم وخصوصياتهم من جهة أخرى والسوق والبيئة التنافسية التي يتفاعلون معها وفق ما يسميه ألا في وليد نير بمنظور المعرفة القائم على الثقافة من جهة ثالثة.

ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدم في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية أي التميز بين ما نعرفه (المعرفة الضمنية أو الكامنة) وهو أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه (المعرفة الصريحة) وهما نوعين الأكثر استخداما.

أولاً: المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية القياسية النظامية، الصلبة، المعبر، المبهر عنها كمياً، وقابلة للنقل والتعليم، ويسمى أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ.

كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقسيم أعمالها¹.

ثانياً: المعرفة الضمنية: تتجسد هذه المعرفة من خلال عبارة (نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول) فهي المعرفة غير الرسمية والذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وهي غير قابلة للنقل والتعليم، وتوجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة، وهي تلك التي يصعب توثيقها ونشرها ونقلها للآخرين.

وهي تتضمن عمليات ذهنية ونماذج عقلية وتتطلب عناصر ووسائل مختلفة لنقلها وفهمها من قبل الآخرين.

ويمكن أن نورد تصنيف آخر للمعرفة وهو التصنيف الحي يندرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى المعرفة الأغراض ووفق هذا التصنيف نأخذ المعرفة أشكالاً مختلفة وهي كما يلي:

- **المعرفة الإجرائية:** وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء، وهي تشبه المعرفة الشائعة وتتضمن المهارات الخاصة بإجراء نشاط عقلي محدد.
- **المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا:** وهي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى إلى معرفة الموضوع ونطاق المشكلة المراد دراستها.
- **المعرفة السببية أو معرفة لماذا:** وهي التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وفق منظور النظم الذي نعتمد عليه في اتخاذ القرارات.
- **معرفة الأغراض أو الاهتمام ب لماذا:** وهي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجد بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد للخيارات الاستيرادية ومبادلات التكلفة والعائد.

¹ ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2012، ص-ص: 77-78.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

- **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع الذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة وفق معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية البقاء والمنافسة طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها.
 - **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية البقاء والمنافسة، فمع أن الشركة تمتلك بنفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسون في تعويلها على قدرتها على التمييز، وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو التمييز في شركة معينة¹.
 - **المعرفة الابتكارية:** وهي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، وهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار كما هو جديد في المعرفة حتى تكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل والمنافسة في مجال صناعتها. وهناك تصنيف آخر وصفت المعرفة وفقه على أربعة أنواع هي:²
 - **المعرفة المرمرزة:** وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر، وإن طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين، وهي المعرفة القابلة للنقل والتداول.
 - **المعرفة العامة:** وهي المقبولة بوصفها قياسية وبدون جعلها علنية رسمياً وعلى شكل روتينات يمكن تعلمها من خلال العمل وفق لسياقات خاصة.
 - **المعرفة الاجتماعية:** وهي المعرفة المتعلقة بالقضايا الشخصية والقضايا الثقافية.
 - **المعرفة المجسدة:** وهي عبارة عن الخيارات والخلفيات العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، وهي ترتبط بالشخص نفسه.
2. **مصادر المعرفة:** عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها وهما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.
- أ. **المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراساتهم، وذاكرتهم ومذكراتهم وغي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.
- ب. **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر: التصويت (الاقتداء) أمام المنظمات الأخرى، والمشاركة في المؤتمرات واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، صص: 37-40.

ومشاهدة التليفزيون وأفلام الفيديو ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المنظمات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة وغير ذلك من المصادر الأخرى¹.

المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وتطورها

1. مفهوم إدارة المعرفة: "إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات القدرة على اللحاق بأحدث المتغيرات التي يشهدها عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية نتيجة التطور الهائل الذي طرأ على تكنولوجيا الاتصالات واستخداماتها في مجال المعلومات، فقد أدى التزايد الهائل في المعلومات وتراكمها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق أهداف إستراتيجية للمؤسسات، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم".

حيث تجد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات، انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تؤسس على فكرة مفادها، إن الشركات والمؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل خلاله.

ويمكن اعتبار ظهور إدارة المعرفة في بداية القرن الحادي والعشرين تطوراً طبيعياً لتطور إدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها، تطور لعمليات إعادة التصميم الهندسي والأعمال في التسعينات، اعتماداً على دور تكنولوجيا المعلومات في توجيه الأعمال وغرس هذا التوجيه بثبات في الثقافة الإدارية وتعزيز اهتمام الأعمال بالتنمية.

وعليه فقد أصبح مصطلح إدارة المعرفة مألوفاً لدى غالبية أصحاب المؤسسات والإداريين وقد انبثق عندما أدرك المديرون أن المعلومات يمكن إدارتها، وأنها في استطاعتها أن تساهم بفعالية أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أصبح للمعلومات في عالم اليوم دوراً فاعلاً ومؤثراً على قدرة المؤسسة على المنافسة والتقدم والرقي في ظل العولمة التي يشهدها العالم².

ولقد تعددت المفاهيم والتعاريف لإدارة المعرفة ولم يوجد لها تعريف موحد وشامل متفق عليه فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة وينظر البعض على أنه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف ونذكر بعض منها:

إدارة المعرفة بأنها "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة الايجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها وتحديد

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 116.

² ياسر الصاوي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

المنتجات أو الاستراتيجيات الجيدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها"¹.

إدارة المعرفة بأنها "طريقة جديدة للتفكير في تنظيم الموارد الفكرية والإبداعية للمؤسسة ومشاركتها، فهي تشير إلى الجهود الرامية إلى البحث المنهجي عن رأس المال الفكري للشركة وتنظيمه وتوفيره، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتبادل المعرفة حتى يتسنى للأشطة التنظيمية أن تبنى على ما هو معروف بالفعل"².
"إدارة المعرفة بأنها نظام يروج لنهج متكامل بهدف لتحديد واستقطاب تقييم، تحصيل ومشاركة جميع أصول المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي قد تتضمن مستندات قواعد البيانات وسياسات إجرائية وخبرات لم يتم الحصول عليها سابقا وخبرات لدى الأفراد العاملين"³.

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المعرفة على أنها: "عملية تتضمن تحليل موارد المعرفة المتوافرة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة لاستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها لتحقيق أهداف المؤسسة"⁴.

2. تطور إدارة المعرفة:

في منتصف التسعينات، ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت، حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت عام 1994م، كما تزايدت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة كما أخذ الاهتمام به يتزايد بعد أن تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وفي عام 1999م خصص البنك (4%) من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة"⁵.

¹ ماضي إلهام، الهاشمي بعجاج، عبد القادر بن برطال، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 05، العدد 08، جوان 2019، ص: 112.

² قنوش مولود، "إدارة المعرفة بين عوامل النجاح ومعوقات التطبيق"، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022، ص 239.

³ جزار وهيبية ومزريق عاشور، "إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، مج 14، ع 02، 2022، ص 51.

⁴ خليفي سمية وعبد الرزاق سلام، "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين"، المجلة العربية والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد، 11 العدد 04، أكتوبر 2019، ص 427.

⁵ بوزيد اوي محمد، "إدارة المعرفة كمدخل للنجاح الاقتصادي في المؤسسة"، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة تيبازة، الجزائر ع 08، ص 75.

المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة وأهميتها

1. عناصر إدارة المعرفة:

يرى الباحثون في إدارة المعرفة أنها تتضمن العناصر التالية:

- أ. **التعاون:** ويعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق العمل مساعدة أحدهما الآخر من خلال زيادة مستوى تبادلها من الأفراد والوحدات وأقسام المؤسسة فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة وبالتالي التعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.
- ب. **الثقة:** تصف الحفاظ على مستوى التمييز المتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، ويمكن أن تسهل من عمليات التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة فالثقة إلى جانب التعاون تعملان معا لتدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما مكملان لبعضهما البعض.
- ت. **التعلم:** يعد التعلم من العناصر العامة فهو يعني اكتساب معرفة جديدة لاستخدامها لاتخاذ القرار أو التأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ويعدهم إعداد جيد لعمليات خلق المعرفة.
- ث. **المركزية:** تشير المركزية إلى صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على تنفيذ الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، لذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المؤسسة استنادا على إيمانهم واعتقادهم الجازم في أن عمليات خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى اللامركزية العالية، وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.
- ج. **الرسمية:** تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية لعمليات اتخاذ القرار ضمن إطار المؤسسة، فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم في هذه الأخيرة ولذلك فإن إدارة المعرفة تحثها إليها لتتحكم بالمعرفة.
- ح. **الخبرة الواسعة والعميقة:** وذلك يعني أن الخبرة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة بمعنى أن تكون مركزة ومتخصصة، فهناك مستويات إدارة أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة، كما يشرف على الأقسام رؤساء متخصصين، أي أن العلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى والمدراء تكون علاقة أفقية وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي فإن التشاور

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

بينهم إنما يزودهم بالخبرات وتبني المعلومات وتحقيق أهداف مؤسسة، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون معرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة¹.

خ. **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** إن تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات يدعم إدارة المعرفة فالباحثون في إدارة المعرفة يرون أنها عنصر حاكم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها أمر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.

د. **الإيداع التنظيمي:** يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار والإجراءات المقيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، أن المعرفة تلعب دورا هاما في بناء قدرات للمؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة فمن دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة، فإن توفرها أمر ضروري للمؤسسة وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها وإدارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة وهذا هو دور إدارة المعرفة.

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

1. **الإستراتيجية:** وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة وبالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة مجوداتها الفكرية كما تساهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتربطوا بالمعرفة، ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة حيث يتم التركيز عليها بجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحيانا لتوليد المعرفة.

2. **القوة البشرية:** يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن أساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص هنا هم كوادر المعلومات وإدارة المعرفة والبحث والتطوير وعمليا فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونها.

3. **التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في غدارة المعرفة سواء في تكوين إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها فهي تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في كثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

4. **العملية:** توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية لتطوير ممارسات العمل الجيدة التي تزيد من الترابط والتبادل

¹ عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص-ص: 37-

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

لأفراد فريق العمل وتوفر هذه العملية قياس النتائج وتراقب عمليات التقدم لتنفيذ البرامج وتقوم أيضا بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة¹.

2. أهمية إدارة المعرفة: تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتحقيق أهدافها وذلك من خلال الأهمية الكبيرة التي تتبناها والمتمثلة في:²

- زيادة إنتاجية المنظمة؛
- رفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
- تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
- أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف؛
- أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم؛
- تسهم في تجديد المنظمات لذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، ويتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

المطلب الثالث: العمليات الأساسية لإدارة المعرفة

أولاً: تشخيص المعرفة

إن عملية تشخيص المعرفة هي تحديد لأنواع رأس المال البشري الفكرية ومتطلبات الابتكار وتوليد رأس المال الفكري والمعرفي الجديد وإظهاره بشكل يبين حيويته وأهميته في المنظمة التي تتبنى نظم إدارة المعرفة.

وتعد هذه العملية من الأمور المهمة لأي برنامج إدارة المعرفة، وعلى ضوءها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائجها يتم معرفة نوع المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وتعد أمراً حتمياً لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد وتعتبر من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال إن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقفوا على دقة التشخيص.

¹ مبارك بوعشة وليلى منصور، "إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة"، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 17/15 ديسمبر 2012، ص-ص: 15-17.

² شافية غليط، إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية"، مجلة أنسة للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص322.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

كما أن منظمة الأمريكية عندما بدأت بتطبيق برامج إدارة المعرفة واجه تحديين رئيسيين:¹

- الأول يتمثل في كيفية تشخيص المعرفة الداخلية.
- الثاني هو كيفية أسرها ومن أهداف هذه العملية أيضا توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية للمشروع الذي يكتنفه الغموض.

أن المعرفة ليست في حد ذاتها هي الغامضة، بل أن الغامض هو الدور الذي تؤديه في المنظمة فالتشخيص يحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة وتستخدم في تشخيص آليات للاكتشاف البحث والوصول إلى النماذج في تشخيص المعرفة التي تأسرها من قواعدها وتساعد توصيلها بأشكال متعددة بدءا من القصص النماذج الكمية والشفوية والمخططات نماذج الصور إلى معالجة الجداول (النماذج الكمية). كما أكدت على ضرورة عملية التشخيص قبل القيام بإدارة المعرفة ونوهت بأسلوب مصفوف المواقع التي تمكن المشرفين من تحديد معرفة كل عامل، فضلا عن دفتر الملاحظات التقليدي ودفتر ملاحظات المختبر للتجارب وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية تساهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العملية الأخرى وعمقها.

كما أن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟

ثانيا: تحديد أهداف المعرفة

تدرك كل منظمات أن إدارة المعرفة ليست هدف بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهداف معينة وبدون تحقيق تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مريكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق وإن إدارة المعرفة تبدأ أولا بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن هذه الأهداف:²

__ تحسين العمليات وخلق الوضوح حول مجالات عمل الشركة والمشكلات وعملية الشركة

__ تسهيل الإبداع والتوجه نحو الزبون وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

كما أن الجانب المهم في أهداف المعرفة هو العمق والسعي لتبني تحولات جذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات وهذا يضر حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وإنتاج السلع والخدمات والحلول غير التقليدية.

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 107.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

وفي معرض بيان أهمية تحديد أهداف المعرفة إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لا يتمكنون من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز.

ثالثاً: توليد المعرفة:

وجد العديد من الباحثين أن هناك العديد من المشاكل التي تواجه المنظمات في الإجابة عن تساؤل هام وهو كيف يمكن جمع المعارف الحيوية فهناك العديد من الحالات التي يصعب تسجيلها ويجب توفر العديد من التقنيات مثل الكاميرات والحاسبات المحمولة التي تسجل خبرات ومعارف عمال المعرفة البحث عن المعرفة و تخزينها آلياً ونقلها للآخرين ليستفيدوا منها إلا أنه ليس من السهل أسر وتوليد المعرفة إلا من خلال توثيق ما نحتاجه في الذاكرة التنظيمية للأفراد والمنظمة.

وان عملية اكتساب توليد المعرفة بأنها عملية استخلاص لمعارف وخبرات الأفراد وتخزينها ضمن الكمبيوتر وتصبح وممكنة القراءة وسهلة التحليل و أيضاً أن الملاحظة والمقابلات وتحليل المحاضرات والتحليل الخط والشبكي والتفكر وتقنيات قلت لها تقنيات ديل في اتخاذ القرارات الجماعية تلعب دورا هاما في عملية الاكتساب وكما تستخدم أداة أخرى وهي مصممة لتحليل اللغة تشبه إلى حد بعيد تحليل البرمجة اللغوية.

وتعتبر عملية توليد المعرفة من عمليات إدارة المعرفة الأكثر أهمية وهنا نشير إلى أن عملية توليد المعرفة تتضمن ما يلي:

- أسر المعرفة؛
- شراء المعرفة؛
- اكتشاف المعرفة؛
- ابتكار المعرفة؛
- امتصاص المعرفة؛
- الاكتساب والاستحواذ على المعرفة؛
- وتشير جميع هذه العمليات إلى التوليد والحصول على المعرفة ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة في الشراء يشير إلى حصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف وإن الامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة ولعل الاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة؛
- ولاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير ويؤكد النموذج على ثلاثة نقاط:
- إن توليد المعرفة هو جهد بشري؛
- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة؛

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

- تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عملية توليدها؛
- وهنا لا بد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار، وأن توليدها يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة؛
- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي؛
- وإن المعرفة تتولد من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة قدما من أجل أربع طرق ونماذج تتولد بها المعرفة وهي على النحو التالي:
- __ **التفاعل الاجتماعي:** والذي تتضمن التحويل من المعرفة الضمنية إلى الضمنية؛
- __ **التجسيد:** وهي تتضمن التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة ومن خلال التأمل الاجتماعي والحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة؛
- __ **الدمج:** وهي تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة على المعرفة الظاهرة كما يحصل في المدارس والجامعات وبعض مراكز التدريب؛
- __ **التفاعل الداخلي:** وهنا يتم تأكيد على التحويل من المعرفة الظاهرة إلى الضمنية من خلال تكرار أداء المهمة، وتصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.
- وهناك أربع مبادئ لابتكار المعرفة وهي:
- __ تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات والتنوع الفكري؛
- __ التغلب على معارضة المهنيين للمشاركة بالمعرفة؛
- __ التحول من الهياكل الهرمية إلى التنظيمات الشبكية أو المقلوبة.
- إن أية منظمة تحتاج إلى فعالية جوهرية وكفاءة أساسية واحدة تجنبها الكثير ومن الصعوبات هي الإبداع باعتباره جوهر الاقتصاد عبر التاريخ ولكن مع التعقيد المتزايد وجد العديد من الباحثين وازدياد أهمية الابتكار المعرفي لتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية الذي يستند على أنشطة العمال الفردية وجودهم لتحسين الجودة وخفض العمل اليدوي بشكل يساعد على المنافسة من خلال ما يسمى بتدمير الخلاق فالابتكار وجلب شيء ذو قيمة وممكن التسويق ويحمي الاختراعات من الموت.
- فتوليد المعرفة تتم من خلال فرق العمل الداعم لتوليد معرفة جديدة حول ممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية وعليه يجب فهم أن المعرفة والابتكار هي عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدرا للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدر لمعرفة جديدة ومن المصادر المختلفة في عملية توليد المعرفة نموذج وبموجبه يتم توليدها وإعادة إيجادها في المنظمة ويمكن

توضيح ذلك كمايلي:¹

- __ المعرفة المشتركة: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد في العمل؛
 - __ المعرفة الخارجية المجسدة: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنتقل معرفة شخص من الكتب والرسائل؛
 - __ المعرفة التركيبية: وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال اتصال بين الجماعات أو النشاط المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها؛
 - __ المعرفة الداخلية المدمجة: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين يومي وعمليات وثقافة م تنظيمية ومبادرات إستراتيجية؛
- وأن درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين لكن من الممكن توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي وإن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة، الجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة على امتصاص وتمثيل المعرفة لعدة أسباب مثل السعة الامتصاصية والقدرة وإمكانية الاتصال بين كل من المصدر والهدف وهذا يؤدي إلى اختلاف إمكانات الأفراد والمنظمات في تمييز قيمة المعرفة الجديدة.

كما أن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتداعها، وأن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وعلى التعلم والاتصال وتكتسب المعرفة عبر طريقتين:

1. البحث: وهي عملية اكتساب المعرفة من خلال الاستكشاف والبحث وتظهر بإحدى الأشكال التالية:

- المسح: وهو يشير إلى التحسس والإدراك الواسع نسبياً لبيئة المنظمة الخارجية؛
- البحث المركز: وهو يتشكل عندما تقوم الوحدات والعناصر التنظيمية بالبحث في الأجزاء النقية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبالتالي الاستجابة للوقائع والمشاكل والفرص؛
- مراقبة الأداء: الذي يستخدم هل يعني كلاهما المسح الواسع والبحث المركز وليعبر عن فاعلية المنظمة والتأثير في أهدافها التي تم نشرها مسبقاً وتحقيق متطلبات حاملي الأسهم؛

2. التعلم التنظيمي: يلعب تعلم التنظيم دوراً حاسماً في عملية اكتساب المعرفة وهو يتكون من نوعين في غاية من الأهمية النوع الأول من التعلم يظهر بصيغة معرفة كيف؟ لحل مشكلات محددة ومرتكزة على افتراضات شخصية للخروج منها أما النوع الثاني للتعلم يظهر على شكل نماذج عقلية وجهات ينتج عنها نوعين من التعلم وهما حلقة التعلم الفردي وحلقة التعلم المزدوج ومن وجهة نظر الباحث أن عملية اكتساب المعرفة تتم من خلال التفاعل بين هذين النوعين من التعلم.

وهناك من يرى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية أو خارجية فالداخلية تتمثل بمستودعات المعرفة أو المشاركة في الخبرات والممارسات من خلال حضور المؤتمرات والندوات والحوار والاتصال بين

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 109.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

جماعات العمل والمديرون القدامى والزبائن والعاملين أو من خلال البيانات الأساسية المالية والاقتصادية وبالتالي يتم نقل المعرفة من ضمنية إلى صريحة والعكس وينتج عنه إبداع المعرفة التنظيمية وقد تكون مصادر اكتساب المعرفة من مصادر الخارجية حيث تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها وذلك بالاستناد إلى تطورات التكنولوجيا وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات والانترنت وغيرها وكما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة ومن خلال الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين أو من خلال استقطاب العاملين الجدد .

وكما أن عملية توليد المعرفة تتم من خلال المزوجة بين المعرفتين بين الصريحة والضمنية وتأخذ الصياغة التالية:

- من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة من خلال تزوج المعارف الموجودة؛
- من الصريح إلى الضمنية من خلال تطبيقها التي قد توصل إلى درجة الخبرة؛
- من الضمنية إلى الضمنية من خلال التشارك وتقاسم العاملين لمعارفهم الشخصية؛
- من الضمنية إلى الصريحة من خلال التعبير الذاتي للشخص الذي يملكها؛

وليس من السهولة تحويل المعرفة من المعرفة الضمنية إلى الصالحة للأسباب التالية:

- إن السياق العام سياقاً معقداً: فمن الصعب ملاحظة المعرفة عند الاستخدام ومن السائد علمياً أن القليل يفهمون كيف للمعرفة أن تبتكر أو تخزن وكيف يمكن استرجاعها من الدماغ؛
- التأثير المتبادل بين قيمة المعرفة وفقدانها: انعكس هذا التوتر في الجزء الخاص بنظرية المعرفة و ذلك بين المعرفة العقلية والتجريبية وبين الملاحظة الموجهة كمعنى لابتكار المعرفة والبدئية الفكرية والمعرفة عموماً يجب أن تصبح مقبولة من المجموعات لتصبح الشرعية وسارية المفعول في تطبيق وعلى أية حال ينبغي أن تتغلب المعرفة الجديدة على مقاومة الأفراد والجماعات بشكل الذي يمكنه من دمج معارفهم في أنظمة اعتقادهم وأن تصبح تلك مصلحة شخصية في تحمل المعرفة الأقدم كما أن هناك قصور ذاتي يتعلق بصعوبة تغير نظم معتقدات الأفراد وذلك للتشارك بالمعرفة؛
- محدودية التعبير لوصف الذكاء: إن المعرفة ليست في معناها على مستوى واحد من الوضوح في اللغة الشفهية التي إلى الآن لا نملك تعبيرات ورموز للتعبير عن أفكارنا؛
- صعوبة تحويل المعرفة إلى صريحة تماماً: وذلك لصعوبة فهم المعرفة الضمنية وإدارتها باعتبارها انعكاساً ذاتياً عميقاً في النفس ويظهر ذلك جلياً في حالة البدهاء البشرية عند هؤلاء الخبراء المعتمدين على الخبرة الشخصية لحل المشكلات بدون أن يكونوا قادرين على لفظها رغم محاولات تحويلها إلى معرفة صريحة فتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يتمي وفق آليات وشروط مختلفة.

رابعاً: خزن المعرفة

تعود عملية الخزن إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات والمخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد، وشبكات العمل ومع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات التي تلعب دوراً هاماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.

وهناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة فجوهر تطبيقات إدارة المعرفة وإدارة وتخزين واسترجاع المعرفة وهنا تتبع إستراتيجية الترميز لتسجيل وخزن المعرفة ليس فقط بالمستندات وإنما أيضاً بالتعليمات التي يمكن أن تضارب مجموعة من الأدوات والبرمجيات.

ولا بد من الانتباه إلى قضية حماية المعرفة وهي عملية تحتمى الابتكارات واهتمامات مالكي المعرفة من الضياع فنظم الحماية القانونية للمعرفة مثل حماية الملكية الفكرية وحقوق النشر وبراءات الاختراع تتضمن الاستعداد المسبق لحمايتها من السارقين للملكية الفكرية والتعامل مع الأشخاص والمنظمات المفوضة لاستخدامها تجارياً والسماح لمالكي حقوق الملكية الفكرية من الحصول على إبتاعهم لقاء الاستخدام التجاري. كما أن تكنولوجيا المعلومات المعقدة سوف تعتمد على أسماء مستخدمين وكلمات مرور لحماية المعرفة وعندها يصبح بالإمكان إعادة استخدامها عند الطلب كما أنه لا بد من تحديد المستفيد من المعرفة وتحديد حقوق المستخدمين ولا شك أنه من الأهمية بمكان أن تستخدم التقنيات المختلفة لحفظ وحماية الأسرار التجارية ورأس المال الفكري من خلال حماية الملكية الفكرية باعتبارها شيئاً غير ملموساً يضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة الجديدة

تشير عملية تخزين المعرفة إلى ما يلي:

- الاحتفاظ؛
- الإدامة؛
- البحث؛
- الوصول؛
- الاسترجاع؛
- المكان.

وعلى اختلاف مسمياتها تبقى الأهمية الكبرى للذاكرة تنظيمية في المنظمات التي تواجه خطراً كبيراً ناتجاً عن فقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد والذين يغادرونها لسبب أو لآخر.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

لقد بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا سيما المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء العاملين يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. وهناك نوعين من وحدات الخزن هما:

- **الخزن التتابعي:** وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية؛
- **الخزنة للوصول المباشر:** وآلياته استخدام القرص CD ويستخدم هذا النوع للقراءة والاطلاع لمرات عديدة ولسنوات طويلة لأنه لا بد من توفر المعرفة في وقتها الصحيح وحجمها الصحيح وبالطريقة الصحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل الأمر الذي يقلل من الجهد والبحث عنها.
- و أن أفضل الوسائل البحث والوصول إلى المعرفة تعتمد على مبدأ الإبحار الذي يؤدي إلى اكتشاف الوثائق بناء المعرفة الجديدة حيث أن المعرفة قابلة للتلف والتقدم وعمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة وهنا ينبغي على الأفراد والشركات أن يجددوا معرفتهم وهذا يتطلب فحصا دقيقا وجذري لمعادلة المعرفة القديمة المعرفة تسوي القوة لا بد من خزنها وتحول إلى معادلة المعرفة الجديدة وهي المعرفة تسوي القدرة ويجب المشاركة بهذه المعرفة.
- كما طورت بعض المنظمات الكبيرة طرائق متقدمة لترميز وخزن المعرفة وإدراك منها على أن المستودعات غير المنظمة وما والمكتظة القديمة سرعان ما تتعرض للإهمال ويصعب استرجاعها، على أن إدامة نظام للسيطرة على الموجودة المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة فمستودعات المعرفة تنمو وتتراكم ومن ثم تتحكم دراسة ما ينبغي الاحتفاظ به لأنه ليس كل فكرة أو معرفة مفيدة ويمكن استثمارها كما لا بد من الانتباه إلى قضية هامة أن الخزن ليس بدون كلفة فتكوين قاعدة المعرفة يستلزم تحديد:¹

- من الذي سيقدر ما ينبغي تنظيمه فيها وكيف؟
 - من الذي يستخلص المعرفة من مصادرها؟
 - ما هو ذلك الجزء من قاعدة المعرفة الذي ينبغي أن يكون مفتوحا؟
- وفي معرض بريري للاحتفاظ بالمعرفة إلى أن القيمة البعيدة للمعرفة لا تعتمد على قيمتها لحظة توليدها ويرى ضرورة تقويم إدامة محتويات مستودع المعرفة وتحديد العلاقة بين القديم والجديد.

خامسا: توزيع المعرفة

يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية ويتم هذا التوزيع عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر والتعلم والتدريب وتتطلب هذه

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 110.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك وتوفير، المناخ العام والهيكل التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك بالإضافة إلى تبني نظام للحوافز يساعد على تقاسم المعرفة فكل هذه الأمور تسهم في خلق مناخ يشجع على تقاسم المعرفة وتشجع الجميع على تحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة وتشجعهم على قبول استخدام الآخرين لمعرفتهم وبناء الثقة بين الجميع التي لها دور في تقاسم المعرفة.

كما أن نقل المعرفة هي العملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقاسم وفهم المعرفة وتحديد نظم إدارة المعرفة التي تساعد إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية مقصودة تجلب المعرفة الصحيحة للفرد الصحيح في الوقت الصحيح وبالتالي تساعد الأفراد على اقتسام المعرفة وضعيها في الأعمال بطرق تزيد من تحسين الأداء التنظيمي.

سادسا: تطبيق المعرفة

تأتي المعرفة من خلال العمل، وتتطلب كثيرا من التعليم الذي يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة بالمقام الأول، فلا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن نستوعب ذلك، وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية لأن الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف فالهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة فهو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى:¹

– الاستعمال؛

– إعادة الاستعمال؛

– الاستفادة؛

– التطبيق.

فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة في الوقت المناسب دون إن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة أو حل مشكلة قائمة، وهنا و إن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير للإدارة المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأن يعمل على عنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة، و التنفيذ الدقيق لها، و أكد على الاستخدام و إعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات الرسمية و غير الرسمية و الحصول على التقارير، و التطبيقات الجيدة و القصص و الأشكال أخرى بما فيها جلسات التدريب، و قد وفرت التقنيات الحديثة المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة و إعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، كما أن تطبيقها يسمح بعمليات التعلم الفردي و الجماعي، و بالتالي ابتكار المعرفة الجديدة، و من هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة.

¹ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 111-125.

سابعاً: تنظيم المعرفة

تم تناول تنظيم المعرفة من قبل العديد من الباحثين في حقل إدارة المعرفة بقصد الإشارة إلى تصنيف المعرفة و رسم خرائط المعرفة ،لأن مدى الاستفادة من معرفة غير المنظمة سيكون ضعيفا أن يكن معدوما،فعملية التنظيم في غاية الأهمية لأنها تساعد الأشخاص على تحقيق الوضوح الكافي ،فعدم حصول الأفراد على الوضوح الكافي يؤدي إلى ضعف مساهمتهم الإبداعية في المنظمة ،فهم بحاجة إلى معرفة كيفية تصنيف و تنظيم المعرفة حتى يكون قادرين على تحليلها و استعمالها .

وهي تحتوي على معرفة تستخدمها النظم الخبيرة في صياغة القرارات ،وهذه القواعد تصف كيفية إتمام استخدام المعرفة للوصول إلى الاستنتاج ،لكن بعض يفضل تصنيفها بجداول أو مخططات . كما يشير رسم المعرفة إلى معالجة المعرفة التي يصعب ترميزها أو وضعها في قواعد و كلمات ،من أساليب الرسم الشائعة في إدارة المعرفة الضمنية استعمال الخرائط المعرفية علما أن هذه الخرائط تشير الى المعرفة و لا تحتويها ،و تقود هذه الخرائط إلى الأشخاص اللذين يحملونها.

و مع ذلك تستخدم المعرفة الظاهرة من خلال إرشادها المستفيدين إلى القواعد المعرفية

-خرائط المعرفة :

خارطة المعرفة هي العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول و الاستيلاء عليها ،و كذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال و التواصل المؤثر و الكفاء ،ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخارطة المعرفة ،و مع خلفياتها المختلفة و بمستوياتها متعددة من التفاصيل ،و تتضمن عادة بعض النصوص و السرد القصصي ،و الرسومات و النماذج و الأرقام .

و بناء على ما سبق فان خارطة المعرفة هي معالجة و إجراءات لمواد ترافق معلومات و معارف أخرى ،و يفضل أن تكون مرسومة أو مصورة مرئية ،و من التعارف عليه أن خرائط المعارف في منظمات الأعمال هي ثلاثة أنواع:

- مواد خرائطية و معرفية موثقة : تمثل مواقع الأقسام ،و قواعد البيانات و ما شابه ذلك ؛
- خرائط لأفراد و المجموعات في مواقع عمل خبرتهم المحددة؛
- خرائط للدروس مقتبسة و مكتسبة منسوبة إلى تقاريرها و حكاياتها الأصلية.

ثامناً: استرجاع المعرفة و إدامتها

تشير عملية استرجاع المعرفة إلى العمليات التي تهدف إلى البحث و الوصول إلى المعرفة بكل يسر و سهولة و بأقل وقت ،بهدف استعادتها و تطبيقها في حل المشكلات و استخدامها في تغيير و تحسين عمليات الأعمال ، و إن مدى الاستفادة من المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية ،وهي ليست سهلة و غير متاحة ،و تعتمد على فاعلية المنظمة في تنظيم و تبويب المعرفة ،و تبرز أهميتها عند استخدام الذكاء الصناعي.

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

أما فيما يتعلق بإدامة المعرفة فقد تم تناولها من قبل الباحثين للإشارة إلى التنقيح، النمو، التغذية، فهذه العمليات ترفع من جاهزية المعرفة في كل وقت .

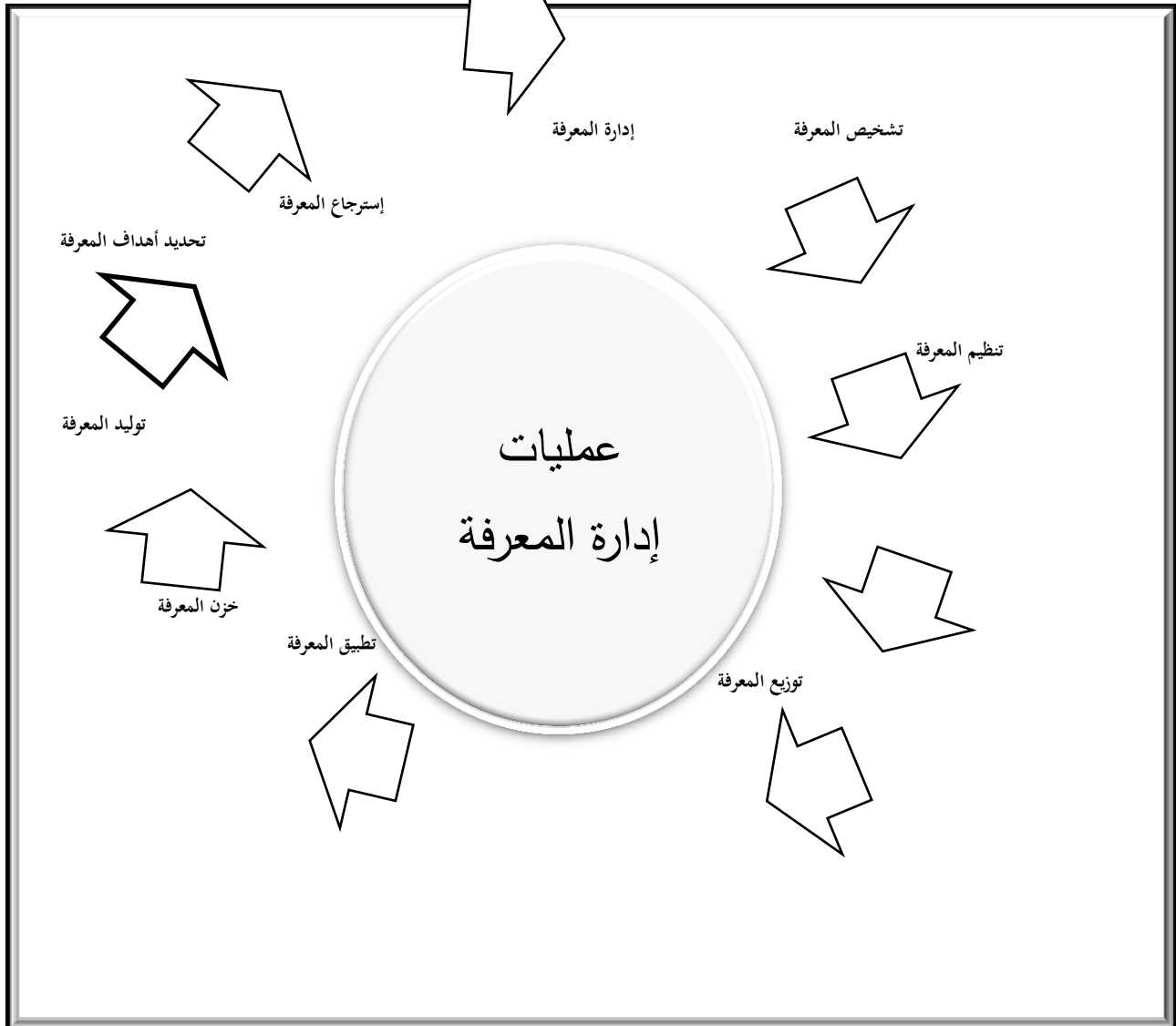
تشير إلى طريقتين للفحص و الإدامة هما:

- التفكير للأمام: "ويتم ترتيبها بشكل متتابع و تستمر عملية الفحص لاستبعاد المتقدمة منها"؛

- التفكير المعكوس: "و يتم اختيار قاعدة ما و تنسب إلى المشكلة المراد حلها" ؛

فيما يلي نموذج شكل لنموذج عمليات إدارة المعرفة :

الشكل (1): شكل لنموذج عمليات إدارة المعرفة



عمليات إدارة المعرفة وفق بحث الجاموس/ المصدر عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في المنظمات الاعمال"، دار وائل

للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص134

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة

المطلب الرابع: تحديات إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشاكل التي قد تواجهها أثناء تطبيق أو قبل التطبيق

ونذكر منها ما يلي:¹


- هناك غموض في الحدود الفاضلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الإثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما؛
 - صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن آثارها ومردوداتها لم تفحص بعد؛
 - صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضحت كافية أم لا وما هي نوعيتها.
- وأن هناك بعض المشكلات التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة من أبرزها:
- _ العزلة؛
 - _ عدم توفير الكادر البشري المؤهل بالشكل الكافي للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة وهذا يعني نقص واضح ببرامج التدريب النوعية الهادفة؛
 - _ عدم توفر البنية التحتية اللازمة مما يعني الفشل الذي يؤدي إلى انعكاسات سلبية على المنظمة؛
 - _ الفجوة بين الإمكانيات والطموحات حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

¹ _ عبد الرحمن الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص 79.

خلاصة الفصل:

أستخلص من هذا الفصل أن إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجودة الجوهرية الذي يؤدي إلى النجاح دور أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث.

وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المؤسسي ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، وتعتبر المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية وأن مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل.



الفصل الثاني:
أساسيات حول الأداء المستدام

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

تمهيد:

في هذا العصر تواجه المؤسسات تحديات، هذا التحدي مزدوج الاتجاه يجعل تلك المؤسسات رهينة لعملية خلق التوازن بين تلك الضغوط من خلال تحسين قدرتها على تعظيم الأداء الذي لا يأتي إلا من خلال وضع الأدوات والنظم الكفيلة بذلك، فيما بينها أدوات قياس وتقييم الأداء في المؤسسات المتوسطة التي تواجه معوقات عدة.

إن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا نقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى وتطبيق أساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة الاقتصادية واستمرارها فالمؤسسات المتوسطة تواجه مهمة قياس وتقييم أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي باستمرار عن نموذج الأداء الملائم الذي يتماشى مع استراتيجياتها.

هذه الأخيرة تواجه بشكل مستمر الكثير من المتغيرات التي تتميز بالتعقد والتداخل فيما بينها، حيث يرجع مصدرها إلى اتساع البيئة الخارجية الخاصة من حيث المنافسة والتطورات السائدة في مجال العولمة والتطور التكنولوجي مما أدى إلى ظهور تطورات حديثة في مفاهيم الإدارة من أبرزها تحول المؤسسات نحو قيادة الأداء حيث أصبح هذا الأخير من المفاهيم الأكثر اهتماما في الأعمال المعاصرة.

كما تعرض الأداء إلى عدة انتقادات كونها يقتصر على قياس الأداء وتقييمه على الجانب المالي فقط مع إهمال تام الباقي الجوانب الأخرى بالإضافة إلى عدم القدرة على ربط الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل مع الأهداف قصيرة، لهذا ركزت الأبحاث الحديثة على إيجاد طرق لتقييم وقياس الأداء من أجل التعبير الحقيقي المستوى الأداء الفعلي للمؤسسة وإعطاء صورة واضحة للأطراف ذات المصلحة.

لقد أسهم ظهور أفكار التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية في إعادة النظر بمفهوم الأداء، إذ أن تقييم الأداء المستدام هو عملية مستمرة ضمن إطار العملية الإدارية الشاملة في الوحدة الاقتصادية وبناء على ما تقدم فالمؤسسات بينت مدى قدرتها على تقييم وقياس الأداء المستدام وجعله أكثر موضوعية وملائمة في اتخاذ القرارات الإدارية.

خصصنا هذا الفصل للأداء المستدام حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى دراسة ماهية الأداء المستدام وأهميته وأبعاده، والمبحث الثاني تناولنا فيه علاقة إدارة المعرفة بالأداء المستدام.

المبحث الأول: ماهية الأداء المستدام

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فهو يعد العملية التي يقوم بها المديرون لضمان الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية و البيئية قد أصبح من أهم المواضيع التي تطرق إليها العديد من الباحثين من خلال دراسة جميع جوانبه، فحاولنا في هذا المبحث ضبط مفهوم الأداء المستدام و أهميته وتحديد أبعاده ومراحله ومؤشرات قياسه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المستدام وأهميته

أولا: مفهوم الأداء المستدام

" إن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها ومنهم من يرى أنه يمثل الكيفية التي نستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المالية والبشرية في تحقيق الأهداف" سنعرض عدة مفاهيم للأداء المستدام فيما يلي:

- يعرف الأداء المستدام بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها أو النتائج المتوصل إليها؛¹
 - يعرف بأنه أداء المؤسسة الكلي الذي يتضمن سياسات وقرارات الأعمال التي تخلق نتائج اجتماعية وبيئية واقتصادية بجانب مالي؛²
 - يعرف بأنه قدرة المؤسسة على خلق القيمة ذات المصلحة ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين مختلف الألعاب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛³
 - يعرف بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها؛⁴
- ومن خلال التعارف السابقة يمكننا القول بأن الأداء المستدام هو جميع الأساليب المتبعة التي تجعل المؤسسة الاقتصادية قادرة على تحقيق أهدافها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من خلال الحصول على أقصى حد من المخرجات الناشئة مع ضمان أدنى المدخلات.

¹راضية بوزيان، "مؤشرات قياس الأداء ودورها في تفعيل دور منظمات الأعمال في ظل التنمية المستدامة"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر، 2009، ص04.

²Barilliot.p, pilotage de la performance, economic, Paris,2001,p136.

³William baue, sustainability reporting auditing,2004,p02, seen on 20/11/2011

⁴Patrice roussel, gestion des performances au travail, edition de Boeck, Paris,2007,p18

ثانيا: أهمية الأداء المستدام

- يعتبر الأداء المستدام ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية نظرا للمسؤوليات والالتزامات التي تقع على عاتق تلك الوحدات، إذ نلخص أهمية الأداء المستدام كالآتي:
- يقوم الأداء المستدام بوضع المعايير الضرورية في التعامل مع الأزمات؛
 - الأداء المستدام يمكن الوحدات الاقتصادية من كيفية التعامل مع الصعوبات والتحديات التي تؤثر على إنجاز أهدافها ومتابعة مدى إنجاز تلك الأهداف؛
 - الأداء المستدام يخلق رؤية واضحة وشاملة لدى الوحدات الاقتصادية عن طبيعة أنشطتها ومنتجاتها ومدى تأثيرها وتأثرها في الوقت الحاضر والمستقبل؛
 - الأداء المستدام يساعد في التخفيض من استنفاد الطاقة والإسراف في الموارد الطبيعية والقضاء أو الحد من التلوث البيئي لغرض تحسن مستوى العيش المجتمع الذي تعمل فيه وجذب أو استدعاء أحسن وأفضل العاملين والمحافظة عليهم.¹

المطلب الثاني:أبعاد وركائز الأداء المستدام

أولا: أبعاد الأداء المستدام

- يتم تحديد وقياس تقييم الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية من خلال عدة أبعاد وهي البعد البيئي، الاجتماعي، والبعد الاقتصادي ويمكن تحديد أبعاد الأداء المستدام على النحو التالي:²
- **البعد البيئي:** يركز هذا البعد على الإسهام الفعال للوحدات الاقتصادية في تنمية البيئة وتطويرها، وذلك من خلال عمل الوحدة كمسؤولة على حماية الإنسان والنبات والحيوان كالتقليل أو الحد من أضرار التلوث والتخلص من المخلفات والنفايات، وكذلك استخدام الأمثل لمواردها الطبيعية عن طريق الدقة في تفسير الأنشطة البيئية والكفاءة في تقدير وتقييم الالتزامات البيئية للوحدات؛
 - **البعد الاجتماعي:**يركز هذا البعد على قدرة الوحدات الاقتصادية في الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية لجعلها طرف فعال في حماية البيئة والازدهار والرفاهية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية كتوفير فرص عمل ملائمة لكل من فئات المجتمع المختلفة ومساندة الجمعيات المختلفة ودمج ذوي الاحتياجات الخاصة في العمل وتأمين مناخ ملائم وتوفير شروط الصحة والسلامة المهنية؛
 - **3-البعد الاقتصادي:**يركز هذا البعد على قيام الوحدات الاقتصادية بإرضاء المساهمين والعملاء والموردين من خلال إشباع رغباتهم وكسب ثقتهم، ويتم قياسه وفقا لنتائج الظاهرة في التقارير والقوائم

¹Miller,T.R,Minteer,B.A and Malan,I.C,(2011),the new conservation.p

²العايب عبد الرحمن، "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة"، دراسة حالة صناعة الإسمنت بالجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص571.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

المالية التي تقوم الوحدات الاقتصادية بإعدادها، ومن خلاله تقوم الوحدات الاقتصادية بالعمل على تحقيق إيرادات مناسبة من الأموال المستثمرة وكذلك تحقيق الميزة التنافسية التي تساعد هذه الأخيرة في مواجهة منافسة الوحدات الاقتصادية الأخرى ، حيث أنه يساعد على قياس أداء المنظمة المستدام وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة محددة وتحديد قدرتها على الأمد الطويل.

ثانيا: ركائز الأداء المستدام

لقد ذكر الكثير من الكتاب بأن الأداء المستدام لن يستقر إلا إذا كان مرتكزا على ركائز رئيسية، تتمثل هذه الركائز في:¹

1. **العنصر البشري:** يعد العنصر البشري من الركائز الخاصة بالإنتاجية، أي بمعنى قيام الوحدات الاقتصادية بالعمل على الحماية والمحافظة على المورد البشري من خلال توفير ظروف وبيئة عمل صحية وجيدة.
2. **القيم التي تمثل حيوية الوحدات الاقتصادية:** وهي القيم التي تساهم وتساعد الوحدات الاقتصادية على البقاء والديمومة والتي تمثل بالشفافية والعدالة والالتزام بالمسؤوليات والواجبات وكذلك الإبداع والإخلاص والثقة والولاء وغيرها من الصفات والقيم الحيوية.
3. **المردودية:** وتعني ما يعود على الوحدات من نتائج إيجابية سواء كانت مالية أو غير مالية.
4. **السوق:** يعد السوق من الركائز الخاصة بالمنافسة اي بمعنى قيام الوحدات الاقتصادية بالعمل على التميز والتفوق وذلك من خلال امتلاك وحصول الوحدة على المزايا التي تساعد على مواجهة المنافسين بالسوق

المطلب الثالث: مراحل الأداء المستدام

- لغرض قياس الأداء المستدام في الوحدات الاقتصادية لا بد من مرور هذه العملية بثلاثة مراحل وهي:²
- **المرحلة الأولى:** وهي المرحلة التي يقوم فيها تقديم إطار مبيّن فيه الاهتمامات والأهداف الرئيسية للوحدة الاقتصادية وبالتالي يتم فحص المقاييس التي تدفع الوحدة للالتزام بتلك الأهداف؛
 - **المرحلة الثانية:** وهي المرحلة التي يتم من خلالها البدء بتنفيذ العمليات، أيضا في هذه المرحلة يتم تكامل المقاييس مع اجراءات الأنشطة واستخراج النتائج التي تبين تفوق الأداء؛
 - **المرحلة الثالثة:** وهي المرحلة التي يتم فيها مراجعة ومراقبة ومتابعة أداء الوحدة محل البحث وذلك من خلال جمع المعلومات الناشئة من التغذية العكسية.

المطلب الرابع: مؤشرات قياس الأداء المستدام

إن مؤشرات قياس الأداء تساعد المؤسسة في معرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وبما أن المؤسسة يمكن تقسيمها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية وأهداف بيئية والتي تعبر عن محملها عن أهداف التنمية

¹ عبد الحكيم جريبي، "دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018، ص 131.

² Medel-González, f, Salmon, v, a, p, García-Ávila, l, and, Hernández, C (2014), p05

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

المستدامة فإن مجال الأداء في هذه الأخيرة يمكن أن يقيم من خلال مؤشرات للأداء الاقتصادي ومؤشرات للأداء الاجتماعي وأخرى للأداء البيئي.

أولاً: مؤشرات الأداء الاقتصادي للمؤسسة:

إن الأداء الاقتصادي يمكن قياسه بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية منها ما يتعلق بالجانب المالي للمؤسسة، وهذا خلال فترة زمنية معينة غالباً ما تكون سنة، ومنها ما يتعلق بالجانب الاقتصادي ومن هذه المؤسسات نذكر مايلي:¹

(1) مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة:

يقصد بالأداء المالي للمؤسسة لمدى الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة وتحقيق أهداف مالية معينة مثل بلوغ رقم أعمال معين ومن ضمن مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة نذكر مايلي:²

1. مؤشرات الربحية: هي مؤشرات عن الأرباح التي حققتها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فهي تعبر عن العلاقة بين قيمة الأموال المستثمرة بالمؤسسة والأرباح التي حققتها، وهناك أربع مقاييس:

- هامش الربح: يعبر هذا المؤشر عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات وبحسب كمايلي:

- هامش الربح = صافي العمليات (الربح-الضريبة) / قيمة المبيعات؛

- القدرة الإدارية: يقصد بها قدرة المؤسسة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية معينة، وتأخذ الأرباح قبل

خصم الفوائد منها فهذا المؤشر يوضح كيف تحقق المؤسسة أرباحاً من جراء استخدام مواردها المتاحة

بغض النظر عن مصادر تمويل هذه الموارد، وتقاس على النحو التالي:

- القدرة الإدارية = صافي العمليات قبل الفوائد/إجمالي الاستثمارات؛

- العائد على حقوق الملكية: يقيس العائد الذي حققته مجموع استثمارات المساهمين (حملة الأسهم) وفق

العلاقة التالية:

- العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح - الضريبة) / حقوق الملكية؛

2. مؤشرات النمو: تمكن من مقارنة نشاط المؤسسة الحالي بمستوى سابق مثل السنة الماضية أو عدة سنوات

سابقة، وبالتالي التعرف على مستوى النمو أو التراجع في نشاطها، أو مقارنة مستوى نموها بمستويات نمو

المؤسسات الرائدة في القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه، ومن بين هذه المؤشرات نذكر:

- معدل نمو الدخل: يحسب بالعلاقة التالية:

¹قاسم نايف المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص359,360.

²المرجع نفسه، ص- ص 360-365.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

- معدل نمو الدخل = صافي الدخل للسنة الحالية / صافي الدخل للسنة الماضية؛
- معدل نمو المبيعات: يحسب بالعلاقة التالية :
- معدل نمو المبيعات = مبيعات السنة الحالية / مبيعات السنة الماضية؛
- يلاحظ أن هذا المؤشر يقيس نمو المبيعات الذي يعتبر دليلاً على نجاح أو فشل المؤسسة في غالب الأحيان، وعليه كلما ارتفع هذا المعدل كلما كان ذلك أفضل للمؤسسة.
- 3. **مؤشرات النشاط:** يقيس مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها الاقتصادية، فتبين العلاقة بين مبيعات المؤسسة ومختلف استثماراتها ومن ضمن مؤشراتنا نذكر ما يلي:
 - معدل دوران المخزون = قيمة المبيعات / قيمة المخزون؛
 - متوسط فترة التحصيل = المدينون / قيمة المبيعات اليومية، حيث ان فترة التحصيل هي المدة التي تفصل بين عملية البيع وتحصيل الاموال؛
 - المبيعات اليومية = قيمة المبيعات السنوية / عدد أيام السنة (360)؛
 - معدل دوران الاصول الثابتة = قيمة المبيعات / قيمة الأصول الثابتة؛
 - معدل دوران مجموع الأصول = قيمة المبيعات / قيمة مجموع الأصول؛
- ما هو ملاحظ أنه بالرغم من اهمية مؤشرات النشاط إلا أنها تعبر بصورة واضحة عن الوضعية المالية للمؤسسة، لأن زيادة النشاط لا يعني بالضرورة تحسن الوضع المالي للمؤسسة.
- 4. **مؤشرات عن القروض:** تعبر عن مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها، فكلما انخفضت قيمة القروض بالنسبة للأصول كانت المؤسسة في وضع مالي أفضل، لأن ذلك دليل على انخفاض المخاطر التي يمكن للمؤسسة ان تواجهها فيما يخص استحقاق الديون، وبالتالي تحسن ثورتنا امام المتعاملين الاقتصاديين الداخليين والخارجيين، ومن بين هذه المؤشرات نذكر:
 - نسبة الاقتراض: كلما انخفضت هذه النسبة دل ذلك على تراجع اعتماد المؤسسة على أموال الغير من تمويل استثماراتها وتحسب وفق العلاقة التالية:
 - نسبة الاقتراض = مجموع القروض (خصوم متداولة + خصوم غير متداولة) / مجموع الأصول؛
 - معدل تغطية الفوائد: هذا المؤشر يقيس عدد مرات استطاعة المؤسسة على تغطية الفوائد المستحقة عليها بالاعتماد على ارباحها الصافية، وتحسب كالتالي:
 - معدل تغطية الفوائد = (الربح قبل الضريبة + الفوائد) / الفوائد المستحقة؛
 - نلاحظ انه كلما ارتفع هذا المعدل كانت المؤسسة في وضعية مالية أفضل والعكس صحيح.؛
 - معدل تغطية التكاليف الثابتة: تحسب كالتالي:

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

- معدل تغطية التكاليف الثابتة=(الربح قبل الضريبة+الفوائد+الإيجار)/(الفوائد+الإيجار)؛
- حيث تكاليف الإيجار تعتبر ثابتة عند حساب هذا المعدل؛

5. مؤشرات عن السيولة: تعبر عن قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، اعتمادا على الأموال السائلة ومن ضمن هذه المؤشرات نجد:¹

- نسبة التداول = مجموع الأصول المتداولة/مجموع الخصوم المتداولة؛
- وتمثل قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الجارية بالاعتماد على رأس مالها العامل، فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بنسبة القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة دل ذلك على وضعية مالية جيدة؛
- نسبة السيولة: تعبر عن قدرة المؤسسة على تغطية خصومها المتداولة بواسطة أصولها المتداولة بعد استثناء المخزون كالتالي:

- نسبة السيولة=(مجموع الأصول المتداولة -المخزون)/مجموع الخصوم المتداولة؛
- هذه النسبة أكثر دقة من النسبة السابقة لاستثنائها قيمة المخزون السلعي عند الحساب، غير أنها لا تعطي صورة دقيقة لقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد؛
- نسبة السيولة السريعة: هذا المؤشر يستثني الذمم إضافة الى المخزون لتجنب خطر عدم القدرة على تحصيل هذه الذمم، إذن هذه النسبة تعبر بأكثر دقة على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد وتحسب كالتالي:

- نسبة السيولة السريعة= (مجموع الأصول المتداولة-المخزون-الذمم)/مجموع الخصوم المتداولة؛
- من خلال ما تقدم ننوه إلى ضرورة استخدام مؤشرات الأداء المالي بشكل متكامل حتى يتم توضيح الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة والحكم على أدائها، وان هناك ثلاث مراجع للمقارنة لكشف الانحرافات هي:
- الأداء الماضي للمؤسسة، الأداء المعياري (أداء مؤسسات القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه) والأداء المستهدف؛

(2) مؤشرات الإنتاجية: تستعمل الإنتاجية لتقييم الأداء الاقتصادي لمختلف عوامل الإنتاج، ويتم حسابها وفق العمليات التالية:

- إنتاجية مدخل العمل = قيمة الإنتاج المحقق (القيمة المضافة)/الوقت المستنفذ في الإنتاج؛

¹Pierre Romelar, **Gestion des ressources humaines**, édition Armand, Paris,1993,p144

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

- انتاجية الآلات (بالقيمة او بالكمية)= المخرجات/عدد ساعات عمل الآلات؛

- انتاجية المواد (بالنوعية او بالكمية)= المخرجات/المواد؛

وبالتالي فإن الإنتاجية الكلية للمؤسسات تحسب كالتالي:

- الإنتاجية الكلية= إجمالي قيم المخرجات/قيم المدخلات (رأس المال، العمل، الآلات)؛

(3) **مؤشر الحصة السوقية:** يعبر هذا المؤشر عن نصيب المؤسسة في السوق بالمقارنة مع المنافسين كمايلي:¹

- الحصة السوقية= مبيعاتها السنوية / المبيعات الإجمالية للسوق؛

- يمكن حساب الحصة السوقية كذلك بالمقارنة مع أكبر المنافسين للمؤسسة على النحو التالي:

- الحصة السوقية= مبيعاتها السنوية/ المبيعات السنوية لأكبر المنافسين.

(4) **مؤشر رضا الزبون:** الزبون هو غاية العملية الإنتاجية ووجهة منتجات المؤسسة، لذا كان لزاما على هذه

الأخيرة السعي لإرضائه، لاعتباره احد ركائز تحقيق الجودة الشاملة، ومن بين المؤشرات التي يعتمد عليها

لمعرفة أداء المؤسسة فيما يتعلق بزبائننا نذكر تكاليف الفشل الخارجي (تعويضات الزبائن، انخفاض الأسعار

والأرباح، عدد الوحدات التي ارجعت من قبل الزبون، فترة الاستجابة لطلبات الزبائن ووقت التسليم وخدمات

ما بعد البيع، إضافة لكل ما تقدم يمكن للمؤسسة الاعتماد على عمليات الاستقصاء وسير الآراء لمعرفة

مستوى رضا الزبائن عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم، مما يمكن من تطوير المنتجات والخدمات مستقبلا

اعتماداً على النتائج المتحصل عليها، وتجدر الإشارة إلى أن رضا الزبون يمثل كذلك مؤشرا عن القدرة

التنافسية للمؤسسة ومكانتها في السوق.

(5) **مؤشر الميزة التنافسية:** هو قابلية المؤسسة على الأصدقاء بأسلوب واحد أو بعدة أساليب ليس بإمكان

المنافسين أتباعها حاليا أو مستقبلا واهم مصادر التي تستطيع من خلالها قياس الميزة التنافسية هي التكلفة،

²حيث تتمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل السوق وتتفوق على المنافسين، وكذلك الجودة تتحلى

في مواصفات الأداء الجيد، الاعتمادية وذلك من خلال سرعة تسليم المنتج للزبون وكذلك نجد المرونة، وذلك

بالتكيف لتقلبات الطلب والقدرة على الاستجابة له والابتكارية من خلال تقديم ما هو جديد للزبائن.

ثانيا: مؤشرات الأداء الاجتماعي للمؤسسة

إن قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة يهدف الى الكشف عن مدى وفاء هذه الأخيرة بالتزاماتها

ومسؤولياتها الاجتماعية، اي الحكم على الفوائد الاجتماعية لنشاطها الاقتصادي، وعليه يمكن تحديد مؤشرات

الأداء الاجتماعي كمايلي:

¹قاسم نايف المحياوي، مرجع سبق ذكره، ص369.

²Bernard Martory, control de gestion sociale,3éme édition, Vuibert, Paris,2001,pp131,132

1) مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

هذا المؤشر يعبر عن مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة لفائدة العاملين بها، باستثناء الأجر الأساسي التي تقوم هذه الأخيرة بدفعه لهم إضافة كذلك لمجمل العوامل التي تعتمدها المؤسسة لزيادة ولاء العاملين بها وخلق التلاحم بينهم وتحسين ظروف عملهم ووضعياتهم الاجتماعية، ومن ضمن المؤشرات نذكر:¹

- قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجر والمزايا المقدمة للوقوف على مدى عناية المؤسسة بهم، ذلك من خلال العلاقة التالية:

- معامل قياس مدى مكافأة العمال = (الأجر الممنوحة+المزايا الممنوحة)/متوسط الأجر × عدد العمال؛

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية مثل: السكن، توفير النقل... إلخ، ويمكن قياسها من خلال العلاقة التالية:

- مساهمة المؤسسة = عدد الأفراد المعنيين بالسكن والنقل/عدد العمال؛

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في الجوانب الفنية للعاملين بها:

- مساهمة المؤسسة في التطوير الغني = كلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير/ إجمالي اجور العاملين؛

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الصناعي للعاملين:

- مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث الواقعة / عدد ساعات العمل.

2) مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع

تتمثل هذه المؤشرات في التكاليف التي تتحملها المؤسسة كمساهمة في خدمة المجتمع مثل: المساعدات التي تقدمها للجمعيات الخيرية والثقافية والتعليمية... إلخ، ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر مايلي:

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام، وذلك بالاعتماد على العلاقة التالية:

- مساهمة المؤسسة = تكاليف المؤسسة في بناء المدارس والاندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة؛

¹ عيسى مرازقة ومحمد الشريف شخشاخ، "الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح"، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009، ص18.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

- قياس مدى مساهمة المؤسسة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة بها؛
- مساهمة المؤسسة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والوضوء وتجميل المنطقة؛
- مساهمة المؤسسة = تكاليف الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية

3) مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج

وهي التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل تحسين جودة منتجاتها وتطويرها، فهي تشمل كذلك كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين مثل: تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج، تكاليف البحث والتطوير، تكاليف ضمان خدمات ما بعد البيع، تكاليف تدريب العاملين، ويمكن قياس مساهمة المؤسسة في ذلك على النحو التالي:

مساهمة المؤسسة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية / تكاليف الإنتاج الإجمالية¹

الجدول 1: المؤشرات الاجتماعية لقياس الأداء المستدام

أهم المؤشرات	
التشغيل	نوع الوظيفة ونوع العقد، خلق مناصب عمل ورقم الأعمال المتوسط
العلاقات بين العاملين والإدارة	نسبة العاملين الذين تمثلهم النقابات المستقلة أو جهات أخرى تعديلات أنشطة الوحدة الاقتصادية، مثل: إعادة الهيكلة للوحدة
الصحة والسلامة والأمن	طرق التسجيل أو التصريح بحوادث العمل و أمراض المهنة التعريف باللجان الرسمية الممثلة للعاملين، أيام العمل المهذورة، معدل الغيابات
الإنشاء والتعليم	متوسط عدد ساعات الإنشاء لكل عامل حسب السنة أو الفئة التي ينتسب إليها العامل
تكافئ تنوع الفرص	التعريف بالسياسات أو البرامج إنشاء البنية التنظيمية للإدارة العامة مع تبيين عدد النساء والرجال مع مؤشرات تحصيلهم الدراسي

source :uriel Jougleux et Yves-Frederic Livian, management et control de, gestion édition foucher, Paris,2007,p144.

وانطلاقاً مما تقدم يتضح لنا ان العمل على قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة يسهل عملية تقييم هذا الأداء ويساهم في تحقيق جملة من المزايا سواء على مستوى الموارد البشرية أو المؤسسة على حد سواء، ومن بينها نذكر مايلي: تقليل أعباء العمل وأخطار الوقوع في الحوادث، التناوب على الوظائف السهلة بين العمال والمرونة في العمل، تحسين عملية التنسيق بين الوظائف نتيجة تعدد مهارات العمال.

¹عريوقمحاد، " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، سطيف، 2010-2011، ص88,89.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

التعاون فيما بينهم، تحسين العلاقات بين الموارد البشرية في المؤسسة على جميع المستويات نتيجة الاتصال وتبادل المعلومات في ظروف اجتماعية جيدة، تنظيم الوقت مما يؤدي لاستفادة العمال من تخفيض ساعات العمل، الاستفادة من التكوين والتدريب ما يؤدي لتنمية كفاءات الموارد البشرية وإضفاء المرونة على الوظائف، وبالتالي تحسين ظروف العمل وكذلك مساهمة الموارد البشرية للمؤسسة في تحديد الأهداف الاجتماعية طويلة المدى وخطط تطوير المسار الوظيفي.

ثالثاً: مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة:

لقد تعددت المبادرات في تحديد مؤشرات الأداء البيئي للمؤسسة على غرار كل من مبادرة إعداد التقارير العالمية، مبادرة إرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال للتنمية المستدامة وكذلك الايزو 14000 وعليه تم تحديد المؤشرات التالية:

1. مؤشرات الإدارة البيئية: التي تعبر عن أهداف الإدارة المتعلقة بالجانب البيئي للمؤسسة من خلال الرؤية الإستراتيجية والسياسية والهيكل التنظيمي للإدارة البيئية وكذلك الالتزام الإداري المتعلق بالمسائل والقضايا البيئية والاتصال بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.
2. مؤشرات الحالة البيئية: وتضم كل المعلومات والبيانات الخاصة بحالة البيئة المحلية أو الإقليمية أو الدولية مثل: حالة طبقة الأمازون، معدل حرارة الأرض، نسبة التلوث في الهواء...إلخ.
3. مؤشرات الأداء البيئي: والتي تقسم بدورها إلى صنفين هما:¹
 - مؤشرات تشغيلية: وهي المؤشرات التي تتصل بالمقاييس الفنية ومجالات حيازة المنتج، وكذلك مقاييس استعمال المنتج والعمليات وتصريف المخرجات؛
 - مؤشرات الآثار البيئية: وهي المؤشرات التي تعبر عن الآثار غير المعتمدة والناجمة عن العمليات الإنتاجية بالمؤسسة بهدف التخفيف من حدة الآثار السلبية على البيئة، إذ يمكن تلخيص أهم مؤشرات قياس الأداء البيئي فيما يلي:²
 - تكاليف وعدد أيام التكوين لفائدة العمال في مجال احترام البيئة؛
 - معدل الانبعاثات الغازية التي تفرزها المؤسسة ولها تأثير على طبقة الامازون، ومعدل استهلاك الطاقة والمواد الخام؛
 - تكاليف المساهمة في المشاريع الهادفة إلى حماية البيئة وصيانة مواردها الطبيعية؛
 - الرسوم والغرامات والتعويضات الحاصلة بسبب حماية البيئة.

¹نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد الثاني، دون مكان نشر، ديسمبر 2005، ص11.

²العايب عبد الرحمن، مرجع سابق الذكر، ص575.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

الجدول 2: مؤشرات البيئية لقياس الأداء المستدام

أهم مؤشرات البيئية	
المواد الأولية	الاستفاد الكلي للمواد الأولية، كل حسب النوع، نسبة المواد المستفدة(بشكل نفايات ومخلفات مسترجعة)
الطاقة	الاستفاد المباشر للطاقة، الاستفاد غير المباشر للطاقة
المياه	الاستفاد الكلي للمياه
التنوع الأحيائي	موقع الأرض ومساحة التي تمارس عليها الأنشطة سواء كانت مملوكة أو مؤجرة، الموجودة في أماكن تمتاز بالتنوع النشط أو الحيوي وتحديد أهم الآثار على التنوع الحيوي التي تحدثها الأنشطة
صرف الغازات، الانبعاثات المياه، المخلفات، النفايات	انبعاث غازات التدفئة، كمية النفايات والمخلفات حسب النوع وحسب المجال الذي تستعمل فيه
السلع والخدمات	الآثار البيئية لأهم السلع والخدمات، نسبة المنتجات المباعة والقابلة للاسترجاع ونسبة ما تم استرجاعه فعلا، الالتزام بالتشريعات والقوانين البيئية المحلية والدولية

. source : Muriel Jougleux et Yves-FredericLivian, management et control de gestion, Paris,2007,p143

بناء على ما تقدم وعلى اعتبار أن مسؤولية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة تتزايد لتشمل المسؤوليات الاجتماعية والبيئية إلى جانب نشاطها الاقتصادي الذي يدفع بأداء المؤسسة أيضا للتغير ليصبح أكثر شمولية فيحتوي بدوره على الأداء الاقتصادي الاجتماعي والبيئي، ما يشكل في مجمله الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: علاقة إدارة المعرفة والأداء المستدام

إن الأصول الغير ملموسة وخاصة المعرفة هي العامل الأبرز تأثيرا على الأداء، والأنشطة المتعلقة والمذكورة سابقا كالتشخيص والاكتماب والتوليد والنشر والتقاسم والتخزين لها تأثير كبير على زيادة معارف وخبرات ومهارات ويتبين من خلال عمليات إدارة المعرفة أن تأثيراتها متشعبة في أنشطة المؤسسة المختلفة ويمكن إجمال تأثيراتها في المحاور الخمسة للأداء والتي تتمثل في: محور الأداء المالي، كفاءة العمليات الداخلية، رضا الزبون، التعلم والنمو والبيئة.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل الإنتاج، التسويق، الأفراد والمالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الصيانة والخدمات، البحث والتطوير،... لذلك تؤكد بعض الأبحاث والدراسات ان تطبيق ادارة المعرفة في منظمات الأعمال أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن إن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد إن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، إن هذه النتائج تتحقق في المنظمة لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي الى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي الى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية.¹

1. دور إدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية:

إذا كانت إدارة الموارد البشرية تدور حول إدارة الأفراد على نحو فعال، وإذا كان الأفراد أكثر موارد المعرفة قيمة فإن إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة مترابطة ترابطا وثيقا، وإن اكتساب المعرفة يستلزم توظيف ذوي الكفاءات العالية ومساعدتهم على التعلم والنمو كأفراد ومهنيين، بل أيضا تشجيع الموظفين على المشاركة في الشبكات المهنية وجماعات الممارسة التي تمتد خارج حدود المؤسسة. ويتحقق خلق المعرفة من خلال خلق بيئة داعمة ومن خلال إدارة الموارد البشرية اللازمة للأفراد والجماعات والفرق من أجل مواجهة مشاكل المؤسسة، والبحث عن حلول المشاكل والابتكار لتوفير تدفقات للتغذية العكسية

¹عجلان حسين حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، دار إثراء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص-ص: 78-85.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

بالمعلومات لتصميم مكافآت محفزة وغيرها من نظم التشجيع وإنه يشمل أيضا الاستثمار في تدريب وتطوير رأس المال البشري.

ونقل المعرفة يتعلق بأشكال مختلفة من التعلم، وخلق مناخ تشارك المعرفة وإنشاء وحدات التدريب وتقييم وتحليل الاحتياجات التدريبية وتوفير وتقييم التدريب، ويؤدي هذا نحو تعلم المؤسسة، تطبيق المعرفة هو حول توزيع الموارد البشرية عن طريق القيادة السليمة وتقسيم المهام والمسؤوليات وأنظمة الأجور وتقييم الأداء¹ والتركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوسيع التركيز على تطوير المواضيع وخلق بيئات مواتية للتعلم، وكذلك لتبادل واكتساب ونشر المعرفة داخل المنظمات ولهذا فإن تنشيط وظيفة إدارة الموارد البشرية لمواكبة مطالب الاقتصاد القائم على المعرفة وتطوير الروابط مع إدارة المعرفة يتطلب تغييرات كبيرة في أربع مجالات رئيسية تتمثل في: الأدوار والعلاقات، والتركيز الاستراتيجي والتركيز على التعلم كالتالي:²

(أ) **الأدوار:** نحتاج إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي تتميز بمجموعة جديدة من الأدوار التي يمكن أن تساعد في توليد وإدامة القدرات التنظيمية هذه الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية هي: وكيل رأس المال البشري، مسهل المعرفة، باني للعلاقات، أخصائي النشر السريع.

– **وكيل رأس المال البشري:** يدرك قيمة رأس المال الفكري يجب التأكد من أن رأس المال البشري هو متاح وفعال وأنها سوف تنمو في القيمة، وهذا يعني تقديم خدمات للعاملين في مجال المعرفة؛

– **مسهل المعرفة:** التركيز على أماكن التعلم والتطوير، والإدارة الفعالة للمعرفة وخلق بيئات مواتية لخلق المعرفة وتبادلها ونشرها؛

– **باني للعلاقات:** تركز على خلق وإدامة الشبكات وجماعات الممارسة وضم الأفراد معا في مختلف أجزاء سلسلة القيمة في طرق جديدة؛

– **أخصائي النشر السريع:** تواجه التحدي المتمثل في التغيير السريع للأسواق حيث المعلومات، عمليات النشاط والتصميم التنظيمي يمكن تنسيقها بطرق مختلفة لمواجهة بيئات ديناميكية دائما.

(ب) **العلاقات:** إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة تعكس مسؤولية تطوير ودعم القدرات التنظيمية من خلال الأنشطة التي تتداخل مع وظائف الأعمال التقليدية مثل صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها، والتمويل والتسويق، بالإضافة إلى وظائف جديدة مثل إدارة المعرفة، هذا يتطلب تطوير العلاقات الجديدة التي تعكس المسؤولية المشتركة بين المديرين والموظفين والعملاء والموردين لإدارة الموارد البشرية.

¹Norhaiza B, Ishak & Al, **intégation knowledge management and humane Resource management for sustainable performance**, journal of organisationnel knowledge management, Malaysia,2010,p07

²Sumi JHA, **human resource management and knowledge management** : revisiting challenges of integration, international journal of management & business studies,vol,1, Issue 2, India, June 2011,p58

ج) التركيز الاستراتيجي: في ظل اقتصاد المعرفة يجب التركيز بشكل أساسي لإدارة الموارد البشرية أن يكون تنمية رأس المال البشري و إدارة المعرفة وحاجة خبراء الموارد البشرية لتحديد وتوجيه رأس المال الفكري نمو تنمية الكفاءات المحورية ، نقاط القوة و الإمكانيات، التركيز على التنمية الإستراتيجية التقليدية على المدى الطويل والتخطيط طويل المدى في إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ديناميكية لا يمكن التنبؤ بها، وتتناسب البيئات المتغيرة التي تميز عالم الأعمال المعاصر ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دورا هاما في خلق وتطوير القدرات التنظيمية التي تشكل جزءا من استراتيجيات إدارة المعرفة الموجهة لخلق ثروة من رأس المال الفكري مع الحفاظ على الالتزام بضرورات الاستدامة.

د) التعلم: ومن الجوانب المحورية للحياة في اقتصاد المعرفة هي الحاجة إلى التعلم، وهذا يشمل إنشاء وإدامة بيئة التعلم ورعاية جماعات الممارسة، الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يشمل إدارة رأس المال الفكري وتنمية رأس المال البشري داخل المنظمة والنظر لإدارة الموارد البشرية كمحور لتطوير ودعم التركيز على التعلم من خلال تسهيل التعلم المستمر وتحديد مصادر معرفة الموظفين فهم الوسطاء المسهلين لتشارك المعرفة وجعل المعلومات متاحة للجميع.

2. إدارة المعرفة والتسويق:

أصبح دور التسويق في الشركات القائمة على المعرفة يهدف الى خلق المعرفة التسويقية، وتقاسم المعرفة مع الوظائف الأخرى ويشجع على استخدام هذه المعرفة من خلال إدارة المعرفة التسويقية المتضمنة في عملية التسويق التنظيمية التي ترتبط بهدف محدد المعرفة، وإدارة المعرفة تدعم القرارات التسويقية وخاصة في مجال إدارة علاقات العملاء وتستخدم التسويق التفاعلي والسير الذاتية وفي بيئات الأعمال اليوم لدعم القرارات التسويقية الموجهة للعملاء يجب فهم أعمق للبيانات المكتسبة واحتياجات ادارة المعرفة، حيث البيانات المتوفرة خاصة المتعلقة بالزبون عن طريق تكنولوجيا المعلومات تفرز وترتب وتحلل لاستخلاص معلومات مفيدة واستخدامها في حل المشاكل التسويقية.¹

3. إدارة المعرفة والاتصال:

يذكر في هذا المجال مصطلح تواصل المعرفة الذي يعرف بأنه نشاط تفاعلي لإيصال وبناء الرؤى والتقييمات والخبرات والمهارات من خلال وسائل الشفهية وغير الشفهية ، تواصل المعرفة يحدث عندما يتم إعادة بناء بنجاح الرؤية والخبرة أو المهارة من قبل الفرد بسبب الإجراءات التواصلية الأخرى وبالتالي تواصل المعرفة يحدد نجاح في نقل معرفة كيف ومعرفة ماذا ومعرفة من وجها لوجه أو من خلال التفاعلات القائمة على وسائل

¹Samaneh A, foumani & Ebrahimchirani, **marketing knowledge management in business organizations**, Arabian journal of Business and management review,vol1, no1,2012,p44,45

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

الإعلام، وقد نستخدم حوارات المعرفة لأجل اتصالات المعرفة المتزامنة وبالتأكيد على نمط التفاعلية والتعاونية لتبادل المعرفة في هذا الوضع من الاتصالات.¹

4. إدارة المعرفة والابتكار:

يتم استخدام الابتكار بشكل عام لوصف المنتجات الجديدة والعمليات والخدمات التي تقوم بها الشركات، والتي تؤدي إلى زيادة في الأداء والابتكار التنظيمي كما هو معرف اعتماد فكرة أو سلوك ما هو جديد للمنظمة، حيث يمكن أن يكون الابتكار منتجا جديدا، خدمة جديدة، تكنولوجيا جديدة أو ممارسة إدارية جديدة، إن خلق المعرفة تعتمد اعتمادا كليا على الأفراد فهم المصدر الرئيسي للابتكار في المنظمات عالية الأداء، فكلا من الموقع المشترك والتناوب على الوظائف تساعد على بناء شبكة من الروابط غير الرسمية التي توفر قنوات المعلومات التي تعتبر في كثير من الأحيان أفضل بكثير وأكثر كفاءة من الهياكل الرسمية والتقارير الرسمية.²

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة بالأداء المالي

يتعلق الأداء المالي بزيادة العوائد وتخفيض التكاليف ورفع معدل الاستثمار، وتتنظم مختلف الأنشطة في المؤسسة لتحقيق الأداء المالي سواء بشكل مباشر أو بطريقة غير مباشرة وفي دراسة وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي، لأن المؤسسات التي تمتلك رأس مال فكري يتسم أداؤها بمعدل عال على الاستثمار مع ارتفاع ربحية أسهمها، وبالتالي يمكن أن يكون رأس المال الفكري مقترنا بالأداء الاقتصادي المالي عندما يكون مصدرا للميزة التنافسية.³ يمكن أن يظهر دور إدارة المعرفة على الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات وتخفيض التكاليف، يتم زيادة الإيرادات من خلال:

1) ابتكار منتجات أو خدمات جديدة:

إن ابتكار منتج جديد يسمح للمؤسسة بتحقيق إيرادات واسعة، ويلعب اكتساب المعرفة دورا محوريا وهي صنفان الأولى متعلقة برغبات الزبون ومتطلباته والثانية تتعلق بالجانب التقني وهي معرفة قد تساعد في هذا الاتجاه، وتدمج بالخبرات الداخلية السابقة للعاملين في المؤسسة لتوليد معرفة جديدة تمثل منتج جديد أو خدمة جديدة.

2) تحسين مواصفات المنتجات والخدمات الحالية:

إن هندسة وتطوير المنتج هو عمل يستلزم معرفة مكثفة وإبداعية، فإن إكمال عملية تطوير المنتجات يتطلب تحصيل واكتساب الكثير جدا من المعرفة حول التصميم ومع ذلك فإن اكتساب المعرفة المناسبة يمثل

¹Matin J, Eppler, **the concept of knowledge communication and its relevance to management** Switzerland, USI research note, version 22, July 2006,p02

²Judy Matthews, **knowledge management and innovation, how are they related ?** knowledge management conference, Melbourne, Australia,2-4April2003,p03

³سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علنا لميزة لتنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005، ص134.

عائق خلال عمليات تطوير المنتجات لعدم وجود طرق فعالة للحصول على المعارف والتقنيات.¹ كذلك يتم تخزين تصاميم ونماذج المنتج في شكل رقمي في جهاز الكمبيوتر مما يسهل العودة إليها والوصول إليها، وإن مساهمة إدارة المعرفة في أنشطة إدارة المنتجات أمر حاسم لنجاح الشركات المتنافسة في البيئات التي تتطلب الابتكار السريع ولسوء الحظ فإن العديد من الشركات تفتقر إلى فهم كيفية تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة التي تؤدي لنتائج ناجحة.

(3) تخفيض التكاليف:

ويمكن لنظم إدارة المعرفة خفض التكاليف بشكل كبير من خلال زيادة الاتصالات وتفادي الخطوات غير الضرورية أو المكررة في عملية التصنيع.² كما أن المعرفة الخاصة بالموردين تساعد على التفاوض وتحسين تكلفة المدخلات والمشتريات.

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة بالتعلم والنمو

التعلم والنمو عمليات حيوية تتم في المؤسسة وتعتمد على مهارات العاملين وقدراتهم، فالتعلم ينبغي ان يكون نشاط مستمر يقوم به العاملون بشكل فردي وجماعي من أخطائهم وأخطاء الغير، لتكون لديهم الخبرات اللازمة لإحداث النمو فالنمو مرتبط بالتعلم المستمر لأجل التحسين المستمر.

1. التعلم الفردي والتنظيمي:

- التعلم هو تغير في معرفة الفرد، والتعلم وتراكم المعرفة الجديدة يبدأ دائما مع الفرد، والصلة بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي هي أحد النقاط المثيرة للجدل، بعض الباحثين يزعمون أن " التعلم التنظيمي هو نتاج التعلم الفردي" بينما باحثين آخرون يرون أن التعلم التنظيمي هو أكثر من مجموع التعلم الفردي للأعضاء في المؤسسة؛
- التعلم الفردي لا يعني بالضرورة تغييرات في المعرفة التنظيمية، فالمعرفة التنظيمية هي معرفة مستقلة عن أعضاء محددین في المؤسسة، على سبيل المثال المعرفة في مستودعات المعرفة، والمعرفة المتضمنة في السياسات، والإجراءات، ويعتبر النظم التنظيمي متعلق بعمليات الوعي الجماعي للأفراد، ويمكن اعتبار الأفراد نظم الفرعية في المنظمة، مفهوم التعلم التنظيمي يعتبر المؤسسة ككيان تركز على الخصائص التي تشجع أفرادها على التعلم.³

¹-Chunli Yang & Al , **Study on product knowledge management for product development**, knowledge management,pasivirtanen and Nina helander (Ed),intech,2010,p224

²Michael R, Salamon,2014,p04

³Lena Aggestam, **learning organization or knowledge management—which came first**, the chicken or the egg ? information technology and control, vol35, no3A,2006,p296

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

فهناك علاقة بين التعلم الفردي والتعلم الجماعي للمنظمة، ولكن التعلم الفردي لا يكفي لإنتاج المعرفة المنهجية المطلوبة من أجل البقاء والنمو التنظيمي.

2. أهمية التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي أمر بالغ الأهمية لنمو المنظمة والبقاء، فالقدرة على التعلم عند الأفراد أو الجماعة أو الفريق وعلى المستوى التنظيمي هو ميزة تنافسية معترف بها، واستراتيجية إدارة المعرفة التي تدمج الأفراد العملية والتكنولوجيا تسهم في التعلم التنظيمي من خلال الأداء ونظم التعلم الفرعي.

التعلم التنظيمي يمثل التآزر الديناميكي بين الأفراد، والإجراءات، الرموز، والعمليات داخل المنظمة يجب أن يكون التعلم جزءاً لا يتجزأ من كل مشروع ونشاط في المنظمة المتعلمة.

تحقيق أداء مستدام ومتميز يتطلب من المنظمات تعلم أفضل وأسرع من نجاحاتها وإخفاقاتها، إن المنظمة المتعلمة مصطلح يصف الأعمال الرئيسية لخمسة تخصصات ذكر:¹

- التمكن الشخصي: التوضيح المستمر والمعمق لرؤية الأفراد والقدرة على رؤية الواقع بموضوعية؛
- الرؤية المشتركة: المهارات اللازمة لبناء صورة المستقبل المشتركة التي تولد الالتزام الفردي والجماعي؛
- النماذج العملية: الافتراضات المتأصلة بعمق التعميمات والتصورات التي تؤثر على كيفية فهم الأفراد أو الجماعات للحقائق واتخاذ الإجراءات؛
- نظم التفكير: الإطار المفاهيمي لفهم الظواهر من حيث سياقها الكامل والعلاقات المتبادلة بين الأجزاء، إذا بذلت جهوداً في مجال واحد يسبب مشكلة في مجال آخر دون تقدير للنظام بأكمله.

3. دور إدارة المعرفة في التعلم:

إدارة المعرفة ليست غاية في حد ذاتها، بل هدف إدارة المعرفة هو زيادة الأداء التنظيمي من خلال التعلم عن طريق ضمان أن تتم كل القرارات التشغيلية مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المعارف والخبرات ذات الصلة، وإدارة المعرفة هي وسيلة منهجية ودورية لمساعدة الأفراد والجماعات والفرق والمنظمات على:²

- تعلم ما يعرفه الفرد؛
- تعلم ما يعرفه الآخرون (الأفراد والفرق)؛
- تعلم ما تعرفه المنظمة؛
- تعلم ما أنت بحاجة لتعلمه؛
- تنظيم ونشر هذا التعلم بشكل فعال وببساطة؛
- تطبيق ما تعلمه في مساعي جديدة.

¹Robert le DUFF & Al, **Eneyelopédie de gestion et du management**, éditions Dalloz, Paris, 1999, p897

²Carol Corelick & Al, **performance through learning, knowledge management in practice**, USA Elsevier Butterworth-Heinemann-Heinemann, 2004, p04

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

قدرة التعلم نفسها يبدو أنه يتم ترميتها من خلال ثلاث مراحل عملية: اكتساب المعرفة، تقاسم المعرفة، وتطبيق المعرفة، وهي الأنشطة الرئيسية لإدارة المعرفة كالتالي:¹

أ. **اكتساب المعرفة:** هي مرحلة في عملية التنمية من خلالها الأعضاء في المؤسسة يكونون قادرين على التعلم بشكل مستقل وتعاوني من التجارب السابقة وأفضل ممارسات الغير من نجاحات الآخرين وفشلهم، ومن التجريب، ومن التدريب والأنشطة التعليمية ونتيجة ذلك أفراد المؤسسة يحصلون على المعرفة من التعلم المستمر، عند النظر في اكتساب المعرفة فمن المهم أن ندرك أين يتم التعلم في المنظمة ومن هم المتعلمين وكذلك من هم مصادر المعرفة، ويمكن لأعضاء المنظمة التعلم بأشكال مختلفة مثل الحوار بين الأفراد الذين يشتركون في منفعة التعلم، مراقبة الآخرين الذين يقومون بالعمل للتعلم بنجاح وتناوب مهام العمل، التعلم من النجاحات والإخفاقات على حد سواء وكذلك التعلم من التجارب الماضية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم وعلاوة على ذلك التدريب والتعليم لعمل إستراتيجية تساعد على خلق التعلم التنظيمي.

ولضمان تفعيل اكتساب المعرفة في المؤسسة، المدير بحاجة إلى تحفيز الأفراد ومكافئتهم وتوفير فرص التعلم وإعطاء الوقت الشخصي لتطوير ومراجعة وتحليل الأنشطة المرتبطة بالتعلم، وعلاوة على ذلك فإن بيئة المنظمة الداعمة لإكساب المعرفة تحتاج إلى أن تشمل الاتصالات المفتوحة وغير المعرقة، والمعلومات الحرة المشتركة ومناخ من الثقة، علاقات تدعيمية بين الأفراد والتخطيط التعاوني.

ب. **التشارك في المعرفة:** تقاسم المعرفة هي المرحلة الثانية من إدارة المعرفة من أجل توسيع نطاق التعلم التنظيمي في المنظمة، يعد تعلم الأفراد واكتسابهم لمعرفة جديدة يمكن أن تستفيد المنظمة بأكملها من هذه المعرفة إذا تم نقلها وتقاسمها مع غيرهم من الموظفين والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة.

يتعلق تشارك المعرفة بتشارك الفكر والرؤية، القيم، وتبادل الاتصالات والمعلومات والانفتاح والثقة وبالإضافة إلى ذلك الإحساس بالملكية، الشعور بالمسؤولية والالتزام والقيادة، مما يجعل اتخاذ القرار والعمل الجماعي من العوامل الهامة التي تسهم في تقاسم المعرفة، لتشارك المعرفة في التعلم التنظيمي من الميزات التي يجب أن تتوفر ثقافة التواصل المفتوح حيث يتحدث الناس بصراحة وصدق حول القضايا الهامة، وحيث يتم تقاسم المشاكل والصراعات كما يتم قبول سبل حل المشاكل.

بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة التي تشجع المخاطرة وقبول الأخطاء وعدم عقاب على الأخطاء أو الفشل، التعلم مدى الحياة وبيئة العمل الجماعي والتعاون والثقة، المكافآت والترقيات للموظفين الذين يتعلمون باستمرار وتبادل المعارف مع الزملاء هي عناصر حيوية تدعم تشارك المعارف في المنظمات.

¹SudharatnaYurapom & Al, **knowledge management factors contributing to the development of learning organizations in the automobile industry** , University of Sarajevo, September 3-5,2009,pp2-5

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

ت. **تطبيق المعرفة:** القدرة على التكيف مع التغيير هو الهدف الرئيسي والأخير للمنظمة لتصبح منظمة متعلمة، لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا كان أعضاء منظمة قادرة على الاستفادة من التعلم أو المعرفة المكتسبة، بالإضافة إلى ذلك يتطلب استخدام المعرفة إدارة التعلم على مستويات الفرد والفريق والمؤسسة.

لتحقيق إدارة فعالة واستخدام المعرفة، يحتاج المرء أن يعرف أين تقع المعرفة في المنظمة ، لهذا السبب فهم قادرون على التقاط المعرفة عند وجود حاجة تطبيقها في عملهم، استخدام المعرفة يختلف عن اكتساب المعرفة وتشارك المعرفة فهو يعتمد على فعالية ذاكرة المنظمة واكتساب المعرفة في التعلم السابق، لهذا السبب فإن فهم عملية الاستخدام مهم فعندما يحتاج المديرون من موظفيهم فهم واستخدام المعرفة لاتخاذ القرارات و الإجراءات وبالتالي استخدام المعرفة في هذه المرحلة يعني أن المعرفة قد ساهمت في قرار أو إجراء، وهو ما يعني تلقي تلك المعرفة وأدى ذلك إلى بعض إجراءات ملموسة.

والأفراد في المنظمات هم في حاجة إلى فهم أهدافها وكيف يسهم عملهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أنهم بحاجة إلى امتلاك مجموعة من المهارات كالقدرة على العمل في فريق، إيجاد حلول لمشاكل العمل، الابتكار، التمكن من القيادة في الأوضاع المختلفة.

بعد تطبيق المعرفة التنظيمية في مكان العمل ينبغي للمنظمات تبين وتشجيع أفضل الممارسات، تفعل أفضل الأمور والأمور الأفضل والتميز في الوقت المحدد وأفضل التسليم، تحسين الجودة، وزيادة حصنها في السوق وتحسين الأداء.

4. إدارة المعرفة والنمو:

نمو المؤسسات ينقسم إلى نمو داخلي وخارجي، حيث النمو الداخلي يرجع إلى اختراق أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو إطلاق منتجات جديدة، أما النمو الخارجي فيتعلق بالتحالفات أو شراء مؤسسة أخرى أو جزء منها، والنمو يعتمد على الموارد والكفاءات والقدرات الداخلية وتعد إدارة المعرفة بعملياتها دعامة أساسية لقدرات وكفاءات المؤسسة كما هو موضح سابقاً، كما أن إكتساب المعرفة بالسوق ومعرفة الزبون يساعد اختراق أسواق جديدة أو إطلاق منتجات جديدة، ومعرفة المنافسين تساعد في عقد التحالفات.

المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة برضا الزبائن

رضا الزبائن ضروري للمؤسسة كي تحقق الأداء المستدام والتميز، لهذا تهتم المؤسسة بجمع المعلومات حول الزبون وتحليلها لمعرفة متطلباتهم وحاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها وإيصال المعرفة المناسبة لهم عن المنتجات والأسواق، فمعرفة الزبون هي الأصل في معظم التحسينات في القيمة للعملاء والمؤسسة تعتقد أن القدرة على فهم احتياجات زبائننا والتنبؤ بالتغيرات في سلوكهم يمكن أن تعطي لها ميزة حاسمة على منافسيها.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

1) **معرفة الزبون:** تعرف بأنها نوع من المعرفة في مجال علاقات العملاء التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الأداء التنظيمي تصنف معرفة الزبون إلى ثلاثة أصناف.¹

– **معرفة لأجل الزبون:** هي نوع من المعرفة (البيانات أو المعلومات أيضا التي يمكن تحليلها وتفسيرها وتحولها في النهاية إلى معرفة) تستهدف الزبون ليحصل على معرفة أفضل للمؤسسة، ويمكن الحصول على بيانات أو معلومات أو المعرفة للزبائن من قبل الزبائن الآخرين، مراكز المعلومات والاستشارات أو حتى من المنافسين والمؤسسة نفسها لتوفير احتياجات الزبائن من المعلومات، ينبغي أن نضع في اعتبارنا أن المؤسسة ليست قادرة على إدارة كل هذه التدفقات من المعرفة؛

– **معرفة حول الزبون:** هي المعرفة المتراكمة لفهم دوافع الزبون ومعالجتها، وهذا يشمل تاريخ الزبائن، اتصالاتهم، متطلباتهم، توقعاتهم، تفصيلاتهم والنشاطات الشرائية؛

– **معرفة من الزبون:** هي معرفة الزبائن عن المنتجات والأسواق وما يتعلق بهما، في إطار التفاعلات مع الزبائن، يمكن أن تجمع هذه المعرفة لتغذية التحسين المستمر، إن إدارة تدفقات المعرفة المختلفة هو أحد أكبر التحديات التي تواجه إدارة علاقات الزبائن، والأهم من جمع وتخزين وتوزيع المعرفة هو تحصيل المعرفة المطلوبة دون تضييع الوقت والجهد في معرفة غير نافعة.²

2) العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون:

يمكن تعريف إدارة علاقات الزبون بأنها عملية تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن لفهم ميزات العملاء وتطبيق هذه الخصائص في أنشطة تسويقية محددة، الاحتفاظ وجذب المزيد من العملاء وزيادة الحصة السوقية هي مزايا فورية لإدارة علاقات الزبون، ولكن أظهرت بعض التقارير أن مدراء إدارة علاقات الزبائن يعتقدون أن ممارسات إدارة الزبائن لم تفشل فقط في تحقيق نمو الأرباح، ولكن أيضا تضررت علاقات العملاء طويلة الأمد.

أدى القصور في عمليات إدارة علاقات الزبائن العديد من الباحثين على النظر في ربط إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن وتطور جديد للشركات ويشير بعض الباحثين أن جمع وإدارة وتقاسم معرفة الزبائن هو أداة تنافسية قيمة للمؤسسات، وإدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون لهما إمكانية تآزر كبيرة وينبغي أن تستخدم بالتزامن مع بعضها البعض، وتشكل لنا إدارة معرفة الزبون.³

¹Mehdi ShamiZanjani & Al, "proposing a conceptual model of customer knowledge management", international journal of human and social science 3-5, 2008 , p364

² Henning Gebert & Al, "Towards customer knowledge management", the second international conference on electronic business taipei, Taiwan, December 10-13,2002,p02

³ Sai Hong Tang & Al," the role of intelligent agents in customer knowledge management", African journal of Business Management vol5(16),2011,pp7042,7043

(3) إدارة معرفة الزبون:

إدارة واستخدام المعارف التي جمعت خلال التفاعل مع العملاء المطلوبة لدعم كفاءة وفعالية عمليات المنظمة، فإدارة معرفة الزبون تركز على إدارة العلاقة بين المؤسسة وقاعدتها من الزبائن الحاليين والمتوقعين كمفتاح للنجاح، العلاقة الجيدة مع الزبون تؤدي إلى رفع مستوى الرضا، رضا الزبائن يؤدي إلى ولائهم ويجعلهم أكثر قيمة هذا يؤثر بشكل مباشر على تدفق الإيرادات.¹ وهي أيضا عملية إستراتيجية تمكن المؤسسات الرائدة من تحرير عملائها من مجرد متلقين سلبيين للمنتجات والخدمات لتمكينهم كشركاء في المعرفة.

اكتساب المعرفة من العملاء بشكل نقطة البداية لتلك الدورة، من خلال معالجة المعرفة من الزبون تصبح معرفة حول الزبون، من أجل الاستفادة من تلك المعرفة في الابتكار وتحسينات المنتج يجب أن يتم تخزينها ونشرها داخل المؤسسة في الخطوة القادمة يتم تحديد قصور في احتياجات الزبون للمعرفة، المعرفة للزبون يتم تطويرها وتجهيزها وإيصالها للزبائن لمعالجة القصور الذي تم تحديده ومن خلال هذه العملية الزبون بدوره يزيد معرفته وتتشكل الدورة المغلقة، ويمكن إجمال أهداف إدارة معرفة الزبون كالتالي:²

- إقامة التواصل السليم مع الزبائن واكتساب معرفة حيوية للمؤسسة منهم؛
- تلخيص وتوثيق المعرفة وتوزيعها بين الموظفين الآخرين؛
- نقل هذه المعرفة إلى الطبقات العليا من المنظمة لاتخاذ القرارات اللاحقة على منتجات وخدمات مصممة خصيصا لاحتياجات العملاء؛
- ترجمة هذه المعرفة إلى العملاء من خلال تقديم المنتجات والخدمات وفقا لمتطلبات العملاء.

(4) إدارة المعرفة وتوجيه الزبون:

يمكن تعريف توجيه الزبون بأنه "تطبيق مندوبي المبيعات لمفاهيم التسويق في عملية التفاعل مع الزبون، هذا يعني عند حدوث تبادل بين الزبون ومندوب المبيعات، يمكن لمندوبي المبيعات استعمال مفاهيم التسويق لمساعدة الزبون على اتخاذ القرار المرضي، ومندوبي المبيعات مطالبون في الوقت الحاضر باستخدام التجهيزات التكنولوجية لفهم خبرات الزبائن وبعبارة أخرى معرفة الزبون لا بد من تحليلها بشكل فعال وتخزينها واستخدامها من خلال إدارة المعرفة الملائمة، واحتياجات الزبائن سوف تختلف وفقا للمنتجات والزبائن أنفسهم وكلما كان مندوب المبيعات يتفاعل مع الزبائن أكثر كلما أمكن الحصول على المزيد من المعرفة من الزبائن، ثم يتم تخزين المعرفة وتقاسمها واستخدامها، يمكن لمندوب المبيعات أن يكون أفضل لتوفير وتلبية احتياجات العملاء".³

¹ Henning Gebert & Al, p01

² Sayyed M, Allameh & Al, "analysis of relationship between knowledge management and customer relationship management", international journal of academie research in business and social science,vol2,no10,2012,p68

³ HsinKuang Chi & Al,"the mediating effect of knowledge management on customer orientation and job performance of salespeople",www.jgbm.org.5/3/2013.p02

المطلب الخامس: دور إدارة المعرفة بالبيئة

تعمل منظمات الأعمال اليوم في ظل بيئة تتصف بسرعة التغيير، وتوافر تقنيات الإعلام والاتصال، الإبداع، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء المتعددة، منتجات جديدة وإدارة المعرفة وبحركية دائمة يصعب التنبؤ باتجاهاتها ومن ثم فإن التعامل مع هذه البيئة يتطلب من الشركات محاولة فهم هذه التغيرات من جهة ومحاولة تحييد آثارها السلبية من جهة أخرى، وحتى تستطيع المنظمة أن تنمو وتستمر عليها أن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها، حيث تقوم من وقت لآخر بعمل مسح لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها وتحديد التهديدات لتحبيدها أو مواجهتها، كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها وتطور لنفسها ميزة تنافسية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين.¹

وتعرف البيئة بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة ولها تأثير مباشر على الطريقة التي تعمل بها وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، العمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، المعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتيجيتها التنافسية وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة.²

تعرف البيئة بأنها "مجموعة من القيود التي تحدد سلوك الشركة، كما أن البيئة تحدد نماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء الشركة أو تحقيق أهدافها".³

❖ أنواع البيئة:

تتفاعل كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأنشطتها مع البيئة الخارجية لها وخاصة مع بعض مكوناتها ذات العلاقة بعمل وطبيعة تلك المنظمات حيث ان طبيعة هذا التفاعل تشتد وتصبح أكثر وضوحا مع مكونات معينة ذات أهمية مباشرة للمنظمة وفي مرحلة زمنية معينة تمر بها تلك المنظمة، فالشركة التي تعمل على تطوير خطوط الإنتاج فيها هي أكثر اهتماما بالتكنولوجيا من منظمة أخرى لا تعمل على إدخال هذا التطوير وهناك تفاعلات أخرى مع بعض مكونات البيئة مثل العملاء ذات أهمية مباشرة للشركة، وقد أمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من البيئة وهي⁴:

- البيئة الخارجية العامة؛
- البيئة الداخلية؛
- البيئة التنافسية (البيئة الخارجية الخاصة).

¹ حريم حسين، "إدارة المنظمات"، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2009، ص: 69.

² Jones & Gareth R, "organizational theory", Design and change, fifth edition prentice hall, new Jersey, 2004

³ أبو قحف عبد السلام، "التسويق وجهة نظر معاصرة"، مكتبة الشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص: 69.

⁴ أحمد خطيب وخالد زيغان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص - ص: 10-09.

1) البيئة الخارجية العامة:

البيئة الخارجية العامة هي مجموعة المتغيرات او العناصر في البيئة الخارجية التي تؤثر على جميع الشركات في البيئة العامة ولا تستطيع أي شركة ان تسيطر عليها سيطرة كاملة، ويمكن توضيحها فيما يلي:
أولاً: المتغيرات الاقتصادية

يقصد بها المتغيرات الاقتصادية التي تتخذ لتنظيم واستقرار الاقتصاد، تتأثر الشركات بالمتغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية مثل: التضخم، معدلات الفائدة، الكساد، الميل للإنفاق، البطالة، سعر الصرف، الضرائب، السياسات، النقدية والمالية وغيرها من المتغيرات، فمثلا ارتفاع معدل التضخم يعتبر فرصة للشركات ذات المركز المالي القوي، زيادة معدل البطالة يعتبر فرصة للشركات للحصول على عمالة ذات أجر منخفض، وانخفاض معدلات الفائدة فرصة للشركات للتوسع.

ثانياً: المتغيرات السياسية (الحكومة)

يقصد بها السياسة العامة للدولة وقراراتها وخططها وتوجهاتها مثل: الضرائب والرسوم، العلاقات الدولية، الاستقرار السياسي، جماعات الضغط السياسي، الإعفاءات الجمركية، وغيرها، فمثلاً: المنح والتسهيلات لصناعة معينة أو إعفاءات ضريبية تمكن الشركات المحلية من المنافسة وبالتالي تعتبر فرص للشركات المحلية وفي نفس الوقت تهديدات للشركات الأجنبية التي تعمل في المجال نفسه.

الاستراتيجيات في الشركات بالمتغيرات السياسية باعتبارها تفرزه من فرص وتهديدات هامة، ويستخدم الإستراتيجيون عدة طرق للحصول على معلومات عن المتغيرات مثل: الندوات، التصريحات المحلية والأجنبية، الجرائد، نشرات الأخبار والتحليلات الاقتصادية والانترنت.

ثالثاً: المتغيرات الاجتماعية

يقصد بالمتغيرات الاجتماعية مثل: القيم، الأعراف، التقاليد، مستوى الثقافة والتعليم، الخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية أو العالمية، فالتغير قد يكون إيجابياً حيث يولد فرص لبعض الشركات أو سلبياً يمثل تهديداً لها، فمثلاً زيادة عدد المواليد فرصة للشركات المنتجة من زيادة الإنتاج وفي نفس الوقت زيادة نسبة الوفيات تؤثر سلباً على الشركات المنتجة.

رابعاً: المتغيرات التكنولوجية

تمثل التكنولوجيا مجموعة من الأنظمة والأساليب المادية و الفكرية المستعملة في تحويل المداخلات إلى مخرجات، كما تمثل مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات والتي تمثل فرصاً أو تهديدات للشركات، فمثلاً اكتشاف لمنظمة معينة فرصة لها وفي نفس الوقت يعتبر مهدداً للشركات المنافسة لها، كما أن استخدام التكنولوجيا يمكن الشركة من التوسع والزيادة وتطوير منتجاتها تقادم التكنولوجيا المستخدم للشركة مقارنة بما يستخدمه المنافسون يعتبر مهدداً لها، عادة ما يؤثر التقدم التكنولوجي على الشركات الصغيرة التي لا تستطيع الحصول على تكنولوجيا جديدة مستخدمة عند المنظمات الكبيرة كما ان درجة تأثير المتغيرات التكنولوجية تختلف من صناعة لأخرى.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

إن مراعاة متغيرات البيئة المختلفة التي تؤثر على أداء المنظمات بمختلف أهدافها يضمن للمنظمة الاستمرار والنمو.

✓ أهمية تحليل البيئة الخارجية:

تحليل البيئة الخارجية لها أهمية كبيرة للشركة كما يساعدها في صياغة الإستراتيجية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

- **توفير المعلومات:** وهي أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية التي توفيرها وعلى ضوءها تستطيع الإدارة التحكم في عدة أنشطة وتوجيهها لكن ينبغي على الإدارة التأكد من مصداقية معلوماتها؛

- **في صياغة الأهداف:** الأهداف التي يجب تحقيقها تخضع لدراسة البيئة الخارجية التي يساعد على وضعها أو تعديلها حسب نتائج تلك الدراسات هذا إلى جانب دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات والوظائف؛

- **صياغة استراتيجية الموارد:** يساعد فهم المتغيرات البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها؛

- **النطاق والمجال المتاح أمام الشركة:** تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق التوزيع ومنافذه وأساليبه وشروط الدفع وتحديد أسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على الشركة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة، كما تساعد في بيان علاقاتها بالمؤسسات الأخرى المختلفة سواء كانت تمثل إمداد بالنسبة لها أو مستقبل تستقبل منتجاتها أو تعاونها في عملياتها ونشاطاتها؛

- تسهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والعملاء الذين تتعامل معها وذلك من خلال القيم السائدة، كما تسهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمجتمعات والممثلين لعملاء الشركة مما قد يحدد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها؛

- تساعد في صياغة رسالة الشركة ومجال عملها؛

- تبيين الفرص التي يمكن اقتناصها؛

- المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها.

✓ مصادر جمع البيانات والمعلومات عن البيئة الخارجية:

تقوم الشركات بجمع البيانات والمعلومات من البيئة الخارجية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بغرض تحديد الفرص معرفة المخاطر التي تواجهها ووضع سياسات لتجنبها، واستخدام هذه المعلومات والبيانات في تنمية وتطوير الاستراتيجيات البديلة وهناك العديد من مصادر جمع البيانات والمعلومات منها:

1- **المصادر الثانوية المكتوبة:** وهي عبارة عن البحوث المنشورة، التقارير الحكومية، المجالات العلمية والتقارير والأبحاث الصادرة من الجمعيات أو المراكز الاستشارية أو الاتحادات التجارية والصناعية والأنترنيت.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

2- المصادر الثانوية الشفهية: يمكن الحصول على المعلومات من أجهزة الإعلام المرئية والمسموعة ومن رجال البيع في الشركة أو من أصدقائهم أو العاملين في منظمات أخرى.

3- مصادر المعلومات الأولية: يتم جمع المعلومات الأولية من خلال المقابلات والاجتماعات بين الشركة وأطراف أخرى من خارج الشركة وتجمع المعلومات من خلال قوائم الاستقصاء.

4- التجسس الصناعي والتجاري: يتم الحصول على المعلومات مكتوبة أو شفهية ومن أساليب التجسس:

- رشوة بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين؛
 - الإعلان عن وظائف بالشركة لدخول بعض العاملين في الشركات الأخرى المعاينة والحصول منهم على معلومات معينة؛
 - تحليل منتجات المنافسين؛
 - محاولة الدخول في نشاط تجاري مشترك مع الشركات الأخرى تعيين الموظفين السابقين للشركات الأخرى؛
 - متابعة تقارير البيع الوكلاء والموردين؛
 - سرقة التصميمات والنماذج للشركات المنافسة؛
 - الحصول على مستندات القضايا القانونية للمنافسين؛
 - الحصول على التقارير المالية للمنافسين.
- 5- الحاسوب: يمكن جمع البيانات من خلال الحاسب الآلي وتبويبها وتحليلها ويمكن الاستعانة ببرامج نظم تدعيم القرارات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي، تستخدم هذه النظم لمعرفة الفرص والمهددات للشركة كما يمكن استخدامها في متابعة المنافسين من حيث الأداء المالي.

يمكن القول أن على المنظمات الاهتمام بجمع المعلومات عن البيئة الخارجية العامة والخاصة للاستفادة منها في تحديد الفرص والتهديدات لتحبيدها والاستفادة من المعلومات في بناء وتطوير الاستراتيجيات

✓ التنبؤ بمتغيرات البيئة:

هناك العديد من الأساليب التي تستخدم للتنبؤ ويمكن تقسيمها إلى أساليب وصفية وأساليب كمية، وسيتم تناولها على النحو التالي:¹

(أ) أساليب وصفية:

هي أساليب تقوم على الخبرة والتقدير الشخصي للأفراد داخل وخارج الشركة وحسب المستوى الهرمي للقرارات منها:

¹ ماهر أحمد، "اتخاذ القرار بين العلم والابتكار"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص121.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

➤ **الحدس والخبرة:** تعتبر من الأساليب الوصفية الأكثر شيوعاً في القيام بعملية التنبؤ والمتعلقة بالقرارات اليومية لأنها قرارات سريعة النتائج ومدى الاستجابة عليها، وفيها يعتمد متخذ القرار كلياً على خبرته وتقديره أكثر من النماذج العلمية والإحصائية.

➤ **طريقة دلفي:** أساس هذه الطريقة هو اشتراك عدد معين من الخبراء أو المديرين لديهم الخبرة في الموضوع في عملية التنبؤ بظاهرة معينة وذلك عن طريق مراسلة تتم بالمراحل التالية:

- يتم اختيار شخص يكون مسؤولاً عن مهمة القيام بعملية التنبؤ ويسمى بالمنسق يتميز هذا الأخير بدرجة عالية من الخبرة والمعرفة بالظاهرة محل التنبؤ؛
- يقوم المنسق بإرسال استفسارات إلى الخبراء في صورة قائمة أسئلة لإبداء الرأي حول الظاهرة محل التنبؤ؛
- عند وصول الإجابات التحريرية من قبل الخبراء يقوم المنسق بدراسة لكل المراسلات وتبويب الإجابات ثم إرسال استفسارات لهؤلاء مع تزويدهم بالمعلومات المتجددة والمستوحاة من قبل بعض الخبراء المشاركين في عملية التنبؤ ثم يطلب منهم إبداء الرأي حول الظاهرة مجدداً مع توضيح المبررات؛
- يتم تكرار الخطوة السابقة عدة مرات حتى يتم التوصل إلى درجة كبيرة من الاتفاق في تقديرات الخبراء حول الظاهرة محل الدراسة.

من مزايا طريقة دلفي إنها تسهم في الاستفادة من آراء مجموعة كبيرة من الخبراء المختصين وبانخفاض التكلفة المادية نتيجة تبادل الآراء عن طريق المراسلة والافراد والحيادية وعدم التأثير نتيجة لعدم الاجتماع، ومن عيوبها أنها تستغرق فترة زمنية طويلة في عملية اتخاذ القرارات.¹

• **أسلوب العصف الذهني:** وفقاً لهذه الطريقة يتم عرض موضوع النقاش على أعضاء الجلسة للإدلاء بأرائهم حول الموضوع ولكي تنجح هذه الجلسات لابد من توافر ثلاثة شروط:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار؛
- ينبغي تشجيع كل الأفكار التي تطرح في الجلسة؛
- ينبغي تنمية الأفكار المطروحة بإضافة عناصر جديدة أو حذف بعض العناصر لتتكامل أفكار الأفراد في الجلسة.

(ب) أساليب كمية:

تعتمد الأساليب الكمية على استخدام النماذج الرياضية في تحليل المتغيرات الخاصة بالشركة عند توفر البيانات اللازمة ومن الطرق المستخدمة في ذلك:

¹ القمامين أحمد عطا الله، "الإدارة الاستراتيجية"، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص 87.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

- طريقة المتوسطات المتحركة: وهي أكثر النماذج استخداما، حيث تستخدم عند التنبؤ بقيمة متغير ما لفترة زمنية، فهي عبارة عن سلسلة من الأوساط الحسابية لعدد محدود من البيانات الزمنية ويقدر المتوسط عن طريق حذف قيمة سنة وإضافة السنة التالية وذلك بصورة مستمرة حتى تكتمل قيم كل سلسلة؛
- طريقة تحليل الانحدار الخطي البسيط: يتم استخدام النماذج الخاصة بالانحدار البسيط لمعرفة الاتجاه العام للسلسلة الزمنية الخاصة بالظاهرة محل التنبؤ، ومن ثم يتم التوقع مستقبلا بامتداد خط الانحدار والهدف منها توضيح العلاقة بين متغيرين فقط أحدهما مستقل والآخر تابع؛
- طريقة تحليل السلاسل الزمنية: تقوم هذه الطريقة على فرص ما حدث في الماضي سوف يتكرر في المستقبل، فالعلاقة بين المتغيرات تظل ثابتة وهذا يخالف الواقع حيث تتصف البيئة بسرعة التغير، وبالتالي المستخدم لهذا الأسلوب يمكن إجراء تعديلات على نتيجة التنبؤ.¹

✓ تقييم الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية:

ينبغي على واضعي الاستراتيجيات مسح البيئة الخارجية قبل وضع الإستراتيجية للتعرف على الفرص والتهديدات تشخيص البيئة الخارجية يتطلب من المدير اتخاذ قرار من واقع البيانات عن مجموعات المعلومات التي يعتقد بضرورة تجاهها، وتتأثر عملية تقييم البيئة بعوامل مختلفة منها تصرفات المنافسين وتصرفات الموردين.

✓ العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية:

هناك عدة عوامل تحكم كفاءة البيئة الخارجية منها:

- تغير أو ثبات البيئة: كلما كانت عوامل البيئة سريعة التغير صعب تحليلها، إذا اتسمت بالثبات النسبي فسيكون تحليلها أبسط وأيسر؛
- تعدد وتنوع عوامل البيئة: كلما زادت درجة تنوع وتعقد البيئة صعب تحليلها واحتاج الأمر إلى أساليب رياضية وإحصائية في التحليل؛
- تكلفة الحصول على معلومات تخص البيئة: قد تتعدد وتتغير المعلومات لكن يصعب الوصول إليها أو وجود عوائق تحد من الوصول إليها مثلا ارتفاع التكاليف يمكن أن يشكل عائقا في الحصول عليها؛
- الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات: الكفاءات الإدارية من أكثر العوامل أهمية التي تحكم كفاءة تحليل البيئة إلى جانب توافر الوسائل والأدوات التي تستخدم في التحليل، كلما توافرت الأدوات والكفاءات أمكن ذلك تحليل البيئة بصورة أدق والعكس في حالة عدم توافر الكفاءات والأدوات.

¹كاسب سيد علي ومحمد فهمي، "أساسيات الاقتصاد الإداري، مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالي"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، مصر؛ 2009، ص-ص:333-334.

2. البيئة التنافسية (البيئة الخارجية الخاصة)

تتضمن البيئة التنافسية المتغيرات التي تؤثر على الشركة وعلى غيرها من الشركات التي تنتج منتجات متشابهة أو بدائل لبعضها، ويطلق عليها أيضا البيئة الخارجية الخاصة لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها الشركة وتتنافس فيها مع غيرها من الشركات، متغيرات البيئة التنافسية يمكن أن تؤثر ايجابا او سلبا على حصة الشركة وربحها ومركزها التنافسي.

يمكن تعريف البيئة التنافسية بأنها المحيط الذي تعمل فيه المنظمة مع غيرها من الشركات وتتابع فيه أنشطة المنافسين بشكل عام وفي القطاع على وجه التحديد، كما تلبي فيه رغبات العملاء وتستطيع من خلاله تحقيق الميزة التنافسية.

تتكون البيئة التنافسية من عدة متغيرات يمكن توضيحها وفق النقاط التالية:وهي العملاء، المنافسون الحاليون، القوى العاملة، الموردون، المنتجات البديلة والمنافسون المحتملون.

(1) العملاء:

يتم تحديد العملاء وتحديد احتياجاتهم والعمل على توفيرها من قبل الشركة، على الشركة معرفة سلوك المستهلكين لتعديل منتجاتها للتوافق مع أذواقهم، المستهلكون يختلفون في احتياجاتهم وقدرتهم الشرائية واستعدادهم للشراء بالتالي لابد للشركة من تقسيم المستهلكين إلى قطاعات حسب الطلب والظروف والتفصيلات، كما يتعين لها دراسة العوامل الديموغرافية للتمكن من تحديد حجم الطلب في المستقبل، ثم من بعد ذلك تصمم المنتجات حسب القطاعات وتتأثر قوة العملاء التفاوضية بكل من:حجم المشتريات من القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف العميل، نمطية منتجات القطاع، ضعف ربحية العملاء، العملاء يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي، أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات العملاء، امتلاك العملاء لمعلومات كاملة، يختلف طلب الأفراد من طلب الصناعات وعلى الإدارة الإستراتيجية تصنيفهم إلى قطاعات والإنتاج لهم بناء على مواصفات لأنهم يتفوقون بالمعرفة العالية للمنتجات.

(2) المنافسون المحتملون:

قد يشكل دخول منظمات جديدة خطرا على الشركات العاملة في القطاع، وفقا لما يتوفر لها من موارد ضخمة وقدرة على اقتحام السوق حيث تتجلى هذه القدرات في شكل أسعار عرض منخفضة، ومن ثمة تؤثر على مردودة القطاع ككل وتحدد درجة خطورة المنافسين المحتملين من خلال نوعية موانع الدخول التي يفرضها القطاع وردود أفعال المنافسين الحاليين وتتلخص موانع الدخول في:

- اقتصاديات الحجم: قد يحجم المنافسين المحتملين من الدخول لسوق الصناعة إذا كان ذلك يقتضي منهم

الدخول بحجم كبير أي تحمل تكاليف عالية الأسعار؛

- تمييز المنتج: يتطلب تمييز المنتج صرف مبالغ طائلة من قبل الشركة حتى تستطيع جذب العملاء

وتغيير الذوق، قد تتجح الشركة في ذلك أو قد تفشل وفشلها يعد تهديدا لها بالخروج من الصناعة؛

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

- الحاجة إلى رأس المال: الدخول في الصناعة يحتاج إلى صرف واستثمار موارد مالية ضخمة لتحسن موقف الشركة من حيث الابتكار والتميز في مواجهة المنافسين قد تكون هذه النفقات عقبة للشركة في الدخول لأنها لا يمكن استردادها وبالتالي تمتنع عن الدخول في الصناعة؛
- الأوضاع غير المناسبة من حيث التكاليف: الشركات الموجودة في السوق قد تكون لها مزايا غير متوفرة للشركات التي ترغب في الدخول الصناعة، ومن أمثلة هذه المزايا إمكانية الحصول على المواد الخام من موردين مميزين ذوي تسهيلات أفضل اغتنامها تكنولوجيا أو انفراد بإعانات حكومية ترتبط هذه المزايا بمنحنى التعلم ومنحنى الخبرة؛
- الوصول إلى قنوات التوزيع: يحتاج المنافسون المحتملون إلى تأمين العمل مع منافذ توزيع معينة ليصل إلى المستهلك النهائي، بما يضمن كفاءة وسرعة توزيعها مقارنة بالشركات المنافسة قد يصعب على المنافسين المحتملين الوصول إلى قنوات التوزيع إذا كان عدد التجار محدودا، ارتباط التجار بالمنافسين الحاليين وغيرها؛
- السياسات الحكومية: قد تكون هناك سياسات حكومية تشكل موانع للوصول لبعض الصناعات إلا بترخيص أو إجراءات بموجبها تتحدد حصة معينة، هذه الموانع تحد من دخول المنافسين الجدد لا يلتزمون بهذه القيود.

(3) رأس المال البشري:

يعتبر تحليل رأس المال البشري من الأمور الضرورية التي تساعد في الحصول على العمالة والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف واستراتيجيات الشركة، ومن الجوانب ذات الصلة التي ينبغي دراستها في هذا الصدد تأثير العلاقات التعاقدية ، درجة توافر العمالة المطلوبة ، القضايا الخاصة بالعاملين وتفاوت الدور الذي تلعبه النقابات العمالية من دولة لأخرى، قد تواجه الشركة بعض المحددات في الحصول على احتياجاتها من القوى العاملة حيث نجد في بعض الدول يتم الرجوع إلى الجهة المختصة بشؤون العمال بالتالي تنخفض مقدرة الشركة على الاختيار الجيد للعاملين، في حالة توافر قوى عاملة بكفاءات ومقدرات ضعيفة يمثل ذلك تهديدا للشركة.

(4) الموردون:

يمكن النظر للموردين على أنهم يمثلون مهددا للشركة عندما تكون لديهم القدرة على السيطرة على أسعار المدخلات وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت جملة من الشروط والمتمثلة في درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن، غياب المنتجات البديلة، القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما، يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري، تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل وتهديد التكامل الأمامي.

(5) السلع البديلة:

ظهور منتجات بديلة من شأنه يشكل قيودا على أسعار الشركة ومن ثم خفض الأرباح، وبالتالي ظهور سلع بديلة يمثل تهديدا للشركة إذا وضعت حدا على الأسعار التي يتحملها المشتري

(6) المنافسون الحاليون:

تأخذ المنافسة بين المنافسين الحاليين في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات، وتقديم الضمانات الملائمة للعميل، ويرجع وجود شدة المنافسة إلى أن هناك عددا من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعون إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك والعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة آثار على المنافسين حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات وتوصف المنافسة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة ، وتتجم شدة المنافسة عن تصافر عدد من العوامل الهيكلية والتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع، بطء نمو قطاع النشاط، التكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرفع من الطاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التصور، حواجز الخروج.

هناك بعض الأسئلة التي تعتبر بمثابة مؤشرات لقياس البيئة التنافسية وينبغي على أي منظمة أن تجيب عنها

بدقة وهي:¹

- ماهي جوانب القوة الأساسية لمنافسينا؟
- ماهي جوانب الضعف الرئيسية لمنافسينا؟
- ماهي الأهداف والاستراتيجيات الرئيسية لهم؟
- كيف يتصرف المنافسون حيال الظروف البيئية المختلفة التي تؤثر على الصناعة؟
- ماهو وضع منتجاتنا في مقارنة منتجات منافسينا؟
- إلى أي درجة يمكن التوصل إلى منتجات بديلة يمكن أن تهدد المنافسين في هذه الصناعة؟

2. البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي العوامل أو المتغيرات المؤثرة على الشركة من داخلها وتقسّم في العادة إلى ثلاثة أصناف هي: البناء التنظيمي، ثقافة الشركة، الموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية ، تسويقية ، البحث والتطوير ونظم المعلومات الإدارية، تحليل البيئة الداخلية يمكن الشركة من معرفة جوانب القوة والضعف لدى الشركة، معرفة نقاط القوة و الضعف مهمة في الاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات الخارجية، وباعتبار ان الشركة لا يمكن أن تكون لها جوانب قوة في جميع مجالاتها الداخلية فإنه من الضروري محاولة الاستفادة من جوانب القوة التي لديها وتحويلها إلى مزايا تنافسية للشركة، يمكن التعرف على عناصر البيئة الداخلية على النحو

التالي:²

¹الماضي محمد المحمدي، " إدارة الاستراتيجية"، مركز السلام للتجهيز الفني، الطبعة السادسة، القاهرة، 2007، ص-ص: 159-160.

²القاسميين أحمد عطا الله، مرجع سابق الذكر، ص-ص 78-136

أولاً: الهيكل التنظيمي

يعرف بأنه الطريقة التي تقوم منظمات الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في الشركة وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالشركة وهناك عدة أشكال للهيكل التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي البسيط، الهيكل التنظيمي حسب الوظائف، الهيكل التنظيمي متعدد الأقسام وهيكل المصفوفة.

__ **الهيكل التنظيمي البسيط:** ويتكون من مستويين هما: مستوى الإدارة العليا ممثلة في المدير والمستوى الثاني ممثل في العاملين، هذا الهيكل يناسب الشركات صغيرة الحجم والمتخصصة في إنتاج منتج واحد، فالعلاقة التنظيمية بسيطة تتم مباشرة من المدير للعاملين دون وساطة، غالباً ما يرافق الهيكل البسيط الشركات عند نشأتها لكن مع التوسع يصبح غير مناسب؛

__ **الهيكل التنظيمي حسب الوظائف:** وفقاً لهذا الهيكل يتم تقسيم العمل حسب التخصص، حيث يتم إضافة مستوى إداري جديد بين المدير والعاملين للإشراف والتنسيق، يتناسب هذا الهيكل مع الشركات الكبيرة نسبياً؛

__ **الهيكل التنظيمي حسب الفروع:** حسب الهيكل تتكون الشركة من عدة فروع لكل فرع مدير مسؤول عن الإدارة ويرأس مديري الإدارات المختلفة تسويق، إنتاج، مالية وغيرها، تنصف هذه العملية الإدارية بالتعقيد الشديد أحياناً تعد الشركات ذات الهيكل التنظيمي حسب الفروع بيئة مناسبة لتبني التخطيط والإدارة الإستراتيجية؛

__ **الهيكل متعدد الأقسام:** مع زيادة حجم الشركات تصبح هناك صعوبة في الرقابة، لذا يفضل تقسيم الشركة إلى أقسام يتم تعيين رئيس لكل قسم يلتزم بإرسال تقرير دوري بشكل مباشر لمدير الشركة؛

__ **هيكل المصفوفة:** عبارة عن هيكل يحتوي على اثنين أو أكثر من خطوط السلطة، اثنين من خطوط سلطة الميزانية واثنين من مصادر الأداء والمكافأة، تتكون المصفوفة من خلايا كل خلية تعبر عن مزيج من السلطة المتعلقة بمجال العمل والسلطة المتعلقة بالوظيفة، يعتبر الهيكل المصفوفة نظام لحل الصراع لأنه يؤدي إلى اقتسام السلطة والتفاوض بشأن الأولويات وتخصيص الموارد.

ثانياً: ثقافة الشركة

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في الشركة وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك أعضاء الشركة، تمثل عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء، قد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً للإنجاز أو قد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء، إذا كانت الثقافة التنظيمية إيجابية فإنها تؤدي بعض الوظائف الهامة في الشركة منها:

__ تمنح العاملين في الشركة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة؛

__ تضيف عناصر تساعد الشركة على تعميق الاستقرار فيها؛

__ تشكل مرجعية للعاملين في الشركة.

الفصل الثاني:.....أساسيات حول الأداء المستدام

ثالثا: الموارد

هي الموارد المالية والبشرية والطبيعية والتكنولوجية والمعلوماتية، من خلال هذه الموارد يمكن تقييم قدرة الشركة في الاستفادة من الفرص وتحديد التهديدات لتحقيق الميزة التنافسية هذه الموارد قد تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث القوة والكفاءة والتأثير.

أهمية تحليل البيئة الداخلية

تتبع أهمية تحليل البيئة الداخلية من الآتي:

- _ ساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف الشركة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج؛
- _ الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها للقضاء على العوائق؛
- _ معرفة نقاط القوة والضعف (تحليل البيئة الداخلية) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن الشركة من اغتنام أكثر عدد من الفرص؛
- _ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على منظماتهم؛
- _ مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛
- _ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

تقييم البيئة الداخلية:

بعد معرفة إمكانات المنظمة الداخلية ينبغي تقييم هذه الإمكانيات لمعرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة ويمكن تقييم المنظمة وفقا للخطوات التالية:

- _ جمع المعلومات الخاصة بأداء المنظمة وحصر الإمكانيات المتوفرة؛
 - _ مقارنة ما هو متاح من الإمكانيات بالاحتياجات الفعلية اللازمة لكل قطاع أو أسواق التنافس وذلك لمعرفة جوانب القوة التي تبني عليها الإستراتيجية وجوانب الضعف التي يلزم تجنبها أو مراعاتها في وضع الإستراتيجية؛
 - _ مقارنة جوانب القوة والضعف في المنظمة مع منافسيها لتحديد المزايا التنافسية .
- وفي الأخير نستخلص أن إدارة المعرفة لها تأثير فعال على البيئة المحيطة بها (الخارجية والداخلية والتنافسية) حيث يجب على المنظمة أن تستغل فرصها وتفاذي تهديدات بيئتها الخارجية، والعمل على اكتساب نقاط القوة والفضاء على نقاط ضعفها ودراسة بيئتها التنافسية.

خلاصة الفصل

تبين من خلال هذا الفصل أن الأداء المستدام هو الإنجاز والسلوك وأنه مرتبط بشدة بتحقيق الأهداف المسطرة وحسن الاستغلال الذي يعني الفعالية والكفاءة، وأن الأداء ليس بعدا واحدا وإنما هو مفهوم متعدد الأبعاد فهو يشمل البعد الاقتصادي أولا والبعد الاجتماعي والبيئي...والجدير بالذكر ان هذه الأبعاد مرتبطة فإهمال الجانب الاجتماعي يؤثر على الجانب الاقتصادي إما عاجلا أو آجلا كما أن الأداء لا يكتمل إلا إذا ارتكز على عدة ركائز أساسية لابد منها، ويعتمد الأداء المستدام على الموجودات الملموسة والغير ملموسة وتلعب تلك الملموسات دورا كبيرا في تحسين الأعمال ونموها وتميزها وقد يتأثر الأداء بعوامل داخلية تتضمن عوامل تنظيمية كالهيكلة التنظيمي والثقافة التنظيمية وعوامل بشرية وتكنولوجية إضافة الى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء المستدام هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له.

وبصورة عامة فإن تأثير إدارة المعرفة في الأداء المستدام يتفرع على المحاور الخمسة للأداء، فيظهر تأثير إدارة المعرفة على المحور المالي بزيادة الإيرادات عن طريق ابتكار منتجات جديدة أو تحسين مواصفات المنتجات الحالية، على محور العمليات الداخلية يظهر أثر إدارة المعرفة في كفاءة هذه العمليات وبخاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث يتطلب تطوير الروابط مع إدارة المعرفة تغييرات كبيرة في مجالات رئيسية تتمثل في الأدوار والعلاقات والتركيز الاستراتيجي والتركيز على التعلم، وإما وظيفة التسويق فهي بمعرفة الزبون ومعرفة تتأثر كثيرا باكتساب المعرفة وتخزينها وتطبيقها بالإضافة إلى عمليات كثيرة أخرى كالاتصال والإبداع والابتكار وغيرها، المحور الثالث يظهر تأثير إدارة المعرفة على رضا الزبائن وهي تطوير لإدارة علاقات الزبون وتقسيم معرفة الزبون إلى: معرفة من الزبون، معرفة حول الزبون، معرفة لأجل الزبون وكذلك تؤثر إدارة المعرفة على توجيه الزبون، في المحور الرابع المتعلق بالتعلم والنمو فإن التعلم يتضمن التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، التعلم الفردي يعتمد على اكتساب المعرفة، تقاسمها تخزينها ونشرها وتوزيعها، أما التعلم التنظيمي هو تعلم المؤسسة ككل يعتمد على قدرة التعلم التي يتم تنميتها من خلال ثلاث مراحل: اكتساب المعرفة، تقاسم وتطبيق المعرفة أما النمو والتوسع سواء كان داخليا أو خارجيا فهو مبني على موارد وكفاءات المؤسسة الداخلية وفي المحور الأخير المتعلق بالبيئة فإن إدارة المعرفة تؤثر وتتأثر ببيئتها الداخلية والخارجية العامة وخاصة البيئة التنافسية، حيث البيئة الخارجية العامة هي متغيرات لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها كمتغيرات اقتصادية حكومية تكنولوجية، أما بيئتها التنافسية هي متغيرات تؤثر على المؤسسة كالعلاء المنافسون المحتملون الموردون، وبيئتها الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي وثقافة الشركة.

ومنه فإن لتطبيق إدارة المعرفة دور كبير وملموس على الأداء المستدام فهي تساهم في عملية التعلم وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء
المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي

عبد الحفيظ بو الصوف

تمهيد:

تمهيد بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة والأداء المستدام وكذا تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام ولكي تكتمل معالجة الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة واختيار الفرضيات تخصص هذا الفصل لدراسة حالة كلية لتطبيق المفاهيم النظرية وقد وقع اختيارنا على المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- بحيث سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية وعرض النتائج واختيار الفرضيات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

يتضمن هذا المبحث نظرة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-حيث قمنا بالتعرف على موقع ومساحة ومهام المركز والأهداف التي وجدت من أجله، والتعرف على مختلف المعاهد والتخصصات الموجودة.

المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة هو مؤسسة عمومية دارت طابع علمي ثقافي، يتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي يهدف إلى توفير تكوين علمي نوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 8-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 جويلية 2008. فتح المركز الجامعي أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2009/2008 لأكثر من ألف طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب القرار رقم 1-14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق للي 23-10-2014م الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم 1-11-2014م تطورت التحرير الوطنية

يقع المركز الجامعي ميلة على بعد 5 كم عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلدية ميلة وزغاية يتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار، تضم مجموعة المباني التي تحتلها المعاهد، المكتبات، مقر الإدارة المركزية وغيرها من المباني والإدارات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوصوف ميله

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله

الشكل (2): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميله-



المصدر : من وثائق المؤسسة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوالصوف ميلة

حيث كما هو موضح في الشكل أعلاه يتكون الهيكل الإداري من:

1) مكتب الأمين العام: يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي ويتكون من:

أ. المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات النقابية والرياضية وتتكون من أربعة مصالح:

– مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية؛

– مصلحة تكوين وتحسين المستوى؛

– مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛

– مصلحة المستخدمين الأساتذة؛

ب. المصالح التقنية المشتركة: تتكون من أربعة مراكز هامة هي:

– مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والإنسان والتعليم المتلفز عن بعد؛

– مركز الطبع السمعي البصري؛

– مركز التعليم المكثف للغات؛

– مركز التعليم المكثف للغات؛

– مكتب الأمن الداخلي.

ت. المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل تتكون من أربع مصالح هي:

– مصلحة النظافة والصيانة؛

– مصلحة المحاسبة ومرافقة السير والصفقات؛

– مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث؛

– مصلحة الوسائل والبرد والأرشيف.

2) المدير المساعد المكلف بالتنمية والإشراف يتكون من مصالح هي:

– مصلحة الإحصاء والإشراف؛

– مصلحة الإعلام والتوجيه؛

– مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز.

أ. المدير المساعد المكلف بالدراسات في التخرج والتكوين المتواصل والشهادات يتكون من ثلاث مصالح هي:

– مصلحة الشهادات؛

– مصلحة التكوين المتواصل؛

– مصلحة التعليم والتدريب والتقييم؛

1) المعاهد: توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

– معهد العلوم والتكنولوجيا؛

– معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

– معهد الآداب واللغات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوالصوف ميلة

وتأتي على ذكرها بالتفصيل على ما تقدمه من عروض تكوينية فيما يلي:

✓ معهد العلوم التكنولوجية:

تأسس معهد العلوم والتكنولوجيا في عام 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 8-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 تتمثل مهمته في تزويد الطلبة بتكوين نوعي في مجالات الرياضيات والإعلام الآلي والتكنولوجيا بما يسهل للطلبة الاندماج المهني والمساهمة الفعالة في تنمية البلاد والمنطقة في هذه المجالات التكنولوجية التي تشهد تطور متساوي.

الأقسام: يضم المعهد ثلاث أقسام

- قسم العلوم الطبيعية والحياة؛
- قسم العلوم والتقنيات.

عروض التكوين

يقدم معهد العلوم والتكنولوجيا تكوينا بيداغوجي في ليسانس والماستر في جميع اختصاصات ميادين الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة والعلوم والتقنيات.

التكوين في الليسانس:

الجدول رقم 3: ميادين التكوين في ليسانس لمعهد العلوم والتكنولوجيا

الميادين	الشعب	التخصصات
رياضيات وإعلام آلي	-إعلام آلي -رياضيات	-نظم معلوماتية -رياضيات
علوم الطبيعة والحياة	-علوم بيولوجية -بيو تكنولوجيا -بيئة ومحيط	-بيو كيمياء -بيو تكنولوجيا نباتية وتحسين النباتات -حماية الأنظمة البيئية
العلوم والتقنيات	-ري -كهرؤ ميكانيك -هندسة مدنية -هندسة ميكانيكية	-ري -كهرؤ ميكانيك -هندسة مدنية -طاقوية

المصدر : من اعداد الطالبين

التكوين في الماستر:

الجدول 4: ميادين التكوين في الماستر لمعهد العلوم والتكنولوجيا

الميادين	الشعب	التخصصات
الرياضيات والإعلام آلي	-إعلام آلي	-علوم وتكنولوجيا الاعلام والاتصال.
علوم الطبيعة والحياة	-علوم بيولوجية	-بيو كيمياء تطبيقية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوالصوف ميلا

-بيو تكنولوجيا النبات -حماية الأنظمة البيئية	-بيو تكنولوجيا -بيئة ومحيط	
-ري الحضري -كهرو ميكانيك -هياكل -طاقوية	-ري -كهرو ميكانيك -هندسة مدنية هندسة ميكانيكية	العلوم والتقنيات

المصدر : من اعداد الطالبين

التكوين في الدكتوراه:

يتوفر المعهد على برنامج دكتوراه في مجالات الرياضيات وعلوم الطبيعة والحياة:

البحث العلمي:

الأنشطة البحثية للأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه في المعهد، يتم تنظيمها ودعمها من قبل مخبريين:

- مخبر الرياضيات وتفاعلاتها؛

- مخبر العلوم الطبيعية والمواد.

✓ معهد الآداب واللغات

تم انشاء معهد اللغات والآداب اليوم من قسمين:

- قسم الأدب واللغة العربية؛

- قسم اللغات الأجنبية.

عروض التكوين:

يقدم معهد الأدب واللغات عروض تغطي الدورات الثلاث: الليسانس والماستر والدكتوراه.

التكوين في الليسانس:

الجدول 5: ميادين التكوين في الليسانس لمعهد الآداب واللغات

الميادين	الشعب	التخصصات
الأدب العربي	دراسات أدبية	أدب عربي
	دراسات لغوية	لسانيات تطبيقية
أدب ولغات أجنبية	لغة فرنسية	
	لغة إنجليزية	

المصدر : من اعداد الطالبين

التكوين في الماستر:

الجدول 6: ميادين التكوين في الماستر لمعهد الآداب واللغات

الميادين	الشعب	التخصصات
الأدب العربي	دراسات أدبية	أدب جزائري
	دراسات لغوية	أدب عربي قديم

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

أدب عربي حديث ومعاصر لسانيات تطبيقية لسانيات عربية		
علوم اللغة تعليمية اللغات الأجنبية	لغة فرنسية لغة إنجليزية	أدب ولغات أجنبية

المصدر : من اعداد الطالبين

التكوين في الدكتوراه:

تم تنظيم أول مسابقة للدكتوراه في موسم 2016/2015 تخصص أدب حديث ومعاصر وفي الوقت الحالي يضم المعهد 31 طالب دكتوراه.

✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نشأ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تنظيمي مع نشأة المركز الجامعي في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 9 جويلية 2008.

تتمثل مهمة المعهد في توفير تكوين نوعي للطلبة في مختلف التخصصات الاقتصادية والتجارية والادارية، بلغ عدد طلبة المعهد 2816 طالب في الموسم الحالي 2019/2018 يؤطّره 86 أستاذ.

الأقسام: يضم المعهد قسمين هما:

- قسم علوم التسيير؛
- قسم العلوم الاقتصادية.

عروض التكوين:

يضمن المعهد تكوين بيداغوجي في الأطوار الثلاثة ليسانس ماستر ودكتوراه، حيث تزاوّل الدراسة في المعهد في ميدان واحد: ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، إذ يتلقى الطالب في هذا الميدان تكوين مشترك بقسم الجدع المشترك والذي يضم (915 طالب) لسداسين (السداسي الأول-السداسي الثاني). وابتداء من السنة الثانية يتم التحاق الطالب بإحدى الشعب المتوفرة.

التكوين في الليسانس:

الجدول 7: ميادين التكوين في الليسانس لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميادين	الشعب	التخصصات
علوم التسيير	علوم التسيير	إدارة أعمال إدارة مالية
	علوم مالية ومحاسبة	محاسبة وجباية
العلوم الاقتصادية والتجارية	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي وبنكي
	علوم تجارية	تسويق

المصدر : من اعداد الطالبين

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

التكوين في الماجستير:

الجدول 8: ميادين التكوين في الماجستير لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميادين	الشعب	التخصصات
علوم التسيير	علوم التسيير	إدارة أعمال إدارة مالية
	علوم مالية ومحاسبة	مالية المؤسسة
العلوم الاقتصادية والتجارية	علوم اقتصادية	اقتصاد نقدي وبنكي
	علوم تجارية	تسويق الخدمات

المصدر : من اعداد الطالبين

التكوين في الدكتوراه:

في الموسم الجامعي 2018/2017 تم فتح 9 مناصب في الدكتوراه شعبة علوم التسيير تخصص إدارة مالية.

في الموسم الجامعي 2019/2018 تم فتح 9 مناصب في الدكتوراه شعبة علوم التسيير تخصصات (إدارة مالية، تسيير الموارد البشرية، إدارة أعمال).

البحث العلمي:

الأنشطة البحثية للأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه في المعهد يتم تنظيمها ودعمها من قبل مخبر دراسات استراتيجيات التوزيع الاقتصادي من أجل التنمية المستدامة. المكتبة المركزية: لها قاعتان للمطالعة تتسع 1000 مقعد. العيادة: وهي عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة والأداء المستدام في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله-

أولاً: إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي عملية تنظيم داخل المؤسسة والمنظمات، وتشمل جميع الإجراءات والأدوات التي تستخدم لجمع وتحليل وتوزيع وتخزين واستخدام المعرفة داخل المؤسسات والمنظمات وتهدف إدارة المعرفة إلى تحسين الاداء العام للمؤسسة والتأكد من أن المعرفة المتاحة مستخدمة بشكل فعال ومنتج، وتشكل العديد من العمليات مثل جمع المعرفة وتحليلها وتبادلها وتخزينها واستخدامها في عمليات اتخاذ القرارات وتطوير الممارسات الجيدة وتعزيز التعلم والابتكار وتحسين الأداء، ومن خلال هذا حاولنا طرح مجموعة من الأسئلة التي تتعلق باكتساب المعرفة، توصلنا إلى أن الاطلاع على آراء الأساتذة عن كيفية اكتساب المعرفة من طرف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله- يتمثل في:

- تشخيص واكتساب المعرفة؛

- توليد المعرفة؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

- توزيع ونشر وتقاسم المعرفة؛

- تخزين وتطبيق المعرفة.

ثانيا: الأداء المستدام

يشير إلى القدرة على تلبية الاحتياجات الحالية دون التضحية بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها وبمعنى آخر، فإن الأداء المستدام يركز على الحفاظ على التوازن بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع، وتحقيق التقدم والنمو بشكل مستدام، ويعتمد كذلك على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتحقيق التنمية المستدامة التي تلي الاحتياجات الحالية دون التأثير على تلبية الاحتياجات في المستقبل والمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله- على ثلاث تأثيرات كالاتي:

- تأثيرا إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية؛

- تأثير إدارة المعرفة في التعليم والنمو؛

- تأثير إدارة المعرفة في رضا المجتمع.

المبحث الثاني: إجراءات لدراسة المنهجية

المطلب الأول: نموذج الدراسة

بناء على مضمون الدراسة وأهدافها وفرضياتها وبالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة والأداء المستدام، تم تصميم نموذج فرضي للدراسة يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، معبرا عن الحلول التي يفترضها الطالب للإجابة على فرضيات الدراسة ما يلي:

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة المتناولة في بحثنا هذا كالاتي:

أولا: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه كل المفردات التي يهتم الباحث بدراستها سواء كانت بشرية أو مادية شرط اشتراكها في مجموعة من الخصائص، وتحدد حسب طبيعة وأغراض البحث، بهدف تعميم النتائج عليها تماشيا مع أهداف هذا البحث وما تقتضيه متطلبات الدراسة، اخترنا أن تشمل المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة لسببين، السبب الأول: والذي يعتبر عاما فهو أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله يعد قطاعا خدميا فالخدمات تحتاج إلى تفاعل مباشر بين أساتذة المركز والإدارة وهو ما يستوجب جهودا مضاعفة لرفع فعالية إدارة المعرفة، أما السبب الثاني الذي دفعنا لتطبيق دراستنا الميدانية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله فكان توفر التكنولوجيا فيه ومدى تفاعل المستخدمين معها للتواصل بينهم وبين الإدارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

ثانيا: عينة الدراسة

قبل التطرق إلى تحديد حجم عينة الدراسة، لا بد من عرض أهم العوامل المحددة والتي تؤثر على حجم العينة المدروسة، إذ يتعين على الباحث الموازنة بين عاملين أساسيين عند تحديد حجم العينة، أولهما الدقة في تمثيل الواقع وهذا يتطلب الزيادة في حجم العينة، وثانيا تكلفة الاستقصاء والتي تربط طرديا بحجم العينة. على الرغم من رغباتنا في اعتماد حجم عينة تمثل مجتمع الدراسة بشكل كبير، إلا أن ذلك لا يمكن تحقيقه دائما خصوصا في حالة كبر المجتمعات الأصلية للعينات، لذلك يضطر الباحث لاختيار عينة لتمثيل المجتمع الكلي آخذا بعين الاعتبار عوامل فنية وأخرى غير فنية، حيث نلخص مجتمع وعينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول 9: عدد الاستمارات الموزعة والمعتمدة

المجموع	الاستمارات الغير مسترجعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة
70	10	60	70

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية

تعتبر مرحلة اختيار أداة الدراسة من أهم المراحل في إنجاز البحوث والدراسات حيث يستوجب اختيار الأداة التي تتوافق مع نوع الدراسة، وباعتبار أن هذه الدراسة هي دراسة استقصائية وحسب طبيعة الموضوع فإن الاستبيان من أكثر الأدوات الملائمة ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختيارها.

أولا: بناء أداة الدراسة

الاستبيان: قمنا بتصميم استمارة الاستبيان بناء على فرضيات الدراسة من الأخذ بعين الاعتبار الدراسات السابقة حيث تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة محاور رئيسية تشمل على:

المحور الأول: يضم البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والتي تشمل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الرتبة العلمية، ومعهد الانتماء.

المحور الثاني: يضم إدارة المعرفة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والتي تشمل على تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، توزيع ونشر وتقاسم المعرفة، تخزين وتطبيق المعرفة.

المحور الثالث: يتمثل في الأداة المستدام المتعلقة بأفراد العينة الدراسية والذي يشمل مختلف التأثيرات كما يلي:

- تأثير إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية؛
- تأثير إدارة المعرفة في التعلم والنمو؛
- تأثير إدارة المعرفة في رضا المجتمع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

ثانيا: صدق وثبات الدراسة

يعد الصدق والثبات من التقنيات التي يستعملها الباحث الجاد لإعطاء مصداقية لأدوات البحث وفيما يلي عرض كيفية قياس لكل منهما:

(1) **صدق أداة الدراسة:** ويعني صدق أداة الدراسة قدرة استبيان دراسة على قياسه المتغيرات التي صمم لقياسها وقد تم تحديدها من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي.

(أ) **الصدق الظاهري:** لقد عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لما لهم من كفاءة ودراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم البيانات لمعرفة أدائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبيان وأقسامها وصلتها بمتغيرات الدراسة حيث أسفرت نتائج التحكيم عن حصول معظم العبارات على درجة اتفاق بين المحكمين ويتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات المقياس جيدة وتحمل صدق ظاهريا جليا وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة ولقد استفدنا من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور حيث تم الأخذ بالملاحظات الواردة منهم.

(ب) **الصدق البنائي:** لم نكتفي في معرفتنا بصدق الأداة من خلال الصدق الظاهري لها بالإضافة إلى آراء المحكمين قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجد فيه وبين كل عبارة ويحمل محاور الاستبيان.

الجدول 10 : عبارات الاستبيان

المحور	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	Sig
إدارة المعرفة		(1) تشخيص واكتساب المعرفة		
	01	يقدم المركز الجامعي بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	0.838	0.00
	02	يشارك موظفي المركز الجامعي في المؤتمرات العلمية بما يساهم في اكتساب المعرفة.	0.773	0.00
	03	كل المؤتمرات العلمية هدفها الوصول إلى معرفة جديدة.	0.812	0.00

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوالصوف ميلة

0.00	0.758	عقد ندوات ودورات تدريبية لزيادة مهارة الباحثين.	04
0.00	0.642	يتعاقد المركز الجامعي مع مراكز بحثية لتبادل المعرفة.	05
(2) توليد المعرفة			
0.00	0.811	يعتمد المركز الجامعي في توليد المعرفة على ورشة التعلم التنظيمية.	06
0.00	0.448	يستعين المركز الجامعي في تطوير مهارات أساتذة على خبرة الزملاء القدامى.	07
0.00	0.451	يشجع على ابتكار المعرفة من خلال نظام الجوائز والمكافآت.	08
0.00	0750	المؤشرات العلمية تخرج بحلول للمشكلات.	09
(3) توزيع ونشر وتقاسم المعرفة			
0.00	0.627	المناخ الاجتماعي للمؤسسة يشجعك على تقاسم وتشارك المعرفة بين زملائك.	10
0.00	0.750	يعتمد المركز الجامعي طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.	11
0.00	0.722	يوظف التقنيات الحديثة في مرافقتها للمساهمة في نشر المعرفة.	12
0.00	0.872	استخدام البوابة الالكترونية لتبادل المعرفة.	13
(4) تخزين وتطبيق المعرفة			
0.00	0.765	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة.	14

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوالصوف ميلة

الأداء المستدام

0.00	0.613	يسعى المركز الجامعي إلى المحافظة على الاساتذة المميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	15
0.00	0.596	يستخدم المركز الجامعي وسائل تخزين متطورة لتحفيز المعرفة.	16
0.00	0.689	قواعد بيانات تزود معلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.	17
0.00	0.860	يمتلك المركز الجامعي مكتبة متطورة تغطي جميع التخصصات المعرفية.	18
(1) تأثير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية			
0.00	0.881	تساهم إدارة المعرفة في زيادة التواصل المعرفي بين الأساتذة من جهة والطلبة من جهة أخرى.	19
0.00	0.487	تساهم إدارة المعرفة في تعيين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية.	20
0.00	0.798	تساهم إدارة المعرفة في زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار.	21
(2) تأثير إدارة المعرفة في التعلم والنور			
0.00	0.868	يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم الفردي.	22
0.01	0.407	يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي.	23
0.02	0.394	استخدام إدارة المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي.	24
0.00	0.889	يساهم تبني إدارة المعرفة في تطوير المناهج الدراسية والمقررات.	25
(3) تأثير إدارة المعرفة في رضا المجتمع			

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوالصوف ميلة

0.00	0.731	يعمل تبني إدارة المعرفة على تلبية احتياجات المجتمع من التخصصات باستمرار.	26
0.08	0.341	يساهم تبني إدارة المعرفة في تخريج طلبة الأفكار.	27
0.07	0.343	يساهم تبني إدارة المعرفة في إيجاد حلول اجتماعية واقتصادية لمشكلات المجتمع.	28
0.00	0.329	تؤدي إدارة المعرفة إلى سرعة معالجة الشكاوى والاقتراحات.	29
0.00	0.655	تؤدي إدارة المعرفة للاستجابة الجامعية لمقترحات الأساتذة والطلبة في تطوير وتحسين خدماتها.	30

المصدر : من اعداد الطالبين

(2) ثبات الأداء:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من أساتذة التخصص للقيام بتحكيمة من خلال معرفة مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه بالإضافة إلى عملية التدقيق اللغوي كسلامة اللغة وصيانتها الجمل والعبارات ومعرفة درجة شمول عبارات الاستبيان وتم تعديل وضبط الاستبيان وفق الملاحظات المقدمة ومن أجل التحقيق من ثبات وصدق أداة الدراسات أما استخدام اختبار معامل ألفاكر ونباخ ونشير إلى أن معامل الصدق الذاتي لا تظهر قيمته ضمن مخرجات برنامج لدا فنقوم بحسابها وهي تساوي الجذر التربيعي لمعاملة ثبات وإدراجها في الجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول 11: نتائج الاختبار

المحاور	عنوان المحاور	عدد فقرات	عامل ألفاكر ونباخ
الأول	تشخيص واكتساب المعرفة.	6	0.669
	توليد المعرفة.	5	0.799
	توزيع ونشر المعرفة.	5	0.873
	تخزين وتطبيق المعرفة.	6	0.893
	محورة إدارة المعرفة	19	0.874

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوالصوف ميلة

0.824	4	تأثير إدارة المعرفة على الكفاءة	الثاني
0.835	5	تأثير إدارة المعرفة في التعلم والنمو	
0.728	6	تأثير إدارة المعرفة في رضا المجتمع	
0.730	13	محور الأداء المستدام	
0.822	30	الثبات الكلي	

المصدر: من اعداد الطالبين

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها وعمقها وتعقيدها لاختلاف الهدف من إجرائها ومن أجل الوصول إلى مؤشرات معتمدة ذات دلالات ومعنى، تدعم موضع الدراسة وتحقيق أهدافها وفي صيانتها قد تم فحص البيانات وتم فحص البيانات وتم تفرغها وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها ومعالجة البيانات لغرض اختبار فرضيات الدراسة حيث تم استخدام برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الذي يرمز له بـ SPSS وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل:

- التكرارات والنسب المئوية؛
- المتوسطات الحسابية؛
- الانحرافات المعيارية.

وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل:

معدلات الارتباط وذلك لتحليل البيانات والحصول على مخرجات لجميع فقراتها ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبيان والإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية والاستدلالية التالية:

1. **المدى:** لغرض قياس مدى توافق آراء أفراد العينة مع عبارات محاور الاستبيان تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستمارة ثم استخدام قياس ليكارت للتدرج الخماسي إلى إجابات أفراد عينة الدراسة للجزء الثاني وهو سلم مندرج يهدف إلى قياس درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من الفقرات التي تتعلق بموضوع الدراسة تجارة تقسيم الدراسة إلى خمسة فئات حسب هذا المقياس مرتبة تنازليا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 12: مقياس ليكارت للإجابة على عبارات الاستبيان

التصنيف	لا وافق تماما	لا وافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
المدى	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميعة

ومن أجل تحديد فترة مقياس ليكارت الخماسي الحدود الدنيا والعليا المستخدمة في الدراسة تم حساب المدى وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس (5-1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول فترة أي ($0,8 = \frac{4}{5}$) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا دواليك يتم إضافة طول الفترة (0.8) للحد الأعلى للفترة السابقة للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 13: أطول فترات المقياس

التصنيف	لا وافق تماما	لا وافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
الفترة	(5.0 - 4.2)	(4.2 - 3.4)	(3.4 - 2.6)	(2.6 - 1.5)	(1.8 - 1)
مستوى القبول	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسط	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

2. التكرارات والنسب المئوية: تحت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وكذلك لتحديد استجابة أفرادها لمحاور الاستبيان.
 3. المتوسط الحسابي: يعتبر المقياس الأوسع استخداما من مقاييس النزعة المركزية وقد استخدم لمعرفة أين تتمركز إجابات أفراد العينة ومدى أهميتها لهم.
 4. الانحراف المعياري: ويستخدم لقياس ومعرفة تشتت إجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات عن متوسطها الحسابي ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على العبارة إذا كان انحرافها منخفضا.
 5. تحليل الانحدار البسيط: لاختبار الفرضية الرئيسية الموضوعية للدراسة.
 6. تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الفرضيات الفرعية الموضوعية للدراسة.
 7. اختبار التوزيع الطبيعي: وذلك لاختبار اعتدالية التوزيع ومعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسات تتبع التوزيع الطبيعي أولا.
 8. اختبار ألفاكر ونباخ: وذلك لقياس فقرات أداة الدراسة (الاستبيان).
- من خلال الجدول الأعلى نلاحظ أن كل نسب الاختبار لثبات مقاييس الدراسة كانت مرتفعة أو أكبر من النسب المعتمدة من قبل الإحصائيين المقدرة ب60% حيث بلغت قيمة معامل ألفاكر ونباخ لكل فقرات الاستبيان (0.801) وهي قيمة مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة ومنه يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي والصدق.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

المبحث الثالث : تخلص نتائج وعينة الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الاول: وصف عينة الدراسة

من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة تم الاعتماد على إجابات الأساتذة في جامعة عبد الحفيظ بوالصوف التي تخص المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية للعينة المدروسة من الاستبيان وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

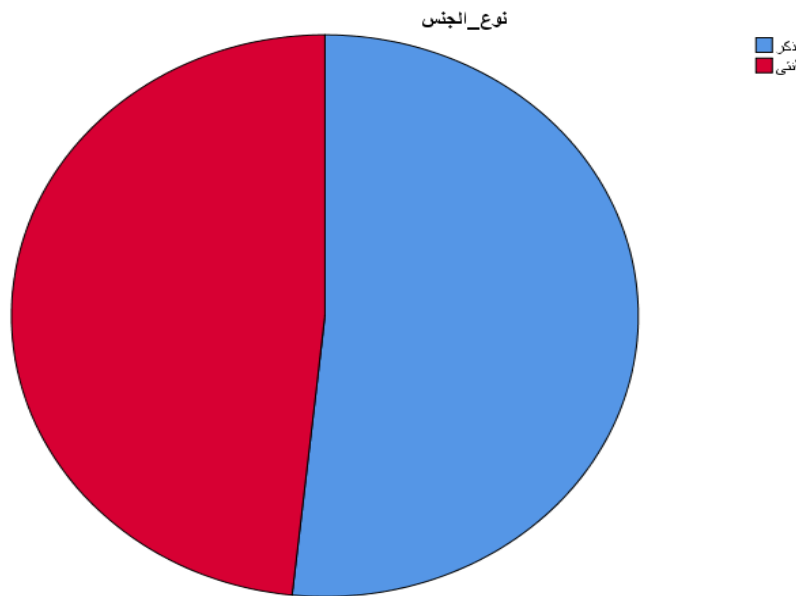
سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لجنس ذكر وأنثى من خلال الآتي:

الجدول 14: توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس

المتغير	الذكر	الأنثى	المجموع
التكرارات	31	29	60
النسبة المئوية	%51.7	%48.3	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPss V20)

الشكل رقم 02: نوع الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة إناث إذا قدر عددهم بـ 29 أستاذة أي 48.3% في مقابل 31 أستاذ من أفراد العينة كانوا ذكور أي 51.7% نظرا لأن عنصر الذكور أكبر من الإناث.

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفق الفئات العمرية من خلال الآتي:

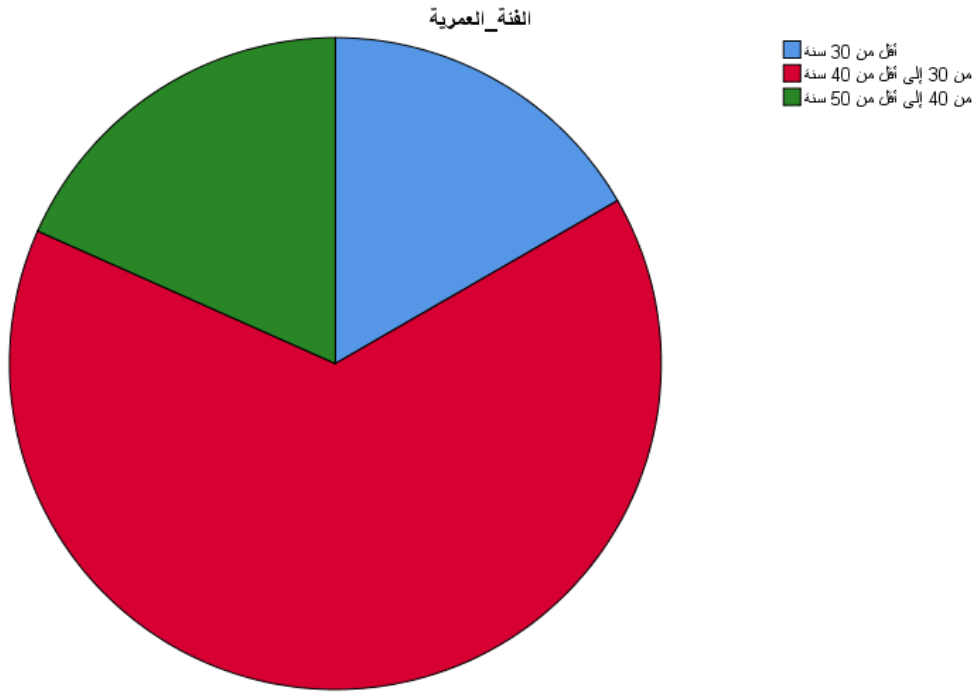
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

جدول 15: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	10	%16.7
	من 30 إلى 40 سنة	39	%65
	من 40 إلى 50 سنة	11	%18.3
	المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPss V20

الشكل 03: الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه لتوزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية كانت أكبر نسبة في الفئة الثانية التي تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بنسبة %65 وعدددهم 39 تليها الفئة الثالثة أكبر من 40 سنة بنسبة %18.3 وعدددهم 11 وفي الأخير الفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة %16.7 وعدددهم 10.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا للمؤهل العلمي من خلال الآتي:

الجدول 16: المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى العلمي	ماجستير	1	1.7%
	دكتوراه علوم	59	98.3%
	المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPss V20

الشكل 04: المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه لتوزيع أفراد العينة الدراسية حسب المؤهل العلمي كانت أغلبيته الأساتذة مؤهلهم العلمي دكتوراه علوم بنسبة 98.3% وعددهم 59 وتليها الفئة ذات المؤهل العلمي ماجستير بنسبة 1.7% وعددهم 1.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

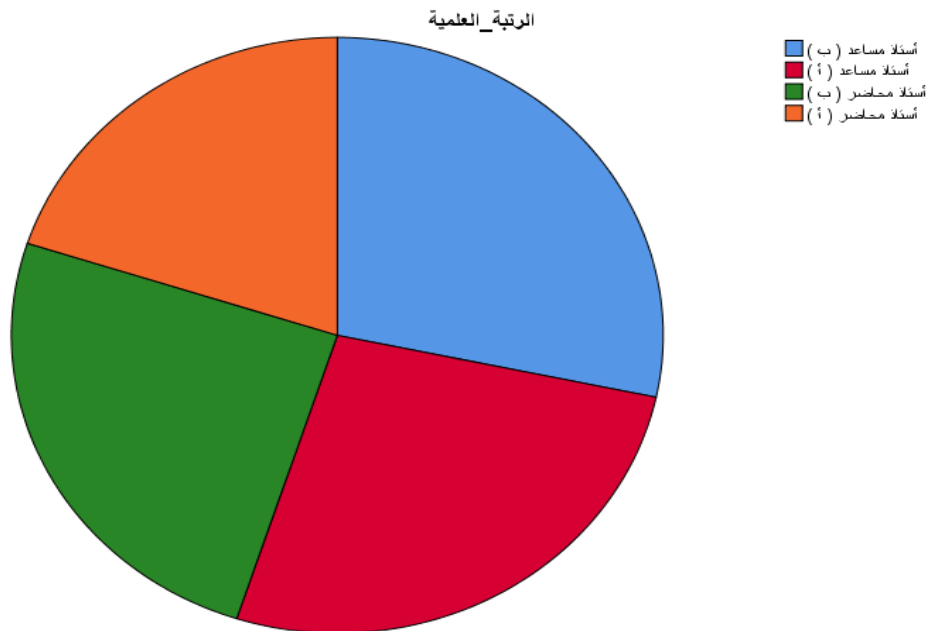
4. توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

الجدول 17: توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	استاذ مساعد "ب"	17	%28.3
	أستاذ مساعد "أ"	16	%26.7
	أستاذ محاضر "ب"	15	%25
	أستاذ محاضر "أ"	12	%20
	المجموع	60	%100

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPss V20

الشكل 5: الرتبة العلمية



المصدر: من اعداد الطالبين

من خلال الجدول والدائرة النسبية أعلاه لتوزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية كانت أغلبية الأساتذة من فئة أستاذ مساعد بنسبة %28.3 وعددهم 17 ثم تليهم أستاذ مساعد ألف بنسبة %26.7 وعددهم 16 ثم تليهم أستاذ محاضر باء بنسبة %25 وعددهم خمسة عشر وأخيرا أستاذ محاضر ألف بنسبة %20 وعددهم

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

5. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول (15): حسب الخبرة المهنية

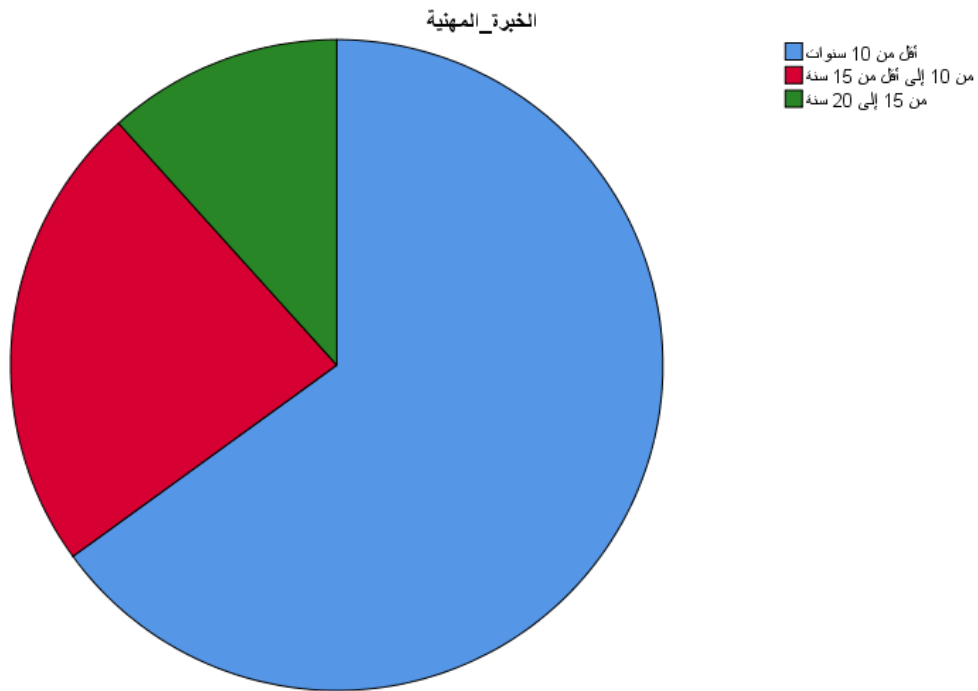
سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفق مدة التعامل في الجامعة خلال ما يلي:

الجدول 18: الخبرة المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	39	65%
	من 10 إلى 15 سنة	14	23.3%
	من 15 إلى 20 سنة	7	11.7%
	المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPss V20

الشكل 06: الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبين

نلاحظ أن الجدول أعلاه والمنحنى البياني أن غالبية عينة الدراسة كانت سنوات عملهم مع الجامعة أقل من عشر سنوات بنسبة 65% في حين كانت نسبة الخبرة المهنية مع الجامعة لفترة عشرة إلى 15 سنة 23.3% وكانت الخبرة مع المهنة مع الجامعة لفترة 15 إلى 20 سنة بنسبة 11.7%.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

6. توزيع الدراسة حسب معهد الانتماء

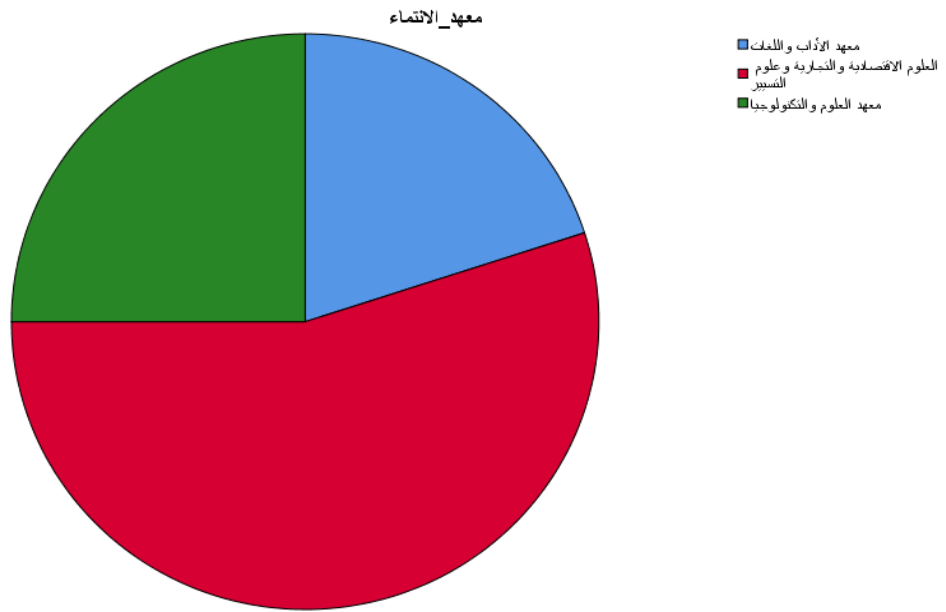
الجدول (16): حسب معهد الانتماء

سوف يتم التعرف على توزيع العينة وفق معهد الانتماء الخاص بالأساتذة في الجامعة من خلال الجدول الآتي:
الجدول 19: معهد الانتماء

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
معهد الانتماء	معهد الآداب واللغات	12	20%
	معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	33	55%
	معهد العلوم والتكنولوجيا	15	25%
	المجموع	60	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPss V20

الشكل 07: معهد الانتماء



المصدر: من اعداد الطالبين

نلاحظ في الجدول والدائرة النسبية أن غالبية عينة الدراسة حسب معهد الانتماء في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة 55% وعددهم 33 أستاذ وتم معهد العلوم والتكنولوجيا بنسبة 25% وعددهم 15 أستاذ وأخيرا معهد الآداب واللغات بنسبة 20% وعددهم 12 أستاذ.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

المطلب الثاني: تحليل نتائج ومحاور الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحليل آراء أفراد العينة فقرات الاستبيان كلها وسيتم الاعتماد في ذلك على مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي متمثلة في الوسط الحسابي بغرض معرفة متوسط إجابات أفراد العينة حول محتوى الفقرات والمحاور.

أولاً: تحليل نتائج المحور الثاني

جدول 20: المعرفة واكتساب وتشخيص

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يقوم المركز الجامعي بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	3.65	0.663	5	مرتفع
2	يشارك موظفي المركز الجامعي في المؤتمرات العلمية بما يساهم في اكتساب المعرفة.	4.02	0.390	3	مرتفع
3	كل المؤتمرات العلمية هدفها الوصول إلى معرفة جديدة. عقد ندوات ودورات تدريبية لزيادة مهارات الباحثين.	4.12	0.555	1	مرتفع
4	يتعاقد المركز الجامعي مع مراكز بحثية لتبادل المعرفة.	4.03	0.555	2	مرتفع
5		4.00	0.451	4	مرتفع
	المعرفة واكتساب وتشخيص	3.82	0.410	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V20

من الجدول الأعلى وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد محور إدارة المعرفة فقد جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الأولى من حيث ترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع وتعتبر إدارة المعرفة من بين الوظائف المهمة بالمؤسسة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4.12 و بانحراف معياري 0.555 ووقعت العبارتين رقم 2 و 4 في المرتبتين 2 و 3 على ترتيب وضمن مستوى الأهمية المتوسط الحسابي لهما قريب جدا 4.03 و 4.02 والانحراف المعياري للعبارة 2 أقل من الانحراف المعياري للعبارة أربعة أما العبارة 5 فقد وقعت في المرتبة 4 متوسطها الحسابي بلغ 4.00 وانحرافها لمعياري 0.451 أما العبارة رقم 1 فقد وقعت في المرتبة 5 متوسطها الحسابي 3.65 وانحرافها المعياري 0.633 وعموما فإنه جميع العبارات الخاصة ببعد محور إدارة المعرفة وقعد من مستوى الأهمية ما يعني موافقة عينة أساتذة المؤسسة على كل العبارات التي تضمنها هذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

الجدول 21: توليد المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	يعتمد المركز الجامعي في توليد المعرفة على ورشة التعلم التنظيمي	3.78	0.640	2	مرتفع
2	يستصنع المركز الجامعي في تطوير مهارات الأساتذة على خبرة الزملاء القدامى	3.43	0.767	4	مرتفع
3	يشجع على ابتكار المعرفة من خلال نظام الجوائز والمكافآت المؤتمرات العلمية تخرج بحلول للمشكلات	3.55	0.746	3	مرتفع
4		4.13	0.566	1	مرتفع
	توليد المعرفة	3.96	0.472	/	/

المصدر : من اعداد الطالبين

من الجدول الأعلى وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعده محور توليد المعرفة فقد جاءت العبارة رقم 4 "المؤتمرات العلمية" تخرج بحلول المشكلات في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع، ويعتبر توليد المعرفة من بين الوظائف المهمة بالمؤسسة. حيث بلغت قيمة متوسطها لحسابي 3.96 وانحراف معياري 0.472، ووقعت العبارة رقم 1 (يعتمد المركز الجامعي في توليد المعرفة على ورشة التعلم التنظيمي) في المرتبة 2 من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع حيث بلغت قيمة متوسطها الحساب 3.78 وانحراف معيار 0.640، ووقعت العبارة رقم 3 (يشجع على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت) حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.55 وانحراف معياري 0.746، ووقعت العبارة 2 (يستعين المركز الجامعي في تطوير مهارات الأساتذة على خبرة الزملاء القدامى) في المرتبة 4 من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.43 والانحراف المعياري 0.767، وعموما فإن جميع العبارات الخاصة ببعده توليد المعرفة وقعت ضمن مستوى الأهمية مرتفع ما يعني موافقة عينة أساتذة المؤسسة على كل العبارات التي تضمنها هذا البعد.

الجدول 22: توزيع ونشر وتقاسم المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	المناخ الاجتماعي للمؤسسات يشجعك على تقاسم وتشارك المعرفة بين زملائك.	4.48	0.537	1	مرتفع جدا
2	يعتمدوا المركز الجامعي طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.	4.32	0.567	2	مرتفع جدا
3	يوظف التقنيات الحديثة في مرافقتها للمساهمة في نشر	4.22	0.585	3	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوالصوف ميلة

مرتفع	4	0.854	3.98	المعرفة. استخدام البوابة الإلكترونية لتبادل المعرفة.	4
/	/	0.540	4.23	توزيع ونشر وتقاسم المعرفة	

المصدر : من اعداد الطالبين

من الجدول الأعلى وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعده محور توزيع ونشر وتقاسم المعرفة فقد جاءت العبارة رقم 1 (المناخ الاجتماعي للمؤسسة يشجعك على تقاسم وتشارك المعرفة بين زملائك) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع ويعتبر التوزيع والنشر من بين الوظائف المهمة بالمؤسسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.23 وانحراف معياري 0.540، ووقعت العبارة رقم 2 (يعتمد المركز الجامعي طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة) في المرتبة 2 من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع جدا حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4.32 وانحرافها المعياري 0.567، ووقعت العبارة الثالثة (يوظف التقنيات الحديث في مرافقتها للمساهمة في نشر المعرفة) في المرتبة الثالثة وبلغت قيمته متوسطها الحسابي 4.22 وانحرافها المعياري 0.585، ووقعت العبارة رقم 4 هي الأخيرة في مستوى أهمية مرتفعة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.98 وانحرافها المعياري 0.854 وعموما فإن جميع العبارات الخاصة ببعده توزيع ونشر وتقاسم المعرفة ضمن مستوى أهمية مرتفع ما يعني موافقة عينة أساتذة المؤسسة على كل العبارات التي تضمنها هذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

الجدول 23: تخزين وتطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة.	3.87	0,596	1	مرتفع
2	يسعى المركز الجامعي إلى المحافظة على الأساتذة الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	3.63	0.688	2	مرتفع
3	يستخدم المركز الجامعي وسائل تخزين متطورة لتحفيز المعرفة.	3.32	0.676	5	متوسط
4	قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.	3.35	0.732	3	متوسط
5	يمتلك المركز الجامعي مكتبا متطورة تغطي جميع التخصصات المعرفية.	3.33	0.752	4	متوسط
	تخزين وتطبيق المعرفة	3.60	0.551	/	/

المصدر : من اعداد الطالبين

من الجدول أعلاه وحسب الترتيب العبارات الخاصة ببعد تخزين وتطبيق المعرفة فقد جاءت العبارة رقم 1 (يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب منحنى مجال مستوى الأهمية مرتفع ويعتبر تخزين وتطبيق المعرفة من بين الوظائف المهمة للمؤسسة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.60 وانحرافها المعياري، ووقعت العبارة رقم 2(يسعى المركز الجامعي للمحافظة على الأساتذة المميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.63 وانحرافها المعياري 0.688، ووقعت العبارة رقم 4 في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية متوسط وبلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.35 وانحرافها المعياري 0.732، ووقعت العبارة رقم خمسة في المرتبة الرابعة ضمن مجال مستوى الأهمية متوسط وبلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.33 وانحرافها المعياري 0.752 ووقعت العبارة 3 في المرتبة الخامسة ضمن مجال مستوى الأهمية متوسط متوسط حسابها 3.32 وحيانا فيها المعياري 0.676 ما يعني موافقة عينة الأساتذة المؤسسة على كل العبارات التي تضمنها هذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثالث

البعد الأول تأثير:

الجدول 24: لإدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تساهم إدارة المعرفة في زيادة التواصل المعرفي بين الأساتذة من جهة وبين الطلبة من جهة أخرى.	4.13	0.650	1	مرتفع
2	تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية	3.78	0.640	3	مرتفع
3	تساهم إدارة المعرفة في زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار	4.10	0.511	2	مرتفع
	كفاءة العمليات الداخلية	4.12	0.490	/	/

المصدر : من اعداد الطالبين

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد محور تأثير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية فقد جاءت العبارة رقم 1 (تساهم إدارة المعرفة في زيادة التواصل المعرفي بين الأساتذة من جهة وبين الطلبة من جهة أخرى) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع ويعتبر تأثير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.12 وانحرافها المعياري 0.490 ، ووقعت العبارة رقم ثلاثة (تساهم إدارة المعرفة في زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب حيث وقعت متوسطها الحسابي 4.10 وانحرافها المعياري 0.511 في مستوى أهمية مرتفع ووقعت العبارة رقم 2 (تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية) في المرتبة الأخيرة حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.78 وانحرافها المعياري 0.640 في مستوى درجة الأهمية مرتفع ما يعني موافقة عينة أساتذة المؤسسة على كل العبارات التي يضمنها هذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

البعد الثاني:

الجدول 25: تأثير إدارة المعرفة في التعلم والنمو

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم الفردي.	3.83	0.668	4	مرتفع
2	يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي.	3.98	0.504	1	مرتفع
3	استخدام إدارة المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي.	3.83	0.557	3	مرتفع
4	يساهم تبني إدارة المعرفة في تطوير المناهج الدراسية والمقررات	3.95	0.723	2	مرتفع
	إدارة المعرفة في التعلم والنمو	3.89	0.611	/	/

المصدر : من اعداد الطالبين

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد محور تأثير إدارته المعرفة في التعلم والنمو فقد جاءت العبارة رقم 2 (يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع ويعتبر تأثير إدارة المعرفة في التعلم والنمو، حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.89 وانحرافها المعياري 0.611 و وقعت العبارة رقم 4 (تساهم تبني إدارة المعرفة في تطوير المناهج الدراسية والمقررات) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.95 وانحرافها المعياري 0.723 ووقعت العبارة رقم 3 (استخدام إدارة المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي) في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.83 وانحرافها المعياري 0.557 ووقعت العبارة رقم 1 (يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم الفردي) في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 3.83 وانحرافها المعياري 0.668 ما يعني موافقة عينة أساتذة المؤسسة على كل العبارات التي تضمنها هذا البعد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

البعد الثالث:

الجدول 26: تأثير إدارة المعرفة في رضا المجتمع

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يعمل تبني إدارة المعرفة على تلبية احتياجات المجتمع التخصصات باستمرار.	4.40	0.558	2	مرتفع جدا
2	يساهم تبني إدارة المعرفة في تخريج طلبة الأفكار.	4.43	0.563	1	مرتفع جدا
3	يساهم تبني إدارة المعرفة في إيجاد حلول اجتماعية واقتصادية لمشكلات المجتمع.	4.37	0.551	4	مرتفع جدا
4	تؤدي إدارة المعرفة إلى سرعة معالجة الشكاوى والاقتراحات.	4.38	0.524	3	مرتفع جدا
5	تؤدي إدارة المعرفة للاستجابة الجامعية للمقترحات الأساتذة والطلبة في تطوير وتحسين خدماتها.	4.32	0.504	5	مرتفع جدا
	المعرفة في رضا المجتمع	4.36	0.369	/	/

المصدر : من اعدادالطالبين

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة ببعد محور تأثير إدارة المعرفة في رضا المجتمع قد جاءت العبارة رقم 2 (يساهموا تبني إدارة المعرفة في تخريج طلبة الأفكار) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن مجال مستوى الأهمية مرتفع جدا حيث بلغت قيمة متوسط الحسابي 4.43 وانحرافها المعياري 0.563 وقعت العبارة رقم 1 (يعمل تبني إدارة المعرفة على تلبية احتياجات المجتمع من التخصصات باستمرار) حيث بلغت متوسطها الحسابي 4.40 وانحرافها المعياري 0.558 ودرجة مستوى الأهمية مرتفع جدا أما بالنسبة للمرتبة الثالثة وهي العبارة رقم 4 (تؤدي إدارة المعرفة إلى سرعة معالجة الشكاوى والاقتراحات) حيث بلغت قيمة متوسطها الحسابي 4.38 وانحرافها المعياري 0.524 ودرجة مستوى الأهمية مرتفع جدا أما بالنسبة إلى المرتبة الرابعة العبارة رقم ثلاثة (يساهم تبني إدارة المعرفة في إيجاد حلول اجتماعية واقتصادية لمشكلات المجتمع) حيث بلغت قيمة المتوسطة والحسابي 4.37 وانحرافها المعياري 0.551 ثم مجال مستوى الأهمية مرتفع جدا أما بالنسبة للمرتبة الأخيرة هي العبارة رقم 5 تؤدي إدارة المعرفة الاستجابة الجامعية بمقترحات الأساتذة والطلبة في تطوير وتحسين خدماتها حيث بلغت متوسطة والحساب 4.32 وانحرافها المعياري 0.504 ضمن مجال مستوى الأهمية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

مرتفع جدا ويعتبر تأثير إدارة المعرفة في رضا المجتمع من بين وظائفها المهمة بالمؤسسة ما يعني موافقة عينة أساتذة المؤسسة على كل العبارات التي تضمنها أو يضمنها هذا البعد.

ثالثا: تحليل المحور الثاني والثالث

المحور الثاني:

الجدول 27: إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	المعرفة واكتساب وتشخيص.	3.82	0.410	3	مرتفع
2	المعرفة والتوليد.	3.96	0.472	2	مرتفع
3	المعرفة وتقاسم ونشر التوزيع.	4.23	0.540	1	مرتفع
4	المعرفة وتطبيق تخزين.	3.60	0.551	4	مرتفع
	محور إدارة المعرفة	3.49	0.533	/	/

المصدر : من اعداد الطالبين

ومن الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات بأبعاد محور إدارة المعرفة فقد جاءت العبارة (3) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب في مستوى مجال أهمية مرتفع ويعتبر العبارة رقم (2) في الرتبة الثانية ذات مجال أهمية مرتفع وفي العبارة رقم (1) في المرتبة الثالثة أيضا في مجال أهمية مرتفع وفي الأخير العبارة رقم (4). ما يعني موافقة عينة أساتذة الجامعة على كل العبارات التي تضمنها هذا المحور.

المحور الثالث:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

الجدول 28: الأداء المستدام

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تأثير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية.	4.12	0.490	2	مرتفع
2	تأثير إدارة المعرفة في التعلم والنمو.	3.89	0.611	3	مرتفع
3	تأثير إدارة المعرفة في رضا المجتمع.	4.36	0.369	1	مرتفع جدا
	محور الأداء المستدام	4.22	0.406	/	/

المصدر : من اعداد الطالبين

من الجدول أعلاه وحسب ترتيب العبارات بأبعاد المحور للأداء المستدام فقد جاءت العبارة (3) في المرتبة الأولى من حيث الترتيب في درجة موافقة "مرتفع جدا" وتعتبر العبارة رقم (1) في المرتبة الثانية من حيث الترتيب في درجة موافقة "مرتفع" أما العبارة رقم (2) في المرتبة الأخيرة في درجة الموافقة "مرتفع". ونلاحظ أن موافقة عينة الأساتذة الجامعية عن كل العبارات التي يضمها المحور "الأداء المستدام".

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد العينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة أضرار إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف معتمدين على ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V21) واختبار فرضيات الدراسة يتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ولكن قبل تطبيقه يجب التأكد من مدى توافر شروط الانحدار الخطي البسيط.

1. اختبار التوزيع الطبيعي

للتأكد منها إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث يعتبر من أهم الفروض الإحصائية المعلمية أن يكون توزيع الاحتمالي للبيانات هو التوزيع الطبيعي وللقيام بهذا الاختبار يتم وضع الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الصفرية (H_0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H_1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية والفردية البديلة، إذا كان مستوى الدلالة المتحصل عليه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 \leq \alpha$)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

الجدول 29: كولموجوروفسميرنوف (kolmogorovesmirnov)

المحاور	قيمة معامل	قيمة الاحتمالية
إدارة المعرفة	1.614	0.309
الأداء المستدام	0.502	0.309

المصدر : من اعداد الطالبين

من خلال الجدول رقم (26) يتضح أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 \leq \alpha$) ومنه يتم التأكد على أن توزيع المتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

2. اختبار الانحدار البسيط:

كما ذكرنا سابقا اختبار المعنوي الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط ثم المعنوي الجزئية لفرضيات الدراسة ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للفرضيات.

أ) اختبار الانحدار البسيط(علاقة بعد تشخيص واكتساب المعرفة بالأداء المستدام)

الجدول 30:التشخيص واكتساب المعرفة

$$Y=ax+b$$

النموذج	B	BETA	T	SIG
الثابت	4.760	-	9.618	0.00
تشخيص واكتساب المعرفة	-0,140	-0.141	-1.088	0.281

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v21

من الجدول السابق نستنتج معادلة الانحدار: $y=-0.140+4.760$

توجد علاقة عكسية بين بين التشخيص واكتساب المعرفة ومتغير الأداء المستدام وهي دالة معنويا ($0.05 \geq sig$) حيث نجد أن قيمة الارتباط الخطي من المتغير المستقل (تشخيص اكتساب المعرفة) والمتغير التابع (الأداء المستدام) بلغت (-0.140) وهو ما يفسر وجود علاقة عكسية وضعيفة نسبيا.

ب) توليد المعرفة

الجدول 31: توليد المعرفة

$$Y= ax_2+b$$

النموذج	B	BETA	T	SIG
الثابت	4.375	-	9.692	0.00

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

0.769	-295	- 0.039	- 0,033	توليد المعرفة
-------	------	---------	---------	---------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v21

من الجدول السابق نستنتج معادلة الانحدار: $y = -0/033 + 4.357$

توجد علاقة عكسية بين التشخيص واكتساب المعرفة ومتغير الأداء المستدام وهي دالة معنويا ($0.05 \geq sig$) حيث نجد أن قيمة الارتباط الخطي من المتغير المستقل (تشخيص اكتساب المعرفة) والمتغير التابع (الأداء المستدام) بلغت (-0.140) وهو ما يفسر وجود علاقة عكسية وضعيفة نسبيا.

ج) توزيع ونشر وتقاسم المعرفة

الجدول: (32) توزيع ونشر وتقاسم المعرفة

$$Y = ax_2 + b$$

SIG	T	BETA	B	النموذج
0.00	11.843	-	4.876	الثابت
0.116	-1.594	-0.205	-0.154	توزيع ونشر وتقاسم المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v21

من الجدول السابق نستنتج معادلة الانحدار: $y = -0.154 + 4.876$

توجد علاقة عكسية بين التشخيص واكتساب المعرفة ومتغير الأداء المستدام وهي دالة معنويا ($0.05 \geq sig$) حيث نجد أن قيمة الارتباط الخطي من المتغير المستقل (تشخيص اكتساب المعرفة) والمتغير التابع (الأداء المستدام) بلغت (-0.140) وهو ما يفسر وجود علاقة عكسية وضعيفة نسبيا.

د) تخزين وتطبيق المعرفة

الجدول: 33 تخزين وتطبيق المعرفة

$$Y = ax_2 + b$$

SIG	T	BETA	B	النموذج
0.00	14.382	-	4.899	الثابت
0.050	-2.001	-0.254	-0.187	تخزين وتطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v21

من الجدول السابق نستنتج معادلة الانحدار: $y = -0.187 + 4.899$

توجد علاقة عكسية بين التشخيص واكتساب المعرفة ومتغير الأداء المستدام وهي دالة معنويا ($0.05 \geq sig$) حيث نجد أن قيمة الارتباط الخطي من المتغير المستقل (تشخيص اكتساب المعرفة) والمتغير التابع (الأداء المستدام) بلغت (-0.140) وهو ما يفسر وجود علاقة عكسية وضعيفة نسبيا.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

هـ) العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المستدام

الجدول 34 : العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المستدام

$$Y = ax^2 + b$$

النموذج	B	BETA	T	SIG
الثابت	4.931	-	14.485	0.00
محور إدارة المعرفة	-0.202	-0.266	-2.098	0.040

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v21

من الجدول السابق نستنتج معادلة الانحدار: $Y = -0.202 (X_2 + 4.931)$

توجد علاقة عكسية بين بين التشخيص واكتساب المعرفة ومتغير الأداء المستدام وهي دالة معنويا ($0.05 \geq sig$) حيث نجد أن قيمة الارتباط الخطي من المتغير المستقل (تشخيص اكتساب المعرفة) والمتغير التابع (الأداء المستدام) بلغت (-0.140) وهو ما يفسر وجود علاقة عكسية وضعيفة نسبيا.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الشق الثاني للجانب التطبيقي من هذه الدراسة حيث أنه بعد تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان أن درجة الموافقة لأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف مرتفعة. في هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية أين تم التطرق فيه لمنهجية الدراسة المتبعة التي تمثلت في اتباع منهج استكشافي وفقا لأسلوب الأبعاد لتحليل نموذج دراستها والوصول إلى اقتراح علاقات تربط بين متغيرات الدراسة إدارة المعرفة والأداء المستدام. من خلال صياغة هذه الاقتراحات في شكل فرضية تم اختبارها وفقا لتقنيات دراسة الحالة كما تم استخدام الاستبيان كعادات للدراسة من خلال توزيع 70 استبيان استرجع منها 60 فقط ثم قمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد تم الخروج من نتائج بنية قبول فرضية الدراسة حيث أثبتت النتائج أن إدارة المعرفة والأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة في كل أبعادها وبناء على تلك النتائج تم التوصل إلى أن إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

خاتمة

إن التحديات التي أفرزتها العولمة اقتصاد المعرفة تجبير المؤسسات عامة والجامعات خاصة على تبني إدارة المعرفة وتفعيل عملياتها وتوفير متطلباتها.

فالملاحظة على المستوى الوطني هو وجود أنشطة إدارة المعرفة بشكل نسبي وأولي ولكنها بحاجة للترقية والتفعيل والوعي بأهمية المعرفة ومبادرتها كذلك غياب متطلبات إدارة المعرفة وخاصة جانب التكنولوجيا المعلومات والاتصال الذي يعاني من تأخر فادح مما يحد من فعالية أي مبادرة معرفية جادة

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

نستنتج من الجانب النظري بكمية من النتائج أهمها:

- تعتبر إدارة المعرفة عن الفهم العميق والمركز للأحداث والبيئة المحيطة وهي نتاج التأمل والنظر والتفكير والتصور والاستنتاج والاستنباط والبحث والتنقيب وهي بخلاف المعلومات والبيانات بحيث أن البيانات هي عبارة عن أشكال ورموز وغيرها تكون معلومات عند ربطها بسياق معين أو أهداف محددة وعند تحليل المعلومات وربطه ببعضها البعض وربطها بالخبرة السابقة نحصل على المعرفة؛
- تكتسي المعرفة أهمية بالغة فهي مورد استراتيجي متميز خصوصاً في جانبها ضمن المحفوظ في عقول الأفراد لدورها المحوري في تحقيق التميز والتفرد؛
- تمثل إدارة المعرفة محمل الجهود التي تبذلها المؤسسة لتشخيص واكتساب والتقاط وأثر وتوليد وتوزيع ونشر وتقاسم وتخزين وتطبيق المعرفة كما أن مبادرات إدارة المعرفة التي يقوم بها المدراء تساهم في ترسيخ عمليات إدارة المعرفة وتخص العقبات التي تواجهها في المؤسسة؛
- إن تفعيل عمليات إدارة المعرفة يركز أساساً على توافر متطلبات إدارة المعرفة المثقلة في القيادة الرشيدة التي تتبنى مبادرات إدارة المعرفة وتشجعها وثقافة داعمة لتقاسم وتشارك المعرفة والخبرات والأفكار وقوة بشرية مستعدة لتنفيذ إستراتيجية المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال المواكبة لأحداث التطورات في هذا المجال؛
- يعبر الأداء عن السلوك الذي ينتجه الأفراد داخل المؤسسة والنتيجة التي تحصله جراء هذا السلوك ويعكس الأداء مكونين هامين وهو ما الفعالية التي تمثل القدرة على تحقيق الأهداف والكفاءة التي تتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد كما يتضمن إضافة للبعد الاقتصادي بعد بيئي وتنافسي واستراتيجي؛
- الاستدامة مفهوم حديث ظهر في أدبيات الاقتصاد الكلي وارتبط بتنمية بشكل خاص ثم انتقل إلى المؤسسة ويهدف إلى ربط نجاح المؤسسة على المدى الطويل بانعكاسات مختلفة نشاطاتها على المجتمع والبيئة فالمؤسسات تحقق الأداء المستدام من خلال المساهمة في سلامة النظم البيئية وتقوية المجتمع؛
- يعبر تميز عن الممارسات الباهرة التي تجعل المؤسسات تفوق على مثيلاتها وتقدم أداء فوق توقعات العملاء؛
- تساهم إدارة المعرفة في ابتكار منتجات جديدة وتحسين مواصفات المنتجات الحالية وهو ما يوسع الحصة السوقية ويزيد الإيرادات ويعمل على تقليل التكاليف؛

- تساهم إدارة المعرفة في التعلم بمستويات الفردي والتنظيمي من خلال اكتساب المعرفة والتقاطها توزيع نشر وتقاسم المعرفة تطبيق وتخزين المعرفة وتساهم في النمو على المستويين الداخلي والخارجي من خلال بناء الكفاءات والقدرات وتحسين المهارات.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

- من الجانب الميداني نستخلصه مجموع من النتائج الذي تمثله فيه:
 - يتوفر المركز الجامعي ميلة على عملية تشخيص واكتساب المعرفة بمتوسط حسابي عام قدره 3.82 وانحرافه المعياري يقدر ب 0.410 وهذا واضح من خلال رصد المعرفة المتجددة والمشاركة في الملتقيات المختلفة وطنيا ودوليا وعمل ملتقيات محلية وخارجية وعقد ندوات ودورات تدريبية لزيادة مهارات الباحثين كما تتعاقد مع مراكز بحث مختلفة لتبادل المعرفة؛
 - كما تتوفر على توريد المعرفة بمتوسط حساب عام قدره 3.96 وانحراف معيار قدره 0.472 فهي تعتمد على ورش التعلم التنظيمي متمثلة في مخابر البحث العلمي كما أن نظم الحوافز والمكافآت تشجع على ابتكار المعرفة كما ترعى مؤتمرات علمية تقترح حلولاً لمشكلات المجتمع؛
 - كذلك تتوفر على توزيع ونشر وتقاسم المعرفة بمتوسط حساب عام قدره 4.230 وبين حريف معيار قدره 0.540 بوجود مناخ اجتماعي ويشجع على تقاسم المعرفة كما يصدر المركز عدة مجالات تساهم في نشر المعرفة كما أنه يعتمد طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة؛
 - ويتوفر المركز أيضا على عملية تغسيل وتطبيق المعرفة بمتوسط حسابي عام قدره 3.60 وانحراف معيار قدره 0.551 حيث يتوفر المركز على قاعدة البيانات تزود الأساتذة بالمعرفة كما أنه يمتلك مكتبة متطورة تغطي التخصصات على الرغم من أنها لا تقوم بتدوين تجارب الخبرات ولا تبذل جهود كافية للمحافظة على الأساتذة المميزين كما أنها تعاني من نقص التكنولوجيا الملائمة؛
 - تؤثر إدارة المعرفة في تحقيق كفاءة العمليات الداخلية من جهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب عام قدره 4.12 وانحراف معياره قدره 0.490 ويظهر ذلك من خلال زيادة التواصل المعرفي بين الأساتذة والطلبة ومن خلال تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية وتحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية وزيادة عدد الدراسات المعدة سببا؛
 - تؤثر إدارة المعرفة في دعم التعلم والنمو حسب إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب قدره 3.89 وانحراف معيار قدره 0.611 ويظهر ذلك من خلال المساهمة في دعم التعلم بمستويين الفرد والتنظيم ودعم النمو من خلال زيادة نسبة فرص الارتقاء الوظيفي والمساهمة في فتح التخصصات جديدة وفي تطوير وتحديث المناهج الدراسية والمقررات؛
 - تؤثر إدارة المعرفة في تحقيق رضا المجتمع حسب إجابات أفراد عينة الدراسة بمتوسط حساب عام قدره 4.36 وانحراف معيار قدره 0.369 ويظهر ذلك من خلال تلبية احتياجات المجتمع من التخصصات باستمرار

- تخريج الطلبة أكفاء إيجاد حلول اجتماعية واقتصادية لمشكلات المجتمع سرعة معالجة الشكاوى والاقتراحات الاستجابية لمقترحات الأساتذة والطلبة في تطوير وتحسين خدماتها؛
- وبالتالي يمكن الإجابة على تساؤل الرئيسي للبحث حيث تبين أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في بناء أساس لأداء مستدام من خلال المحاور الثلاثة وهي تحقيق كفاءة العمليات الداخلية دعم التعلم والنمو تحقيق الرضا للزبائن.

ثانيا: الاقتراحات والتوصيات

- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح جملة من الاقتراحات والنصائح لتفعيل إدارة المعرفة وبناء على الأداء المستدام تتمثل في:
- التركيز على توفير متطلبات إدارة المعرفة من قيادة رشيدة منفتحة على مختلف الأفكار وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار وتتخذ التمكين فلسفة لها والأهم من ذلك أنها تقود مبادرة إدارة المعرفة وتقلعها وترعاها وقوى بشرية نشيطة كفؤا تتعلم باستمرار وتبني منهج التحسين المستمر وتعود بحق رأس مال بشري للمؤسسة؛
 - تفعيل عمليات الإدارة المعرفة عند إطلاقا من:
 - ورصد ومتابعة المعرفة من مصادرها العالمية عن طريق التعاقد مع الجامعات العالمية وتبادل البحوث والخبرات والدراسات؛
 - تدعيم العمل الإبداعي والمبتكر والإشادة بالبحوث المتميزة ونشرها وطبعها؛
 - الاهتمام بمقترحات الأساسية والعاملين والنظر إليها بجدية خصوصا أصحاب الخبرات والتجربة وإشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات.

ثالثا: آفاق الدراسة

- من خلال النتائج المتوصل إليها توضحت الصورة لدينا للعديد من الدراسات المستقبلية والتي ستكون استمرارا لبحثنا الحالي وعلى سبيل الذكر:
- دور متطلبات إدارة المعرفة في تفعيل عمليات إدارة المعرفة؛
 - دور رأس المال البشري في تنمية العمل المعرفي؛
 - استراتيجية المعرفة كمدخل أداء متميز؛
 - إدارة المعرفة كأساس لبناء الجامعة الاستثمارية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أبو قحف عبد السلام، التسويق وجهة نظر معاصرة، مكتبة الشعاع، الإسكندرية، مصر.
2. أحمد خطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08.
4. جزار وهيبة، مزريق عاشور، إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 14، العدد 02، 2022.
5. حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، الأردن، 2009.
6. خليفي سمية، عبد الرزاق سلام، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، المجلة العربية والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد، 11 العدد 04، أكتوبر 2019 .
7. راضية بوزيان، مؤشرات قياس الأداء ودورها في تفعيل دور منظمات الأعمال في ظل التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 10-11 نوفمبر، 2009.
8. رحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
9. سمالي يحييه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
10. شافية غليط، إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية، مجلة أنسة للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 02، 2020.
11. صلاح الدين الكبيسي وسهد زناد المحياوي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، بغداد، الجمهورية العراقية، 2005 .
12. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، دراسة حالة صناعة الإسمنت بالجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.

13. عبد الحكيم جريبي، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.
14. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
15. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.
16. عبد الستار، عامر قنديلجي، غسان العمري، مدخل لإدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
17. عجلان حسين حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار إثراء، 2008.
18. عريوقمحاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، سطيف، 2010-2011.
19. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
20. عيسى مرازقة ومحمد الشريف شخشاخ، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء والفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء الأول، منشورات مخبر السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009.
21. قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
22. القطامين أحمد عطا الله، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
23. قنوش مولود، إدارة المعرفة بين عوامل النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 1، 2022.
24. كاسب سيد علي، محمد فهمي، أساسيات الاقتصاد الإداري، مشروع الطرق المؤدية الى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2009.
25. ماضي إلهام، الهاشمي بعجاج، عبد القادر بن برطال، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 05، العدد 08، جوان 2019.

26. الماضي محمد المحمدي، إدارة الاستراتيجية، مركز السلام للتجهيز الفني، الطبعة السادسة، القاهرة، 2007.
27. ماهر أحمد، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
28. مبارك بن عيشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 17/15 ديسمبر 2012.
29. محمد خالد، أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
30. نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد الثاني، دون مكان نشر، ديسمبر 2005.
31. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، الكويت، 2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1) Barilliot.p, pilotage de la performance, economic, Paris,2001,p136.
- 2) Bernard Martory, control de gestion sociale,3émé édition, Vuibert, Paris,2001,pp131,132
- 3) Carol Corelick&Al, performance through learning, knowledge management in practice, USA Elsevier Butterworth–Heinermann–Heinermann,2004,p04
- 4) Chunli Yang &Al , Study on product knowledge management for product development, knowledge management,pasivirtanen and Nina helander (Ed),intech,2010,p224
- 5) Henning Gebert&Al,p01
- 6) Henning Gebert&Al, Towards customer knowledge management,the second international conference on electronic business taipei, Taiwan, December 10–13,2002,p02
- 7) HsinKuang Chi &Al,the mediating effect of knowledge management on customer orientation and job performance ofsalespeople,www.jgbm.org.5/3/2013.p02
- 8) Jones, Gareth R,2004, organizational theory, Design and change, fifth edition prentice hall, new Jersey.

- 9) Judy Matthews, knowledge management and innovation, how are they related ?
knowledge management conference, Melbourne, Australia, 2-4 April 2003, p03
- 10) Lena Aggestam, learning organization or knowledge management—which came
first, the chicken or the egg ? information technology and control, vol35,
no3A, 2006, p296
- 12) Martin J, Eppler, the concept of knowledge communication and its relevance to
management Switzerland, USI research note, version 22, July 2006, p02
- 13) Medel-González, f, Salmon, v, a, p, Garcia-Ávila, l, and, Hernández, C (2014), p05
- 14) Mehdi ShamiZanjani&Al, proposing a conceptual model of customer knowledge
management, international journal of human and social science 3-5, 2008, p364
- 15) Miller, T.R, Minter, B.A and Malan, I.C, (2011), the new conservation. p
- 16) Muriel Jougleux et Yves-Frederic Livian, management et control de gestion,
Paris, 2007, p143.
- 17) Norhaiza B, Ishak&Al, intégration knowledge management and humane
Resource management for sustainable performance, journal of organisationnel
knowledge management, Malaysia, 2010, p07
- 18) Patrice roussel, gestion des performances au travail, edition de Boeck,
Paris, 2007, p18
- 19) Pierre Romelar, Gestion des ressources humaines, édition Armand,
Paris, 1993, p144
- 20) Robert le DUFF&Al, Eneyelopédie de gestion et du management, éditions
Dalloz, Paris, 1999, p897
- 21) Sai Hong Tang &Al, the role of intelligent agents in customer knowledge
management, African journal of Business Management
vol5(16), 2011, pp7042, 7043
- 22) Samaneh A, foumani&Ebrahimchirani, marketing knowledge management in
business organizations, Arabian journal of Business and management review, vol1,
no1, 2012, p44, 45

- 23) Sayyed M, Allameh&Al, analysis of relationship between knowledge management and customer relationship management, international journal of academie research in business and social science,vol2,no10,2012,p68
- 24) SudharatnaYuraporn&Al, knowledge management factors contributing to the development of learning organizations in the automobile industry , University of Sarajevo, September 3-5,2009,pp2-5
- 25) Sumi JHA, human resource management and knowledge management : revisiting challenges of integration, inte
- 26) rnational journal of management & business studies,vol,1, Issue 2, India, June 2011,p58
- 27) William baue, sustainability reporting auditing,2004,p02, seen on 20/11/2011

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

استبيان حول

دورة إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام
-دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف_ ميلة

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تتعلق بدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المستدام وفي سبيل ذلك يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاسمارة من أجل التكرم بتعبئتها، وذلك بوضع العلامة (X) في الخانة التي تعبر عن آرائكم، مع العلم بأن إجاباتكم تستعمل بسرية تامة، وأنها لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

إشراف الدكتور:

قرين ربيع

إعداد الطالبين:

صدراتي باسم

لحكيري برهان الدين

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختياركم:

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. العمر:

أقل من 30 سنة

أكثر من 40 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

3. المؤهل العلمي :

ماجستير

دكتوراه علوم

دكتوراه دولة

4. عدد سنوات الأقدمية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

5. الرتبة العلمية :

أستاذ مساعد (ب)

أستاذ مساعد (أ)

أستاذ محاضر (ب)

أستاذ محاضر (أ)

أستاذ التعليم العالي

المحور لثاني: إدارة المعرفة

العدد	الفقرات	لا أوافق	لا	محايد	أوافق	أوافق تماماً
الجزء 1: تشخيص واكتساب المعرفة						
01	تقوم الجامعة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.					
02	تشارك الجامعة في المؤتمرات العلمية بما يساهم في اكتساب المعرفة.					
03	كل مؤتمرات علمية محلية وخارجية من أجل الوصول إلى معرفة جديدة.					
04	عقد ندوات ودورات تدريبية لزيادة مهارة الباحثين.					
05	تتعاقد الجامعة مع مراكز بحثية لتبادل المعرفة.					
الجزء 2: توليد المعرفة						
06	تعتمد الجامعة في توليد المعرفة على ورشة التعلم التنظيمي.					
07	تستعين الجامعة في تطوير مهارات الأساتذة على خبرة الزملاء القدامى.					
08	تشجع على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.					
09	ترعى مؤتمرات علمية، تهتم باقتراح حلول لمشكلات المجتمع.					
10	تنسق مع المؤسسات المحلية لتدريب طلابها على التقنيات المتوفرة وأساليب عمل المؤسسات.					
الجزء 3: توزيع ونشر وتقاسم المعرفة						
11	المناخ الاجتماعي للمؤسسة يشجعك على تقاسم وتشارك المعرفة بين زملائك.					
12	تصدر الجامعة مجلة علمية أو أدبية.					

					تعتمد الجامعة طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة.	13
					توظف التقنيات الحديثة في مراقبتها للمساهمة في نشر المعرفة.	14
					استخدام البوابة الإلكترونية لتبادل المعرفة.	15
الجزء 4: تخزين وتطبيق المعرفة						
					يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة.	16
					تسعى الجامعة إلى المحافظة على الأساتذة المميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة.	17
					تستخدم الجامعة وسائل تخزين متعددة ومنظورة لحفز المعرفة.	18
					قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.	19
					تمتلك الجامعة مكتبة متطورة تغطي جميع التخصصات المعرفية.	20

المحور الثالث: الأداء المستدام

العدد	الفقرات	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق تماماً	أوافق
الجزء 1: تأثير إدارة المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية في الجامعة -ميلة-						
21	تساهم إدارة المعرفة في تنمية الإبداع والابتكار.					
22	تساهم إدارة المعرفة في زيادة التواصل المعرفي بين الأساتذة من جهة وبين الطلبة من جهة أخرى.					
23	تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية.					
24	إدارة المعرفة تزيد من عدد الدراسات التي يتم					

					إعدادها سنويا.	
					تساهم إدارة المعرفة في زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار.	25
الجزء 2: تأثير إدارة المعرفة في التعلم والنمو في الجامعة -ميلة-						
					يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم الفردي.	26
					يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي.	27
					استخدام إدارة المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي.	28
					تبني الإدارة المعرفة يزيد من فتح تخصصات جديدة في الجامعة.	29
					يساهم تبني إدارة المعرفة في تطوير المناهج الدراسية والمقررات.	30
الجزء 3: تأثير إدارة المعرفة في رضا المجتمع						
					يعمل تبني إدارة المعرفة على تلبية احتياجات المجتمع من التخصصات باستمرار.	31
					يساهم تبني إدارة المعرفة في تخريج طلبة الأفكار.	32
					يساهم تبني إدارة المعرفة في إيجاد حلول اجتماعية واقتصادية لمشكلات المجتمع.	33
					تؤدي إدارة المعرفة إلى سرعة معالجة الشكاوي والاقتراحات.	34
					تؤدي إدارة المعرفة للاستجابة الجامعية لمقترحات الأساتذة والطلبة في تطوير وتحسين خدماتها.	35

الملحق رقم 2 :

DESCRIPTIVES VARIABLES= تشخيص_واكتساب_المعرفة_توليد_المعرفة

توزيع_ونشر_وتقاسم_المعرفة

تخزين_وتطبيق_المعرفة_تأثير_إدارة_المعرفة_على_كفاءة_تأثير_إدارة_المعرفة_في_التعلم_و

تأثير_إدارة_المعرفة_في_رضا_المحور_إدارة_المعرفة_محور_الأداء_المستخدم

/STATISTICS=KURTOSIS SKEWNESS.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard		
تشخيص_واكتساب_المعرفة	60	-,216	,309	-,357	
توليد_المعرفة	60	-,705	,309	,893	
توزيع_ونشر_وتقاسم_المعرفة	60	-,203	,309	-,625	
تخزين_وتطبيق_المعرفة	60	-1,121	,309	1,951	
تأثير_إدارة_المعرفة_على_كفاءة	60	-,492	,309	1,590	
تأثير_إدارة_المعرفة_في_التعلم	60	-1,526	,309	3,092	
و					
تأثير_إدارة_المعرفة_في_رضا	60	,249	,309	-,662	
الم					
محور_إدارة_المعرفة	60	-,662	,309	1,614	
محور_الأداء_المستخدم	60	-,424	,309	,502	
N valide (liste)	60				

RELIABILITY

/VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 تشخيص_واكتساب_المعرفة

/SCALE(' ALL تشخيص_واكتساب_المعرفة')

/MODEL=ALPHA.

Echelle : تشخيص واكتساب المعرفة**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.669	6

RELIABILITY
 /VARIABLES= س6 س7 س8 س9 توليد_المعرفة
 (' /SCALE(' توليد المعرفة ALL ')
 /MODEL=ALPHA.

Echelle : توليد المعرفة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.799	5

RELIABILITY
 /VARIABLES= س10 س11 س12 س13 توزيع ونشر_وتقاسم_المعرفة
 (' /SCALE(' توزيع ونشر وتقاسم المعرفة ALL ')
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité**Echelle : توزيع ونشر وتقاسم المعرفة****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

,873

5

RELIABILITY
 /VARIABLES= س 14 س 15 س 16 س 17 س 18 تخزين_وتطبيق_المعرفة
 (' /SCALE(' تخزين وتطبيق المعرفة ALL ')
 /MODEL=ALPHA.

Echelle : تخزين وتطبيق المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	6

RELIABILITY
 /VARIABLES= س 1 س 2 س 3 س 4 س 5 س 6 س 7 س 8 س 9 س 10 س 11 س 12 س 13 س 14 س 15 س 16 س 17 س 18 محور_إدارة_المعرفة
 (' /SCALE(' محور ادارة المعرفة ALL ')
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Echelle : محور ادارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	19

RELIABILITY
 /VARIABLES= س 19 س 20 س 21 تأثير_إدارة_المعرفة_على_كفاءة
 (' /SCALE(' تأثير إدارة المعرفة على كفاءة ALL ')
 /MODEL=ALPHA.

Echelle : تأثير إدارة المعرفة على كفاءة**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.824	4

RELIABILITY
 /VARIABLES= س 22 س 23 س 24 س 25 تأثير_إدارة_المعرفة_في_التعلم_و
 ('/SCALE=' تأثير إدارة المعرفة في التعلم والنمو ALL ')
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité**Echelle : تأثير إدارة المعرفة في التعلم والنمو****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.835	5

RELIABILITY
 /VARIABLES= س 26 س 27 س 28 س 29 س 30 تأثير_إدارة_المعرفة_في_رضا_الم
 ('/SCALE=' تأثير إدارة المعرفة في رضا المجتمع ALL ')
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité**Echelle : تأثير إدارة المعرفة في رضا المجتمع****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.728	6

RELIABILITY
 /VARIABLES= 19 من 20 من 21 من 22 من 23 من 24 من 25 من 26 من 27 من 28 من 29 من 30 محور_الأداء_المستدام
 ('/SCALE(' محور الأداء المستدام ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : محور الأداء المستدام

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.730	13

RELIABILITY
 /VARIABLES= 1 من 2 من 3 من 4 من 5 من 6 من 7 من 8 من 9 من 10 من 11 من 12 من 13 من 14 من 15 من 16 من 17 من 18 من 19 من 20 من 21 من 22 من 23 من 24 من 25 من 26 من 27 من 28 من 29 من 30
 ('/SCALE(' التباث الكلي ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : التباث الكلي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.822	30

Fréquences

Remarques

	Sortie obtenue	03-MAY-2023 21:04:23
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\SPSS mila.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= نوع_الجنس_الفئة_العمرية_المؤهل_العلمي_الخبرة_المهنية_الرتبة_العلمية معهد_الانتماء /STATISTICS=MEAN MEDIAN /PIECHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:03,07
	Temps écoulé	00:00:02,80

Statistiques

		نوع_الجنس	الفئة_العمرية	المؤهل_العلمي	الخبرة_المهنية	الرتبة_العلمية	معهد_الانتماء
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	1,48	2,02	1,98	1,47	2,37	2,05
	Médiane	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00

Table de fréquences

نوع_الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	31	51,7	51,7	51,7
	أنثى	29	48,3	48,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الفئة_العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	16,7	16,7	16,7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	39	65,0	65,0	81,7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ماجستير	1	1,7	1,7	1,7
	دكتوراه علوم	59	98,3	98,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	39	65,0	65,0	65,0

من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	23,3	23,3	88,3
من 15 إلى 20 سنة	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الرتبة_العلمية

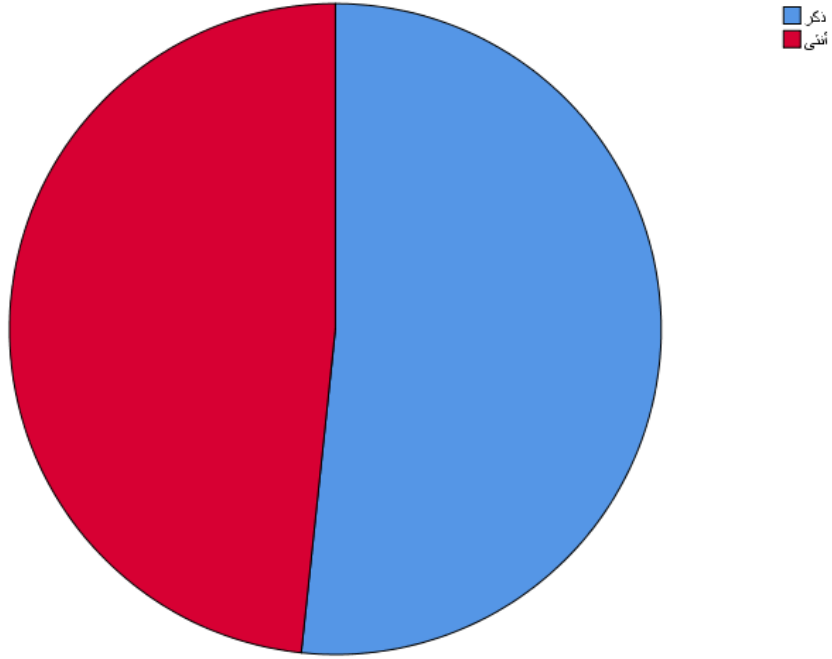
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide) أستاذ مساعد (ب)	17	28,3	28,3	28,3
أستاذ مساعد (أ)	16	26,7	26,7	55,0
أستاذ محاضر (ب)	15	25,0	25,0	80,0
أستاذ محاضر (أ)	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

معهد_الانتماء

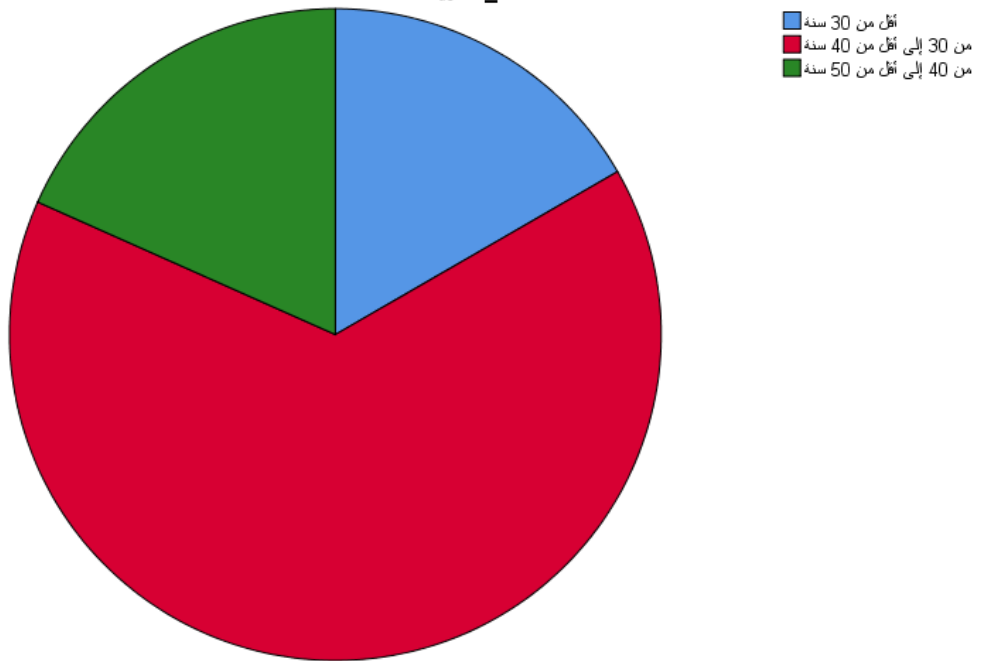
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide) معهد الآداب واللغات	12	20,0	20,0	20,0
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	33	55,0	55,0	75,0
معهد العلوم والتكنولوجيا	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Graphique circulaire

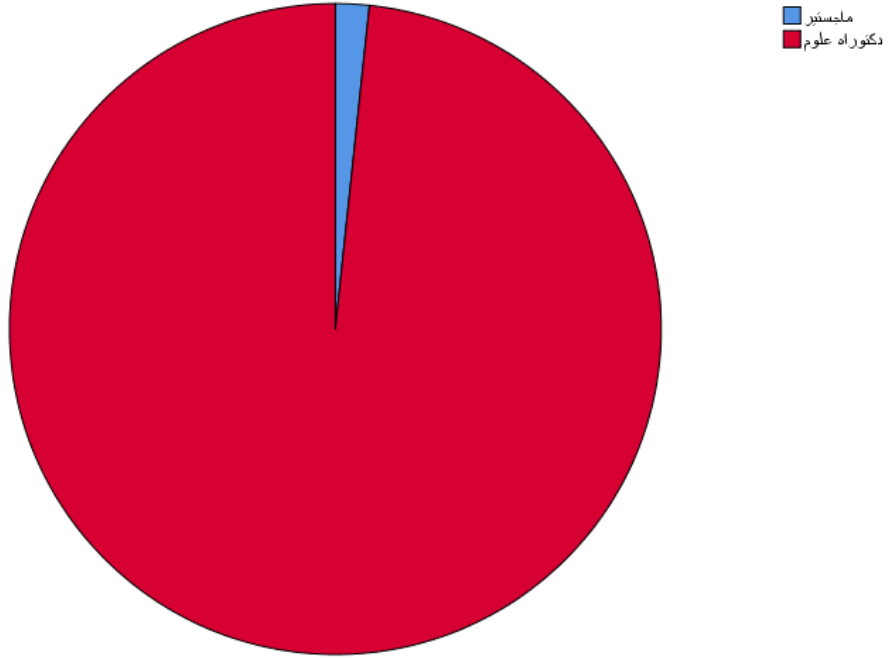
نوع_الجنس



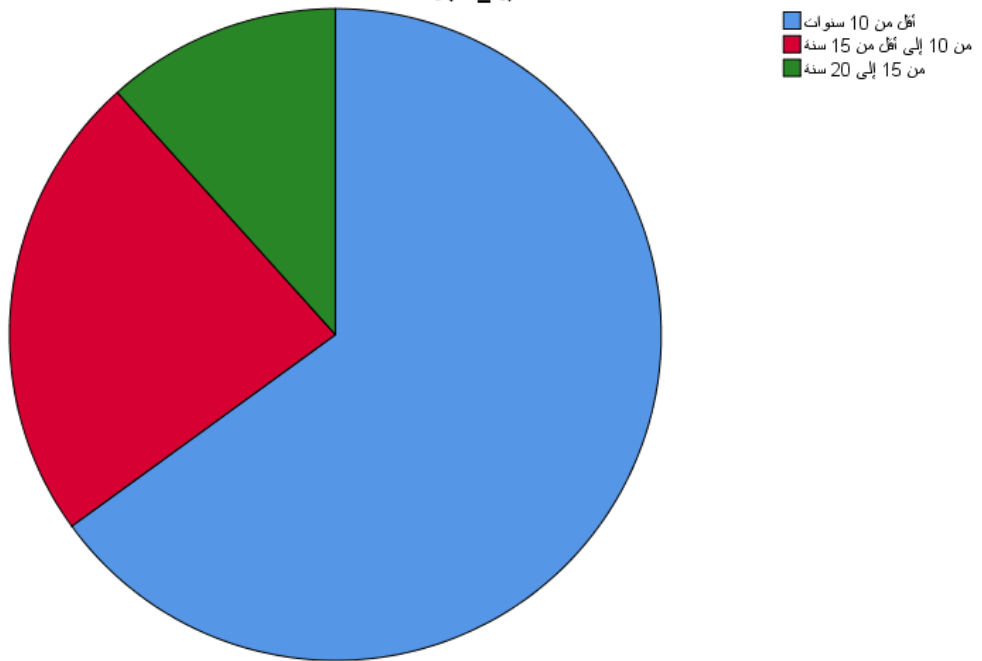
الفئة_العمرية



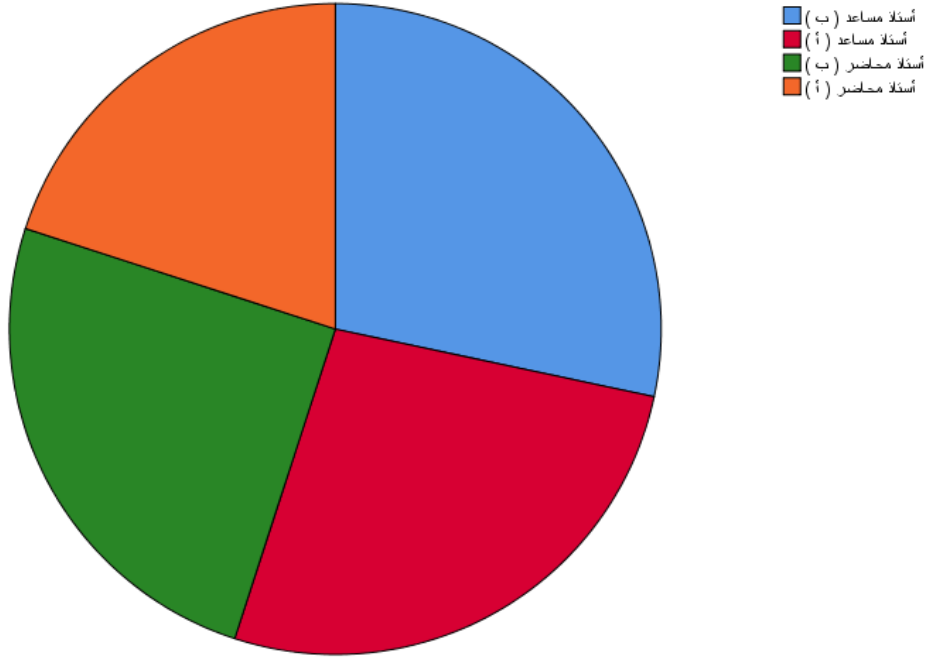
المؤهل_العلمي



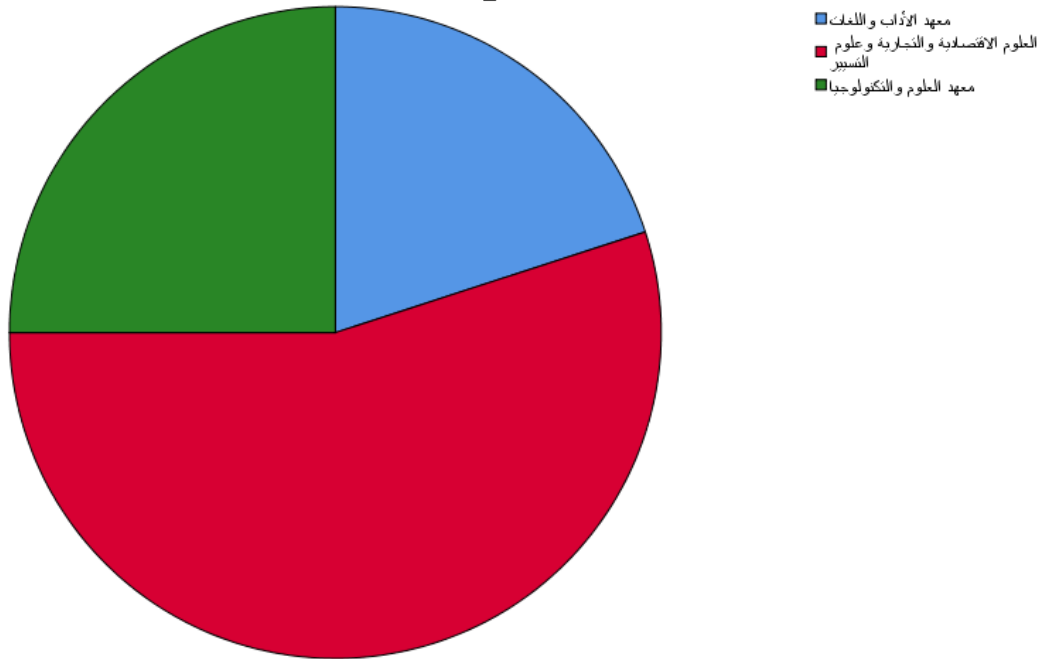
الخبرة_المهنية



الرتبة_العلمية



معهد_الانتماء



CORRELATIONS
/VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 تشخيص_واكتساب_المعرفة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations						
يقوم المركز الـ بالرصد المن للمعرفة المت والمتجددة م مصادرها المن	يشارك موظفي المركز الجامعي في المؤتمرات العلمية بما يساهم في اكتساب المعرفة	كل المؤتمرات العلمية هدفها الوصول إلى معرفة جديدة	عقد ندوات ودورات تدريبية لزيادة مهارة الباحثين	يتعاقد المركز الجامعي مع مراكز بحثية لتبادل المعرفة	تشخيص واكتساب الم عرفة	
1	,024	,171	,034	,119	,838**	
	,855	,191	,797	,366	,000	
60	60	60	60	60	60	
,024	1	,226	,313*	,289*	,773**	
,855		,083	,015	,025	,000	
60	60	60	60	60	60	
-,171	,226	1	,541**	,338**	,812**	
,191	,083		,000	,008	,000	
60	60	60	60	60	60	
,034	,313*	,541**	1	,477**	,000	
,797	,015	,000		,000	,025	
60	60	60	60	60	60	
,119	,289*	,338**	,477**	1	,642**	
,366	,025	,008	,000		,000	
60	60	60	60	60	60	
,838**	,773**	,812**	,758**	,642**	1	
,000	,000	,000	,000	,000		
60	60	60	60	60	60	

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES= س6 س7 س8 س9 وتوليد المعرفة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		يعتمد المركز الجامعي في توليد المعرفة على ورشة التعليم التنظيمي	يستعين المركز الجامعي في تطوير مهارات الأساتذة على خبرة الزملاء القدامى	ابتكار خلال وافز ات
يعتمد المركز الجامعي في توليد المعرفة على ورشة التعليم التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,436**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	60	60	
يستعين المركز الجامعي في تطوير مهارات الأساتذة على خبرة الزملاء القدامى	Corrélacion de Pearson	,436**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	60	60	
يشجع على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت	Corrélacion de Pearson	,431**	,642**	
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	
	N	60	60	
المؤتمرات العلمية تخرج بحلول للمشكلات	Corrélacion de Pearson	,221	,255*	
	Sig. (bilatérale)	,089	,049	
	N	60	60	
توليد المعرفة	Corrélacion de Pearson	,811**	,448**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	60	60	

** .

* .

CORRELATIONS

/VARIABLES= س10 س11 س12 س13 توزيع ونشر وتقاسم المعرفة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		يعتمد المركز الجامعي طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة	المناخ الاجتماعي للمؤسسة يشجعك على تقاسم وتشارك المعرفة بين زملائك	قنيات مرافقتها ي نشر ة
المناخ الاجتماعي للمؤسسة يشجعك على تقاسم وتشارك المعرفة بين زملائك	Corrélacion de Pearson	1	,435**	
	Sig. (bilatérale)		,001	
	N	60	60	

يعتمد المركز الجامعي طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة	Corrélation de Pearson	,435**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	60	60
يوظف التقنيات الحديثة في مرافقتها للمساهمة في نشر المعرفة	Corrélation de Pearson	,363**	,760**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000
	N	60	60
استخدام البوابة الالكترونية لتبادل المعرفة	Corrélation de Pearson	,166	,676**
	Sig. (bilatérale)	,205	,000
	N	60	60
توزيع ونشر وتقاسم المعرفة	Corrélation de Pearson	,627**	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	60	60

CORRELATIONS

/VARIABLES= س14 س15 س16 س17 س18 تخزين وتطبيق المعرفة
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		يسعى المركز الجامعي إلى المحافظة على الأساتذة المميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة	استخدم المركز الجامعي وسائل تخزين متطورة لتحفيز المعرفة	ات تزود ت حول وعاءات التعليمية تلفة
يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,540**	,401**	
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	
	N	60	60	60	
يسعى المركز الجامعي إلى المحافظة على الأساتذة المميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	Corrélation de Pearson	,540**	1	,654**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	
استخدم المركز الجامعي وسائل تخزين متطورة لتحفيز المعرفة	Corrélation de Pearson	,401**	,654**	1	
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	
	N	60	60	60	
قواعد بيانات تزود بمعلومات	Corrélation de Pearson	,497**	,663**	,662**	

حول الموضوعات المعرفية	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
التعليمية المختلفة	N	60	60	60
يمتلك المركز الجامعي مكتبة	Corrélacion de Pearson	,328*	,470**	,556**
متطورة تغطي جميع التخصصات	Sig. (bilatérale)	,010	,000	,000
المعرفية	N	60	60	60
تخزين وتطبيق المعرفة	Corrélacion de Pearson	,765**	,613**	,596**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	60	60	60

**. La co

*. La co

CORRELATIONS

/VARIABLES= تشخيص_واكتساب_المعرفة توليد_المعرفة توزيع ونشر وتقاسم_المعرفة تخزين وتطبيق المعرفة

محور_إدارة_المعرفة

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		تشخيص_واكتساب_المعرفة	توليد_المعرفة	توزيع ونشر وتقاسم_المعرفة
تشخيص_واكتساب_المعرفة	Corrélacion de Pearson	1	,378**	,532*
	Sig. (bilatérale)		,003	,000
	N	60	60	60
توليد_المعرفة	Corrélacion de Pearson	,378**	1	,388*
	Sig. (bilatérale)	,003		,002
	N	60	60	60
توزيع ونشر وتقاسم_المعرفة	Corrélacion de Pearson	,532**	,388**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	
	N	60	60	60
تخزين وتطبيق المعرفة	Corrélacion de Pearson	,379**	,473**	,177*
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,177*
	N	60	60	60
محور_إدارة_المعرفة	Corrélacion de Pearson	,672**	,420**	,345*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,007*
	N	60	60	60

CORRELATIONS
 /VARIABLES= س19 س20 س21 تأثير_إدارة_المعرفة_على_كفاءة
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	تساهم إدارة المعرفة	تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية	تساهم إدارة المعرفة في زيادة التواصل المعرفي بين الاساتذة من جهة وبين الطلبة من جهة أخرى
تساهم إدارة المعرفة في زيادة التواصل المعرفي بين الاساتذة من جهة وبين الطلبة من جهة أخرى	Corrélacion de Pearson	,437**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60
تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية	Corrélacion de Pearson	,437**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60
تساهم إدارة المعرفة في زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار	Corrélacion de Pearson	,378**	,418**
	Sig. (bilatérale)	,003	,001
	N	60	60
تأثير_إدارة_المعرفة_على_كفاءة	Corrélacion de Pearson	,487**	,881**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	60	60

** . La corrélation est

CORRELATIONS
 /VARIABLES= س22 س23 س24 س25 تأثير_إدارة_المعرفة_في_التعلم_و
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم الفردى	يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم التنظيمى	المعرفة فرص وظيفى
يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم الفردى	Corrélacion de Pearson	1	,596**	
	Sig. (bilatérale)		,000	
	N	60	60	
يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم التنظيمى	Corrélacion de Pearson	,596**	1	
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	60	60	
استخدام ادارة المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفى	Corrélacion de Pearson	,334**	,473**	
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	
	N	60	60	
يساهم تبني إدارة المعرفة في تطوير المناهج الدراسية والمقررات	Corrélacion de Pearson	,544**	,137	
	Sig. (bilatérale)	,000	,296	
	N	60	60	
تأثير إدارة المعرفة في التعلم و	Corrélacion de Pearson	,868**	,407**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	
	N	60	60	

CORRELATIONS

/VARIABLES= س 26 س 27 س 28 س 29 س 30 تأثير إدارة المعرفة في رضا الم
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		يعمل تبني إدارة المعرفة على تلبية احتياجات المجتمع من التخصصات باستمرار	يساهم تبني إدارة المعرفة في إيجاد حلول اجتماعية واقتصادية لمشكلات المجتمع	إدارة على سرعة تشكاوي إحتات
يعمل تبني إدارة المعرفة على تلبية احتياجات المجتمع من التخصصات باستمرار	Corrélacion de Pearson	1	,463**	,176
	Sig. (bilatérale)		,000	,178
	N	60	60	60
يساهم تبني إدارة المعرفة في	Corrélacion de Pearson	,463**	1	,353**

تخريج طلبية الأفكار	Sig. (bilatérale)	,000		,006
	N	60	60	60
يساهم تبني إدارة المعرفة في إيجاد حلول اجتماعية واقتصادية لمشكلات المجتمع	Corrélacion de Pearson	,176	,353**	1
	Sig. (bilatérale)	,178	,006	
	N	60	60	60
تؤدي إدارة المعرفة إلى سرعة معالجة الشكاوي والاقتراحات	Corrélacion de Pearson	,104	,289*	,562**
	Sig. (bilatérale)	,428	,025	,000
	N	60	60	60
تؤدي إدارة المعرفة للاستجابة الجامعية لمقترحات الأساتذة والطلبة في تطوير وتحسين خدماتها	Corrélacion de Pearson	-,036	-,014	,307*
	Sig. (bilatérale)	,784	,916	,017
	N	60	60	60
تأثير إدارة المعرفة في رضا الم	Corrélacion de Pearson	,731**	,341**	,343**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,007
	N	60	60	60

**. La co

*. La co

CORRELATIONS

/VARIABLES= تأثير إدارة المعرفة على كفاءة تأثير إدارة المعرفة في التعلم و

تأثير إدارة المعرفة في رضا الم محور الأداء المستدام

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

المعرفة في تأثير إدارة المعرفة في تأثير إدارة المعرفة على كفاءة

تأثير إدارة المعرفة على كفاءة	Corrélacion de Pearson	1	-,056
	Sig. (bilatérale)		,670
	N	60	60
تأثير إدارة المعرفة في التعلم و	Corrélacion de Pearson	,056	1
	Sig. (bilatérale)	,670	
	N	60	60
تأثير إدارة المعرفة في رضا الم	Corrélacion de Pearson	-,048	-,182
	Sig. (bilatérale)	,718	,165
	N	60	60
محور الأداء المستدام	Corrélacion de Pearson	,675**	-,225
	Sig. (bilatérale)	,000	,084

N

60

60

**. La corrélation est si

DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 تشخيص_ و اكتساب_ المعرفة
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يقوم المركز الجامعي بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة	60	2	5	3,65	,633
يشارك موظفي المركز الجامعي في المؤتمرات العلمية بما يساهم في اكتساب المعرفة	60	3	5	4,02	,390
كل المؤتمرات العلمية هدفها الوصول إلى معرفة جديدة	60	3	5	4,12	,555
عقد ندوات ودورات تدريبية لزيادة مهارة الباحثين	60	3	5	4,03	,551
يتعاقد المركز الجامعي مع مراكز بحثية لتبادل المعرفة	60	3	5	4,00	,451
تشخيص_ و اكتساب_ المعرفة	60	3	5	3,82	,410
N valide (liste)	60				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س6 س7 س8 س9 توليد_ المعرفة
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يعتمد المركز الجامعي في توليد المعرفة على ورشة التعليم التنظيمي	60	2	5	3,78	,640

يستعين المركز الجامعي في تطوير مهارات الأساتذة على خبرة الزملاء القدامى	60	2	5	3,43	,767
يشجع على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت	60	2	5	3,55	,746
المؤتمرات العلمية تخرج بحلول للمشكلات	60	3	5	4,13	,566
توليد المعرفة	60	3	5	3,96	,472
N valide (liste)	60				

DESCRIPTIVES VARIABLES= 10 س 11 س 12 س 13 توزيع_ونشر_وتقاسم_المعرفة /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المناخ الاجتماعي للمؤسسة يشجعك على تقاسم وتشارك المعرفة بين زملائك	60	3	5	4,48	,537
يعتمد المركز الجامعي طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة	60	3	5	4,32	,567
يوظف التقنيات الحديثة في مرافقتها للمساهمة في نشر المعرفة	60	3	5	4,22	,585
استخدام البوابة الالكترونية لتبادل المعرفة	60	2	5	3,98	,854
توزيع ونشر وتقاسم المعرفة	60	3	5	4,23	,540
N valide (liste)	60				

DESCRIPTIVES VARIABLES= 14 س 15 س 16 س 17 س 18 تخزين_وتطبيق_المعرفة /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها الفنيون والخبراء وحفظها في قواعد المعرفة	60	2	5	3,87	,596
يسعى المركز الجامعي إلى المحافظة على الأساتذة المميزين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة	60	2	5	3,63	,688
يستخدم المركز الجامعي وسائل تخزين متطورة لتحفيز المعرفة	60	2	4	3,32	,676
قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة	60	2	5	3,35	,732
يمتلك المركز الجامعي مكتبة متطورة تغطي جميع التخصصات المعرفية	60	2	5	3,33	,752
تخزين وتطبيق المعرفة	60	2	5	3,60	,551
N valide (liste)	60				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س19 س20 س21 تأثير_إدارة_المعرفة_على_كفاءة
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تساهم إدارة المعرفة في زيادة التواصل المعرفي بين الاساتذة من جهة وبين الطلبة من جهة أخرى	60	2	5	4,13	,650
تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القدرة التعليمية لأعضاء الهيئة التدريسية	60	2	5	3,78	,640
تساهم إدارة المعرفة في زيادة عدد براءات الاختراع وتقديم الأفكار	60	3	5	4,10	,511
تأثير_إدارة_المعرفة_على_كفاءة	60	3	5	4,12	,490
N valide (liste)	60				

DESCRIPTIVES VARIABLES=س22 س23 س24 س25 تأثير_إدارة_المعرفة_في_التعلم_و
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم الفردي	60	2	5	3,83	,668
يساهم تبني إدارة المعرفة في التعلم التنظيمي	60	3	5	3,98	,504
استخدام ادارة المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي	60	3	5	3,83	,557
يساهم تبني إدارة المعرفة في تطوير المناهج الدراسية والمقررات	60	2	5	3,95	,723
تأثير إدارة المعرفة في التعلم و	60	2	5	3,89	,611
N valide (liste)	60				

DESCRIPTIVES VARIABLES= /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
 30 تأثير إدارة المعرفة في رضا الم

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يعمل تبني إدارة المعرفة على تلبية احتياجات المجتمع من التخصصات باستمرار	60	3	5	4,40	,558
يساهم تبني إدارة المعرفة في تخريج طلبة الأفكار	60	3	5	4,43	,563
يساهم تبني إدارة المعرفة في إيجاد حلول اجتماعية واقتصادية لمشكلات المجتمع	60	3	5	4,37	,551
تؤدي إدارة المعرفة إلى سرعة معالجة الشكاوي والاقتراحات	60	3	5	4,38	,524
تؤدي إدارة المعرفة للاستجابة الجامعية لمقترحات الأساتذة والطلبة في تطوير وتحسين خدماتها	60	3	5	4,32	,504
تأثير إدارة المعرفة في رضا الم	60	4	5	4,36	,369
N valide (liste)	60				

DESCRIPTIVES VARIABLES=تشخيص_واكتساب_المعرفة_توليد_المعرفة_توزيع_ونشر_وتقاسم_المعرفة
تخزين_وتطبيق_المعرفة_محور_إدارة_المعرفة
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تشخيص_واكتساب_المعرفة	60	3	5	3,82	,410
توليد_المعرفة	60	3	5	3,96	,472
توزيع_ونشر_وتقاسم_المعرفة	60	3	5	4,23	,540
تخزين_وتطبيق_المعرفة	60	2	5	3,60	,551
محور_إدارة_المعرفة	60	2	5	3,49	,533
N valide (liste)	60				

DESCRIPTIVES VARIABLES=تأثير_إدارة_المعرفة_على_كفاءة_تأثير_إدارة_المعرفة_في_التعلم_و
تأثير_إدارة_المعرفة_في_رضا_المحور_الأداء_المستخدم
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تأثير_إدارة_المعرفة_على_كفاءة	60	3	5	4,12	,490
تأثير_إدارة_المعرفة_في_التعلم_و	60	2	5	3,89	,611
تأثير_إدارة_المعرفة_في_رضا_الم	60	4	5	4,36	,369
محور_الأداء_المستخدم	60	3	5	4,22	,406
N valide (liste)	60				

