



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية
- دراسة ميدانية بمجمع صيدال.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات

إشراف الأستاذ الدكتور:
عمر شريف

إعداد الطالبة:
غضبان ليلى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
حناشي لعلی	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 01	رئيسا
عمر شريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 01	مقررا
زغود سهيل	أستاذ محاضر "أ"	جامعة باتنة 01	مناقشا
بوعلام عمار شبيرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة عنابة	مناقشا
العياشي زرار	أستاذ التعليم العالي	جامعة سكيكدة	مناقشا
نعيم دفرور	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	مناقشا

السنة الجامعية 2017 - 2018.



إهداء

إلى والدي الكريمن حفظهما الله ورعاهما

إلى إخوتي وأخواتي

وكل الأصدقاء والزملاء

وكل من ساعدني في انجاز هذا العمل

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله على نعمته وتوفيقه لي في انجاز هذا العمل.

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف عمر شريف لتفضله بالإشراف على هذا العمل ومتابعته الدائمة وتوجيهاته القيمة فشكرا على كل ما قدمته لي من دعم ومساندة لانجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال مجمع صيدال على تعاونهم ومساعدتهم لي في القيام بالدراسة الميدانية جزاهم الله عني خير جزاء.

كما لا يفوتني أن أوجه خالص الشكر للسادة الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة و صرفهم جزء من وقتهم الثمين لأجل قراءتها.

كما أتوجه بعميق الشكر إلى جميع من ساعدني من قريب أو بعيد في سبيل انجاز هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	الملخص باللغة الفرنسية
ب - ن	مقدمة
2	الفصل الأول: الإطار النظري لأداء الموارد البشرية.
2	تمهيد الفصل الأول.
3	المبحث الأول: مفاهيم ومنطلقات أساسية حول الأداء.
3	- المطلب الأول: مفهوم الأداء
6	- المطلب الثاني: الجوانب المتداخلة مع مفهوم الأداء.
9	- المطلب الثالث: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.
10	- المطلب الرابع: تصنيفات، أبعاد وخصائص الأداء.
14	- المطلب الخامس: قياس الأداء.
20	- المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الأداء.
22	المبحث الثاني: التأصيل النظري لأداء المورد البشري وإدارته.
23	- المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.
25	- المطلب الثاني: أهمية، أنواع ومحددات الأداء.
29	- المطلب الثالث: ماهية إدارة الأداء.
36	- المطلب الرابع: إدارة الأداء مراحل ومتطلبات.
39	- المطلب الخامس: سمات عملية إدارة الأداء الناجحة.
40	- المطلب السادس: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء.
41	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
41	- المطلب الأول: تقييم أداء الموارد البشرية: مفهومه، أهدافه ومراحله.

46	- المطلب الثاني: معايير ومسؤوليات تقييم الأداء.
52	- المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.
60	- المطلب الرابع: أهم استخدامات نتائج التقييم.
61	- المطلب الخامس: المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء.
62	- المطلب السادس: إجراءات تحسين الأداء.
65	خلاصة الفصل الأول.
67	الفصل الثاني: التأصيل النظري للمعرفة وإدارتها
67	تمهيد الفصل الثاني.
68	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة.
68	- المطلب الأول: مفهوم المعرفة، الأهمية والخصائص.
77	- المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة.
86	- المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة.
87	- المطلب الرابع: خرائط المعرفة.
90	المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة.
90	- المطلب الأول: إدارة المعرفة: مفهوم، أهمية، أهداف، وفوائد.
96	- المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة وعناصرها.
98	- المطلب الثالث: متطلبات واستخدامات ادارة المعرفة.
103	- المطلب الرابع: نماذج مختارة لإدارة المعرفة
109	- المطلب الخامس: ادارة المعرفة: المعوقات وعوامل النجاح.
111	المبحث الثالث: عمليات ادارة المعرفة
112	- المطلب الأول: عملية توليد المعرفة
118	- المطلب الثاني: عملية تخزين المعرفة.
120	- المطلب الثالث: عملية تشارك وتوزيع المعرفة.
125	- المطلب الرابع: عملية تطبيق المعرفة.
128	خلاصة الفصل الثاني.
130	الفصل الثالث: انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على الموارد البشرية وعلاقتها بأدائهم.
130	تمهيد الفصل الثالث
131	المبحث الأول: أثر إدارة المعرفة في تعلم الموارد البشرية بالمؤسسة وعلاقته بمستوى الأداء.
131	- المطلب الأول: ماهية التعلم
136	- المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي.
141	- المطلب الثالث: أساسيات مفاهيمية حول التعلم التنظيمي
148	- المطلب الرابع: المنظمة المتعلمة
151	- المطلب الخامس: العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي
153	- المطلب السادس: أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

155	المبحث الثاني: أثر ادارة المعرفة في تقبل التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية.
155	- المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي
162	- المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي، الإستراتيجيات، المجالات، والمصادر
172	- المطلب الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.
176	- المطلب الرابع: أثر ادارة المعرفة على تأقلم الأفراد العاملين.
176	- المطلب الخامس: علاقة التغيير التنظيمي بأداء الموارد البشرية.
178	المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية وانعكاسه على أدائهم.
178	- المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
183	- المطلب الثاني: الرضا الوظيفي أنواعه، مسبباته، ونتائجه.
185	- المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي.
187	- المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي.
192	- المطلب الخامس: أثر إدارة المعرفة على الرضا لدى الأفراد العاملين.
192	- المطلب السادس: العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية
194	خلاصة الفصل الثالث
195	الفصل الرابع: نظرة عامة عن مجمع صيدال لصناعة الدواء محل الدراسة الميدانية.
196	تمهيد الفصل الرابع
197	المبحث الأول: الصناعة الدوائية بالجزائر
197	- المطلب الأول: ماهية الدواء
203	- المطلب الثاني: ماهية الصناعة الدوائية
207	- المطلب الثالث: التطور التاريخي لصناعة الدواء في الجزائر
209	- المطلب الرابع: المتعاملون في صناعة الدواء في الجزائر
211	- المطلب الخامس: نقاط القوة ونقاط الضعف لصناعة الدواء الجزائرية
212	- المطلب السادس: معوقات صناعة الأدوية بالجزائر
213	المبحث الثاني: نظرة عامة عن مجمع صيدال.
213	- المطلب الأول: تعريف ونشأة مجمع صيدال
216	- المطلب الثاني: مهام وأهداف مجمع صيدال
218	- المطلب الثالث: الفرص والتهديدات التي يواجهها مجمع صيدال
219	- المطلب الرابع: عقود الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال
224	- المطلب الخامس: البنية التنظيمية لمجمع صيدال
234	المبحث الثالث: تقييم نشاط مجمع صيدال وموارده البشرية
234	- المطلب الأول: تطور رقم الأعمال
236	- المطلب الثاني: تطور الإنتاج بمجمع صيدال
239	- المطلب الثالث: تطور مشتريات مجمع صيدال
241	- المطلب الرابع: تطور استثمار مجمع صيدال

243	- المطلب الخامس: تطور النتيجة الصافية بمجمع صيدال
245	- المطلب السادس: تطور الموارد البشرية بمجمع صيدال
252	خلاصة الفصل الرابع
253	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية لدور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال.
254	تمهيد الفصل الخامس.
255	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
255	- المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.
259	- المطلب الثاني: أدوات الدراسة و أسلوب جمع البيانات والمعلومات.
261	- المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات و تفسيرها.
263	- المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة.
265	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج وبناء نماذج الدراسة.
265	- المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.
269	- المطلب الثاني: المقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة.
277	- المطلب الثالث: ترميز متغيرات وأسئلة أداة الدراسة.
280	- المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي.
284	- المطلب الخامس: اختبار جودة مطابقة أداة الدراسة.
291	- المطلب السادس: بناء نماذج متغيرات الدراسة وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة.
297	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.
297	- المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى.
308	- المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
313	- المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.
316	- المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.
324	- المطلب الخامس: استخلاص النتائج.
331	خلاصة الفصل الخامس.
333	خاتمة
339	قائمة المراجع
356	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	1-1
17	مظاهر التحول من مقاييس أداء مالية إلى مقاييس أداء غير مالية	2-1
19	مقارنة القياسات الجزئية للأداء بقياس الأداء الكلي للمؤسسة	3-1
34	مزايا ادارة الأداء الفعال	4-1
54	طريقة التوزيع الإجباري	5-1
70	الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات	1-2
79	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	2-2
150	المنظمة التقليدية مقابل المنظمة المتعلمة	1-3
164	أهداف، أدوات ووسائل التغيير، وطرق التعرف على الحاجة إليه	2-3
234	تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.	1-4
236	تطور الإنتاج بالكمية في مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015	2-4
237	تطور الإنتاج بالقيمة في مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015	3-4
238	توزيع الإنتاج حسب مصانع الإنتاج سنة 2015	4-4
239	تطور مشتريات مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015	5-4
241	تطور استثمار مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015	6-4
243	تطور النتيجة الصافية بمجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015	7-4
245	تطور عدد الموارد البشرية في مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015	8-4
247	تطور النفقات الخاصة بالأفراد في مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015	9-4

249	عدد الأفراد المستفيدين من التكوين ونفقاتهم بمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015	10-4
256	توزيع الموارد البشرية بمجمع صيدال من خلال الموقع في سنة 2017	1-5
257	توزيع الموارد البشرية بمجمع صيدال من خلال المسمى الوظيفي في سنة 2017	2-5
258	شرح رموز معادلة ستيفن ثامبسون	3-5
258	معدل الاستجابة	4-5
263	المجالات الخمس لتحديد درجة تقييم العبارات	5-5
265	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	6-5
266	توزيع أفراد العينة حسب السن	7-5
267	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	8-5
267	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	9-5
268	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	10-5
269	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير ادارة المعرفة	11-5
272	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير التعلم التنظيمي	12-5
273	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير قبول التغيير التنظيمي	13-5
274	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الرضا الوظيفي	14-5
276	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير أداء الموارد البشرية	15-5
277	الرموز الخاصة بمتغير ادارة المعرفة	16-5
278	الرموز الخاصة بمتغير التعلم التنظيمي	17-5
279	الرموز الخاصة بمتغير قبول التغيير التنظيمي	18-5
279	الرموز الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي	19-5
280	الرموز الخاصة بمتغير أداء الموارد البشرية	20-5
281	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير ادارة المعرفة	21-5
282	نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير التعلم التنظيمي	22-5

282	نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير قبول التغيير التنظيمي	23-5
283	نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الرضا الوظيفي	24-5
283	نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير أداء الموارد البشرية	25-5
285	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير ادارة المعرفة	26-5
287	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التعلم التنظيمي	27-5
288	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قبول التغيير التنظيمي	28-5
289	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضا الوظيفي	29-5
290	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الموارد البشرية	30-5
291	معامل ألفا كرونباخ	31-5
291	مؤشرات جودة المطابقة	32-5
293	تقديرات نموذج متغير ادارة المعرفة	33-5
294	تقديرات نموذج متغير التعلم التنظيمي	34-5
295	تقديرات نموذج متغير قبول التغيير التنظيمي	35-5
296	تقديرات نموذج متغير الرضا الوظيفي	36-5
297	تقديرات نموذج متغير أداء الموارد البشرية	37-5
298	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج تأثير ادارة المعرفة في التعلم التنظيمي	38-5
299	معاملات نموذج العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة في التعلم التنظيمي بمجمع صيدال	39-5
300	معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التأثيرية المباشرة بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي	40-5
301	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج تأثير ادارة المعرفة في قبول التغيير التنظيمي	41-5
302	معاملات نموذج العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة في قبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال	42-5
302	معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التأثيرية المباشرة بين ادارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي	43-5
303	تحليل التباين (ANOVA) لنموذج تأثير ادارة المعرفة في الرضا الوظيفي	44-5

304	معاملات نموذج العلاقة التآثيرية لإدارة المعرفة في الرضا الوظيفي بمجمع صيدال	45-5
305	معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التآثيرية المباشرة بين ادارة المعرفة والرضا الوظيفي	46-5
306	تحليل التباين(ANOVA) لنموذج العلاقة التآثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية	47-5
307	معاملات نموذج العلاقة التآثيرية بين إدارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية بمجمع صيدال	48-5
307	معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التآثيرية المباشرة بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية	49-5
308	تحليل التباين(ANOVA) لنموذج العلاقة التآثيرية المباشرة بين انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة و أدائهم	50-5
309	معاملات الانحدار والخطأ المعياري للعلاقة التآثيرية المباشرة بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وأدائهم بمجمع صيدال	51-5
310	معاملات نموذج العلاقة التآثيرية بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وأدائهم	52-5
311	الارتباط الكلي بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية والأداء	53-5
311	اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا للإحصائية "T"	54-5
314	تحليل التباين(ANOVA) لنموذج العلاقة التآثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية	55-5
315	معاملات نموذج العلاقة التآثيرية بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية بمجمع صيدال	56-5
315	معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التآثيرية المباشرة بين ادارة المعرفة وأداء الموارد البشرية	57-5
317	مؤشرات جودة تطابق النموذج ادارة المعرفة- التعلم التنظيمي- أداء الموارد البشرية	58-5
318	التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة	59-5
319	مؤشرات جودة تطابق النموذج ادارة المعرفة- قبول التغيير التنظيمي-	60-5

	أداء الموارد البشرية	
320	التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة	61-5
321	مؤشرات جودة تطابق النموذج ادارة المعرفة- الرضا الوظيفي- أداء الموارد البشرية	62-5
322	التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة	63-5
323	مؤشرات جودة تطابق النموذج ادارة المعرفة- الانعكاسات- أداء الموارد البشرية	64-5
324	التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة	65-5

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
08	المفاهيم المرتبطة بالأداء	1-1
11	أنواع الأداء حسب معيار المصدر	2-1
29	محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية	3-1
35	نموذج إدارة الأداء في المنظمات	4-1
52	التقييم وفق 360°	5-1
72	هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة.	1-2
80	تصنيف المعرفة	2-2
83	المصادر الداخلية للمعرفة	3-2
104	نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt	4-2
106	نموذج Jennex & Olfman لإدارة المعرفة	5-2
108	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	6-2
109	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	7-2
112	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	8-2
113	نموذج SECI لتكوين المعرفة	9-2
115	لولب توليد المعرفة المنظمة	10-2
141	أهمية التعلم التنظيمي	1-3
146	عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي	2-3
162	سداسي التغيير	3-3
163	مراحل التغيير التنظيمي	4-3
225	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	1-4
234	تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015	2-4
237	تطور الإنتاج بالكمية والقيمة في مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015	3-4
239	توزيع الإنتاج حسب مصانع الإنتاج سنة 2015	4-4
240	تطور مشتريات مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015	5-4

241	تطور استثمار مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015	6-4
243	تطور النتيجة الصافية بمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015	7-4
245	تطور عدد الموارد البشرية في مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015	8-4
247	تطور النفقات الخاصة بالأفراد في مجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015	9-4
249	عدد الأفراد المستفيدين من التكوين بمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015	10-4
250	نفقات التكوين بمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015	11-4
256	مجتمع البحث	1-5
285	نموذج متغير ادارة المعرفة	2-5
286	نموذج متغير التعلم التنظيمي	3-5
287	نموذج متغير قبول التغيير التنظيمي	4-5
288	نموذج متغير الرضا الوظيفي	5-5
289	نموذج متغير أداء الموارد البشرية	6-5
292	نموذج متغير ادارة المعرفة وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة	7-5
293	نموذج متغير التعلم التنظيمي وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة	8-5
294	نموذج متغير قبول التغيير التنظيمي وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة	9-5
295	نموذج متغير الرضا الوظيفي وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة	10-5
296	نموذج متغير أداء الموارد البشرية وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة	11-5
316	نموذج تحليل المسار لتأثير ادارة المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي	12-5
318	نموذج تحليل المسار لتأثير ادارة المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال قبول التغيير التنظيمي	13-5
320	نموذج تحليل المسار لتأثير ادارة المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي	14-5
332	نموذج تحليل المسار لتأثير ادارة المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال الانعكاسات لتطبيق ادارة المعرفة مجتمعة كمتغير وسيط	15-5

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
356	استمارة البحث باللغة العربية	01
360	استمارة البحث باللغة الفرنسية	02
364	مساعد باحث مقدمة لمجمع صيدال	03
365	مساعد باحث مقدمة للوحدة التجارية باتنة	04
366	الموارد البشرية بمجمع صيدال سنة 2017	05
368	وثيقة التقييم للموارد البشرية بمجمع صيدال	06

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، ومن اجل ذلك تم القيام بدراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الدواء باعتباره القائد في سوق الدواء والتواجد الحكومي الوحيد في هذه الصناعة، إضافة إلى ما يتميز به من تنافسية عالية وكثافة الاستخدام المعرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الاستقرائي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانته مكونه من 5 محاور هي (ادارة المعرفة، التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، أداء الموارد البشرية) اشتملت على 51 عبارة، ولقد كان حجم العينة المعتمد عليه في هذه الدراسة مساويا لـ 305 فرد عامل، أين تم توزيع 350 استبانته على عينة عشوائية شملت مجموعة من الأفراد العاملين بمجمع صيدال، وبعد أن تم استرجاع 317 استبانته، واستبعاد 12 استبانته لعدم صلاحيتها، تبين أن عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي قد بلغ 305 وبمعدل استجابة 96,2 % من الإستبانات المسترجعة، تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج Spss v.20 وAmos v.20، وأظهرت نتائج الدراسة وجود العلاقة التأثيرية المباشرة بين ادارة المعرفة و(التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي) من جهة وهذه الأخيرة وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى، كما انه يوجد هناك تأثير مباشر ضعيف لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، كما تم التحقق من وجود التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة (التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي). وعلى أساس تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تبني المؤسسات الاقتصادية لإدارة المعرفة والاستفادة من الانعكاسات الايجابية لها على الموارد البشرية وتحسين أدائهم.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، أداء

الموارد البشرية، مجمع صيدال.

Abstract:

The aim of this study is to know the role of knowledge management in improving the performance of human resources in the economic institution. For this, a field study was conducted at the pharmaceutical industry, as the leader in the medicines market and the only government presence in this industry. In order to achieve the objectives of the study, the inductive method was used. In order to obtain the necessary data, a questionnaire was constructed consisting of 5 axes (Knowledge Management, Organizational Learning, Acceptance of Organizational Change, Job Satisfaction, Human Resources Performance) Included 51 items, and the sample size used in this study was equal to 305 working persons, the questionnaire was distributed to 350 randomly selected samples. A total of 317 samples were retrieved and 317 were excluded. At the response rate of 96.2% of the retrieved responses, the data were analyzed and the hypotheses were tested using Spss v.20 and Amos v.20. The results of the study showed the direct influence relationship between knowledge management and (organizational learning, acceptance of organizational change and job satisfaction) The latter hand and the performance of human resources again, there is also a weak direct effect of knowledge management on improving the performance of human resources, as has been verified and there is the direct impact of knowledge management to improve the performance of human resources through intermediate variables (organizational learning, acceptance of organizational change, job satisfaction). On the basis of these results, the study presented a number of proposals that support the adoption of economic institutions to manage knowledge and benefit from the positive impact on human resources and improve their performance.

Keywords: Knowledge Management, Organizational Learning, Organizational Change Acceptance, Job Satisfaction, Human Resource Performance, Saidal Complex.

Résumé :

Cette étude a été élaborée dans le but de déterminer le rôle de la gestion des connaissances dans l'amélioration des performances des ressources humaines au niveau des institutions économiques.

A cet effet, une étude pratique a été menée au niveau du Groupe SAIDAL en tant que leader et unique présence gouvernementale dans l'industrie pharmaceutique en Algérie, en plus de l'intensité des connaissances hautement compétitives qu'il utilise.

En vue d'atteindre les objectifs de cette étude, l'approche inductive y a été appliquée, et afin d'accéder aux données nécessaires pour sa réalisation, un questionnaire portant cinq (05) axes (gestion des connaissances, apprentissage organisationnel, acceptation du changement organisationnel, satisfaction professionnelle, performance des ressources humaines) a été conçu. Il comptait 51 phrases.

350 exemplaires du questionnaire ont été distribués aléatoirement au personnel du Groupe SAIDAL ; 317 exemplaires ont été récupérés dont 12 fussent exclus pour non validité. D'où la taille de l'échantillon adoptée était de 305 personnes correspondant au même nombre de questionnaires valide pour l'analyse statistique (soit 96,2% du total récupéré) et ce en utilisant Spss v.20 et Amos v.20.

Les résultats de l'étude ont montré l'existence d'une relation d'influence directe entre la gestion des connaissances et (l'apprentissage organisationnel, l'acceptation du changement organisationnel, la satisfaction professionnelle) d'une part, ainsi que ces dernières avec la performance des ressources humaines d'autre part.

Egalement, il a été vérifié l'existence d'un impact direct mais faible ainsi qu'un impact indirect de la gestion des connaissances sur l'amélioration des performances des ressources humaines et ce à travers les variables intermédiaires sus-citées (apprentissage organisationnel, acceptation du changement organisationnel et satisfaction professionnelle).

Sur la base de toutes ces constatations, l'étude a permis la présentation d'une série de propositions qui soutiennent la décision d'adoption de la gestion des connaissances par les institutions économiques dans le but de tirer profit de ses répercussions positives sur les ressources humaines et afin d'améliorer leurs performances.

Mots clés : Gestion des connaissances, Apprentissage organisationnel, Acceptation du changement organisationnel, Satisfaction professionnelle, Performance des ressources humaines, Groupe SAIDAL.



مقدمة



شهدت بيئة الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة، وزيادة الصراع والمنافسة بين المؤسسات، وزيادة حركة العولمة الإدارية، وسرعة التغيرات التكنولوجية والتحول من الفكر الاقتصادي التقليدي إلى الفكر الاقتصادي المستند إلى المعرفة، حيث تعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم، كما تعد المعرفة المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية السابقة كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات، وقطاع المعرفة هو القطاع الرابع في الاقتصاد الجديد، فالإقتصاد التقليدي قام على (الأرض، العمل ورأس المال والتنظيم)، أما في الإقتصاد الجديد فإن المعرفة هي عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الخبرات.

ومن هنا برز مفهوم ادارة هذه المعرفة كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة، حيث قامت العديد من المؤسسات بتبني هذا الأسلوب الذي يعد أحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها، ويتم ذلك من خلال القيام بعمليات إعادة تأهيل وتعليم الموارد البشرية، وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية، وصولاً إلى مرحلة التميز من خلال ما يسمى الممارسة الأفضل.

ويشير الكتاب إلى أن المورد البشري هو المحرك والمحدد الأساسي لرفع كفاءة وأداء أي تنظيم، فالمؤسسات تمتلك العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات أدائها، ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية في المؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح لها بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيداً وجد متنوعة، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء ومزاجية الزبون، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، وبذلك تعتبر هذه السياسة (تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع الأفراد العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم ومؤهلاتهم وأدوارهم.

فمن غير المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد، وقامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية له لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، فهو الذي يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات والأدوات، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف، وهذا ما دفع

المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونهم يملكون طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المؤسسات عن بعضها وتؤدي إلى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء. ومحاولة ربط إدارة المعرفة بالأداء الوظيفي للموارد البشرية العاملة بالمؤسسة هو من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث أن قدرة أي مؤسسة على تحقيق أهدافها بالمستوى المطلوب يعتمد إلى حد كبير على أداء الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات الفكرية والذهنية العالية في أداؤها للعمل. **أولاً: إشكالية الدراسة.**

تزايد دور إدارة المعرفة وزاد الاهتمام بها يوماً بعد يوم، ففي السابق جرى التركيز على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد، ثم بدأت الإدارة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء، ثم تطور الاهتمام ليكون التركيز على دور المعرفة في العمل والأداء، وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة وإدارتها على الأفراد وأثر ذلك في الأداء، وعليه فإن هذه الدراسة تحاول تناول إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية للوقوف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال، ضمن هذا الإطار تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال؟.

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى تبني مجمع صيدال لأسلوب إدارة المعرفة؟.
- ما مستوى توفر التعلم التنظيمي بمجمع صيدال؟.
- ما مستوى توفر قبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال؟.
- ما مستوى توفر الرضا الوظيفي بمجمع صيدال؟.
- ما مستوى أداء الموارد البشرية السائد بمجمع صيدال؟.
- هل يوجد هناك علاقة تأثير بين تطبيق إدارة المعرفة والموارد البشرية بمجمع صيدال؟.
- هل يوجد هناك علاقة تأثير بين نتائج تطبيق إدارة المعرفة على الموارد البشرية وتحسين مستوى أدائهم بمجمع صيدال؟.
- هل يوجد هناك علاقة تأثير غير مباشر بين تطبيق إدارة المعرفة بمجمع صيدال وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة (التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي)؟.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

إن لكل دراسة مجموعة من الفرضيات تنطلق منها وفرضيات الدراسة هي محاولة ممكنة وإجابات محتملة عن التساؤلات التي وردت في إشكالية الدراسة، وتتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية:

1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال. ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الأولى ثلاث فرضيات فرعية هي كما يلي:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة و قبول التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تقوم الفرضية الرئيسية الثانية على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وأدائهم عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تقوم الفرضية الفرعية الأولى على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** تقوم الفرضية الفرعية الثانية على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين قبول التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تقوم الفرضية الفرعية الثالثة على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

3- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد هناك أثر مباشر ضعيف ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

4- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الانعكاسات لتطبيق ادارة المعرفة مجتمعة كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

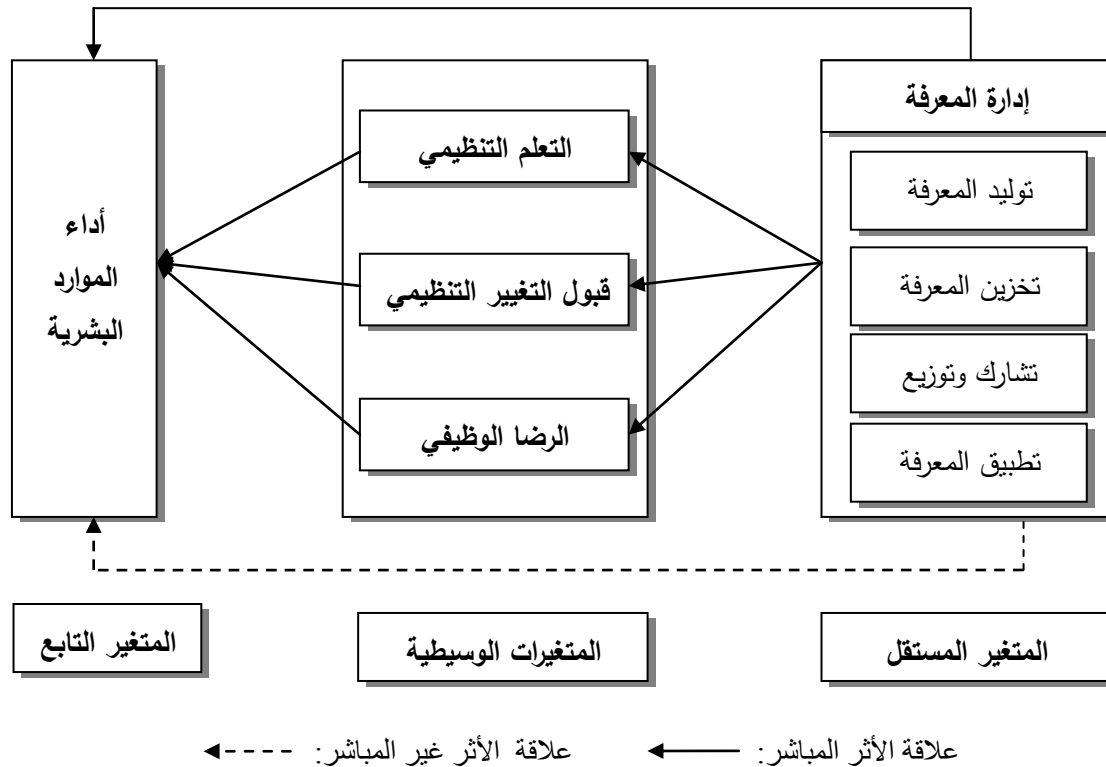
- يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

- يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال قبول التغيير التنظيمي كمتغير وسيط بمجمع صيدال.
- يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

ثالثا: متغيرات الدراسة.

تعالج هذه الدراسة المتغيرات الرئيسية التالية:

- المتغير المستقل: ويتمثل في ادارة المعرفة التي تتكون من أربعة عمليات هي (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
- المتغير التابع: ويتمثل في أداء الموارد البشرية.
- المتغيرات الوسيطة: يمثل كل من التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي متغيرات وسيطة تظهر كأثار أو نتائج لتطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية بالمؤسسة. ويمكن توضيح مخطط الدراسة المفترض كما يلي:



رابعا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول موضوعا إداريا حديثا أصبح يمس جوهر أعمال المؤسسات الاقتصادية، فهذه المؤسسات تعمل في بيئة تتسم بالتطور والتغيير والتجديد، وتعد إدارة المعرفة إحدى الوسائل الأساسية التي تمكن هذه المؤسسات من الوصول إلى مرحلة التميز وتحقيق أهدافها، إضافة إلى

إسهام هذه الدراسة في وضع آليات مقترحة لتطوير تفعيل إدارة المعرفة في تلك المؤسسات، من أجل تحسين مستويات أداء مواردها البشرية التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبنى عليها أداء المؤسسة ككل.

خامسا: أهداف الدراسة.

تكشف أهداف الدراسة مدى مساهمة البحث في حل الإشكالية المطروحة وهي الإجابة على السؤال: لماذا يجري البحث ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال كمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال دراسة النقاط الآتية:

– إظهار مدى تبني مجمع صيدال لأسلوب إدارة المعرفة من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة والمتمثلة في اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة تشارك المعرفة وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة.

– رصد واقع التعلم التنظيمي بمجمع صيدال.

– رصد واقع تقبل التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.

– رصد واقع الرضا الوظيفي بمجمع صيدال.

– إظهار مستوى أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال.

– بيان اثر تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية بمجمع صيدال.

– بيان اثر نتائج تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وتحسين مستوى أدائهم بمجمع صيدال.

– بيان الأثر غير المباشر لتطبيق ادارة المعرفة بمجمع صيدال في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة (التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي).

– الخروج بجملة استنتاجات واقتراحات يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات على تبني برامج إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفاعلية.

سادسا: منهج الدراسة.

تحقيقا لأهداف البحث ووصولاً لأفضل النتائج، ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة، فإنه تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي، حيث تم تحليل المعلومات والمعطيات التي تم الوصول إليها في الدراسة التطبيقية باستخدام نظام التحليل الإحصائي للحزم الاجتماعية Spss v.20 وبرنامج (تحليل الهيكل اللحظي) Amos إصدار 20.

سابعا: حدود الدراسة.

ليس هناك حد فاصل بشكل قطعي للمشكلات البحثية في العلوم السلوكية، فقد تكون المشكلة الواحدة ذات امتداد موضوعي أو زمني أو مكاني أو بشري بالمشكلات الأخرى، وقد تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

– **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على إدارة المعرفة كمدخل إداري حديث ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

- الحدود الزمنية: يمتد المجال الزمني لهذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي على مدار 6 سنوات ابتداء من تاريخ سبتمبر 2012، وهو تاريخ بداية جمع المادة العلمية والبحث المكتبي حول متغيرات الدراسة الذي استغرق 3 سنوات، النمذجة وإعداد الخطة تقريبا سنة كاملة، وتم استغلال المعطيات خلال 06 أشهر، أما الدراسة الميدانية فقد استغرقت عام تقريبا أين تم الاتصال بمجمع صيدال والحصول على الموافقة لإجراء الجانب الميداني للدراسة بالمؤسسة المعنية، أما التحرير الكلي للعمل فقد استغرق حوالي 06 أشهر من عام 2017-2018.
- الحدود المكانية: جرت هذه الدراسة الميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، حيث تم التطرق للمؤسسة محل الدراسة بالتفصيل في المبحث الثاني والثالث من الفصل الرابع.
- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة عينة اختيرت بطريقة عشوائية من مجموع الأفراد العاملين بمجمع صيدال خلال سنة 2017.

ثامنا: الدراسات السابقة.

يمكن من خلال هذا العنصر الإشارة إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كما يلي:

1- دراسة أيمن عوده المعاني، اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية، المجلد 5، العدد 3، 2009.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية. شملت الدراسة (260) مديراً من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار T. Test وكانت من أهم نتائجها تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن المبحوثين يشعرون بمستوى عالٍ من الأداء الوظيفي. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة الآتية: (توليد المعرفة، وفريق المعرفة، وخبز المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة) على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثون، حيث فسر متغير إدارة المعرفة 40.9% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي وفقاً لقيمة R^2 . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو تبني الوزارات الأردنية لمفهوم إدارة المعرفة تعزى لخصائصهم الديموغرافية باستثناء متغير مدة الخدمة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أدائهم الوظيفي تعزى لخصائصهم الديمغرافية باستثناء مدة الخدمة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها:

- تحسين المناخ التنظيمي للعمل، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك في المعرفة.

- تبني نظام للحوافز يكافئ الجهود المعرفية، ومنح العاملين الحرية الكافية لتمكينهم من تطبيق معارفهم، والاهتمام بتطوير قدرات العاملين بهدف رفع مستوى أدائهم.
- 2- دراسة صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011.

هدفت الدراسة إلى التعرف على "درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة، وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها"، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الحصول على البيانات، حيث تم إعداد استبانته وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (388) موظفاً من المدراء ومن الموظفين الذين يتولون مواقع إشرافية في البلديات الكبرى في قطاع غزة وهي: (بلدية جباليا، بلدية غزة، بلدية دير البلح، بلدية خان يونس، بلدية رفح)، والذين يحملون أحد المسميات الوظيفية التالية: (مدير عام، مدير، نائب مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء فيها بشكل مقبول، وبينت أن إدارة المعرفة فيها تحتاج إلى تطوير.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات ايجابية ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.
 - أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة) ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات.
 - أظهرت أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تلتزم بعمليات إدارة المعرفة بمستويات مختلفة.
- وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- ضرورة تبني إستراتيجية لإدارة المعرفة، وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
- الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزين إدارة لمعرفة وتوسيع عملية التشارك فيها من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتبنى عمليات إدارة المعرفة.
- ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية في البلديات الكبرى في قطاع غزة، والاهتمام بتكنولوجيا إدارة المعرفة من خلال مواكبة التطور التكنولوجي.
- ضرورة تطوير الأداء التنظيمي من خلال تحسين المناخ التنظيمي وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

3- دراسة أسماء رشاد نايف الصالح، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة - دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور المعرفة الضمنية في تنمية وتطوير الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، وذلك من خلال التعرف إلى مدى إدراك العاملين في الشركة متعددة الجنسيات في الأردن لاستخدام المعرفة الضمنية وخصائصها وأثر ذلك على تنمية الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدار المعولمة، والتوصل إلى وضع تصور مقترح لتنمية وتطوير الموارد البشرية استخدام مدخل المعرفة الضمنية في هذه الشركات في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن السؤال الآتي "هل للمعرفة الضمنية دور وأثر في تنمية المورد البشري في ظل الإدارة المعولمة في الشركات متعدد الجنسيات؟ وقد اتبع الأسلوب الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بالشركات متعدد الجنسيات في مدينة عمان، وقد كانت عينة الدراسة هيئة عشوائية شملت 15 شركة توزعت فيها 150 استبانة كان الصالح منها لغايات التحليل 120 استبانة أي أن نسبة الاستجابة شكلت 80 %.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن للمعرفة الضمنية من حيث الاستخدام والتطبيق والخصائص تأثيراً على تنمية المورد البشري ودورا في ظل مفهوم الإدارة المعولمة في الشركة متعددة الجنسيات، وان العلاقة بين متغيرات الدراسة علاقة قوية ايجابية، وانه لا يوجد فروقات تعزى لمتغيرات الدراسة التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) بين أفراد عينة الدراسة في مدى استخدام المعرفة الضمنية وخصائصها وتنمية المورد البشري ومفهوم الإدارة المعولمة.

4- دراسة سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جهاز إمارة منطقة القصيم من المرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة عشرة، وعددهم 524 موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من 212 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) للإجابة على أسئلة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 وجاءت عملية تشخيص المعرفة في المرتبة الأولى يليها عملية توليد المعرفة ثم عملية خزن المعرفة وأخيراً عملية توزيع المعرفة.

- أن مستوى الأداء في إمارة منطقة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.58 وجاءت قدرات ومهارات العاملين في المرتبة الأولى، يليها نظم العمل وإجراءاته، وأخيراً التجديد والابتكار.
- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين عمليات إدارة المعرفة و مستوى الأداء.

أهم التوصيات:

- التشارك بالمعرفة داخلياً من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش والاستعانة بخبراء ومحاضرين لإجراء دورات تدريبية داخلية.
- العمل على تهيئة بيئة عمل مرنة محفزة ومشجعة على التجديد والابتكار وأداء الأعمال بطريقة ابتكارية والتقليل من الأعمال الروتينية وتطبيق ما يثبت نجاحه من أفكار جديدة ومبتكرة.
- منح الموظفين مزيداً من الحرية في طرح أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار.
- 5- علاء صالح فيصل المتيان، ادارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في جامعة بغداد، رسالة ماجستير في التربية (إدارة تربوية)، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2013.

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة في علم الإدارة، وغدا تطبيقه في الجامعات والمؤسسات التربوية ذا أهمية قصوى على الصعيدين الإداري والتعليمي، وقد ازدادت أهمية تطبيق إدارة المعرفة مع زيادة أهمية المعرفة ودورها في إنجاز وإتمام الأنشطة بأقل وقت وجهد. ونظراً للدور الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم في الكلية، وكثرة مهامه الإدارية التي قد تغلب على مهامه الأخرى، وكذلك لارتباطه بصورة مباشرة بوظيفتي البحث العلمي والتدريس، أحس الباحث بضرورة التعرف على مستوى إدارة المعرفة لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد وعلاقته بأدائهم الوظيفي. ويهدف البحث الحالي التعرف على:

- 1- مستوى إدارة المعرفة لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
 - 2- مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
 - 3- العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
 - 4- الفروق في إدارة المعرفة لدى رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
 - 5- الفروق في الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
- ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي، وقام الباحث بإعداد استبانتين، أحدهما لإدارة المعرفة والأخرى للأداء الوظيفي، وتضمنت استبانته إدارة المعرفة (05) مجالات هي: (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) اشتملت على (39) فقرة، في حين ضمت استبانته الأداء الوظيفي (04) مجالات هي: (المهام العملية والبحثية، والمهام الإدارية والمالية، والمهام التعليمية والتدريسية، والمهام المرتبطة بالبيئة وخدمة المجتمع) واحتوت على (46) فقرة. ووُزعت أداتا البحث على جميع أفراد مجتمع البحث والبالغ عددهم (164) رئيس قسم علمي في كليات جامعة بغداد (بواقع) (111) من الذكور و(53) من الإناث للعام الدراسي (2012-2013). أما عينة البحث

فتكونت من (153) رئيس قسم من الذين استجابوا على أداتي البحث بواقع (103) من الذكور و(50) من الإناث، أي ما نسبته (93.3%) من إجمالي المجموع الكلي لمجتمع البحث، وبعد التحليل تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- يمارس رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد عمليات إدارة المعرفة بدرجة أعلى من المتوسط.
 - 2- يؤدي رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد مهامهم بدرجة أعلى من المتوسط.
 - 3- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
 - 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات رؤساء الأقسام عن مجالات (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال (تطبيق المعرفة) تعزى للجنس.
 - 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات رؤساء الأقسام عن مجالات (المهام العملية والبحثية، المهام التدريسية والتعليمية، المهام الإدارية والمالية) تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات رؤساء الأقسام عن مجال (المهام المرتبطة بالبيئة وخدمة المجتمع)، وكانت الفروق لصالح الذكور.
 - 6- محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - العدد 01 ، ديسمبر 2014.
- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- 7- دراسة C. López-Nicolás, Á.L. Meroño-Cerdán بعنوان: إدارة المعرفة الإستراتيجية، الابتكار والأداء.

C. López-Nicolás, Á.L. Meroño-Cerdán , Strategic knowledge management, innovation and performance ,International Journal of Information Management 31, 2011.

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة على الابتكار والأداء، بحيث أشارت هذه الدراسة إلى أن المنظمات ليست واعية بالقدر الكافي للآثار الإيجابية لإدارة المعرفة،

وبالاعتماد على دراسة امبريقية تخص 301 منظمة اسبانية، من خلال استخدام نماذج المعادلة البنائية، أظهرت أن كلا من إستراتيجيتي الترميز والشخصنة تؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر على الابتكار والأداء، حيث تم جعل متغير الابتكار كمتغير وسيط، أيضا أظهرت تأثير كلا الإستراتيجيتين على أبعاد الأداء التنظيمي المختلفة، وفي الأخير تساعد نتائج هذه الدراسة الهامة في تصميم إستراتيجية لإدارة المعرفة تؤثر إيجابا على الكفاءة والفعالية.

8- دراسة Pathirage et al بعنوان: المعرفة الضمنية والأداء المنظمي- من منظور الصناعة الإنشائية.

Pathirage, Chaminda, Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh, Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective, Journal of Knowledge Management, v. 11, N. 1. 2007.

حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية المعرفة الضمنية في صناعة الإنشاءات وتأثيرها في الأداء المنظمي. وهي دراسة نظرية أوضحت نظرة الباحثين للمعرفة وموارد المنظمة ولطبيعة إستراتيجية المعرفة الضمنية، وبينت خصائص الصناعة الإنشائية في المملكة المتحدة، ووصفت العوامل المؤثر في الأشخاص ودور المعرفة الضمنية. وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة تلعب دورا أساسيا اليوم في بيئة الأعمال المتغيرة وتساهم مساهمة كبيرة في استمرار أداء الأعمال، كما أن المعرفة الضمنية تستند إلى المهارات، والخبرة والموهبة التي يمتلكها الأشخاص والتي يجب أخذها بعين الاعتبار. وبينت الدراسة الدور المهم للمعرفة الضمنية في ربط الأداء المنظمي وتحقيق الميزة التنافسية.

تاسعا: التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة وتحسين مستوى الأداء.

من خلال استعراض الدراسات السابقة اتضح أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن تناولها على النحو التالي:

1- أوجه التشابه:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بتناول محاورها إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهدافها المتمثلة بتشخيص واقع استخدام أو ممارسة إدارة المعرفة وعملياتها ودراسة دورها في تحسين الأداء.

2- أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أجريت في الجزائر بمجمع صيدال عكس الدراسات السابقة التي أجريت في دول عربية وأجنبية.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أجريت على الأفراد العاملين من جميع المستويات الإدارية عكس الدراسات السابقة التي أجريت على من يشغلون وظائف إدارية عليا.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على استخدام المتغيرات الوسيطة ودراسة الآثار غير المباشرة لتطبيق إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، إضافة إلى

دراسة الآثار المباشرة بين ادارة المعرفة والمتغيرات الوسيطة من جهة والمتغيرات الوسيطة وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى.

3- جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

- وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة.
- المساعدة في تحديد إشكالية الدراسة، وبيان أهمية الدراسة.
- الاستفادة من الاقتراحات للدراسات السابقة.
- توجيه الطالبة في تصميم أداة الدراسة (الإستبانة).

عاشرا: هيكل الدراسة.

في محاولة تجسيد هذا العمل والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الواردة، تم عرض المقدمة وأهميتها وأهدافها، ومن ثم تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول، في كل فصل ثلاثة مباحث.

خصص الفصل الأول للتطرق للإطار النظري لأداء الموارد البشرية تم التعرض في المبحث الأول منه إلى مفاهيم ومنطقات أساسية حول الأداء، أما المبحث الثاني فقد خصص للتأصيل النظري لأداء المورد البشري وإدارته، في حين جاء المبحث الثالث للتطرق لتقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

أما الفصل الثاني تناولنا فيه التأصيل النظري للمعرفة وإدارتها حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المفاهيمي للمعرفة، ويقدم المبحث الثاني مدخلا عاما لإدارة المعرفة، كما يختص المبحث الثالث بشرح عمليات ادارة المعرفة الأربعة وهي عملية توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك وتوزيع المعرفة، و عملية تطبيق المعرفة.

وتناولنا من خلال الفصل الثالث انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية حيث خصص المبحث الأول منه لدراسة أثر إدارة المعرفة في تعلم الموارد البشرية بالمؤسسة وعلاقته بمستوى الأداء، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه لأثر ادارة المعرفة في تقبل التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية. في حين خصص المبحث الثالث لدراسة أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية وانعكاسه على أدائهم.

في حين جاء الفصل الرابع لإلقاء نظرة عامة عن المؤسسة محل الدراسة حيث عنون بنظرة عامة عن مجمع صيدال لصناعة الدواء محل الدراسة الميدانية، قسم إلى ثلاث مباحث أيضا خصص المبحث الأول للإشارة للصناعة الدوائية بالجزائر، ويعرض المبحث الثاني نظرة عامة عن مجمع صيدال أما في المبحث الثالث فقد تم فيه تقييم نشاط مجمع صيدال وموارده البشرية.

في حين ناقش الفصل الخامس والأخير الدراسة الميدانية لدور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال من خلال التطرق في المبحث الأول إلى تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها

الإجرائية، والمبحث الثاني خصص لعرض وتحليل النتائج وبناء نماذج الدراسة، أما المبحث الثالث والأخير فهو لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

أخيرا ختمنا بحثنا بخاتمة أجملنا فيها أهم نتائج البحث، ثم قدمنا اقتراحات نعتقد أنها ستساهم في إثراء حقل إدارة المعرفة خاصة بالمؤسسة الجزائرية، مع اقتراح أفاق البحث المستقبلية التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة إجراء مزيد من البحوث العلمية التي يمكن أن تختبر مدى تميز وتفوق المؤسسة الاقتصادية بتبني منهج إدارة المعرفة.

أحد عشر: صعوبات الدراسة.

واجهت الطالبة صعوبات في جانبها الميداني والمتمثلة في صعوبة تحصيل الاستثمارات نتيجة توزع المصانع والوحدات التجارية والمديريات التابعة للمجمع عبر مناطق مختلفة، إضافة إلى بعدها عن مقر سكن الطالبة مما يتطلب بذل الجهد والوقت الكثير لانجاز هذه العملية، إضافة إلى قلة التعاون من طرف بعض الأفراد العاملين مما أدى إلى عدم استرجاع جميع الاستثمارات والمقدر عددها بـ 33 استثمارة والوصول إلى حجم العينة المطلوب.



الفصل الأول: الإطار النظري
لأداء الموارد البشرية



تمهيد الفصل الأول:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشغل بامتياز أهم أهداف المؤسسة حيث تتوقف كفاءة أداء أية مؤسسة مهما كان القطاع الذي تنتمي إليه، على أداء مواردها البشرية، هذه الأخيرة التي يتعين عليها أن تؤدي وظائفها التي توكل إليها بكفاءة عالية، وحتى تضمن المؤسسة ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها ألا وهي وظيفة تقييم أداء الأفراد العاملين، وهي وظيفة كانت تمارس منذ زمن طويل، وقد تطورت وتبلورت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها قواعدها وأصولها، يشرف عليها أفراد متخصصين، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، وهي وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة ومن خلالها أهداف المؤسسة.

وعليه حددت مباحث الفصل الأول كما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم ومنطلقات أساسية حول الأداء.
- المبحث الثاني: التأصيل النظري لأداء المورد البشري وإدارته.
- المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم ومنطلقات أساسية حول الأداء.

من المهم في بادئ الأمر وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم الأداء للموارد البشرية، و الكشف عن موقعه ضمن الأداء التنظيمي، التحري عن معنى الأداء كمفهوم عام، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات، يشكل فيه الأداء للموارد البشرية جزءا من كل متكامل وهو أداء المؤسسة. وعليه ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق للمفاهيم والمنطلقات الأساسية حول الأداء بصفة عامة، انطلاقا من مفهوم الأداء، الجوانب المتداخلة معه، تطور مفهوم الأداء، تصنيفات، أبعاد وخصائص الأداء، قياس الأداء، و أخيرا العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

الأداء هو مفهوم شامل وهام، بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ويعتقد البعض أن الخلاف حول ذلك، ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف، إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم.¹

1- المفهوم اللغوي للأداء :

أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.² واللفظ (Performance) مشتق من اللفظ اللاتيني (Performare) والذي يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما.³

2- المفهوم الاصطلاحي للأداء :

استعملت عدة مفاهيم من أجل تحديد معنى أداء المؤسسة، بعض الكُتَّاب أشاروا إلى أنه مرتبط بالفعالية (l'efficacité) القدرة (la capacité) أو بالتنافسية (la compétitivité)، والبعض الآخر أشار إلى أنه مرتبط بالكفاءة (l'efficience)، العائد (rendement)، أو بالإنتاجية (la productivité)، وآخرون ربطوه بالوضعية الصحية للمؤسسة (la santé) التفوق (la réussite) النجاح (le succès) والتميز (l'excellence).⁴ كما أن العديد من الكُتَّاب عرفوه بإسقاطه إما على الكفاءة (l'efficience)، وإما على الفعالية (l'efficacité)، وإما على الملائمة (la pertinence)، وإما بالتوفيق بين اثنين من تلك المحددات، أو بها جميعا.

¹ - Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, Librairie, Paris, 1999, P 236.

² - سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي عربي)، ط 31، دار الآداب، بيروت، 2003، ص 895.

³ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر - بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86.

⁴ - Claude Alazard, Sabine SEPARI, contrôle de gestion manuel et application, dunod, Paris, 2007, P16.

- فالأداء في التسيير يمكن أن يأخذ أحد المعاني التالية:¹
- الأداء هو عبارة عن النجاح " succès " أي عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتنغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو العاملين فيها.
 - الأداء هو نتيجة النشاط " résultat de l'action " : بمعنى أن قياسه هو تقدير للنتائج المحصلة.
 - الأداء هو النشاط " action " يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات.
- أما مفهوم الأداء من منطلق الأهداف: فيشير الأداء إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التنظيمية،² والطريقة التي تتجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهدافها،³ ومن ذلك نلاحظ أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.
- كما عرفه Miller et Bromily بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁴. أي "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة"⁵.
 - وعرف آخرون الأداء بأنه "النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة، وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، وفشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد"⁶.
 - يعرف R.Brosquet الأداء على أنه " العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة."⁷
 - ويعرفه لورينو Lorrino بأنه " الفرق بين القيمة المقدمة للسوق، ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد، ومصدر عوائد، وتساهم بهامش من الأداء الكلي للمؤسسة"⁸.

¹ - Artine Maadani, Karim Said, management et pilotage de la performance, Hachette, Paris, 2009, P 28.

² - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2007، ص 359.

³ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص 38.

⁴ - عداوي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000، ص 231.

⁵ - Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000, P 40.

⁶ - علاء فرحان طالب و إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص 06.

⁷ - R.Brousquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989, P11.

⁸ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص 105.

- ويعرفه P.Drucker بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"¹. حيث نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، وتمكنها من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعاملين.²
 - واقتباسا من نظرية النظم يمكن تعريف الأداء بأنه "يمثل قدرة المنظمة على التماشي مع كل من العمليات النظامية الأربعة، المدخلات، المخرجات، العمليات و التغذية العكسية".³
 - وتعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي على أنه " المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"⁴.
- إن هذين التعريفين يعكسان النظرة الشاملة للأداء وفقا لمبادئ مدخل النظم الذي يأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية و الداخلية للمحيط التي تؤثر فيه.
- وتجدر الإشارة إلى أنه هناك من أعطى للأداء بعدا تنافسيا ليعرف على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت".⁵
- وبالتالي فهو يعكس قدرة المؤسسة على تجسيد إستراتيجيتها ومواجهة القوى التنافسية باكتساب المزايا التنافسية، إنشاء القيمة وإضافتها.
- مما سبق طرحه يمكن القول أن الأداء وإن تعددت جهات النظر إليه والتي اعتمدت على عدة عناصر في تحديد مفهومه يبقى يعكس مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها وغاياتها الموضوعة على المدى البعيد عن طريق بذل الجهود اللازمة واستخدام مختلف مواردها استخداما أمثلا مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار.

¹ - Drucker Peter, L'avenir du Management Selon Drucker, éditions Village Mondiale, Paris,1999, P 73.

² - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 105.

³ - عادل الهادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1 ، دار الوراق، الأردن، 2010 ، ص 360.

⁴ - نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 31.

⁵ - عبد الملوك مزهوده، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة - الجزائر، 08-09 مارس 2005 ، ص 486.

المطلب الثاني : الجوانب المتداخلة مع مفهوم الأداء.

يعدّ مصطلح الأداء مصطلحا متعدد الجوانب والأبعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم مشابهة له كالمردودية والفعالية والإنتاجية وحتى التنافسية.¹ حيث شبه بعض الباحثين مصطلح الأداء بالحقيبة التي تجمع مصطلحات متعددة.²

ويمكن توضيح بعض من هذه المفاهيم المرتبطة به كما يلي:

فمن منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة، يربط الباحثون الأداء بمدى بلوغ هذه الأخيرة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الكفاءة والفعالية التي يمكن أن تحققها المؤسسة.

1- الكفاءة: قدمت مجموعة من التعاريف للكفاءة نذكر منها:

- تعني إنجاز الأشياء على نحو صحيح (الاستغلال الأمثل للموارد)،³ أي النسبة بين النتائج المحصلة والوسائل المستخدمة للتوصل إليها.⁴
 - تشير الكفاءة إلى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.⁵
 - كما تعرف أيضا بأنها " الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات" ⁶ أي أن الكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات و المدخلات،⁷ فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.
- وتصاغ معادلة الكفاءة بشكل رياضي كما يلي:⁸

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

¹- A.M.Firicelli, Sire B , Performance et Ressources Humaines, Economica, Paris, 1996, P 4.

² - Pascal Barillot, Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise (l'exemple du tableau de Bord prospectif), Revue de gestion, France, 2000, P 135.

³- خيربي كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات- العمليات الإدارية) منهج تحليلي، دار جرير، الأردن، 2008، ص 31.

⁴ - Bernard Martory ,contrôle de gestion social :salaires, masse salarial, effectifs, compétences, performance , librairie Vuibert, Paris , 1999, p 231.

⁵- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2012، ص 323.

⁶- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة ، ط 3، دار المعرفة، عمان - الأردن، 2001، ص 24.

⁷- Michel Garvais , Contrôle de gestion, édition Economica , Paris, 1994, P 14.

⁸- عبد الحميد برحومة، قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 10-11 نوفمبر 2005، ص 02.

2- الفعالية:

وهي أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها.¹ أي أن الفعالية تشير إلى الأهداف المتحققة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف.²

وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية:³

$$\text{الفعالية} = \text{قيمة الانجاز المحقق} / \text{الانجاز المحدد}$$

3- الملاءمة:

هي ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد، وتظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل، فالأهداف في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية الموارد للتعبئة في وقت قصير.⁴ وهي تمثل النسبة بين الهدف و مستوى الرضا المتوقع.⁵ ويمكن التعبير عن الأداء بالعلاقة التالية:⁶

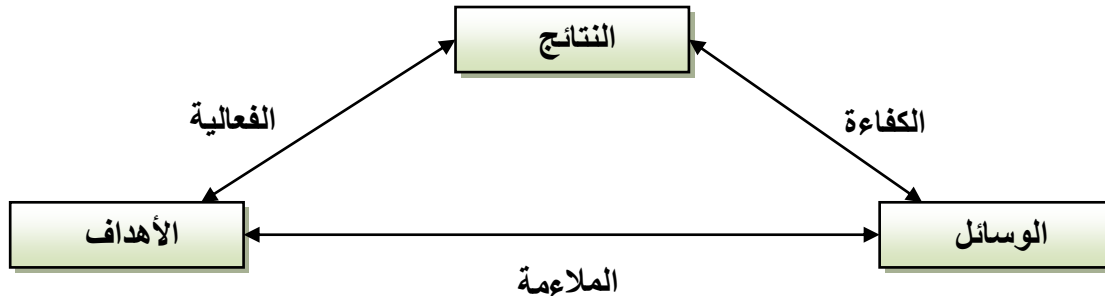
$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

وعلى هذا الأساس، يتضح أن الكثير من المهتمين بمفهوم الأداء، يحاولون ربطه بالفعالية والكفاءة، على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل الجيد دون خسارة، والفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار: تأثير العمل على الفرد، ملاءمة الأهداف، النتائج على المدى البعيد، المعايير والقيم المتضمنة في العمل والأهداف، وهذا ما يؤكد دراكر عندما أشار إلى أن مفهوم الأداء لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف، وإنما يتضمن أيضاً الاختيار الجيد لها، لهذا يمكن القول بأن الحكم على أداء شيء ما (فعل ما أو مجموعة من الأفعال) يتم في ضوء ثلاثة معايير مختلفة لكنها متكاملة: الكفاءة، الفعالية والملاءمة.⁷

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

- 1- أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1999، ص 59.
- 2- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل، عمان - الأردن، 2003، ص 138.
- 3- أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 67.
- 4- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الاداء، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2004، ص 201.
- 5- علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2007، ص 129.
- 6- عابدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 2001، ص 434.
- 7- علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 131-132.

الشكل رقم (1-1): المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Jacques Barreaux , Entreprise et performance globale, édition Economica, Paris,1997, P 33.

وتبدو العلاقة بين الكفاءة والفاعلية كبيرة جدا فرغم إمكانية أن تكون المنظمة فاعلة وليست كفوءة أو العكس، ولكن الإدارة تبحث دائما عن وجود توافق ومواءمة بين هذين المفهومين حيث المطلوب أن تكون المنظمة فاعلة و كفوءة في نفس الوقت، فإذا كانت المنظمة فاعلة وكفوءة في نفس الوقت فإن النجاح حليف تلك المنظمة، أما إذا كانت المنظمة فاعلة وغير كفوءة فهذا يعني تحقيق الأهداف ولكن بكلفة عالية وبإهدار وصرف موارد كثيرة، في حين إذا كانت المنظمة كفوءة وغير فاعلة فهذا يعني الاستخدام الكفاء لمواردها ولكن دون تحقيق الأهداف، أما المنظمات التي تكون غير فاعلة وغير كفوءة فيكون الفشل مصيرها.

ويمكن التفريق بين مصطلحي الكفاءة والفاعلية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): مقارنة بين الكفاءة والفاعلية.

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	الكفاءة
المدخلات مثل: العمل، المعلومات، المواد، المعدات.	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال.	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الفاعلية

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 27.

من الجدول أعلاه يتبين أن الفروقات الأساسية بين مصطلحي الكفاءة والفاعلية والمتمثلة في مجالات الاهتمام والمعالجة والتحليل وكذا معايير القياس، إنما تعبر في ذات الوقت عن التكامل بينهما (المصطلحين) في سبيل الوصول إلى المعنى الحقيقي للأداء والمترجم في الاستغلال الأمثل للموارد بغية تحصيل النتائج المسطرة وتغيب فجوة الأداء السلبية.

وإضافة إلى الكفاءة والفاعلية هناك مصطلح آخر يتقاطع مع الأداء ألا وهو الإنتاجية.

4- الإنتاجية: وتتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوب إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج، ويمكن

استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد، فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي

تتمتع بها المؤسسة في تحويل المدخلات المختلفة إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات.¹

¹ - مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 33.

- كما تتمثل الإنتاجية في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا، والوسائل المستخدمة لبلوغها، فالإنتاجية تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف، والكفاءة في استخدام الموارد بغية بلوغ الأهداف.¹ وعليه فإن مفهوم الإنتاجية يتضمن كل من الفعالية والكفاءة.

المطلب الثالث: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة.

يمكن إبراز هذا التطور من خلال الآتي ذكره:²

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية والتطور من حيث المحتوى المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استخداماته الأولى إلى وقتنا الحاضر، وهذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حراك المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا قويا لظهور إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، وتتجسد النظرة التقليدية أي (القديمة) للمفكرين في هذا المجال ومنهم تايلور (Taylor) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم بأسعار المنتجات عن طريق التحكم بالتكاليف الداخلية. ومع مرور الزمن شهد مفهوم الأداء تطورا ملحوظا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم انتقال الاهتمام بالتطورات الخاصة ببيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

تمثلت التطورات التي مرت بها الأسس النظرية لمفهوم الأداء بالتحديات الكبيرة التي أصبحت تواجهها المؤسسات حيث تطور مفهوم التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الإستراتيجيات المختلفة في الإدارة (خصوصا إستراتيجية التمايز)، حيث أثرت هذه التطورات وغيرها بشكل واضح في طرق الإدارة، وشروط النجاح في السوق، فأداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها المستهلك من تعامله مع المؤسسة. وقد توسع مفهوم الأداء ليشمل إنتاج القيمة للمستهلك، بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، كما تمثل هذا التطور في توسع مفهوم الأداء ليشمل أيضا (إضافة إلى النقلة النوعية السابقة) المستفيدين من الأداء، ونعني بذلك أن مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة طويلة على العوائد المالية للمساهمين أي ما يعرف بـ (shareholder value) لينتقل بعدها في إطار التطور إلى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال... الخ) وهو ما يعرف بـ (stakholder value) ويضاف إلى ما

¹ - علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 129.

² - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 111 - 112.

سبق أن التطورات السابقة وغيرها أدت إلى بروز مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء، وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة.

المطلب الرابع : تصنيفات، أبعاد وخصائص الأداء.

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مختلف التصنيفات المعطاة للأداء بالإضافة لأهم أبعاده وكذلك الخصائص المميزة للأداء.

أولاً: تصنيفات الأداء:

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ويمكن الاعتماد على معايير هي: معيار شمولية الأداء، معيار المصدر، ومعيار الطبيعة وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

1- التصنيف حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.¹

أ- **الأداء الكلي:** الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة، في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، في إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو...إلخ.

ب- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق هكذا...والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

2- التصنيف حسب معيار المصدر: حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.²

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي إنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع

القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

¹ - Marcel Laflame, le Management : approche systémique, 3^{ème} édition Gaétan Morin, Canada, 1981, P357.

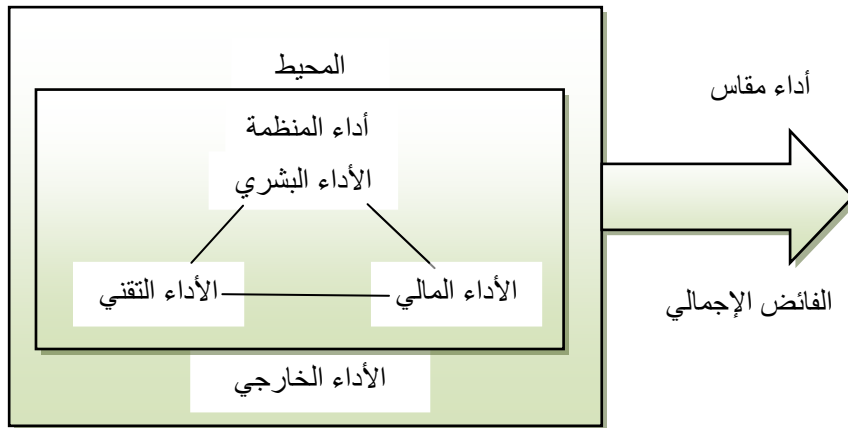
² - كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص ص 90-89.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديدها أثرها.

ويمكن توضيح أنواع الأداء من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): أنواع الأداء حسب معيار المصدر.



Source: Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des Ressources humaines (pilotage social et performances) , 4^{ème} édition, Dunod , Paris, 2001, P 154.

3- حسب معيار الطبيعة: يقول عبد الملوك مزهوده¹:

حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني... الخ، وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين "لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج". إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي: الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها و تدنية مستويات استخدام مواردها.

الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزمها بها كل من مجتمعها الداخلي (أفرادها) والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها. وبغض النظر عن كونها أهدافا أم قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن

¹ - عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص ص 89-90.

"الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين، أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها أو التأثير على السلوك الثقافي بمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصاحبها (تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى مراكز القرار) كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث، والأمثلة في المجال أكثر من أن تحصى.

4- حسب معيار الوظيفة: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:¹

- **أداء الوظيفة المالية :** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي و توفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة مع غيرها من المؤسسات.
- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.
- **أداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية، إرضاء العملاء، السمعة.
- **أداء وظيفة العلاقات العمومية:** فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة. بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة. أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الأجل المناسبة وبالجودة العالية.²

¹ - عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 89-90.

² - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 04.

5- حسب معيار مستويات التسيير: نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف وهي:¹

الأداء العملي، التكتيكي والإستراتيجي، حيث يتعلق الأداء العملي بالاستغلال الجيد للوسائل والموارد في المدى القصير بينما الأداء التكتيكي يتعلق بمدى تحديد سياسات عقلنة الموارد ويشمل المدى القصير، المدى المتوسط، بينما يتعلق الأداء الإستراتيجي بتحديد المحاور الكبرى للتطوير، الذي يتجسد في المدى الطويل وتتكامل فيه جميع مستويات الأداء، من خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات.

ثانيا: أبعاد الأداء: تم تقسيم أبعاد الأداء إلى قسمين هما كالتالي:²

1- البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمد في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

2- البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات... الخ.

¹ - Gilles Bressy, christian konkuyt, Economie d'entreprise, Edition sirey, Paris, 1990, P 47 .

² - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص 108 - 109.

ثالثاً: خصائص الأداء المؤسسي: تتجلى خصائص الأداء المؤسسي فيما يلي:¹

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة .
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف .
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.
- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

المطلب الخامس: قياس الأداء.

إن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه وبالتالي لا يمكن تسييره وإدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق فإن قياس الأداء يعتبر الهدف الأساسي لعملية التحول الاستراتيجي، لأنه يوفر البيانات التي تم جمعها وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات بصورة سليمة. وعموماً فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد.

¹- إيباد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011، ص 149.

أولاً: مفهوم قياس الأداء.

- القياس: هو " تحديد كمية أو طاقة عنصر معين".¹
 - إن " قياس الأداء هو مؤشر يوضح العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة".²
 - كما يقصد به "عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة".³
 - يعرف قياس الأداء بأنه "ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقاييس كل منهما".⁴
 - قياس الأداء يتمثل في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناء على معايير الفعالية والكفاءة.⁵
 - فالقياس (Measurement) تقدير الأشياء و المستويات سواء خدمات، مستفيدون، تقنية، تقديراً كمياً فالقياس في أضيق معنى له من التقييم هو "جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه".⁶
 - يمكننا استخلاص أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة من المؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل.
- ثانياً: مؤشرات قياس الأداء.

يعرف المؤشر في المجال الاقتصادي على أنه " رقم ذو دلالة لوضعية اقتصادية لبلد ما ولفترة معينة".⁷ كما يعرف المؤشر على أنه " عبارة عن معلومة تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية نحو الوصول إلى الأهداف، وبما يسمح بتقييم النتائج".⁸

إذن فمؤشر الأداء عبارة عن معلومة تساعد على توجيه مهمة معينة نحو تحقيق هدف معين وتسمح له بتقييم الانجاز الذي تم تحقيقه، فمؤشرات الأداء تسمح بقياس الوضعية الحالية قصد التطور لما هو أفضل سواء الكمية منها أو غير الكمية.

1- المؤشرات الكمية لقياس الأداء: تعد المؤشرات الكمية من المؤشرات المهمة في قياس الأداء، لأنها تتصف بالسهولة والوضوح في تحديد اتجاهات الأداء من ناحية، ولتوافر البيانات الحسابية في المؤسسة

1- George R Terry, Stephen G franklin , Les principes du management, Edition economica , Paris,1985, P 493.

2 - Hubert K.Rampersad, Total Performance Scorecard, Springer, Paris, 2005, P 42.

³- رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، ط 1، نشر مشترك بين الدار الجامعية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية، الجزائر ومصر، 2015، ص 160.

⁴- عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 331 .

⁵- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص38.

⁶ - Robert Le Duff, Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition Dalloz , Paris, 1999, P 897.

7 - Le Petit Larousse , Editions Larousse , Paris, 2008 , P 532.

8 - Philippe Lorino , Méthodes et pratiques de la performance , Le pilotage par les processus et les compétences, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris , 2001, P 148.

التي من خلالها يمكن قياس الأداء والحصول على معطيات رقمية من ناحية أخرى، ومن أهم هذه المؤشرات استخداما نجد ما يلي:¹

- **الإنتاجية:** إن الإنتاجية تعكس درجة الرشد في الأداء سواء كان العمل فنيا أو إداريا، وهي من المعايير الكمية في قياس الأداء و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، موارد خام، رأس المال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات. لذا ترتبط الإنتاجية بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، والجودة.
- **القيمة المضافة:** تعتبر القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين قيمة (الإنتاج والإستهلاكات) قيمة مستلزمت الإنتاج الوسيطي، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة.
- **فائض الاستغلال الخام:** يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية والمادية، و هو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال.
- **النتيجة الصافية (ربح أو خسارة):** محاسبيا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين و المحللين الماليين.
- **معيار العائد على رأس المال المستثمر:** كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، و يعرف بالعلاقة التالية:²

$$\text{(الربح قبل الضرائب + تكاليف مالية) / الأموال الدائمة}$$

كلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفوًا، و يوضح هذا المؤشر السرعة أو الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية. إلى جانب هذه المؤشرات نجد عددا من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

2- **المؤشرات النوعية لقياس الأداء:** المحيط المالي الذي تتواجد به المؤسسة تغير كثيرا، كل هذا جعل المقاييس الكمية لا تجدي نفعا كأدوات لقياس الأداء، فهي ترتبط بالمدى القصير، لذا لا تتماشى مع المحيط التنافسي الحالي، حتى أنها يمكن أن تعرقل قدرة المؤسسة على خلق القيمة الاقتصادية على المدى الطويل، فمثلا الاهتمام بالنتائج المالية على المدى القصير يدفع بالمؤسسات إلى زيادة الاستثمار

¹ - صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 15.

² - محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، عدد 01، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقة - الجزائر، ديسمبر 2014، ص 128.

في هذه النتائج الآتية، و إهمال الاستثمار في الأصول غير المادية والفكرية التي من شأنها أن ترفع النمو المستقبلي للمؤسسة، و بالتالي تحسين الأداء.

لذا اجتهدت الأدبيات في وصف المؤشرات النوعية التي تقيس الأداء، لأن المؤسسة حالياً وغدا يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:¹

- القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم و كذا حصة ربح السهم.
- القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم عل التقدم والتطوير.
- القيمة للزبائن بان تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم و ربما تفوق رغباتهم.
- القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي و ازدهار المجتمع.

والجدير بالذكر، أن الدراسات الحديثة تركز على ضرورة التكامل بين المقاييس المالية (الكمية) وغير المالية (النوعية) على أساس عوامل النجاح الأساسية التي تحدها أهداف المنظمة، وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع أهداف المنظمة و تسهل المقارنات الفرعية، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء مقاييس مالية وغير مالية، وللايضاح أكثر نورد فيما يلي جدول مقارنة بين المقاييس المالية و غير المالية.

الجدول رقم (1-2): مظاهر التحول من مقاييس أداء مالية إلى مقاييس أداء غير مالية.

مقاييس الأداء المالية	مقاييس الأداء غير المالية
تعتمد على التكلفة	تتكون على أساس القيمة
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الفردية	شائعة في مقاييس الفريق
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم و الاحتواء /التغلغل

المصدر: هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، الرياض، نوفمبر 2009، ص 04.

ثالثاً: أهمية قياس الأداء.

يمكن إيجاز أهمية قياس الأداء ومنافعه فيما يلي:²

¹ - محمد زرقون، الحاج عرابية، مرجع سابق، ص 128.

² - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009، ص ص 391 - 392.

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية فضلا عن الغايات ومستوى الأداء، كما أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.
- يركز قياس الأداء بالاهتمام على ما يجب إنجازه، ويحث المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، ويكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات المناسبة له.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- أن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المنظمات وعملائها ومتعاملها، فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد، من شأنه التأثير في جميع عملاء المنظمة ومتعاملها، وتعتمد عملية جمع ومعالجة المعلومات الدقيقة على فاعلية إيصال الأنشطة الرسالية وفق إستراتيجية المنظمة.
- قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة.
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز، ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.

رابعاً: مستويات قياس الأداء:

- على ضوء تقسيم المنظمة إلى مستويات مختلفة، نتيجة تغير حجمها و ظهور المنظمات العملاقة وكذا تطور الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة، فإن الأداء كظاهرة متعددة الأبعاد تتحرك خيوطها في جميع الاتجاهات وكمنظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر محيطها الداخلية والخارجية، تتكون في الغالب من ثلاث مستويات رئيسية تتضمن كلا من :¹
- أداء الأفراد داخل وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
 - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
 - أداء المؤسسة ككل في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

¹ - رحاب محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 158.

و يتم هذا الأداء من منظور علاقة كل مستوى بالجانب الآخر، بمعنى أن قياس و تقييم أداء الأفراد يتم في ضوء أدائهم في إطار وحداتهم (أقسامهم) المتخصصة، كما أن تقييم أداء هذه الوحدات أو الأقسام يتم في إطار النظم والسياسات العامة للمؤسسة التي تتضمن هذه الوحدات، في حين أن أداء المؤسسة يتم في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية المحيطة بها.

و برغم اشتغال مفهوم الأداء الشامل على هذه المستويات، إلا أنه يختلف كل مستوى منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما بالإضافة إلى تأثيرات المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي عليهما.¹

بناء عليه فإن قياس الأداء هو بدوره يقسم إلى نفس مستويات الأداء حيث يمكن قياس أداء الفرد، و قياس أداء الوحدة، ثم قياس أداء المنظمة ككل.

ولمزيد من التوضيح لمختلف مستويات قياس الأداء في المؤسسة، يلخص الجدول رقم (1-3) مقارنة بين تلك المستويات.

حيث يبين هذا الجدول كل مستوى من مستويات قياس الأداء، والقائم بعملية القياس، حيث يرى الكاتب أن الرئيس المباشر هو من يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه، وذلك من خلال مقارنة ما يحققه من نتائج بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، ترغب المنظمة في الوصول إليها من خلال أفرادها، نفس الشيء بالنسبة لأداء الوحدة الذي تقوم الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية بقياسه من خلال قياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما الأداء الكلي للمنظمة فيرى الكاتب أن موضوعاً قياسه هما كل من الفعالية البيئية والفعالية السياسية اللتان تقوم أجهزة الرقابة والوزارات المعنية بقياسه من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة، ومدى توافر إيديولوجية محددة للعمل.

الجدول رقم (1-3): مقارنة القياسات الجزئية للأداء بقياس الأداء الكلي للمؤسسة.

أوجه المقارنة	القياسات الجزئية للأداء		الأداء الكلي
	الأداء الفردي	أداء الوحدات	
معنى المصطلح	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، و التي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة	المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية
من يقوم بتقييمه	- الرئيس المباشر	- الإدارة العليا - أجهزة الرقابة الداخلية	- أجهزة الرقابة المركزية - الوزارات المعنية - أجهزة السلطة التشريعية

¹ - أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة - مصر، 2008، ص 18.

موضوعات القياس	- الوقت المستنفذ - التكلفة - الجودة	- الفعالية الاقتصادية - الفعالية الإدارية	- أجهزة الرقابة الشعبية
مؤشرات القياس	- الوقت المعياري - التكلفة المعيارية - الأهداف المعيارية	- درجة تقسيم العمل - درجة التخصص - درجة الآلية - نظم إنتاج المخرجات - درجة المركزية - أنظمة الجزاء و تدرجها - فعالية الاتصالات	- درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة - درجة الاستقلالية في عمل المنظمة - مدى توافر إيديولوجية محددة للعمل - مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 179.

المطلب السادس: العوامل المؤثرة في الأداء.

يفرض منطق السوق على المؤسسة تقديم مستويات عالية من الأداء والتحسين المستمر فيه إذا أرادت البقاء والاستمرارية، والمؤسسة قبل كل شيء هي مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه والتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على الأداء ككل.

لذا سعى الباحثين إلي تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الايجابية وتقليل آثارها السلبية.

وقد اتجه أغلب الباحثين إلي تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية ثم قسموا العوامل الخارجية حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية،... أما العوامل الداخلية فقد قسموها إلى عوامل بشرية، تقنية، تنظيمية.¹

أما حسب معيار التحكم في العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة قسمت العوامل إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في العوامل التقنية والعوامل البشرية وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي.

¹ - عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق، ص 91.

أولاً: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

وهي تلك العوامل الناتجة عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، حيث يمكن لهذه الأخيرة ولحد ما التحكم فيها من خلال تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل السلبية منها وتتمثل هذه العوامل في:¹

1- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص مايلي:

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

2-العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم الخصائص التالية:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.
- نوعية المعلومات.

ثانياً:العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة.

تتمثل في مجموعة التغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية وثقافية، سياسية وقانونية ، تكنولوجية كالاتي:²

¹ - عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مرجع سابق ، ص ص 93 - 94.

² - المرجع نفسه ، ص ص 92 - 93.

- **العوامل الاقتصادية:** بما أن الأمر يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية فإن العوامل الاقتصادية هي الأكثر انعكاسا على الأداء وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتوجاتها من جهة أخرى.
 - **العوامل الاجتماعية والثقافية:** إن هذه العوامل لا تقل أهمية وتأثيرا عن العوامل الاقتصادية وذلك نظرا لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيير العوامل (الاقتصادية و السياسية...) من جهة ثانية. وعلى الرغم من صعوبة تحديد إطار هذه العوامل فإن هناك من المفكرين من حاول حصرها حيث يرى Koontz et O'donnel إن العوامل الاجتماعية هي تلك الموافق والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا ما. في حين يرى G.Bressy أن العوامل الثقافية تتضمن نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة.
 - **العوامل السياسية والقانونية:** يؤثر على أداء المؤسسة الاستقرار السياسي و الأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم... الخ.
 - **العوامل التكنولوجية:** والتي نذكر منها المعارف العلمية، البحث العلمي، والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... الخ، تمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها، لذا يجب على المؤسسة متابعة جل التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها. من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.
- المبحث الثاني: التأصيل النظري لأداء المورد البشري وإدارته.**
- إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله المورد البشري أينما كان مستواه تنفيذي أو إداري، كما يرى بعض من الباحثين أن أداء المنظمة يعود إلى مجموع أداء الموارد البشرية التي تكونها.¹
- على اعتبار أن المورد البشري يحقق في آن واحد وعلى المدى الطويل الإبداع الاستراتيجي وقدرة التنظيم على التكيف، وذلك من خلال استخدام مهاراته و معارفه وخبراته، لذا تتفق جل كتابات المختصين في هذا المجال على أن المنظمة عالية الأداء هي منظمة أكثر قدرة على المنافسة وأفضل وأسرع في النمو من خلال المورد البشري.²

¹ - Robert Le Duff, Op.cit, P 899.

² - جاري دبيلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، وعبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص 48.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية.

ارتبط مفهوم الأداء (Performance) لدى العديد من الباحثين بالموارد البشري دون غيره، لاعتباره أساس بناء أي مؤسسة والعضو الفاعل في تحريك باقي الموارد فيها. ويقصد بالموارد البشرية "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون أيضا في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية"¹ أي أن الموارد البشرية تتمثل في مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والذين لهم تأثير كبير على المنظمة.

وفيما يلي نحاول تقديم أهم التعاريف التي ارتبطت بمصطلح أداء الموارد البشرية على النحو الآتي:

- الأداء هو " الجهد المبذول من قبل فرد أو جماعة لتحقيق أهداف محددة خلال مدة زمنية معينة، ويمكن قياس هذا الأداء والحكم عليه إما بالقبول أو الرفض"².
- ويقصد بالأداء " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من المورد البشري الكفاء والمدرّب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما"³.
- تعريف راوية حسن: " يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"⁴.
- كما " يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"⁵.
- من ناحية أخرى يرى بعض الباحثين أن الأداء ما هو إلا إشارة إلى النتائج المتحققة من خلال انجاز وظيفة معينة، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء بأنه "النتيجة النهائية التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه الأنشطة المختلفة من حيث الكم والنوع والتكلفة خلال فترة زمنية محددة"⁶.
- عرف بأنه " سلسلة من السلوكيات الموجهة نحو تحقيق هدف محدد"⁷.

¹- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص 25.

²- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، ط 1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2009، ص 164.

³- بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 1982، ص 12.

⁴- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر، 2003-2004، ص 209.

⁵- وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 123.

⁶- عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، - دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات، (CPG) بقسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010، ص 56.

⁷- فريدمان مايك، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 230.

- وعرف الأداء البشري بأنه " النتيجة المتحصل عليها جراء القيام بعمل" ¹ أي أنه "النتيجة المقابلة للجهد" ².
- عرف أداء الموارد البشرية بأنه " نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به المورد البشري، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك" ³. ومن خلال هذا التعريف نستطيع القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الانجاز (النتائج).
- أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن أداء الموارد البشرية هو: "الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات و إدراك الدور (المهام)" ⁴.
- يتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء فمنهم من يرى أن الأداء للمورد البشري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، ومنهم من يرى أنه سلوك وآخرون يرون أنه جهد ومنهم من يرى أنه انجاز عمل وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم تطبيقية.
- كما تجدر الإشارة إلى أنه غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج ⁵.
- وفي هذا الصدد يشير توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) إلى الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً. ⁶

¹ -Yvon Mouglin , processus, Les outils d'optimisation de la performance, Editions d'organisation, Paris, 2004, P17.

² - Bernard Martory, Daniel Crozet , Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Editions Nathan, Paris, 2000, P 95.

³ - عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2003 ، ص 15.

⁴ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 210.

⁵ - كمال بو الشرش، مرجع سابق، ص 83.

⁶ - عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 27.

المطلب الثاني: أهمية، أنواع ومحددات الأداء.

خصص هذا المطلب للتعرض لكل من أهمية وأنواع ومحددات الأداء.

أولاً: أهمية أداء الموارد البشرية:

يمكن القول أن حياة المؤسسة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء الموارد البشرية فيها، فإذا قاموا بأعمالهم و أنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أهمية أداء الموارد البشرية تتجلى في النقاط التالية:¹

- يعد الأداء مقياس لقدرة المورد البشري على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية.
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا يؤدي إلى اهتمام المورد البشري بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الموارد البشرية ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

كما أن أهمية أداء الموارد البشرية برزت أكثر من خلال تأثير المؤسسات بعدد من التحديات الراهنة كالنقد التكنولوجي، الابتكار، التنوع وغيرها من التحديات التي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على كل الأنظمة وخاصة الاقتصادية منها. مما دعا منظمات الأعمال وباختلاف أنشطتها إلى التركيز على أداء الموارد البشرية وتوجيهه نحو التصدي لهذه التحديات.

ثانياً: أنواع الأداء البشري: يعتبر أداء الإنسان متعددًا و متنوعًا، ويمكن تقسيمه إلى قسمين رئيسيين:²

1- الأداء العملي (أو العمل): هو كل أداء ينتهي بمخرجات منطقية قابلة للقياس يدعى بالأداء العملي، كما نجد أيضاً الأداء الإبداعي، والذي يتسم بالأصالة والحدثة، مما يكون له قيمة اجتماعية عالية. فالاختراعات التقنية الحديثة في مختلف المجالات والميادين تندرج تحت الأداء الإبداعي الذي يتطلب وجود معرفة واسعة وأصيلة، وقدرات وميول مع وجود خيال خصب ومتطور.

2- الأداء الفكري (الذهني): جرت العادة على تقسيم العمل إلى قسمين: عمل يدوي (عضلي) يؤدي من طرف فئة العمال اليدويين، وعمل فكري (ذهني) يؤدي من طرف فئة الرؤساء الإداريين، أو ما يطلق عليهم أصحاب الياقة البيضاء white collar workers إلا أن هذا التقسيم أصبح غير واضح

¹ - فايز عبد الرحمن الفوخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار الجليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

² - سي أحمد نذير، تقييم أداء الموارد البشرية و تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسستي سوناطراك و سيفيتال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2012 - 2013، ص ص 7 - 8.

أيامنا هذه نتيجة التقنيات الحديثة فالعمل اليدوي الذي كان فيما مضى لا يتطلب من العامل نشاطا فكريا عاليا، أصبحت متطلباته اليوم تقتضي قدرا كبيرا من النشاط الفكري، كمعالجة المعلومات، information processing واتخاذ القرارات الفردية والإشراف على أعمال أخرى وأفراد آخرين من خلال المهمة التي يؤديها العامل اليدوي البسيط.

كما صنف نظام إدارة الأداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الأمريكية أداء الموارد البشرية إلى التصنيفات الآتية:¹

- **الأداء المتميز:** وهو ذلك الأداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وعادة يكون الفضل في تحقيقه عائد إلى جهود الموظف ومهاراته، فالأداء المتميز هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكارا ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة.

- **الأداء الجيد جدا:** هو ذلك الأداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الأحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

- **الأداء الجيد:** هو الأداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.

- **الأداء دون الجيد:** هو ذلك الأداء الذي يحقق بعض توقعات العمل، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك إلى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل.

- **الأداء غير المرضي:** هنا يفشل الأداء عادة في تحقيق توقعات العمل، أو متطلباته، ويحتاج الموظف هنا إلى إشراف مباشر، أو قد يحتاج إلى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لإنجازه، وسببه جهود ومهارات العامل الضعيفة، أو بيئة العمل.

ثالثا: محددات الأداء. توجد هناك مجموعة من العوامل أو العناصر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء سواء بالسلب أو بالإيجاب، حيث يطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء.

حيث تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه المحددات، حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل و الرغبة في العمل، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:²

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

¹ - رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2015، ص ص 220-221.

² - علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة- مصر، 1985، ص 27.

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

كما تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالفرد العامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميت بالمحددات الداخلية والقسم الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميت بالمحددات الخارجية.¹

1- المحددات الداخلية:

ينظر إلى أداء المورد البشري على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين المحددات التالية:²

أ- **الجهد:** يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب- **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية قصيرة.

ت- **إدراك الدور أو المهمة:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.³ ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل محدد من محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة، ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون متجهاً في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض.⁴

2- **المحددات الخارجية:** يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل

وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:⁵

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

¹- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 113.

²- راوية حسن، مرجع سابق، ص 212.

³- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر، 1986، ص 50.

⁴- كمال بو الشرش، مرجع سابق، ص 88.

⁵- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص 114 - 115.

- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالعمل المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفاية ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه في العمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تعمل التحديات الاقتصادية بالتأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدهورها وإيجابا في حالة ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها، قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الفرد.
- وهناك من يرى من الباحثين أن الأداء هو نتيجة تفاعل ثلاث عوامل مترابطة و متكاملة مع بعضها البعض والتي تشكل في تفاعلها محددات الأداء.

$$\text{Perf h} = \text{M.C.C}$$

وهذا ما تم التعبير عنه وفق العلاقة التالية:¹

- **Perf h:** الأداء البشري

- **M (التحفيز):** يعني جهود المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية للرفع من رضاهم وشعورهم بالانتماء.
- **C (المهارات):** تعني ما يملكه المورد البشري في المؤسسة من مهارات تعكس قدرته على بلوغ أهداف وظيفته.

- **C (الثقافة):** تعني ضرورة ارتباط ثقافة المورد البشري بالثقافة التنظيمية، التي تساعد على توحيد الاتجاهات والأهداف وتفاعل من العمل الجماعي الذي يساعد بدوره على خلق الشعور بالانتماء.
- كما يمكن إضافة إلى النقاط الثلاث السابقة والتي تمثل محددات الأداء البشري محدد المؤهلات، أين يرتفع مستوى الأداء البشري بارتفاع مؤهلاته.

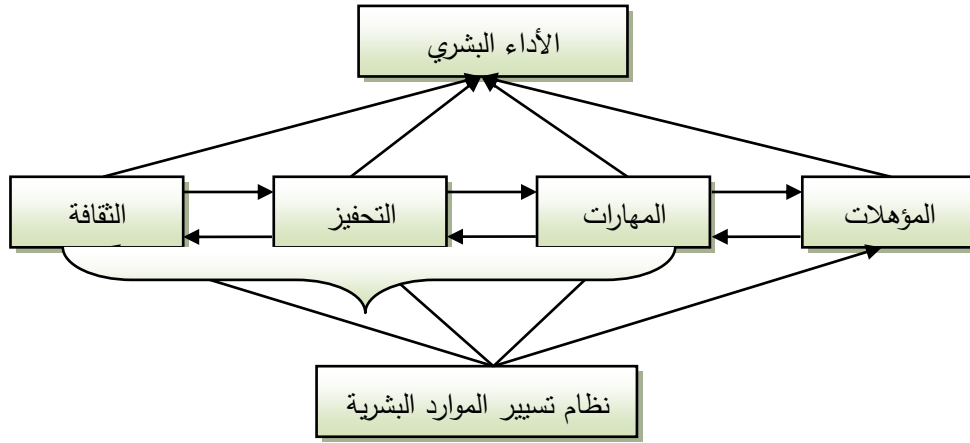
فبالإضافة إلى أن هذه العوامل مترابطة مع بعضها البعض، فإنه تربطهم علاقات ثنائية تتجلى فيما يلي:²

¹ - Dimitri Weiss, les ressources humaines ,les éditions d'organisation, Paris, 2000, P 251.

² - Ibid, P 251.

- المهارات - التحفيز: استقطاب المهارات اللازمة لتجسيد الإستراتيجية و تحقيق الفعل ينشط حاجة الاكتمال عند الفرد، فالشخص المحفز يرغب في اكتساب المزيد من المهارات.
- المهارات - الثقافة: تنمية المهارات لها أثر إيجابي على ثقافة المنظمة، و ذلك أنها تمكن من رفع المستوى المعرفي للفرد.
- الثقافة - التحفيز: الثقافة القوية و المشتركة تثير الحاجة إلى الاعتراف والانتماء، كما تدفع إلى العمل الجماعي المنتج.

الشكل رقم (1-3): محددات الأداء البشري وتسيير الموارد البشرية



Source : Dimitri Weiss, les Ressources Humaines, les éditions d'organisation, Paris, 2000, P 251.

ويمكن التعبير عن فلسفة التكامل بين محددات الأداء، في كون الأداء لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان المورد البشري في المؤسسة يملك مجموعة من المؤهلات والمهارات التي تعكس متطلبات وظيفته وللحفاظ على هذه المؤهلات والمهارات وكذا تنميتها واكتساب الجديد منها، لا بد أن تعمل المؤسسة على تحفيز مواردها البشرية كترقيتهم لمناصب أعلى أو الزيادة في مردودية الأداء لديهم، بالإضافة إلى الاعتراف بجهودهم وإنجازاتهم كحافز معنوي، هذا يؤدي إلى خلق ثقافة قوية ومشاركة تفعل الانتماء وتزيد الولاء وترفع من المستوى المعرفي للموارد البشرية لديها.

المطلب الثالث: ماهية إدارة الأداء.

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، و يتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة من الموارد اللازمة و تنسيقها و توجيهها مما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة، وباعتبار أن المورد البشري أهم مورد لدى المؤسسة، لذلك يصبح هم الإدارة هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة مع باقي الموارد المستخدمة، لهذا أصبح من الضروري وجود إدارة تتعامل مع الأداء لتحسينه وتطويره وفحص أسباب انحراف الأداء عن أهدافه و السعي لعلاج تلك الأسباب.

وعليه تم التطرق في هذا المطلب الثالث إلى مفهوم ادارة الأداء، المنطق الأساسي في إدارته، الأهمية والمزايا الأساسية لإدارة الأداء الفعال، إضافة إلى النموذج التنظيمي لإدارة الأداء.

أولاً: مفهوم إدارة الأداء.

على الرغم من شيوع استخدام مصطلح ادارة الأداء (Performance Management) منذ الثمانينات من القرن الماضي، فقد غاب التعريف الموحد و العميق له، إذ تناوله الباحثين بصور مفاهيمية مختلفة. ومن هذه التعاريف التي أوردها الباحثون في هذا الشأن نذكر ما يلي:

- يعرف باري كشواي إدارة الأداء على أنها "عملية إدارة تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع".¹

- ادارة الأداء عبارة عن عملية متواصلة ومستمرة تنفذ بمشاركة بين الفرد العامل (المورد البشري) ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص تحديد واجبات ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها المورد البشري ثم ما هو دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ الأهداف التنظيمية، إذا فإدارة الأداء عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الأقوى والأفضل والأكثر جودة.²

- تعرف أيضاً: على أنها " سيرورة دورية في الفعالية الإجمالية للمنظمة ".³

- كما ينظر لإدارة الأداء من جانب آخر على أنها تمثل نظاماً مفتوحاً تنطبق عليه فلسفة النظم، ويتكون من تدفقات داخلية بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي (المدخلات)، ومجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها، من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفقات خارجة أي (المخرجات)، كما تجدر الإشارة إلى أن هذه الصيرورة تتم في إطار من التكامل فيما بين المدخلات والعمليات والمخرجات كنظام والبيئة الخارجية المحيطة، بالإضافة إلى العنصر الأساسي وهو التغذية العكسية (أي إعادة تزويد النظام بالمعلومات والموارد اللازمة لنموه واستمراره والمستمدة من مخرجات النظام)، وهذا كله من أجل ضمان الوصول إلى ما يسمى بـ "توازن الأداء" .⁴

- ادارة الأداء هي "الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أن أنشطة العاملين ونتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية".⁵

- ويمكن أن نصف إدارة الأداء بأنها " إجراء أو مجموعة من الإجراءات توجه إلى إنشاء فهم أو إدراك مشترك للأهداف، و إلى تحريك و دفع الأفراد بأمل رفع احتمالات تحقيق هذه الأهداف".⁶

¹- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص91.

²- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال - مناهج التميز التنافسي، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2015، ص 4.

³- Yves Emery, François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, 1^{ère} édition, Presses polytechniques et universitaires romandes, France, 1999, P 54.

⁴- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2009 - 2010، ص 222.

⁵- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006، ص 403.

⁶ - A. Mitrani, M. Dalzied, A. Bernard, Des compétences et des hommes : le management des ressources humaines en Europe, les éditions d'organisation, Paris, 1982, P 90.

- كما يشير مفهوم إدارة الأداء إلى دور ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام تقييم الأداء، الذي يشتمل على الأطر والمكونات التي يتم من خلالها التقييم، قواعد و إجراءات تطبيقها، وفق ما هو مستهدف من النظام كله للوصول إلى نتائج موضوعية وعادلة، توضح مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية في كافة المستويات في المنظمة.¹
- وقد شاع استخدام إدارة الأداء عندما كثرت و شاعت برامج إدارة الجودة الشاملة TQM والتي اعتبرت الأداء واحدا من العناصر التي يمكن استخدامها كأداة للارتقاء بجودة العمل وتحقيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزام جميع العاملين فنيين وإداريين بتقديم أفضل ما عندهم من إنجاز.²
- وتهدف المؤسسات من تبني إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف هو سد فجوة الأداء، التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة، وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بأسلوبين، أحدهما إيجابي محقق للهدف وهو تطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف، والثاني سلبي وهو تخفيض الأداء المستهدف ليتعادل مع الأداء الفعلي.³
- كما تتم الإشارة هنا إلى أن إدارة الأداء هي مفهوم أوسع واشمل من عملية تقييم الأداء، فهي تبدأ بتحديد الأهداف والمهام والواجبات المطلوب من المورد البشري أداؤها وذلك بمشاركة الرؤساء والمشرفين، ثم بعد ذلك دعم الموارد البشرية بالمهارات والمعارف والقدرات التي تؤهلهم لتنفيذ وانجاز هذه الأهداف، وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ككل.⁴
- ثانيا: المنطق الأساسي في إدارة الأداء.**
- تقوم فكرة إدارة أداء الموارد البشرية على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفير العناصر التالية:⁵
- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2005، ص 371.

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 602.

³ - الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 223.

⁴ - سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال - مناهج التميز التنافسي، مرجع سابق، ص 4 - 5.

⁵ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 125.

- توفير المورد أو الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالعمل وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به المورد أو (الموارد البشرية) أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة والمساعدة، بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض المورد البشري عن أدائه وفق نتائج التقييم. ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

ثالثاً: أهمية إدارة الأداء.

- يمكن القول ومن خلال ما كتبه الباحثون وما نتج عن الدراسات الميدانية في هذا الشأن، بأن أهمية إدارة الأداء تتبع من كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:¹
- أنها ترتبط ارتباطاً مباشراً بمنهج إدارة الجودة الشاملة TQM، حيث أن إدارة الأداء تساهم في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة.
 - تهدف إدارة الأداء إلى التركيز على أن أداء الموارد البشرية هو وظيفة هامة وأفضل من وظائف أخرى كالحوافز والتدريب والاتصالات والإشراف وغيرها.
 - تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين:
 - تحديد الأهداف.
 - تقييم الأداء.
 - تطوير الموارد البشرية.
 - أنها أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية حيث اثبت التجارب والدراسات أن تقييم الأداء التقليدي يؤدي بنتائج سلبية على الإنتاج وإنتاجية الموارد البشرية.
 - إن إدارة الأداء كعملية لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي، حيث أن مجهود كل مورد بشري يجب أن يكون موجهاً نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - كما أن إدارة الأداء تساعد صاحب العمل وإدارة المؤسسة نحو التحسين المستمر كمنهج من مناهج إدارة الجودة الشاملة TQM، حيث إن التحسين المستمر continuous improvement هو فلسفة إدارية تتطلب من أصحاب العمل بذل المجهودات المستمرة والمتواصلة لمقابلة وتحقيق أهداف

¹ - سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال - مناهج التميز التنافسي، مرجع سابق، ص 5 - 7.

الجودة العالية وتخفيض التكاليف والتسليم في المواعيد، إن هذه الفلسفة تتضمن الحد من الأخطاء السبعة وهي:

- الإنتاج الزائد
- المنتجات المعيبة
- الوقت الفاقد
- تكاليف النقل
- تكاليف التشغيل
- تكاليف الحركات الزائدة
- تكاليف التخزين

إن فلسفة التحسين المستمر تقوم على فكرة أساسية هي إن كل مورد بشري يجب أن يحسن باستمرار أدائه الشخصي سواء قبل أو بعد تقييم الأداء وهذا يأتي في إطار مفهوم ادارة الأداء كعملية مستمرة، تبدأ بتحديد الأهداف ثم تقييم الأداء ثم تطوير الأداء الفردي أو الكلي وبما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

- إدارة الأداء تهدف إلى بناء اتفاق و تفاهم مشترك بين العامل ورئيسه المباشر نحو:
 - واجبات و مهام العمل الأساسية.
 - مساهمة عمل الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تحديد إتقان أو جودة العمل بوضوح.
 - كيف يكون التعاون بين المشرف و العامل نحو تحقيق الأداء المستهدف وتحسينه وتطويره.
 - كيف يتم تقييم الأداء.
 - تحديد معوقات الأداء و محاولة قهرها والتغلب عليها.

كما تم جمع الأهداف التي تسعى ادارة الأداء إلى تحقيقها في النقاط الثلاث التالية:¹

- **الأهداف الإستراتيجية:** تعد الأهداف الإستراتيجية أول وأهم أهداف ادارة الأداء، حيث لا بد لنظام ادارة الأداء من الربط بين نشاطات الأفراد مع أهداف المنظمة، واحد الأساليب الرئيسية يتمثل في تنفيذ الاستراتيجيات من خلال تحديد النتائج والسلوكيات، وإلى حد ما سمات الأفراد الضرورية للنهوض بها، ومن ثم إعداد وتطوير أنظمة قياس وتغذية عكسية ستعظم المدى الذي يقدم فيه الأفراد السمات ومزجها في السلوكيات، ومن ثم الوصول إلى النتائج. ومن أجل تحقيق هذا الغرض الاستراتيجي، فإن النظام يجب أن يكون مرناً، وذلك لأنه إذا ما تغيرت الأهداف

¹ - سعد علي حمود العنزي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- منظور عالمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص 234.

والاستراتيجيات، فإن النتائج والسلوكيات والسمات الفردية ستحتاج حتما إلى أن تتغير في المقابل.

- الأهداف الإدارية: تستخدم المنظمات معلومات إدارة الأداء وتقييمات الأداء، وتحديدًا في العديد من القرارات الإدارية، منها إدارة الرواتب والأجور والترقيات والفصل والتعيين وتحديد أداء الأفراد.
 - الأهداف التطويرية: تتمثل بتطوير أفراد فاعلين في أداء أعمالهم، فعندما لا يعمل الأفراد كما يتوجب عليهم، فإن إدارة الأداء تبحث عن تحسين أدائهم، وعادة ما تضع عملية التغذية العكسية المستمرة خلال عملية تقييم الأداء مؤشرات حول جوانب ضعف الفرد، وعليه لا تشخص إدارة الأداء جوانب أداء الأفراد الضعيفة بل تحدد أيضا أسباب هذه العيوب، وعلى سبيل المثال ضعف المهارة والمشكلة التحفيزية، وبعض الأسباب التي تبقى الفرد في حالة تراجع في الأداء. والخلاصة أن أهداف النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن الموارد البشرية وأيضا تزويدهم بمعلومات مرتدة تفيد في تحقيق أغراضهم.¹
- رابعا: المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال.

يحقق نظام ادارة الأداء الفعال في المؤسسة مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين، وتنبور أهم تلك المزايا فيما يلي:

الجدول رقم (1-4): مزايا ادارة الأداء الفعال.

مزايا إدارة الأداء بالنسبة للمؤسسة	مزايا إدارة الأداء بالنسبة للعاملين (الموارد البشرية)
تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.	توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء.
آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.	إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.
آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره وتجنب تكرار عيوب الأداء.	تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.	توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، ثم إتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.
توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت.	العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2001، ص 130.

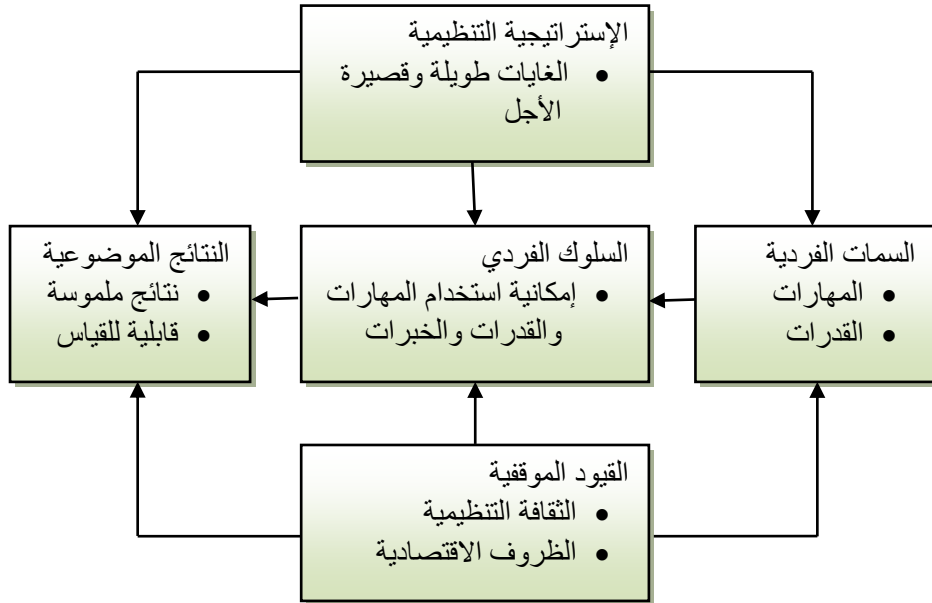
¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 408.

من خلال تحليل مزايا ادارة الأداء يتبين أنه نظام يعاكس المنطق الإداري التقليدي الذي يركز على الاستزادة من المدخلات من موارد مالية وبشرية ومادية تقنية، وينطلق في تخطيط الأداء ابتداء من المخرجات أي الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، كذلك تبدأ ادارة الأداء من تقدير واقعي للإمكانيات والفرص المتاحة بهدف استثمارها وتفعيلها، ولا تركز إلى الانحصار في إطار القيود والمحددات التي قد تقف أمامها الإدارة التقليدية مكتوفة الأيدي، كما رأينا أن ادارة الأداء تتبنى فكر متقدم يعتمد على إدماج التقنيات في صلب عملية تصميم العمل وتخطيط الأداء.¹

رابعاً: النموذج التنظيمي لإدارة الأداء.

تركزت اهتمامات الباحثين والممارسين في مجالات إدارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي على تقييم الأداء باعتباره أداة أو أسلوب لقياس الأداء، وكان الغرض من استخدام هذه الأنظمة يكمن في قياس الأداء الفردي بشكل منهجي، إلا أن هذا المنظور رغم ذلك يتجاهل العديد من المؤثرات على عملية إدارة الأداء، ومن ثم فإن البداية الصحيحة تتمثل في التعرف على أغراض إدارة الأداء من وجهة النظر التنظيمية بدلا من منظور الأداء ذاته، حيث يستلزم ذلك فهم عملية الأداء ومحدداتها الرئيسية،² وهو ما يعكسه الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4): نموذج ادارة الأداء في المنظمات.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006، ص 405.

إن النموذج التنظيمي لإدارة الأداء يركز على أن الموارد البشرية يجب أن يتوافر لديهم سمات معينة كافية لإظهار سلوكيات ايجابية تساعد في تحقيق النتائج، ولتحقيق ميزة تنافسية فإن نوعيات السمات وأنماط

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 130 - 131.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 404.

السلوك واتجاهات النتائج يجب أن ترتبط بإستراتيجية المنظمة، كذلك فإنه من الضروري ملاحظة وجود قيود موقفية داخل بيئة العمل والتي تعيق جهود الموارد البشرية لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة.¹

المطلب الرابع: إدارة الأداء مراحل ومتطلبات.

أولاً: مراحل إدارة الأداء.

يقصد بمراحل إدارة الأداء مجموعة الخطوات التي تعمل بشكل متتابعي و تتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم الخطوة التي تليها، لذلك دأب أغلب الباحثين على رسم هذه الخطوات على شكل حلقة، لكنهم اختلفوا في عدد و ترتيب ومسميات هذه المراحل.

وعليه سوف يتم من خلال هذا الجزء شرح مختلف المراحل التي تم الإشارة إليها ضمن عملية ادارة الأداء وهي كالتالي: تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، تقديم المكافآت الخاصة بالأداء ثم تحسين وتطوير الأداء.

1- تخطيط أداء الموارد البشرية:

تخطيط الأداء عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل و توصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، و أخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة و إمكانياتها والمناخ المحيط بها.² حيث تتجلى مهام تخطيط الأداء كما يلي:³

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة محددة.
 - تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من قبل رئيسه أو أطراف أخرى في المنظمة.
 - تحديد المجالات التي يشملها العمل، والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل أخرى.
 - توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء ونقل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
 - تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.
 - تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها.
 - تحديد أولويات المهام و تتابعها أو تزامنها في كل عمل.
 - تحديد مراحل العمل و مستويات التكلفة والجودة المستهدفة.
- وبذلك يوفر تخطيط الأداء أساساً موضوعياً يهيئ المؤسسة نحو التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالأهداف أو الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم بالعمل وبين رئيسه.

¹ - جمال محمد المرسي، مرجع سابق، ص 405.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 149.

³ - Yves Emery, François Gonin, Op.cit, P 59.

2- توجيه أداء الموارد البشرية.

يمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائم (القائمين) بالعمل، لضمان توفير الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، ومواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو الطفرات التقنية، أو كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم، حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة. وقد تحدث الاختلالات في مستويات الأداء لما قد يصيب الطاقات الإنتاجية من أعطال أو تقادم، وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكراً عن اتجاهات الخلل فيها.¹

إن توجيه الأداء هو الآلية العملية لنقل أهداف وخطة الأداء إلى حيز التنفيذ الفعلي، كما يكون

التوجيه من بين آليات تحسين الأداء بما يوفره من خبرات المشرفين.²

3- تشخيص أداء الموارد البشرية.

إن الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية (Productivity) وزيادة الفعالية (Efficiency) وتنمية القدرات التنافسية (Competitiveness) للمؤسسة، وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.³

4- تقييم أداء الموارد البشرية.

يمثل تقييم أداء الموارد البشرية حلقة مهمة في سلسلة نظام إدارة الأداء، هدفها قياس أداء الفرد (المجموعة) ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة.

وسيتم تخصيص المبحث الثالث للتطرق إلى كل الجوانب المتعلقة بتقييم أداء الموارد البشرية.

5- تقديم المكافآت الخاصة بأداء الموارد البشرية.

يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء أحد عناصر عملية إدارة الأداء و يهدف إلى منح الموظفين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف، ويعد هذا المفهوم أوسع من مجرد منح المكافآت المالية ويشتمل على بعض الأمور مثل الإشادة أو توفير فرص أفضل للتدريب والتطوير أو الترقية، وفي أغلب الأحيان، فإن أحد الأشياء التي يحتاج إليها الموظف بشكل أكبر يتمثل في الاعتراف

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 157.

² - المرجع نفسه، ص 161.

³ - المرجع نفسه، ص 165.

بأنه يقوم بعمل جيد، وعندما يتم التعبير عن ذلك، على سبيل المثال من خلال العلاوات، فإن ما يهم في الغالب هو الاعتراف والإقرار بالأفضلية وليس المال فقط.¹

6- تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية.

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور والانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات أو عمليات أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة. كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتقاء بها إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية.² حيث نجد أن التطوير يتمثل بالجهود المبذولة لإكساب الموارد البشرية القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية أو التكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآتية ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط. وإنما لا بد من الاعتماد على رؤية المدير الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً.³

وفي الأخير يمكن القول أن الإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية، تسعى إلى تحقيق الارتباط بين أنشطة الموارد البشرية وبين أهدافهم وأهداف المؤسسة، أيضاً توفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة بشأن الموارد البشرية لديها، كما تزودهم بمعلومات مرتدة حول مواطن القوة والضعف في أدائهم وكيفية التحسين في مستواهم الوظيفي، ومن ثم تطوير أدائهم الحالي والمستقبلي.

ثانياً: متطلبات فعالية نظام إدارة الأداء.

لكي تحقق المؤسسات التي تتبنى إدارة الأداء أهدافها لا بد لها أن تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتطلبات تتمثل فيما يلي:⁴

- أهمية التعامل مع مفهوم الأداء من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر.
- أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من جانب، وتضمينها في الاستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، التقنية والإدارية عموماً.
- ضرورة النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء في نهاية الأمر.

¹ - باري كشواي، مرجع سابق، ص 107.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 177.

³ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 186.

⁴ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 131.

- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.
 - أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمينها أبعاداً تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار رأس المال الفكري أهم ما تملكه المنظمة المعاصرة.
 - أهمية مراعاة البعد التقني وإدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال، واستثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء.
 - اعتبار آثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات محلية متباينة، وتضمين مواصفات الأفراد القائمين بالعمل ما يتعامل مع تلك التحديات.
- المطلب الخامس: سمات عملية إدارة الأداء الناجحة.**
- تطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، و لكي يتم الوصول إلى هذا الأداء الجاد ينبغي على إدارة الأداء الناجحة والفعالة التوصل إلى النتائج التالية:¹
- 1- وضع أهداف واضحة للمنظمة و تحديد عملية صحيحة لتعريف، تطوير، قياس ومراجعة هذه الأهداف.
 - 2- تكامل أهداف المنظمة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين.
 - 3- قدر أكبر من الوضوح بشأن أهداف المنظمة و ما تطمح إلى تحقيقه.
 - 4- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للموظائف مثل التوافق مع الإجراءات القياسية.
 - 5- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة و الموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد.
 - 6- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلالها تقديم الحلول و الأفكار ومناقشتها بطريقة عادية و ما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
 - 7- جعل المنظمة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الأشياء و التوصل إلى بعض النتائج.
 - 8- التشجيع على التطوير الذاتي.

¹- باري كشواي، مرجع سابق، ص 92.

المطلب السادس: مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء.

تعرض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تتعودها، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة والعاملين للنظام ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه، وتتبلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي:¹

- **الصعوبة الأولى:** في تطبيق نظام إدارة الأداء تبدو من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين بعضهم البعض، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقيق أهداف الإدارة و العاملين في نفس الوقت.

- **الصعوبة الثانية:** في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية، أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلا وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.

- **الصعوبة الثالثة:** في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل، من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة، أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلا، والتجاوز عن الأخطاء والهفوات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتا نسبيا في معدلات الأداء المفروضة عليه.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة الأداء قد نجحت في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين والعاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:²

- أن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج.

- توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات ومهارات الإنسان، أكثر من كونه نظام للمحاسبة والمساءلة.

- بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام حيث يشارك في تخطيط الأداء و تقييم النتائج.

- تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة و العاملين وأن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين،

وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص ص 127 - 128.

² - المرجع نفسه، ص 129.

المبحث الثالث : تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

تم التطرق في هذا المبحث إلى تقييم أداء الموارد البشرية، من خلال التعرض إلى ماهية التقييم من حيث المفهوم والأهداف والمراحل، المعايير والمسؤوليات، طرق التقييم وأهم الاستخدامات لنتائجه، والمشاكل التي تعترض هذه العملية، إضافة إلى إجراءات تحسين الأداء.

المطلب الأول: تقييم أداء الموارد البشرية مفهومه، أهدافه ومراحله.

ساد في مجال تقييم مستوى أداء الموارد البشرية أكثر من مصطلح أو مفردة أو مفهوم، وقد استخدمت هذه المصطلحات بصفة الترادف وأحيانا قليلة بصفة الوعي بالفرق بين هذه المصطلحات وتعد مفاهيم التقييم والتقويم والقياس أكثر هذه المصطلحات استخداما في هذا، ولذلك فانه من المهم وقبل الحديث في مفهوم تقييم الأداء أن يتم التعرف على دلالة المصطلحات الثلاثة: قياس، تقييم، وتقويم، بهدف تجنب التداخل أو الخلط أحيانا بين هذه المفاهيم والذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير عن مفهوم واحد وهو تقييم الأداء، فنتيجة لانتشار مفهومي قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات للدلالة على نفس العملية (تقييم الأداء)، بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.¹

ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس و تقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:²

- 1- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية و يطلق على هذه العملية بالقياس.
 - 2- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة و يطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.
 - 3- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق و يطلق على هذه العملية التقويم.
- إن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه و تقييمه أي يجب أن تتطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس و إدارة أداء الموارد البشرية في المنظمة، وهي تشتمل على ثلاث مكونات أساسية هي:³

- الأداء المؤثر على فاعلية الأداء التنظيمي.
 - قياس درجة جودة الأداء الفعلي قياسا بما تم تخطيطه.
 - مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المعتمدة و اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسين وتطوير الأداء.
- وعليه فكلمة التقييم التي استخدمت في هذا البحث هي كلمة تعبر على العملية المتكاملة (قياس، تقييم،

تقويم).

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 115.

² - خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان - الأردن، 2003، ص 198.

³ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان - الأردن، 2003، ص 138.

أولاً: مفهوم تقييم أداء المورد البشري.

لقد حظي تقييم الأداء باهتمام العديد من الكتاب والباحثين والمتخصصين، وأعطوا العديد من التعاريف له نذكر منها:

- الطريقة المستخدمة من قبل المؤسسة، لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها.¹
- إن تقييم الأداء هو " العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، و كذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتها في تحقيق الأهداف".²
- وقد عرف أحد الباحثين تقييم الأداء بأنه: "عملية منظمة تهدف إلى تقرير مدى فعالية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ القرارات التي تخص الموظف ومصيره الوظيفي"³.
- وترى الباحثة (Marie Tresanini) أن تقييم الأداء هو " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقاً أو الأهداف الموضوعية".⁴
- كما يعني تقييم الأداء " الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقويم أداء المورد البشري لعمله وسلوكه في مدة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بصلة الحاضر والمستقبل"⁵، كما أنه يمثل " عملية تقييم سنوية عادة، تمثل وضعية رسمية تحدد البعد بين ما تم إنجازه مقارنة بما هو مطلوب كما ونوعاً، وتسعى هذه العملية إلى تطوير أداء الموارد البشرية"⁶، كما تعمل على ملاحظة وقياس وتحسين مساهمتهم في أهداف المنظمة.⁷
- يعرف تقييم الأداء أيضاً على " أنه عملية دورية تجمع بين الرئيس المباشر ومرؤوسيه، بحيث تقويم النتائج المحققة إضافة إلى مناقشة التطور الفردي والوظيفي لشاغل الوظيفة"⁸.
- ويعرف خضير كاظم وياسين كاسب الخرشنة تقييم الأداء على أنه " عملية تنصب على تحديد مستوى الإنجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة، ولذا فإن التقييم في المفهوم الحديث لا يعني إحصاء الأخطاء

¹- بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2005، ص 34.

²- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003- 2004)، ص 317.

³- وليد عبد اللطيف هوانه، مجلة الإدارة العامة، عدد 49، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986، ص 27.

⁴- Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management et société colombelles, Paris, 2004, P 18.

⁵- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان - الأردن، 2004، ص 163.

⁶- Yves Emery, François Gonin, Op.cit, P 68.

⁷- Petit et autres, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaetan Morin, Québec, 2000, P 377.

⁸- Besseyere des horts, Gérer les ressources Humaines dans l'entreprise "Concept et outil", Edition d'organisation, Paris, 1992, P102.

أو الإيقاع بالآخرين، وإنما يستهدف التخلص من الانحرافات و عدم تراكمها أثناء الأداء المراد إنجازه، فهي عملية وقائية هادفة لتطوير وتحسين فاعلية وكفاءة الإنجاز الإنساني المستهدف في المنظمات المختلفة، ولذا فإن تقييم الأداء عملية قياس وتحديد لمستوى إنجاز الأفراد العاملين في المنظمة¹.

وتقيم أعمال الموارد البشرية من زاويتين²:

- أ- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.
- ب- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور.

ويمكن تقديم تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع البحث كما يلي: إن تقييم أداء الموارد البشرية عملية إدارية تهتم بالقياس والمراجعة المستمرة والمنتظمة لأداء الموارد البشرية مقارنة بالأهداف أو المعايير الموضوعية في فترة زمنية معينة وهذا بغية اتخاذ الإجراءات الملائمة، وتحديد لمستوى كفاءة أدائهم، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم والمحتمل أن توكل إليهم في المستقبل.

ثانياً: أهداف تقييم أداء الموارد البشرية:

إن عملية تقييم أداء الموارد البشرية من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وأنها عند قيامها بعملية التقييم، فإنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- أهداف خاصة بالمؤسسة:

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقاً³.
- تهدف عملية تقييم الأداء البشري إلى استقطاب المهارات والمعارف اللازمة، الموارد البشرية المتميزة والمحافظة عليها بتحسين وضعيات عملها⁴.
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي⁵.
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفاذي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان - الأردن، 2007، ص 151.

² - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت - لبنان، 1993، ص 294.

³ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 139.

⁴ - Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2000, P 87.

⁵ - محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2006، ص 209.

- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر للاستفادة من فرص التقدم المتاحة.
- المحافظة على مستوى عالٍ مستمر الكفاءة الإنتاجية مع إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.
- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.¹
- تحديد تكاليف العمل وترشيدها سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف.
- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.²
- تكوين قاعدة جيدة للبحث لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة.³
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.⁴

2- أهداف خاصة بالأفراد العاملين (الموارد البشرية في المؤسسة):

- أما الأهداف التي تتحقق للموارد البشرية نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نوجزها في الآتي ذكره:
- دفع الأفراد العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
 - شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.⁵
 - تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة، ولتحسين الأداء إلى الأفضل.⁶
 - يساعد التقييم تعرف العمال على نواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لنقاديبها في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها.⁷
 - تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات أصبح يشكل جوهر

¹- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 320.

²- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 121.

³- سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 165.

⁴- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 104.

⁵- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 209.

⁶- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2007، ص 411.

⁷- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 95.

- وسمعة وقيمة ومكانة المؤسسات، وهذا ما دفع ادارة الموارد البشرية إلى توجيه سياساتها نحو ادارة واستثمار مهارات العاملين فيها.
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم.
 - توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.¹

3- أهداف خاصة بالمديرين (المقيمين):

- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.²
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيه.³
- دفع المشرفين باستمرار إلى متابعة وملاحظة مرؤوسيهم بدقة، كما يسهل عليهم تقديم النصح والإرشاد عند الحاجة.⁴
- تنمية قدرات المديرين في مجال الإشراف والتوجيه.
- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- التعرف إلى كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.⁵

ثالثاً: مراحل تقييم الأداء.

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة وفي ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:⁶

- 1- وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به،

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 122.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 412.

³ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 209.

⁴ - M.Sadeg , Management des entreprises publiques, les presses d'Alger, Alger, 1999, P108.

⁵ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 122.

⁶ - براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص ص 84-82.

وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

2- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير تقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال لتصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

3- **تقييم الأداء:** وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اختيار القرارات.

4- **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل.

5- **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** وهي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الخ...

6- **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل ايجابي على التقييم من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات، وكذا قيم العاملين.

وكإجراءات جزئية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية والمعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، وبالمقابل يقضي الأمر بمعاينة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقهم في الترقية أو العلاوات الدورية.

المطلب الثاني: معايير ومسؤوليات تقييم الأداء.

أولاً: معايير تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء لا بد وأن يتم في ضوء مرجعية محددة وتتمثل هذه المرجعية عادة في معايير محددة وواضحة، حيث يتم صياغة هذه المعايير اعتماداً على طبيعة الأداء المراد تقييمه واعتماداً كذلك على مكونات الأداء المقيم.¹ ويعرف المعيار بوجه عام بالمستوى أو الدرجة المطلوب توفرها في الشيء الذي نحن بصدد تقييمه والحكم عليه فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا، وبالنسبة لمعايير تقييم الأداء فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها كان وفق المطلوب أم لا، يتضح من ذلك أن معايير الأداء توضح للمقيم ما الذي سوف يقيمه في أداء الفرد.²

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 127.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 409.

وعليه فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل،¹ وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلقت بالمقارنات ما بين الموارد البشرية أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم.² و يمكن تصنيف معايير تقييم الأداء إلى ثلاث معايير أساسية كما يلي:³

1- معايير تصف الخصائص الشخصية:

ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح و كفاءة و مثال عليها الأمانة، الإخلاص، الولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى بأدائه بها، لا شك أنها ستتعرض إيجابيا على أدائه، مما يساهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد. إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار، ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه و يعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي و الحكم الشخصي للمقيم.

2- معايير تصف السلوك:

يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب و المشاكل، حسن التعامل مع الزبائن... الخ، إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم، تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أدائه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصفات.

3- معايير تصف النتائج:

توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة، الزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الرئيسية التالية:⁴

¹ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 81.

² - Christian Batal, Op. cit, P 90.

³ - عمر و صفى عقيلي، مرجع سابق، ص 410.

⁴ - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص ص 27- 28.

- الكمية: ما هو حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا، وهل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أو سلبا.
 - الجودة: ما هي جودة النتائج، وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية.
 - التكلفة: ما هي تكلفة تحقيق النتائج، مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات والمعدات والخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية.
 - الوقت: ويتعلق بانجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا حدث تأخير في الانجاز يتم تحديد أسباب التأخير، وفيما إذا كان السبب يتعلق بالعامل أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر، حتى يؤخذ ذلك بالاعتبار عند التقييم وتحديد مستوى الأداء.¹
- و يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية:²
- 1- يجب الاستعانة بعدد كبير نسبيا من المعايير وذلك لتعدد الأنشطة التي يمارسها المرؤوسون بهدف تغطية الجوانب المختلفة للأداء.
 - 2- يجب أن تكون موضوعية، أي تعبر عن المقيّمات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل، حيث تعتبر معايير نواتج الأداء الأكثر موضوعية من غيرها.
 - 3- صدق المعيار، والذي يعني أن تكون جميع العوامل مدرجة في المعيار معبرة بصدق عن الخصائص التي يتطلبها الأداء، ويتم الوصول إلى ذلك من خلال دراسة وتحليل العمل.
 - 4- ثبات المقياس أو المعيار، أي يجب أن تكون نتيجة الأداء من خلال مقاييس ثابتة تختلف باختلاف درجات ومستويات الأداء.
 - 5- التمييز: ويعني ذلك حساسية المعيار لإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة في التمييز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.
 - 6- السهولة في استعمال المعيار: وهذا يعني الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم.
 - 7- قابلية القياس: وهذا يعني إمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد.
- ثانيا: مسؤوليات تقييم أداء الموارد البشرية.**
- يمكن أن يتم تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 129.

² - نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص 21.

1- الرئيس المباشر:

من الطرق التقليدية الشائعة الاستخدام أن يقوم المدير أو المشرف أو الرئيس بتقييم أداء المرؤوسين،¹ حيث أشارت الدراسات على أن 98 % من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين،² وباعتبار أن الرئيس هو الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه.³

2- المرؤوسون يقيمون رؤسائهم :

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين، حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق، وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... الخ،⁴ حيث توجهت العديد من المنظمات في أوروبا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية إلى إشراك المرؤوسين في تقييم أداء رؤسائهم، واعتبرته مصدرا للمعلومات يساعد في الوصول إلى تقييم الرئيس المباشر بشكل جيد ودقيق، فمن خلال الاتصال المستمر واليومي للمرؤوس برئيسه ومن خلال توجيهات العمل الصادرة من قبله له، يتوفر لدى المرؤوس قدرا كبيرا من المعلومات عن أداء رئيسه الإشرافي بشكل يمكنه من تقييمه وتحديد نقاط الضعف والقوة لديه.

لا شك أن هذا التوجه جيد و مفيد لكنه مشروط بما يلي:

1- توفر القدرة على الملاحظة واستخلاص النتائج لدى المرؤوس.

2- توفر الموضوعية لدى المرؤوس وعدم التحيز الإيجابي أو السلبي في المعلومات التي يقدمها عن رئيسه، فحسن العلاقة بينهما تؤدي إلى تحيز إيجابي والعكس من ذلك صحيح.

3- عدم خوف المرؤوس من رئيسه و توفر الجرأة لديه ليقيم أداء رئيسه.⁵

كما أنه يؤخذ على هذا المدخل - من ناحية أخرى - إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية.⁶

¹ - سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، ط 2، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2015، ص ص 593- 594.

² - كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 127.

³ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 62.

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 445.

⁵ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 398.

⁶ - كمال بو الشرش، مرجع سابق، 119.

3- التقييم الذاتي:

ثبت من خلال الممارسة الفعلية أنه من الصعوبة بمكان جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية، وذلك بسبب معرفته المسبقة بأن نتائج تقييمه لأدائه الذاتي سترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، الحوافز... الخ، لذلك ومن أجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية و تحسين الأداء، الذي حصر استخدام نتائج هذا التقييم في تحسين الأداء فقط، دون استخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية، و ذلك من أجل توفير الموضوعية في تقييم أدائها الذاتي.¹

وقد أظهرت العديد من التجارب صلاحية وإيجابية هذا التقييم والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- يضعف التقييم الذاتي النزعة الدفاعية لدى الموظف كما يخفف من ميوله التبريرية.

- أنه يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الداخلية.

- يعمل على تحسين أداء الموظف الذي يكون مستوى أدائه متدنياً.

ومن عيوب هذه التقييمات أنها تميل إلى التساهل أكثر من التقييم الذي يجري من جهات أخرى.²

4- الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، و تزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيه، أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات، فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.³

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة و صراعات العمل في

ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.⁴

5- التقييم من قبل اللجان:

يتم الاعتماد على التقييم عن طريق اللجان في حالة عمل المرؤوس بأكثر من مدير أو رئيس قسم، وهنا يمكن تشكيل لجنة متكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة ولهم صلة ومعرفة بالموظف محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس وهذا التقييم هو خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة على حده.⁵

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 393 - 394.

² - عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، ط 1، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2014، ص 115.

³ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 444.

⁴ - كمال بو الشرش، مرجع سابق، ص 118.

⁵ - عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط 1، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة- مصر، 2007، ص 188.

6- التقييم من قبل الزبائن:

تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة والمسوقين، فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء، ولقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين.¹

ويعاب على هذه الطريقة أنها مكلفة إلى حد ما وترفع من الأعباء التي تتحملها المؤسسة ولهذا تقوم المؤسسات بهذا التقييم مرة واحدة في السنة ولفترة زمنية محدودة.²

7- طريقة التقييم وفق 360°: (L'évaluation 360°)

وقد جاءت طريقة 360° لضمان صحة وموضوعية أكثر للتقييم،³ حيث ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك، وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، و ينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم، و تعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.⁴ وتشكل هذه الطريقة في التقييم معيارا للتوظيف والتكوين وتحديد المهارات اللازمة إذ تعد أساس تطوير المهارات البشرية.⁵

ومن مزاياها الشمولية وتقليل التحيز نظرا لتعدد مصادر التقييم، أما أهم عيوبها فتتمثل في التعقيد النسبي للنظام والحاجة إلى تدريب خاص لتحقيق الفعالية في الاستخدام.⁶ ويوضح الشكل التالي مختلف الأطراف المساهمة في هذه الطريقة:

¹ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 64.

² - عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 189.

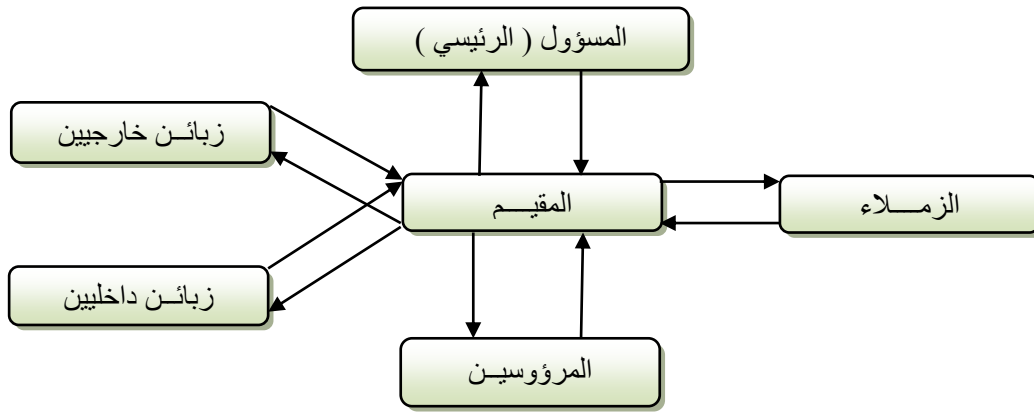
³ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 443.

⁴ - Jean Brilman, Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, 3^{ème} tirage, édition d'organisations, Paris, 2000, P 345.

⁵ - Jean Supizet, Le Management de la performance durable, les éditions d'organisation, Paris, 2000, P 226.

⁶ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 488.

الشكل رقم (1-5): التقييم وفق 360°



Source : Robert Le Duff, Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition Dalloz , Paris, 1999, P 896.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء.

يقصد بطرق تقييم الأداء الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل والتي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه.¹ حيث تبين الإجراء الذي يتم على أساسه تقييم الأداء، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء إلى أن هناك أساليب وطرق مختلفة لتقييم أداء العاملين يمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين هما الطرق التقليدية والطرق الحديثة.² وكل طرق وإجراءات تقييم الأداء لها مزاياها ولها عيوبها، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.³ كما قد تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن مستوى وظيفي إلى آخر، بحيث يمكن الحكم على مدى فعالية طريقة معينة من طرق التقييم على أساس المعايير التالية:⁴

- التطوير: تحفيز المرؤوسين على بلوغ مستويات من الفعالية، التزويد بالتغذية العكسية والمساعدة على تخطيط الموارد البشرية وتطوير المسار الوظيفي.
- الاقتصاد: تكلفة الإعداد، الإنشاء والاستخدام .
- تقليل الأخطاء: الحد من أثر الهالة، أخطاء التساهل، النزعة المركزية.
- التقييم: اتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، الأجر، الفصل من الخدمة و من ثم إقامة مقارنات بين المرؤوسين و المصالح.
- العلاقات بين الأفراد: درجة السهولة التي يمكن أن يحصل بها الرؤساء على المعلومات المفيدة لإجراء مناقشة فعالة لتقييم الأداء.
- الانطلاق في التنفيذ: سهولة الإعداد و الإنشاء داخل المنظمة.

¹ - مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 328.

² - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 134 - 135.

³ - Robert le Duff, Op.cit, P 895.

⁴ - Shiimon Dolan, Tunia Saba, Susan Jackson, La gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2002, P 292.

- القبول: إدراك و إقرار أسلوب التقييم من قبل المستعملين.

أ- الطرق التقليدية: ونذكر من بين هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة الترتيب البسيط: وفقا لهذه الطريقة يكون العمل كما يلي:¹

يتم تقييم الأداء بموجبها عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم، أي من الأحسن إلى الأسوأ أو العكس، بعد قيامه بمقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، لانتقاء إما الأفضل أو الأسوأ، و تكون المقارنة ليس حسب صفة أو خاصية معينة، بل حسب الأداء العام (الجهد، السلوك، النتائج).

وقد ينفذ هذا الأسلوب بطريقة أخرى تدعى بطريقة " الترتيب البديل" حيث يقوم المقيم من خلالها بعدة خطوات تبدأ بأن يختار أفضل فرد من الأفراد الخاضعين للتقييم ويضعه في الترتيب الأول (في أعلى قائمة ترتيب الأفضلية فيما يخص الأداء والإنجاز الكلي للفرد) وأضعف أو أسوأ فرد ويضعه في أسفل قائمة الترتيب.

بعد هذه الخطوة يبدأ بالخطوات اللاحقة، حيث يقوم باختيار أفضل وأسوأ فردين من الأفراد الذين تبقوا بعد مقارنة إنجازاتهم مع باقي أفراد المجموعة التي تخضع للتقييم، وهكذا يكرر المقيم المقارنة من أجل اختيار فردين أفضل وأسوأ حتى ينتهي تقييم جميع الأفراد الذين جرى تقييمهم. من أهم مزايا هذه الطريقة أنها بسيطة وغير معقدة وتصلح عند ما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم قليلا جدا.²

أما عيوبها: فتتمثل في كونها طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية. ويمكن استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الصغيرة فقط، فكلما زاد عدد أفراد المجموعة زادت صعوبة القيام بالترتيب.³

2- طريقة المقارنات الثنائية:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.⁴ ويحسب عدد المجموعات الثنائية باستخدام المعادلة التالية:⁵

$$\text{عدد المجموعات الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث ن: عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص 415.

² - عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص 117 .

³ - C.L Leboyer , évaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?, les éditions d'organisation, Paris, 1994, P 44.

⁴ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 42.

⁵ - علي غربي و آخرون، مرجع سابق، ص 144.

تتميز هذه الطريقة:

- هذا الأسلوب أكثر دقة من الأسلوب السابق حيث أنه يأخذ في الحسبان مستوى الأداء العام للعاملين كونه يحدد ترتيب وموقع مستوى أداء العامل بالنسبة لبقية العاملين.¹
- يسهل شرحها وتوضيحها للآخرين.
- تسهل مهمة المقوم، إذ من السهولة عليه أن يقارن بين اثنين فقط ويختار الأفضل من بينهما.²
- أما ما يعاب عليها هو:³
 - غير عملية ومعقدة بخاصة في حال وجود أعداد كبيرة.
 - لا تظهر كفاءة العامل بوضوح، فهي تكتفي بأن تظهر أن فلانا أكفأ من فلان وحسب.
 - لا تظهر أيضا نواحي الضعف والقصور في أداء الفرد.
 - تركز على التقييم الإجمالي و ليس التفصيلي لأداء الفرد.⁴

3- طريقة التوزيع الإيجابي:

تقوم هذه الطريقة على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة، وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على إنجازهم،⁵ حيث تتركز مجموعة من الصفات أو الأفراد عند الوسط ويقل تركيزها عند الأطراف.⁶ وعادة ما يتم توزيع العاملين بصورة تقريبية كما يلي.

الجدول رقم (1-5): طريقة التوزيع الإيجابي.

ممتاز	15%	أصحاب أعلى إنجاز
جيد	20%	أصحاب أداء معتدل الارتفاع
متوسط	30%	أصحاب أداء معتدل
مقبول	20%	أصحاب أداء معتدل الانخفاض
ضعيف	15%	أصحاب أداء منخفض

المصدر: عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة- مصر، 2007، ص 175.

المميزات: تتميز هذه الطريقة بالآتي:⁷

- ¹- إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 138.
- ²- عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص 118.
- ³- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000، ص ص 234- 235 .
- ⁴- زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 201.
- ⁵- كامل برير، مرجع سابق، ص 133.
- ⁶- عز الدين مرسي، النظريات والتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2014، ص 209.
- ⁷- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 235.

- سهولة الاستخدام.
- تجبر المقيم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليتمكن من توزيعهم على الفئات بشكل صحيح.
- تحول دون احتمال ميل بعض المقيمين نحو الوسط أو التطرف.
- العيوب: تتمثل أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة فيما يلي:¹
- لا تميز هذه الطريق تمييزا دقيقا لمستويات الأداء.
- تستخدم في حالة الأعداد الكبيرة ويفضل عدم استخدامها في حالة صغر عدد الأفراد محل التقييم.
- يقتل تصنيف العاملين إلى مجموعات (ممتاز، جيد، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا) روح المنافسة بين العاملين، أو قد يؤدي إلى تشجيع المنافسة غير الصحيحة، إذ يفكر كل عامل أن يظهر بمظهر أنه أحسن من غيره أو أن غيره أسوأ منه.

4- التدرج البياني:

- تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد و وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء.²
- المزايا: تتجلى مزايا هذه الطريقة في ما يلي:³
- يسهل استخدامها.
 - تساعد على التحليل و الوصف الدقيق لأداء الفرد العامل.
 - تبرز نقاط القوة ونقاط الضعف التي تحتاج إلى علاج في الأداء.
 - تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة من الموظفين.
 - تلائم تقييم أداء وظائف قطاع الخدمات، لأنها تعتمد على تحليل الصفات الشخصية الذي يقوم عليه تقييم أداء هذه الوظائف.
- عيوب هذه الطريقة: تتضح في الآتي ذكره:⁴
- لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.
 - من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال.

¹ - عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص 120.

² - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 131.

³ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 237.

⁴ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 47.

- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.
- يتطلب استخدام هذا الأسلوب درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهوداً كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم.

ب- الطرق الحديثة:

لقد أصبحت الطرق التقليدية غير كافية لتقييم أداء العاملين داخل المنظمات، وذلك لتركيزها الكبير على الجوانب الكمية واستخدامها لمعايير ومؤشرات مالية، إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما تعتمد الطرق الحديثة على الجوانب النوعية و مختلف الصفات الشخصية، حيث يكون نظام تقييم الأداء مركزاً على الأداء الجماعي¹، لذا ولتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية ظهرت الطرق الحديثة ونذكر من أهمها ما يلي:

1- طريقة الاختيار الإجباري:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم جمع وحصر عدد من العبارات التي تصف أداء الموظف لوظيفته وتقسّم إلى مجموعات، تضم كل مجموعة ثنائيتين و كل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في الموظف، والأخرى تصف النواحي السيئة فيه.² و لا يعلم المقيم (العامل) الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإيجابيتين.³

المميزات: تتميز هذه الطريقة بـ:

- قلة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم.⁴
- لا تتطلب الجهد وكذلك التدريب لاقتصار دور المقيم في على اختيار العبارات.⁵
- تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكينه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.⁶

العيوب: يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:⁷

- صعوبة فهمها بسبب تعقدها.
- حاجتها إلى مهارة وخبرة في تصميم الثنائيات.

¹ - Robert Le Duff, Op.cit, P 895.

² - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 237.

³ - C.L Leboyer, Op.cit, P 46.

⁴ - كمال بو الشرش، مرجع سابق، ص 127.

⁵ - إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 146.

⁶ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 52.

⁷ - نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 238.

- عدم ضمان سرية قائمة الأوزان.

- استياء بعض الرؤساء بسبب إجبارهم على الاختيار، إذ يؤدي هذا إلى المساس بكرامتهم.

2- طريقة الأحداث الحرجة:

يعتبر هذا الأسلوب أحد الأساليب الحديثة حيث يتطلب ضرورة أن يقوم كل رئيس بالاحتفاظ بسجلات وافية لتدوين جميع الوقائع الحرجة السلبية منها والايجابي والتي تعبر عن الكفاءة أو انعدامها في أداء المرؤوس لعمله، هذا ويتم تدوين هذه الوقائع في سجل مقسم بشكل يتضمن العديد من الخصائص المرتبطة بالأداء.¹

المميزات: تتلخص ابرز مميزات هذه الطريق في ما يلي:²

- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد.

- تساعد في إبراز نقاط القوة وتنميتها، وكذلك علاج نواحي الضعف وتحسين الأداء في المستقبل.

العيوب: إن أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه الطريقة:

- هذه الطريقة تستهلك وقتا كبيرا، كما أن مفهوم (الحدث الحرج) قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين

كما أن تطبيقهم لهذه المفاهيم قد يكون مختلفا أيضا.³

- إن مراقبة المشرف لمرؤوسيه باستمرار وعن كثب يضايق العاملين، ويجعلهم يشعرون أنهم مراقبون

باستمرار، وان المشرف يحصي أخطائهم ويقيد حركاتهم.⁴

3- التدرج على الأساس السلوكي:

يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد

وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة،

كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد

في العمل في أثناء عملية التقييم.⁵

مزايا وعيوب هذه الطريقة تتجلى في ما يلي:⁶

المزايا:

- تساهم في تقليل الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك

ملائمتها للفرد العامل من حيث ربطها أداءه الفعلي بالأداء المطلوب.

- زيادة الموضوعية والصدق لهذا القياس.

¹ - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سابق، ص 203.

² - عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص ص 123 - 124.

³ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 133.

⁴ - عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص 124.

⁵ - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 132.

⁶ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 55.

- تقليل الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم.
- تساهم هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف بدقة وبالتالي تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين.

العيوب:

- ارتفاع التكلفة والوقت والجهود المطلوبة في تطوير المقاييس وتنفيذها.
- لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة نظرا لكلفتها العالية
- هذه الطريقة لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها.

4- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية.

بموجب هذا المقياس يقوم المقوم بتسجيل السلوكيات المتكررة بعد ملاحظتها على فترات مختلفة، ولذلك فإن المقياس يختلف عن سابقه في انه يتم قياس السلوك الفعلي بدلا من السلوك المتوقع، أي يتم متابعة ومراقبة العاملين وتسجيل سلوكياتهم بدلا من التأشير على السلوك المتوقع وفق معرفة المقوم بسلوك العاملين.¹

5- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.² ولهذه الطريقة مجموعة من المزايا والعيوب ندرجها كما يلي:³

المزايا:

- تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية.
- توفر معلومات مؤكدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.
- توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.
- كما تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين.

العيوب:

- كلفة عالية.
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

¹ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 153.

² - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 133.

³ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 57.

6- طريقة الإدارة بالأهداف.

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف من الطرق الحديثة في مجال تقييم أداء العاملين،¹ ويعتبر Peter Drucker أب الإدارة بالأهداف حيث تهدف فلسفته مساعدة كل من المنظمة والأفراد على التطور، وذلك بتغيير التركيز من تسيير إداري بحد ذاته إلى إدارة تنظيمية مرتكزة على الأهداف، حتى يتم إعطاء رؤية جديدة في الإدارة.²

ويستند أسلوب الإدارة بالأهداف إلى عملية مقارنة بين نتائج الادعاء من جهة والأهداف المرغوبة والموضوعة سابقا، حيث أن معيار الحكم على مستوى أداء العامل هو مقدار ما تحقق من الأهداف المتفق عليها لوظيفة العامل وللمؤسسة ككل، وقد جاء هذا الأسلوب كمحاولة للتغلب على العيوب التي تعاني منها الأساليب السابقة.³

وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات هي كالآتي:⁴

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس.
 - أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف، ومتابعة تحقيق النتائج.
 - في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه، بما اتفق عليه في بداية الفترة، وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا أو سلبا.
 - المميزات : تتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها:⁵
 - توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا و محدد للأداء مبنيا على خصائص وظيفية و طبيعتها وأهدافها.
 - تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
 - توضيح مسؤوليات و واجبات كل من الرئيس و المرؤوسين و تنظم العمل و تنسق بين الجهود.
 - تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين إلى الاهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل.
 - من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.
- العيوب: مما يؤخذ على هذه الطريقة ما يلي:

¹ - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 183.

² - Tarrant, John. J, Drucker , The Man who Invented The corporated Society, Cahners Books, Boston, 1976, P203.

³ - إبراهيم محمد المحاسنه، مرجع سابق، ص 151.

⁴ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 59.

⁵ - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص ص 125 - 126.

- عدم الاتفاق في وضع الأهداف بين الرئيس و المرؤوس حيث يحاول الرئيس وضع أهداف نوعية بينما يلجأ المرؤوس دوماً إلى وضع أهداف كمية سهلة القياس والتحقيق.¹
- تركيز على النتائج أكثر من وسائل تحقيقها.²
- من الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيقه للأهداف المحددة.³
- يفترض بيتر دركر أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة و هو أمر يصعب تحقيقه.
- يفترض دركر أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة.⁴
- تقيس أداء الموظف في وظيفته الحالية فقط، بمعنى أنها تعجز عن إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلاً.
- تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف و إبداء الرأي.⁵

المطلب الرابع: أهم استخدامات نتائج التقييم:

تتمثل أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء في النقاط التالية:⁶

- 1- تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموضوعية المرتبطة بالموارد البشرية (الترقية و النقل و منح العلاوات الدورية و المكافآت التشجيعية و غيرها من القرارات التي تؤثر على شعور العاملين بالعدالة وتقوية علاقتهم بالإدارة و انتمائهم للمنظمة).
- 2- تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي.
- 3- تقديم العديد من المعلومات لعملية تخطيط القوى العاملة (تقدير المعروض من القوى العاملة والمطلوب منها و خطط سد الفجوة بين الطلب و العرض).
- 4- تقديم المعلومات اللازمة للتأكد من دقة وموضوعية أساليب الاختيار والتعيين المتبعة، ذلك أن الاختبار الموضوعي لمدى جودة أساليب الاختيار هو مدى نجاحها في التنبؤ بأداء الفرد لمهام وظيفته كما تحكمه نتائج تقييم الأداء.
- 5- تفيد معلومات تقييم الأداء في معرفة المشكلات الإدارية التي تحتاج إلى تطوير الأنظمة الإدارية أو قد تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها ومنع حدوثها مستقبلاً.

¹- Pierre Romelaer, Gestion des ressources humaines, Armond colin, Paris, 1993, P 154.

²- إبراهيم محمد المحاسنه، مرجع سابق، ص 152.

³- عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 60.

⁴- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 3، دار المسيرة للنشر و لتوزيع، الأردن، 2008، ص 68.

⁵- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 118.

⁶- مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص 318.

- 6- توفير معلومات التغذية المرتدة عن مستوى أدائهم لمهام وظائفهم ونقاط القوة والضعف في هذا الأداء، الأمر الذي يعد ضروريا لنجاح مقابلات التقييم لأغراض تنمية مهارات الأفراد.
- 7- يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقييم.
- 8- يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقى ارتباطا وثيقا، وحيث أنه من المنطقي توقع ضرورة توافر بعض القدرات فيمن يتم ترقيته، ذلك فإن اختيار أنسب المرشحين للترقية لا بد وأن يعتمد على ضرورة وجود نظام موضوعي لتقييم أدائه.
- 9- كذلك يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس فقط بالأداء الفردي، ولكن بأداء المنظمة الإجمالي وذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها.¹
- المطلب الخامس: المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء.**

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف والقصور، وهناك عدد من المشاكل التي ترتبط بتقييم الأداء سوف نتعرض لها بإيجاز على النحو التالي:

- 1- تحيز المقيم: إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها.²
- 2- الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم، معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيه، إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته.³
- 3- تأثير الهالة: يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك لا من خلال الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره، دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة.⁴
- 4- النزعة المركزية أو الوسطية في التقييم: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعد تباين النتائج.⁵
- 5- التأثير بالأحداث القريبة سلبية كانت أو إيجابية وإهمال بقية الأداء خلال الفترة.⁶

¹ - زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، مرجع سابق، ص ص 194-195.

² - كمال بو الشرش، مرجع سابق، ص 140.

³ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 453.

⁴ - محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001، ص 38.

⁵ - نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 25.

⁶ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 603.

إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييم الأداء هي:¹

- 1- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
 - 2- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
 - 3- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
 - 4- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
 - 5- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
 - 6- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
 - 7- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
 - 8- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
 - 9- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
 - 10- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.
- المطلب السادس: إجراءات تحسين الأداء.

يعتبر تحسين أداء الأفراد من أهم مخرجات تقييم وإدارة الأداء حيث أصبح نجاح المؤسسة محكوم بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية، وضماناً لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب.

وتتم عملية تحسين الأداء بإتباع الخطوات التالية:²

- 1- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما و أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابيًا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 455.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مرجع سابق، ص 157 - 159.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

3- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:¹

أ- **تحسين الموظف:** وهو أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

- التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها يؤديونها بشكل ممتاز.

- الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

¹ - كمال بو الشرش، مرجع سابق، ص ص 143 - 144.

ان هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستويات ، وتحلي للعوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.¹

و يمكن تقديم نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء منها:

- 1- يجب تحديد معايير التقييم بشكل واضح و دقيق، بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم والمقيم أداؤه، وأن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال.²
- 2- يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
- 3- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
- 4- يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة، استناداً إلى علاقتها بالأداء.
- 5- يفضل استخدام عدة نماذج (أو ربما) طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
- 6- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل، والتشدد والتوسط و التحيز).³
- 7- كما يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات عملية التقييم، وتدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح.⁴

¹ - علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة - مصر، 1995، ص 287.

² - Yves Emery, François Gonin, Op.cit, P 56.

³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 433.

⁴ - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 341.

خلاصة الفصل الأول:

ما يمكن أن نستخلصه في نهاية هذا الفصل هو أن مفهوم الأداء كان ولازال مفهوماً غامضاً وشديداً التعقيد، وإيجاد صيغة محددة لتعريفه بدقة لم يلقى اتفاقاً من طرف كل من له علاقة بهذا المفهوم، هذا ما أدى إلى احتوائه على العديد من المفاهيم المتداخلة والمتشابكة، وحتى المفاهيم المختلفة فيما بينها (كفاءة، فعالية، ملاءمة، إنتاجية، تنافسية، تميز،...الخ).

ويعتبر تحسين الأداء الهدف الأول لأي مؤسسة، إذ لا يمكنها تحقيق هذا الهدف إلا من خلال الاعتماد على العنصر الأكثر تأثيراً فيها ألا وهو المورد البشري، وذلك لقدرته على الخلق والإبداع والتميز، ولهذا يأخذ أداء المورد البشري قسطاً كبيراً من اهتمامات المسؤولين، كما تسعى الإدارة الفعالة لأداء الموارد البشرية إلى تحقيق الارتباط بين أنشطة الموارد البشرية وبين أهدافهم وأهداف المؤسسة.

لذلك تعمل المؤسسات على متابعة أداء مواردها البشرية وقياسه وتقييمه باستخدام أساليب وأدوات تقييم واضحة وعلمية وتحظى بقبول من الجميع، وهذا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الأفراد والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين، والعمل على تعزيز نقاط القوة واستغلالها ومعالجة نقاط الضعف كضمانة أساسية لتطوير وتحسين أداء الموارد البشرية مستقبلاً.

كما تمثل نتائج تقييم الأداء البشري نقطة الانطلاق والمرجع الأول للمؤسسة في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بقضايا الموارد البشرية وبمستقبلهم الوظيفي.



الفصل الثاني: التأسيس النظري
للمعرفة وإدارتها



تمهيد الفصل الثاني:

شهد العالم مؤخرًا جملة من التحولات والتغيرات التي مست مختلف المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية والثقافية، مما جعل المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تواجه عدة تحديات كالتطور التكنولوجي الهائل، عالمية المنافسة وشدتها، العولمة، الأزمات الاقتصادية والمالية وغيرها، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع ما يحدث من هذه التغيرات والبحث على أنجح وأنجع السياسات لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمرارها.

وعلى المستوى الإداري صاحب الاهتمام بالتحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة، تنامي الحاجة إلى المعرفة الإدارية في المنظمات الحديثة سواء المترجمة لدى الأفراد العاملين أو المتعلقة بعمليات، سياسات، إجراءات، ووثائق العمل فيها، وأهمية تحديدها وتكوينها ونشرها بين العاملين من خلال ما يعرف بإدارة المعرفة.

لذلك ركزت المنظمات على التعامل مع المعرفة وإدارتها لكونها أصبحت المحرك الرئيسي للأداء الاقتصادي، خاصة وأنه بات ينظر للمعرفة على أنها حجر الأساس في بقاء وتطور هذه المنظمات، فالمنظمات التي تمتلك قدرات في إدارة المعرفة تكون أقدر على استخدام مواردها المتاحة بفعالية، مما يؤدي إلى الابتكار والأداء الأفضل، لذا ينظر إلى المعرفة لدى المنظمات بأنها موجودات إستراتيجية، يعتمد نجاحها بشكل كبير على استثمار هذه الموجودات، وقابليتها على جمع المعرفة وإنتاجها والحفاظ عليها ونشرها.

و لهذا سيتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة.
- المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للمعرفة.

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، ومن أجل تحقيق أهدافها بكفاءة بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها.

وقد خصص هذا المبحث لإعطاء مفهوم المعرفة وكذا إبراز الأهمية البالغة لها، ومن ثم استنتاج خصائصها ومختلف أنماط ومصادر المعرفة، والتطرق إلى العوامل المؤثرة فيها وكذا خرائط المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة، الأهمية والخصائص.

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم المعرفة أهميتها وكذا خصائصها.

أولاً: مفهوم المعرفة:

لما كانت المعرفة أداة ضرورية لإدارة شؤون الإنسان على هذه المعمورة فقد لجأ الإنسان منذ الأزل إلى زيادة المعرفة المتوفرة لديه حتى يتمكن من التأقلم مع البيئة المحيطة به، لهذا نجده دائم البحث عن ينابيع المعرفة لينهل منها ما أمكنه حتى يزداد علماً ومعرفة وبهذا يزداد تطوراً ورفقياً، فالإنسان عبر الأزل توصل إلى حقيقة أنه كلما زادت المعرفة لديه تزيد خبراته وتساعد في الوصول إلى بر الأمان لدى انزلاقه في أي مشكلة، وتمثل المعرفة للإنسان عبارة يستطيع من خلالها عمل الكثير، فهي وسيلته وملاذه في الحفاظ على حياته وبقائه، وهي أداة حباه الله بها كي يستخدمها في التفوق والتميز على سائر المخلوقات عند استخلافه في الأرض كما قال تعالى: (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئاً وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ)¹.

والاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها يعد قديماً لكنه يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة وتطور أساليب التعليم، ويعد حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدي إلى أهمية التعلم حين أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحدود ألفي عام قبل الميلاد، ثم جدد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (551-479 ق م) الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال "إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي على الأرض"، أما الفيلسوف اليوناني أفلاطون (427-347 ق م) فقد أعطى جرعة جديدة ودفعة قوية لأهمية المعرفة من خلال دعوته لإقامة المدينة الفاضلة فهو القائل "بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل في الوجود" ومع ظهور الدعوة الإسلامية وإرساء دولتها الأولى أصبح طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة، وبعد أن كانت المعرفة حكراً على الفلاسفة وتلامذتها أصبح اكتساب العلم متاحاً للجميع وصار العلماء والفقهاء مكلفون بإيصال معرفتهم ونشر علمهم في المساجد ودور العلم التي فتحت أبوابها أمام الطلبة القادمين إليها من كل حذب وصوب بمن فيهم الطلبة الأجانب من غير المسلمين.

¹ - القرآن الكريم، سورة النحل، الآية 78.

ويؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، المعلومات، المعرفة) حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، حيث يشير هيرس و هندرسون (Harris & Henderson) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتندرج إلى بيانات Data ثم إلى معلومات Information ثم إلى معرفة knowledge ثم إلى حكمة Wisdom (والأخيرة تعد أساساً فعالاً للابتكار) ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار.¹

1- **البيانات data**: البيانات ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليها العديد من الكتاب، و من تعاريفها نجد:

- البيانات مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات.²
- عرفت البيانات بأنها مواد خام وحقائق مجردة وغير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات.³
- كما عرفت بأنها مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي⁴، فالبيانات هي المادة الأولية والمعطيات التي تستخلص منها المعلومات.⁵ يتم الحصول عليها من مصادر أولية مباشرة مثل أدوات القياس ومن الممكن أن تكون نوعية أو كمية.⁶

2- المعلومات information:

- تعتبر المعلومات المنتج الذي يتم الحصول عليه من خلال تحليل وتصنيف البيانات وربطها مع بعضها البعض ويتضح ذلك من التعاريف التالية:
- المعلومات عبارة عن بيانات قومت ونظمت وفسرت بغية الاستخدام، بمعنى أنه أصبح لها معنى، فالمعلومات تساعد على تحويل الأفكار والآراء إلى أفعال وتصرفات تقود إلى التقدم المستمر.⁷
 - المعلومات عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرار.⁸

¹ - Harris, J and Henderson, A Better Mythology for System Design, Proceeding of the Conference on Human Factors in Computing Systems , AEM Press, New york,1999, P 92.

² - عبد الفتاح المغربي عبد الحميد ، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002 ، ص 29.

³ - أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 6.

⁴ - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص 28.

⁵ - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 60.

⁶ - Jean-Yves Prax, Le Manuel du Knowledge Management, Dunod, France, 2003, P 60.

⁷ - محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، بيروت، 1989، ص ص 56-57.

⁸ - عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، مرجع سابق، ص 29.

- إنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاصا، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.¹

وأوضح (Laudon & Laudon) أن الفرق الرئيسي بين البيانات والمعلومات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي قد تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرار لقسم معين قد تعتبر بيانات عادية بالنسبة لقسم آخر تحتاج لمعالجات قبل الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.²

كما يمكن أيضا توضيح أهم الفروقات بين البيانات والمعلومات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات.

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة في هيكل تنظيمي	منتظمة ضمن هيكل تنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة والتأثير على قيمة المعلومات
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي
المصدر	عديدة المصدر	محددة المصدر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبير جدا	صغير نسبيا بحجم البيانات

المصدر: ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 4.

3- المعرفة knowledge:

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

ويعود الأصل في كلمة معرفة حسبما جاء في (قاموس المحيط): أنها مشتقة من الفعل (عَرَفَ)، ومعرفة الشيء إدراكه،³ أي إن المعرفة هي "إدراك الشيء وفهم الشيء على ما هو عليه"⁴، حيث اقترن مفهوم "المعرفة" في اللغة العربية بالعلم والإدراك، فالمعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط،

¹ - أبو بكر محمود الهوش، مقدمة في اقتصاديات المعلومات والمعرفة، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2013، ص 100.

² - Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, Management Information System, Prentice Hall International Inc United State of America, 2007, P 33.

³ - قاموس المحيط، المجلد الثاني، ط 2، دار إحياء التراث العربي، بيروت- لبنان، 1996، ص 595.

⁴ - المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت- لبنان، 1975، ص 500.

في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب لذا يقال عرفت الله دون علمته¹، فالمعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو العلم.²

كما قدمت مجموعة كبيرة من التعاريف الإجرائية للمعرفة نذكر منها الآتي:

- عرفت المعرفة بأنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته.³
- كما عرفت أيضاً بأنها " مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".⁴
- المعرفة = المعلومات + المهارات ← الممارسة الأفضل، أي أن المعرفة هي حصيلة المزوجة بين المعلومات واستيعابها والمهارات التي لدى الفرد، إذ يؤدي ذلك كله إلى تحسين القدرات العملية المؤدية إلى الممارسة الأفضل، وهذه هي المعرفة التي تسعى المنظمات الوصول إليها.⁵
- المعرفة هي " مجموعة المعتقدات والأحكام والمفاهيم والأفكار والرؤى التي تكونت لدى شخص ما، نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به وتفسيرها، ومعنى ذلك أن المعرفة تمثل حصيلة خبرات ومعلومات مر بها الإنسان ودراسة طويلة، مكنت شخص ما في زمن معين من الوصول إليها وامتلاكها.⁶
- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.⁷
- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة.⁸
- كما ينظر إلى المعرفة على " أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر، كما أنها تعني أيضاً الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر بحيث تؤدي إلى اتساع إدراك الفرد لتجعله قادراً على معالجة أي مشكلة تواجهه في كل المجالات التي تعلمها".⁹

1 - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص 25.

2 - هالة أحمد صبري، العرب والمعرفة والمستقبل، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزينونة، عمان، 26-28 أبريل 2004، ص 3.

3- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع و عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 10.

4 - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 25.

5- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص35.

6 - احمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص 77.

7 - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 19.

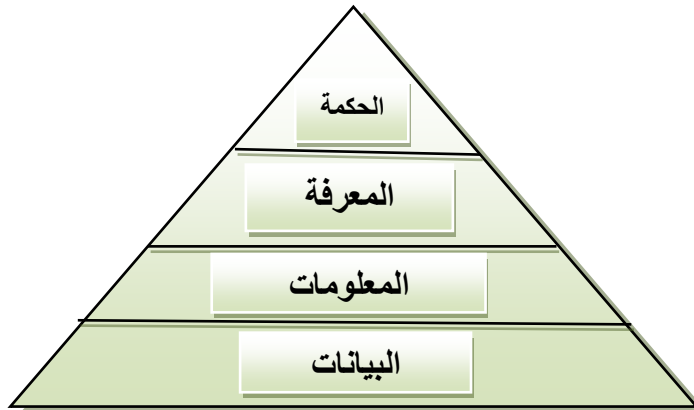
8- Tompson J.L, Understanding Corporate Strategy, Thomson Learning, Australia, 2001, P 41

9 - أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، القاهرة - مصر، 2004، ص 29.

إن ما يميز المعرفة عن المعلومات هو أن المعرفة ديناميكية تعتمد على الأفراد ضمنية وتناظرية، ويجب إعادة تكوينها وتستهلك معانيها من الأفراد، صريحة ومكتوبة (بصورة تقليدية أو رقمية) سهلة الاستساخ والعرض ولا يوجد لها معنى محدد، إن المعرفة من حيث جوهرها ذات طبيعة ضمنية أو ذات أصل ضمني على عكس المعلومات التي تكون بالضرورة صريحة ومكتوبة وموثقة في وسائط معلومات تقليدية أو رقمية.¹

ومجمل القول أن المعلومات تبدأ حيث تنتهي البيانات وتبدأ المعرفة حيث تنتهي المعلومات ويوضح الشكل التالي الارتقاء بالبيانات إلى المعلومات إلى المعرفة بالحكمة.

الشكل رقم (1-2): هرم البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة.



المصدر: سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط 3، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 404.

إذن يتضح من الشكل أعلاه أن الوصول إلى المعرفة عملية تتطلب نوعاً من التسلسل الذي يبدأ بجمع البيانات ومن ثم معالجتها للحصول على المعلومات بل وتفسير هذه المعلومات وتحليلها بغية الاستفادة منها وتوظيفها بشكل أفضل، وهو الأمر الذي يبني عليه لاحقاً دمج المعلومات بمجموعة من الخبرات والقيم السابقة للوصول إلى حالة من المعرفة بخصوص شأن معين.

وأخيراً الحكمة حيث تعد أعلى مراتب المعرفة، وتترتب في قمة هرمها، وهي مرحلة يصل إليها الفرد بمرور الزمن وبعد عمر طويل وتراكم كبير للمعرفة والخبرات والتجارب، إذ تصبح نظرتة وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه واستنباطه مختلفة عن الكثير من الناس والذين يمتلكون الحكمة غالباً يمتلكون القدرة على التمييز،² وهي أيضاً تجسد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وحققي وزائف، وفهم القيمة الدائمة، كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوباً فيها ويمكن إدراكها، والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حذرة حول المواقف الخلاقية.³

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 25-26.

² - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص 35.

³ - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 69.

كما أن القيمة الاعتبارية الأهم في هرم المعرفة هي الحكمة Wisdom التي تفضي إلى الحق، فالمعرفة التي تفضي إلى الحكمة هي طريقنا إلى الحق ومعرفة الحقيقة.

قال الله تعالى في كتابه العزيز (ولقد آتينا لقمان الحكمة أن اشكر الله ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه، ومن كفر فإن الله غني حميد)¹، ولم يقل وآتينا لقمان المعرفة، لأن الحكمة أعلى قيمة من المعرفة، الحكمة هي زبدة المعرفة وجوهرها، والحكمة هي وسيلة الإنسان للإمساك بالعرورة الوثقى أي بالحق لقوله تعالى (ومن يسلم وجهه إلى الله وهو مُحْسِنٌ فقد استمسك بالعرورة الوثقى والى الله عاقبة الأمور).²

مما سبق نلاحظ أنه لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه للمعرفة وذلك بسبب اتجاهات ومداخل الباحثين فكل يعرفها بمنظوره الخاص، ويمكن عرض مجموعة من المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالاتي:

- **المنهج الاقتصادي:** يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن المعرفة هي رأس مال فكري وقيمة مضافة إذا تم تحويلها وترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة وذلك من خلال تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة وذلك بالتطبيق.³
- **المنهج الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة، ويرى في المعرفة موجودا تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات.⁴
- **المنهج المعلوماتي:** حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.⁵
- **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية وفنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها،⁶ وتشير إلى المعرفة الإجرائية، وبالغالب تكون ضمنية حيث تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بانجاز عمل معين.⁷
- **المنهج الاجتماعي:** وهنا ينظر للمنظمة على أنها كيان اجتماعي، بسبب العلاقة القائمة بين العاملين في المنظمة ومهما كان نوع التنظيم فان المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهدافها.

1 - القرآن الكريم، سورة لقمان، الآية 12.

2 - القرآن الكريم، سورة لقمان، الآية 22.

3 - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي (المداخل- العمليات - الاستراتيجية- دراسة حالة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 32.

4 - Endres, A, Improving R & D Performance, the Juran Way, John Willey & Sons, New York, 1997, P161.

5 - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 62.

6 - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، دون طبعة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص 68.

7 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 32.

- المنهج الوظيفي: وترى كتاباته أن للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها، وهي هنا تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع وتشكل الشيء القادر على التعامل مع الغموض.
 - المنهج الشمولي: ويضم المناهج السابقة كافة وهو ضروري كأداة لإدارة المعرفة.
 - المنهج ثنائي المصطلح: تتكون المعرفة وفق هذا المنهج من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، وتسمى هنا بالمعرفة الظاهرة وهي واضحة ويمكن تحديدها، والثاني ضمني وهو المعرفة الموجودة والمتجذرة في رؤوس أصحابها، وتتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة، وهي صعبة النقل وتسمى بالمعرفة الضمنية.¹
- وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن المعرفة هي مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أم كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات والإبداع واستخلاص المفاهيم الجديدة.
- وفي ذلك إشارة إلى أهمية العنصر البشري الذي ينتج ويكتسب المعرفة، باعتباره فردا من أفراد المنظمة، والذي تعبر معرفته عن قدرته داخل المنظمة، وبالتالي قدرة المنظمة ككل على الفهم والتصرف وإنجاز الأعمال بطريقة فاعلة تحقق الأهداف والغايات في بيئة العمل.

ثانيا: أهمية المعرفة.

إذا كان الفكر الحديث وأتباعه يفخرون بإيمانهم بأهمية المعرفة واسمين العصر بها "عصر المعرفة"، فإن الإسلام بتعاليمه الخالدة وفكر أتباعه الأصيل كان له فضل السبق في تأكيد أهمية المعرفة، وهذا ما يتجلى في آيات الرحمان عز وجل وفي أحاديث النبي صلى الله عليه وسلم، لقد خلق الله الكون وجعله كتابا للمعرفة ووجه الحواس والعقول إلى بدائع صنعه فيه ودعا إلى التفكير في آياته² ، وإننا لنجد هذا أقوى دليل على أهمية المعرفة منذ البداية.

والمعرفة مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصداقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدماها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال و قوة العمل، وأنها أداة لإيجاد القيمة المضافة، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لتناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم، ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد و تطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو دون تكلفة إضافية.³

¹ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص ص 33-34.

² - عبد الفتاح العيسوي، نظرية المعرفة في الفكر الإسلامي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2002، ص 39.

³ - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 26.

كما أن المعرفة تكتسب أهميتها الجوهرية من خلال ربطها بمفهوم " الميزة التنافسية " ، الشيء الذي تبحث عنه كل منظمات اليوم، والذي لا يمكنها أن تحققه إلا إذا أحسنت استغلال مواردها الداخلية والتي تعد المعرفة أحد عناصرها الأساسية.¹

كما تتجلى أيضا أهمية المعرفة في النقاط التالية الذكر:²

- 1- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
- 2- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- 3- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- 4- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- 5- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- 6- تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
- 7- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- 8- المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

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

ثالثا: خصائص المعرفة.

بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، والرأي هنا هو أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله، ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة بإطلاقها وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها³، وسيتم ذكر خصائص المعرفة كما يلي:

¹ - Didier Cazal Et Anne Dietrich, Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie, Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003, P 02.

² - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 20.

³ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 32.

- 1- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل المعارف الموجودة في المنظمة صريحة، فالكثير منها ضمني يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.¹
- 2- المعرفة يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.²
- 3- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي يسجل، وإنما ما يكتب في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.³
- 4- المعرفة يمكن أن تمتلك: من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلاً على الشركات أو الأفراد مالكيها.⁴
- 5- المعرفة يمكن أن تخزن: انتقلت إلينا المعارف السابقة عن طريق التخزين، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الالكترونية.⁵
- 6- المعرفة يمكن أن تصنف: حيث يكون إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة تصنيفات أخرى للمعرفة مثل معرفة العملية ومعرفة المهارة والمعرفة المتعلقة بالحدس والرؤية.⁶
- 7- المعرفة يمكن أن تتراكم: فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة القادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.⁷
- 8- المعرفة يمكن تقاسمها: إذ أن هناك إمكانية لتقاسم المعرفة والخبرات العلمية، و تشير أيضاً إلى إمكانية نشر المعرفة و الانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل و السبل اللازمة لذلك.⁸

¹ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 35.

² - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 57 .

³ - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 29.

⁴ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 37.

⁵ - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 32.

⁶ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 36.

⁷ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 21.

⁸ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 38.

9- المعرفة لا تنضب: يقصد بالانضوب النفاذ بسبب الاستهلاك أو الاستخدام، إذ تتصف الموارد المادية بشكل عام بخاصية الانضوب، أما المعرفة فإنها لا تنضب فهي قد تستخدم من قبل الفرد الأول ثم تمر إلى الفرد الثاني والثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها ولكنها بخلاف الموارد المادية الأخرى المستهلكة ستظل موجودة بعد الاستخدام دون أن تتعرض للانضوب.¹

10- المعرفة لحظية: هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة ومن المؤكد عندئذ أن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيته أو مدى فائدته.²

11- المعرفة يقينية: إن أهم الخصائص العامة والمشاركة للمعرفة بجميع أنواعها هي خاصية الجزم واليقين والوضوح، بحيث لا يصبح الإدراك أو التصور أو الحكم معرفة إلا إذا كان على سبيل الجزم واليقين واتسم بالوضوح.³

وقد أشار الكاتب (إبراهيم الخلوف المكاوي) أنه حتى تكون المعرفة مفيدة لا بد أن تتوفر فيها مجموعة خصائص هي كالتالي:⁴

- يجب أن تكون معرفة وليس معلومات أو بيانات.
- يجب أن تكون متاحة لكل شخص يحتاج إليها في أي مكان وزمان (شفافية المعرفة) خاصة الأفراد في الأقسام التجارية والبحث والتطوير الذين يراعون حقوق الملكية الفكرية.
- يجب أن تكون مدخلات المعرفة ومخرجاتها بسيطة.
- يجب إدخال والمحافظة على البيانات ذات العلاقة التي تخدم المنظمة بالشكل المطلوب.
- يجب أن تكون اللغة واضحة ودقيقة وملائمة أي استخدام الكلمات الواضحة والمعبرة عن المراد.
- يجب أن تدعم المعرفة والمعلومات عملية التعلم بالمنظمة.

المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة.

في هذا المطلب سيتم الإشارة إلى مختلف التصنيفات المقدمة للمعرفة، مع محاولة لتوضيح المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة.

أولاً: أنواع المعرفة.

المعرفة معارف أي أنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ومنطياً، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للتجديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضاً

¹ - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 31.

² - نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة - مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 21.

³ - عبد الفتاح العيسوي، مرجع سابق، ص 43.

⁴ - إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص 35.

تنظر المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وتداولها فرق العمل فيها مما لا يمكن نقله للآخرين، ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد في المنظمة.¹

وقدم الباحثين عدة تصنيفات للمعرفة من بينهم ميشيل بولوني (M.Polony) في الستينيات حيث صنف المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى ظاهرة ويعد هذا التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة إلا أنه لم يحظى بالاهتمام إلى أن جاء ايكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) الذي أعاد الأهمية لهذا التمييز وأصبح هذا الأخير الأكثر استخداماً.

1- المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:

هي المعرفة الشائعة والمنتشرة بين الأفراد والمعروف مستودعها²، وهي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم³، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة، التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازنتها ومستنداتها، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال،⁴ كما تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانوناً ببراءات الاختراع، وحقوق النشر والأسرار التجارية، والتصميمات الصناعية، كما يمكن أن نجدتها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها، وفي إجراءات عملها، وخططها ومصروفات تقييم أعمالها⁵.

إن إدارة هذا النوع من المعرفة سهلة غير أن الواقع ليس كذلك وقد دلت تجارب كثيرة على أن توفر هذه المعرفة في منظمة ما لا يعني سهولة الاطلاع عليها والرجوع إليها والاستفادة منها بالضرورة وذلك بسبب البيروقراطية أحياناً أو سوء التنظيم أو التخزين... الخ. كما أن هذه المعرفة الصريحة تتصف بكونها معرفة موضوعية أو رسمية وبأنها حسية ملموسة وكذلك فإن من خصائصها قابليتها للترميز بالإضافة إلى أننا نستطيع الوصول إليها بإرادتنا، ومن ناحية أخرى فإنه يمكن تخزينها في قواعد البيانات والتشارك فيها سواء بوسائل مباشرة أو إلكترونية مثل البريد الإلكتروني والإنترنت. لذلك يتضح من خلال ما تقدم سبب سعي المنظمات إلى زيادة مخزونها من المعرفة المعلنة كجزء من عملية التعلم المنظمي.⁶

2- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:

هي المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم (و لنقل حتى في عقلم الباطن)، إنها المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 41.

² - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 47.

³ - هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 66.

⁴ - Allen Verna , The Knowledge Evolution, Butterworth - Heinemann; MA, Boston, 2003, P 37.

⁵ - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 37.

⁶ - صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011، ص 42.

عبر آليات التفكير المعروفة، ويمكن القول في هذا السياق أن المعرفة الضمنية غير المرمنة وغير المكتوبة هي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامته المكتسبة والمسجلة في العقل¹، وتتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الفرد وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أو أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه الاجتماعي النفسي المميز²، كما تسمى المعرفة الضمنية بالمعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهذه هي المعرفة التي تعطي خصوصية المنظمة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة³. حيث تواجه المنظمة مشكلة التعامل مع المعرفة الضمنية وإدارتها حيث أنها ذات طبيعة شخصية تجعل من الصعب إعادة صياغتها وتبادلها، فتلجأ العديد من المنظمات إلى إتباع نظام حوافز وسياسات تحفيزية من شأنها أن تشجع الأفراد على تقاسم المعرفة واستخدام معرفة الآخرين وتحت مالكي المعرفة على البوح بها⁴. ولإيضاح أكثر نورد الجدول التالي الذي يوضح المقارنة بين النوعين:

الجدول رقم (2-2): الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
غير مرمنة	مرمنة
ذاتية	موضوعية
شخصية	غير شخصية
سياق محدد	سياق مستقل
صعوبة المشاركة	سهولة المشاركة

Source: Hislop, D. Knowledge Management in Organizations, 2nd ed, Oxford University Press, New York, 2009, P 23.

ويمكن أن نورد تصنيفاً آخر للمعرفة وهو التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض ووفق هذا التصنيف تأخذ المعرفة أشكالاً مختلفة وهي كما يلي⁵:

- المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know-How): وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.
- المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا (Know-What): وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع و نطاق المشكلة.

¹ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 37.

² - Delmond Marie Hélène, Petit Yves, Gautier Jean-Michel , Management des systèmes d'information, Dunod, Paris, 2003, P 204.

³ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 78.

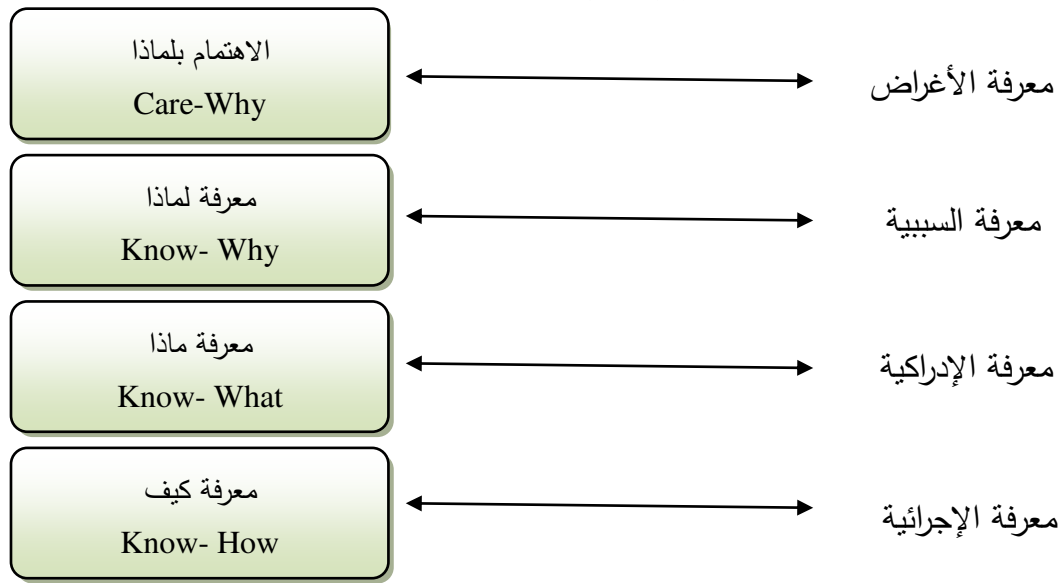
⁴ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 39.

⁵ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 45.

- المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know-Why): وهي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات و الأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة.
- معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا (Care-Why): وهذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية واجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة- العائد المرتبطة بها.

والشكل التالي يوضح هذه الأنواع من المعرفة:

الشكل رقم (2-2): تصنيف المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، ادارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 46.

كما يقدم ميشيل زاك (M.H.Zak) تصنيفا آخر للمعرفة ، إذ يصنفها إلى ثلاثة مستويات مختلفة هي:

- المعرفة الجوهرية: هي النوع الذي يكون مطلوبا 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.¹
- المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، فالمؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى عموما لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو شريحة سوقية.²

¹ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 39.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 83.

- المعرفة الإبتكارية: هي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة صناعتها ومنافسيها وتميزها عن غيرها¹، فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها) يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.²
- كما يوجد أيضا تصنيف آخر قدمه Blumentritt & Johnston وصنف المعرفة وفقه إلى أربعة أنواع هي:³
- 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 رسميا، وعلى شكل روتينيات يمكن تعلمها من خلال العمل وفق سياقات خاصة.
- المعرفة الاجتماعية: وهي المعرفة المتعلقة بالقضايا "البينشخصية" والقضايا الثقافية.
- المعرفة المجسدة: وهي عبارة عن الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، وهي ترتبط بالشخص نفسه.
- كما يصنف الكاتب (حسن البيلالوي) المعرفة إلى نوعين هما:⁴
- المعرفة الداخلية: وتشير إلى تلك المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات الأفراد فيما بينهم، وكذلك تفاعلهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة بها ونتائجها وتأثيراتها، وتتمثل تلك المعرفة فيما يكونه الفرد لنفسه من دوافع ورغبات، وأهداف وطموحات، واتجاهات.
- المعرفة الخارجية: وتتضمن المعرفة التي يستمدّها الأفراد العاملون أو المنظمة نفسها من مصادر خارجية توجد في البيئة المحيطة، وتمثل هذه النوعية الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت فيه تقنيات الاتصال والمعلومات في تيسير الوصول إليها.
- أيضا ذكر الكاتب (مصطفى يوسف كافي) تصنيفات أخرى للمعرفة شملت الآتي ذكره:⁵
- المعرفة يمكن أن تكون معرفة علمية، أي معرفة فكرية أو نظرية، ويمكن أن تكون معرفة عملية ذات صلة مباشرة بالتطبيق، وقد تكون معرفة علمية وعملية في آن واحد، أي تجمع بين المعرفة في جانبها النظري والمعرفة في جانبها التطبيقي أي العملي.
- المعرفة قد تكون معرفة عامة وشاملة لجوانب ومجالات عديدة، وقد تكون معرفة متخصصة بمجال أو جانب معين، أو مجالات وجوانب معينة محدودة.
- المعرفة كذلك يمكن أن تكون فردية تتحقق وترتبط بالفرد، ومعرفة مؤسسية ترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة، وهو الأمر الذي يجعل من المعرفة أن تكون منظمة عندما

1 - جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 47.

2 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 44.

3 - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 40.

4 - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 89.

5 - مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 53.

تتولى توليدها مؤسسات تنظم عملية توليد المعرفة، ويمكن أن تكون غير منظمة عندما لا تتوفر لتوليدها المؤسسات وتترك لتتحقق بشكل غير منظم وغير مؤسسي. وخلاصة القول أنه مهما تشعبت التصنيفات فإنها تدور في محورين أساسيين هما: المعرفة الضمنية المتمثلة بالخبرة والقيم والمعتقدات غير المعبر عنها صراحة وغير المرزمة، والمعرفة الصريحة المتمثلة بالمعرفة المعبر عنها والمرزمة بصيغة كتب وتقارير وبرامج ودوريات وغير ذلك تنافسية للمؤسسة.¹

ثانياً: مصادر المعرفة.

إن مصدر المعرفة هو الذي يحوي ويجمع المعرفة، كما أن مصادر المعرفة متنوعة وهي تصنف إلى مصدرين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1- المصادر الداخلية للمعرفة:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة.² وهي تنبع من المؤسسة وتزودها بالمعرفة ومصادر المعرفة هنا تتمثل في:³

أ- الناس أو أفراد المؤسسة: هناك مكونات معتبرة من المعرفة محفوظة في الناس، حيث أن بعض هذه المعرفة محفوظ في عقول الأفراد ضمن المؤسسات، فعلى سبيل المثال في مؤسسات الخدمات المحترفة مثل مؤسسات الاستشارات أو مؤسسات القانون حيث تكمن المعرفة في عقول أعضاء الأفراد المتمرسين وذوي الخبرة الطويلة في العمل في هذه المؤسسات، إن المعرفة المحفوظة في عقول الأفراد هي سبب لاستمرار العديد من المؤسسات والتي تبحث عن طرق وأساليب متطورة من أجل الحفاظ على هذه المعرفة و التي يمكن أن تفقد لأسباب كثيرة منها:

- تقاعد الأفراد.

- ترك الأفراد للمؤسسة و الذهاب إلى مؤسسات أخرى.

- موت الأفراد.

بالإضافة إلى ذلك فهناك كمية من المعرفة المعبرة تكون موجودة ضمن المجموعات وذلك بسبب العلاقات بين الأعضاء في المجموعة فعندما يعمل ثلاثة أفراد مع بعضهم البعض لمدة طويلة يصبح كل واحد منهم على علم ودراية كاملة بنقاط الضعف والقوة للآخرين ويفهم كل واحد منهم طريقة الآخر ويدرك كل واحد منهم المظاهر والمعرفة التي يتطلب الاتصال بها وتلك التي يجب أخذها من أجل التوصيل للآخرين.

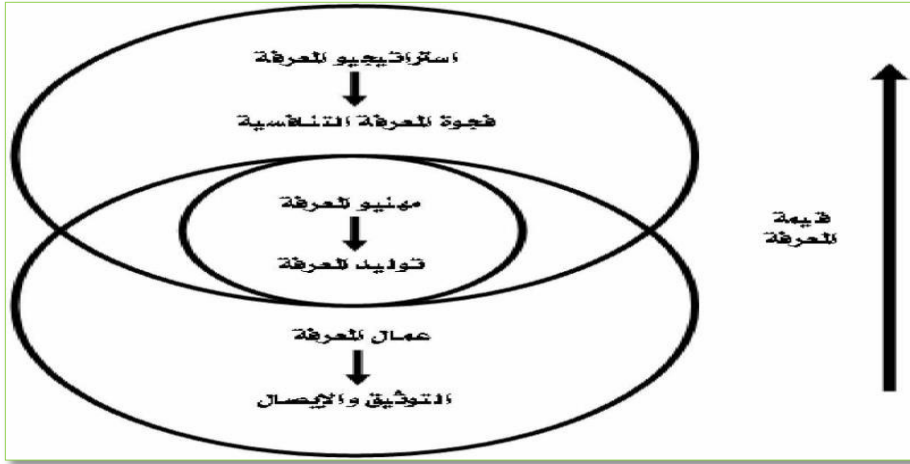
¹ - بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2009، ص 258.

² - Michael J Marquardt, Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning, 02nd edition, Davies-Black Publishing, USA, 2002, P 47.

³ - خضر مصباح إسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص48.

ويمكن أن نجد ثلاثة أنواع من الأفراد الذين يعملون بالمعرفة في البيئة الداخلية للمؤسسات وهذا كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): المصادر الداخلية للمعرفة.



المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص62. وفيما يلي شرح لهذه الفئات المكونة للمصادر الداخلية للمعرفة.

- 1- **إستراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية، و ينتظون بشكل فعال وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة بوصفها رأس المال الفكري، وهم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة ليس على أساس منتجاتها وخدماتها بحسب، وإنما على أساس معرفتها وتميزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة.¹
- 2- **مهنيو المعرفة:** هؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع و أنهم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة ماذا وعن الدراية الفنية أو معرفة كيف، و الواقع أن هذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها وبالمنهجية الفعالة لتوليدها وجعلها قادرة على العمل في مجالات الاستخدامات المختلفة، ويمثل هذه الفئة مهندس المعرفة وهو الشخص الذي تعتمد عليه المؤسسة في بناء قواعد المعرفة فيها من خلال تمثيله للمعرفة من مصادرها الأصلية.²
- 3- **عمال المعرفة :** هؤلاء هم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لمهني المعرفة فهم الذين يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها للمستفيدين والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالمواد المعرفية الخام، إن أفراد هذه الفئة يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بما يطلبه منهم مهني المعرفة مما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم.³

¹ - مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص 114.

² - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص ص 108.

³ - المرجع نفسه، ص ص 108-109.

ب- الكتب والوثائق المدونة: فالكثير من المعارف موجودة في الكتب والوثائق ، والكثير جدا متاح للجميع وهذا يشمل براءات الاختراع، والتي هي وثائق محفوظة لدى جهات رسمية تضعها بتصرف من يريد الإطلاع عليها، إلا أنه بالإمكان أن تكون هذه الوثائق سرية ويمنع الآخرين من الاستفادة منها، وبالإضافة إلى الوثائق المدونة فيمكن الحصول عليها من مصادر أكثر حداثة كالإنترنت والأقراص المضغوطة.¹

2- المصادر الخارجية للمعرفة:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية للمس، الذوق، الشم) إلى اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة.²

كما يحصر الدكتور علاء فرحان طالب و أميرة الجنابي هذه المصادر في العناصر التالية:³

أ- الزبائن:

يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، والمصدر لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات، فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والاستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أسرع وأفضل وأرخص بالسوق وتكون أكثر توجهها إلى المستقبل، إن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة التي يجب على منظمات الأعمال أخذه بنظر الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المنظمة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المنظمة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها فعليها أن تنشئ نظاما فعلا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن، إذ أنه أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من خلال خبراته وتعامله مع منتجات وخدمات المنظمة وخصوصا في عصر المعلومة فقد تعقدت العلاقة بين الزبون والمنظمة والسبب هو أن الزبائن لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات.

¹ - أفيني عييلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة ، مذكرة ماجستير، جامعة سعد حلب، البليدة ، 2007، ص 67.

² - Michael J Marquardt, Op.cit, P 47.

³ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص ص 63-65.

ب- الموردون:

وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها و أن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

ت- المنافسون:

هم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة ، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها وأن المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدرا للمعرفة بالإضافة إلى المتعاملين معهم من زبائن وعمال سابقين، وتسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمة المنافسة، وأخذت المنظمات تبني الرؤيا الكلية بالعلاقة مع أفرادها ومن ثم فإن تسرب أفراد المنظمة إلى المنظمات المنافسة يكون بمثابة سلب لمواردها الأكثر حيوية.

ث- الشركاء:

وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المنظمة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف منظمين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المنظمين تحتاج إحداها الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

بالإضافة إلى هذه المصادر هناك مصادر أخرى نذكرها كالتالي:¹

ج- الوسطاء (الموزعون):

هم أيضا مصدر هام وأساسي للمعرفة، وخاصة أنهم الأكثر قربا في التعامل مع عناصر السوق المختلفة (المستهلكين و المنافسين).

ح- العاملون الجدد:

المنضمون حديثا إلى المنظمة إما أن يكونوا من الخريجين الجدد، وبالتالي يملكون معرفة ومعلومات حديثة، أو عاملين لهم خبرة بالعمل في منظمات أخرى وهم ينتقلون إلى المنظمة بخبراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها من قبل.

خ- المنظمات الأخرى:

سواء أكانت منظمات المعرفة (الجامعات، مراكز البحوث، مراكز الإحصاء) أو المنظمات الحكومية والتشريعية، أو النقابات واتحادات العمل واتحادات الصناعة، كذلك المنظمات غير الحكومية (منظمات المجتمع المدني)، وخاصة تلك التي تهتم بحماية المستهلك وحماية البيئة، أيضا البنوك والشركات الاستثمارية والبورصة...إلخ.

¹ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 50.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في المعرفة.

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، ومن أبرزها ما يلي:¹

- 1- مدى توفر مراكز البحث والتطوير: وتشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفتة معينة تكون الفائدة منها محدودة، وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وإن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة ايجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.
- 2- مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية: فكلما كان هناك عدد كافي من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر، وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.
- 3- مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة ثابتة، وكلما زاد الدعم المالي، زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.
- 4- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر ايجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تساهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.
- 5- الإبداع: حيث انه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تساهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين.
- 6- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية المدرسين و الطلبة إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العلمية المختلف.
- 7- الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تساهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 53 - 54.

المطلب الرابع : خرائط المعرفة Knowledge Map's

تعد خرائط المعرفة أداة إدارة معرفة حديثة نسبياً، وقد استخدمت في مجالات عدة مثل التربية والطب والهندسة والرياضيات وعلم الأحياء، وغيرها من المجالات، إلا أن تطبيقاتها في بيئة الأعمال وإدارة المعرفة في العالم العربي لم تتطور بعد إلى الدرجة المطلوبة، ويعد بناء خرائط المعرفة واحداً من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في تنفيذ برامج إدارة المعرفة ونجاحها في الوقت الحاضر.¹

- وتعني خرائط المعرفة العرض المرئي للمعلومات التي يتم الحصول والاستيلاء عليها، وكذلك العلاقات التي تمكن من الاتصال والتواصل المؤثر والكفوء، ومن ثم التعلم المعرفي من قبل الأفراد الملاحظين لخارطة المعرفة، مع خلفياتها المختلفة وبمستويات متعددة من التفصيلات، وتتضمن الخارطة عادة بعض النصوص والسرد القصصي، والرسومات والنماذج والأرقام، كذلك فإن الخرائط يمكن أن تكون كروابط بموارد معرفية تفصيلية أخرى.²

- كما يقصد بها مجموعة الوسائل التي تسعى إلى استقطاب المعرفة وحصرها في مجال محدد بصورة يدوية من خلال تمثيل المحتوى المعرفي بأشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم، ويتولى هذه المهمة مهندس المعرفة في المؤسسة.³

- وتعرف أيضاً بأنها عملية جرد لموجودات منظمة ما من أفراد ووثائق وقواعد بيانات وغير ذلك، وسواء أكانت هذه الخريطة خريطة فعلية أم كانت قاعدة بيانات فإنها تدل على المعرفة لكنها لا تحتوي عليها، وبالتالي فهي دليل وليست مخزناً.⁴

وتبرز التعريفات السابقة الحقائق التالية عن خرائط المعرفة:⁵

- أن خريطة المعرفة هي مخطط أو رسم أو صورة مرئية تمثل المعرفة المتوفرة في المنظمة وتلك المضافة إليها، أو بمعنى آخر هي تمثيل مرئي للمعرفة.
- أن خريطة المعرفة تمثل المعرفة الداخلية للمنظمة بنوعها الصريحة (الموثقة/ الرسمية) والضمنية (غير الموثقة/ غير الرسمية)، وأيضاً المعرفة الخارجية المضافة.
- أن خريطة المعرفة هي دليل للمعرفة وليست مخزناً لها.
- أن خريطة المعرفة تستهدف مكامن المعرفة الجوهرية وأماكنها في المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها، وطرق الوصول إليهم وعليه فإنها دليل يشير إلى الوثائق ومستودعات المعرفة (قواعد البيانات وقواعد المعرفة) والأفراد.
- أن خريطة المعرفة تحتوي أحياناً على بعض النصوص والرسومات والنماذج والأرقام.

¹ - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص 439.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 106.

³ - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 259.

⁴ - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الدار الأهلية، عمان- الأردن، 2005، ص 72.

⁵ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص 436-437.

- أن خريطة المعرفة قد تكون مطبوعة أو إلكترونية.

وقد كان المتعارف عليه سابقا بأن معارف الخرائط في المؤسسات والأعمال هي ثلاثة أنواع:¹

1- مواد معرفية خرائطية موثقة Map documented knowledge items : تمثل مواقع، مثل الأقسام وقواعد البيانات وما شابه ذلك.

2- خرائط للأفراد والمجموعات في مواقع عمل خبرتهم المحدد Map individuals or groups in their particular field of expertise .

3- خرائط لدروس مقتبسة ومكتسبة Map's lessons learnt منسوبة إلى تقاريرها وحكاياتها الأصلية المستلثة منها.

وعلى هذا الأساس فإن خارطة المعرفة تكون تقليديا قد اتجهت إلى:

1- المعرفة المعلنة the explicit knowledge، والتي تعني عادة ماذا the what وتكون متاحة للمنظمة.

2- الخبرة المحددة the specific expertise، التي تعني من the who، أي من هم من داخل المنظمة، أو ضمن منظمات أخرى.

3- مواقع لحكايات أو نواذر narratives or anecdotes، يمكن أن تساعد القارئ في الحصول على فهم للتجارب والممارسات الماضية.

لذا فهي تشمل على تساؤلات: كيف، وأين، ولماذا؟، وقد تم تقديم مقترحات حديثا باتجاه دمج هذه الأنواع المختلفة من خرائط المعرفة بخارطة مركبة واحدة، يمكن أن تمثل وتشير إلى كل المفردات والتوجهات الثلاثة المذكورة.

ونخلص إلى أن خارطة المعرفة في المنظمة تعكس البنية الأساسية للمبادرات الإدارية للمعرفة.

وتحقق خرائط المعرفة فوائد عديدة للمنظمات يمكن إجمالها بالآتي:²

- أنها مساندة لنشر وتوصيل المعلومات لجميع الأفراد.
- توفر الوقت والجهد في الحصول على المعلومات مما ينعكس إيجابيا على كفاءة المنظمة بشكل عام.
- تسهل أداء العمل والمهام من خلال الوصول إلى مصادر المعرفة بسهولة.
- تؤثر إيجابيا على رضا وراحة العاملين داخل المنظمة.
- تخفف العبء الملقى على الخبراء والمختصين داخل المنظمة من خلال مساعدتهم في الوصول إلى المعلومات الحرجة.
- تقدم فرصة جيدة لتعلم الأفراد.
- تحسن عملية اتخاذ القرارات وعلاج المشاكل من خلال الوصول إلى المعلومات بسرعة .

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 29.

² - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 88-89.

ويمكن تحقيق الفوائد السابقة لهذا النظام بالاعتماد على مبادئ تنظيمية وتقنية خاصة به، حيث يرى (Grey, 1999) أن هذا النظام يقوم على فهم الطبيعة الانتقالية للمعرفة بين الأفراد، وعدم وضع الحواجز على مصادر المعرفة والمعلومات بمعنى أن المعرفة للجميع، لذلك يجب العمل على توزيع المعرفة في جوانب متعددة من العمليات والإجراءات والسجلات والوثائق، مع مراعاة أهمية الجوانب الثقافية التنظيمية، والجوانب القانونية والأخلاقية في التنظيم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن خرائط المعرفة تمر بمجموعة من الخطوات سنوردها فيما يلي:¹

- تحديد رؤية جماعية في المؤسسة حول خريطة المعرفة.
 - إيجاد الحوافز الملائمة من أجل نجاح الخريطة ليس فقط في مرحلة تحديد المعرفة و مكانها داخل المؤسسة أو رسم مساراتها و إنما يمتد الأمر إلى مرحلة تقاسم هذه المعرفة بين من يمتلكها ومن هو في حاجة إليها و تتطلب هذه النقطة وجود ما يسمى بثقافة التقاسم و التشارك.
 - التحديد الدقيق للمعرفة و الخبرات والممارسات الأفضل المتاحة في المؤسسة.
 - التحديد الدقيق لمواقع تواجد المعرفة و عمال المعرفة الذين يحملونها و ذلك بالنسبة لكل مجال عمل من مجالات أعمال المؤسسة.
 - تحديد الأطراف التي تمتلك و تستخدم هذه المعرفة و كذا تحديد المسارات التي تربط هذه الأطراف ببعضها البعض وذلك من أجل اللجوء إليها و طلب الاستشارة منها في حال الحاجة إلى هذه المعرفة.
 - تحديد فجوات المعرفة والمتمثلة في الضعف أو النقص المسجل في المعرفة الحالية و ذلك في محاولة لإيجاد بدائل قد تكون خارجية كالاستشارات التي تقدمها المكاتب الخاصة بذلك، أو قد تكون داخلية و التي يتم تطويرها من خلال الإعداد و التعلم و توجد عدة مشروعات و حلول يمكن للمؤسسة أن تلجأ إليها من أجل تدعيم قدرتها على إدارة المعرفة و تجاوز الفجوات الداخلية والخارجية باستمرار وكلما تطلب الأمر ذلك.
- وخلاصة القول أن خرائط المعرفة نظام مساند يزيد من كفاية وفاعلية أداء العاملين من خلال توفير الوقت في البحث عن أماكن مصادر المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها وتسهيل الوصول إليها. وبدون هذه الخريطة سيكون من الصعوبة العثور على المعرفة خاصة وأن خريطة المعرفة تعتبر أداة تقييم للمخزون المعرفي الذي تمتلكه المنظمة وتكشف عن نقاط القوة ليتم استخدامها وعن الفجوات ليتم ردمها.

¹ - يوسف بن حمودة، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف - الجزائر، 2014-2015، ص ص 40 - 41.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها، وهي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات والحسابات بالدرجة الأولى، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت والجهد، وعليه يتضح بأن المعرفة موجودة إستراتيجية، ومن أجل استثمار هذه الموجودات، فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على قابليتها على جمع المعرفة وإنتاجها والحفاظ عليها ونشرها ويصبح تطوير الإجراءات والأعمال الروتينية لجعل إيجاد المعلومات والمعرفة وتدفعها، وتعلمها وحمايتها، والمشاركة بها مثالية في المنظمة فإن ذلك يستلزم وجود إدارة مسؤولة عن ذلك يطلق عليها إدارة المعرفة التي تعد ظاهرة حديثة ومعقدة بدأ الاهتمام بها والسعي لتطويرها في أواسط التسعينيات.

المطلب الأول: إدارة المعرفة: مفهوم، أهمية، أهداف، وفوائد.

فيما يلي سيتم التطرق لمفهوم ادارة المعرفة وأهميتها والأهداف من ادارة المعرفة مع الإشارة للفوائد المرجوة منها.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة ليست بالشيء الجديد، وذلك لأن تبادل ومشاركة المعرفة معروف منذ الأزل، وكانت من أدوات إيصالها الكتب والتعليم والتدريب من قبل من يودون نشرها، ولكن الجديد هنا هو الاهتمام الكبير والمفاجئ بإدارة المعرفة في العشرينين الأخيرتين على وجه الخصوص، مع التسارع المتزايد في حركة الابتكار والإبداع العلمي والتكنولوجي التي تحولت إلى نشاط معرفي منظم ذو طبيعة مؤسساتية حيث أن إدراك أهمية المعرفة وامتلاكها ليس معياراً للتفوق بل هو التصرف الحكيم معها كي تصبح ذات نفع وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج لذلك الغرض لمن يستطيع جمع وحفظ واستعمال الخزينة المعرفية التي يملكها في مجاله وينجح في استقطابها من مصادرها، وهكذا جاءت إدارة المعرفة للحاضر مستعدة للتطبيق بتطبيقاتها المميزة للمستقبل، خصوصاً عندما بدأ الكومبيوتر في التعرف عليها بعد أن كان لا يجيد سوى لغة البيانات والمعلومات.

فما هو مفهوم إدارة المعرفة؟

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي اختلف الباحثون في تقديم تعريف لها، ولقد تناولها الباحثون من مداخل ومنظورات متعددة، تبعاً لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية، ويعود ذلك إلى سببين رئيسيين وهما أن ميدان إدارة المعرفة واسع جداً، و إلى ديناميكية هذا الموضوع، بمعنى التبدلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها.

ويمكن عرض بعض التعاريف التي توضح معنى ومدلول ادارة المعرفة كما يلي:

- إدارة المعرفة: هي عملية محددة ومنهجية ومنظمة لاكتساب، تنظيم، نقل المعرفة الصريحة والضمنية للأفراد العاملين حتى يتسنى لهم الاستفادة منها بهدف تحقيق الفعالية و أكثر إنتاجية في عملهم.¹
- وقد استنتج علي ذيب الأكلبي تعريفاً لإدارة المعرفة على أنها: تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كامنة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة.²
- أما تعريف جامعة تكساس: إن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية منطقية للبحث عن المعلومات، وتنظيمها، وتصنيفها، بطريقة تزيد من فهم العاملين لها، وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة، ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل، وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر فيها.³ وفيها يتم خلق القيمة اعتماداً على الأصول الفكرية المبنية على المعرفة.⁴
- إدارة المعرفة هي: الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.⁵
- تعرف إدارة المعرفة بأنها الوظيفة الإدارية التي تهتم بخلق وتحديد المعرفة، والتأكد من أن المعرفة تستخدم بكفاءة وفاعلية لتحقيق المنفعة للمنظمة على المدى الطويل،⁶ فإدارة المعرفة تهدف إلى خلق ونشر المعرفة بشكل يضمن مخرجات إيجابية للمنظمة مثل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات

¹ - Djida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: application aux incidents informatiques, Thèse de doctorat, Spécialité Documents Multimédia, Images et Systèmes d'Information Communicants, L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2006, P 18.

² - علي ذيب الأكلبي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 26.

³ - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 61.

⁴ - François Jakobiak, l'intelligence économique, édition d'organisation, France, 2004, P 204.

⁵ - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 63.

⁶ - مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- جمهورية مصر العربية، 2014، ص 115.

وأداء الموارد البشرية،¹ أي تمثل الكيفية التي يتم بموجبها توجيه كل ما من شأنه الوصول إلى المعرفة وطرق استخدامها والاستفادة منها بشكل هادف.²

- الجهود الهادفة للبحث الدائم عن رأس المال المعرفي في المنظمات لجعله منظماً ويسيراً، فضلاً عن إيجاد البيئة المناسبة التي تحفز على التعلم المستمر والمشاركة بالمعرفة.³

انطلاقاً من جملة التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المعرفة ظاهرة حديثة ومعقدة تقوم على فكرة أن الموجودات الفريدة والهامة في المنظمة هي معارف أفرادها، وهي عملية منظمة ومنهجية ترتبط بعمليات توليد واكتساب المعرفة، حفظها وتخزينها لتيسير استرجاعها، توزيعها وتشاركتها واستخدامها والاستفادة منها لغرض حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي... الخ، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة.

تستمد إدارة المعرفة أهميتها من أنها:⁴

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقويمها.
- غدت أداة المؤسسات المعاصرة لاستثمار رأسمالها الفكري، بجعل الوصول إليها عملية سهلة وممكنة أمام المحتاجين لها، لتحسين أداء العاملين بها، وتوليد معارف جديدة لإنتاج سلع وخدمات.
- تدعم جهود المؤسسة للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأدائها النظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تقدم فرصاً عديدة للمؤسسات لتخفيض التكاليف، ورفع موجوداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة.
- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسات المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- تسهم في تعظيم القيمة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

¹ - Timothy S. Kiesseing & Others, exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional country, journal of world business, N°44, 2009, P 42.

² - أحمد نافع المدادحة، عدنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص 57.

³ - Daft Richard L, Organization Theory and Design, 7th Ed, Collage Publishing Ohio, South Western, 2001, P 544.

⁴ - أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 137.

- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. إدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.¹
 - تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع الأفراد في التنظيم مما يؤدي إلى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء وتحقيق كفاءة وفاعلية الانجاز المستهدف.²
- ثالثا: أهداف ادارة المعرفة.**

- تسعى ادارة المعرفة إلى تحقيق جملة من الأهداف الآتية:³
- إنتاج المعرفة و تخزينها واستخدامها لرفع كفاية وفعالية المؤسسة، والاستثمار الأمثل لأفكار وأعمال رأس المال الفكري، لإيجاد سلع وخدمات جديدة.
- تكوين نظام متكامل لإدارة المعرفة يتولى عملية إنتاج المعرفة تجميعا وتنظيما وتحليلا واسترجاعا، وتبادل المعرفة الظاهرة ونشرها، وكذا المعرفة الضمنية واستخدامها في إنتاج سلع وخدمات جديدة، ترفع عوائد المؤسسة وتوسع آفاق نموها.
- جذب رأس المال الفكري للمؤسسة، بالتعرف على مدى ابتكار وتجديد سلع وخدمات جديدة، والمحافظة على الأشخاص المتميزين ممن يمتلكون المعرفة والخبرة لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
- جعل الإستراتيجية خيارا دائما الحضور في كل عمليات ادارة المعرفة إنتاجا وتطبيقا، تبادلا وتسويقا، متابعة وتقويما، وجعلها أساسا لتعزيز الموجودات الفكرية في المؤسسة.
- تهيئة بيئة تنظيمية تمكن من تحويل المؤسسة من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة.
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات، والمعرفة التي بحوزتها، والمتاجرة بالابتكارات.
- تهيئة بيئة تنظيمية تشجع كل شخص في المؤسسة على المشاركة في المعلومات والمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين وإنماء مهاراته، ونشر أفضل الممارسات.
- تدريب العاملين في المؤسسة وتوفير فرص التعلم، لتحسين قدراتهم ومهاراتهم، والتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم، والعمل على تلبيةها باستمرار، والمحافظة على الموقع التنافسي المتميز في السوق.

¹ - Hols apple, C. and M. Singh, The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness, Schema Press, Arlington , Tixas, 2001, P 77.

² - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 58.

³ - احمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص ص 139-140.

- تكوين ثقافة مؤسسية تشجع ثقافة المعرفة، وتعزز الانتماء للمؤسسة والالتزام بالعمل وبذل الجهد، والتعاون والعمل الجماعي لإنتاج المعرفة، وتوظيفها في ضوء إستراتيجية المؤسسة، وإقامة العلاقات الودية بين العاملين بها، وزبائنها على المدى الطويل، وحل المشكلات التي تعترض العاملين فيها.
- تشجيع مستويات العمل في المؤسسة لطرح ما يشاؤون من أفكار دون تردد، وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة والنيرة.
- تكوين قيمة للأعمال عن طريق التخطيط، والإبداع والتصميم الهادف، وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج والتكيف مع التغيرات المتلاحقة.
- جعل العاملين في المؤسسة يشعرون بأنهم في بيئة أعمال جديدة ومتغيرة بشكل سريع، وأن المؤسسة يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيير.
- أما أهداف إدارة المعرفة الخاصة فهي النمو الشخصي لأعضاء المؤسسة، بصورة تؤدي إلى التميز والتفرد، وتوجيههم لتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، وتقديم الحوافز والامتيازات.
- كما أن إدارة المعرفة تهدف إلى:¹
- توكيد مبدأ ومفهوم الثقافة المعرفية.
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها.
- تمكن إدارة المعرفة من رفع أداء الموظفين.
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على كيفية استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب ومستخدما الحكمة والذكاء في التطبيق بدون عناء وجهد كبير.

رابعا: فوائد إدارة المعرفة.

- مما لا شك فيه أن إدارة المعرفة تحقق مزايا وفوائد عديدة للمؤسسات التي تعطيها عناية واهتمام سليم وتطبق البرامج والأنظمة الحديثة في إدارة ممتلكاتها الفكرية وهذه الفوائد يمكن إجمالها بما يلي:²
- تحسين عملية اتخاذ القرارات، وبحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
 - تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ أنه ليس هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات، ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر.

¹ سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحسين المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2008 ، ص38.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 160-161.

- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم بعملهم وبالوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم، ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات الأعمال، والمساعدة في تحسين العمل بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.
 - يصبح الموظفون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها وبالتالي يصبحون قادرين على تقديم عمل ذو جودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون حاجة إلى مراقبة الجودة.
 - يصبح الموظفون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل كما تتخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي، ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية.
 - يصبح الموظفون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون وفهم مقاصدهم.
 - يميل الموظفون على البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.
 - تصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
- كما يلخص خضير كاظم حمود الفوائد التي تجنيها المؤسسة من إدارة المعرفة في الآتي:¹
- الوصول إلى أفكار ومشاركات إبداعية من مختلف المستويات الإدارية العاملة في المؤسسة.
 - السرعة في علاج المشاكل وحلها وذلك بتوفير كافة المعلومات المطلوبة.
 - زيادة مستوى أداء العاملين من حيث الكمية والنوعية المطلوبة.
 - زيادة التنسيق والتكامل بين مختلف الدوائر التنظيمية.
 - زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم، لأن إدارة المعرفة والمعلومات تؤدي إلى رفع مستوى الأداء، وتساعد في تخفيض تكاليف وسائل الاتصال المختلفة، وتقليل الأعمال الورقية.

¹ -خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 70-71.

المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة وعناصرها.

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على وظائف ادارة المعرفة وكذا أهم العناصر المكونة لها.

أولاً: وظائف إدارة المعرفة:¹

من خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة نستطيع القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة، وعليه فهي تشمل على وظائف لوجستية من شقين، الأول فكري والثاني مادي تقني.

الجانب الأول الفكري ويتعلق بالجانب الإنساني، وتعني أن وظيفة ادارة المعرفة هنا تتركز حول جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها أو من خارج البلد التي تتواجد فيه المنظمة، فيقع على عاتقها هنا جلب الكفاءات البشرية المهاجرة، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم "فريق المعرفة" وعلى ادارة المعرفة بالتعاون مع ادارة المنظمة أن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة، وتهيئ لهم الظروف المناسبة، وينشأ عن ذلك علاقات بين ادارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل ادارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز، حيث يمكن أن يتم وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها. وهناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية، فتعمل ادارة المعرفة على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية اتجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، فلا بد أن تكون قانونية وأخلاقية أي متابعة جميع عمليات المعرفة بجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة، فمثلا لا بد أن يكون هدف المعرفة قانوني ووسائل توليدها والحصول عليها وتخزينها ونشرها كذلك، ومن الأمثلة على الوسائل غير القانونية واللااخلاقية للحصول على المعرفة ما تقوم به بعض شركات الأدوية عند تجريب المستحضر الدوائي الجديد على أفراد مقابل مبالغ مالية على الرغم من علمها بخطورة المستحضر التي من المرجح أن تؤدي إلى الوفاة أو الإعاقة الدائمة.

كما أن على ادارة المعرفة أن تؤسس وتنشأ ثقافة تنظيمية تشجع على تقاسم المعرفة، حيث تحث الأفراد مالكي المعرفة على تعليم معرفتهم للآخرين والقبول باستخدام معارفهم، وتتعلق هذه بشكل كبير بنظام الحوافز الذي تتبعه المنظمة تجاه المعرفة وأفرادها، وأيضا بالمناخ التنظيمي السائد الذي يعمل على إشاعة جو من الثقافة بين جميع أفراد المنظمة والمعرفة بشكل خاص.

والجانب الثاني من وظائف ادارة المعرفة يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات علاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تسهم بالإنفاذ إلى مصادر المعرفة وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على ادارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرف ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة، وتجديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة.

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 82-83.

- وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي:¹
- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جذبهم واستقطابهم ورعايتهم.
 - وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
 - الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
 - توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
 - الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
 - إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

ثانياً: عناصر إدارة المعرفة.

تشكل العناصر الأساسية لإدارة المعرفة المكونات الرئيسية التي تمكن من تفاعلها وتكاملها فيما بينها، وتحدد من شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها، وكيفية استخدام هذه المعرفة والغاية النهائية منها، وهذه العناصر هي كالتالي:²

1- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة أي العمل معا بروح الفريق، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في المنظمة وبين الأقسام والوحدات.

2- **الثقة:** والثقة تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال وسهولة تبادل الأفكار وتبادل المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة ومما يزيد في توطيد وتدعيم إدارة المعرفة.

3- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو التأثير على الآخرين، فكلما اكتسب الأفراد المعرفة كلما تمكنوا من استخدامها في مجالات الإدارة من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتسيير العمل في المنظمة، فالتركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد وتطوير العاملين فيها بما يؤهلهم ويعددهم إعداداً جيداً وضرورياً للعب دوراً أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

4- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة بما تحتوي عليه من بيانات ومعلومات وإحصائيات إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المنظمة استناداً على

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 160.

² - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص ص 37-39.

- إيمانهم واعتقادهم الجازم في أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى لامركزية عالية، وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.
- 5- الرسمية: تعني المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات و الإجراءات القياسية، لعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة. خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- 6- الخبرة الواسعة والعميقة: إن الخبرة الواسعة والعميقة ضرورية لإدارة المعرفة وتعتبر من عناصرها الهامة، وذلك يعني أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة، بمعنى أنها تكون مركزة وتخصصية.
- 7- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة،¹ حيث تعتبر التكنولوجيا الدعامية الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم والتقنيات التي تستمدتها منها.²
- 8- الإبداع التنظيمي: يعتبر الإبداع التنظيمي أيضا من العناصر الهامة في إدارة المعرفة، والإبداع التنظيمي يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والخدمات والأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد. فالإبداع التنظيمي يعني خلق التنظيم المناسب القادر على الاستفادة من المعلومات والبيانات وإدارتها وتخزينها في خدمة الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة.³

المطلب الثالث: متطلبات واستخدامات إدارة المعرفة.

في هذا المطلب سيتم توضيح كل من متطلبات إدارة المعرفة وكذا استخداماتها

أولا: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نجملها في ما يلي:

- 1- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا): يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات بأنها الأجهزة والبرامج والاتصالات السلكية واللاسلكية وإدارة البيانات وأي تكنولوجيا مرتبطة لحفظ أو فرز أو توصيل المعلومات، إن هذه التكنولوجيا تسمح للمديرين ولجميع العاملين في مختلف أنحاء المنظمة بالحصول على المعلومات.⁴

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 68.

² - Patrick storhaye et partick bouvard, Le knowledge management, Editions EMS, Paris,2002, P 100.

³ - عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 40.

⁴ - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 196.

2- **الموارد البشرية:** إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية ، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة على تحديد المعلومات المطلوبة أولاً واستخدام تلك المعلومات المطلوبة بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً. فالتغير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة، وبينهم وبين قيادة المنظمة، أي أنها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار.¹

3- **الهيكل التنظيمي:** مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات، وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.²

وإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:³

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها، ويشارك الجميع في تخليقها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

4- **العامل الثقافي:** يعتبر العامل الثقافي مهم لما له من دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة، وتداولها بين الأفراد، العاملين في المؤسسة أو المنظمة مما يخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة، واكتساب الخبرات و المهارات و بناء علاقات بين العاملين التي تدعم المعرفة.⁴

5- **القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة، كما تقوم القيادة الإدارية بتزسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الايجابي

¹ - أحمد الخطيب، خالد زيغان، مرجع سابق، ص ص 13-14.

² - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 199.

³ - عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط 1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص 46.

⁴ - جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 53.

في المنظمة.¹ وبصفة عامة إن ادارة المعرفة تتطلب نمطا غير عاديا من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقيادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون.²

ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي:³

- القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله.
- أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتميئتها كلما لزم الأمر.
- يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد القادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أمورا جامدة وثابتة.

6- المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة: وهذا المتطلب يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة، والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها عن كيفية الحصول على المعرفة، وإعادة استخدامها،⁴ ويتعلق هذا المتطلب بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات، والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادرها وبطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة ومن ثم تخزين هذه المعلومات وإعادة استخدامها وتعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.⁵

7- المتطلب الاجتماعي للمعرفة: ويتم التركيز على تقاسم المعرفة التي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، وبناء جماعات لصنع معرفة جديدة من خلال الابتكار والإبداع وعن طريق الخبرات والقدرات الفاعلة لدى العاملين لدعم القدرة الجوهرية لدى المنظمة.⁶

8- الالتزام الاستراتيجي المستدام: وهذا يشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، ولا بد أن يشجع المديرين جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشأ المؤسسة ادارة خاصة

1 - أحمد الخطيب، خالد زيغان، مرجع سابق، ص13.

2 - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 204.

3 - عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 49.

4 - جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 53.

5 - عصام نور الدين، مرجع سابق، ص 80.

6 - جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 54.

للمعرفة ويتولاها شخص (مدير ادارة المعرفة) أو مدير المعرفة، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف.¹

9- إدارة سلسلة القيم: وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة) تكون سلاسل قيم يكون فيها لكل مؤسسة زبائنهم وقيمهم المؤسسية وتكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى. وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المؤسسة والخدمات أو المنتجات التي تقدمها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة.²

و تجدر الإشارة في هذا الصدد أن توافر المتطلبات السالفة الذكر لا يعني بالضرورة نجاح مشروع إدارة المعرفة داخل المؤسسة بل أن نجاح هذا الأخير يبقى مرهون بمجموعة من الشروط حددها دافنبورت في عشرة عوامل:³

- 1- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها و ضمان الدعم المالي من القيادة العليا.
- 2- توفر قاعدة تقنية و تنظيمية يمكن البناء عليها.
- 3- وجود هيكل معرفة قياسي مرن قادر على التأقلم مع مختلف طرق إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.
- 4- تبني ثقافة 'الصدقاة المعرفية' و التي تدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- 5- تبني غاية واضحة و لغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للإستفادة القصوى من النظام المعرفي.
- 6- القيام بتغيير مختلف طرق أساليب التحفيز التقليدية التي لم تعد قادرة على تشجيع المشاركة المعرفية و إشاعتها داخل المؤسسة.
- 7- إتاحة قنوات معرفية متعددة لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق متباينة لتنفيذ الأعمال و للتعبير عن أنفسهم.
- 8- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يسهل و يخفف مختلف العمليات.
- 9- تبني طرق تحفيزية غير عادية تدفع العاملين إلى خلق و استخدام المعرفة المتوفرة.
- 10- دعم الإدارة العليا التام و الذي يعتبر شرط حتمي لإقامة مشروع إدارة المعرفة و كذلك توفير الموارد اللازمة لذلك.

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 169.

² - إبراهيم الخلوف الملكاروي، مرجع سابق، ص 87.

³ - T.H. Davenport and L. Prusak, Working Knowledge How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, 1998, P 17.

ثانيا: استخدامات إدارة المعرفة

- إن إدارة المعرفة يمكن استخدامها داخل المنظمات من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات منها الآتي:¹
- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة، واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.
 - دعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال من خلال وضع توزيع أفضل لنشاطات المعرفة.
 - تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى العمال.
 - إجراء المراجعة الدورية لدراسة بروفيلات الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة.
 - إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي تحتاج إلى اهتمام من قبل الإدارة.
 - تحليل أزمات المعرفة و(فجوات الاتصال) والحد منها.
 - تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها.
 - تقييم الأفراد وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم.
 - رسم خريطة المعرفة.
 - تخطيط وتنظيم إستراتيجية نظام الخبرة في المنظمة.
 - دعم أساليب ادارة الجودة الشاملة.
 - تحديد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تقدمها المنظمة مستقبلا اعتمادا على الخبرة الموجودة في مختلف الدوائر.
 - التأكد من وجود المعرفة الصحيحة، والمستويات الاحترافية اللازمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات.
 - تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل، وتحسين الطريقة التي يتم بها انجاز العمل.
 - إجراء المسوحات الخاصة بالمعرفة في مختلف وظائف الأعمال ضمن كل دائرة وذلك بهدف تحديد مواطن القصور وتوجيه اهتمام الإدارة بها.
 - إرساء ثقافة ادارة المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة، وترميزها و تخزينها ونقلها، واستخدامها.
 - تحديد وتقوية الكفايات الرئيسية.
 - تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها.

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 187-188.

- انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة وتدوين هذه المعرفة.

المطلب الرابع: نماذج مختارة لإدارة المعرفة

حاول كثير من العلماء والفلاسفة شرح كيف يفكر الأفراد وكيف يعملون وتفسيره، وكيف يقومون بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها، لذا قاموا بتطوير النماذج الخاصة بهم حول ذلك، كما قام عديد من العلماء والباحثين بتطوير نماذج لإدارة المعرفة في المنظمات بغرض مساعدتها في التواصل وتوصيل المعرفة، وزيادة فهم العاملين للعلاقات المعقدة بين العوامل المختلفة للنموذج وتبسيطها لهم، إذ تكمن القيمة الكبيرة لنمذجة عمليات ادارة المعرفة في تحديد عوامل الأنموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها.¹ ويمكن القول أن أي نظام أو نموذج لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر فيه بعض الخصائص الأساسية ليكون قادرا على تحقيق الأهداف التي صمم من أجل تحقيقها ومن أبرزها:²

- المرونة: فلا بد أن يكون النظام مرنا قادرا على استيعاب التغييرات وإدخال التعديلات الضرورية سواء بالزيادة أو النقصان أو كلاهما.
 - الشمول: لا بد أن يكون شاملا لجميع المتطلبات الأساسية التي توفر له أسباب الاستمرارية.
 - أن يكون قادرا على تزويد المنظمة بالمعرفة اللازمة وضمان ديمومتها و استمراريتها.
 - توفر العناصر البشرية المؤهلة القادرة على ادارة النظام وقد يكون فريق عمل متخصص.
 - الاتفاق والانسجام مع أهداف المنظمة وخطتها الإستراتيجية وأنشطتها وإجراءات العمل لديها فلا بد من عمل المؤالفة اللازمة بين هذه المتغيرات ونظام ادارة المعرفة.
 - القيادة الكفوة حيث تعد من الأمور المهمة والضرورية، إذ تتمحور إدارة المعرفة حول توفير البيئة التنظيمية التي تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها.
- وعلى هذا الأساس تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المنظمات ونذكر فيما يلي بعض منها والتي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة.

1- نموذج (Gupta & Jason, 2002):

يقوم هذا النموذج على رؤية أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإدارة معرفة فاعلة وتسير بتسلسل كالاتي:³

أ- **تجميع المعرفة:** حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة.

¹ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 148.

² - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 217.

³ - Atul Gupta and Jason MC Daniel, creating competitive advantage by effectively managing knowledge, A framework for knowledge management, Journal of knowledge management, volume 10, Number 4, 2006, P 67.

ب- التقنية: تلي العملية الأولى عملية التقنية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة.

ت- ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وخرن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.

ث- نشر وتوزيع المعرفة: تساعد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكر الإدارة العليا.

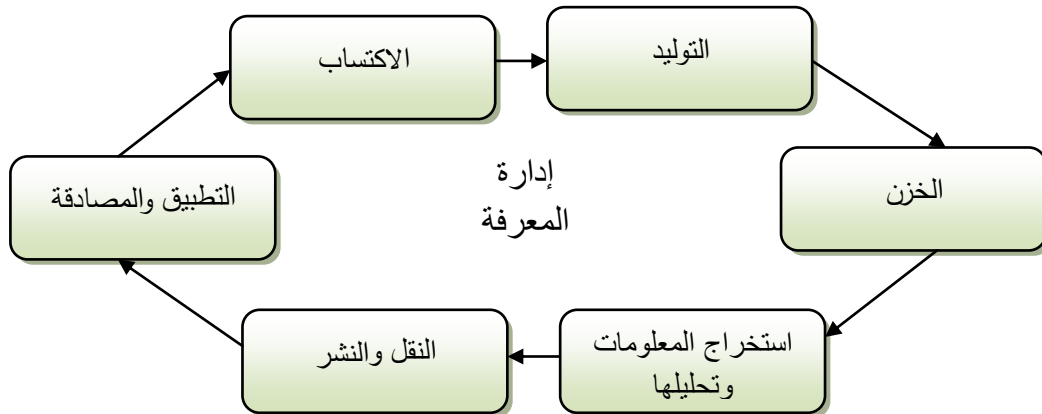
ج- تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وان العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

2- نموذج (Marquardt 2002):

اقترح (Marquardt 2002) نمودجا لإدارة المعرفة يتألف من ستة مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:¹

- الاكتساب Acquisition.
- التوليد Creation.
- الخزن Stokage.
- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and data mining.
- النقل والنشر Transfer Dissemination.
- التطبيق والمصادقة Application and Validation.

الشكل رقم (2-4): نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt



Source : Michael J Marquardt, Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning, 02nd edition , Davies-Black Publishing, USA , 2002, P 29.

¹ -Michael J Marquardt, Op.cit P 29.

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الستة وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض فالمعلومات يجب أن تتوزع من خلال قنوات متعددة، كل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، و يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتقييم. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة.¹

3- نموذج (Jennex & Olfman 2004):

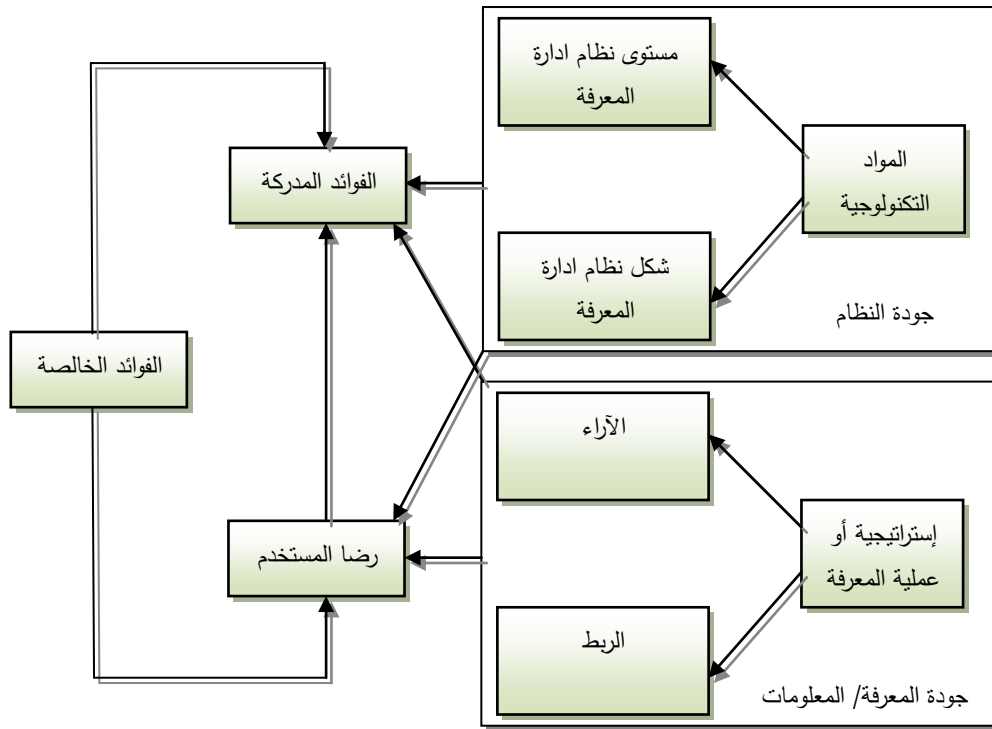
يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة، ويتضمن الأبعاد الخمسة التالية:²

- **جودة النظام:** ويتعلق هذا البعد بكيفية تأدية نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكارها وتخزينها واسترجاعها ونقلها وتداولها وتطبيقها.
- **جودة المعرفة:** ويتعلق هذا البعد بنوعية المعرفة المكتسبة و أنها متاحة لكل المعاملين.
- **رضا المستخدم:** ويتعلق هذا البعد بتوضيح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستوى عاليا من الرضا لمستخدمه.
- **العوائد الممكنة:** ويتعلق هذا البعد بقياس الفوائد التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل مستخدم وللجماعة ككل وأثره عليهم.
- **الأثر الجمعي:** و يتعلق هذا البعد بالأثر الإيجابي الذي يحدثه استخدام نظام المعرفة على جودة أداء الفرد بالعمل، وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 122.

² - عمر احمد همشري، مرجع سابق، ص 161.

الشكل رقم (2-5): نموذج Jennex & Olfman لإدارة المعرفة



Source : Jennex M & Olfman L, Assessing Knowledge Management Success effectiveness models, proceedings of the 37th international Conference on system sciences, Hawaii, 2004, P 39.

4- نموذج ديفيد سكايرم (D.Skyrme) :

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية.¹

وتتمثل القوة المحركة الأولى باستخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة. والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المعلمة. وهذه القوة يعبر عنها: (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.

والقوة المحركة الثانية هي لابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما العوامل السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:

- معرفة العميل: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات العملاء واستخدامها لإثراء رضا العميل من خلال منتجات وخدمات بجودة عالية.
- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجدسة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات التي تتطلب تكثيف المعرفة.

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 76-77.

- المعرفة في الأفراد: تطوير المهارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية .
- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات المنظمة وإمكانية الوصول إلى الخبرة الكفوءة في مختلف المواقف الحرجة.
- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في المستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة لدى العاملين في المنظمة.
- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، والعملاء والعاملين.
- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس مال الفكري وتطويره واستغلاله.

5- نموذج (Carl M .Wiig 1993)¹:

يحقق هذا النموذج أهداف رئيسية هي:

- بناء المعرفة
- الاحتفاظ بالمعرفة
- تجميع المعرفة
- استخدام المعرفة.

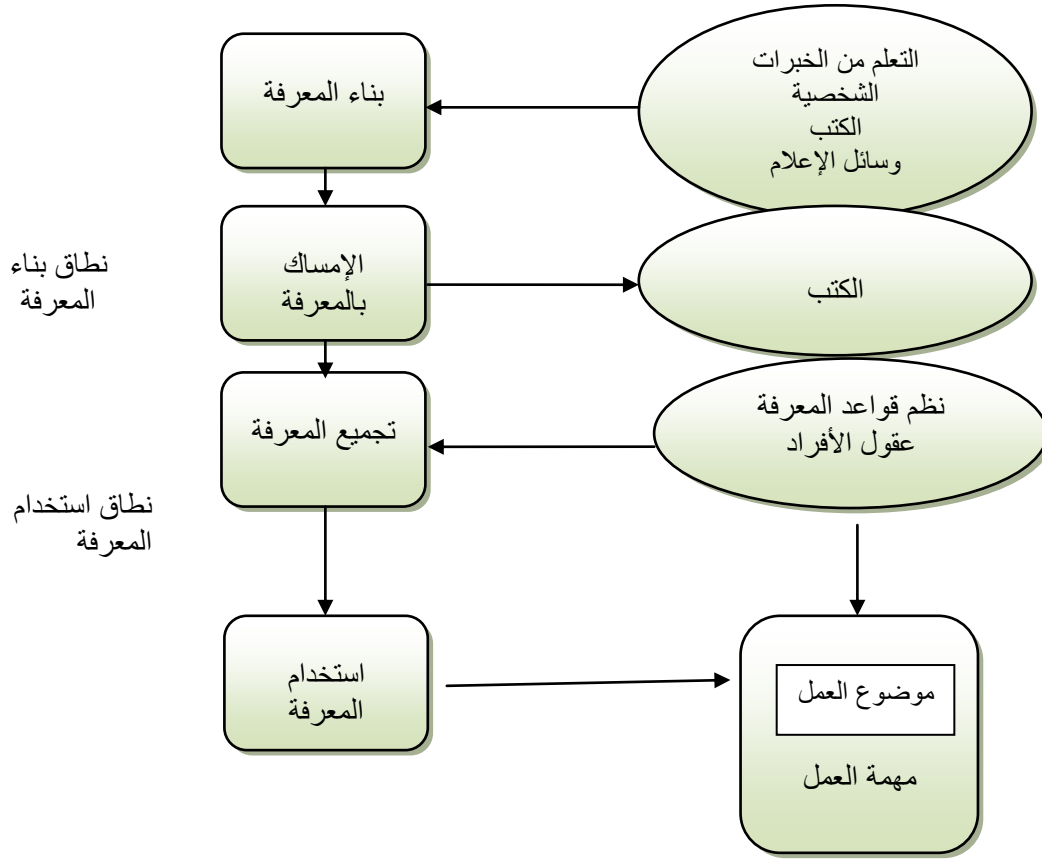
ويتم في هذا النموذج تصوير أنشطة الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما يمكن الرجوع للخلف وتكرار أنشطة سابقة بتفصيل وتأكيد مختلفين والاهتمام يتركز في هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد والكتب وقواعد المعرفة المحوسبة، أما تجميع المعرفة فله أشكال عدة مثل الحوارات وشبكات الخبرة وفرق العمل، على نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة اعتمادا على الموقف.

يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات.

وهذا ما يتبين من خلال الشكل الموالي:

¹ - حسين موسى قاسم البناء، أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة، ط1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية، الجزائر /مصر، 2015، ص 41.

الشكل رقم (2-6): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 124.

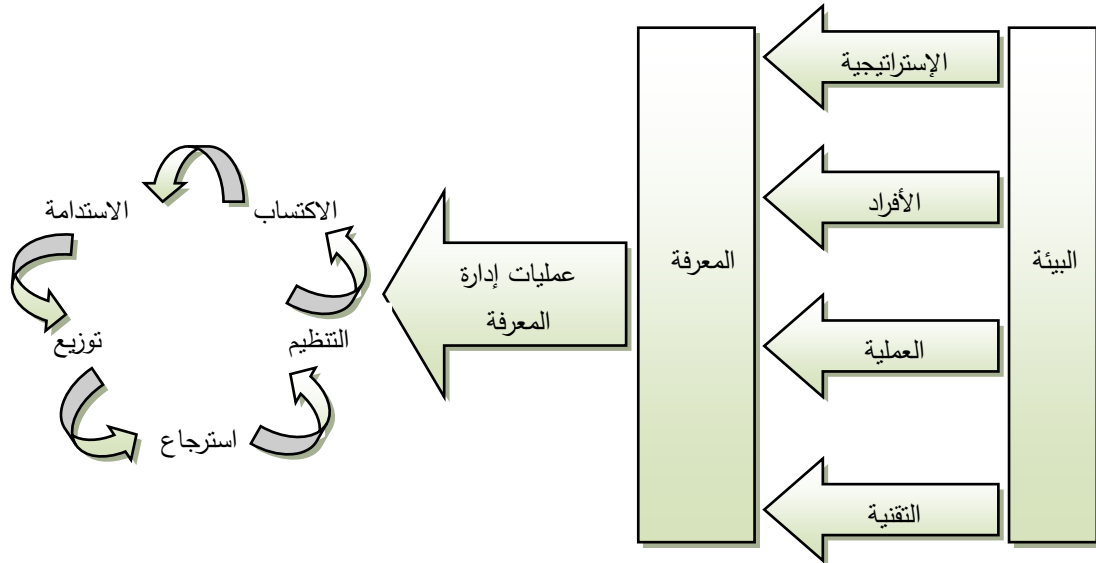
6- نموذج Duffy¹:

يوضح أن المنظمة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والإستراتيجية والعملية والثقافية، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كالاتي:

- **الاكتساب:** ويمثل استقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها
 - **التنظيم:** ويشمل التصنيف والتبويب والفرز.
 - **الاسترجاع:** ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة.
 - **التوزيع:** ويشمل المشاركة والنقل
 - **الإدامة:** ويشمل التنقيح والتغذية والنمو
- كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

¹ - جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية، ط1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية، الجزائر /مصر، 2015، ص ص 83- 84.

الشكل رقم (2-7): نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



المصدر: جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية، ط1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية، الجزائر /مصر، 2015، ص 83.

المطلب الخامس: ادارة المعرفة: المعوقات وعوامل النجاح.

من خلال هذا المطلب سيتم الإشارة إلى عنصر المعوقات إضافة إلى عوامل نجاح ادارة المعرفة
أولاً: معوقات ادارة المعرفة:

إن تطبيق فلسفة إدارة المعرفة تواجهها في الكثير من الحالات العديد من المعوقات سواء قبل أو أثناء التطبيق، وسيتم ذكر أهمها في النقاط التالية:¹

- 1- ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها.
- 2- ضعف إدراك مفهوم ادارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المنظمة.
- 3- ضعف البنية التحتية لإدارة المعرفة، وتتمثل في الثقافة التنظيمية غير الداعمة، والبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة، وضعف المعرفة المنظمة العامة، وعدم ملاءمة البيئة التنظيمية.
- 4- الغموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما وصعوبة الفصل بينهما.
- 5- إعطاء الأهمية الكبرى لقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيا ذات العلاقة أحياناً على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد.
- 6- ضعف تنمية رأس المال الإنساني وتدريبه على ادارة المعرفة، وتباين مستوى المعرفة بين العاملين.
- 7- ضعف الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفاً من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين، وزيادة اعتمادهم على العمل الفردي، وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك.

¹ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص 114-146.

- 8- فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين منها، واحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية، مما يؤدي إلى صعوبة الإفادة منها.
 - 9- الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها.
 - 10- ضعف الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها أحيانا.
 - 11- عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة، وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها.
 - 12- الاعتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة، مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المنظمة، وإلى ضعف الذاكرة المنظمة.
 - 13- عدم خرسنة المعرفة، مما يؤدي إلى صعوبة التعرف على أماكن وجودها في المنظمة والأشخاص الحاملين لها فيها.
 - 14- مقاومة العاملين للتغيير، مما يحد من قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
 - 15- الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.
- ثانيا: عوامل نجاح إدارة المعرفة.

- لقد اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم، حيث لخص (Rastogi, 2000) عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي:¹
- 1- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
 - 2- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
 - 3- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليها بصورة دائمة.
 - 4- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
 - 5- دفع الأفراد للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
 - 6- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى العامل والفريق والمنظمة.
 - 7- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولا، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
 - 8- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لانجاز أعمالهم.
 - 9- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لانجاز أعمالهم.
 - 10- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

¹ - ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص ص 34 - 35.

- 11- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- 12- ابتكار المنظمة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار في أي مكان آخر.
- أما (Davenport) فقد حدد مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وهي:¹
- التركيز على قيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي وتوفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.
 - تبني غاية واضحة ولغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي.
 - هيكل معرفة قياسي من قادر على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة وتبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
 - تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة.
 - ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم.
 - تبني طرق تحفيزية كالمكافآت والتميز، لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة.
 - دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.

المبحث الثالث: عمليات ادارة المعرفة.

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

يشير مفهوم عمليات إدارة المعرفة إلى مجموعة العمليات الرئيسية ومختلف الأنشطة الفرعية للحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، تصنيفها، تقييمها، خزنها، إتاحة الوصول إليها، والاستفادة منها، وتحسينها، وحذفها عندما تصبح عديمة الفائدة.²

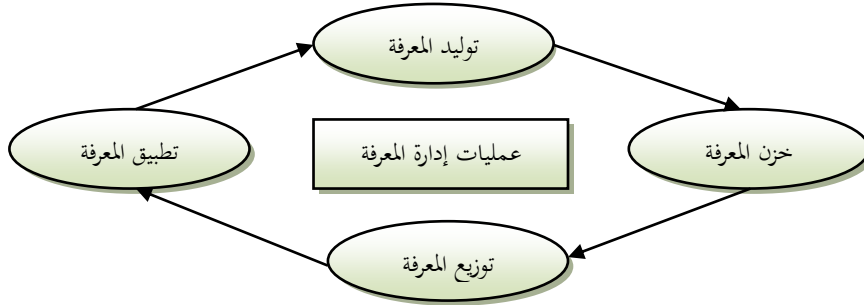
ولقد اختلفت الآراء حول عدد عمليات إدارة المعرفة وتسميتها وترتيبها، فمنهم من ذكر أربع عمليات فقط بينما هناك من فصل حتى ثماني عمليات لها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أن هذه العمليات متكاملة فيما بينها ومتسلسلة، أي أن كل عملية تؤدي إلى العملية التي بعدها.

¹ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 70.

² - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 89.

وسنركز في بحثنا هذا على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة كونها الأشمل من بين النماذج، وذلك بإجماع عدد من الباحثين.

الشكل رقم (2-8): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005، ص 62.

المطلب الأول: عملية توليد المعرفة

تعرف عملية توليد المعرفة بأنها تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو من تركيبية أو تجميع من المعرفة السابقة والجديدة.¹ كما أن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند مجموعة من الباحثين ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة.²

1- العمليات الفرعية لعملية توليد المعرفة:

يشير الأدب المنشور إلى أن عملية توليد المعرفة تتضمن عدة عمليات فرعية هي:³

- **أسر المعرفة:** تشير هذه العملية إلى عملية استرجاع المعرفة الصريحة أو الضمنية الموجودة في المنظمة أو خارجها، وتتوافر المعرفة المأسورة خارج المنظمة لدى الخبراء المستشارين والمنافسين والعملاء والموردين وغيرهم، وترتكز عملية اسر المعرفة بشكل مباشر على عمليتي الإخراج والإدخال من عمليات تحويل المعرفة.
- **شراء المعرفة:** تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة عن طريق شرائها من مصادرها في شكل وثائق أو في شكل محوسب أو عن طريق عقود استخدام وتوظيف الخبراء أو شراء منظمة ما.
- **ابتكار المعرفة:** تشير هذه العملية إلى تكوين معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، وذلك من خلال التفكير النظمي والتحليل والربط، وإحداث تكامل بين المعرفة السابقة حول موقف أو قضية ما وبين المعرفة الجديدة الناتجة عن التفكير في الموقف نفسه أو القضية نفسها.

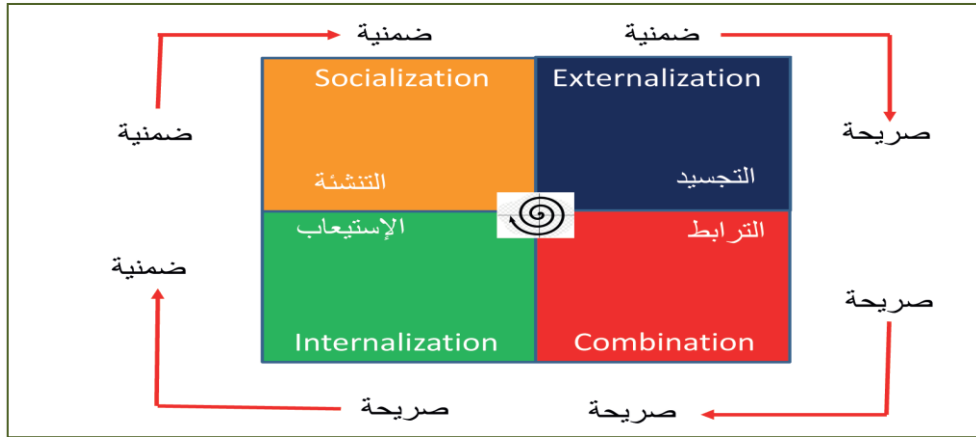
¹ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 124.

² - بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص ص 270-271.

³ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص 125-127.

- اكتشاف المعرفة: تشير هذه العملية إلى تحديد المعرفة المتوافرة وتلك الحرجة (فجوة المعرفة) اللازمة لتحقيق الأهداف، وتشمل عمليات البحث والتطوير، والتجريب، والدراسات الاستطلاعية.
 - امتصاص المعرفة وتمثلها: تشير هذه العملية إلى مقدرة الأفراد على فهم المعرفة وضمها وتشربها وتمثلها تمهيدا لإعادة تركيبها لإيجاد معرفة جديدة.
 - اكتساب المعرفة: تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة المتوافرة في المصادر الخارجية، ويتم ذلك عن طريق التدريب، أو القراءة، أو ملاحظة الخبرات والتجارب، أو الاستماع إلى المحاضرات وحضور الندوات والمؤتمرات.
- ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج SECI، وبموجبه يتم توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة،¹ وذلك من خلال تطبيق المبادئ التالية:²
- وجود أنماط المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.
 - التفاعل الحركي بين المعرفة الصريحة والضمنية.
 - وجود ثلاث مستويات للتفاعل الاجتماعي (الأفراد، المجموعات، والبيئة التنظيمية).
 - أربعة أنواع من الأنشطة والعمليات المكونة للمعرفة وهي العمليات المعروفة بالمصطلحات Socialisation, Externalization, Combination and Internalization
- وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-9): نموذج SECI لتكوين المعرفة



المصدر: نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، الإصدار الثاني وثلاثون، نقل المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز - السعودية، 2012، ص 19.

¹ - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2008، ص 204.

² - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص ص 95- 96.

حيث يقدم هذا النموذج أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة أو الصريحة وهي:¹

- **التنشئة Socialisation:** وهو مفهوم مشابه للتنشئة الاجتماعية، حيث يتعلم الفرد من خلال تفاعله مع آخرين، فتنتقل إليه معارفهم، وتعتبر هذه المرحلة أساس تكوين معرفة ضمنية جديدة، كونها تحدث بين الأفراد عندما يتشارك الفرد الواحد مع الفرد الآخر بما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة أو الحديث أو المناقشات أو اللقاءات بين الأفراد أو أعضاء الفريق، وذلك من خلال الأنشطة المشتركة، ويحصل هذا نتيجة التواجد سوية داخل المنظمة، والعيش داخل بيئة المنظمة، والتعليمات المكتوبة أو اللفظية، والعمل المشترك ضمن أعمال وفرق المنظمة، وبهذا التعايش مع الوقت يكتسب الداخلون الجدد طرق تفكير ومشاعر الأفراد الآخرين من خلال التشارك والتعلم وعليه، فالأساس في هذه المرحلة هو الخبرة المشتركة التي تقود إلى ابتكار المعرفة الضمنية، وبدون وجود خبرات مشتركة يكون من الصعب تبادل الأفكار.
- **التجسيد Externalization:** وتشير إلى عملية التحويل التي تحدث بين الأفراد داخل الجماعة، والذي يحصل عندما يقوم من يملكون معرفة ضمنية بالتعبير عنها وترجمتها إلى أشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، ومصطلح التجسيد يتناول عملية إخراج الفرد للمعرفة الضمنية إلى الخارج و إعطائها "جسد" بحيث يمكن للآخرين فهمها، هذه العملية تحصل خلال عملية تفاعل بين الأفراد، وتتأثر بعاملين: امتلاك الفرد لأساليب التعبير كالكلمات والنماذج وغيرها، بحيث يمكنه نقل ما يعرفه للآخرين، أما العامل الثاني فهو توفر فرص التفاعل الخلاق، فما لم تتوفر للأفراد المواقف التي تسمح بالتفاعل الإيجابي الخلاق، لن يحصل أي نقل للمعرفة أو تجسيد، ويمكن استخدام أساليب مساعدة لهذا التفاعل، كالعصف واللقاءات المشتركة والصور المرئية، وكلها تسهم بمحاولة اختبار الأفكار، وتحقيق إبداعا على مستوى الفريق.
- **الترابط Combination:** وهي تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة عن طريق التجميع وتنظيم المعرفة الموجودة أصلا ووضعها في شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها،² وتتطلب عملية التحول إلى المعرفة الصريحة وجود عمليات ذهنية وإدراكية مسبقة إذ من غير الممكن إعادة إنتاج المعرفة الصريحة أو ابتكار معرفة مكتوبة جديدة قبل أن يسبقها أنشطة تتعلق بهضم المعرفة المكتوبة الحالية واستيعاب معانيها وفهم مضامينها أثناء ممارسة العمل ومن قبل الأفراد (أصحاب المعرفة) ليتم بعد ذلك تحويلها إلى معرفة مكتوبة جديدة من خلال الإضافات المعرفية ذات القيمة لأصحاب المعرفة في المنظمة.³

¹ - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص ص 105 - 106.

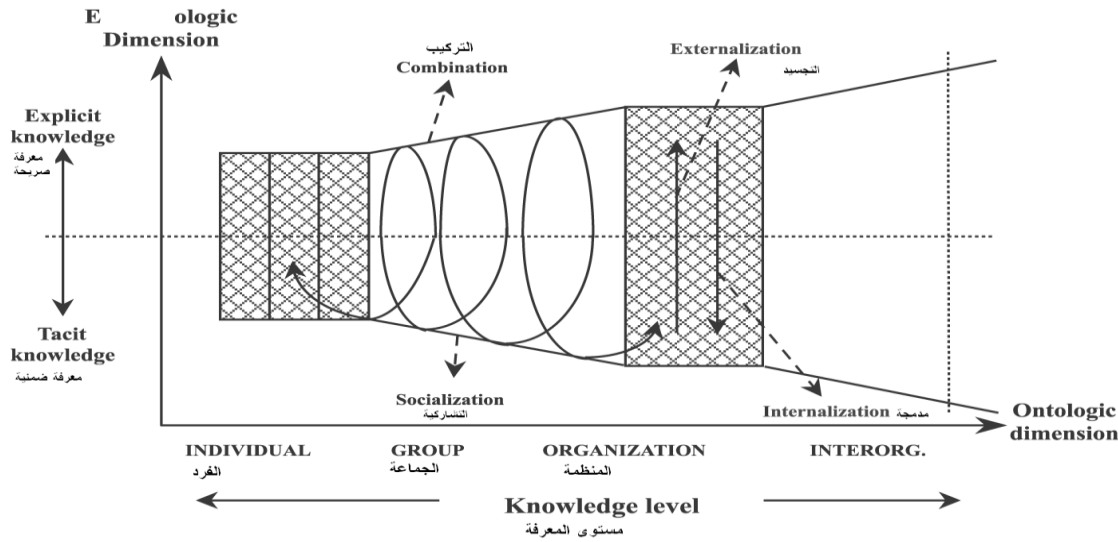
² - Nonaka I, Takeuchi H, The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation, Oxford University Press, New York, 1995, P 59.

³ - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 97.

- الاستيعاب **Internalization**: أي أن يستوعب الفرد معرفة جديدة تعرض لها، ويتقنها ويجعلها ذاتية،¹ حيث يتم هنا اكتساب المعرفة من خلال انتقال المعرفة النصية الصريحة إلى معرفة ضمنية، تضاف إلى الخزين المعرفي للأفراد ممثلاً بالذاكرة الإنسانية. أي أن الإدراك العقلي للظواهر والأشياء يؤدي إلى تمثيل المعرفة والبحث عنها بصفة مستمرة على مدى الحياة،² ويمكن للفرد أن يستخدم مجموعة آليات لتحقيق هذا التدوير والتعميق منها، استخدام الخرائط العملية، والتي تساعد مستخدمها في استيعاب المادة الجديدة، أو الممارسة والمحاكاة والملاحظة وبرامج التدريب مع المشرفين والمسؤولين.³

2- لولب توليد المعرفة المنظمة:

الشكل رقم (2-10): لولب توليد المعرفة المنظمة



Source : Ikujiro Nonaka , A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation, INFORMS, Organization Science , Vol 5, N° 1 Feb , 1994 , P 20.

لقد أشارت نظرية نوناكا وتاكوشي إلى ضرورة اعتبار وجود بعدين لتوليد المعرفة وهما: البعد النظري المعرفي Epistemology والبعد الوجودي Ontological، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة knowledge spiral، نتيجة التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة، والتي هي في تفاعل ديناميكي، فهذا اللولب ينشط حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية وبين المعرفة المعلنة، انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً بمعنى آخر فإن التفاعل بين المعرفة المعلنة وبين المعرفة الضمنية يصبح أكبر من حيث الحجم أثناء تحرك اللولب إلى الأعلى على مستوى البعد الوجودي، وهكذا فإن توليد المعرفة المنظمة عملية لولبية تبدأ عند المستوى

1 - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 107.

2 - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 97.

3 - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 107.

الفردية، وتتحرك إلى الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل التي تمر عبر الأقسام والدوائر (الجماعة) والمنظمة، وما عبر المنظمة.¹
و من أنماط توليد المعرفة نجد:²

- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه.
 - توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل لمواقف ما، وكيف تترايط الأشياء ببعضها، فإن ذلك يكون فيها موضع توسيع المعرفة من خلال إحداث تكامل بين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عمليات التفكير في ذلك الموقف.
 - اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد أو من خلال التجارب والنشاطات المتماثلة أو الاستماع إلى المحاضرات.
 - استئجار المعرفة من مصدرها كأن يتم استئجار خبير مقابل مبلغ مالي يدفع له مقابل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما.
 - الانصهار الذي يعمل على دمج الأفراد بعضهم ببعض، بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع جديد.
 - يمكن أيضا توليد المعرفة من خلال الشبكات غير الرسمية ذاتية التنظيم (ذات الاهتمامات والمصالح) الموجودة داخل المؤسسات وذلك عن طريق الحوارات والمحادثات المستمرة.
- إن عملية توليد المعرفة هي جهد بشري إبداعي، إذ من المعلوم أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، وأن المنظمة لا تستطيع توليدها بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يملكها الأفراد هي أساس توليد المعرفة المنظمة، وبذلك يكون التركيز على الأفراد صناع المعرفة، أولئك المبدعين اللذين يمتلكون خصوصية ذهنية عالية تساعدهم على توليد أو إبداع معرفة جديدة، وعليه تعمل المنظمة الناجحة على دعم أنشطة توليد المعرفة وتحفيزها، وتوفير البيئة المناسبة لها، وأيضا على توسيع نطاقها لتنتقل من مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة داخل المنظمة من خلال الحوار والنقاش والمحاضرات والندوات والتدريب، وغيرها ومن مستوى المنظمة إلى المنظمات الأخرى داخل القطر وخارجه.³

¹ - هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص ص 131-132.

² - هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 90.

³ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 125.

3- نشاطات تعزيز عملية توليد المعرفة:

- ومن أجل تعزيز عملية توليد المعرفة، يجب على المنظمة القيام بعدة نشاطات يذكر منها ما يلي:¹
- **تعلم الفعل:** ويشتمل على معالجة المشكلات الواقعية، والتركيز على التعلم المكتسب، ومن ثم تنفيذ الحلول، ويبني هذا التعلم على معرفة الفرد وخبرته، أو معرفة الجماعة وخبرتها، من خلال إضافة تساؤلات ماهرة تنتج في معرفة جديدة.
 - **حل المشكلات نظمياً:** على الرغم من أن غالبية برامج حل المشكلات، وأدوات حل المشكلات يمكن تناقلها، فإن المنظومة العقلية كما يقول Garvin هي أكثر صعوبة من حيث التأسيس، إذ يجب على المستخدمين أن يكونوا أكثر نظمية وترتيباً في تفكيرهم وأن يسعوا إلى اقرب قدر ممكن من الدقة، فمنظمة Xerox منظمة متعلمة اتبعت هذا المدخل من أجل تعزيز قاعدة المعرفة التي تمتلكها، فتم تدريب كافة العمال على تقنيات حل المشكلات.
 - **التجريب:** يختلف هذا النشاط من أنشطة توليد المعرفة عن النشاطين سالفين الذكر لأنه يتم تحفيزه من خلال إتاحة الفرص وتوسيع الآفاق، ويتم تنفيذ هذا النشاط من خلال: تطوير الابتكارات الموجودة بواسطة البحث والتطوير، والدراسات الاستطلاعية.
 - **التعلم من التجارب الماضية:** يمكن للمنظمات أن تولد المعرفة من خلال ممارسة نشاط مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها السابقة وتقييمها، ونقل وتدوين ما تم تعلمه بطريقة تقدم للمنظمة أقصى قدر من المنفعة.
- كما يتطلب الأمر من المنظمة لغرض توليد المعرفة مساهمات جادة في مجالين هما:²
- بناء أنظمة معلومات متميزة تستطيع أن تحصل على البيانات والمعلومات من مصادر متعددة دون تكاليف عالية، أنظمة لها القدرة على العمل في مختلف الظروف.
 - بناء موارد بشرية معرفية عالية التأهيل تمثل مورداً بشرياً نادراً وذا قيمة لتشكل هذه الموارد أساس تكوين رأس المال المعرفي في المنظمة. إن إدارة الموارد البشرية في المنظمة مطلوبة منها أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة الكوادر المعرفية والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متفرقة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير.

¹ - هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، مرجع سابق، ص 138-139.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 7، جامعة البصرة، 2011، ص 191.

4- عوائق توليد المعرفة:

يشير Ichijo إلى وجود عوامل تعيق عملية توليد المعرفة ويصنف Ichijo هذه العوائق ضمن تصنيفين هما، العوائق الفردية والعوائق المنظرية وهما كالآتي:¹

أ- **العوائق الفردية:** ويرى Ichijo أنها تتمثل في مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية، فعملية توليد المعرفة على مستوى الفرد تشتمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف والأحداث والمعلومات والسياقات (البيئات) الجديدة ومن هنا يتردد الأفراد في قبول الدروس والتبصرات والأفكار والملاحظات الجديدة أو يمكن أن يكونوا غير قادرين على قبولها لسببين اثنين يعتبرهما Ichijo عوائق فردية وهما:

- التكيف المحدود: Limited Accommodation

- تهديد الصورة الذاتية: Threat to Self-Image

ب- **العوائق المنظرية:** وتتمثل هذه العوائق فيما يعرف بنماذج Paradigms المنظمة، فكل فرد من أفراد أي مجتمع يمتلك الشخصية الخاصة به التي هي في جزء منها معرفة ضمنية يصعب شرحها وإيضاحها للآخرين وإشراكهم فيها، وكلما حاول الأفراد التشارك في ما يمتلكونه من معرفة، وجب عليهم تبرير وتسويغ justify هذه المعرفة، وهو أمر صعب بسبب تخوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مخالفا لقيم المجتمع، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة في المنظمة.

المطلب الثاني: عملية تخزين المعرفة.

تعد عملية التخزين للمعرفة من العمليات الأساسية في المنظمة لأنها تبذل جهودا وأموالا كثيرة في اكتساب المعرفة والمهارات والخبرات الأمر الذي يستدعي تخزينها وتيسير سبل الوصول إليها مستقبلا.² وتعتبر عملية تخزين المعرفة عن تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، الإدامة، البحث، الوصول والاسترجاع، وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية.³ حيث تعد من أهم الوسائل المستخدمة في تخزين المعرفة، والتي يعرفها (Stein and Zwass) بأنها الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية.⁴

فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.⁵

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص 446-447.

² - مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، ط1، دار الكتاب الجامعي، بيروت-لبنان، 2014، ص 81.

³ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 99.

⁴ - حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001، ص 315.

⁵ - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 99.

وتحتوي الذاكرة التنظيمية على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة 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 دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.¹

ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.²

ومن أسباب إرساء ذاكرة بالمؤسسة:³

- الحفاظ على ثقافة المؤسسة، هويتها وصورتها داخليا وخارجيا، بحاجة إلى ذاكرة تحفظ نجاحاتها، مبادئها، قيمها، مفاهيمها الأساسية من خلال تخزين مسارها التاريخي .
 - تخزين المعرفة لاسيما العملية لتفادي ضياعها من خلال مختلف دعائم التخزين .
 - تحقيق المردودية من خلال الاستفادة من التجارب السابقة ودعم مفهوم التجديد والإبداع.
- وحفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال هي:⁴

- الأفراد: وهم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
- الحواسيب: تعتبر من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان انسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.

وهنا تتجسد أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة عمليات تخزين المعرفة خصوصا المعرفة الصريحة، إذ أن آليات الخزن خصوصا للمعرفة الظاهرية تتجلى في:⁵

- **مخازن البيانات Data Warehousing**: تسمح للمؤسسات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع إليها.

¹ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 117 - 118.

² - غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 206.

³ - Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management: au cour de la performance, 3^{ed}, Ed d'organisation, Paris, 2001, P 386.

⁴ - وهيبه داسي، اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2013- 2014، ص 71.

⁵ - أكرم سالم حسن الجنابي، ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص ص 80- 81.

- خرائط المعرفة Data a Mapping: تبين مكان تواجد المعرفة وكيفية الوصول إليها، وإرشاد أفراد المؤسسة إلى مصادر المعرفة داخلها.
 - المكتبات الالكترونية Electronic Libraries: وهي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستخدمين خاصين، وتعطي طريقة أخرى لخرن المعرفة وتميرها بسهولة داخل المؤسسة، وبالتالي جعل المستخدمين يستفيدون منها ويعيدون استعمالها مرة أخرى.
- كما تشير إلى أنه لا تنتهي عمليات حفظ المعرفة بمرحلة الحفظ، إذا حدث ذلك فإن نظام العمل بالمؤسسة سيكون عرضة للتدهور والتآكل لذلك يجب أن تلي عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة.

المطلب الثالث: عملية تشارك وتوزيع المعرفة

تعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات ادارة المعرفة واحد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوفرة لديها كموجود ذي قيمة عليا لزيادة كفاءتها ولتحقيق تنافسية لها ولاستمراريتها وبقائها في بيئة متغيرة.¹

وتعرف هذه العملية بما يلي:

- هي نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار، في حين يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، مع ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.²
- وعرف Paul.H التشارك المعرفي بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل، فالطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي وطوعية، أما الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها.³
- أما Hoof Fand.W وصف التشارك المعرفي بعملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة.⁴

¹ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص 131-132.

² - احمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 146.

³ - Paul hendriks , Why share Knowledge ? the influence ICT the motivation for knowledge sharing, knowledge and process management , Research article, Vol 6,N°2, 1999, P 92.

⁴ - Hsiu Fen Lin, Knowledge sharing and firm innovation capability : an empirical study, International journal of manpower , Emerald Group Publishing Limited, Vol 28,N°3/4, 2007, P 318.

1- أبعاد التشارك في المعرفة: للتشارك المعرفي مجموعة من الأبعاد تتجلى في الآتي ذكره:¹

أ- السلوك: تشير الدراسات إلى أن السلوك المنفتح على الخبرة يرتبط بشكل ايجابي بعملية تشارك وتبادل المعرفة، كما أن الأفراد الذين هم أكثر ثقة في قدرتهم الوظيفية هم أكثر رغبة في تبادل المعرفة وتشاركها مع الآخرين كما أن الأشخاص الذين يمتازون بمستوى تعليمي مرتفع وخبرة طويلة في العمل أكثر عرضة لتشارك خبرتهم ومواقفهم ايجابية اتجاه ذلك، أما الأفراد الذين لديهم الألفة والقدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والوسائط الالكترونية يظهرون ميول تعاونية لتبادل الخبرة مع الآخرين ويعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على تنمية سلوك تشارك المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمة.

ب- الثقافة التنظيمية: عن طريق تبني ثقافة تنظيمية تركز على القيم وتعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها، ثقافة تشجع على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، وتدعم البيئة التعاونية التي تعتبر من المتطلبات الأساسية للتشارك المعرفي.

ت- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر بالغة الأهمية في جميع عمليات ادارة المعرفة، وتؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة كما أسهمت في تعزيز إمكانية السيطرة على المعرفة وتوليد معرفة جديدة وفي ترميم وتسهيل وتسريع وتبسيط كل العمليات ووفرت وسائل اتصال متاحة للجميع ومن مناطق جغرافية مختلفة.

ث- فرق العمل: تؤدي إلى تحسين عمليات التشارك وتزيد من قابليتها وفعاليتها لان فرق العمل توفر بيئة تعاونية تحقق مستوى مرتفع من التماسك والتكامل بين مجموعة من الأفراد، وتقدم فرص لتجديد الأفكار وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية.

2- العمليات الفرعية لعملية التشارك المعرفي: تتضمن عملية التشارك بالمعرفة العمليات الفرعية التالية:
أ- نقل المعرفة:

تعد عملية نقل المعرفة الخطوة الأولى من عملية مشاركة المعرفة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة.² ونشير إلى أن نقل المعرفة يتم على ثلاثة مستويات، بين الأفراد أنفسهم، بين أجزاء المؤسسة، بين المؤسسة ومحيطها الخارجي كتحالفا مع مؤسسات أخرى، وعليه هناك عدة طرق لنقل المعرفة، حيث يشير Marquardt إلى أن المعرفة تنتقل داخل المؤسسات بشكل مقصود أو غير مقصود كالتالي:³

¹ - ججيق عبد المالك، ججيق زكية، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي- دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج، مجلة روى اقتصادية، العدد 08، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، جوان 2015، ص ص 254-255.

² - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 132.

³ - هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، مرجع سابق، ص 143،

- **الشكل المقصود:** ويعني أن تنتقل المعرفة قصديا داخل المؤسسة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما تنتقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقل المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.
 - **الشكل غير المقصود:** ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المؤسسة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك.
- كما صنفت **Nancy Dixon** خمسة 05 أنواع لنقل المعرفة هي¹:
- **النقل المتسلسل:** يتم عبر تنقل فرد أو فريق بخبراته وتجاريه من موقع إلى موقع ومن مكان إلى آخر، مؤديا لنفس المهام ومستخدما معرفته وخبرته، وما يميز هذا النوع من النقل السرعة والمهارة والإتقان في انجاز المهام، كما انه كفيل بعدم الوقوع في الأخطاء أو تكرارها والتي تكون في غالب الأحيان مكلفة للمؤسسات المضيفة.
 - **النقل القريب:** يتم نقل المعرفة خلاله من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي لها، ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني (معرفة واضحة وصریحة).
 - **النقل البعيد:** يقوم هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق خبراء يعتبر هو مصدر لها، ويتحرك هذا الفريق بخبراته لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية، فالمعرفة المصدرة في هذه الحالة ينقلها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.
 - **النقل الاستراتيجي:** وهو على درجة عالية من التداخل والتعقيد، نظرا للتباين والاختلاف المكاني والزمني بين فريق المعرفة الضيف (مصدر المعرفة) والفريق المضيف (متلقي المعرفة)، مثل طريقة المؤتمرات التي تتشابه فيها أكثر من إدارة وقسم، والتي تحتاج إلى فريق موسع في المؤسسة المضيفة.
 - **النقل الخبير:** يقوم به عادة شخص واحد، أي خبير واحد ليس له فريق عمل.
- وحدد باداركو ضرورة توافر أربعة شروط لنقل المعرفة وهي:²
- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وقد تكون شخصا أو شيئا آخر.

¹ - Françoise Rossion, transfert des savoir : stratégie, moyens d' action, solutions adaptées à votre organisation, Lavoisier, Paris, 2008, P 157.

² - عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص 122.

- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها.
- يجب أن يكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك وقادرة على نقلها أيضا.
- أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل.

ب- تبادل المعرفة

يضم تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتيحون معارفهم لغيرهم وكذا الأفراد الذين يبحثون عن المعارف من غيرهم. أي أنها عملية تبادلية للمعرفة تتوقف على طرفين.¹

ت- الاتصال

يعد الاتصال جوهر عملية المشاركة بالمعرفة ومعيارا مهما لنجاحها ويعني الاتصال:

- ظاهرة اجتماعية، حركية، تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار، والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال قنوات معينة.²
- هو عملية مستمرة تضم طرفين، وتتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر.³
- يرى **Kahn & Katz** بأن الاتصال هو تبادل المعلومات ونقل المعنى، أما كونتر فهو يعتبر الاتصال عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل.⁴

وعليه فإن مشارك المعرفة تتطلب الاتصال ويمكن تحليلها من خلال وظائف الاتصال، وبالاعتماد

على نموذجي (Shannon & Weaver, 1949) ونموذج (Berlo, 1960) طورت جاكوبسون (K.Jacobson) نمودجا خاصا بمشاركة المعرفة، تكون من ستة مكونات أساسية هي كالاتي:⁵

- **مصدر المعرفة (K.source):** وهو الفرد الذي يمتلك المعرفة ويقوم بنقلها إلى الآخرين، وهناك ثلاث خصائص ذات علاقة بمصدر المعرفة هي: درجة معرفته بقيمة المعرفة المتشارك بها، وموثوقيته، وحافزته لمشاركة المعرفة.
- **الرسالة (K. Message):** وتشير إلى نوع المعرفة (صريحة أم ضمنية) التي يتم التشارك بها، ومدى تلك المعرفة أي عدد المناطق الوظيفية أو الوحدات الإدارية في المنظمة التي ستأثر

¹ - حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، الأردن، 2015، ص 847.

² - سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة- مصر، 2000، ص 30.

³ - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2000، ص 24.

⁴ - لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 212.

⁵ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص 136-137.

- بالمعرفة المتشارك بها، وطبيعة المهام (روتينية أم غير روتينية) التي يتم إنجازها بالمعرفة المتشارك بها.
- **المستقبل (K.Receiver):** إذ من المعلوم أن فاعلية عملية مشاركة المعرفة تعتمد على دافعية المستقبل وسعته الامتصاصية.
 - **قناة الاتصال (Communication Channel):** وتعني الوسائل التي يتم بواسطتها إرسال الرسالة وإيصالها للطرف الآخر، وتتضمن الحواس الخمس (النظر، والذوق، والسمع، واللمس، والشم) والهاتف والانترنت والبريد الالكتروني، وغيرها. وقد أعطى هذا النموذج للتفاعلات البيئشخصية المباشرة بين العاملين أهمية خاصة لتفعيل عملية مشاركة المعرفة، فكلما كان هناك فرص أكثر للتفاعل فإن احتمالية مشاركة المعرفة ستكون أكبر.
 - **التغذية الراجعة (Feedback):** وتشير إلى ردود فعل مستقبل المعرفة واستجابته (إما شفويا أو غير شفوي) على ما قد تم إيصاله إليه من معرفة، لان هذه الاستجابة قد تؤثر في مدى تقبله للرسائل المستقبلية الآتية من مصدر المعرفة.
 - **الثقافة (Culture):** وتشير إلى قيم المنظمة ونماذجها وعقائدها واتجاهاتها وممارساتها التي تشجع عملية مشاركة المعرفة بين العاملين فيها وتحفزها وتدعمها، وتعمل على إزالة المعوقات لهذه المشاركة، وتعزز قيمة الثقة واحترام ملكية أفكار المشاركين.
- 3- معوقات التشارك في المعرفة.**
- إن تسهيل عملية نقل المعرفة وتسهيل عملية تشارك الأفراد داخل المنظمة فيها لا يعني عدم وجود معوقات تحد من عملية التشارك في المعرفة، ومن هذه المعوقات:¹
- الخوف من حصول الناس الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.
 - مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
 - مخاوف من أن يتم نقل المعرفة الخطأ وبالتالي تعريض المنظمة والآخرين للضرر.
 - الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إن لم يكن لديهم إحساس أو شعور بأن ثمة فائدة أو تعويضا ينتظرهم.
- كما توجد هناك بعض الأسباب التي تدفع الأفراد إلى مقاومة المشاركة بالمعرفة ومنها:²

¹ - ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 446.

² - أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة :عينة من المؤسسات الاقتصادية - بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، المركز الجامعي بالوادي، 2010-2011، ص 51.

- يتمتع الخبراء والمتخصصين بدرجة عالية من التقدير والاحترام من قبل الزملاء والمسؤولين نتيجة مهارتهم وهم غير مستعدين للتنازل عن هذا التقدير.
- قلة الوقت المتوفر يدفع العديد من الأفراد إلى مقاومة المشاركة في معرفتهم وخبراتهم.
- عدم توفر أنظمة مكافئة وحفز ملائمة تدفع الأفراد للمشاركة بما لديهم من معرفة.
- إن الاستفادة من المعرفة وحسن إدارتها يستوجب على إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة و يستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها، ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات المفيدة بالأهمية والاحترام.
- كما أنه من الضروري أن توفر المؤسسة الحوافز المناسبة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، وأقلها الحوافز التي تضمن استمرار تمتعهم بالاحترام بعد أن يقدموا ما لديهم من معرفة للغير، وتطوير نظم الإدارة بتوفير الدعم والشعور بالتمكن من الإدارة العليا.
- ويشير Albena & Elissaveta إلى أنه توجد أربعة عوامل رئيسية للتغلب على معوقات التشارك في المعرفة بالاعتماد على مجموعة من الممارسات هي:¹
- الوعي (Awareness): جعل كل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها يدركون المعرفة الخاصة بهم.
- الوصول (Access): إعطاء مجال ووقت كافيين لكل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها من أجل تبادل معارفهم.
- التنفيذ (Application): خلق مناخ مشجع لسلوكيات التشارك في المعرفة بين طالبيها ومن هم مصدر لها.
- الإدراك (Perception): التأكد من أن كل من طالبي المعرفة ومن هم مصدر لها لهم الفهم الكافي والسياق المتعارف لتبادل وجهات نظرهم.

المطلب الرابع: عملية تطبيق المعرفة.

إن وجود المعرفة وحده لا يكفي بل يجب تطبيق، هذه المعرفة للوصول إلى الأهداف المرجوة، وهي آخر مرحلة من مراحل ادارة المعرفة، وهي الهدف الأساسي الذي تسعى إليه ادارة المعرفة، فالمعرفة ليست لها قيمة في حد ذاتها و إنما التطبيق، الفعلي لها هو الذي يحق قيمة.²

حيث تعد عملية تطبيق المعرفة من بين أبرز عمليات ادارة المعارف وتشير هذه العملية إلى المصطلحات التالية: الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق، حيث أن التسيير الناجح للمعارف هو الذي يستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن يفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها

¹- Albena, A, & Elissaveta, G,A note on organizational learning and knowledge sharing in the context of communities of practice, Sofia University, Bulgaria, 2005, P 2.

²- David Schwartz, Encyclopedia of knowledge management, Idea Group Reference, USA, 2006, P 220.

أو لحل مشكلة قائمة، إضافة إلى ذلك يجب أن يستهدف تطبيق المعارف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق للمؤسسة النمو والتكيف.¹

وهنا يشير Burk إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير لإدارة المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وإن يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص وأشكال أخرى بما فيها جلسات التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها.²

وتطبيق المعرفة معناه إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في الاستخدام الفعلي وتطبيقها في الوقت المناسب، ويتم تنميتها وتحديثها باستمرار.³ كما يعرف تطبيق المعرفة على أنه: جعل المعرفة أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وارتباطا بالمهام التي تقوم بها.⁴

ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة مؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة.⁵

كما نشير إلى أن توظيف المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة. وقد استخدمت عدة أساليب لتوظيف المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.⁶

¹ - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 27.

² - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 125.

³ - علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 217.

⁴ - إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد 34، العدد 110، 2012، ص 188.

⁵ - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص 13.

⁶ - ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 108.

وتستلزم عملية تطبيق المعرفة توفر عنصرين أساسيين هما:¹

- العنصر البشري المدرب بشكل جيد على كيفية تحويل المعرفة المتاحة للمنظمة إلى ممارسات عمل يومية وتحقيق الاستفادة القصوى منها استرشادا بأفضل الممارسات في الصناعة، ويجب على الإدارة العليا للمؤسسات منح هذا العنصر القدر الكافي من التمكين وتزويده بالسلطات والصلاحيات والموارد اللازمة للقيام بعمله مع التنمية والتدريب المستمر له.
 - العنصر التكنولوجي من أجهزة وبرمجيات وشبكات اتصال وقواعد ومعلومات ومحركات بحث وغيرها، فلا يمكن التعامل مع الكم الهائل من المعلومات المتاحة اليوم في جميع مجالات الأعمال وتوظيفها بشكل فعال إلا من خلال استخدام تكنولوجيا معلومات متطورة.
- ويمكن للمنظمة أن تحقق استخدام المعرفة في عمليات اتخاذ القرارات بالطرق التالية:²
- **التوجيه:** من خلال إعطاء توجيهات وإرشادات للآخرين بخصوص الأشياء المطلوب منهم القيام بها.
 - **الروتينية:** أي تحويل المعرفة إلى إجراءات وقواعد توجه سلوك الأفراد، وبالتالي تدريب العاملين على التنفيذ الصحيح لهذه الأعمال الروتينية.
- وتتوجب الإشارة هنا إلى أن تطبيق المعرفة يتأثر بالمحددات التالية: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات.
- إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعنى استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

¹ - بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة تلمسان - الجزائر، 2012-2013، ص 53.

² - مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 80.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق يظهر لنا أن المعرفة أصبحت الموجود الجوهرى غير الملموس الذى تنامي دوره فى نجاح المؤسسات، والذى أدى إلى تحول بيئة الأعمال من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة تلك المعرفة الموجودة فى عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التى يمكنها الحصول عليها من البيئة المحيطة بها.

وتعتبر إدارة المعرفة من أهم التطورات الفكرية المعاصرة فى مجال التسيير و بالرغم من أنها اقترحت فى بادئ الأمر فى شكل أطر ومداخل جديدة لدراسة وفهم الأعمال المختلفة للمؤسسة إلا أنها سرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية فعالة أكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة فى عالم الأعمال وذلك نظرا لما تحققه من نتائج مبهرة من خلال ممارساتها وعملياتها التى تقوم على التشجيع على توليد المعرفة، وتخزينها، نشرها وتوزيعها فى مختلف أنحاء المؤسسة، واستخدامها فى الأعمال اليومية بكفاءة وفعالية. لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكرى، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم فى تنمية وتحسين أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة ككل.



الفصل الثالث: انعكاسات تطبيق إدارة
المعرفة على الموارد البشرية وعلاقتها
بأدائهم



تمهيد الفصل الثالث:

تؤثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة، الأولى تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لدى الأفراد، وذلك من خلال احتكاك بعضهم ببعض الآخر، وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة حيث يسمح مثل هذا التعلم للمؤسسة بالنمو أكثر، وتصبح ذات قدرة على التغير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجية، والثانية تؤدي إدارة المعرفة إلى جعل العاملين أكثر مرونة وتقبل التغيرات الحاصلة، بالإضافة إلى تدعيمها لتحقيق رضا العاملين لديها، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة في عالم الأعمال. وعليه ومن خلال هذا الفصل سيتم توضيح العلاقة بين آثار تطبيق إدارة المعرفة على الموارد البشرية بالمؤسسة وعلاقة ذلك بتحسين أدائهم.

حيث سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: أثر إدارة المعرفة في تعلم الموارد البشرية بالمؤسسة وعلاقته بمستوى الأداء.
- المبحث الثاني: أثر إدارة المعرفة في تقبل التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية.
- المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية وانعكاسه على أدائهم.

المبحث الأول: أثر إدارة المعرفة في تعلم الموارد البشرية بالمؤسسة وعلاقته بمستوى الأداء.

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعمالها. هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلى مكافأة من يندفع نحو التعلم، بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز.

ونظرا لوعي المنظمات عموما بأهمية اكتساب مواردها البشرية لمهارات، خبرات ومعارف جديدة وبصفة مستمرة، أصبحت لا تكتفي باستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات والمستوى التعليمي العالي وحسب، بل أيقنت أن الاستمرار في تعليمهم هو مصدر قوتها والسبيل الوحيد لمسايرة التحولات الحاصلة.

والتعلم يمكن أن يكون شخصيا كما يمكن أن يكون تنظيميا، وكلا النوعين من التعلم يعد على قدر كبير من الأهمية للمنظمات، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار أن أداء المنظمات هو دالة لأدائها، وأن الأداء الفردي يتأثر بصورة أو بأخرى بعملية التعلم.¹

ويربط معظم الأفراد عادة بين التعلم و التعليم خاصة التعليم الرسمي في المدارس والجامعات وبالرغم من أن هذا يبدو منطقيا، إلا أنه هناك تعلم من نوع آخر يتم داخل المنظمات، فالفرد حديث التعيين يتعلم في مجال المنظمة أشياء مثل: متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبه، من أي شخص يطلب المساعدة في العمل، من وجهة نظر الأداء فهو يتعلم أيضا كيف يؤدي عمله بفعالية، ما هو المطلوب منه تحقيقه، ما هو الأداء الذي يستحق مكافأة، أما من وجهة النظر الاجتماعية فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين، و ما هو السلوك المقبول، وغير المقبول، ما هي معايير الجماعة ومن وجهة نظر السياسة يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه ومن يجب عليه تجنبه ومن الذي يجب أن يثق فيه، أما من وجهة نظر المسار الوظيفي فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقية وما هي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها وما هي التي يجب عليه تجنبها، إذن فمن الواضح أن معظم الحياة التنظيمية وكذلك سلوك الأفراد داخل المنظمات يتأثر بالتعلم و بعملية التعلم.²

و على هذا الأساس جاء هذا المبحث لدراسة العلاقة بين التعلم التنظيمي كنتاج لتطبيق مدخل إدارة المعرفة في المؤسسة والموارد البشرية بها وانعكاس ذلك على مستوى أدائهم الوظيفي.

المطلب الأول: ماهية التعلم.

خصص هذا المطلب الأول لتوضيح مفهوم التعلم بصفة عامة، أنواعه وأهم المبادئ التي يقوم عليها هذا المصطلح.

¹ - ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016، ص 159.

² - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1999، ص67.

أولاً: مفهوم التعلم.

هناك العديد من التعاريف لمفهوم التعلم، وهي عادة ما ترتبط بالبُعد أو المنظور أو مجال التخصص الذي يتم تناوله. فعلى سبيل المثال، يختلف معنى التعلم كمفهوم عام في مجال التربية والتعليم، عنه في مجال علم النفس، وكذلك عن تعريفه في مجال الإدارة والعمل المؤسسي (التعلم التنظيمي) حيث يعرف كما يلي:

- يعرف التعلم بأنه مجهود شخصي ونشاط ذاتي يصدر عن المتعلم نفسه وقد يكون كذلك بمعونة من المعلم وإرشاده.¹
- التعلم هو عملية تغيير شبه دائم في سلوك الفرد، لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك ويتكون نتيجة الممارسة، كما يظهر في تغيير الأداء لدى الفرد.²
- يعرف التعلم بأنه عملية تنقيح الأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة لها القدرة في توجيه أو إرشاد متخذ القرار.³
- وهو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الاجتماعية والثقافية المحيطة به، وذلك من خلال التفكير والدراسة والممارسة، أو نتيجة عمليات التعليم التي حصل عليها، وتتم عمليات التعلم لكل إنسان بشكل تلقائي، حيث تتفاعل ظروفه الشخصية وقدراته مع ما يحيط به من ظروف اجتماعية وثقافية لاستثمار تعلمه من أجل تطوير نفسه وقدراته.⁴
- التعلم هو نشاط يقوم به الفرد ويؤثر في نشاطه المقبل.⁵
- التعلم هو عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال.⁶
- ويمثل التعلم عند J.C.Sperandio مظهر للتغيير من حيث تنوع الأداء كما يعتبره أيضاً ميكانيزم بشري لاكتساب المعارف (النظرية، العملية، والسلوكية)، أما بالنسبة لـ Brintt-Mari BARTH فالتعلم يسمح لنا بالتمييز بين الأشياء المادية والمجردة.⁷

1 - إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص 127.

2 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 124.

3 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 242.

4 - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 154.

5 - عبد الله حسن مسلم، مرجع سابق، ص 180.

6 - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 244.

7- Jean-Mari Bruneau, Jean-François Pujus, le management des connaissances dans l'entreprise (ressources humaines et system d'information), préface de Jean-Pierre Bouyssou, édition d'organisation, Paris, 1992, P P 64 -65.

- وبعض المصادر المتخصصة تعرف التعلم بأنه عملية يبدأ أو يتغير بموجبها نشاط ما عن طريق التفاعل مع موقف يتم التعرض له، شريطة ألا يكون تفسير خصائص التغيير في النشاط على أساس النزعات الفطرية، أو النضج أو الحالات الوقتية للكائن الحي.¹
- يمكن القول أيضا أن التعلم هو عملية الاستفادة من الخبرة وهو عملية تطويرية، بمعنى أن ما نكسبه من معلومات ومهارات هو حصيلة تراكمية لخبراتنا الحياتية، ويمكن النظر إلى التعلم على أنه عملية تفاعلية مشتركة ينتج عن تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به عن طريق العمل والحركة، أو عن طريق المشاهدة والتمييز والإدراك.²
- إذن فالتعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة كما أن التفاعل الاجتماعي يعزز الرضا الوظيفي (الذاتي) في ظرف العمل، وتساهم التطورات العلمية واستخدام التكنولوجيا في دفع العاملين للعمل بكفاءة وتحسن ظروف العمل وتعزز قدراتهم ومعلوماتهم ومعارفهم وتعمقها، وهذا التعليم المعمق له تأثير على المعرفة لدى الأفراد ويؤدي إلى تغيير في السلوك وينعكس إيجابا بحيث يحقق النتائج والأهداف التي يسعى إليها الأفراد والمنظمة معا.³
- ومهما تعددت وتتوعدت مفاهيم التعلم فإن غالبيتها تدور حول فحوى عملية اكتساب المعرفة، إذ إن التعلم وسيلة مهمة وفاعلة في اكتساب المعرفة وتطبيقها، وأن غالبية التعاريف تحتوي على العناصر التالية:⁴
- إن التعلم عملية هادفة إذ لا بد وأن تنعكس إيجابا على نتائج الأداء.
- تغيير السلوك، وبالطبع نحو الأفضل لاسيما في مجال المنظمات، حيث يتم بواسطة التعلم والتدريب رفع مستوى الأداء وجعله يستند إلى المعرفة المتناسبة مع المهارة.
- أنه عملية تفاعلية بما يحيط بالفرد عن طريق المشاهدة والحركة والعمل.
- أنه عملية تكاملية تحتوي على جميع العمليات ذات العلاقة بالتعلم مثل المحتوى والزمان والمكان والأشياء الأخرى ذات العلاقة.
- يمكن تحفيز التعلم بالمعرفة والخبرات الجديدة، ويظهر ذلك بشكل واضح في فرق العمل المتعدد التخصصات حيث يسعى كل فرد للتعلم من الآخرين.
- تجاوز التعلم النمط السطحي في التعلم القائم على اكتساب المعلومات والمهارات إلى نمط التعلم العميق القائم على تأثير المعرفة لتغيير السلوك.

1 - زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011، ص 132.

2 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 128.

3 - جمال يوسف بدير، مرجع سابق، ص 88.

4 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 128.

ويحدث التعلم بصفة عامة وفق الخطوات التالية:¹

- يتسلم المتعلم المادة، ويدركها على أنها عناصر جديدة من المعرفة.
- يتم فحص العناصر الجديدة لاكتشاف صحتها أو خطئها.
- يتم تدوين عناصر المعرفة الجديدة من قبل المتعلم من خلال ترميزها وتمثيلها وتنظيمها حسب الأولويات.

ونشير إلى أن حدوث عملية التعلم تتوقف على الكثير من المفاهيم منها:²

- أن يكون هناك مثيرات تحرك دوافع الأفراد لإتباع أنماط سلوكية تساعدهم على إشباع حاجاتهم، ففي الكثير من منظمات الأعمال يتم استخدام الحوافز المعنوية والمادية لتحريك الدوافع.
- ضرورة توافر القدرات والوعي والمهارات لدى الأفراد حتى تتم عملية التعلم وبسرعة.
- ضرورة ملائمة النتائج مع التوقعات التي توصل لها الأفراد بعد قيامهم بالتحليل والدراسة والربط للوصول إلى أهدافهم.

ثانياً: أنواع التعلم.

يمكن تقسيم التعلم إلى الأنواع التالية:³

- **التعلم المعرفي:** يعني اكتساب الفرد لمعلومات معرفية من خلال العملية التعليمية، وهذه المعلومات تدخل في الإطار الثقافي للفرد، وما نتعلمه من معارف ومعلومات، وما نكتسبه من مفاهيم وقواعد وطرق تفكير.
- **التعلم العقلي:** ويعني زيادة القدرة على الانتباه وتدريب الذاكرة، والقدرة على حل المشكلات.
- **التعلم الانفعالي الوجداني:** الإنسان لا يعيش منفرداً في البيئة، وإنما يعيش ضمن مجتمع متكامل، وهذا المجتمع يفرض عليه أن يتحكم في انفعالاته حتى تتناسب هذه الانفعالات مع المواقف التي سيتعرض لها هذا الإنسان، وهذا التعلم يشتمل على الاتجاهات والميول والعواطف.
- **التعلم اللفظي:** تعلم الفرد للطريقة المناسبة لنطق الحروف والطلاقة اللفظية، والحديث بلغة سليمة، والتعبير عن المشاكل والأفكار، واختيار العبارات الصحيحة.
- **التعلم الاجتماعي:** ويعني زيادة معرفة الفرد بالقوانين الاجتماعية، واحترام هذه القوانين وطاعة النظام.

وهناك من صنف التعلم إلى ثلاثة أصناف هي:⁴

1 - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 147.

2 - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار إتراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009، ص 200.

3 - ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 161.

4 - إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص 129.

- 1- **التعلم الفردي:** حيث يتدرب الأفراد على الاعتماد على أنفسهم لتحقيق أهداف تعليمية تتناسب مع قدراتهم واتجاهاتهم، ويدخل ضمن هذا النوع من التعلم ما يسمى بالتعلم الذاتي، ويتم التقويم في هذا النوع من التعلم وفق معايير موضوعية مسبقاً مثل الاختبارات. وفي هذا النوع من التعلم تتاح الفرصة للفرد للعمل بشكل فردي لتحقيق أهدافه الخاصة وفي ضوء قدراته الخاصة ويتحدد مدى قربه أو بعده من معايير الامتياز التي حددت بشكل مسبق.
- 2- **التعلم التنافسي:** إذ يتنافس الأفراد فيما بينهم لتحقيق هدف تعليمي محدد يفوز بتحقيقه واحد أو مجموعة قليلة، ويتم التقويم في التعلم التنافسي وفق منحنى مدرج من الأفضل إلى الأسوأ.
- 3- **التعلم التعاوني:** حيث يعد الأفراد ليعملوا مع بعضهم البعض داخل مجموعات صغيرة، ويساعد كل منهم الآخر لتحقيق هدف تعليمي مشترك ووصول جميع أفراد المجموعة إلى مستوى الإتقان، ويتم تقويم الأداء وفق معايير موضوعية مسبقاً.

ثالثاً: عناصر التعلم.

- تقوم عملية التعلم على مجموعة من العناصر يتم ذكرها كما يلي:¹
- **الدوافع:** وهي مهمة لحدوث التعلم، وهي تعتمد على حاجات الأفراد كمحرك لسلوكهم، وهي تشكل عوامل داخلية غير مشبعة.
 - **المنبهات (الإيحاءات):** وهي الموجه لدوافع الفرد، وهي تعمل على تهيئة الجو المناسب لحدوث الاستجابة السلوكية ويجب أن تتناسب المنبهات مع توقعات الفرد حتى يمكن توجيه الدوافع وإحداث الاستجابة المطلوبة.
 - **الاستجابة:** يعتبر أسلوب الفرد نحو الاستجابة لدافع تعلم، فالاستجابة تصرف وسلوك الفرد الناتج عن منبه، وهناك ارتباط بين المنبه والاستجابة له، وتعتمد الاستجابة على أنماط التعلم المألوفة لدى الفرد.
 - **التعزيز:** وهي تعمل على زيادة حدوث الاستجابة، أو هي منشط لحدوث الاستجابة كنتيجة لمنبه، والتعزيز عبارة عن منبهات تساعد على زيادة أو بقاء قوة الاستجابة.

رابعاً: مبادئ التعلم.

- هناك مجموعة من المبادئ يجب أخذها بعين الاعتبار لإحداث عملية التعلم لدى الأفراد، حيث تعد معظم أشكال السلوك التي يمارسها الفرد هي نتيجة للتعلم، لذلك يجب مراعاة المبادئ الآتية:²
- كلما توافرت لدى الفرد رغبة قوية نابعة من دوافعه في الداخل كانت عملية التعلم أسرع.

¹ - عبد الرزاق الرحاطة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص 310.

² - ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 162.

- تتوافر لدى الفرد طاقة كبيرة للتعلم، ولكن عملية استغلال هذه الطاقة تتوقف على رغبة الفرد وإيمانه وقناعته بالتعلم، حيث تزداد قدرات الفرد وخبراته كلما تعرض لأنواع جديدة من المعرفة.
 - قدرات ورغبات الفرد على تعلم أشياء جديدة تتوقف على مقدار ما توفر لديه من تعلم سابقا.
 - يستطيع الفرد استخدام ما توافر لديه من معارف وخبرات في بيئة معينة في مجتمعات وبيئات أخرى.
 - تساعد جماعة العمل على زيادة قدرة الفرد على تعلم أفكار ومفاهيم جديدة قد تكون ايجابية أو سلبية.
 - معرفة الفرد لنتائج عمله تساعده وتحفزه على الإسراع في عملية التعلم.
- فالتعلم يتكون نتيجة تلقي الفرد معلومات وأفكار جديدة من خلال ما تعرض له من مواقف وتجارب، وكذلك يتكون التعلم نتيجة لانعكاس تلك المعلومات على سلوكه، وبالتالي يحدث التعلم عادة في مواقف التفاعل الاجتماعي. كما يلاحظ أن ظاهرة التعلم هي عبارة عن عملية إدراكية جديدة تقود إلى أنماط سلوكية مختلفة، ف قدرة الفرد على التعلم تتوقف على قدرته في إدراك الأشياء المحيطة به بشكل دقيق وشامل، حيث تساعد المفاهيم والكلمات والمعلومات والتجارب التي مر بها الفرد على زيادة قدرته الإدراكية، وزيادة قدرته على التفكير والتنبؤ.¹

المطلب الثاني: ماهية التعلم التنظيمي.

- سيتم في هذا المطلب شرح مفهوم التعلم التنظيمي، ما يميز التعلم التنظيمي عن التدريب والتعليم، خصائص، ومراحل التعلم التنظيمي، وأسباب الاهتمام به.
- أولاً: مفهوم التعلم التنظيمي.**

قدمت مجموعة من التعاريف للتعلم التنظيمي نذكر منها التالي:

- حيث عرفه (Argyris and Schon, 1978) بأنه التعلم الذي تعمل فيه المنظمة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء، كما عرفه (Fiol and lyles, 1985) بأنه عملية تحسين أعمال المنظمة من خلال الفهم والمعرفة، ووصفه (Dodgson,1993) بأنه الطريقة التي تبنى وتدرك بها المنظمة المعرفة والنمطية التي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها وفق ثقافتها، ومن ثم العمل على ضبط وتنمية كفاءتها بتحسين واستخدام المقدرات والمهارات العالية لقوى العمل المتوافرة لديها.²
- أيضا هو عملية من خلالها ينشد المديرون تحسن قدرة العاملين على فهم وإدارة المؤسسة وبيئتها من خلال تمكينهم من اتخاذ القرارات التي ترفع باستمرار من الفعالية التنظيمية.³

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، مرجع سابق، ص 207.

² - طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، معهد الرياض- المملكة العربية السعودية، ماي 2006، ص ص 247- 248.

³ - عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، ط 1، دار البداية، عمان - الأردن، 2011، ص 126.

- يعرف التعلم التنظيمي على أنه طريقة للتحسين الفردي والتنظيمي، بالعمل في مجموعات صغيرة حيث يعالج الأفراد قضايا أو مشاكل تنظيمية مهمة ويتعلمون من محاولاتهم لتغيير الأشياء.¹
 - أيضا هو الطريقة التي يتعلم من خلالها الأفراد في المنظمة، باستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات، وفهم كيفية التعلم، وكيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في إطار الثقافة التنظيمية، وتشجيع التعلم على المستوى الفردي، الفرق والمنظمات، و كيف يتم الانتقال بين هذه المستويات.²
 - هو تلك العملية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة عن العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات، هذا يتطلب أن تتصف تلك المعرفة بطبيعة تشاركية بين الموارد البشرية بالمؤسسة وتقيم من قبلها باستمرار، مما ينتج عنه تكامل في المعرفة بينهم.³
 - كما ينظر للتعلم التنظيمي على أنه يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم وينتج من خلال ذلك اكتسابهم المعارف والخبرات.⁴
 - يمثل التعلم التنظيمي تلك العملية التي تمكن المنظمات من التكيف مع بيئتها والتعلم منها، بقصد زيادة فرص بقاءها، وذلك من خلال تحسين النشاطات المستندة إلى المعرفة والفهم الأفضل.⁵
 - إذن فإن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف، مهارات وخبرات جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها.
- ثانيا: ما يميز التعلم التنظيمي عن التدريب والتعليم.**

تسعى معظم المنظمات المعاصرة لتطوير أداء عاملها ولكنهم يختلفون بعدد الوسائل التي من خلالها يتم تحقيق ذلك الهدف، فمن المنظمات من يكتفي بالوسائل التقليدية لتحقيق ذلك مثل التدريب "Training" لاكتساب المهارات "Skills" إضافة إلى التعليم "Education" حيث بدأت هذه المنظمات بمنح العاملين فيها فرصاً تعليمية في المعاهد والجامعات وباستخدام الخريجين في هذه المعاهد والجامعات لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة علمياً أما المنظمات التي لا تعتبر هذه الوسائل التقليدية (التدريب والتعليم) كافية لتطوير مستويات أداء عاملها أضافت شكلاً ثالثاً لتحقيق ذلك الهدف ألا وهو أسلوب التعلم التنظيمي حيث وجهت اهتمامها لهذا الأسلوب الذي يتصف بخصائص معينة تميزه عن الأسلوبين الآخرين (التدريب والتعليم).

¹ - Juoly O'Neil , ED.D & Victoria J. Marsick, Understanding Action Learning, Anacom, New York, 2007, P7.

² - Peter Busch, Tacit Knowledge in organizational learning , IGI Publishing, New York, 2008, P23.

³ - عبد البارى إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين -منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2008، ص 54.

⁴ - بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015، ص 219.

⁵ - إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص 266.

- وفيما يلي نوضح أهم ما يميز التعلم التنظيمي عن هذين الأسلوبين كما يلي:¹
- إن التدريب سواء ذلك الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل المنظمة في موقع العمل، يحمل بعداً آلياً في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج أو مع الوثيقة من أجل المعالجة، كذلك الحال مع التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات. وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة (صبيغ، أساليب، أدلة عمل، مقرر دراسي) يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب. ولكن مع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي.
 - إن كلا من التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج الشركة وموقع العمل ومن أفراد خارجيين لا علاقة لهم بالمنظمة التي يعمل فيها الأفراد اللذين يتدربون أو يعملون. وبالتالي فإن التدريب والتعليم يعتبران أنشطة غير سياقية، أما التعلم فإنه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراد وأشياءه لذا فإن التعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقياً.
 - إن كلا من التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة، فهما يحملان قدراً من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها، أما التعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام، مما يجعله أكثر تأثيراً على تميز المنظمة من جهة وأكثر انعكاساً على عائد الشركة من جهة أخرى.

ثالثاً: خصائص التعلم التنظيمي.

يمتاز التعلم التنظيمي بالخصائص التالية:²

- أنه عملية هادفة ومخططة: تسعى إلى تعديل سلوك الأفراد من خلال جعل التعلم راسخاً في أذهانهم، لتحسين أدائهم، وزيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها.
- أنه عملية مستمرة: لا تتوقف عند مرحلة معينة من حياة الأفراد والمنظمة، وإنما تستمر معها ومعهم طيلة الحياة.
- أنه ينصب على ذاكرة المنظمة: ويسعى إلى تنقيحها وتجديدها من خلال الحصول على معارف جديدة.
- أنه يحدث في جميع المنظمات: وفي أي موقع من مواقع العمل سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، كما أن هذه المنظمات تختلف من حيث سرعتها ومهاراتها في التعلم.
- أنه يقدم تسهيلات التعلم لكل أفراد المنظمة: وليس لمجموعة معينة فقط.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 238-239.

² - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 390.

- أنه حصيلة أو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة.
- أنه يتحدد بالقياس النوعي للمهارات والجدارات وبوجود المخرجات.
- أنه يركز على فهم المعلومة واكتسابها بأكثر من وسيلة عملية كانت أو نظرية.
- وأخيراً فإن عملية التعلم التنظيمي ليست شيئاً مستقلاً عن ثقافة وبيئة المنظمة حيث إن هذه العملية تؤثر وتتأثر بها، وذلك فيما يتعلق ببناء المنظمة وطبيعة البيانات الموجودة فيها وكيفية حفظها لهذه البيانات، ثم علاقاتها الأخرى التي تتعامل معها.¹

رابعا: مراحل عملية التعلم التنظيمي.

تمر عملية التعلم التنظيمي بمجموعة من المراحل وهي كالتالي:²

- 1- **مرحلة الكشف:** يتم في هذه المرحلة الإعلان عن الرغبة في تطوير مشروع ما، حيث يتم طرح أو عرض هدف التعلم على مجموعة الفاعلين، الذين يجب عليهم تنمية وتطوير تعلم جماعي من أجل تنفيذ هذا المشروع.
- 2- **مرحلة التعبئة:** في هذه المرحلة يعرض الفريق المكلف بالمشروع على الفاعلين تغيير البنية الرسمية لإدارة المشروع، فهو يحاول الحصول على التحام وقبول كل عناصر المنظمة المعنيين بالمشروع.
- 3- **مرحلة إنتاج الخبرات:** وتمثل هذه المرحلة قلب المشروع، حيث يمكن خلالها ظهور نوعين من الخبرات. خبرات ذات علاقة مباشرة بموضوع المشروع وهي ما يطلق عليها الخبرات المركزة (expériences centrées) حول هذا المشروع، وأخرى ليست لها علاقة مباشرة بموضوع المشروع ويطلق عليها الخبرات غير المركزة (expériences délocalisées).
- 4- **مرحلة الاختبار:** وتتمثل في تحليل التغيرات الحاصلة في المنظمة، سواء في الممارسات أو في الخطط المعرفية التي تقود هذه الممارسات.
- 5- **مرحلة الإبعاد والتميز:** وتسمح هذه المرحلة بتسجيل الممارسات المكتسبة في الروتينيات التنظيمية وإبعاد تلك التي تعتبر غير مرضية، ويتم خلالها أيضا تعديل الذاكرة التنظيمية بتسجيل المعارف الضمنية والصريحة التي تم خلقها خلال المشروع.

¹ - نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، الإصدار الثلاثون، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز - السعودية، 2012، ص 33.

² - إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 285.

خامسا: أسباب الاهتمام بالتعلم التنظيمي.

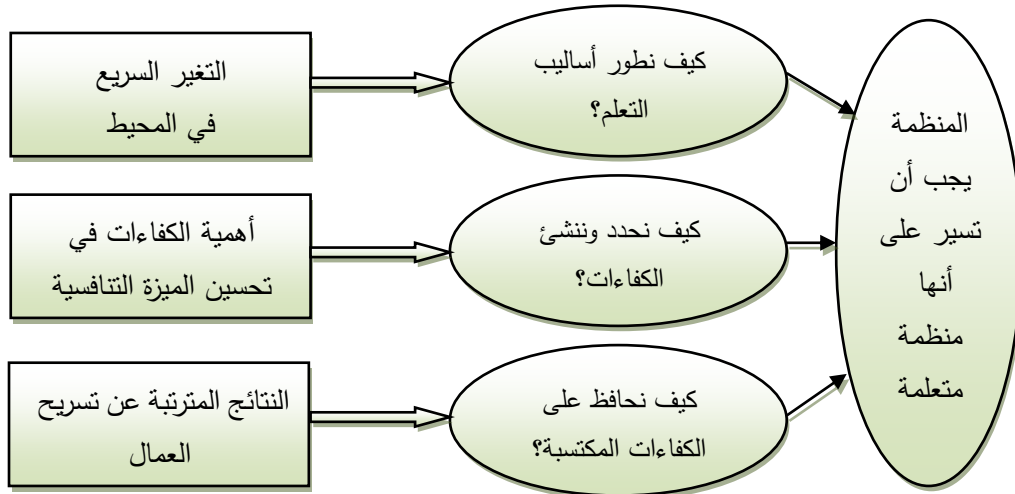
يمكن إبراز أسباب ومبررات الحاجة إلى التعلم التنظيمي في ما يلي:¹

- **التفجر المعرفي المتسارع:** وذلك على جميع النواحي، فكثيرا ما نسمع عن اختراعات واكتشافات جديدة وطرق عمل جديدة تم التوصل إليها، فهذه تفرض التعلم كضرورة حتمية للاستمرار والتقدم.
- **التغير السريع في التقنيات بشكل عام وتقنيات التعلم بشكل خاص:** لاسيما بنوك المعلومات ومراكز الخبرة والبحوث والاستشارات والشبكة العالمية، حيث سهلت جميعها مهمة الاطلاع والوصول إلى المعرفة، من أي مكان حتى من المنازل أو المكاتب.
- **التنافس بين المنظمات:** حيث أصبحت المنظمات في عصر العولمة وحرية التجارة تبحث عن الفرص التجارية في أي مكان من العالم وتبحث عن الوسائل التي تمكنها من السيطرة على الأسواق والأذواق، وهذا بالتأكيد يتطلب توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها، الأمر الذي يشير بصورة أو بأخرى إلى أهمية التعلم والتركيز عليه.
- **التغير السريع والمتواصل في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية** الذي يشهده العالم والذي صار يفرض تغيرا في مطالب الناس بسبب التغير في أذواقهم وطموحاتهم وقيمهم.
- **قيام الاقتصاد والمنظمات على المعرفة:** حيث أن المعرفة هي التي تنشئ الثروة وهي الرأس المال الفكري، حيث تنفق المنظمات القائمة على المعرفة جزءا كبيرا من ميزانيتها على البحث والتطوير وتوجهها نحو المعرفة التي تلعب دورا أساسيا في صنع الميزة التنافسية، ولا بد من نشر هذه المعرفة، ولا يأتي ذلك بالشكل الصحيح إلا من خلال التعلم.
- **النظر للعلم على أنه وسيلة مهمة للابتكار:** حيث أنه من خلاله يكتسب الأفراد معارف جديدة قد توصل عند تطبيقها إلى الابتكار.
- **التطور السريع:** لاسيما في وسائل وتقنيات الإنتاج حيث أصبحت المنافسة قائمة على الوقت الأقصر والمنتجات ذات الدورة الإنتاجية القصيرة.

من خلال هذه الأسباب يمكن أن نستنتج أهمية التعلم التنظيمي وهذا ما من خلال الشكل التالي:

¹ - إبراهيم الخولف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 141-142.

الشكل رقم (3-1): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2010، ص 29.

من خلال الشكل يتضح لنا أن أهمية التعلم التنظيمي تكمن في كونه يحتم على الأفراد أن يطلعوا على كل ما يستجد، من فكر ومعرفة ونظريات وتقنيات ساعة بساعة، هذا إن أرادوا مجرد الاستمرار والبقاء أما إذا كانوا يتطلعون للتميز والنماء فينبغي أن يكون لهم إسهام في توظيف ما يستجد وتطبيق ما يكتشف، وفي إثراء وتطويره، بإضافة معرفة جديدة أو اكتشاف تقنية تمهد لتطبيقها.¹

المطلب الثالث: أساسيات مفاهيمية حول التعلم التنظيمي.

في هذا المطلب سيتم توضيح كل من أساليب التعلم التنظيمي، مستوياته، متطلبات الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، إضافة إلى معوقات التعلم التنظيمي.

أولاً: أساليب التعلم التنظيمي.

إن للتعلم على صعيد المنظمات عدة أساليب لكل منها إيجابياتها وسلبياتها، وإن اختيار أي منها يعتمد على طبيعة عمل المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية ونوعية المعرفة التي تريد الحصول عليها، ومن أبرز هذه الأساليب ما وصفه (Argyris and Schon, 1978) باعتبارهما أول من تناول مفهوم التعلم التنظيمي، حيث أوضح أنه توجد هناك ثلاث أساليب تنحصر في التعلم أحادي الحلقة Single Loop Learning والتعلم ثنائي الحلقة Double Loop Learning، والتعلم ثنائي الثنائي Deutero learning – وسيتم توضيحها كما يلي:²

1- التعلم أحادي الحلقة Single Loop Learning: تتعلم المنظمة عند اكتشاف الأخطاء ويتم تصحيح مسارها من غير المساس بسياساتها وبأهدافها، وهذا النمط من التعلم يضيف قاعدة معرفية جديدة إلى أنشطة المنظمة من أجل تقوية اختصاصها وزيادة كفاءتها وكفايتها، ولا

¹ - عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 29.

² - طارق حسن محمد الأمين، مرجع سابق، ص ص 250-252.

يطالب بتغيير السياسات المرسومة والأهداف القائمة، ولنما يساهم في عملية تحقيقها بسهولة ويسر، وهذا النمط من التعلم سمي بمسميات مختلفة من قبل المؤلفين منها: مستوى التعلم الأدنى (Lower level Learning) للكاتبين (Fiol and lyles, 1985)، والتعلم التكيفي (Adaptive Learning) للمؤلف (Senge,1990)، والتعلم غير الاستراتيجي (Non-Strategic Learning) للمؤلف (Mason,1993) وجميعها تصب في نفس المفهوم وبالمعنى والشرح نفسه وتنادي بأهمية اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

2- التعلم ثنائي الحلقة Double Loop Learning: يرتبط التعلم ثنائي الحلقة ارتباطا وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة، فبعد أن تكتشف المنظمة الأخطاء وتصحح مسارها في المدى القصير وبناء على الأهداف والسياسات المرسومة أصلا يفكر الإداريون بالمنظمة ويطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات، والسياسات والأهداف الجارية حاليا في المنظمة، أي على المنظمة تغيير أهدافها وسياساتها في المدى البعيد لتقليل المستجدات التي طرأت والمتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة وتطور في التقنية (Dodgson,1993)، وهذا النمط من التعلم سمي أيضا بمسميات مختلفة من قبل المؤلفين منها: مستوى التعلم الأعلى (Higher- level Learning) للكاتبين (Fiol and lyles,1985)، والتعلم التوليدي (Generative Learning) أو التعلم لكي تتوسع مقدرات المنظمة (Learning to Expand an Organization Capabilities) للمؤلف (Senge,1990)، والتعلم الاستراتيجي (Strategic Learning) للمؤلف (Mason,1993)، وكما عرف التعلم الاستراتيجي بأنه العملية التي يمكن بها للمنظمة تحسين بيئتها من خلال الأساليب التي تؤدي إلى التوسع في مدى أهدافها، أو انه مدى الموارد والعمليات المتاحة لها من اجل معالجة الأهداف الموسوعة أصلا.

3- التعلم ثنائي الثنائي Deutero – learning: يقع هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها إجراء التعلم الأحادي والتعلم الثنائي، بمعنى أنه لا يحدث أي نوع من أنواع التعلم إذا لم تدرك المنظمة أهمية التعلم، فإدراك المنظمة أنها غير متعلمة يفتح لها آفاق التعلم والمعرفة، وهذا يعني معرفة المنظمة بالأساليب والطرق والعمليات التي تقودها إلى التعلم، واحد هذه الأساليب أو الطرائق التي تفيد المنظمة هو تقويم الأداء، فمثلا عندما تحدد المنظمة الفجوة بين النتائج المستهدفة والأداء الفعلي تدرك أنها بحاجة إلى التعلم والى خلق بيئة جديدة تعمل على سد هذه الفجوة.

ولقد طور **Peter Buch** فكرة حلقات التعلم حيث توصل إلى ما يلي:¹

- 1- التعلم أحادي الحلقة: ويبحث عن الكفاءة في العمل.
- 2- التعلم الثنائي الحلقة: ويتساءل عن أسباب عدم الكفاءة في العمل ثم الالتزام بالتفكير الإبداعي.
- 3- التعلم الثنائي المضاعف الحلقة: وفيه يطرح التساؤل عن كيفية التعلم، و هو ما يعبر عليه في المنظمة بالتفكير الذاتي.
- 4- التعلم الثلاثي الحلقة: حيث يتطلب تساؤلاً مستمرا و متواصلا بطريقة موضوعية وهادفة بغرض الحفاظ على التحسين المستمر.

ثانيا: مستويات التعلم التنظيمي.

يتم التعلم التنظيمي على ثلاث مستويات هي الفردي والجماعي والمنظمي نوضحها كما يلي:

1- **التعلم الفردي**: يتشكل التعلم الفردي باكتساب كل عامل للمعرفة، وتطوير مهاراته، وتبنيه لوجهات نظر واعتقاده بأن كل هذا سيساعده في نجاح المنظمة، كما يحظر الموظفين للتغيير المحتوم الذي ينجم عن الأهداف وأساليب العمل، ويخلق المزيد من الوعي الذاتي، هذا ما وصفه Peter Senge بالإجادة الفردية، أو ترجمه آخرون "الحذق الشخصي"، وهي سلسلة من الممارسات والمبادئ التي يجب أن تطبق لتصبح عملية، عندما يصل إلى الإجادة الفردية، فإن المبادئ والممارسات ترسي أساسا للتحسين المستمر للإجادة الفردية.²

2- **التعلم الجماعي**: يتجلى هذا التعلم الجماعي في الآتي ذكره:³

تبدأ عملية التعلم الجماعي من خلال مشاركة الأفراد في المناقشات التي يقوم بها أعضاء الفريق، مع الوعي بنماذجهم الذهنية والرغبة في عدم التمسك بها (أي الانفتاح الفكري)، وتكوين وتبني تفكير مشترك، والنظر إلى الموضوعات المتعلقة النقاش من زوايا جديدة. وعلى سبيل المثال لا يتوجب أن ينظر العاملون في إدارة خدمة المتعاملين إلى المشكلة أو الأمر المطروح للتطوير من منظور معايير الخدمة المتميزة فقط، بل أيضاً من منظور الموارد البشرية وإدارة الإستراتيجية، وذلك نظراً لمدى ارتباط ودعم مستوى الخدمة الحالي مع ما تتضمنه رؤية ورسالة المؤسسة.

ويساهم الفريق المتعلم (Learning Team) في الوصول بالأداء المؤسسي إلى أعلى درجات المهنية والاحترافية، ويكون ذلك نتيجة للتوظيف الأمثل لأداء الأفراد بشكل جماعي وبما يفوق أدائهم الفردي نتيجة التنسيق المتميز لأداء الجماعي المشترك. ويمثل التعلم الجماعي أعلى مستويات التعلم المنظمي.

¹ - محمد الباي، دور التعلم التنظيمي في دعم و تعزيز تسيير المشاريع - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2015، ص ص 110-111.

² - محمد الباي، مرجع سابق، ص 108.

³ - علي محمد الخوري وآخرون، التعلم المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2015، ص ص 63-64.

3- **التعلم المنظمي:** وهي الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الإجراءات والأنظمة التي تعيق عملية التعلم وتسبب المشاكل، ويعتمد نجاح المنظمة على الدوام بمدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقويمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية، عندها يمكن أن تتعلم المنظمة.¹ ونقول في هذا الصدد (Crossan, 1999) أن المستويات الثلاثة للتعلم متصلة بأربعة عمليات اجتماعية ونفسية هي:²

- **الحدس:** هي مرحلة لاشعورية تحصل على مستوى الفرد.
- **التفسير:** أي تفسير العناصر التي يشعر بها الفرد خلال التعلم ويشارك بها على مستوى الجماعة.
- **الدمج:** فيها يحصل تغيير الفهم على مستوى الجماعة مما يمكن من نقلها إلى جميع مستويات المؤسسة.
- **إعطاء الصبغة المؤسسية:** في هذه المرحلة يتم تضمين ما تم تعلمه في الأنظمة والممارسات والهياكل والأعمال الروتينية.

وفي المؤسسات يشكّل التعلّم الفردي الأساس للتعلّم الجماعي وكذلك للتعلم المنظمي، فالتعلم الجماعي يتمتع بالوظيفة الحيوية لنقل المعرفة والتي من خلالها - يتحوّل التعلم والمعرفة الفردية إلى تعلم تنظيمي أو مؤسسي، ويؤكد ذلك على أهمية توافر مهارات معينة في العاملين، وأن تتم عمليات التعلم في ضوء ثقافة تنظيمية إيجابية وقوية، وذلك في إطار وجود رؤية مشتركة تحقق توجهات وسعي مشترك ذي اتجاه واحد للعاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم. وقد أوضح أحد تقارير منظمة العمل العربية أن الممارسات الحديثة في الإدارة تركز على أهمية الأفراد العاملين أو ما يطلق عليه رأس المال البشري، وهذا المورد يختلف عن غيره من الموارد في أنه هو من يستخدم تلك الموارد ويحسن من القدرة على استثمارها لصالح أهداف المؤسسة، وعلى ذلك فهو يتميز عن غيره من عناصر أو مدخلات الإنتاج ويمكن القول إن المهمة الأساسية والمشاركة بين المتخصصين والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية من جهة وكل مدير ومسؤول عن العاملين من جهة أخرى تتحدد تلك المهمة في تطوير معارف ومهارات وقدرات العنصر البشري من خلال كافة الأساليب والطرق الممكنة والمؤدية لذلك.³

¹ - مؤيد السالم، مرجع سابق، ص 157.

² - شاكر جار الله وإياد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، العدد 2، عمان - الأردن، 2008، ص 198.

³ - نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، الإصدار الثالثون، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، مرجع سابق، ص ص 36 - 37.

ثالثاً: متطلبات الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

إن أساس التعلم التنظيمي هو الفرد بما يحمله من تجارب وأفكار وتأملات وبالتالي لا بد من إثارة التساؤل حول كيفية نقل المعارف التي في عقول الأفراد إلى المنظمة وتحديدًا إلى ذاكرتها التنظيمية من أجل استفادة العاملين منها، ويقضي التنويه هنا إلى عملية النقل هذه لا تسير في اتجاه واحد (أي من الفرد إلى المنظمة) وإنما لا بد من مساهمة الإدارة في تنمية مهارات وقدرات الأفراد أيضًا. ويرى كل من (Probst et Buchel, 1997) أن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يتوجب توفرها قبل انتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي وهي:¹

- **الاتصالات:** يعتمد تشكيل الرؤية الجماعية الحقيقية على الفهم المتبادل بين العاملين عن طريق ما يسمى بوسائل اللغة والاتصالات، إن النجاح في تكوين المعرفة التنظيمية يعتمد أساسًا على مدى نجاح الإدارة في فتح قنوات الاتصال ونقل المعلومات بين العاملين وإشاعة الثقافة التي تشجعهم على تحويل أفكارهم ورغباتهم وقيمهم التي يخزنونها بداخلهم إلى كلمات وقضايا معلنة يمكن تداولها وانتشارها في المنظمة حتى يمكن لها أن تجد طريقها للاندماج في عمليات ومنتجات ونظم وخدمات المنظمة.

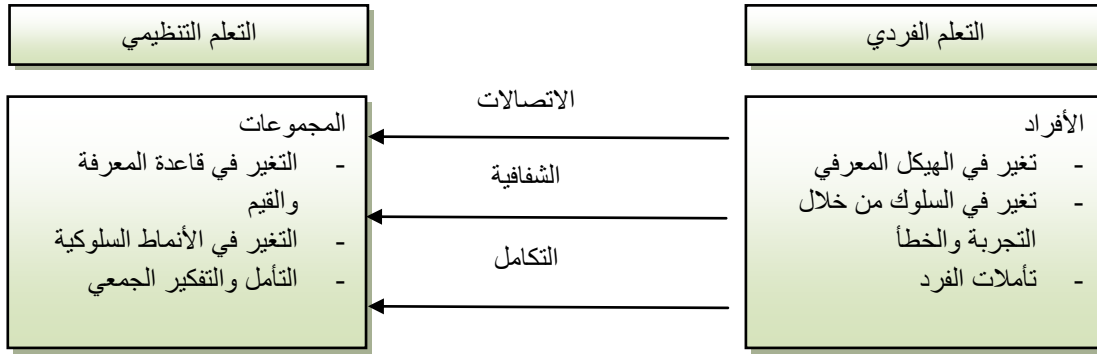
- **الشفافية:** ومن جهة أخرى فإن الاتصالات ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المنظمة إلا إذا تمكنت المنظمة من جعل عملية مخرجات ومدخلات الاتصال متاحة لجميع العاملين، وتفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية، ولهذا الشكل من التخزين قيمة وسيلية لأنه يمكن العاملين من الدخول إلى ذاكرة المنظمة، ومن أجل جعل العمليات التعليمية جزءًا من المنظمة يستلزم الأمر إتاحة هذه المعرفة لجميع العاملين لأغراض التأمل والإتيان بالأشياء الجديدة.

- **التكامل:** أما المتطلب الثالث لانجاز عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي فهو التكامل، ونعني به تكامل العمليات الجماعية في المنظمة، وهذه نقطة أساسية لأننا عندما نرغب في جعل المعرفة الفردية متاحة للمنظمة لا بد من تكامل أعمال العاملين مع بعضهم البعض، إذ يحتاج العاملون إلى هيكل متكامل يساعد على تطوير قابلياتهم ومهاراتهم، كما تحتاج المنظمة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي.

ويوضح الشكل التالي عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

¹ - مؤيد السالم، مرجع سابق، ص ص 149 - 150.

الشكل رقم (3-2): عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.



المصدر: مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، ط1، دار الكتاب الجامعي، بيروت- لبنان، 2014، ص 150.

رابعاً: معوقات التعلم التنظيمي.

إن عملية التعلم التنظيمي ليست عملية سهلة بل تواجهها العديد من الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تقف في طريقها سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الأفراد أو على مستوى المجتمع ككل:¹

1- على مستوى المنظمة: هناك العديد من المعوقات التنظيمية للتعلم التنظيمي على مستوى المنظمة وتؤثر سلباً فيه أهمها:

- **الهيكل التنظيمية التقليدية:** تتصف الهياكل التنظيمية التقليدية بأنها هياكل جامدة وغير مرنة، وتؤكد على الهرمية والتسلسل الوظيفي، والتمسك الحرفي بالإجراءات، مما يعيق تدفق المعلومات وعدم إتاحتها للجميع بالتساوي، ومن ثمّ إعاقة عملية التعلم، وعليه تتطلب المنظمات المتعلمة هياكل شبكية مرنة تساعد على التعلم وتشجيعه.
- **القيادة التقليدية:** هي تلك القيادة التي تتمسك بالإجراءات الروتينية و مقاومتها للتغيير، وعدم تشجيعها للحوار وعدم الانفتاح على الآخرين، وضعف الشفافية لديها، و ابتعادها عن فرق العمل، وعدم الثقة في الأفراد، وكذا رفضها لتفويض الصلاحيات، و احتكارها للمعلومات أو لفئة محدودة جداً من الأشخاص، وعدم رغبتها في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، كل هذه الأمور تؤدي إلى ضعف نشر المعلومات بين المرؤوسين، وضعف درجة تعلمهم أيضاً، وعليه يتطلب التعلم التنظيمي قيادات تحويلية مرنة تشجع التعلم وتفتح عليه.
- **الثقافة التنظيمية السائدة:** تتمثل هذه الثقافة السائدة في طبيعة المناخ التنظيمي والعلاقات السائدة بين أعضاء المنظمة، ونمط القيادة السائد ونمط الاتصال والعادات والتقاليد والأعراف والقيم السائدة، ودرجة مساندة هذه الثقافة لبرامج التعلم، فقد تكون هذه الثقافة بما تحويه من مفردات وقيم وعادات سلبية مانعة لعملية التعلم و إعاقته، وعليه يجب على المنظمة تكوين ثقافة تنظيمية

¹ - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص 394 - 397.

داعمة لبرامج إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وأن تعمل على نشر القيم التي تدل على تعظيم أهمية التعلم التنظيمي.

- **ضعف الإمكانيات المادية:** إذ تلعب الإمكانيات المادية دور بالغ الأثر في التعلم التنظيمي، فالمنظمات التي لديها قدرة مالية تقوم بتوفير جميع ما يلزم لخدمة التعلم التنظيمي، حيث تقوم بجلب التقنيات اللازمة لذلك وتقديم التسهيلات، و تعمل على تشجيع التعلم بشكل عام من خلال توفير فرص التعلم لأفرادها ومنح الوقت اللازم لذلك، مكافأة الإنجاز و الإبداع ... الخ، وعكس ذلك المنظمة ذات الإمكانيات المادية المحدودة.

- **عدم توفر البنية التحتية:** وبخاصة التكنولوجية منها اللازمة لتحسين عملية التعلم المنظمي وبناء المنظمة المتعلمة.

- **عدم رغبة المنظمة بالتعلم:** وقد يرجع السبب في ذلك إلى رضا المنظمة بواقعها الحالي وعدم رغبتها في التغيير، وإلى طبيعة القيادة والثقافة التنظيمية السائدتين فيها وغير الداعمتين للتعلم.

- **التعلم الوهمي:** قد تلجأ المنظمة عن جهل أو قصد إلى تفسير الظواهر أو تفسير النتائج المتحققة بصورة خاطئة، أو أنها تتوهم النجاح وتحاول البقاء على ما هي عليه، وقد تصر على جعله خبرة ناجحة وقابلة للتكرار والمحاكاة خلافا لما هو متحقق فعليا، وقد يقود هذا الوهم إلى تعلم وهمي، وهو ما يسمى بالنجاح الموهوم.

2- على مستوى الأفراد:

من أهم معوقات التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد ما يلي:

- **عدم توافر الأفراد المؤهلين القادرين على التعلم:** وقد يرجع السبب في ذلك إلى استقطاب المنظمة للأفراد من ذوي الخبرة المتدنية أو المستوى التعليمي المنخفض توفيراً للمال وتخفيضاً للنفقات الرأسمالية المتمثلة بالرواتب.

- **عوامل نفسية:** وقد يعود ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي السلبي السائد في المنظمة، وشعور الفرد بالتوتر النفسي، وعدم الرضا عن العمل والولاء له أو حتى شعوره بالغرور بأن من سينقل إليه من معلومات لا يساوي شيئاً مما عنده، مما يؤدي إلى عدم رغبته في التعلم بغرض تطوير عمله.

- **مقاومة التعلم:** إذ يتطلب التعلم تطبيق أفكار جديدة قد تستلزم تغييرات مهمة في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة، أو في طرق نقل المعلومات وإيصالها إلى الآخرين، مما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير لدى الأفراد حفاظاً على الوضع السائد، ثم مقاومة عملية التعلم.

3- على مستوى المجتمع والبيئة الخارجية:

- ضعف اهتمام المنظمات المماثلة في التعلم واكتفاؤها بالنسخ والتقليد.
- قلة الموارد ومحدوديتها، مما يضعف من برامج التدريب والتعلم المستمر.

- الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية السائدة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي قد تعيق عملية نقل المعلومات ونشرها بين المنظمات.

المطلب الرابع: المنظمة المتعلمة.

من خلال هذا المطلب سيتم الإشارة إلى مفهوم وخصائص المنظمة المتعلمة.

أولاً: مفهوم المنظمة المتعلمة.

يعتبر مصطلح المنظمة المتعلمة أحد المصطلحات التي حظيت بانتشار واسع خلال السنوات القليلة الماضية، باعتبار أن استخدام مفهوم ومبدأ المنظمة المتعلمة يتشكل أساساً من مكونات أي برنامج من برامج إدارة المعرفة، وقدمت عدة تعاريف للمنظمة المتعلمة ندرج منها ما يلي:

- تعد المنظمة المتعلمة منظمة القرن الحادي والعشرين المتسمة بسرعة التغيرات، وكثرة التحديات، وتقدم التقنية وسبل الاتصالات، وتوليد المعرفة وإدارتها، والاهتمام برأس المال الفكري الذي يتولد عن العنصر البشري معاملة وتقديراً وثقة، وتحفيزاً على التعلم والابتكار والمشاركة في صياغة الرؤية، وبلورة الإستراتيجية واتخاذ القرار.¹

- إن المنظمة المتعلمة هي منظمة تعتمد الأسلوب الجماعي للتعلم، وتعمل إدارتها باستمرار على تحسين قدرتها على إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من التعلم داخل وخارج المنظمة، واستخدام التقنية المناسبة لتنظيم التعلم والإنتاج.²

- هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.³

- كما يُعرّف بيتر سينج المنظمة المتعلمة بأنها مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يأخذون على عاتقهم مهمة التعلم والتحسين والتطوير بصورة مستمرة من أجل تقديم القيمة المضافة التي يريدونها.⁴

- ويرى Marquardt المنظمة المتعلمة بأنها " المنظمة التي تتعلم جماعياً وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج".⁵

¹ - Watkins Karen E, Marsick Victoria J, Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, Advances in Developing Human Resources, Vol 5, No 2, Thousand Oaks, Ca:Sage, May 2003, P 147.

² - Michael J Marquardt, Op.cit, P 2.

³ - هدى صقر، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة- مصر، أبريل 2002، ص 2.

⁴ - علي محمد الخوري وآخرون، مرجع سابق، ص 51.

⁵ - Michael J Marquardt, Op.cit, P 2.

- وتعرف أيضا "بأنها المنظمة التي يحدد فيها كل واحد من العاملين المشكلات ويقوم بحلها بما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم وتحقيق أغراضها".¹

وعليه يمكن تعريف المنظمة المتعلمة بأنها منظمة متمكنة من اكتساب المعرفة وتوسيع لتطوير المهارات المعززة لفهم وإدراك إدارتها، وتعبّر عن رؤية مستقبلية بتركيزها على أن المنظمة نشاط اجتماعي، وأنها تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز، من خلال تحفيز العاملين فيها على المستوى الفردي والجماعي لزيادة قدراتهم على تحقيق أهدافها.

ثانيا: خصائص المنظمة المتعلمة.

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات ويجمع معظم علماء الإدارة والباحثين في التنظيم على أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة، وتتميز المنظمة المتعلمة بخصائص عديدة أهمها:²

- وجود قوة دافعة تحث العاملين في المنظمة على التعلم المستمر، والتحصيل العلمي، وتوليد المعرفة وتطبيقها، والتكيف مع المستجدات.
- سعي المنظمة الدائم للحصول على المعرفة، بتهيئة الظروف المناسبة للتعلم، وتوفير المواد والوسائل اللازمة لذلك، وتقديم كافة التسهيلات التي تسهم في توليد المعرفة، والمتابعة والتقييم المستمرين.
- وجود هيكل تنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق الواحد.
- توافر أنظمة إدارية مرنة بنظم معلومات حديثة، واستخدام واسع لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
- تحديد الغرض الذي يتم من أجله التعلم وإنتاج المعرفة، حيث تقوم المنظمة المتعلمة بتحديد هدفها المعرفي، وما يقتضيه ذلك من تحديد نوع المعرفة التي تريدها المنظمة، وتحديد الأنشطة اللازمة للحصول على المعرفة وكذلك الأفراد القادرين على ذلك، وتطبيقها ومتابعة التطبيق.
- وجود نوع من التساؤل المستمر حول المعرفة، ونوع الصعوبات والعوائق التي تحول دون الحصول على المعرفة وتطبيقها من أجل معالجتها وتعزيز أماكن القوة.

¹ - بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجى، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد 02، غزة - فلسطين، 2011، ص 399.

² - أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 155.

- إشاعة ثقافة تنظيمية تحوي الجوانب العديدة لإدارة المعرفة، وتشجع على اكتساب المعرفة، تقاسمها، توزيعها، تخزينها، توثيقها، تفسيرها، وتطبيقها ضمن عمليات المنظمة، ومتابعة ذلك لتصحيح المسار وتعزيزه.

ويمكن توضيح الفروق الجوهرية بين خصائص المنظمة المتعلمة وخصائص المنظمة التقليدية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): المنظمة التقليدية مقابل المنظمة المتعلمة.

خصائص المنظمة المتعلمة	خصائص المنظمة التقليدية
تمتلك هيكل تنظيمي أفقي	تمتلك هيكل تنظيمي عمودي
تمتلك ثقافة مكيمة ومتطورة مع البيئة	تمتلك ثقافة جامدة غير متطورة.
تقوم بالمهام وفقاً لتفويض الأدوار وتمكين العاملين	تقوم بالمهام وفقاً للإجراءات الروتينية شديدة التعقيد في أكثر الأحيان
تعتمد إستراتيجية تفاوضية تعاونية عند التعامل مع المنافسين	تعتمد إستراتيجية تنافسية في التعامل مع المنافسين
تعتمد أسلوب المشاركة بالمعلومات لإنجاز الأعمال	تعتمد النظم الرسمية لإنجاز الأعمال
تعتمد أسلوب التحفيز لتشجيع عاملها على التعلم المنظمي لتحسين مستويات أدائها لإنجاز المهام بتميز وإبداع	تعتمد أسلوب التدريب التقليدي والتعلم التقليدي لزيادة مهارة عاملها.
تعتمد وجهة النظر التي تركز على الجماعة في التعلم المنظمي والإنتاج وتقييم الأداء وتقديم الحوافز	تعتمد وجهة النظر التي تركز على الفرد أكثر من الجماعة في الإنتاج والتدريب وتقييم الأداء وتقديم الحوافز
تعتمد المعايير الكمية والنوعية لتقييم إنجاز عاملها لتحديد درجة التميز والإبداع تبعاً لهذه المعايير التي لها علاقة مباشرة بالإنجاز	تعتمد معايير الأداء الوصفية المتعلقة بالسلوك اليومي والصفات الشخصية عند تقييم أداء عاملها والتي غالباً لا تتعلق هذه المعايير بالإنجاز
يعتمد أسلوب تفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرارات في أكثر الأحيان.	يعتمد أسلوب المركزية في أكثر الأحيان في اتخاذ القرارات.
يعتمد أسلوب التحفيز الإيجابي أكثر من اعتمادها أسلوب التحفيز السلبي (العقوبات).	يعتمد أسلوب التحفيز السلبي أكثر من اعتماد أسلوب التحفيز الإيجابي

نظام مغلق تجاه البيئة الخارجية.	نظام مفتوح ومكيف مع البيئة الخارجية
القدرة الضعيفة على التكيف مع البيئة	القدرة العالية على التكيف مع البيئة.
نعتمد أساليب إنتاج غير متطورة	تعتمد أساليب إنتاج متطورة
معاملتها مع العاملين لا يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجريب الابتكارات المبدعة.	تعاملهم مع العاملين يشجعهم على الإبداع والابتكار وتجريب ما تم ابتكاره في التطبيق العملي للوصول إلى نتائج أفضل.
قدرتها ضعيفة للاستفادة من تجاربها الماضية لضعف عنايتها بالذاكرة التنظيمية أو انعدام هذه الذاكرة لديها في أكثر الأحيان.	قدرتها عالية للاستفادة من تجاربها الماضية لوجود ذاكرة تنظيمية لديها معتنى بها.
تعتمد الأساليب التقليدية في حل المشاكل التي تواجهها باستمرار والتي لا تعتمد أسلوب البحث العلمي	تعتمد أسلوب البحث العلمي في حلها للمشاكل التي قد تواجهها وفق أساليب علمية مبتكرة ومبدعة
تكون ثقة العاملين بسياساتها ضعيفة.	تكون ثقة العاملين بسياساتها قوية.

المصدر: فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة - دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، الإصدار 64، جامعة بغداد - العراق، 2011، ص 129.

المطلب الخامس: العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

تكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون أن التعلم التنظيمي ينشأ ويعم أرجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية ادارة المعرفة، وبما أن هذه الأخيرة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف إلى ما تنطوي عليه من تغيرات لها تأثير في عمليات المؤسسة وبذلك تعد عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي.¹

كما أن إدارة المعرفة تقوي التعلم التنظيمي لأن الإدارة الجيدة للمعرفة توفر فرص أكثر للتعلم، فإدارة المعرفة هي طريقة تجعل التعلم رسمياً من خلال الاستراتيجيات، والهياكل، والعمليات. ويسعى كل من ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي إلى إحصاء ورسملة المعارف المتاحة واكتساب وإنتاج معارف جديدة واعتبارها كرسيد وثروة، ويوجد التعلم التنظيمي عندما يبني أعضاء المنظمة معارف فعالة بالنسبة إلى مهمة المنظمة، أين تكون هذه المعارف مشفرة أو مخزنة في ذاكرة المنظمة. ويمكن اعتبار عمليات خلق المعرفة تعلمًا، على اعتبار التعلم هو اكتساب المعرفة أو الفهم أو البراعة من خلال تعلم يسمح لنا بالتمييز بين المعرفة كعملية والخبرة والدراسة وتعريف عمليات اكتساب المعرفة أو خلقها، أو

¹ - رفعت عبد الحليم الفاعوري، ادارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005، ص 85.

المعرفة كشيء مدرك بالحواس، أي أننا عند اكتساب معرفة نحتاج لعمليات تعلم لمساندة ذلك الجهد، أين تحدد غاية التعلم عندنا بشكل معرفتنا (أهي ضمنية أم صريحة)، وينتج عن وجود غايات مختلفة حول التعلم مجموعات متعددة من المعارف وتتطلب أنواع المعارف المختلفة عمليات تعلم مختلفة.¹

كما أن عمليات إدارة المعرفة تظهر كأساس يسمح بتطوير عمليات التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي من خلال حدوث التفاعل بين الأفراد الذي تتمثل نتائجه في اكتساب مهارات ونماذج عقلية مشتركة، هذا التعلم يسمح بتحسين الأداء ويساعد في تحقيق أعلى مراتب الأداء والمتمثلة في التميز والإبداع، وبالتالي يمكن القول أن عمليات إدارة المعرفة والتعلم تحقق نفس الغرض من حيث تحقيق أعلى درجات النضج والتقدم والتطور في الأداء.

وتعتبر المنظمات المتعلمة البيئة التنظيمية الفاعلة لإدارة المعرفة من حيث أنها تركز على توليد معرفة جديدة، ونقل المعرفة الموجودة، وتضمين المعرفة لمنتجاتها وخدماتها وعملياتها، وتعزيز القدرة على اكتساب المعرفة ومن مصادرها المتنوعة من خلال تسهيل الوصول إلى هذه المصادر ودعمها.

وتشير بأنه قد يتعلم الفرد من خلال تفاعله مع الآخرين في المنظمة وحواراته معهم، أو من خلال التقليد والملاحظة والاستماع، أو من خلال التدريب ويكون هذا تعلمًا رسميًا، أو من خلال الإطلاع وقراءة الكتيبات والنشرات عن المنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وبرامجها وإجراءات العمل فيها وسياساتها وتشريعاتها الناظمة ومنتجاتها وخدماتها... الخ، أو من خلال حضور المؤتمرات والندوات ومناقشة نتائجها وتوصياتها مع الزملاء في المنظمة، وعليه يكون اكتساب المعرفة هنا تعلم.²

وباختصار تستطيع إدارة المعرفة مساعدة الأفراد العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة،³ ويمكن إتمام ذلك بمختلف الطرق التالية:⁴

- التبرير: عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.
- الذاتية: عملية تحويل المعرفة الظاهرية إلى ضمنية.
- العلاقة الاجتماعية: تساعد الأفراد على اكتساب الخبرة ويتم ذلك عادة من خلال دمج نشاطاتهم مثل عقد الاجتماعات، وعقد المناقشات غير الرسمية.
- الممارسة والتطبيق العملي: حيث يستطيع الأفراد الاختلاط مع غيرهم من الأفراد خارج المؤسسة من أجل الحصول على المعرفة.

¹ - حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2، الجزائر، 2015-2016، ص 118.

² - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 108.

³ - عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص 166.

⁴ - خضر مصباح إسماعيل طيطي، مرجع سابق، ص 119.

المطلب السادس: أثر التعلم التنظيمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

هناك علاقة بين التعلم التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية تتجلى من خلال النقاط التالية :

- إمداد العاملين بسمات تجعلهم قادرين على معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التقني الهائل، بحيث لا ينحصر دورهم فقط في نقل المعرفة ولكن في التفاعل مع المعلومات والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة منها بالقدر الذي يساهم في رفع كفاءة وتحسين الأداء.
- إن التعلم التنظيمي يقوم بعملية تهيئة العاملين بتوفير جميع المتطلبات التي تجعلهم قادرين على اكتساب المعرفة بصورة مستمرة والإفادة منها لتحسين أدائهم.
- يعمل التعلم التنظيمي على تزويد العاملين بالتقنيات والموارد الملائمة لطبيعة النشاط، والنفوذ إلى قنوات الاتصال والمعلومات المرشدة إلى الأداء، وزيادة القدرة على انجاز الأهداف.
- التعلم التنظيمي يؤدي إلى تقويم سلوك العاملين من خلال جعل التعلم راسخا في أذهانهم لتحسين أدائهم و معالجة مشاكل التذمر من طبيعة العمل بتعزيز العلاقات الإنسانية.
- من خلال التعلم التنظيمي يكتسب الأفراد معارف جديدة قد توصل عند تطبيقها إلى الابتكار.
- كما يحضر الموارد البشرية للتغيير المحتوم الذي ينجم عن الأهداف وأساليب العمل.
- إكساب المورد البشري بالمؤسسة المهارات اللازمة والتي تعطيه ثقة في نفسه، تجعله يحسن ويرفع من أدائه دون الاعتماد على الآخرين، وهذه المهارات حددها " ديبير كوفمان" في كتابه تعليم المستقبل في ست مهارات كما يلي:¹
- الوصول للمعلومات: الرؤية - التجربة - آراء الخبراء.
- وضوح التفكير: المنطق الإستراتيجي - الرياضيات - الأطر العلمية لحل وتحليل المشكلات بشكل إبداعي.
- فعالية الاتصال: التدريب لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة وأساليب وطرق الاتصال الرسمي وغير الرسمي.
- فهم المجتمع الخارجي: فهم أبعاد وعلاقات المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقضايا العالمية المعاصرة.
- فهم البيئة الداخلية: المساعدة على التعرف على فهم رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، السياسات المالية والإنتاجية ونظم وقواعد العمل

¹ - نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، الإصدار الثلاثون، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، مرجع سابق، ص 36.

وعليه فإن التعلم التنظيمي يهدف إلى غرس الاتجاهات الإيجابية وتطوير سلوكيات الموارد البشرية، وذلك من خلال مايلي:¹

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلمون كيفية التفكير في الأمور والمسائل بشكل صحيح، عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح للوصول إلى استنتاجات حولها.
- تعليم الموارد البشرية كيف تستخدم قدراتها في عملية الإبداع وخلق أشياء جديدة.
- تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصور في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح ومعرفة ما سوف تؤول إليه وتشكيل تصور حولها.
- تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور أي فهم الأمور العامة المشتركة مع الآخرين.
- تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل، فيتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين وكيف يفهمهم و كيف يتصل بهم ويتعاون ويتناقش ويصل إلى حلول وأشياء جديدة مبتكرة معهم وكيف يتم التنسيق الجماعي.
- تعليم الموارد البشرية كيف تفهم الأشياء الجديدة وتدرک محتواها، وعدم الخوف منها وعدم مقاومتها بل العكس تحديها.
- تعليم الموارد البشرية كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة، فيعلم الفرد كيف ينقل الموقف وظروفه المحيطة به وأسباب حدوثه إلى عقله بشكل صحيح،
- تعليم الموارد البشرية كل جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية والابتعاد عن تعليمه الأشياء المتقادمة، أو التي ليسوا بحاجةها.
- تهيئة الموارد البشرية نفسياً ومعنوياً وخلق القابلية لديهم للتعلم.
- أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع.
- إعطاء الوقت الكافي للمتعلم لكي يطبق ما تعلمه ويلمس التأثير الذي أحدثه تعليمه في رفع مستوى أدائه، والتأكد بعد ذلك من فاعلية تطبيق ما تعلمه.
- لكي يؤتي التعلم تماره المتمثلة بتحقيق الاستفادة الجيدة منه لدى المتعلم، يتوجب خلق الدافعية لدى الفرد ليستفيد مما يقدم له من مواد تعليمه وهذا يكون عن طريق التحفيز المناسب.
- يتوجب نجاح برامج تعلم الموارد البشرية والى حد كبير، على ما توفره المنظمة من دعم مادي ومعنوي، فعليها تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 448-449.

المبحث الثاني: أثر إدارة المعرفة في تقبل التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء الموارد البشرية.

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة حقيقة هامة في مجال الأعمال، ألا وهي مباشرة التغييرات التنظيمية من أجل بناء أسسها حسب معطيات السياق العام الذي تعمل ضمنه والسير على المنهج الذي حدده هذا السياق، وأصبح التغيير التنظيمي أمر حتمي وضروري ولازم للمنظمات، كما أنه عملية مستمرة يحمل في طياته دائما التجديد والتطوير وهو بذلك يتلاءم مع الطبيعة والمنطق الذي تقوم عليه الحياة فما كان على الأفراد والمنظمات سوى التأقلم والتكيف مع أنماط التغيير الجديد وإيجاد الطرق والوسائل لمعايشته وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم كل من مصالح الفرد والمنظمة على حدّ سواء.

وعليه يتضح أن نجاح المنظمات واستمرارها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغييرات في بيئتها وتتطلب عملية التأقلم مع هذه التغييرات البيئية إحداث التغيير التنظيمي الملائم سواء كان التغيير في التقنية المستخدمة أو في الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات.

ومن الطبيعي أن تثير عملية التغيير التنظيمي مهما كان حجمها ومستواها في المؤسسات مواقف وردود أفعال العاملين بها هذه المواقف التي من شأنها أن تكون محفزا ودافعا لعملية التغيير أو معوقا يقف في وجه التغيير.

وقد تناول هذا المبحث دراسة التغيير التنظيمي وقبوله من طرف الأفراد العاملين وأثر ذلك على أدائهم.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

خصص هذا المطلب للتعرض لماهية التغيير التنظيمي من خلال التطرق إلى المفهوم، الأهمية، الأهداف، الأنواع للتغيير التنظيمي، وأهم عناصر ومبادئ التغيير التنظيمي.

أولا: مفهوم التغيير التنظيمي.

يعتبر التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية، فقد كثر الحديث عنه وتناوله الكتاب والباحثين تحت مسميات عديدة منها التغيير والتطوير والتحديث.

وتجدر الإشارة قبل الشروع في تقديم مفهوم التغيير التمييز بين مفهومي التغيير والتغيير، فالتغيير مصدره داخلي ذاتي يكاد يكون اقرب إلى مفهوم النية والقصد، في حين أن التغيير عملية استجابة للتغيير، وهو أي التغيير إستراتيجية معقدة تتناول المعتقدات التنظيمية والاتجاهات والثقافة والقيم والهيكل التنظيمي من أجل إعدادها لمواجهة التحديات البيئية المتسارعة. إن عملية تطوير المنظمة وتغييرها عملية مقصودة ومخططة تهدف إلى رفع مستوى كفاءة المنظمة وتحسين قدراتها في حل مشكلاتها من خلال إحداث تأثير

إيجابي على مدخلاتها وعملياتها، وعندما يقع التغيير داخل منظمة ما، يسمى تغييراً تنظيمياً، حيث يتناول كافة أبعادها ومكوناتها، ويتسم بأنه مخطط بشكل مسبق.¹

ولقد تعددت وتوعدت تعريفات التغيير التنظيمي، فهناك من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء، ونسوق في هذا المجال بعض التعاريف كما يلي:

- التغيير التنظيمي هو: "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية".²
- التغيير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".³
- عرف التغيير التنظيمي على أنه "جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين، عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم، وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً".⁴
- كما يعرف أيضاً بأنه: "نتاج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه، وللتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته".⁵
- تعبر عملية التغيير التنظيمي عن "حركة الانتقال الجذري أو التدريجي من واقع راهن إلى حالة جديدة تختلف عن سابقتها أو عن الحالة القائمة. وقد يتضمن التغيير تحسين أو تطوير طبيعة عمل أو نشاط المؤسسة لغرض تحقيق الأهداف بصورة أفضل".⁶
- التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".⁷

¹ - حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص 175.

² - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1999، ص 17.

³ - Wind, J and Main, Y, Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London, 1999, P18 .

⁴ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان - الأردن، 2003، ص 322.

⁵ - بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحياي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان - الأردن، 2015، ص 28.

⁶ - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000، ص 369.

⁷ - عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة - مصر، 2000، ص 9.

- يقصد بالتغيير التنظيمي "العملية التي من خلالها تتحرك المنظمة من وضعيتها الحالية إلى وضعية مستقبلية مرغوبة لرفع كفاءتها".¹
 - التغيير التنظيمي هو "استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط".² فهو وسيلة للتسيير حتى تستطيع المؤسسة التأقلم مع محيطها.³
 - في حين عرف عمر وصفي عقلي التغيير التنظيمي بأنه: "نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها، والتي تحدث بداخلها وخارجها في البيئة التي تعيش في كنفها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا، بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث".⁴
 - أما ثابت عبد الرحمن إدريس فقد عرفه بأنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز".⁵
- من التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه نشاط ضروري ومستمر يقوم على التحول والانتقال من الوضع الراهن والمتعارف عليه إلى وضع آخر منشود بهدف تحقيق التحسين والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي.

تأتي أهمية التغيير التنظيمي من كونه مواكبة للتطورات والمستجدات وتماشيا مع الظروف والمتغيرات الحاصلة في العالم، والتغيير مسألة لا بد منها لإدخال التعديلات اللازمة في المنظمة بهدف التطوير والتحسين النوعي والكمي، والتغيير هو ظاهرة إنسانية اقتصادية اجتماعية وسياسية مركبة تتعدى أهميتها

¹ - Gareth R .Jones, Organizational Theory Design and Change, Pearson Edition International, America, 2007, P269.

² - Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie -Structure- Décision, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997, P340.

³ - Pascal Paillé, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, L'Harmattan, Paris, 2003, P 96.

⁴ - جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 16.

⁵ - ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005، ص 397.

وتتجاوز حدود ما يحقق في الحاضر وتمتد إلى المستقبل،¹ كما تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في النقاط التالية الذكر:²

- يتفق الخبراء بصفة عامة على أن إحداث التغيير يعتبر متطلباً لضمان الاستمرارية وحيوية المؤسسة.
- يعتبر التغيير ضرورياً لتحقيق الاستجابة للمتغيرات البيئية مثل احتياجات وتوقعات العملاء، التطورات التكنولوجية، التشريعات الحكومية.
- ينظر المديرون إلى التغيير باعتباره أداة حيوية لتحقيق النجاح للمؤسسة، وهم لذلك يشجعون العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء.
- قد يعكس التغيير حاجة شخصية لبعض المديرين وأحد المداخل لتحقيق التميز الإداري.
- يمثل التغيير أداة لتحقيق الاستجابة للضغوط الاجتماعية ومواجهة توقعات فئات المجتمع للمنظمة.
- يساعد تقبل التغيير على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي.
- ينظر إلى التغيير باعتباره أداة مدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة الفاعلية للمؤسسة.

ثالثاً: أهداف التغيير التنظيمي.

تعتبر محاولة المنظمات إحداث التغيير التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن وحفظ استقرارها في وسط التغيرات التي تحدث في المناخ المحيط، فالتغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية؛ وإنما يكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة ومن أهداف التغيير التنظيمي ما يلي:³

- 1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- 4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- 5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- 6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- 7- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التقليدية.

¹ - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص 151.

² - جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006، ص 47.

³ - محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2007، ص ص 19 - 20.

8- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.

9- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع العاملين للعمل باستخدام منهج المكافئة والعقاب، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية في السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات، ودفع الأفراد للعمل باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الايجابية وليس العقاب، ويشجع الرقابة الذاتية، أو بمعنى آخر نقل المنظمة من النظام البيروقراطي إلى النظام الحيوي بالمنظمة.

10- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتتسجم مع التغيرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق عمل جماعية.

11- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.

12- القضاء على الصراعات التي قد تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل.

13- إدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي للمنظمة بطريق سليمة يقبلها الأفراد وإجراءات التعديلات اللازمة في نظم المنظمة الداخلية والمطلوبة لإنجاح التغيير التكنولوجي.

14- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن.

15- زيادة قدرة الأفراد المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفائها، وزيادة صراحة الأفراد عند اتصالهم ببعض.

16- زيادة دافع الأفراد للعمل وذلك باستخدام نظام حوافز فعال.

17- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

رابعاً: أنواع التغيير التنظيمي.

يتطلب نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع التغيير، فهناك عدة أنواع وأشكال

من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف، وهي على النحو التالي:

أ. **التغيير الشامل والتغيير الجزئي:** إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة، والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة

- والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج وأساليب إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.¹
- ب. **التغيير المادي والتغيير المعنوي:** وهذا وفقا لمعيار موضوع التغيير، حيث يتمثل التغيير المادي في التغيير الهيكلي والتقني، أما التغيير المعنوي فيشمل الجانب النفسي والاجتماعي، وقد تكون بعض المنظمات قد أحدثت تغييرا في معداتها وأجهزتها لتصبح متطورة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها بقيت على رتابتها وجمودها، وهنا يصبح التغيير سطحيا وغير فعال. لذا فالتغيير المادي يجب أن يتلازم مع التغيير المعنوي ليصبح ذا قيمة وفائدة.²
- ت. **التغيير السريع والتغيير التدريجي:** يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.³
- ث. **حسب معيار التخطيط:** نجد التغيير المخطط وغير المخطط نوضحهما كما يلي:⁴
- **التغيير المخطط:** يحدث بصورة مخططة نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، ويقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين محسوب في المنظمة أو احد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.
 - **التغيير غير المخطط أو العشوائي:** هو عملية تلقائية تقوم بها بعض المؤسسات كإجراءات انفعالية أو ردود أفعال لمعالجة حالات مفاجئة وطارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها المؤسسة مما قد يسفر عنه نتائج غير مطلوبة وضارة.
- ج. **حسب معيار الاستجابة للتغيير:** وفقا لهذا المعيار نجد الأنواع التالية للتغيير:⁵
- **التغيير استجابة لظروف خارجية:** تباشر الإدارة في التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في الأداء والعمل بنفس الطريقة السابقة أمرا متعذرا، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر منه تغييرا حقيقيا.

1 - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 28.

2 - رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 152.

3 - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 29.

4 - زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012، ص 37.

5 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2001، ص 263.

- التغيير التماسا لحل مشكلات ذاتية: يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم، قد تتعلق هذه المشاكل بجانبين هامين هما:
 - قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به.
 - ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.
- التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه: يهدف التغيير في هذه الحالة إلى تمكين المنظمة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقا لما يرتضيه التنظيم، وهذا النمط من التغيير أصعب الأنماط وأعقدها لسببين هما:
 - أن التغيير والتطوير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو جماعات العمل الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم.
 - أن تحقيق هذه السيطرة من طرف المنظمة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المنظمات الأخرى.

خامسا: مبادئ وعناصر التغيير التنظيمي.

من خلال هذا العنصر سيتم الإشارة إلى مبادئ وعناصر التغيير التنظيمي كما يلي:

أ. مبادئ التغيير التنظيمي: يقوم التغيير على مجموعة من المبادئ ندرجها في الآتي ذكره:¹

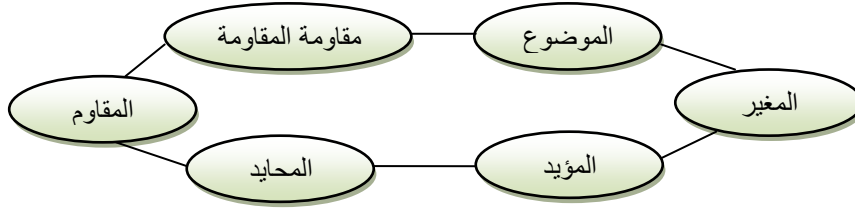
- تغيير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار.
- كلما كانت التغيرات قليلة الحجم كلما أمكن قبولها بمعدل أسرع.
- تزداد فرص نجاح التغيير إذا توافر فريق عمل من الاختصاصيين والاستشاريين.
- يتفاعل الأفراد مع التغيير ويزداد قبولهم له كلما أتيحت لهم فرصة أكبر لمناقشته والتداول بشأنه.
- لكل تغيير ثمن فإما أن تدفع ثمن التغيير أو عدم التغيير.
- كلما ارتفعت طموحات الناس ومستوياتهم الثقافية كلما كان استعدادهم للتغيير أكبر.
- كلما كانت التغيرات قليلة الحجم كلما أمكن قبولها بمعدل أسرع.
- كلما كان التغيير لا يهدد مصالح الآخرين كلما كان أكثر قبولا لديهم.
- نقد العملية التغييرية ومعارضة بعض جوانبها ظاهرة صحيحة يحسن الاستفادة منها وعدم إجهاضها.
- كلما كان التغيير مجربا كلما كان ذلك أدعى لقبوله.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 18.

ب. عناصر عملية التغيير التنظيمي:

يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من ستة عناصر رئيسية ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وتبدأ جميعها بحرف الميم أطلق عليها الدكتور علي الحمادي في كتابه التغيير الذكي " الميمات الست" رسمت بشكل سداسي سمي بـ (سداسي التغيير) كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3): سداسي التغيير



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص 101.

وتوضح هذه العناصر وفق الآتي ذكره:¹

- **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- **المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها، ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
- **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.
- **المحايد:** وهو الذي لم يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.
- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها.
- **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لتزويج المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها.

المطلب الثاني: مراحل التغيير التنظيمي، الإستراتيجيات، المجالات، والمصادر.

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مراحل التغيير التنظيمي، استراتيجياته، مجالاته، ومصادره.

أولاً: مراحل التغيير التنظيمي.

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها

¹ - محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص 100.

التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه (Kurt Lewin) سنة 1952 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تتناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج (Kurt Lewin) المبين أسفله في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.

الشكل رقم (3-4): مراحل التغيير التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، التنظيم - الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005، ص 609.

1- مرحلة إذابة الجليد:¹

وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ولا يمكن للمنظمة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة بالإذابة، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات تؤدي إلى ثبات هذا الموقف، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف مايلي:

- منع أي مدعّمات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والتقليل من القدر أو الحط من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.
- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي مثلاً التأخير، والغياب، والأكل على المكاتب، والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين

¹ - أحمد ماهر، التنظيم - الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005، ص 609 - 610.

بسوء هذه التصرفات، قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير أو حل، ولزيادة هذا التبصر والوعي يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة بشكل جاد، وأيضاً إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل، والإنتاج، والأساليب الفنية وغيرها من الدراسات.

2- مرحلة التغيير:

ويتم في هذه المرحلة التدخل لإحداث التغيير من خلال عمليات مدروسة وذلك بغرض معالجة التوتر وعدم الرضا عن الأوضاع التنظيمية القائمة والناج عن المرحلة الأولى، والتغيير يمكن إحداثه بطريقتين بديلتين، الأولى من خلال الاختيار المخطط والمدروس لنوع ومدى التغيير، والثانية من خلال محاكاة منظمات أخرى سبق أن أحدثت التغيير بنجاح.¹

وفي هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم العمل على إجراء تغيير في الواجبات والمهام، كذلك في الهياكل الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير معلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تغيير مهارات وسلوك هؤلاء وتطويرها.²

إذن تهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (أو ما يشار إليه بتحديد أهداف التغيير)، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل التغيير.³ وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-2): أهداف، أدوات ووسائل التغيير، وطرق التعرف على الحاجة إليه.

أهداف ومحتوى التغيير	أدوات ووسائل التغيير	طرق التعرف على الحاجة للتغيير
الأفراد:		
- الاتصال.	- التدريب لرفع المهارات الفنية.	- البحوث والدراسات الخاصة بالرضا عن العمل ومشاكل العاملين.
- التأثير.	- التدريب لرفع المهارات السلوكية. مثل الدافعية والاتصال والإدراك والتأثير والقيادة وحل الصراع.	- إحصاءات ترك الخدمة والغياب والتأخير والشكاوي.
- اتخاذ القرارات.	- مهارات المواجهة.	- فحص سياسات الأجور والترقية والحوافز والاختيار والتعيين والجزاءات.
- الدافعية.	- تدريب الحساسية.	- استطلاع رأي المشرفين والمديرين عن مشاكل العمل والأفراد.
- توافق مع العمل.	- التدوير والنقل.	- اجتماعات ومناقشات بين المستشارين والمديرين
- أداء عال.	- تحليل تفاعلات الاتصال.	
- انضباط والتزام.	- النصح والتوجيه.	
- مهارات فنية.		

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 402.

² - جمال عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 31.

³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 611.

<p>بالمنظمة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - سياسات الاختيار والتعيين. - تخطيط المستقبل الوظيفي. - الشبكة الإدارية. - تمكين العاملين. 	
<ul style="list-style-type: none"> - البحوث والدراسات الخاصة بجماعات العمل وسلوكها. - استطلاع رأي المشرفين عن جماعات العمل والعلاقة بينهما . - الاجتماعات بين جماعات العمل. - اجتماعات المستشارين مع جماعات العمل. - نتائج أعمال وحدات العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - التدريب على مهارات فرق العمل. - جماعات العمل المستقلة. - المشاركة في الإدارة. - مشاركة العمال في الأرباح. - تشكيل فرق العمل. - اتخاذ القرار الجماعي. - فك التشابك بين الوحدات. - الإدارة بالأهداف. - تمكين الجماعات والأقسام. - لجان العمل. - جماعات الرقابة على الجودة. - مجالس الإدارة المصغرة. - تدريب الحساسية. 	<p>الجماعات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إعادة بناء جماعات العمل. - استقلال الجماعات. - الاتصالات الجماعية. - اتخاذ القرار الجماعي. - حل الصراع الجماعي. - التعاون. - تبادل المعلومات. - الحساسية للآخرين.
<ul style="list-style-type: none"> - دراسات وبحوث الرضا عن العمل ومشكلة العمل. - دراسة المناخ التنظيمي. - دراسة أساليب الرقابة والتسويق والتمويل. - دراسة وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد. - مقابلات المديرين مع الاستشاريين. - المراجعة الداخلية. - دراسة الأداء الداخلي للمنظمة. - النسب المالية. - دراسة نواتج الأداء. - تحليل التقارير الختامية. 	<ul style="list-style-type: none"> - إعادة التنظيم والهياكل. - تكبير وتعظيم الوظائف. - وسائل الاتصال التنظيمي. - الإدارة بالأهداف. - التخطيط الاستراتيجي. - إعادة تصميم أنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد . - الإحلال الفني للآلات. - المنظمات الساعية للتعلم. - إعادة بناء المنظمة. - تقليل العمالة. - إسناد الأعمال لمقاولين. - التطوير المستمر للعمل. - جداول العمل المرنة. - العمل 4 أو 5 أيام في الأسبوع. - الشبكة الإدارية. - بناء الثقافة التنظيمية. - جودة حياة العمل. - الإدارة بالمشاركة. - المقارنة بالمنافسين. - الجودة الشاملة. - الحوكمة (محاكمة مجلس الإدارة) 	<p>التنظيم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الأهداف. - السياسات والخطط. - هيكل التنظيم. - أساليب العمل والإجراءات. - التكنولوجيا. - المنتجات. - المتابعة والرقابة والأفراد. - الاتصالات الإدارية. - التخصص. - التمايز التنظيمي. - درجة المركزية. - الرسمية. - تفويض السلطة. - التنسيق.

المصدر: أحمد ماهر، التنظيم - الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005، ص ص 612-613.

3- مرحلة التجميد :

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب، أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، ويمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل السياسات والإجراءات، واكتساب الأفراد والجماعات والمنظمة أنماطا جديدة، وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (أو بما يطلق عليه تجميد الوضع) أطول فترة ممكنة، بل وضمان إستمراريته وثباته.¹

و للحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من إتباع الخطوات التالية:²

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

2- توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

3- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين والمساهمين في إنجاح عمليات التغيير.

4- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

وبهذه المراحل تكون الإدارة قد اتبعت أسلوبا علميا لإدخال التغيير التنظيمي، يتلخص في تحديد الهدف من التغيير، وتحديد أنواع التغييرات المطلوبة، وجمع أكبر قدر من المعلومات ودراستها وتحليلها جيدا، واستشارة الأطراف المعنية من رؤساء ومرؤوسين، والتعرف على اتجاهاتهم وردود الفعل عندهم التي تكون مؤيدة ومساندة أو مقاومة ومعارضة له.

ثانيا: استراتيجيات التغيير التنظيمي.

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:³

1- إستراتيجية العقلانية الميدانية: وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 614.

² - جمال عبد الله محمد، مرجع سابق، ص ص 78 - 79.

³ - زيد منير عويبي، مرجع سابق، ص ص 31 - 32.

2- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه.

يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد ومواقفه.

3- إستراتيجية القوة القسرية: وفقا لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير.

وعلى الرغم من أنه لا توجد إستراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، إلا أن المزج بين الإستراتيجية الأولى (إستراتيجية العقلانية الميدانية) والثانية (إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة) قد يكون هو الأمثل، وهذا لا يعني عدم استخدام الإستراتيجية الثالثة (إستراتيجية القوة القسرية) فمناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على مقاومة التغيير.¹

ثالثا: مجالات التغيير.

فيما يلي المجالات الرئيسية التي يمكن للمنظمة إحداث التغيير فيها:

1- الأهداف والإستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الإستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الإستراتيجية، فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الإستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف) أو حتى تغيير إستراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع منظمة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية.²

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 86.

² - محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، دار الجامعة، الإسكندرية - مصر، 2002، ص 318.

2- السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.¹

3- التغيير الهيكلي:

من الممكن أن يكون التغيير منصبا على أي من المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي أو على الهيكل والتصميم بصورته الكلية، إن هذا التغيير يمكن أن يكون بصور شتى منها تغيير التصميم التنظيمي أو تصميم الوظائف أو التقسيمات الأساسية للمنظمة ويمكن أن يشمل أيضا علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وتوزيع السلطات، وكما أشير إليه سابقا فإن الاتجاه الحديث هو نحو الهياكل المفلطحة والتي تكون فيها أساليب التنسيق وتوليفة العلاقات بين التنفيذيين والاستشاريين عرضة للتغيير أيضا، كذلك يمكن أن تتغير أجزاء من نظام إدارة الموارد البشرية مثل معايير اختيار الأفراد أو تقييم أدائهم. إن مجمل هذه التغييرات تمثل تغييرات هيكلية والتي تعني تغييرات بالطرق والأساليب التي تدار وتصمم من خلالها المنظمة، كذلك يمكن أن تشمل هذه التغييرات الأهداف وخصائص الهيكل والإجراءات والنظم الإدارية.²

4- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المؤسسة:

يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء العمل أو الأنشطة الحالية.³

5- التغيير التكنولوجي:

ويستهدف هذا النوع من التغيير إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في انجاز أعمال المنظمة،⁴ مما يولد طرقا ووسائل وإجراءات جديدة بفعل هذا التغيير، ويكون التغيير ذا آثار ظاهرة على السلوك الفردي والجماعات وكذلك على الهيكل التنظيمي داخل المنظمة، وقد يكون ذلك عندما تقوم المنظمة بإدخال أسلوب أو طريقة، أوخط إنتاجي، أو معدات، أو آلات في العمل بحيث يحدث ذلك تغييرا في بيئة العمل فمثلا الآلة الجديدة تعني عن خمسة عمال يقومون بالعمل ضمن خمس مراحل وتختصر تلك الآلة ذلك لوحدها كما يمكن للعلاقات الاجتماعية أن تتغير، فقد يتطلب التغيير التكنولوجي النقل أو الاستغناء عن بعض العاملين.⁵

1 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005، ص 379.
2 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 396.
3 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 380.
4 - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 299.
5 - غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 27.

إذن فالافتراض الأساسي وراء استخدام المدخل التكنولوجي لإحداث التغيير هو أن تحسين طرق ووسائل أداء العمل من شأنه أن يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة للمنظمة وظروف عمل أفضل للعاملين عن طريق تخفيض الجهد العضلي المبذول في أداء الوظيفة.¹

وتتجلى أهمية التغيير التكنولوجي من حيث تغيير هيكل الطلب نحو القوى العاملة التي تمتلك الخبرة الحديثة وكذلك دوره من حيث تكوين الفرص أو إنشاء التهديدات في البيئة تجاه المنظمة، كما وان التغيير التكنولوجي يؤدي إلى التخلص من الأعمال الروتينية.²

6- التغيير في الموارد البشرية:

إن التغيير التنظيمي يمكن أن يشمل النواحي الإنسانية في المنظمة، هذا التغيير يشمل ناحيتين متميزتين هما، المهارات والأداء، ثم الاتجاهات والإدراك والسلوكيات والتوقعات، بصف عامة، فإن المديرين يمكنهم إتباع ثلاث مداخل لتحديث المهارات وتحسين الأداء، المدخل الأول هو الإحلال، أي الاستغناء عن العاملين الحاليين، وتعيين غيرهم أكثر كفاءة، ولكن هذا المدخل صعب التنفيذ، وينبغي عدم اللجوء إليه إلا كحل أخير، المدخل الثاني هو التحديث التدريجي للعاملين والذي يعني وضع معايير جديدة لاختيار العاملين، وتطبيق هذه المعايير على العاملين الجدد، والعاملين الذين يحلون محل تاركي العمل أو المحالين إلى التقاعد، المدخل الثالث هو تدريب العاملين الحاليين لتحسين مستوى أدائهم للعمل من خلال تنمية مهاراتهم. أما التغيير الذي يستهدف اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين، هذا التغيير يطلق عليه في مجال الدراسات الإدارية اصطلاح التنمية التنظيمية.³ حيث تركز التنمية التنظيمية على تغيير اتجاهات ومدركات وسلوكيات وتوقعات العاملين وأعضاء المنظمة من خلال عملية التطوير واتخاذ القرارات وحل المشاكل بهدف زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.⁴

7- نظم العمل:

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسؤوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.⁵

8- التغيير الثقافي:

هو عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير في المؤسسة، أي تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها، والهدف من التغيير الثقافي هو

1 - عبد الرزاق الرحاطة، زكريا أحمد العزام، مرجع سابق، ص 261.

2 - حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص 114.

3 - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002-2003، ص ص 230-231.

4 - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2003، ص 349.

5 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 380.

إحداث تغييرات شاملة في المناخ التنظيمي وأسلوب الإدارة وأسلوب التصرف الذي يساند المؤسسة مساندة إيجابية لتحقيق أهدافها.¹

إن تغيير الثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد ومواقفهم لا يمكن أن يتم إلا بعد إقناع العاملين وتهيئتهم نفسياً بضرورة رفض السلوكيات الحالية وأن طريقة أدائهم الحالية غير مرغوبة، وأن مصالحهم ستتعاظم حال إحداث تغيير، عندئذ نجد أن أفراد المؤسسة يسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى لأجلها المؤسسة.

رابعاً: مصادر أو قوى التغيير.

تظهر الحاجة للتغيير نتاج عوامل داخلية أو خارجية بالنسبة للمنظمة، فالعوامل الداخلية هي تلك تنطلق من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل تلك المعطيات المتمثلة في محاولات التغيير، مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية وارتفاع التكاليف، والمناخ التنظيمي غير المواتي، أما العوامل الخارجية فتشير إلى تلك القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي من شأنها أن تقاوم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواكبه المنظمة، وتشمل التغيير في المعرفة أو التقنية أو الفرص الاقتصادية والإطار الهيكلي للقوى السياسية، والاعتبارات البيئية، والعوامل الإيديولوجية الثقافية.²

وفيما يلي تلخيص لهته العوامل:

- أ- المصادر الخارجية للتغيير: تعد القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها، وذلك أمر طبيعي نظراً للتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، لذلك وجه الكتاب والباحثين اهتماماً كبيراً لهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها، وتتعدد هذه المصادر والقوى لتشمل ما يلي:³
- زيادة حدة المنافسة في السوق: ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة، والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.
- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع، مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة، وغيرها من التغييرات.
- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال، وقيم العمل.

¹ - دافيد ولسون، ترجمة تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، دار الفجر، القاهرة - مصر، 1999، ص 139.

² - Albraak Abdurrahman: Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, 2008, P02.

³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 589.

ب- القوى الداخلية للتغيير:

قد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي والذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب المرتفع، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير.

وتظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وإمكانات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية، مما ينتج عنه عدم ملاءمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة، أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم، مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير تنظيمي في المنظمة. ومن القوى الداخلية التي تفرض التغيير ما يلي:¹

- **وجود أهداف جديدة:** إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة (التخلي عن منتج أو إضافة منتج جديد)، فسنقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

- **انضمام أفراد جدد:** إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة، إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

- **عدم رضا العاملين:** إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين.

- **تدني مستوى الأداء:** إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

- **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة:** وذلك لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة الشاملة لضروريات التغيير والتحسين المستمر في الأداء.

ومن المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية كذلك نذكر ما يلي:²

- تغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.
- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
- تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ.

¹ - جمال عبد الله محمد، مرجع سابق، ص 67.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 589-590.

المطلب الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي.

تعتبر مقاومة الأفراد للتغيير أمراً حتمياً، مثلما أن التغيير أمر حتمي ولا مناص منه، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وقلق وخوف وغيرها. أولاً: مفهوم مقاومة التغيير.

- تعرف مقاومة التغيير بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم.¹ وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير.²
 - وتعني مقاومة التغيير وقوف الأفراد والمجموعات موقفاً سلبياً يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء وزيادة فاعلية المنظمة.³
 - كما تعرف مقاومة التغيير من حيث أبعادها على أنها، وفي آن واحد ظاهرة ثقافية (تربوية، بيداغوجية، تعليمية) وإدراكية (فكرية، تحليلية، إستراتيجية) وعاطفية (خوف، حزن، فرح، هروب، غضب) وسلوكية (فعل، ركود، رد فعل، المبادرة، الاستجابة).⁴
- إذن يمكننا القول أن مقاومة التغيير هي في الواقع رد فعل غير مخطط له من الأفراد، يركز على التخوف من المجهول ومحاولة الحفاظ على ما يمكن أن يعتبره الفرد من مصالحه الخاصة في المنظمة. ونشير هنا إلى أن مقاومة التغيير ليست رد فعل سلبياً في جميع الأحوال، فقد تكون دافعا للمسؤولين للتفكير في التغيير بشكل معمق، وقد تكون تحذيراً للإدارة العليا بوجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به، وهنا يمكن للإدارة أن تستفيد من مقاومة التغيير من خلال تعديل ما تقوم به، والعمل على إصلاح الخلل إن وجد.⁵
- وتأخذ مقاومة التغيير أشكالاً مختلفة، بعضها يكون ظاهراً، والآخر غير ظاهر وفيما يلي عرض لأهم أشكال مقاومة التغيير:⁶

- التخفيض المستمر في الإنتاجية.
- زيادة عدد طالبي النقل، وعدد طالبي الاستقالة.
- الامتناع والرفض بصمت.

¹ - ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013، ص 268.

² - عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري -منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1995، ص 275.

³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 399.

⁴ - Teneau G, La résistance au changement organisationnel, perspectives sociocognitives, l'Harmattan, Paris, 2005, P 52.

⁵ - ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 269.

⁶ - مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، مداخلة في ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب- البليدة، 18 و 19 ماي 2011، ص ص 8-9.

- الإضرابات، والمهاجمة المباشرة للأفكار الجديدة.
- انتحال أسباب لتبرير عدم إمكانية إحداث التغيير.
- زيادة الأخطاء المرتكبة، أو استغراق فترات أطول في تنفيذ العمل.
- رفض تنفيذ التغيير، أو التخريب والعنف السلبي.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ القرار بشأن التغيير المقترح.
- تقليل الفرد من الحاجة إلى التغيير.
- إصرار الفرد على عدم عدالة التغيير.

ثانياً: مراحل مقاومة التغيير.

- تختلف ردود أفعال الأفراد العاملين للتغييرات التنظيمية، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال تجاه أي عملية تغيير وفق مايلي:¹
- **الصدمة:** شعور حاد بعدم الاتزان نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها العاملون نتيجة إجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك.
 - **عدم التصديق:** وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في إقرار التغيير، وبالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير.
 - **الذنب:** شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث، وهذا الشعور يسهل على الإدارة عملية إجراء التغيير.
 - **الإسقاط:** قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث، متهما إياه أنه كان السبب في ذلك، لكنه يحاول هنا أن يسقط خطأه على الآخرين.
 - **التبرير:** ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمنوي تنفيذه.
 - **التكامل:** قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها هو أو النظام الذي يعمل به.
 - **القبول:** خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبوله له.

ثالثاً: أسباب مقاومة التغيير.

مقاومة التغيير لها أسباب عدة نذكر منها مايلي:²

- 1- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة، مما يؤدي إلى البلبلة وعدم التأكد عما قد يحدث في المستقبل.
- 2- عندما يكون الأشخاص المتأثرون بالتغيير غير مشتركين فيه.

¹ - ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص ص 283-284.

² - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 592-593.

- 3- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية، فحينها يشعر المتأثرون بالتغيير انه يتم لمصلحة أشخاص آخرين.
- 4- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل والعادات التي تعود عليها الأفراد وأقسامهم يميلون إلى مقاومة التغيير.
- 5- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير، فعدم وجود اتصال يمنع من وضوح الرؤية ويؤدي إلى المقاومة.
- 6- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير أو تهديد للمصالح الشخصية، كفقد العلاقات الشخصية، أو انخفاض في العوائد المادية.
- 7- عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير، حيث يشعر الكثير من الناس بقلق حيال احتمال عدم نجاح التغيير.
- 8- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، وينجم عنها تغيير في الأنظمة ومهارات جديدة غير متاحة.
- 9- عندما تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد منه.
- 10- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية، كفقد الوظيفة، أو فقد بعض الميزات المادية والصلاحيات.
- 11- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي، وبالطبع عدم تأكد مما قد يحدث مستقبلاً كنتيجة للتطوير التنظيمي.
- 12- عندما يكون التغيير سريعاً جداً، وذلك بحيث يصعب ملاحقته بواسطة الأقسام والأفراد من تغييرات في الأنظمة أو في المهارات اللازمة.
- 13- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة، فمن المتوقع ان يمتد ذلك إلى المستقبل بتوقع السوء عنه.
- 14- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير، فهذا التضارب يخلق حالة من عدم الثقة فيما قد يحدث من تغيير.

رابعاً: معالجة مقاومة التغيير.

- يمكن للمعنيين بإحداث التغيير تقليل أسباب المقاومة من خلال عدة وسائل أهمها:¹
- تجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين علماً وبشكل مسبق، بما تتجه إليه لإحداثه من تغييرات ودواعي ذلك أن تفهم الموظفين لأسباب يقطع دابر الإشاعات حول الموضوع، ويوفر الاستعداد النفسي لتقبل التغيير. ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 343-344.

- ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المستفيدين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم. إذ من المفروض أن يكون التغيير ايجابياً ومحققاً لفوائد ومكاسب، وليس العكس حيث إن المقاومة طبيعية إذا كان في التغيير خسارة لهم.
- الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه.
- اشتراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط، ويقاوم ما لا يشارك في عمله.
- إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها.
- من الضروري جداً أن تتبلور الأهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة تساعد في توجيه جهود التغيير وفي وضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية. ذلك فمن الصعب نجاح الجهود التي تفتقر لرؤية واضحة، فيجب أن نبلور مثل هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الجهود والتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة، ولا تكفي الرؤية لوحدها إذ لا بد من إعطاء صلاحيات كافية لمن يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم والهيكل المعيقة لتحقيق هذا الهدف.
- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير، ومكافأة الذين يساعدون في تحقيقها، وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها.

ويضيف آخرون ستة أساليب أو استراتيجيات مقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير كما يلي:¹

- 1- **التعليم والاتصال:** ويتضمن مناقشة موضوع التغيير مسبقاً مع العاملين، وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه... الخ.
- 2- **المشاركة:** وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه، والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم، أو تشكيل لجان وفرق عمل.
- 3- **الدعم والموازة:** تقديم المساندة الاجتماعية والعاطفية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير، والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر، وتوفير التدريب على الأساليب الجديدة وغيرها.
- 4- **التفاوض والقبول:** تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير، وإجراء بعض المساومات... تقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير.
- 5- **التحكم والاستمالة:** وتشمل استخدام المحاولة والجهود الخفية للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بالمعلومات بصورة انتقائية.
- 6- **الإكراه الصريح والضمني:** استخدام القوة/ السلطة لإجبار الآخرين على قبول التغيير، وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها في حال عدم الموافقة على التغيير.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص 292.

المطلب الرابع: أثر إدارة المعرفة على تأقلم الأفراد العاملين.

في الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة وتشجع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي، ومواجهة التغيرات الكثيرة التي قد تحدث مستقبلاً، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولاً لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت التكيف للعاملين داخل المؤسسات.¹ بالاعتماد على التوعية بالأفكار الجديدة والمشاركة في التدفق الحر للمناقشات ليس فقط لإعدادهم للاستجابة للتغيرات ولكنها أيضاً تجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير وهكذا.²

وعرف التكيف: بأنه الملائمة مع التغيرات في الوظيفة التي يؤديها الإنسان، وبشكل عام فإن التكيف صفة أو مجموعة صفات موروثية تساعد الكائنات الحية على التكيف في الظروف البيئية التي تعيش فيها، علماً بأن الكائن الحي يتعرض إلى ثلاثة أنواع من التكيف هي:³

1. تكيف تركيبى: يشتمل على تشكيل الصفات والتراكيب الجسمية للكائن الحي لتتلاءم مع مكون أو أكثر من مكونات البيئة.

2. تكيف وظيفي (فيزيولوجي): ويشتمل على جميع الأعمال الداخلية في جسم الكائن الحي.

3. تكيف سلوكي: ويعني قدرة الكائن الحي على الاستجابة للمؤثرات الطارئة، أو أي سلوك تطوري بهدف البقاء.

ونشير إلى أن أغلب المفكرين يجمعون على أن الأمر الوحيد الثابت في العلاقات بين البشر هو التغيير، ولغرض مواجهة ذلك التغيير، والتقليل من آثاره غير المرغوبة يحتاج البشر إلى التكيف معه، خاصة وأن كثيرين يحاولون مقاومة التغييرات، وذلك لعد أسباب، منها التعود على الوضع الراهن، وعدم الإخلال بالروتين الحالي.

وبالرغم من مواجهة البعض لتلك التغيرات، إلا أنه من غير الممكن تجنب حصولها، وعليه فإنه يجب على الإنسان أن يستعد دوماً ويهيئ نفسه لاحتمال حصول هذه التغيرات في أي وقت وبالتالي تهيئة نفسه للتكيف معها.

المطلب الخامس: علاقة التغيير التنظيمي بأداء الموارد البشرية.

هناك علاقة مباشرة بين التغيير التنظيمي والأداء، إذ أن الهدف من التغيير التنظيمي هو تحسين الأداء وتطويره بهدف التغلب على مشكلات العمل، فضلاً عن زيادة الإنتاجية والربحية من خلال العمل

¹ - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 79.

² - عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص ص 59-60.

³ - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 155.

بأساليب وطرق جديدة وتهيئة بيئة عمل مناسبة للإنجاز والإبداع، في ظل علاقات تحفز العاملين لبذل قصارى جهدهم، وإنجاز الأعمال بحرية من خلال السلطات الممنوحة لهم في كافة المستويات الإدارية. ويهدف التغيير التنظيمي بصفة عامة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين وقدراتهم وتلافي العيوب وتطوير طرق العمل واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية تحقق للتنظيم السابق على غيره.¹

والتغيير التنظيمي بصورة رئيسية يهدف إلى تعديل سلوك الأفراد واتجاهاتهم وإدراكاتهم وخصائصهم وتحفيزهم لتحسين العمليات الفردية والجماعية والمهمة في اتخاذ القرارات وتحديد المشاكل.²

- تعتبر الهياكل التنظيمية من أهم عناصر التغيير التنظيمي من حيث مدى تناسبها مع طبيعة عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجات التغيير من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل والعلاقات الوظيفية وتبسيط الإجراءات، وتحقيق السلاسة في عملية انسيابية القرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارتين الوسطى والتنفيذية، وكذلك انسيابية الاقتراحات والأفكار التجديدية من الإدارة الوسطى والتنفيذية إلى الإدارة العليا، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته في إنجاح التغيير التنظيمي وكذلك في تحسين أداء الموارد البشرية.

- إن التغيير في البرامج التدريبية سواء كان لتنمية المهارات السلوكية أو القدرات الفنية في العمل، يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ومن ثم تمكنهم من الأداء الفردي والجماعي.³

- يرى كثير من الباحثين الدور الإيجابي الذي يلعبه التغيير التكنولوجي، إذ لا يمكن إنكار الدور الإيجابي للتكنولوجيا المتطورة في تحسين أداء المنظمة، فهي تساعد على سرعة الأداء والاقتصاد في التكاليف، كما تسهم في ارتفاع كفاءة أداء الأفراد من حيث السرعة وتقليص ضياع الجهد والوقت والمعلومات... الخ.⁴

- إن التغيير في السلطة والمسؤولية بما يتلاءم والتغيير التنظيمي يؤدي إلى تحسين قدرات العاملين وإطلاق معارفهم وطاقاتهم ومنحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل، وهذا يتطلب تخفيض عدد المديرين وإفراح المجال للعاملين لتطوير وضمان استمرارية سلامة الأداء.

- إن للاتصال دور مهم في عملية تبادل المعلومات ونقلها بين العاملين بمختلف مستوياتهم التنظيمية مما يؤدي إلى تغيير سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية للاتصال على المستوى الوظيفي تعني شرح خطط التغيير التنظيمي للعاملين والتأكد من تحقق التعاون بينهم، كذلك يسهم

¹ - علي السلمي، مرجع سابق، ص 206.

² - Hellriegel, D et al, organization behavior, 9th edition, south western college, U.K, 2001, P 562.

³ - خضير حمود وياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2007، ص 127.

⁴ - حمود خضير كاظم، السلوك الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 172.

الاتصال في تحفيز العاملين والتنسيق بين جهودهم، كما يسهم في تحقيق الرضا ورفع الروح المعنوية ويحقق التفاهم بين العاملين والإدارة العليا، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء.

المبحث الثالث: أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية وانعكاسه على أدائهم.

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، وقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية، ولذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي فهذا المفهوم مازال موضوع جدال ونقاش كبيرين، ويرجع السبب في ذلك أساساً إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، يضاف إلى ذلك أن الرضا الوظيفي موضوع شخصي بحث، فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي.

- يعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من الأحاسيس الايجابية التي تشمل: القبول، السعادة، الاستمتاع، التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله، ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية.¹
- عرف الرضا الوظيفي بأنه "مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به".²
- يعرف "ستون" الرضا الوظيفي "بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفية، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".³
- تعريف ويليام "william.j" وآخرون: "الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلاً".⁴

¹ - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 155.

² - سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 175.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2003، ص 196.

⁴ - William j et autres, La gestion des ressources humains, McGraw-Hill Education, Québec , 1985, P 37.

- فيما يرى آخرون أن الرضا الوظيفي هو " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه (محتوى المنصب) بيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة".¹
- وعرفه (vroom) بأنه: "شعور الشخص نحو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي".²
- ويرى باحثون آخرون أنه: "الاتجاه نحو العمل، ومن مكونات هذا الاتجاه: الإحساس الإيجابي نحو العمل (الوظيفة أو المهنة)، أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل، وخلو محيط العمل من التوتر والقلق، وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله والمؤسسة التي يعمل فيها".³
- ويرى Don Hellriegel أن الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي يختلف من شخص إلى آخر وذلك يعتمد على الأهمية التي يمثلها العمل بالنسبة إلى الفرد، فقد يكون العمل مصدرا للتحدي، يشكل درجة من الأهمية التي يحملها الفرد للعمل، مدى النشاط البدني المطلوب للعمل، خصائص ظروف العمل، أنواع المكافآت المتاحة في العمل، بالإضافة إلى طبيعة زملاء العمل.⁴
- و يمكن توضيح مفهوم الرضا الوظيفي بحسب توجهات المدارس الفكرية والإدارية المختلفة والتي ندرجها بالآتي:⁵
- **المدرسة البيروقراطية:** تؤكد هذه المدرسة أن الرضا الوظيفي يمثل استجابة شعورية لظروف العمل الجسمانية ومتطلباته التنظيمية وكذلك الراتب والأجر الذي يتقاضاه العاملون، وقد تم ربط مفهوم الرضا الوظيفي بنظرة المدرسة هذه لعلاقة الفرد بالتنظيم وتحديدها لمتطلبات العمل وذهبت هذه المدرسة إلى أن الحوافز هي المسؤولة عن تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بغض النظر عن موقعهم في التنظيم وقد عرفت الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية .
- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** يتحقق الرضا الوظيفي بحسب أفكار هذه المدرسة بالعلاقات الإنسانية الودية القائمة في التنظيم بمختلف أطرافه ومن خلال الأشراف على مجموعة العمل وكذلك العلاقات الودية بين الزملاء.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر، 2002، ص ص 211-212.

² - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 64.

³ - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010، ص 87 .

⁴ - سناء عبد الكريم الخناق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، 2012، ص 314.

⁵ - بديعة يوسف عبد الرحمن، أمثال شهاب أحمد، الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة تحليلية في المكتبة المركزية لجامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت- العراق، 2014، ص 117.

- المدرسة السلوكية: تربط هذه المدرسة تحقيق الرضا الوظيفي ومفهومه بدرجة الفعالية والمسؤولية في العمل والحاجات الأساسية للأفراد العاملين وتحقيقها.
 - المدرسة المعاصرة: ترى هذه المدرسة أن فهم الرضا الوظيفي يتطلب دراسة أبعاد ومقاييس الوظيفة التي يتطلبها العمل، والراتب والترقية، والفوائد والإشراف والزملاء، وركزت هذه المدرسة اهتماماتها في تحديد أنواع ومستويات المتغيرات التي تشترك مع بعضها لتؤدي إلى الرضا الوظيفي.
- ومما سبق يمكننا القول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها.
- ثانياً: كيفية حدوث الرضا الوظيفي.**

- يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، أي أن الأداء سيؤدي للرضا، وحين ننظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسببه وتعد مسؤولة عن حدوثه، سنجد أن تلك العوامل تنتظم في نسق من التفاعلات يتم على النحو التالي:¹
- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
 - الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
 - الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.
 - الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
 - الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلالها إشباع حاجاته.
- ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي.**

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي حظيت بأهمية بالغة من المفكرين والعلماء، كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته، فهو يطمح أن يكون راضياً من أجل أن ينعكس ذلك في جديته في العمل والمنظمة، ومن الأسباب الأخرى لدراسة هذا الموضوع، وجهة النظر السائدة أن الرضا الوظيفي يعتبر

¹ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص ص 103 - 104.

مقياسا لمدى فاعلية الأداء، ومدى تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للعامل، وتتجلى أهمية كبيرة للرضا الوظيفي نوضحها فيما يلي:¹

- أ- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد: ارتفاع شعور الفرد بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
 - الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
 - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
 - الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
 - القدرة على تحقيق التوافق والتلاؤم مع بيئة العمل.
 - الرغبة في الانجاز وتحسين الأداء.
- ب- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة: ينعكس ارتفاع شعور الأفراد بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة من خلال:
- ارتفاع في مستوى الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الانجاز وتحسين الأداء .
 - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.
 - ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمنظمتها.
 - ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ت- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الأفراد بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع من خلال مايلي:
- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
 - ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

¹ - نور الدين شنوفي، مرجع سابق، ص ص 191-192.

رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مدخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد له حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول، ناشئة عن تفاعل الفرد العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه على العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

¹ - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص ص 104 - 105.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي أنواعه، مسبباته، ونتائجه.

في هذا المطلب سيتم شرح أنواع الرضا الوظيفي وأهم مسبباته، وكذا نتائج الرضا الوظيفي للفرد العامل. أولاً: أنواع الرضا الوظيفي.

من خلال التعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكلين التاليين:¹

- الرضا العام: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العام أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضى أصلاً بيده أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

- الرضا النوعي (الجزئي): ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتقيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

ثانياً: مسببات الرضا الوظيفي.

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين: أولهما مسببات خاصة بالتنظيم، وثانيهما مسببات خاصة بالفرد.

أ- المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي: ندرجها في الآتي ذكره:²

- نظام العوائد: مثال الحوافز، المكافآت والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كان تزويد العوائد يتم وفقاً لنظام محدد يضمن توفيرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.

- الإشراف: إن إدراك الفرد لمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.

- سياسات المنظمة: وتشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات وقواعد تنظيم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.

- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة، والتكامل والأهمية، والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

¹ - فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2000، ص 221.

² - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (العلوم السلوكية)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص 225.

- **ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، والحرارة، والتهوية، وحجم المكتب، والتلفزيون، وترتيب المكاتب، وحجم الاتصالات الشخصية، وحجم الحجرة وغيرها.
- ب- **المسببات الشخصية للرضا الوظيفي:** أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:¹

- **احترام الذات:** إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله، سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله، ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها، له أثر كبير على توفير احترام الذات للفرد الذي إذا تم إشباعها يؤدي إلى الرضا عن العمل من خلال هذا المركز إضافة إلى بقية العوامل المتعلقة بمحتوى الوظيفة، الأداء، الانجاز وكذلك العوامل التنظيمية الأخرى.

وكلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

- **الاستعداد:** فكلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي ويرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته وهذا لا شك يزيد من رضا العامل عن عمله.

- **المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية و الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.

- **الرضا عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم، أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.²

ثالثا: نتائج الرضا الوظيفي.

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل، ومن بين هذه النتائج نذكر ما يلي:

- **الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:** يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، وقد

¹ - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 109.

² - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 226.

- أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.¹
- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: يمكن الاعتماد على الرضا عن العمل للتنبؤ بحالات الغياب، فكلما كان الرضا الوظيفي مرتفعاً قلت معدلات الغياب.²
 - الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته. وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه. ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.³
 - الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين. ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء، وبعبارة أخرى فإن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة. وهناك آخرون أيضاً يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما بعضاً، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة. وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.⁴
- المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي.**

ويقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة، وتعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى واللبنية الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث انه وفقاً لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين

1 - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 204.

2 - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 98.

3 - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 205.

4 - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص ص 227-228.

عالمياً إن كان مستواه منخفضاً أو الحفاظ على مستوياته الحالية إن كانت هذه المستويات مقبولة، ويمكن بصفة عامة تلخيص أهداف عملية قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاث أهداف رئيسية الأول منها يتضمن تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم ومعرفة معيار الرضا أو عدم الرضا، أما الهدف الثاني فهو معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤشراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، أما الهدف الثالث الذي ترمي له عملية قياس الرضا الوظيفي فهو دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم ومن ذلك على سبيل المثال التغيب والاستقالة من العمل ومستوى الأداء الوظيفي.¹ وتوجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي نذكر منها مايلي:

1- طريقة المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة): تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق

إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو حل المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية.²

2- طريقة الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات

حول مواقف العاملين ومشاعرهم.³

3- طريقة رواية القصة (طريقة ثنائية العوامل): اقترح هذه الطريقة هيرزبرج حينما أجرى مع زملائه

دراسة عن الرضا تضمنت عينة من 200 من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، وتتلخص هذه الطريقة بتوجيه أسئلة إلى أفراد عينة البحث تتضمن محاولة تذكيرهم بحادثة في حياتهم حققت لهم أعلى درجات الرضا الوظيفي، وحادثة أخرى تركت أعلى درجة من عدم الرضا ويطلب منهم أيضاً توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد في تحديد العوامل التي أدت إلى شعورهم بالرضا وتلك التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا.⁴

4- الإستبانة: إن هذه الطريقة تتضمن توجيه عدد من الأسئلة ضمن استمارة تسمى بالإستبانة والتي

تحتوي أبعاد الرضا الوظيفي، وتتلاءم مع مستويات أفراد عينة البحث، من مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استعمالها للعينات الكبيرة، وقلة التكاليف وخصوصية المعلومات، ويمكن تصنيف استمارات الإستبانة في قياس الرضا الوظيفي إلى نوعين:

1 - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 110.

2 - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 198-199.

3 - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 111.

4 - بديعة يوسف عبد الرحمن، أمثال شهاب أحمد، مرجع سابق، ص 118.

أ- الإستبانة المعدة من الباحث: يتم إعدادها من الباحث، مع مراعاة ما ابتكره علماء النفس والاجتماع من المقاييس التي تستعمل كأساليب لقياس الاتجاهات النفسية قياسا كميًا.

ب- الإستبانة المعدة من المختصين: وهي استبانة نموذجية، تم إعدادها من قبل مجموعة من المختصين والعلماء والجامعات والمعاهد.¹

وهناك العديد من مقاييس الرضا الوظيفي نذكر أشهرها كالاتي:²

- الأجندة الوصفية للعمل (JDI) Job Description Index: والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الناس (الزملاء).

- طريقة Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ): قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرص الترقية فيه). وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل. وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل استقصاء الرضا عن الأجر Pay Satisfaction الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، ويوفر PSQ قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور.

5- بيانات ثانوية: كما أنه ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل (معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دوران العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العامل) وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.³

المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي.

في هاذ المطلب سيتم التطرق لأهم النظريات التي عالجت الرضا الوظيفي للفرد العامل على عمله.

1- نظريات الحاجة:

أغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى تفسير سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة

¹ - شهاب الدين حمد رفش، محمد عباس الربيعي، تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 181، العدد 15، جامعة بابل - العراق، 2015، ص 9.

² - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 198.

³ - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 111.

من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن بين معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه نظريات الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:

أ- **نظرية ماسلو:** رتب ماسلو حاجات الفرد حسب أهميتها في تحفيزه للعمل بغية إشباعها فأعطى لإشباع المستوى الأدنى الأولوية والأهمية قبل غيره لكونها حسب رأيه تتحكم بسلوكه أكثر من غيرها وإذا ما أشبعت هذه الحاجة يتوجه الإنسان نحو إشباع المستوى الآخر... وهكذا وقسم هذه الحاجات إلى الفسيولوجية في قاعدة الهرم من ثم الحاجة للأمن والحب والاحترام، وتنتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات في القمة.¹

وفيما يلي شرح لهذه الحاجات كما يلي:²

- **الحاجات الفسيولوجية:** تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء... الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

- **حاجات الأمن والاستقرار:** وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمن، والتي قد تأخذ صورة الاستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز و البطالة... الخ.

- **الحاجات الاجتماعية:** وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل و خارج العمل... الخ.

- **حاجات التقدير والاحترام:** تحتل المرتبة الرابعة في مدرج ماسلو، و هي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر، وتعني حاجات التقدير والاحترام رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

- **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجة الأخيرة في مدرج ماسلو، وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره و أن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه.

ويلاحظ من التدرج الهرمي السابق للحاجات ما يلي:³

¹ - منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات تربوية، المجلد 04، العدد 15، وزارة التربية، العراق، 2011، ص 66.

² - Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, les théories de l'organisation et de l'entreprise, édition Marketing, Paris, 1999, P 87.

³ - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء التنظيمي، زمزم ناشرون وموزعون، عمان - الأردن، 2010، ص 140.

- أن الرضا الوظيفي في مستوى الحاجات الدنيا (الفسولوجية والأمان) يتحقق من خلال ما تقدمه المنظمة من أجور ومكافآت مناسبة إلى العاملين، أو ما توفره لهم من نظم تأمين صحي ورعاية طبية (الحاجة للأمان).

- أما الحاجات العليا فيكون إشباعها عن طريق عوامل أخرى تؤدي إلى الرضا الوظيفي مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق المساهمة الفعالة في المنظمة. وعموما فإن تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ماسلو للحاجات يتوقف أساسا على الإشباع الذي يحققه المورد البشري للحاجات الخمسة السابقة الذكر، فكلما صعد المورد البشري إلى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.¹

ب- **نظرية الحاجات الثلاثية "Clayton Alderfer"**: قام ألدرفر (Alderfer) بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاثة مجموعات من الحاجات هي:²

- **حاجات الكينونة**: وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام، الماء... الخ.

- **حاجات العلاقات**: وهي الحاجات التي تؤكد أهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها.

- **حاجات النمو**: وهي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات.

وتعتبر هذه النظرية مكملة لنظرية ماسلو حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم. أما خلاف ألدرفر و ماسلو فهو على موضوعين:³
الموضوع الأول: هو أنه يمكن لعامل الإشباع بالتراجع إذا حصلت حاجة لإشباع في مستوى أدنى يمكن العودة إليه و إشباعه حتى لو كنا تصاعديا في مستوى أعلى منه، كما يرى ألدرفر.
الموضوع الثاني: فهو اعتبار ألدرفر أن الأفراد يمكنهم إشباع عدة مستويات من الحاجات دفعة واحدة وهذا يتناقض مع ماسلو الذي يشدد على إشباع مستوى واحد بكامله قبل الانتقال إلى آخر.

ت- **نظرية الانجاز لميكييلاند**:

يرى ميكييلاند أن لدى جميع الأفراد ودرجات متفاوتة ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة تؤثر على دافعيتهم وتوجه سلوكهم وهذه الحاجات هي : الحاجة إلى القوة، والحاجة إلى الاندماج أو الانتماء والحاجة إلى الانجاز، ومن ثم يرى أن الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة يستمدون رضاهم من خلال قدرتهم على

¹ - محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية- مصر، 1997، ص ص 214- 215.

² - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 93.

³ - موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ - الوظائف - الممارسة)، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، 2005، ص 175.

السيطرة والتأثير على الآخرين، أما الأفراد الذين لديهم حاجة كبيرة للاندماج فإنهم يستمدون رضاهم من خلال تكوينهم لعلاقات جيدة مع الآخرين ويضعون قيمة كبيرة للصدقة ومشاعر الناس تجاههم، في حين أن الأفراد والذين لديهم حاجة كبيرة للانجاز فإنهم يستمدون رضاهم من خلال تحقيقهم لأهداف تتحدى قدراتهم.¹

2- **نظرية التوقع ل فروم:** فسر فروم "Vroom" الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه، وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث يتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا، وتقتضي نظرية التوقع في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.²

3- **نظرية المقارنة:** قدم (هولين، وبلود) (Hulin & Blood) هذه النظرية على أساس أن الفرد يقارن نفسه بمجموعة تقوم بالعمل نفسه أو تمتلك نفس المؤهلات، فالفرد الذي يحمل شهادة جامعية تكون جماعته هم الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية، فيشعر بالرضا إذا كانت عوائده مشابهة أو أعلى من جماعته، ويشعر بعدم الرضا إذا كانت عوائده أقل من جماعته.³

4- **نظرية العدالة:** تنسب نظرية العدالة للكاتب آدمز (Stacy Adams) وذلك عام 1965، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للموظف تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات. وحسب آدمز فإن الموظف لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلما زاد مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح.⁴

5- **نظرية المقاومة:** يشير كل من (لاندي وترومبو) (Landy & Trumbo) إذ إن (لاندي) قد استخدم طريقة لقياس الرضا الوظيفي اسمها نظرية المقاومة، وتعني هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن وعلى الرغم من أن المكافأة نفسها ثابتة،

1 - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سابق، ص 96.

2 - خليل علي خليل أبو جراد، الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2015، ص ص 28-29.

3 - بديعة يوسف عبد الرحمن، أمثال شهاب أحمد، مرجع سابق، ص 118.

4 - محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية - مصر، 2005، ص 309.

فمثلا تكون الوظيفة في الأسبوع الأول أكثر متعة منها بعد ست سنوات من ممارسة الوظيفة ذاتها، ويرى (لاندي) أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعده في المحافظة على توازن حالته العاطفية.¹

6- **نظرية ذات العاملين لهيرزبرج:** قدم فريدريك هيرزبرج (Frédéric Herzberg) عام 1959 نظريته المعروفة باسم " نظرية ذات العاملين"، والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي،² إن مضمون هذه النظرية أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا وترجع المجموعة الثانية (مجموعة عدم الرضا) إلى الظروف المحيطة بالعمل (ظروف العمل، الأجر، الأمن، نوع الإشراف، العلاقة بالآخرين) وقد أطلق على هذه العوامل اسم العوامل الوقائية أما المجموعة الأولى من العوامل (عوامل الرضا) فترجع إلى مضمون العمل ذاته (طبيعة العمل، الانجاز في العمل، فرص الترقية، فرصة النمو والشهرة) وقد أطلق على هذه العوامل اسم مجموعة العوامل الدافعة.³

ويقول مصطفى كامل أنه في الحالة التي تتوفر فيها العوامل الوقائية فإنها ستؤدي إلى الحيلولة دون ظهور مشاعر عدم الرضا، و تعطي الفرصة المناسبة لإمكانية ظهور مشاعر الرضا الوظيفي وبالتالي فهي شرط أساسي لظهور مشاعر الرضا الوظيفي.⁴

7- **نظرية (بورتر، ولولر):** يعتمد الرضا الوظيفي في نظر بورتر ولولر (Porter & Lawler) على التوفيق بين مقدار المكافأة التي يحصل عليها الفرد وبين مقدار المكافأة التي يطمح في الحصول عليها، فإذا كانت المكافأة التي يحصل عليها الفرد تقابل إدراكه لهذه المكافأة كان هذا الفرد راضيا وظيفيا، أما إذا كانت المكافأة التي يحصل عليها الفرد لا تقابل إدراكه لهذه المكافأة كان هذا الفرد غير راض وظيفيا، ويعتمد إدراك الفرد على الخبرات السابقة لذلك فإنه يكون قادرا على توقع نتائج المستقبل واختيار بدائل السلوك على ذلك الأساس.⁵

8- **نظرية القيمة (Value Theory):** لـ (Edwin Locke) عام 1976 و هي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره (سواء كان الأجر أو الترقية أو الشهرة أو ما شابه ذلك) تحكمها ثلاث نواتج هي : مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر، مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر، أهمية هذا العنصر بالنسبة له، وبحساب الفرق بين ما يأمل فيه وما يحصل عليه فعلا وترجيحه بالأهمية النسبية

¹ - ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية جامعة الموصل، مجلة الراقدن للعلوم الرياضية، المجلد 17، العدد 57، كلية التربية، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص ص 68-69.

² - Jean-François Soutenain, Management, édition Foucher, Paris, 2008, P 178.

³ - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 208.

⁴ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2000، ص 138.

⁵ - ثابت إحسان أحمد، مرجع سابق، ص 69.

تتحدد القيمة النسبية لهذا العنصر ومن ثم درجة الرضا عنه فكلما كان الفرق كبيرا والأهمية النسبية عالية، كان مستوى عدم الرضا مرتفعاً.¹

المطلب الخامس: أثر إدارة المعرفة على الرضا لدى الأفراد العاملين.

توفر إدارة المعرفة منافع مباشرة تعود على الأفراد العاملين سواء كانت تتمثل بزيادة قدراتهم على التعلم بشكل أفضل من العاملين في المنظمات التي تفتقر إلى إدارة المعرفة، أو امتلاك القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، هذه المنافع المباشرة تجعل من الأفراد العاملين يشعرون بأهميتهم بسبب اكتساب المعرفة وتعزيز المهارات، بالإضافة إلى تحسين قيمتهم السوقية قياساً لغيرهم من العاملين في المنظمات الأخرى، لذلك فمشاركة المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمات المعاصرة يقلل من معدلات دوران العمل مما يؤثر بشكل إيجابي على الإيرادات والأرباح، يزيد وجود حلول سابقة للمشكلات التي قد تواجه العاملين مستقبلاً من فاعلية الأفراد العاملين في أداء وظائفهم، حيث يساعد ذلك في الحفاظ على دوافع هؤلاء الأفراد ليكونوا أكثر نجاحاً ومحفيزين عند مواجهتهم للمشكلات، ما يؤدي إلى تحقيق أهداف منظماتهم. كما يؤثر التدريب والتوجيه بشكل مباشر في تحفيز الأفراد العاملين، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي.²

كما أن تأثير إدارة المعرفة على ارتفاع الرضا لدى الأفراد العاملين يؤدي إلى:³

- زيادة استعداد الأفراد العاملين للمشاركة بالمعرفة التي تتولد لديهم خاصة إذا ثمنت إدارة المعرفة المشاركة بالمعرفة وعاقبت الاحتفاظ بها وحجبتها عن الآخرين.
- كذلك يسهم في زيادة دافعية العاملين للبحث عن حلول للمشاكل، كما تساهم جماعات الممارسة في زيادة الشعور بالانتماء وزيادة الارتباط بالمؤسسة.
- ويؤدي تحقق الرضا في المؤسسة إلى استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين فيها لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى المحافظة على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من الضياع، وكذلك تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات التي تواجهها.

المطلب السادس: العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية.

في هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات تناولت العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الأداء، والاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

¹ - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص 209-210.

² - عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق، ص 60.

³ - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 156.

الاتجاه الأول: الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

كان الاعتقاد شائعاً في أعقاب نشر دراسات الهاوثورن أن الاتجاه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل يؤثر على إنتاجيتهم وأدائهم للعمل، وكذلك على جوانب أخرى من سلوكهم في العمل، لقد حمل كتاب وباحثو مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة لواء هذه الفكرة، وقاموا بتأكيداتها وتبريرها في كتاباتهم وبحوثهم. ولقد قام هؤلاء الكتاب بتقديم هذه العلاقة ليس باعتبارها مجرد علاقة بين متغيرين هما الأداء والرضا، وإنما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي والأداء كمتغير الأثر أو النتيجة. وتبرير هذه العلاقة السببية يقدمه هؤلاء الكتاب في صورة تفسير مبسط يقوم على فكرة أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله، يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه ويزداد أيضاً امتنانه لوظيفته وللمنظمة فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه وبالعكس، فإن الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله يقل نتيجة لهذا حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه وتقل مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة والمنظمة، فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداؤه.¹

الاتجاه الثاني: لا توجد علاقة معينة بين الأداء والرضا الوظيفي.

هذا الاتجاه يؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونون أقل إنتاجاً كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الديكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفعاً والرضا الوظيفي متدنياً.²

الاتجاه الثالث: الأداء سبب في الرضا الوظيفي.

إن العلاقة بين الرضا والإنتاجية أو الأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحدة، وهي عندما يكون أداء الفرد محققاً لحصول الفرد على حوافز ذات قيمة بالنسبة له، أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهدافاً هامة ذات قيمة ومنفعة، وطبيعي أن مثل هذه الحالة تتواجد فقط عندما يكون هناك نظام للحوافز والعوائد (أجر، ومكافآت، وخدمات، ومعاملة،... الخ) تعطى بناءً على ما يحققه الفرد من أداء، بحيث تكون مشروطة به ومتوقفة عليه، فعند تحقيق الفرد لأداء عالٍ في ظل نظام حوافز مشروطة كهذا يحصل الفرد على حوافز وعوائد نتيجة أدائه العالي، فتزداد بذلك اشباعاته ويزداد بالتبعية رضاه. أما عند تحقيق الفرد لأداء منخفض في ظل نظام الحوافز المشروطة بالأداء، فإن حوافزه وعوائده ستكون قليلة، وبالتالي تكون اشباعاته قليلة، ورضاه بالتالي منخفضاً.³

¹ - أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 243.

² - براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 114.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص 225 - 226.

خلاصة الفصل الثالث:

تم من خلال هذا الفصل مناقشة التأثيرات التنظيمية لإدارة المعرفة على الموارد البشرية بالمؤسسة، وقد تم حصر تلك التأثيرات في ثلاث قضايا أساسية تتمثل في التعلم، وقبول التغيير، والرضا الوظيفي، إذ يمكن أن تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم الموارد البشرية من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية، خصوصاً إذا ما تم تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد معرفة ضمنية متوفرة لدى الأفراد، وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال التفاعل مع الآخرين.

ويسهم التعلم المستمر للأفراد في زيادة المعارف والمعلومات المتاحة لهم، وهذا يجعلهم أكثر قدرة على الاستجابة للظروف والمواقف الجديدة التي يتعرضون، وبالتالي أكثر استعداداً لتقبل التغيير والتعامل معه، الأمر الذي من شأنه أن يجعلهم قادرين على التكيف مع كل المستجدات والظروف التي تطرأ عليهم سواء في عملهم داخل المنظمة، أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية.

وتؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحقّقه من زيادة تعلم الموارد البشرية، وقدراتهم على التكيف وقبول التغيير إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم، وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسين في المهارات وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا الموارد البشرية بالمؤسسة. كما تم من خلال هذا الفصل التعرف على العلاقات التي تنشأ بين هذه الآثار الثلاث الناتجة عن تطبيق إدارة المعرفة على الموارد البشرية وانعكاس ذلك على مستويات أدائهم الوظيفي.



الفصل الرابع: نظرة عامة عن مجمع
صيدال لصناعة الدواء محل الدراسة
الميدانية



تمهيد الفصل الرابع:

إن الشكل الاستراتيجي الذي تحتله الأدوية أدى إلى تأسيس صناعة صيدلانية تأخذ بعين الاعتبار محاولة تلبية طلبات المجتمع من الأدوية، ويعتبر مجمع صيدال من أهم المؤسسات التي تنتج وتسوق الأدوية والمواد الصيدلانية في السوق المحلي، كما يحتل مجمع صيدال مركزا هاما في مجال إنتاج المواد الصيدلانية والأدوية بمختلف أنواعها، إذ يعتبر الرائد في إنتاج هذه المنتجات على مستوى السوق الجزائرية. حيث انه رغم المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع إنتاج وتوزيع الأدوية من طرف المستثمرين الخواص والأجانب فقد استطاع مجمع صيدال الصمود أمام هذه المنافسة على عكس الكثير من المؤسسات العمومية التي كان مصيرها الإغلاق.

وعلى هذا الأساس وبناء على المركز الذي يحتله هذا المجمع وقع الاختيار عليه كمؤسسة محل الدراسة الميدانية، من أجل إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة فيما يتعلق بدور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

وسيتم من خلال هذا الفصل تقديم نظرة عامة عن مجمع صيدال لصناعة الدواء محل الدراسة

الميدانية، حيث سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الصناعة الدوائية بالجزائر.
- المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع صيدال.
- المبحث الثالث: تقييم نشاط مجمع صيدال وموارده البشرية.

المبحث الأول: الصناعة الدوائية بالجزائر.

تعد صناعة الدواء من بين أهم الصناعات الإستراتيجية الهامة وهذا لأن الدواء يمثل السلعة الأكثر طلبا اجتماعيا واقتصاديا ولا يمكن الاستغناء عنها، ومن جهة أخرى يعتبر مصدرا هاما لتحقيق قيمة مضافة معتبرة على مستوى الدخل الوطني سواء بالتصدير أو بالاستثمار المباشر في الأسواق الأجنبية. لذا نجد المنافسة شديدة في هذا القطاع بين الشركات التي تستثمر مبالغ مالية ضخمة لتطوير مراكز بحثها واستخدام الوسائل التقنية الحديثة لتحسين طرق تصنيع الأدوية و ضمان استمرارية إنتاجها وتسويقها، وهذا لأن صناعة الأدوية في تسابق مع الزمن حيث أنه كلما ظهرت أمراض جديدة اشتد التنافس بين الشركات العالمية في عمليات البحوث والتجارب لاكتشاف وإنتاج الأدوية المعالجة لتلك الأمراض وإغراق السوق بها. وعليه ولأهمية هذا القطاع تم تخصيص هذا المبحث للتحدث عن هذه الصناعة الدوائية من خلال التعرض أولا لماهية الدواء، ثم التطرق إلى ماهية الصناعة الدوائية بصفة عامة ثم نعرض في المطلب الثالث إلى التحدث عن صناعة الدواء بالجزائر، وأهم المتعاملين في هذه الصناعة في المطلب الرابع، ونقاط القوة والضعف لهذه الصناعة الجزائرية في المطلب الخامس إضافة إلى المطلب السادس الذي خصص للإشارة للمعوقات المتعلقة بهذه الصناعة الدوائية.

المطلب الأول: ماهية الدواء.

الدواء سلعة حيوية ترتبط ارتباطا وثيقا بصحة الإنسان، ولا ينبغي التعامل مع الدواء على أنه سلعة تجارية، بل ينبغي توخي كل الحذر والحرص عند التعامل معه لما له من أبعاد إنسانية واجتماعية خطيرة فالإنسان يستطيع الاستغناء عن آلاف السلع ولكنه لا يستطيع الاستغناء عن دواء واحد يحتاج إليه. وعليه تم تخصيص هذا المطلب للتعرض لماهية الدواء من خلال التطرق إلى مفهوم، مصادر، خصائص، أنواع الأدوية، إضافة إلى مراحل تطوير الدواء.

أولا: مفهوم الدواء.

لقد تم تعريف الدواء كما يلي:

- تم تعريف الدواء في المادة رقم 511 من قانون الصحة العامة على النحو التالي: "نفهم من مصطلح دواء كل مادة أو تركيبية تحمل خصائص علاجية أو وقائية للأمراض البشرية....وهو كذلك كل منتج يمكن استهلاكه من قبل البشر أو الحيوانات بهدف التوصل لتشخيص طبي أو لاستعادة و تصحيح أو تعديل الوظائف العضوية".¹
- يعرف الدواء بأنه مادة تستخدم لمنع وتشخيص وعلاج المرض، والصدمات النفسية أو لاستعادة وتصحيح وتعديل الوظائف العضوية.²

¹ - Maurice Moulin, Antoine Coquerel, Pharmacologie, 2^{ème} édition, édition Elsevier, France, 2002, P 32.

² - <http://www.larousse.fr/archives>. Larousse Médical, Paris, éd 2006, P 621. Consulté le 03/03/2017 à 09:12.

- يعرف الدواء بأنه كل مادة كيميائية لها القدرة على تغيير الحالة الفيزيولوجية لأي كائن حي.¹
 - كما عرف المشرع الجزائري الدواء في المادتين 170 و 171 كما يلي: إن الدواء هو كل مادة أو تركيب مقدم يحتوي على ميزات إستشفائية و وقائية للمريض سواء كان إنسانا أو حيوانا، ويتمثل الدواء في المواد التالية:
 - أ- المواد الضرورية للعافية و الصحة و تخفيف الآلام.
 - ب- مواد تنظيف و تجميل البشرة والشعر.
 - ت- المواد الخاصة بنظم التغذية و الحمية.
 - ث- مواد التغذية الحيوانية.
 - ج- المواد البيطرية المخصصة لحماية صحة الحيوانات.²
 - الدواء هو أية مادة تستعمل في تشخيص أو معالجة الأمراض التي تصيب الإنسان أو الحيوان، أو التي تفيد في تخفيف وطأتها أو الوقاية منها. يعمل الدواء غالباً على زيادة أو إنقاص وظيفة ما في الجسم، ولا ينشئ وظيفة جديدة. ورسمياً هو كل عقار باللاتينية (pharmaceuticum) مرخص الاستخدام قانونياً بعد التأكد من خلوه (نسيباً) من أي أضرار جسدية أو نفسية على الشخص المتعاطي له.³
 - الدواء هو العلاج المستخدم في معالجة مرض ما، وقد يعتمد على مصدر كيميائي، أو مصدر عشبي، وعُرفت الأدوية منذ قديم الزمن، مع بداية اكتشاف الأمراض، وظهور العلوم الطبيّة، إذ اعتمدت الشعوب القديمة على استخدام النباتات في معالجة الأمراض المختلفة، بعد ظهور نجاحها في التخفيف من الأعراض المرافقة للمرض، وما زالت العلاجات العشبية تُستخدم حتى هذا الوقت، ومعظمها يُعتبر مكوناً من مكونات العلاجات الكيميائية، التي اكتُشفت بعد أن وصلت العلوم الطبيّة إلى مراحل متقدمة من البحث والاكتشاف المعتمد على دراسات علمية دقيقة، ساهمت في استخلاص المركبات الدوائية لعلاج العديد من الأمراض، التي كان من الصعب علاجها في الماضي.⁴
- من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل لمنتج الدواء كما يلي: هو " ذلك المنتج الذي يتميز بصفات ملموسة، التي يشتريها المستهلك (المريض) من أجل تحقيق الشفاء اللازم من المرض، والغير

1 - Market House Books, A Dictionary of Science, 5^{ème} édition, édition Oxford University Press, Londres, 2005, P 257.

2 - CNES: Commission population et besoins sociaux, le médicament plate-forme pour un débat social, Projet de rapport, Novembre 2001, P 21.

3- <https://ar.wikipedia.org>. Consulté le 01/09/2017 à 13 :00.

4 - <http://mawdoo3.com>. Consulté le 01/09/2017 à 13 :45.

لملوسة التي تتعلق بالراحة والاطمئنان النفسي الذي يحققه هذا المنتج (الدواء) وصولا إلى تحقيق حاجاته للشفاء التام من المرض الذي يعاني منه.¹

ثانيا: مصادر الدواء.

هناك مصادر متعددة للدواء يمكن توضيحها كما يلي:²

1- **الأدوية النباتية:** وهي ما يطلق عليها اسم الأعشاب الطبية أو الأدوية العشبية، وتتمثل في الأدوية المستخرجة من النباتات الطبية، وقد يستعمل الإنسان كل أجزاء النبات أو جزء منه مثل البذور أو الثمار أو الجذور.

2- **أدوية من أصل حيواني:** وهي الأدوية المستخرجة من أجسام الحيوانات مثل الهرمونات، كهرمون الأنسولين الذي يستخدم في علاج مرض السكر، وهرمون الغدة الدرقية، ومجموعة العصائر الهاضمة وخلص الكبد وزيت السمك وغيرها من المنتجات الحيوانية، ولقد لعبت الهندسة الوراثية دورا كبيرا في تطور الأدوية المستخرجة من الحيوانات.

3- **الأدوية ذات الأصل المعدني:** وتضم هذه المجموعة كثيرا من أملاح الحديد والرصاص و المغنيزيوم والفسفور والكالسيوم والصوديوم و البوتاسيوم والألمونيوم والذهب.

4- **الأدوية الناتجة من الكائنات الدقيقة:** ويعتبر البنسلين أول دواء تنتجه الكائنات الدقيقة، وهو أول مضاد حيوي تعرفه البشرية، وكان السبب في اكتشاف العديد من المضادات الحيوية وتصنيعها مثل التتراسكلين والأمبسلين.

5- **الأدوية المصنعة كيميائيا:** وتشمل هذه المجموعة الآلاف من الأدوية التي تعتبر الأكثر استعمالا في الوقت الحاضر وتتسابق شركات الدواء في تصنيعها وتطويرها وتصنيع المواد الخام لمستحضرات هذه المجموعة كيميائيا باستخدام مواد كيميائية أولية.

ثالثا: خصائص الدواء.

تتميز الأدوية بعدة خصائص تميزها عن غيرها من المنتجات ندرجها كما يلي:³

- يعتبر الدواء من المنتجات الضرورية ومن أحد الأساسيات في الحياة بالنسبة للإنسان مثل الغذاء.
- يعتبر الدواء من السلع التي لا يستطيع الإنسان التحكم في الطلب عليها، فهي ليست كالسلع التي تباع وتشتري برغبة من المستهلك ولكن الطبيب هو الذي يحدد نوع الدواء، ولذلك فلا إرادة للإنسان فيه ولا يوجد مرونة لقوانين العرض والطلب بها.

¹ - رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الدوائي مدخل استراتيجي تحليلي، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2006، ص 190.

² - عراقي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، قيم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة- الجزائر، 2009-2010، ص 80.

³ - سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر- باتنة، السنة الجامعية 2007 - 2008، ص 288.

- خطورة الدواء تتضح من كونه تركيبة كيميائية، فهو خطير لأنه قد يكون سام خاصة عند استعماله دون وصفة طبية.
 - تتأثر الأدوية بالضوء، فهناك مواد كيميائية تتفاعل مع الضوء، لذلك يجب حفظها بعيدا عن الضوء حتى لا يتغير شكلها ووظيفتها.
 - تأثر بعض الأدوية بدرجة الحرارة والبرودة.
 - ثبات سعر الدواء، حيث يتحدد من طرف الدولة وغير قابل للمساومة عكس مستحضرات العناية التي يتحدد سعرها من طرف الصيدلي أو البائع.
 - وجودها في الصيدلية أو المستشفى فقط عكس مستحضرات العناية التي قد نجدها في الصيدلية ومحلات التجميل أيضا.
 - يعتبر الدواء من السلع التي تخضع لقوانين خاصة في المراقبة والجودة.
- إضافة إلى الخصائص السالفة الذكر هناك مجموعة من الصفات التقنية للدواء ندرجها فيما يلي:
- تاريخ الزوال (انتهاء الصلاحية): وهذا يعني التاريخ المحدد للاستهلاك حيث يصبح الدواء خطيرا على صحة المريض وغير صالح للاستهلاك عند تجاوزه التاريخ المحدد وهو تاريخ الصلاحية.
 - التعبئة: يجب أن تحتوي التعبئة الأولية والثانوية للدواء كل المعلومات الضرورية وهذا بعدة لغات ومن بين هذه المعلومات:
 - أ- التسمية الجماعية العالمية
 - ب- الشكل الصيدلاني (أقراص ، شراب...).
 - ت- تاريخ انتهاء الصلاحية.
 - ث- الكمية المأخوذة... الخ.
 - ج- كيفية استعمال الدواء ومدة العلاج.
 - ح- اسم وعنوان الصانع.

رابعاً: أنواع الأدوية.

- نظراً لتطور البحث وطرق الإنتاج في مجال الأدوية أصبحت توجد عدة أنواع:
- **الدواء المبتكر:** هي الأدوية التي استفادت بأول رخصة، لتطرح في السوق على أساس الوثائق المقدمة لترسيخ وإثبات فعاليتها وجودتها. في حالة الأدوية التي سوقت منذ سنوات عديدة، لا يمكن تعريفها كمادة مبتكرة.
 - **الدواء بشهادة المؤهلات:** هو الدواء الجديد الذي من المفروض أن يأخذ مكان دواء آخر في التطبيق العلاجي، لأنه يتمتع بنفس التأثير والفعالية، لتشابه محتوياته. مع العلم أن الدواء بشهادة المؤهلات (بالمرجعية) هو دواء مبتكر بالنظر لفعاليتها وجودته المسجلة، وإذا كان الدواء المبتكر

- غير متوفر فإن أول دواء يمكن أن يعوضه في السوق يمكن أن يسمى دواء بالمرجعية، بشرط أن يكون تسويقه مصرح به ويجب أن تكون فعاليته وجودته مسجلة ومعترف بها بوثائق رسمية.
- **الأدوية الأصلية:** الأدوية الأصلية هي تلك الأدوية التي تشبع حاجات أغلبية المستهلكين بهدف العلاج الصحي، والتي يجب أن تكون متوفرة في كل لحظة وبكميات كافية، تحت الشكل الصيدلاني المخصص، مع العلم أن هذه الأدوية براءة اختراعها لم تدخل في الميدان العمومي بعد وما تزال محمية قانونيا.
 - **الأدوية الجنيسة:** الأدوية الجنيسة عبارة عن نسخة للأدوية الأصلية التي يمكن الحصول عليها بعد دخول براءة الاختراع في الميدان العمومي عند نهاية المدة القانونية لحمايتها وتتراوح هذه الأخيرة إلى عشرين عاما من بدأ تاريخ الحصول على رخصة طرحه في السوق وتبقى صناعته حكرا على الطرف الذي توصل إلى تركيبته، أما إذا أودع السوق قبل الحصول على هذه الرخصة تنخفض الفترة المسموح بها للاستغلال والاحتكار من قبل المخبر المكتشف إلى أقل من 10 سنوات.

هذا النوع من الأدوية يسمح للمنتجين توفير النفقات التي من المفروض أن توجه إلى البحث والتطوير في مجال الأدوية الجديدة، كما يمكن للمنتجين أن يسوقوا هذه المنتجات بأسعار معقولة، في متناول الشرائح الاجتماعية المختلفة، حيث تباع هذه الأخيرة بثمن يقل عن ثمن الدواء الأصلي بنسبة 15% إلى 30%.

خامسا: مراحل تطوير الدواء.

يمر تطوير الأدوية بمجمع صيدال عبر عدة مراحل، يمكن توضيحها كما يلي:¹

- 1- **اختيار التشكيلة:** يعني هذا الاختيار القيام بالدراسة العلمية، التكنولوجية، القانونية والوثائقية لمعرفة أهم براءات اختراع الأدوية التي سوف تسقط* في المجال العمومي على المستوى الدولي، ومحاولة اختيار الأكثر ربحية وفائدة للمجتمع وللمستهلك، على أن لا يتعارض ذلك الاختيار مع القوانين التي تنظم القطاع، كقوانين حماية حقوق الملكية الصناعية المعتمدة من طرف المعهد الوطني للملكية الصناعية، كما يتم دراسة السوق بتحديد متطلباته واحتياجاته بشكل يساعد في عملية اختيار المنتجات أو الأدوية مع تصنيفها وفقا لمدى تطورها، أي مجموعة أدوية تطور على المدى الطويل وأخرى على المدى المتوسط وعلى المدى القصير، باختصار هي مرحلة تحديد قائمة الأدوية الممكن تطويرها في مركز البحث والتطوير.
- 2- **دراسة القابلية:** يتحدد في هذه المرحلة المنتج أو الدواء الذي يرغب المجمع في تطويره، كما يتم تحديد متطلبات تطويره من جانبين:

¹ - وثائق داخلية من مجمع صيدال، مركز البحث والتطوير.

* يقصد بسقوط براءة الاختراع وهي نهاية مدة الحماية القانونية الممنوحة لمكتشف الدواء حيث لا يسمح خلالها لأي طرف إنتاج ذلك الدواء إلا بترخيص منه، والتي تعادل ما بين 20 إلى 25 عاما للدواء الجديد

- مدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية في مركز البحث والتطوير.
- قدرة الفروع الإنتاجية على إنتاج هذا الدواء، مع احترام كل المعايير التي تحكم إنتاجه.
- 3- **التطوير الصيدلاني:** يعني تطوير الدواء صيدلانياً، تصميمه وفقاً لمعايير مضبوطة ودقيقة، أي تحديد الصيغة المخبرية والتحليلية للدواء داخل مخابر مركز البحث والتطوير، بحيث تحدد أفضل طريقته لإنتاج ذلك الدواء مخبرياً، قبل تجريب إنتاجه في المصنع. وهذا عن طريق المرور بمرحلتين هامتين هما:
 - **مرحلة ما قبل التشكيل:** تشمل هذه المرحلة على البحث المكتبي للتعرف على أهم المعارف العلمية المتعلقة بالدواء المعني، والخصائص التي تميز تركيبته عن غيره من الأدوية ومنه استخراج الجزيء النشط الذي يساعد في تشكيل الدواء، مع تحديد المادة الأولية التي تدخل في إنتاج عينات منه على مستوى المخابر.
 - **مرحلة التشكيل:** تتضمن المرحلة اختيار الصيغة الكمية والنوعية المكافئة لصيغة الدواء الأصلي عن طريق اختبار العديد من الصيغ الكيميائية، والتي تسمح بإعطاء الدواء شكله الأولي (مسحوق، محلول،...الخ) قبل أن يختار من بينها الصيغة النموذجية "La formule prototype" وهي أفضل صيغة ممكنة لتشكيل الدواء، وتجرى بعد ذلك العديد من المحاولات على تلك الصيغة لتأكيد عدد من الشروط المحيطة بتطوير المنتج أو الدواء الجنيس.
- وتختتم عادة مرحلة التطوير بمراقبة الدواء في شكله النهائي عن طريق تقنيات تحليلية، تستهدف التحقق من جودة المادة الأولية المستعملة في تشكيله وغيرها من الشروط المرتبطة بالدواء نفسه.
- 4- **دراسة الاستقرار:** يمر الدواء من مرحلة الاختبارات إلى مرحلة الإنتاج الصناعي، حيث تنتج عينات من الدواء في المصنع، وغالباً ما يكون عددها ثلاثة، وتخضع تلك العينات إلى مجموعة من الاختبارات الهادفة لملاحظة التغيرات التي تحدث على الدواء أثناء تصنيعه (كشروط الحماية، التخزين، درجة الحرارة، الرطوبة،...الخ).
- وتمتد فترة دراسة استقرار الدواء في المصنع غالباً إلى ستة أشهر قبل الانطلاق في الإنتاج الفعلي له، لكنها تستمر في أحيان أخرى إلى مدة 24 شهراً حسب متطلبات وطبيعة كل دواء.
- 5- **تكوين ملف لوزارة الصحة وإصلاح المستشفيات:** بعد التحقق من فعالية الدواء، فإنه يجب على المجمع أن يعد ملفاً يحتوي على كل التفاصيل الخاصة بالدراسات التي أجريت على الدواء الجنيس من مرحلة تصميمه حتى إدخاله للإنتاج الصناعي لتجريبه ومتابعة استقراره، يوجه إلى المديرية المركزية للشؤون الصيدلانية التابعة للمجمع، التي تراجع مرة أخرى قبل وضعه لدى مصالح مديرية الصيدلة التابعة لوزارة الصحة وإصلاح المستشفيات، ومصالح المخبر الوطني لمراقبة

المنتجات الصيدلانية للموافقة عليه إذا طابق المواصفات المعمول بها في القطاع، مما يعني إمكانية تصنيع الدواء على المستوى الإنتاجي وتسويقه بعد ذلك. رغم أن هذه المرحلة تبدو مرحلة مرتبطة بالإجراءات إلا أن عدم إنجازها يعني عدم إنتاج المجمع لهذا الدواء الجنييس، باعتبار سوق الدواء في الجزائر يخضع لرقابة الدولة أكثر من القطاعات الأخرى.

المطلب الثاني: ماهية الصناعة الدوائية.

من خلال هذا المطلب تم التطرق إلى ماهية الصناعة الدوائية من خلال التعرف على نشأتها، أهميتها، أنواعها، وكذا أهم خصائصها.

أولاً: نشأة الصناعة الدوائية.

إن الأدوية الحديثة التي نجدها مصفوفة على رفوف الصيدليات و مخازن المستشفيات مرت بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها الحالي، حيث نجد أن الدواء عرف منذ القديم و قد استعمله الإغريق وقدماء المصريين في معالجة مرضاهم، مما كون لديهم خبرات معتبرة نتيجة تجربة استعمال مختلف الموارد التي وجدوها في الطبيعة كالأعشاب و المعادن، و تأثير كل صنف منها على نوع معين من المرض و هو ما يعرف بالقسم التجريبي في اكتشاف الأدوية من خلال الاستفادة من المعرفة المتراكمة الناتجة عن التجارب والخبرات الإنسانية السابقة. وهنا يمكن الإشارة إلى أهم المراحل لنشأة الصناعة الدوائية كما يلي:¹

مرت الصناعة الدوائية على مراحل عدة انطلاقاً من سنة 1820 حيث بدأ الصيدال في إنتاج الأدوية باستعمال ما يسمى بـ (extraction des substances actives des drogues)، والتي كان لها الأثر العميق على فعالية العلاج بهذه الأدوية، وكانت الانطلاقة الجدية للصناعة الصيدلانية الحديثة في نهاية القرن التاسع عشر بتطوير ما يسمى بـ (les médicament de synthèse) وكان أول دواء من هذا النوع هو اليراسيتامول الذي سوق سنة 1885 والثاني هو الأسبرين المسوق سنة 1897. وحتى سنة 1940 كانت الصناعة الفردية للدواء هي الطابع الذي يميز هذا المجال، أين كان الصيدال يستخدمون الأعشاب والمواد الكيميائية اعتماداً على التجربة، إذ كانت الإبداعات والاكتشافات في هذا المجال بمحض الصدفة أحياناً، والحاجة أحياناً أخرى، وظهرت في هذه الفترة إبداعات هامة كالأنسولين والمضادات الحيوية، كما تم اكتشاف البنسيلين سنة 1928 وانشأ أول مصنع لإنتاجه سنة 1941 بالو.م.أ بعد اكتشاف المضادات الحيوية، نتيجة لتطور الصناعة الكيميائية، واعتبرت بمثابة الانطلاقة نحو تبني إستراتيجية واضحة لتصنيع الدواء، وإرساء مخابر بحث وتطوير على مستوى المؤسسات.

بعد الحرب العالمية الثانية كانت الحاجة ماسة إلى تغطية كافية من الإنتاج الصيدلاني لسد الاحتياجات من هذه المادة الحيوية، أين دخلت الصناعة مرحلتها الثانية، حيث جندت الطاقات والأموال

¹ - صليحة بوصوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2014-2015، ص ص 307-308.

لهذا الغرض وكانت أولى بدايات الاهتمام المباشر بنشاطات البحث والتطوير وتكاثر المؤسسات المصنعة للدواء.

في الفترة (1970-1980) أخذت الصناعة الصيدلانية مسارا آخر دخولا إلى مرحلتها الثالثة، حيث تم تقليص عدد المؤسسات المصنعة للدواء والتوجه نحو المجمعات الكبرى بضم العديد من الفروع، والتي أخذت على عاتقها مسؤولية البحث والتطوير باعتباره استثمار طويل الأجل، وانتهاج أسلوب الإدارة بالمشاريع.

بعد الثمانينات دخلت صناعة الدواء مرحلتها الرابعة أين زاد الاهتمام أكثر بالمراقبة، والتجارب العيادية حيث أصبح المستهلك أكثر وعيا باحتياجه ورغباته بحثا عن رفاهية أفضل، مما أدى بالمؤسسات الصيدلانية للبحث أكثر من أجل تطوير وابتكار منتجات جديدة ومرنة وتوسيع تشكيلة منتجاتها.

ثانيا: أهمية الصناعة الدوائية.

تعتبر الصناعة الدوائية في غاية الأهمية بالنسبة للسكان والاقتصاد، ويمكن توضيح هذه الأهمية على المستويين كما يلي:¹

1- أهمية الصناعة الدوائية لصحة السكان:

إن الصناعة الدوائية تحتل مكانة مهمة فيما يخص صحة السكان، لأن استهلاك الأدوية له دور في انخفاض نسبة الوفيات بصفة عامة و وفيات الأطفال بصفة خاصة، و هذا الاستهلاك له دور أيضا في ارتفاع أمل الحياة عند الولادة.

من خلال تطور واتحاد كل من الطب والمواد الصيدلانية تمكنت الدول المتطورة من القضاء على الأوبئة، وضمان الشفاء التام أو الجزئي من الأمراض المعدية والأمراض الناتجة عن الميكروبات والفيروسات مثل: التيفويد La Typhoïde ، التيتانوس Le Tétanos ... الخ، كما تمكنت من تخفيض آلام ومعانات المرضى المصابين بالأمراض الناتجة عن خلل في الجينات مثل: السرطان، السيدا... الخ، ومن خلال تطور الصناعة الدوائية أصبح للكثير من المصابين بالأمراض المزمنة كالمصابين بداء السكري العيش حياة طبيعية إلى حد ما و الأمل في الحياة الأطول و ذلك بسبب الاكتشافات الفعالة مثل الأنسولين.

2- أهمية الصناعة الدوائية في الاقتصاد:

منذ القرن الثامن عشر تضاعفت مدة الحياة النشيطة والعملية للفرد أكثر من ثلاث مرات على ما كانت عليه من قبل، وهذا التحسن الملحوظ بفضل الأدوية، و هذا ما سمح بالارتفاع الهائل في جودة العمل، مما أدى إلى نمو و تطور اقتصادي لم يسبق له مثيل.

¹ - حنان شناق، تأثير الاستثمارات الأجنبية في قطاع الأدوية على الاقتصاد الجزائري- دراسة حالة شركة الكندي لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص ص 166-167.

إن الحالة الصحية للسكان تلعب دورا هاما في النمو الاقتصادي، لأن تدهور مستوى الصحة سيؤدي إلى تقليل ساعات العمل و انخفاض المردودية وهذا يؤثر سلبا على نوعية العمل وجودته، وبالتالي سيؤثر على سير الاقتصاد.

ثالثا: أنواع الصناعة الدوائية.

الصناعة الدوائية بمفهومها الحديث، نشأت وازدهرت نتيجة الاكتشافات العلمية التي كانت الشركات تسجلها كبراءات اختراع، وتحتكر بموجبها عددا من الأسواق الهامة، وتكون في العادة كافية لتحقيق أرباح مجزية، مما ساهم في جعل هذه الصناعة، واحدة من أضخم الصناعات في العالم وأصبحت شركات عملاقة تتمتع بنفوذ كبير في التحكم، مما ساهم بتطور أنواع وأصناف المنتجات الدوائية ويمكن تقسيم الأنواع للصناعة الدوائية إلى ما يلي:¹

أ- صناعة المادة الأولية (الصناعة الأساسية): وهي العنصر الأساسي في عملية الإنتاج النهائي (المادة المستخدمة للصناعة التحويلية)، وله دور مهم في جودة المنتج النهائي، ويمكن أن تتكون من مواد طبيعية أو غير طبيعية.

ب- صناعة مواد التعبئة والتغليف والكبسولات الفارغة وغيرها من المواد المتممة لهذه الصناعة: والتي تحافظ على فعالية وجودة الدواء.

ت- صناعة المنتج النهائي (الصناعة التحويلية): ويمكن تقسيم المنتجات النهائية وفقا لعدة معايير أهمها ما يلي:

أولا: وفقا لطريقة البيع تتمثل في:

- الأدوية التي تباع بوصفات طبية.

- الأدوية التي تباع بدون وصفات طبية.

ثانيا: وفقا لحقوق التصنيع تتمثل في:

- الأدوية الخاضعة لبراءة اختراع ولا يتم تصنيعها إلا من خلال الشركة المخترعة لها والمسجل لصاحبها براءة اختراع.

- الأدوية التي انتهت مدة احتكارها والتي يمكن لأي شركة تصنيعها وبيعها دون الرجوع والحصول على موافقة الشركة الأصلية.

- الأدوية المصنعة بموجب ترخيص من الشركة المالكة لبراءة الاختراع.

ثالثا: وفقا لاسم البيع تتمثل في:

- الاسم الكيميائي للدواء.

- الاسم التجاري (العلامة التجارية)

¹ - عبد الحكيم عيد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص ص 28-29.

ونوضحهما كما يلي:¹

- الاسم الكيميائي للدواء: أو ما يعرف بالاسم الطبي للدواء حيث يعتمد هذا الاسم على المركبات الكيميائية الداخلة في تركيبه، كما نجد دواء واحد له عدة أسماء مثل Paracétamol, Panadol, Doliprane، وكل هذه الأسماء متماثلة، و الاسم الطبي يجب أن يكون موحدًا عالميًا لدى (OMS : Organisation Mondiale de la Santé) المنظمة العالمية للصحة.

- الاسم التجاري (العلامة التجارية): الاسم التجاري للدواء هو حماية قانونية وهو اسم تضعه المؤسسات الصيدلانية عند البيع، وهذه الأسماء محمية لمدة تتراوح ما بين 10 إلى 99 سنة عند البلد المصنوع له.

رابعاً: خصائص صناعة الدواء.

- تتميز صناعة الدواء عموماً ببعض السمات وخصائص عامة تميزها عن أي صناعة أخرى، وقد تغيرت هذه الخصائص خاصة في العقدين الأخيرين، ومن أهمها:²
- أنها أحد الصناعات القائمة على البحث العلمي والتكنولوجيا سواء في المؤسسة البحثية أو داخل المعامل الخاصة بالبحوث والتطوير في مؤسسات الأدوية نفسها.
 - تعتبر أنشطة البحوث والتطوير من أهم الأنشطة في صناعة الدواء، فلا يظهر أي منتج دوائي على الوجود إلا من خلال جهود العلماء الباحثين من أجل استحداثه.
 - اعتماد هذه الصناعة على التخصص والمهارات الراقية والخبرات المتراكمة.
 - ينتج التطور المستمر في هذه الصناعة لظهور أمراض جديدة أو القضاء على أمراض أخرى.
 - يتوقف مستقبل هذه الصناعة عموماً على الدعم العلمي، بحيث تصبح الريادة في هذه الصناعة كنتيجة حتمية للريادة في مجال العلم والتكنولوجيا.
 - ارتفاع تكلفة القيام بأنشطة البحوث والتطوير في مجال صناعة الدواء، فتخضع هذه العملية إلى عدة مراحل رقابية واختبارات عديدة، حيث يتم تجربة الدواء أولاً على حيوانات التجارب لإثبات فعاليته ولذلك يستغرق ظهور منتج دوائي وقتاً طويلاً.
 - وجود عدة قوانين وأنظمة دولية ومحلية تتحكم في كافة مراحل تصنيع الدواء نظراً للآثار الجانبية السلبية التي قد تترتب في حالة عدم تطبيق أحد هذه القرارات أو الأنظمة، وتحدد هذه القرارات كافة مراحل الإنتاج والتصنيع ثم التسويق وكذلك تطوير المنتج.

¹ - سامية لحول، مرجع سابق، ص 286.

² - المرجع نفسه، ص ص 288-289.

- شدة المنافسة بين مؤسسات تصنيع الدواء الكبرى التي تتحكم في سوق صناعة الدواء العالمية للبقاء دائما في القمة، بالإضافة إلى عدم القدرة إلى التنبؤ بالاكتشافات التي تمت من طرف المنافسين الآخرين.

- اتجاه العالم ككل إلى تقليل تكلفة تصنيع الدواء والعمل على زيادة أنشطة البحوث والتطوير من أجل خفض هذه التكلفة واحتواء الارتفاع المتزايد في أسعار الدواء لأن ارتفاع هذه الأسعار تؤدي بالتبعية إلى ارتفاع تكلفة الرعاية الصحية.

المطلب الثالث: التطور التاريخي لصناعة الدواء في الجزائر.

يمكن القول بأن صناعة الأدوية في الجزائر قد مرت بأربع مراحل مختلفة منذ الحقبة الاستعمارية إلى اليوم وهي:

- المرحلة الأولى: ما قبل الاستقلال.
- المرحلة الثانية: من سنة 1962 - 1982.
- المرحلة الثالثة: من سنة 1982 - 1987.
- المرحلة الرابعة: من سنة 1987 إلى اليوم.

وفي مايلي شرح مفصل لهذه المراحل:¹

أولا: مرحلة ما قبل الاستقلال: خلال الفترة الاستعمارية كانت شركة واحدة تنشط في مجال صناعة الأدوية في الجزائر هي بيوتك **BIOTIC** التي أنشأت سنة 1952، ومع الاستقلال تم الإعلان عن ميلاد مشروع جديد الذي رأى النور سنة 1962 وهو مؤسسة فرمال **PHARMAL**.

ثانيا: المرحلة الثانية: من سنة 1962 إلى 1982: خلال هذه المرحلة تم إنشاء في البداية سنة 1963 الصيدلية المركزية الجزائرية **P.C.A** وهي مؤسسة عمومية أصبحت تشرف منذ نشأتها على مجمل قطاع توزيع الأدوية وكذا كل من مؤسستي **BIOTIC**، **PHARMAL** لصناعة الأدوية منذ العام 1965، ثم لحقت بهما وحدة الحراش الصناعية منذ العام 1972، وأصبحت الصيدلية المركزية تحتكر كذلك استيراد الأدوية وقامت حينئذ مؤسسة **P.C.A** بمجهودات جبارة في سبيل ترقية وتأهيل اليد العاملة وكذا تطوير وتحديث وسائل الإنتاج، وأصبحت تسيطر على قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر سواء من ناحية الإنتاج، البيع والتوزيع.

وخلال هذه المرحلة عكفت الجزائر على تطبيق مخطط جديد يرمي إلى تطوير وتحديث صناعة الأدوية من خلال إيفاد عدد كبير من الصيادلة الصناعيين للتكوين في البلدان الأوربية، وعملت كذلك على الشروع في إنجاز مشاريع صناعية جديدة، حيث أقدمت الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية **S.N.I.C** على إنجاز مركب جديد للمضادات الحيوية بالمدينة، كما تم إنشاء خلال هذه المرحلة مؤسسة سوكونيد

¹ - الصادق بوشنافة، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية- حالة مجمع صيدال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 05، جامعة المدينة- الجزائر، جويلية 2011، ص ص 235 - 236.

SOCOTHYD سنة 1969، كما تم البدء في إنجاز مشروع معهد باستور PASTEUR، إلا أن كل من، مشروع المضادات الحيوية بالمدينة والذي كان من المنتظر أن ينطلق مع نهاية السبعينات في الإنتاج، لم يتحقق ذلك إلا في سنة 1988، في حين معهد باستور بقي قيد الإنجاز حتى مطلع التسعينات.

ثالثا: المرحلة الثالثة: من سنة 1982 إلى 1987: هذه المرحلة جاءت مع وضع خاص ميز الاقتصاد الجزائري وهو مرحلة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات والتي كانت تهدف إلى:

- فصل وظائف البيع عن الإنتاج.

- إنشاء وحدات جهوية مكلفة بالبيع والتوزيع.

وفي ظل إعادة الهيكلة استحدثت خمس مؤسسات وهي:

1- ثلاث مؤسسات جهوية للبيع والتوزيع هي: (ENAPHARM بالوسط و ENCOPHARM بالشرق الجزائري و ENOPHARM بغرب البلاد)، كما قامت كل من مؤسسة (ENCOPHARM و ENAPHARM) بانجاز ثلاث وحدات إنتاجية هي: وحدة شرشال لإنتاج le concentré d'Hymodialyse والتي انطلقت فعليا سنة 1994، وحدة قسنطينة لإنتاج السوائل Sirops، ووحدة عنابة لإنتاج الأقراص comprimés.

2- مؤسسة لإنتاج وتوزيع التجهيزات الطبية ENEMEDI.

3- مؤسسة لإنتاج الأدوية والمسماة صيدال SAIDAI والتي استحوذت على كل من مؤسسات BIOTIC, PHARMAL ومركب المضادات الحيوية بالمدينة التابع لمؤسسة SNIC.

رابعا: المرحلة الرابعة: من سنة 1988 إلى اليوم: وقد شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة خاصة بعد تحرير التجارة الخارجية وصدور قانون النقد والقرض وصدور قانون جديد لترقية الاستثمار في الجزائر، هذه القوانين كلها تسمح بتدخل القطاع الخاص الوطني والأجنبي في الاستيراد، التوزيع بالجملة وكذا إنتاج الأدوية.

حيث أن قانون النقد والقرض جاء بمفهوم الوكلاء "concessionnaire" أي متعاملون خواص وبمقابل تراخيص الاستيراد للأدوية يجبرون في ظرف سنتين بإنشاء وحدات إنتاجية محلية، حيث كان أول اعتماد يمنح في هذا المجال سنة 1991 لمؤسسة L.P.A أي المخبر الصيدلاني الجزائري.

وكان آخر حاجز قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال الإنتاج قد أزيل سنة 1992 وتم تعويضه ب" رخصة الاستغلال لمؤسسة إنتاج أو توزيع المنتجات الصيدلانية "بموجب مرسوم وزاري صادر في 06 جويلية 1992.

وبموجب هذا المرسوم تم نهائيا رفع الحصار على القطاع الخاص لصناعة الأدوية، وهو ما سمح فيما بعد باقتحام الخواص المحليين أو الأجانب لهذا القطاع، كما أنه خلال هذه المرحلة أصبح القطاع العام يعاني كثيرا بفعل الوضعية الاقتصادية والمالية الصعبة التي يعيشها، حيث أصبحت مؤسسات التوزيع

الثلاثة (les 3 PHARMS) تعاني من منافسة شديدة وصعوبات مالية كبيرة، حيث تم حلها سنة 1997، ونفس الحالة عاشتها مؤسسة ENEMEDI .

كما تميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة جديدة اختفت على إثرها المؤسسات الثلاثة (les 3 PHARMS) وعوضت بمؤسسات جديدة وهي: SOMEDIAL متخصصة في مجال الاستيراد، DIGROMED متخصصة في التموين بالجملة ونجد مؤسسة ومؤسسة ENDIMED للتموين بالتجزئة. إضافة لذلك نجد مؤسسة ENIE لإنتاج الأجهزة الكهربائية تنتج كذلك التجهيزات الطبية (كأجهزة الأشعة) ومؤسسة ENAVA لإنتاج الزجاج وفرعها NOVER لإنتاج كراسي طب الأسنان.

المطلب الرابع: المتعاملون في صناعة الدواء في الجزائر.

يتمثل المتعاملون في صناعة الدواء في الجزائر في الأطراف التالية:¹

أولاً: الإدارات التنظيمية.

وتتمثل في عدد من الوزارات ذات التأثير المباشر على سوق الأدوية وعلى مستويات عديدة ونجد فيها:

1- **وزارة الصحة:** التي تعتبر بمثابة العصب الحسي لسوق الأدوية وذلك بتدخلها المباشر لتنظيم وتسيير سوق الأدوية.

2- **وزارة العمل والضمان الاجتماعي:** ويتجلى تدخل هذه الوزارة من خلال وصايتها على الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (C.N.A.S)، والتي تعتبر المشرف الوحيد على تعويض نفقات الأدوية للمرضى و كذا نفقات العلاج، كما أن هذا الصندوق يعتبر من أهم المشترين للأدوية في السوق الجزائري، وعليه فهو ذو تأثير هام و واضح في مجال التموين وتوزيع الأدوية بالجزائر.

3- **الوزارة المكلفة بالصناعة:** وهنا نجد كل من وزارة الصناعة وهي المكلفة مباشرة بتطوير وتسيير النسيج الصناعي الجزائري و منها قطاع صناعة الأدوية، كما نجد أيضا وزارة أخرى تتمثل في وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى مجلس مساهمات الدولة و الذي يشرف على تسيير المؤسسات العمومية الناشطة في مجال صناعة الأدوية.

وتجدر الإشارة بأن هذه الوزارات لا تدخل بطريقة مباشرة في تسيير وتنظيم سوق الأدوية و إنما عملها يكون خصوصا بالتنسيق مع وزارة الصحة والسكان.

¹ - عدمان مرزوق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية- حالة المجمع الصناعي صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف- الجزائر، 9-8 نوفمبر 2010 ، ص ص 13-14.

ثانيا: المتعاملون في مجال الإنتاج والتوزيع.

يمكن حصرهم فيما يلي:

1- المتعاملون من القطاع العام: أصبح المتعاملون العموميون مقسمون إلى أربع مستويات هي:

أ- مستوى الإنتاج : وتمثله مؤسسة صيدال (Saidal) التي أنشأت سنة 1982، وهي شركة مساهمة تابعة للدولة متخصصة في إنتاج مختلف المستحضرات الدوائية والمضادات الحيوية.

ب- مستوى التوزيع بالجملة: وتشرف عليه مؤسسة ديقروماد (Digromed)، والتي تولت مكان المؤسسات العمومية الجهوية الثلاثة منذ سنة 1997، كما أنها بدأت في السنوات الأخيرة تدخل في شراكة مع الأجانب بغية إنتاج الأدوية الجنيسة بالموازاة مع التوزيع بالجملة.

ت- مستوى التوزيع بالتجزئة: وتشرف عليه مؤسسة أوندي ماد (Endimed) وهي مؤسسة أوكلت لها مهمة تسيير شبكة الصيدليات العمومية المتواجدة عبر التراب الوطني والتي يزيد عددها عن 900 صيدلية.

ث- الصيدلية المركزية للمستشفيات (P.C.H): وهي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري أحدثت من أجل التنسيق وترشيد برامج تمويل المستشفيات العمومية بالأدوية، وتقوم هذه المؤسسة إضافة إلى هذا بعمليات استيراد للأدوية لصالح المرافق الصحية العمومية.

2- المنتجون والمستوردون الخواص: وفق المرسوم الوزاري رقم 46 المؤرخ في 07 أكتوبر 1998 والمحدد لدفتر الشروط و إجراءات شروط طرح الأدوية المستوردة في السوق الجزائري، أصبح عدد المستوردين يتناقص بسبب عدم القدرة على الالتزام بنص المرسوم الوزاري رقم 46.

3- تجار الجملة الخواص: لقد تم استحداث هذه الوظيفة للخواص للتعامل في مجال تجارة الجملة للأدوية بموجب المرسوم الوزاري رقم 59 المؤرخ في 20 جويلية 1995 والمحدد لشروط القيام بوظيفة التوزيع بالجملة للمنتجات الصيدلانية بالجزائر، ويصل عدد هؤلاء حسب إحصاء لوزارة الصحة بنحو 500 تاجر موزع بالجملة، ويقومون بتمويل الصيدليات الخاصة المنتشرة عبر التراب الوطني.

4- الصيدليات الخاصة: وهي المتواجدة عبر مختلف مناطق الوطن ومكلفة بالبيع بالتجزئة لمختلف المنتجات الدوائية ذات الاستعمال البشري، وهي تعرف انتشارا وازديادا ملحوظا من سنة لأخرى، حيث كان عددها سنة 1991 يقدر ب 1936 صيدلية خاصة، و بالمقابل كان عدد الصيدليات العمومية يقدر ب 1018 صيدلية، بينما في سنة 1991 و حسب إحصاء لوزارة الصحة أصبح عدد الصيدليات الخاصة 4587 صيدلية، بينما قدر عدد الصيدليات العمومية ب 989 صيدلية.

المطلب الخامس: نقاط القوة ونقاط الضعف لصناعة الدواء الجزائرية.

تهدف دراسة جوانب القوة والضعف لصناعة الدواء في الجزائر إلى معرفة الكفاءات المميزة التي تعتبر الطرف الأول للمزايا التنافسية التي تمكن الصناعة الوطنية من مواجهة المنافسة الأجنبية، وتتمثل نقاط قوة وضعف هذه الصناعة فيما يلي:¹

1- **نقاط القوة:** ويمكن استخلاص أهم هذه النقاط فيما يلي:

- يعتبر الموقع الجغرافي الإستراتيجي للجزائر من أهم نقاط القوة للصناعة بصفة عامة وصناعة الدواء على الخصوص، خاصة في حالة التصدير.
- انخفاض تكلفة العمالة.
- انخفاض سعر الدواء(الجنيس) الوطني بالمقارنة مع المستورد منه.

2- **نقاط الضعف:** وتتمثل فيما يلي:

- عدم توافر المواد الخام في الجزائر.
- وجود ممارسات احتكارية في سوق الدواء، وهذا راجع إلى سيطرة المخابر الفرنسية على هذه السوق بنسبة تفوق 65 % من الحصة السوقية لواردات الجزائر.
- عدم توافر قاعدة بيانات وافية عن صناعة الدواء في الجزائر.
- الاختناقات التي تقوم بها نقابة الصيادلة الخواص من أجل إصدار القانون الخاص بهامش الريح.
- انعدام أو ضعف البنية البحثية، بالإضافة إلى بطئ في البحث والتطوير للمنتجات الجنيسة.
- عدم توافر معلومات كافية على مختلف المنافسين.
- يتميز الإنتاج الوطني بالاحتكار من طرف مجمع صيدال الذي يسيطر على أكبر حصة سوقية بحوالي 80%.
- غياب التنسيق والتخطيط المشترك في الإنتاج والتسويق بين المنظمات المنتجة للدواء في الجزائر.
- ضعف قطاع البنوك والقطاع المالي.
- ضعف نظم الجودة.

¹ - سامية لحول، مرجع سابق، ص ص 323- 324.

المطلب السادس: معوقات صناعة الأدوية بالجزائر.

من بين أهم الصعوبات التي تعاني منها صناعة الدواء بالجزائر ما يلي ذكره:¹

1- **تعويض الأدوية:** ففي بداية الأمر هناك إجراءات إدارية معقدة تستغرق وقتا طويلا يتراوح من 6 إلى 9 أشهر منذ إيداع ملف الأدوية حتى يتم وصولها على مراكز الدفع ليتم التعويض عنها. كما أنه بالنسبة للمنتجين المحليين نجد مشكلا إداريا آخر يتمثل في تقديم طلب لتعويض الدواء مرفق كامل يثبت تسجيل الدواء إضافة إلى الملف التقني له وبطاقة الإيداع بالنسبة للسعر المطبق على الأدوية المستورد أو شهادة السعر (P.P.A)، بالنسبة للأدوية المصنعة محليا، هذا الملف يقدم لوزارة العمل والحماية الاجتماعية، ثم يمر الملف بلجنة خاصة تسمى بلجنة تعويض الأدوية (C.R.M) والتي استحدثت بموجب القرار الإداري المشترك المؤرخ في 16 أوت 2003، ومن ثم يتم قبول الملف وتصنيف الدواء إما ضمن قائمة الأدوية المعوضة (Remboursables) ويوضع على قسيمتها (la vignette) خط أخضر، أو تدرج ضمن قائمة الأدوية غير المعوضة (non remboursables) ويوضع عليها خط أحمر.

والمشكل المطروح هو هذه الأدوية غير المعوضة من طرف الضمان الاجتماعي والتي تعتبر في غالبيتها منتجة محليا، وبالتالي فهي تسبب مشكل تسويقي للمنتجات الوطنية، وهروب المرضى منها وطلب منتجات أخرى (عادة تكون مستوردة) حتى يتسنى لهم الحصول على تعويضات، أي (إجراءات التعويض) المطبقة تقف كعائق في وجه الصناعة الدوائية المحلية.

2- **سياسة التسعير:** نظرا لعدم وجود حرية في تسعير المنتجات طبقا لمبدأ التكلفة، ووجود هوامش محددة من طرف الدولة طبقا للقرار رقم 95-119 المؤرخ في 26 أبريل 1995، والمحدد لسقف هوامش الربح للأدوية، يضاف إلى شكل الرسوم الكبيرة المفروضة على مدخلات القطاع والقادمة في الغالب من الخارج، فهي تؤدي إلى تضخيم نفقات الإنتاج المحلي، مما يجعل أسعارها تتعادل مع أسعار المنتجات النهائية المستوردة، وهو ما يشجع استيراد الأدوية على حساب إنتاجها محليا.

3- **النظام المصرفي وسياسة القرض:** في هذا المجال يعاني القطاع الصناعي من مشكل عدم وجود تحفيزات مصرفية وتسهيلات، خاصة في منح القروض للاستثمار أو الاستغلال بمعدلات فائدة مخفضة لا تنقل كاهل المستثمرين في هذا المجال، إضافة إلى عدم تغطية مخاطر الصرف.

4- **مشكلة العقار الصناعي:** حيث نجد المشكل مطروح بحدة في الجزائر، ويصعب إيجاد حل له، حيث أنه أصبح متداولاً حتى في المستوى السياسي، نظرا لمختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري، وتأميم الأراضي وما نتج عنه من مشاكل، حيث أصبح المستثمرون يبحثون دائما عن

¹ - الصادق بوشنافة، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية - حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص ص 273-274.

التمركز في مناطق صناعية معينة مؤهلة وتستوفي كل الشروط الضرورية الخاصة بممارسة النشاط الإنتاجي.

5- ندرة الباحثين والمتخصصين في مجال الفارماكولوجية (PHARMACOLOGIE):

حيث نجد الجامعة الجزائرية تطرح في سوق العمل صيادلة فقط (Pharmacien) ليس بمقدورهم الإلمام بمختلف علوم الأدوية، حتى يتسنى لهم القيام بأعمال البحث لا ابتكار أدوية ومستحضرات صيدلانية جديدة تدعم الصناعة المحلية سواء في القطاع الخاص أو العام.

وهو ما يطرح بإلحاح إعادة النظر في محتوى برامج التكوين الجامعي لفرع الصيدلة، و إنشاء تخصصات تتعمق في مجالات الفارماكولوجية والبحوث الكيميائية.

المبحث الثاني: تقديم عام لمجمع صيدال.

إن الشكل الاستراتيجي الذي تحته الأدوية أدى إلى تأسيس صناعة صيدلانية تأخذ بعين الاعتبار محاولة تلبية طلبات المجتمع من الأدوية، ويعتبر مجمع صيدال من أهم المؤسسات التي تنتج وتسوق الأدوية والمواد الصيدلانية في السوق المحلي، ويحتل مجمع صيدال مركزا هاما في مجال إنتاج المواد الصيدلانية والأدوية بمختلف أنواعها، إذ يعتبر الرائد في إنتاج هذه المنتجات على مستوى السوق الجزائرية.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مجمع صيدال.

صيدال شركة ذات أسهم برأسمال قدره 2.500.000.000 دينار جزائري، 80 % من رأسمال صيدال ملك للدولة و الـ 20 % المتبقية قد تم التنازل عنها في سنة 1999 عن طريق البورصة إلى المستثمرين من المؤسسات والأشخاص.¹

يقع مقر المجمع في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة الطريق الولائي رقم 11، والذي أنشأ في 1988/02/02، وهو رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر، تحصل في تاريخ 5 فيفري 2005 على شهادة الجودة ISO 9001 نسخة 2000، منحتة إياها المنظمة الفرنسية للمراجعة والجودة (AFAQ).²

مجمع صيدال لوحده ينتج ما يفوق 60 % من الإنتاج المحلي الكلي للدواء ما يجعله رائد الصناعة الصيدلانية في الجزائر.³

حيث يتمثل النشاط الأساسي للمجمع في صناعة وتطوير وإنتاج وتسويق المواد والمنتجات الصيدلانية الموجهة للاستطباق البشري والبيطري، والمشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية التي لها علاقة بنشاطه عن طريق إنشاء فروع جديدة له، إضافة إلى تقديم الخدمات الصيدلانية ودعم القطاع

¹ - <http://saidalgroup.dz> , consulté le 18/11/2017 à 15 :30.

² - زبيدي البشير، سعيدي يحيى، جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي (دراسة حالة مجمع صيدال)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد التاسع، جامعة الوادي، 2016، ص97.

³ - عبد الرؤوف عز الدين، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي - دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر، 2016، ص 250.

الصحي، وهذا في سبيل تحسين موقعه التنافسي في السوق الصيدلانية المحلية وإسهامه في تطوير الصناعة الصيدلانية الجزائرية والسعي نحو اختراق الأسواق الصيدلانية العالمية.

ولقد مر مجمع صيدال بالعديد من الإصلاحات والتطورات في سياقه التاريخي وصولاً إلى شكله الحالي، الذي أصبح من خلاله من بين أهم المؤسسات الإفريقية لصناعة الأدوية الصيدلانية والأكبر في الجزائر، وفي مايلي أهم المراحل التاريخية التي مر بها مجمع صيدال:

أنشأت الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA) Pharmacie Centrale Algérienne في سنة 1958 بتونس من طرف الحكومة المؤقتة للجمهورية الجزائرية (GPRA) في نفس الوقت مع الصيدلية المركزية التونسية، وكانت تقوم في ذلك الوقت بتموين جيشنا في الحدود بالأدوية. وبعد الاستقلال وبمقتضى القرار المؤرخ في 10 أبريل 1963 أوكلت لها مهمة تموين وتوزيع الأدوية والمواد الكيميائية والمنتجات الصيدلانية الأخرى.

ومع صدور قرار 18 جوان 1963 المتعلق بتنظيم وتسيير الصيدليات المهجورة بعد الاستقلال أسندت هذه الأخيرة للصيدلية المركزية الجزائرية، كما تحصلت على المخازن العمومية للخدمات المدنية الصحية.

وبقرار 23 أبريل 1965 ورثت الصيدلية المركزية الجزائرية مجموع الممتلكات وحقوق والتزامات لثلاث مؤسسات لتجار الجملة ثم تم تأميمها.

وبقرار رقم 69/141 المؤرخ في 24 مارس 1969 تم احتكار إستيراد المنتجات الصيدلانية والمعدات الطبية ومنتجات أخرى ضرورية لطب الإنسان والحيوان لفائدة الصيدلية المركزية الجزائرية.

ولوفرة السيولة المالية وتضاعف رؤوس الأموال الخارجية في السبعينيات سمحت للصيدلية المركزية بتوسيع مجال نشاطها وخاصة المراقبة الشاملة لمجمل وظائف الاستيراد والتوزيع بالجملة والإنتاج.

ولتوسيع نشاطها الإنتاجي قامت سنة 1971 بإنشاء مصنع الحراش، كما تم إنشاء كل من وحدتي الإنتاج بيوتيك Biotic وفرمال Pharmal على مرحلتين سنة 1971 و 1957 على التوالي.

- سنة 1982: أصبحت هيئة مستقلة بناء على المرسوم رقم 82/161 المؤرخ في أبريل 1982 والذي ينص على تحويل الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA)، إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (ENPP) l'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique، تتضمن ثلاث وحدات للإنتاج، وذلك بهدف تزويد السوق الوطنية بالدواء بشكل كاف ومنتظم.

- سنة 1984: أصبحت المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (ENPP) تحت مسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال، وطبقا للمرسوم رقم 151/84 تم نقل المؤسسة تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيميائية والبتروكيميائية.

- في أبريل 1988: وبصفة رسمية تم إدماج مركب إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة، الذي كان تابعا للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية وتحويله إلى مؤسسة عمومية اقتصادية تتمتع باستقلالية التسيير.
- سنة 1989: وبعد تنفيذ برنامج الإصلاحات الاقتصادية، أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، بحيث أصبحت شركة ذات أسهم برأس مال قدره 80 مليون دينار جزائري، تهدف إلى احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، بهدف تغطية احتياجات السوق الوطنية من الدواء.
- سنة 1993: تم إجراء تغييرات على القانون الأساسي للشركة والسماح لها بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها تحقيق أهدافها الاجتماعية، من خلال إنشاء فروع جديدة و/أو وحدات تابعة لها.
- سنة 1996: تم إنشاء أول وحدة تجارية هي المركز التجاري " الجزائر وسط" بهدف تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع من موقع واحد.
- سنة 1997: ومع انطلاق مرحلة الإصلاحات العميقة للنسيج الصناعي، بدأت صيدال تعرف تحولات كبيرة من حيث الحجم والأهداف، حيث نفذت صيدال خطة إعادة الهيكلة للنشاطات التي أدت إلى تحويل كل رأسمالها إلى الشركة القابضة (Holding) كيمياء وصيدلة.
- سنة 1998: وبالضبط في 02 فيفري 1998 نشأ المجمع الصناعي صيدال بعد الإصلاحات الهيكلية للمؤسسات العمومية الاقتصادية صيدال التي نشأت بدورها عن المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني، مقره الدار البيضاء بالجزائر العاصمة، ضم مجمع صيدال ثلاث فروع إنتاجية عبر التراب الوطني وهي (فرمال Pharmal، انتيببوتيكال Antibiotical، بيوتيك Biotic) تعمل في إطار منافسة مفتوحة في ظل اقتصاد السوق، ويمكن اختصار ظهور مجمع صيدال كما يلي:
 - الصيدلية المركزية الجزائرية.
 - المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني.
 - المؤسسة العمومية الاقتصادية (شركة ذات الأسهم).
 - المجمع الصناعي صيدال.
- سنة 1999: وبالضبط في 15 فيفري 1999 دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر للقيم المنقولة من خلال وضع عدد معلوم من الأسهم تحت تصرف الجمهور، حددت قيمة العرض العمومي للبيع بـ 20% من رأس المال الاجتماعي للمجمع، أي ما يعادل 500 مليون دج موزعة على 2.000.000 سهم، بقيمة اسمية تقدر بـ 250 دج للسهم الواحد، أما رأس المال المتبقي 80 % فيبقى ملكا للدولة، ولقد تم تحديد سعر إصدار السهم بـ 800 دج خلال فترة الاكتتاب ابتداء من 15 فيفري 1999 إلى

- غاية 15 مارس 1999، كما تم في ذات السنة إنشاء مركز البحث والتطوير، والمركز التجاري لتوزيع الأدوية للشرق بولاية باتنة.
- سنة 2000: استكمالاً للوجود الإقليمي لمجمع صيدال تم إنشاء المركز التجاري لتوزيع الأدوية للغرب بولاية وهران.
 - سنة 2004: تحصل مجمع صيدال على شهادة إيزو 9001 إصدار 2000.
 - سنة 2005: تم إنشاء مصنع الأنسولين في قسنطينة.
 - سنة 2006: الافتتاح الرسمي لمصنع الأنسولين بقسنطينة من قبل رئيس الجمهورية.
 - سنة 2009: زيادة حصة مجمع صيدال في رأسمال شركة صوميدال SOMEDIAL إلى 59%.
 - سنة 2010: اشترى مجمع صيدال 20% من أسهم شركة إبرال IBERAL وزيادة حصته في رأس مال شركة TAPHCO من 38.75% إلى 44.51%.
 - سنة 2011: زيادة حصة مجمع صيدال في رأس مال شركة إبرال IBERAL وصلت إلى 60%.
 - سنة 2014: اعتمد مجمع صيدال تنظيم جديد من خلال تعديل هيكله التنظيمي بامتصاص فروع (Pharmal, Antibiotic, Biotic) وتحويل الوحدات الإنتاجية التي كانت تابعة لهذه الفروع إلى مصانع مستقلة بذاتها، ولعل هذا التغيير الذي انتهجه مجمع صيدال يوضح سياسته واستراتيجياته نحو التحسين المستمر والتوجه نحو اللامركزية في التسيير.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مجمع صيدال.

هنا إشارة في هذا المطلب إلى مهام وأهداف مجمع صيدال كما يلي:

أولاً: مهام مجمع صيدال.

يحترف المجمع الصناعي صيدال في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري. ويمكن تقسيم مهام المجمع إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية كما يلي:¹

حيث تتمثل المهام الأساسية في:

- إنتاج مواد مخصصة لصناعة الدواء.
- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية.
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية.
- تأمين الجودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء.

¹ - وثائق داخلية لمجمع صيدال.

- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجينية.

بينما تتمثل مهام المجمع الثانوية في الآتي:

- إنتاج مواد التعبئة والتغليف.
- عبور ونقل السلع.
- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية.
- تقديم الخدمات (التشكيل أو التركيب "Façonnage" والتحليل).

ثانيا: أهداف مجمع صيدال.

يستند المجمع على مجموعة من القيم مثل الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط من أجل انجاز مهامه وتحقيق أهدافه، وبما أن مجمع صيدال هو رائد الصناعة الدوائية بالجزائر فإنه يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها مايلي:¹

- البقاء في موقع الريادة على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية.
- تحقيق الأمن الدوائي.
- إرضاء الزبائن بوضع سياسة ناجعة لتسيير الجودة والنوعية.
- تنويع المنتجات عن طريق تطوير أدوية جينية في أشكال جالينوسية لأجيال جديدة وبتكنولوجيا متطورة.
- تقليص فاتورة استيراد الأدوية التي تقارب ما قيمته 600 مليون دولار سنويا.
- تحقيق أهداف الصحة العمومية الوطنية.
- ومن أجل هذه الأهداف قام المجمع بوضع ثلاثة برامج إستراتيجية للعمل: برامج على المدى القصير (2004-2300)، برنامج على المدى المتوسط (2004-2006) وبرنامج على المدى الطويل (2006-2011).

كما يسعى المجمع أيضا إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- الاهتمام بالبحث والتطوير في مجال الأدوية ذات المصدر النباتي والاستثمار فيه بشكل معن وصريح.
- تبني نظام الإدارة بالجودة الشاملة.
- تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جينية جديدة.
- إنشاء نظام خاص باليقظة التكنولوجية والإستراتيجية والذكاء الصناعي.

¹ - وثائق داخلية لمجمع صيدال.

² - زيدي البشير، سعدي يحيى، مرجع سابق، ص 97.

- تطوير الشراكة من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية، سواء على شكل استثمار مباشر أو عن طريق اتفاقيات التكيف (Le façonnage).

المطلب الثالث: الفرص والتحديات التي يواجهها مجمع صيدال.

بعد تحرير السوق الوطني للأدوية أصبح مجمع صيدال يواجه فرصا وتحديات عدة، مما يستدعي ضرورة اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة هذه التحديات من خلال تبني إستراتيجية طويلة المدى تأخذها في الحسبان، وعليه يمكن تبيان هذه الفرص والتحديات على النحو التالي:¹

أولا: الفرص وتتمثل هذه الفرص في النقاط التالية:

- يمتلك المجمع خبرة في مجال الإنتاج الصيدلاني تفوق الثلاثين سنة مما يستدعي استغلالها وتنميتها من خلال تحسين الإنتاج وتوزيعه والتعريف به محليا ودوليا.
- وجود أيدي عاملة مؤهلة سواء في مجال التسيير أو المخابر، يمكن استغلالها استغلالا أمثلا.
- دخول المجمع لبورصة الجزائر للقيم المنقولة، وهو ما يسمح له من زيادة مصادر التمويل وبالتالي التوسع في الإنتاج.
- وجود إمكانيات شراكة متنوعة مع أكبر المخابر والشركات العالمية في مجال صناعة الأدوية، الأمر الذي يستدعي ضرورة تفعيل هذه الشراكة وتجسيدها ميدانيا.
- حصول المجمع على شهادات ISO لمطابقة منتجاته لمواصفات الجودة العالمية.

ثانيا: التحديات.

يمكن تلخيص هذه التحديات في النقاط التالية:

- وجود منافسة قوية في سوق الأدوية خاصة من طرف المصدرين الأجانب، والمستوردين الخواص، تشكل تهديدا لمكانة مجمع صيدال في السوق خاصة وأنها لا تسيطر إلا على نسبة 29% من حجمه.
- وجود بعض العوائق والصعوبات في الحصول على المواد الأولية، خاصة وأن أكثر من 39% منها تستورد من الخارج.
- عدم وجود ثقافة استهلاك المنتج المحلي لدى الجزائريين، خاصة وأن "صيدال" تنتج أدوية جنيسة، الأمر الذي يؤثر سلبا على تسويق منتجاتها ووجود مخزونات معتبرة منها.
- تهديد اتفاقية حقوق الملكية الفكرية (TRIPS) في حالة انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، وهو ما سينعكس سلبا على ارتفاع الأسعار والمطالبة بالبراءة الأصلية ما لم تقوم صيدال بتسجيل منتجاتها.

مما سبق يتضح لنا أن صناعة الأدوية بالجزائر من خلال مجمع صيدال تواجهها جملة من الفرص يستوجب على المجمع استغلالها استغلالا أمثلا من أجل تنمية الإنتاج وتحسينه وتوسيعه حتى يقوى على

¹ - Sidal infos, Revue trimestrielle du group Sidal, N° 4, 4^{ème} Trimestre 2004, P P 25- 28.

المنافسة المفروضة عليه، وبالمقابل هناك جملة من التهديدات تستدعي توظيف كل الطاقات البشرية والمادية، التشريعية والتنظيمية في ظل إستراتيجية وطنية داعمة للصناعة المحلية، حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة هذه التحديات والتهديدات وتجاوزها.

المطلب الرابع: عقود الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال.

طبقا لبرنامج التطوير الصناعي ومن أجل رفع رصيد خبرته وتنمية إنتاجه، تمكن المجمع من توقيع عقود شراكة مع أكبر المخابر والمؤسسات العالمية حيث اعتمد على عدة أنواع من الشراكة، حيث يتجلى الهدف للمجمع من خلال تبنيه إستراتيجية الشراكة في النقاط التالية:

- توسيع مجال النشاط ورفع الحصة السوقية.
 - مواكبة وسائل إنتاج المجمع للتكنولوجيا الحديثة.
 - المساهمة الفعالة في رفع إمكانيات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة.
 - ضمان مردودية الاستثمارات باختيار أفضل الشركاء.
 - تكوين المعرفة العلمية بصيدال وتوسيع قائمة المنتجات.
 - إدماج المجمع تدريجيا في الأسواق الإقليمية والعالمية.
- وفي ما يلي توضيح لمختلف عقود الشراكة المبرمة كما يلي:¹

أولا: الشراكة الصناعية أو المشاريع المشتركة Joint venture.

تتم من خلال مساهمة كبيرة للمتعامل الأجنبي في رأس المال، كما يتم بناء وحدات مشتركة في الإنتاج وإنشاء إدارات ومجالس ادارة خاصة تتولى تسيير المشروع المشترك، حيث تسمح هذه الصيغة بجلب رؤوس الأموال الأجنبية، تقاسم المخاطر، كسب مهارات التسيير والرقابة واكتساب التكنولوجيا وطرق تسييرها وهي كالتالي:

- **عقد الشراكة بين صيدال ومخابر فايزر (Pfizer) الأمريكية:** تم إنجاز مشروع وحدة الإنتاج في الدار البيضاء في 08 سبتمبر 1998، برأس مال يقدر ب 16 مليون دولار، حيث ساهم المجمع بنسبة 30%، بينما ساهمت فايزر ب 70%، وتتمثل التشكيلة الإنتاجية لهذا المصنع في المنتجات الجافة والسائلة، والتي تختص فايزر بإنتاجها
- **عقد الشراكة بين صيدال وصانوفي أفنتيس فارما (Sanofi Aventis Pharma-Saidal) (APS):** وتعرف هذه الوحدة الإنتاجية باسم رون بولانك- صيدال Rhône Poulenc-Saidal (RPS) التي تأسست في سبتمبر 1998 في المنطقة الصناعية واد السمار ذات قدرة إنتاجية مقدرة ب 20 مليون وحدة بيع باستثمار قدره 400 مليون دينار جزائري وخلق 140 منصب شغل، وتتعلق تشكيلاتها الإنتاجية بالأشكال الجافة المختلف الأصناف العلاجية التالية: المضادات

¹ - وثائق داخلية لمجمع صيدال.

- الحيوية ومضادات الالتهاب ومضادات أمراض القلب ومضادات للطفيليات ومهدآت السعال. في سنة 2007 تحصلت صيدال على نسبة 30% بما يقابل حصة 127.8 مليون دينار جزائري.
- **عقد الشراكة بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبي (GPE) Sidal-Europe (Somédial):** سعى صيدال إلى إبرام عقد شراكة مع الشركة الأوروبية لصنع الأدوية والعتاد الطبي، أين تم تأسيس شركة جزائرية متخصصة في هذا المجال، هي شركة صوميديال، في واد السمار في 17 سبتمبر 1998 والهدف منها تنويع مصادر التمويل وتوسيع تشكيلة على مستوى السوق الوطنية، قدرت تكلفة المشروع ب 20 مليون دولار، حيث ساهمت صيدال ب 30% ويرمي هذا المشروع إلى إنتاج ما يعادل 27 مليون وحدة إنتاجية.
 - **جوراس فارماستيكل- صيدال JORAS Pharmaceutical-Sidal:** وتنتج هذه المخابر الأصناف العلاجية التالية: مضادات الالتهاب، مضادات للحساسية، مضادات الحيوية ومضاد Anti-Glancomateux وفي سنة 2007 تحصلت صيدال على حصة 30% أي حوالي 36 مليون دينار جزائري.
 - **عقد الشراكة بين صيدال ومخابر نوفونورديسك (دنمارك-فرنسا) (NOVO- NORDISK/Pierre fabre):** يقع مقر هذا المصنع بولاية تيزي وزو، حيث قدر رأس المال المستثمر ب 44 مليون دولار، تتكون تشكيلته الإنتاجية من 75 منتج تخص : مضادات السرطان ومادة الأنسولين (مصنع قسنطينة الذي ينتج حاليا 1,3 مليون قارورة أنسولين)، كذلك أمراض الحساسية.
 - **عقد الشراكة بين صيدال ودار الدواء (الأردن): صيدال (Saidal-Dar El Dawa) (Jordanie):** تأسست مؤسسة صيدال في أفريل 1999 والتي ينص موضوع عقدها على إنشاء مؤسسة مشتركة لصناعة قطارات حيوية للعين Collyres.
 - **عقد الشراكة بين صيدال أكديما- سبيماكو- ديغروما:** وهو يضم مجموعة شركاء مثل السعودية وتركيا والجزائر، انبثق عن هذا العقد إنشاء شركة تاسيلي للصيدلة (TASSILI PHARMA - CEUTICAL COMPAGNY)، والمعروفة بـ TAPHCO، ويقع مقرها في روية والتي تختص في إنتاج أدوية العيون ومنتجات الحقن. تمتلك هذه الشركة رأس مال اجتماعي يقدر ب 656 مليون دج، يمثل 100.000 سهم ب 6.560 دج للسهم الواحد، الذي يوزع بنسبة 45% من الحصة الموجهة للمقيمين، و55% لغير المقيمين.
 - **عقد الشراكة بين صيدال وميداكتا (MEDACTA) سويسرا:** ميداكتا هي عبارة عن شركة سويسرية متخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة... وقد أنشئ صيدال شراكة مع هذه المؤسسة تعرف باسم SAMED في 20 نوفمبر 2000 التي يقع مقرها في شرشال وقدر رأس مالها ب 129 مليون دج، مقسم بين المؤسستين، ميداكتا 60% صيدال 40%.

- عقد الشراكة بين صيدال - صولوفارم فارماسوتيك (Saidal- Solupharm pharmaceutical) لقد تم تأسيس هذه المؤسسة في 09 مارس 2004 في ولاية الطارف، بموجب عقد شراكة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص والذي ينص على تصنيع المنتجات على شكلها الجاف وحقن فيما يخص الأصناف العلاجية المضادات للروماتيزم والمضادات للسرطان والتخدير anesthetic.

- عقد الشراكة بين صيدال - أبولماد (Saidal-ABOLMED): تم إبرام عقد الشراكة بين صيدال وأبولماد في 28 مارس 2004 الذي يتعلق بتسويق وإنتاج موحد للمنتجات على شكل قارورات للحقن والمضادات الحيوية لـ 11 منتج مصنوع في المركب أنتيبوتيك بالمدينة.

ثانيا: الشراكة بعقود التصنيع Les accords de façonnage.

وهذا من خلال تصنيع دواء الشريك بالوحدات الإنتاجية التابعة للمجمع، وتسمح هذه الصيغة بنقل تكنولوجيا الشركاء ورفع مهارات العمال واستغلال كامل للطاقة الإنتاجية للوحدات، حيث تمكن المجمع من مسايرة آخر التطورات في مجال الصناعة. وأهم هذه العقود التي أبرمت في هذا الإطار ما يلي:

- عقد شراكة التصنيع بين صيدال وفايزر (الولايات المتحدة الأمريكية) (Pfizer (USA): يقوم إنفاق صيدال-فايزر على صنع أربعة منتجات على مستوى فرع فارمال.

- عقد شراكة التصنيع بين صيدال وأفنتيس فارما (فرنسا) (Aventis Pharma): بموجب هذا العقد المبرم في ماي 1998 تم الانطلاق في الصنع بمراحل لتسعة منتجات على شكلين (أقراص وسوائل).

- عقد شراكة التصنيع بين صيدال ونوفونورديسك (الدنمارك) (Novo Nordisk (Denmark): بموجب هذا العقد المبرم في نوفمبر 1998 انطلقت صناعة المنتجات على شكل شراب على مستوى مركب أنتيبوتيكال، ينص العقد على الصناعة بترخيص لدانيلاز Danilase، أما فيما يخص الصناعة على شكل الأقراص فيتم تصنيعها على مستوى فرع فارمال.

- عقد شراكة التصنيع بين صيدال ودار الدواء (الأردن) (Dar El Dawa (Jordanie): أبرم هذا العقد سنة 1997 والذي ينص على صناعة سبعة منتجات على مراحل، حيث تم انجاز أربعة منتجات كما أنطلق المجمع في صناعة Diclogesic gel وفي سنة 2007 تم إنتاج الباقي.

- عقد شراكة التصنيع بين صيدال ورام فارما (الأردن) (Ram Pharma (Jordanie): ينص العقد على صناعة أربعة منتجات.

- عقد شراكة التصنيع بين صيدال وصولوفارم (Solupharm): وفقا لهذا العقد أنتج صيدال لصالح مخابر Solupharm عدة أنواع من الدواء في شكل أقراص وذلك خلال سنتي 2006 و 2007.

- عقد شراكة التصنيع بين صيدال وجينيريك لاب Generic LAB: وفقا لهذا العقد تم إنتاج سنة 2006 لصالح Generic LAB ما يقدر ب 3 227 963 وحدة بيع لمختلف الأصناف العلاجية وعلى شكل أقراص ومزيج معلق، كما تم إنتاج 30 026 328 وحدة بيع سنة 2007.
- عقد شراكة التصنيع بين صيدال وبيكالاب BIKA LAB: وفقا لهذا العقد أنتج صيدال لصالح BIKA LAB ما يقدر ب 23 019 وحدة بيع الدواء إكلارنيتين على شكل شراب (Eclarnitine Sirop).
- عقد شراكة التصنيع بين صيدال و أ ج د AGD: وفقا لهذا العقد أنتج صيدال لصالح AGD ما يقدر ب 225 374 وحدة بيع للمنتجات: تريمبوتين Trimebutine
- على شكل شراب، هيدروكسيزين Hydroxyzine على شكل شراب، لاكتولوز Lactulose على شكل شراب.
- عقد شراكة التصنيع بين صيدال وشركة شمال إفريقيا القابضة (الكويت): تم توقيع اتفاق شراكة مع شركة مشاريع الكويت القابضة وهي أول شركة لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان في الجزائر. ووفقا للاتفاقية فإن كلا من صيدال وشركة شمال إفريقيا القابضة سيمتلكان حصة بنسبة 49% من شركة صيدال- نورا للتصنيع، على أن تكون نسبة 2 % المتبقية مملوكة من الصندوق الوطني الجزائري للاستثمار، وعندما يبدأ المصنع بالعمل بكامل طاقته فإنه سيوفر للسوق الجزائري المنتجات الصيدلانية لاسيما الأدوية المضادة للسرطان.

ثالثا: صناعة الأدوية تحت الترخيص Sous licence.

- حيث تقوم بشراء ملف الإنتاج واسم المنتج، لإنتاج بعض المنتجات من بعض المخابر الأجنبية، وتقوم بدفع عائدات بنسبة يتفق عليها مسبقا من رقم أعمال مجمع صيدال، ونورد تفصيل ذلك فيما يلي:
- صولفاي فارم (فرنسا) Solvey Pharm (France): ينص العقد على الصناعة بالترخيص لمنتجات: (02) دوسينتالان (Duspatalin) ولاسيدرين (L'acidrine) والذين تم إنجازهما .
 - ميدي كوبا (كوبا) Medi Cuba (Cuba): ينص العقد على صناعة أربعة (04) منتجات والتي سلمت ملفاتها لصيدال.
 - ميهيكو (الصين) Meheco (Chine): ينص العقد على التنازل لصالح صيدال بملفات ثلاث (03) منتجات مقابل شراء مواد نشيطة (Matière Actives).
 - إيلي ليلي (الأمريكية) Elli Lilly (USA): ينص العقد الذي أبرم في 06 فيفري 1999 على صناعة سيفالوسبورين (Cephalosporines) على مستوى فرع أنتيبوتيكال بالمدينة. إضافة إلى ما سبق تم إمضاء سنة 2000 محضر رسمي يتعلّق بالتحويل التكنولوجي بين صيدال وميدي كوبا (Medi-Cuba)، وصيدم الكوبية (CIDEM) من نوع مستحضرات طبية جاهزة

على شكل رشاش التي تم صناعتها من طرف صيدال، وتخص هذه المنتجات في المرحلة الأولى الأدوية الخاصة بالجهاز التنفسي.

- **فارما (كوبا) Pharma Cuba**: لقد تم إبرام اتفاق بين الشريك الكوبي فارما كوبا ومجمع صيدال في 24 ماي 2001، وينص هذا الاتفاق على خلق مؤسسة إنتاج الأدوية المجموعة كالتالي نستعملها لعلاج الأمراض التنفسية (الربو والسل والأمراض القلبية ومرض السيدا وكذا أمراض الكبد).
- **باكستر (الولايات المتحدة الأمريكية) Baxter (USA)**: انتهت المفاوضات مع المخبر الأمريكي باكستر على إقامة إطار شراكة صناعية الذي يهدف إلى:

✓ تسيير استغلال مقر الإنتاج محلول مكثف (Solutés massifs) الموجود في جسر قسنطينة التابع لفرع بيوتيك.

✓ تطوير تشكيلة المنتجات والقدرات الإنتاجية.

- **بيوتكنيكا تونس - صيدال Biotechnica (Tunisie)-Saidal**: ينص اتفاق الشراكة بين بيوتكنيكا وصيدال المبرم في 22 سبتمبر 2004 على اقتناء ملفات ومعلومات تقنية المتعلقة بالمنتجات الضرورية لتوسيع تشكيلة منتجات صيدال وتخص الأمراض المنقضية في الجزائر (المعدة، القلب، المضاد للسكر، التهاب المعى والقولون). بعد عملية التسجيل يتم تسويق منتجات صيدال في تونس.

- **ميفا (سويسرا) - صيدال MEPHA (Suisse)-Saisal**: ينص اتفاق الشراكة مع ميفا سويسرا المبرم في فيفري 2004 على التصنيع تحت رخصة ميفا لمنتجات (02) المضادان للالتهاب هما ديكلوفيناك (أولفن) 25 ملغ و 50 ملغ (Diclofenec (Olfen).

في إطار ترقية علاقة الشراكة بين المتعاملين الوطنيين أبرم مجمع صيدال والمؤسسة الخاصة لادفارما اتفاق شراكة الذي ينص في الفترة الأولى على صناعة التخصص (Façonnage) منتجات تشكيلة لادفارما في ورشات فرع فارمال لمجمع صيدال، وأبرام المجمع كذلك مع المؤسسة الخاصة صولوفارم صيدلي الذي ينص على صناعة التخصص (Façonnage) في ورشات المركب أنتيببوتيك بالمدينة.

وما يمكن قوله أن نشاط الشراكة بدأت تظهر بذوره حسب مسؤولي صيدال، كما أنّ صيدال أنجزت العديد من منتجات الشركاء في إطار شراكة التخصص (التصنيع) والشراكة المشتركة (شركات مختلطة).

فبواسطة الشراكة تمكنت صيدال من إثبات وجودها في الساحة الوطنية والأجنبية وبالتالي دخولها ميدان المنافسة الدولية. كما استطاع مجمع صيدال تحقيق عدة أهداف من خلال عمليات الشراكة المختلفة أهمها: ¹

- تنمية كفاءة الموارد البشرية.
- الحصول على التكنولوجيا، والتحكم الجيد فيها.

¹ - وثائق داخلية لمجمع صيدال.

- تجسيد نشاط البحث والتطوير في المجمع.
 - حصول المجمع ومركز البحث والتطوير على شهادات ISO.
 - توسيع تشكيلة الإنتاج، حيث كان عدد المنتجات قبل التحالفات الإستراتيجية 200 منتج والآن يبلغ عددها 324 منتج أي بنسبة زيادة 62 %.
 - قدرة مجمع صيدال على المنافسة في السوق المحلية.
 - تزايد رقم أعماله.
 - التوصل إلى إنتاج الأنسولين، ومنافسة الدول العالمية الثلاث المنتجة له وهي Sanofi، Elililly، Aventis، -Novartis، وهذا سنة 2007.
 - تشغيل الطاقات الإنتاجية الكامنة.
 - توزيع منتجات صيدال في بعض أسواق الدول المتعاقد معها.
- المطلب الخامس: البنية التنظيمية لمجمع صيدال.**

لتحقيق التكيف وتوافق تنظيم مجمع صيدال مع المحيط الجديد، قامت صيدال سنة 2014 بإعادة الهيكلة التنظيمية لها، من خلال إضافة وحدات تنظيمية جديدة في هيكلها التنظيمي وكذا استقلالية المصانع الإنتاجية التابعة لها، سعياً إلى التوجه نحو اللامركزية، فأصبحت بذلك مجمع صناعي يضم ثلاث وحدات تجارية لتوزيع الدواء عبر التراب الوطني، وسبعة مصانع إنتاجية وطنية لصناعة الأدوية مملوكة بنسبة 100%، إضافة إلى فرعين آخرين يضمنان مصنعان عن طريق الشراكة مع مؤسسات أخرى مستقلان ماليا وإداريا ذات أسهم لها مجالسها الإدارية وجميع الإدارات الوظيفية الخاصة بها.

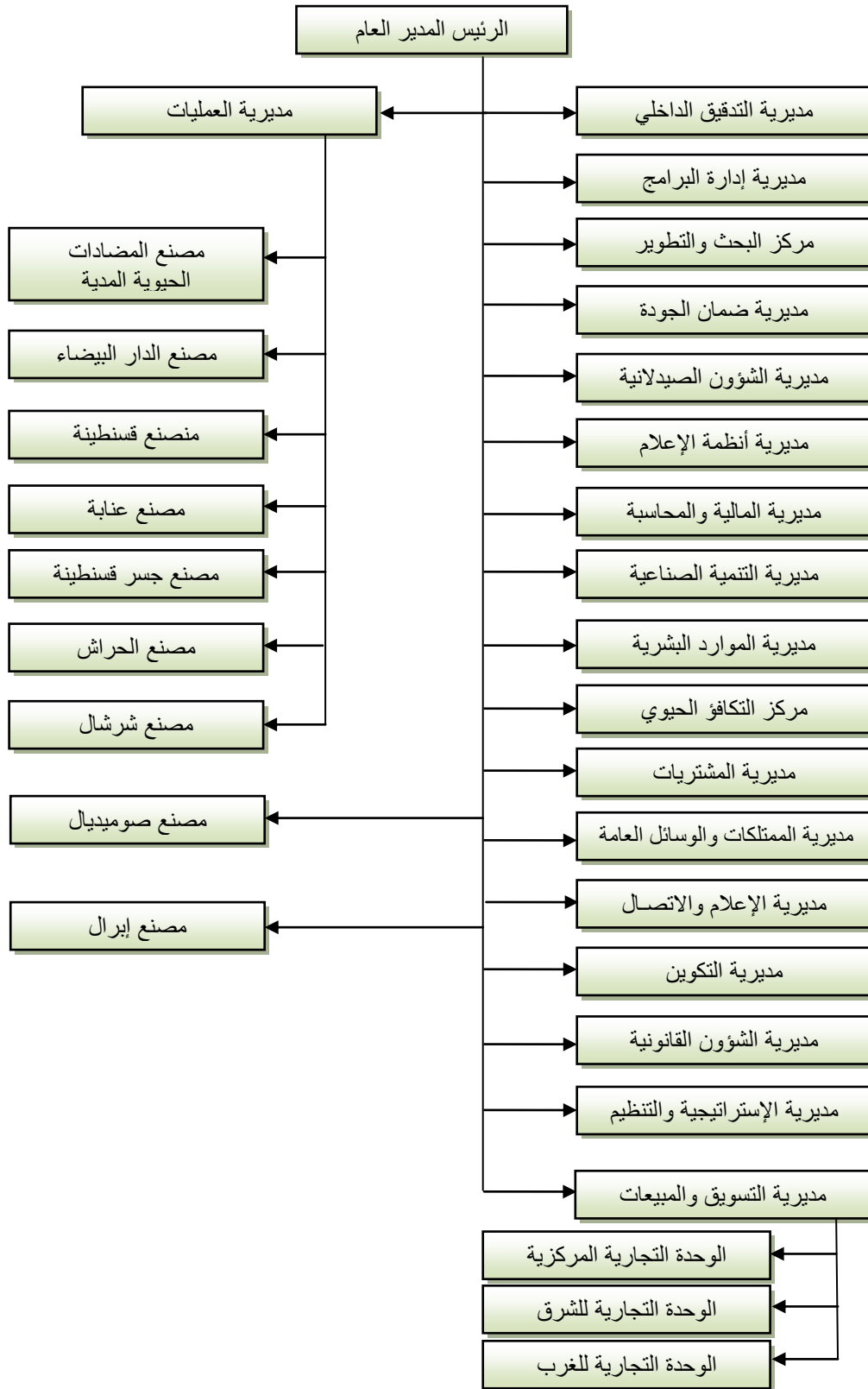
ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي المعتمد في مجمع صيدال كما هو مبين في الشكل رقم (4-1). حيث يلاحظ وجود ارتباطات قوية على المستوى العمودي بحكم طريقة توزيع المهام والمسؤوليات، بحيث هناك ثلاث مستويات رئيسية للارتباطات:

1- المستوى الأول: ما بين المركز الاستراتيجي للقرار والمستويات الأدنى، حيث تتميز الارتباطات بالرسمية حيث تمارس الإدارة الإستراتيجية دور الرقيب والمتابع واخذ القرار الاستراتيجي في نفس الوقت، فطبيعة الارتباط على شكل عمودي صيغة تلقي المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، واتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأسفل.

2- المستوى الثاني: وهو المستوى المركزي حيث المديرية المركزية التي بدورها تقوم بتنفيذ وتجسيد القرارات والخيارات الإستراتيجية، في هذا المستوى يوجد عدة وحدات للقرارات الإستراتيجية ترتبط فيما بينها بحكم التنسيق والهدف العام المشترك وهو بلورة قرارات تنفيذية إلى المستوى الأدنى.

3- المستوى الثالث: ادارة المصانع بحيث إن كل مصنع وبحكم تخصصه يخضع إلى تنظيم يتلاءم وطبيعة الإنتاج، تتطابق هذه التنظيمات في المصانع حيث تعتمد على هيكل وظيفي وتتنوع الأدوار والمهام بشكل هرمي تسلسلي.

الشكل رقم (4-1): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على وثائق داخلية لمجمع صيدال، المديرية العامة.

أولاً: الرئيس المدير العام (P.D.G): و هو المسؤول الأول على تسيير المجمع و من مهامه:

- تحديد الإستراتيجية و وضع السياسات التي تتبعها و توجيه القرارات إلى المديرين المركزيين.
- تمثيل المجمع داخليا و خارجيا.
- الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث و التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس الذي يتكون من تسع أعضاء ومن مهامه معالجة الأمور التالية:
 - ✓ أنشطة المجمع في نهاية السنة.
 - ✓ مخطط السنة الحالية و القادمة.
 - ✓ تنظيم المجمع و نشاطات الشراكة.

ثانياً: المديرية الوظيفية: تتمثل المديرية الوظيفية في الآتي ذكره:

1- **مديرية التدقيق الداخلي:** تقوم بالمراجعة الداخلية لحسابات مجمع صيدال، تتمثل مهامها أساساً في مراقبة التسيير و فحص الحسابات. **مديرية إدارة البرامج:** تتكفل بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل الوحدات الإنتاجية.

2- **مركز البحث والتطوير "CRD":** تم إنشاء مركز البحث والتطوير في 24 جويلية 1999 يساعد على ضمان البقاء وديمومة المجمع، وتكمن مهمته الأساسية في تطوير الأدوية الجنيسة Produits Génériques كما يعمل على المشاركة في اقتراح قائمة الأدوية الواجب تطويرها بناء على جملة من الدراسات التقنية، وكذا المساهمة في تقديم النوعية العلمية للأدوية المطورة، والمشاركة في دراسات التكافؤ الحيوي Bioéquivalence، يهدف مركز البحث والتطوير إلى تحليل و انتاج إستراتيجية لربط قنوات الاتصال بين صيدال وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني لضمان تنافسية عالية، بالإضافة إلى تقديم المساعدة الفنية لمختلف المصانع والمساهمة في تكوين الإطارات الفنية لصيدال، وكذا تجنيد مختلف الجهود لتأمين اليقظة التكنولوجية وتطوير الأبحاث في العلوم الصيدلانية المرتبطة بالمهام الإستراتيجية لصيدال. و يتكون مركز البحث و التطوير من المختبرات التالية:

- **مخبر الجالينوس:** ويقوم أساساً بتصميم تركيبات أدوية جنيسة وعرضها في أشكال صيدلانية مختلفة (سائلة و صلبة).
- **مخبر التحاليل الكيماوية:** يقوم بالتأكد من تطابق المواد الأولية مع مواصفات الجودة، تصميم طرق التحليل، متابعة دراسات الاستقرار والثبات.
- **مختبر الأبحاث السمية:** يقوم بالتجارب السمية ومعرفة قدرة الجسم على المقاومة، بالإضافة إلى التأكد من مدى مطابقة المواد الأولية والمنتجات للمواصفات العالمية ومدى فعاليتها.
- **مختبر الميكروبيولوجيا:** يقوم بالتحليل والفحوصات اللازمة للتأكد من نجاعة المواد العقيمة ونقاؤها الجرثومي ومدى مطابقتها مع مواصفات الجودة.

- مختبر علم أمراض المناعة: يقوم بالدراسات المتعلقة بعلم المناعة في مجال فقدان المناعة المكتسبة SIDA و غيرها من أمراض حديثة الظهور.
 - قسم التوثيق و الإعلام التقني و العلمي: تتمثل مهامه في انجاز شبكة معلومات موثقة و متطابقة مع أهداف واحتياجات التطوير، ويتم تحديثها بصفة مستمرة.
 - قسم ضمان الجودة: يقوم بوضع نظام تأمين الجودة وطرق صيانتها طبقا للمواصفات العالمية، بالإضافة إلى توضيح طريقة سيرها بهدف ضمان التحسين المستمر.
 - قسم الشؤون الصيدلانية: يقوم بتحليل الملفات التقنية والعلمية الضرورية لتسجيل الأسماء التجارية لدى المعهد الوطني لحماية الملكية الصناعية، بالإضافة إلى تصميم المجسمات الهندسية للأدوية المطورة.
- كما يتولى المركز تنظيم الملتقيات والندوات العلمية الوطنية والدولية، بالإضافة إلى تعاونه مع عدة مؤسسات وجامعات في مجال التدريب، أما بالنسبة لمشاريع البحث في المركز، فتتمثل في مشروع الزيوت الأساسية التي تستخدم في مجالات متعددة مثل المجال الصيدلاني.
- 3- مديرة ضمان الجودة: هي مديرة تقنية تعمل على توجيه مركز البحث والتطوير بخصوص تشكيلة المنتجات المطابقة للأصل، تعمل على وضع وتنفيذ خطط لتحسين النوعية للوصول إلى جودة المنتجات والنشاطات في صناعة الأدوية، حيث تبنت صيدال نظام الجودة الشاملة مما مكنتها من الحصول على شهادات الأيزو الآتية:
- شهادة ISO 9001 للمقر، والتي تمنح للمنظمات الإنتاجية والخدمية التي يبدأ عملها بالتصميم إلى غاية خدمات ما بعد البيع.
 - شهادة ISO 9004 لتنفيذ العمليات.
 - شهادة ISO 9001 لمركز البحث والتطوير CRD.
 - شهادة ISO 9002 والتي تمنح للمنظمات التي يقتصر عملها على الإنتاج والتركيب
 - شهادة ISO 9001 سنة 2008 تمكن من تحسين أدائه وكسب ثقة زبائنه.
- إضافة إلى شهادة Bonnes pratiques de fabrication (BPF) أي ما يسمى بالممارسة الجيدة للتصنيع الدوائي التي يقصد بها إنتاج الأدوية وفقا للمعايير الصحية والقانونية والرقابية الدولية ويجب أن يكون العمال بقطاع الصناعة الدوائية مؤهلين وعلى مستوى من التدريب والخبرة والكفاءة، وهذا لحماية الدواء من أي تلوث عن طريق:
- مراعاة مستوى عال من النظافة و العناية الصحية.
 - مراعاة لبس غطاء الرأس و أغطية الوجه الضرورية وكذا المئزر.
 - عدم الدخول إلى الأماكن المحظور دخولها لغير العاملين بها إلا إذا كان مكلفا بمهمة داخلها.

- إعلام المسؤول المباشر عن أي مرض قد يصاب به والذي يعرض المنتج للتلف.
 - إتباع التعليمات الخاصة بالتوثيق.
 - مراعاة دقة الملاحظة و التركيز مع الانتباه.
- 4- مديرية الشؤون الصيدلانية: تعتبر نقطة وصل بين صيدال و وزارة الصحة، تتولى مهمة الإعلام الطبي وهي مكلفة بمراجعة ملفات صنع الدواء، تملك فريق مختص في التسويق الطبي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، تعمل على التأكيد من مدى المطابقة بين ما تم انجازه وبين ملفات الدواء، وكذا دراسة الملفات التقنية والصيدلانية، يعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية الشديدة التي أبرزت ضرورة الاهتمام بالتسويق الصيدلاني.
- 5- مديرية أنظمة الإعلام: تقوم بإعداد الخطط والسياسات في مجال الإعلام الآلي والقيام بإعداد البرمجيات، كما تسهر على برمجة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعالجة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصال الانترنيت والانترانت، لتسهيل وصول المعلومة والعمل على توحيد البرامج وإعدادها وفقا للهيكل التنظيمي الجديد.
- 6- مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بوضع الاستراتيجيات المالية ومتابعة العمليات التمويلية التي تنفذها صيدال، إضافة إلى تحليل ومراجعة الحسابات والتحليل المالي، كما تساهم في تسيير الموازنة ومتابعة البورصة وإعداد الإستراتيجية المالية وجدول الموازنة التقديرية وجدول النتائج والحسابات.
- 7- مديرية التنمية الصناعية: تهتم بجميع الأنشطة المرتبطة بالتطوير الصناعي والسهر على تطوير أساليب الإنتاج باعتماد التكنولوجيا الحديثة، كما تعمل على دعم النشاط وترقية المنتجات والبحث عن الخبرات من خلال إبرام عقود الشراكة وذلك لتعزيز مكانة صيدال في الأسواق العالمية. ويمكن توضيح مهام هذه المديرية في ما يلي:
- تحديد و إرساء إستراتيجية المجمع في إطار الشراكة والتطوير الصناعي.
 - البحث عن الشركاء واستقطابهم.
 - تحديد مشاريع التحالف الإستراتيجي.
 - التفاوض و إعداد محاضر الاتفاق المطابقة للقوانين المنصوص عليها.
 - التكفل بالعمليات الإدارية والقانونية المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية.
 - المساهمة في متابعة مراحل قيادة وانجاز المشروع الصناعي.
 - التنسيق ومتابعة التقدم في إنجاز المشاريع الصناعية.
 - مساعدة الشركاء لدى الإدارة المحلية والوطنية للحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية، رخصة البناء،...الخ).

8- مديرية الموارد البشرية: تقوم بإعداد وتنفيذ سياسة صيدال فيما يخص إدارة شؤون الموظفين بهدف تزويد صيدال بأفراد ذوي كفاءات عالية.

وتتجلى مهامها في:¹

- القيام بالتوظيف لأحسن العناصر التي تتطلبها مختلفة أنشطة مجمع صيدال.
- القيام بتحليل وتصميم الوظائف وتقييم مدى فعاليتها باستمرار لتحديد المهام المطلوبة تأديتها والمهارات المناسب توفرها.
- إعداد برامج التكوين والتأكد من مدى فعاليتها بالتنسيق مع مكاتب الدراسات الاستشارية، حيث تنص أحد مواد الفصل السادس من معيار الإيزو 2000/9001 التي تحصل عليها مجمع صيدال سنة 2005 على مايلي:

✓ إن التأثير على جودة المنتجات يتطلب من العمال القيام بـ:

- برامج تكوين أولية.
- برامج تكوين مهنية.
- معرفة الكيف والتجربة المكتسبة.

إن برامج التكوين تسمح للإدارة المركزية للموارد البشرية من:

- معرفة الكفاءات التي لها تأثير إيجابي على جودة المنتجات.
- التعرف على احتياجات التكوين التي يطلبها العمال.
- تقييم فعالية التكوين.
- ضمان أن العمال مدركون لدور النشاطات التي يقومون بها.
- تسجيل كل ما تم ملاحظته أثناء التكوين الأولي والمهني وفي معرفة الكيف والتجربة المكتسبة في تأدية العمل لأخذها بعين الاعتبار في عملية تقييم التكوين.

- إن نظام تقييم أداء العمال السابق في مجمع صيدال المرتكز على تثقيط العمال من طرف مسؤوليهم لم يلقى ترحيب ورضا العمال في كثير من الحالات نظرا لجهلهم التام بالمعايير المعتمدة في التقييم، الأمر الذي دفع بالإدارة المركزية للموارد البشرية إلى الاعتماد على نظام تقييم أداء جديد يرتكز على الإدارة بالأهداف و يسمح بـ:

- الوقوف على مدى فعالية الأداء المنجز من طرف العمال عن طريق التغذية العكسية من خلال مقارنة ما تم تحديده من الأهداف مع ما تم إنجازه.
- التأكد من مدى فعالية تحليل وتصميم الوظائف.
- التأكد من مدى فعالية التكوين وتقييمه.

¹ - معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية بمجمع صيدال.

- تسهيل عملية متابعة المسار الوظيفي للعمال.
- 9- مركز التكافؤ الحيوي: لقد أنشأ قصد إثبات من خلال تجارب المطابقة وفقا لأعلى معايير الاحترافية والنزاهة والموضوعية بأن الدواء الجنييس مطابق للأصل، الأمر الذي جعل منتجات صيدال محط ثقة على المستوى المحلي والدولي.
- 10- مديرية المشتريات: تعمل على إدارة عملية الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات المؤسسة بالشكل المناسب وفقا للنظام والإجراءات المعتمدة.
- 11- مديرية الممتلكات والوسائل العامة: تقوم بتسيير الوسائل المالية والمادية وإعداد تقديرات الميزانية لصيدال، كما تعمل على تطبيق الميزانيات الممنوحة للمصالح الخارجية وضمان متابعتها وتقييمها، وكذا ضمان تسيير وصيانة العتاد والممتلكات.
- 12- مديرية الإعلام والاتصال: تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام والاتصال، إعداد مجلة صيدال والنشرة الداخلية التي تهتم بكل نشاطات صيدال.
- 13- مديرية التكوين: تسهر على تحديد وتنفيذ برامج التكوين المخصصة لمستخدمي صيدال لتكوينهم وتحسين مستواهم.
- 14- مديرية الشؤون القانونية: تقوم بكل دراسة قانونية تهم صيدال وتضمن المساعدة القانونية لهاكلها، إضافة إلى إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج العمل، ودراسة ومتابعة النزاعات التي تكون صيدال طرفا فيها، إضافة إلى دراسة عقود الشراكة.
- 15- مديرية الإستراتيجية والتنظيم: يكمن دورها في إعداد الدراسات المرتبطة بتحديد الأهداف الإستراتيجية لصيدال والسهر على تتبعها وتنفيذها، وتأمين دخول صيدال في السوق المحلي والدولي من خلال وضع إستراتيجية تركز أساسا على اتفاقية الشراكة بإحداث وحدات إنتاجية أو بالحصول على رخص الإنتاج.
- 16- مديرية العمليات: تسهر على التنسيق بين مختلف المصانع الإنتاجية لصيدال، لها علاقة مع مديرية المشتريات ومديرية التسويق والمبيعات، على اعتبار أنها تتكفل بكل السلسلة اللوجيستية من استقبال المواد الأولية، الإنتاج وكذا التوزيع بالنسبة لكل المصانع الإنتاجية لصيدال.
- 17- مديرية التسويق والمبيعات: تعمل على دراسة السوق قصد تقديم تحسينات على منتجات صيدال، وإعداد مخطط تسويقي جيد يهدف إلى التعريف بمنتجات صيدال وتطوير صورتها وحصتها السوقية، وكذا إعلام الصيادلة والأطباء بمنتجات صيدال والترويج لها، كما تتكفل بتسويق وتوزيع الأدوية والمواد الصيدلانية المنتجة من طرف مجمع صيدال أو شركائه عبر كامل التراب الوطني، حيث تتضمن وسائل لوجيستية ضخمة وإمكانيات بشرية شابة وماهرة، وهي تتكون من ثلاث وحدات تجارية سيتم توضيحها في الآتي ذكره:

ثالثا: الوحدات التجارية.

بعد الهيكلة الجديدة للمجمع أوكلت للوحدات التجارية مهام توزيع منتجات المجمع على مستوى السوق المحلية والأجنبية، هذه الوحدات مزودة بوسائل تقنية هامة ويد عاملة متخصصة ونشيطة، واليوم وصلت الوحدات التجارية إلى أوج نشاطها، والنتائج التي تحصلت عليها من الخبرة التي اكتسبتها في مجال التسويق والتوزيع ساهمت في تطوير مجمع صيدال وتمثل هذه الوحدات في :

1- **الوحدة التجارية المركزية:** هي أول وحدة بيع، أنشئت في سنة 1996 بالحراش في الجزائر العاصمة وهي تهدف إلى تسويق وتوزيع كل منتجات مجمع صيدال، وشجعت النتائج الجيدة التي أسفرت عنها هذه الوحدة المجمع لفتح نقاط بيع أخرى وهي الوحدة التجارية للشرق والوحدة التجارية للغرب.

2- **الوحدة التجارية للشرق:** بولاية باتنة والتي أنشئت في سنة 1999 وهي متخصصة في توزيع الأدوية في شرق البلاد.

3- **الوحدة التجارية للغرب:** بولاية وهران والتي أنشئت سنة 2000 وهي متخصصة في توزيع الأدوية في غرب البلاد.

رابعا: مصانع الانتاج لمجمع صيدال:¹

يشتمل مجمع صيدال على 07 مصانع انتاجية اضافة الى مصنع باتنة المتوقف عن العمل، مملوكة بسبة 100% من طرف صيدال، ومصنعان فرعيان عن طريق الشراكة مع صوميدال وابرال (SOMEDIAL, IBERAL)، بقدرة إنتاجية إجمالية تصل إلى 200 مليون وحدة بيع، وعليه سيتم التطرق لمختلف هذه المصانع الموضحة في الهيكل التنظيمي للمجمع كما يلي:

1- **مصنع المضادات الحيوية بالمدينة (Antibiotical):** متواجد في ولاية المدية على بعد 80 كلم جنوب الجزائر العاصمة، ويقدر رأسماله بـ 950 مليون دج، ويتربع على مساحة قدرها 25 هكتار من بينها 19 هكتار مبنية، ولقد بدأ المصنع في العمل منذ أفريل 1988 ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية Pénicillines وغيرها، بالإضافة إلى منتجات تامة الصنع ومواد أولية، كما تم تجهيزه بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج، ويتميز المصنع بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد الأولية، ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية، ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة، ويضم المصنع الوحدات التالية:

¹ - منشورات داخلية بمجمع صيدال.

أ- وحدة إنتاج المادة الفعالة البنيسيلينية وغير البنيسيلينية: ويتم فيها الإنتاج بواسطة عمليتي التخمر ونصف التحليل، حيث تصل سعة التخمر 1200 م³ بطاقة إنتاج تبلغ 750 طن من المواد الأولية.

ب- وحدة إنتاج مواد التخصصات الصيدلانية: وتحتوي على بنائتين منفصلتين، الأولى لإنتاج الأدوية البنيسيلينية والأخرى خاصة بإنتاج الأدوية غير البنيسيلينية، وتبلغ طاقة إنتاج هذه الوحدة 60 مليون وحدة بيع في السنة على مختلف الأشكال الصيدلانية كما يلي 50% من الحقن، 30% من الشكل الجاف (أقراص، كبسولات، ومسحوق للشرب)، 5% من الأشربة، 15% من المراهم، كما للوحدة 04 ورشات معقمة من صنف 100 ومخازن مجهزة حسب الشروط النظامية لتخزين المواد الأولية ولوازم التعليب والمنتج النهائي.

ت- مطبعة: تتميز هذه المطبعة بقدرة إنتاج تفوق 80 مليون علبة و140 مليون وصفة سنويا، حيث تغطي بذلك المطبعة 100% من احتياجاتها و 30% من احتياجات فروع صيدال.

2- مصنع الدار البيضاء: ويعتبر هذا المصنع الكائن بالمنطقة الصناعية بالعاصمة منذ 1958 من أقدم المصانع المكونة لفرع فارمال وللمصنع دورا رئيسيا في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة "عقود التصنيع **Les Accords de Façonnage**" وينتج هذا المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص، أشربة، كبسولات، مراهم، أملاح، محاليل للشرب وغيرها)، وتفق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع لكل الأشكال. ومصنع الدار البيضاء مزود بمخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية.

3- مصنع قسنطينة: انضم إلى صيدال سنة 1998 ويتخصص في إنتاج الأشكال السائلة من الأشربة والمحاليل بقدرة إنتاجية تصل إلى 05 مليون وحدة بيع. إضافة إلى ذلك هو ينتج حاليا الأنسولين للاستعمال البشري وهو (أكبر مشروع من نوعه على مستوى إفريقيا) وهو مجهز بعنصر صناعي متطور يشغله عدد من العمال المؤهلين، ينتج هذا المصنع ثلاثة أصناف من الأنسولين ويغطي الاحتياج الوطني بإنتاجه 3.5 مليون وحدة في السنة.

4- مصنع عنابة: انضم إلى صيدال سنة 1998 ويتخصص في إنتاج الأشكال الجافة من أقراص وكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز 07 مليون وحدة بيع.

5- مصنع جسر قسنطينة: يقع بالجزائر العاصمة بدأ نشاطه في سنة 1984، يتألف من قسمين مختلفين الأول لتصنيع أشكال الدواء (التحاميل Suppositoires والأمبولات Ampoules والأقراص Comprimés)، والثاني ذو تكنولوجيا عالية وجد حديثة متخصصة في إنتاج الأكياس والزجاجات، يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة. تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجيا حديثة جدا، ويتوفر المصنع على خمسة ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية، وهي: ورشة التحميلات،

ورشة الأقراص والملبسات، ورشة الأمبولات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس، ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات.

6- مصنع الحراش: يتوفر هذا المصنع الذي دشن في مارس سنة 1971 على أربعة ورشات هي: ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات، و ورشة المراهم. حيث تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع، كما يتوفر أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

7- مصنع شرشال: يقع مصنع شرشال بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، ويتربع على مساحة 3120 م³ ، ويتكون المصنع من ثلاثة ورشات إنتاج هي: ورشة الأشربة، ورشة الأقراص والكبسولات والأكياس، ورشة المحاليل المكثفة. يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم.

8- مصنع صوميدال SOMEDIAL¹.

يقع في المنطقة الصناعية واد السمار، صوميدال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%) و فيناليب (4.55%)، يتضمن مصنع الإنتاج صوميدال ثلاثة أقسام هي:

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية.
- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم).
- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

9- مصنع إيبيرال IBERAL².

إيبيرال هي شركة ذات أسهم تابعة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص بين مجموعة صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%).

تكمن المهام الرئيسية لـ إيبيرال في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري.

يهدف المشروع الصناعي إيبيرال إلى تحقيق ما يلي :

- صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة).
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة).
- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

¹ - <http://saidalgroup.dz>. Consulté le 30/11/2017 à 08 :45.

² - Ibid.

المبحث الثالث: تقييم نشاط مجمع صيدال وموارده البشرية.

خصص هذا المبحث لإعطاء بعض المؤشرات حول نشاط مجمع صيدال، حيث تم الإشارة إلى تطور رقم الأعمال، تطور الإنتاج بالكمية والقيمة، تشكيلة منتجات مجمع صيدال في عام 2015 وتوزيع الإنتاج حسب مصانع الإنتاج سنة 2015، تطور المشتريات، والاستثمار، تطور النتيجة الصافية، إضافة إلى تطور الموارد البشرية بالمجمع بالتركيز على تطور عدد العمال، ومصاريفهم أو نفقاتهم وأخيرا التكوين والتكاليف المتعلقة به خلال الفترة الممتدة من 2009-2015 بناء على تقرير التسيير (le rapport de gestion) فيما يخص سنة 2009 وتقارير مجلس الإدارة (les rapports du conseil d'administration) للسنوات من 2010 إلى سنة 2015.

المطلب الأول: تطور رقم الأعمال.

يمكن استعراض تطور رقم أعمال مجمع صيدال من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-1): تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.

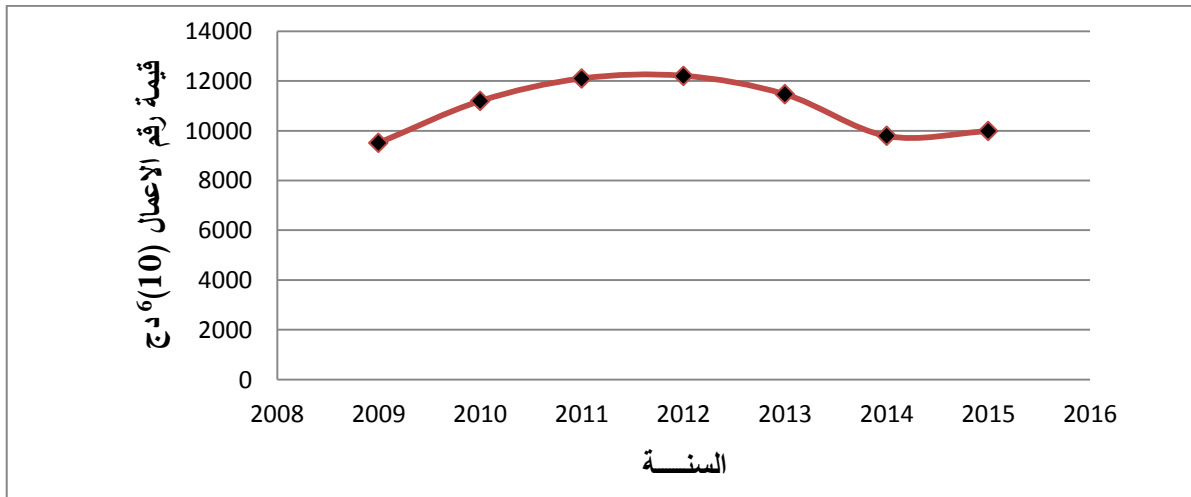
السنة	قيمة رقم الأعمال	معدل النمو %
2009	9 513.28	-
2010	11 196	17.69
2011	12 101	8.08
2012	12 206	0.87
2013	11 462	6.09 -
2014	9 789	14.6 -
2015	9 984	1.99

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على

Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2009 , Rapport du conseil d'administration 2010 à 2015.

كما يمكن عرض بيانات الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-2): تطور رقم أعمال مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (4-1).

- سنة 2009: حققت صيدال رقم أعمال مقدر ب 9 513.28 مليون دج.
- سنة 2010: حققت رقم أعمال مقدر ب 11 196 مليون دج حيث واجهت صيدال صعوبات كثيرة في السداسي الأول من سنة 2010 للنهوض برقم أعمالها، إلا أنها تداركت هذا الوضع وأخذت التدابير اللازمة من أجل رفع رقم الأعمال بمعدل 17.69 %، وتمثلت هذه الصعوبات والقيود في الآتي ذكره:¹
 - أ- التأخيرات المسجلة في أعمال المناقصات الراجع إلى انقطاع في مخزون المواد الأولية.
 - ب- الحريق الذي شب في مخزن مصنع جسر قسنطينة في 09 فيفري 2010 مما تسبب في توقيف للإنتاج لعدم توفر المواد الأولية.
 - ت- ركود في منتجات جديدة ذات قيمة مضافة عالية.
- سنة 2011: في هذه السنة عرف رقم الأعمال للمجمع ارتفاعا في قيمته بمعدل 8.08 % مقارنة بالسنة الماضية، حيث وصل إلى 12 101 مليون دج، ويرجع هذا الارتفاع إلى عدة عوامل نذكر منها ما يلي:²
 - أ- التنسيق الجيد بين العمليات التجارية والتسويقية والتمويل والإنتاج.
 - ب- طرح منتجات جديدة في سلسلة المنتجات المطلوبة في السوق مثل: أدوية القلب والأوعية الدموية، وأدوية مكافحة العدوى.
- سنة 2012: تم التوصل إلى الهدف السنوي بنسبه 89% من القيمة، وهو فارق سلبي يبلغ 642 مليون دينار، وذلك راجع أساسا لما يلي:³
 - أ- انقطاع بعض المواد الخام التي تدخل في إنتاج بعض المنتجات ذات القيمة المضافة العالية.
 - ب- تعليق صنع بعض المنتجات لمشاكل المطابقة.
 - ت- وقف الإنتاج بمصنع المضادة الحيوية بالمدينة نتيجة حركة الإضراب التي استمرت 37 يوما.
 - ث- تجديد قرارات التسجيل بالنسبة لبعض المنتجات المصنعة بموجب التراخيص.
 - ج- قدرة التعبئة الأولية من الشكل كبسولة وهرمونات.
- سنة 2013: في هذه السنة حققت صيدال رقم أعمال مقدر ب 11 462 مليون دج حيث انخفض بمعدل 6.09 % مقارنة بالسنة الماضية، وقد تم تحقيق ما نسبته 76% من قيمة رقم الأعمال نسبة إلى الأهداف المسطر تحقيقها.

¹ - Rapport du conseil d'administration 2010, P 12.

² - Rapport du conseil d'administration 2011, P 18.

³ - Rapport du conseil d'administration 2012, P 13.

- سنة 2014: إن رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2014 قيمته مقدرة ب 9 789 مليون دينار، أي انخفاض بمعدل 14.6% مقارنة بالسنة الفارطة. مع تحقيق 76% من الأهداف المسطرة من نفس السنة.

- سنة 2015: وبلغت قيمة رقم الأعمال في عام 2015 ما مقداره 9 984 مليون دج، وهو ما يعادل حجم 103 868 ألف وحدة مبيعات، وهو ما يمثل إنجازا بنسبة 74.80% من الهدف المحدد من القيمة و79.81% في الكمية، بزيادة قدرها 1.99% في القيمة و 1.27% في الكمية مقارنة بعام 2014.

ويعزى هذا الأداء الضعيف أساسا إلى الأسباب التالية:¹

- عدم كفاية القدرات لبعض الأشكال الصيدلانية.
- ضعف مبيعات المنتجات المتعلقة بأمراض القلب والسكري.
- سحب منتجات من عملية الإنتاج كجزء من عملية تعزيز مراقبة الجودة.
- وقف إنتاج الأدوية في شكل شراب "sirop" في مصنع قسنطينة على مدى 5 أشهر.

المطلب الثاني: تطور الإنتاج بمجمع صيدال.

خصص هذا المطلب لدراسة تطور الإنتاج بالكمية والقيمة بمجمع صيدال.

الجدول رقم (4-2): تطور الإنتاج بالكمية في مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.

السنة	كمية الإنتاج (10) ³ وحدة بيع	معدل النمو %
2009	139 988	-
2010	134 605	- 3.84
2011	131 048	- 2.64
2012	135 573	3.45
2013	130 676	- 3.61
2014	111 020	- 15.04
2015	108 938	- 1.87

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على

Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2009 , Rapport du conseil d'administration 2010 à 2015.

¹ - Rapport du conseil d'administration 2015, P 12.

الجدول رقم (3-4): تطور الإنتاج بالقيمة في مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.

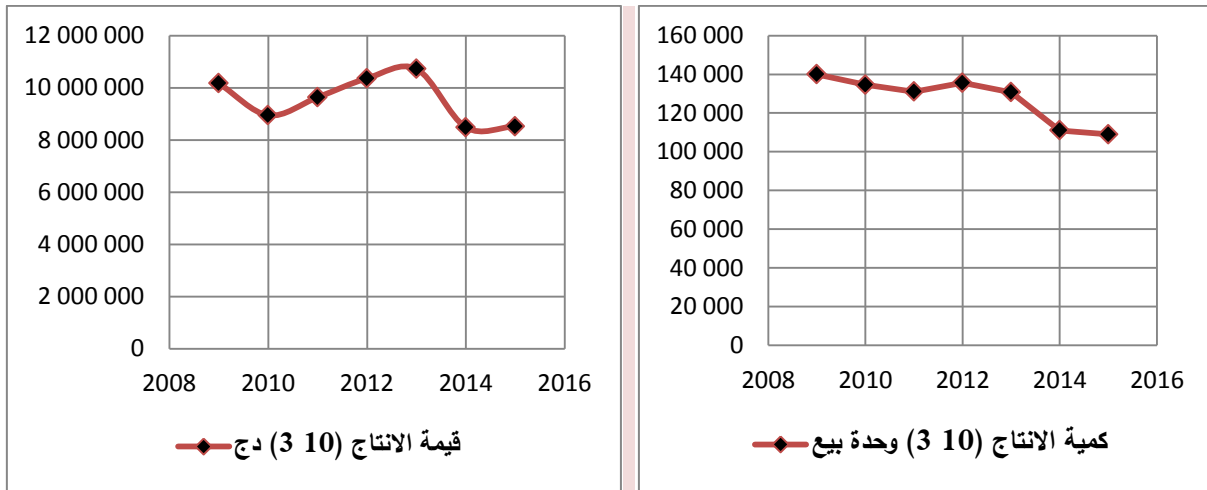
السنة	قيمة الإنتاج (10) ³ دج	معدل النمو %
2009	10 167 776	-
2010	8 945 845	12 -
2011	9 636 263	7.72
2012	10 362 003	7.53
2013	10 719 779	3.45
2014	8 483 261	21 -
2015	8 519 894	0.43

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على

Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2009 , Rapport du conseil d'administration 2010 à 2015.

من خلال الجدولين السابقين يمكن توضيح تطور الإنتاج بالكميات والقيم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(3-4): تطور الإنتاج بالكمية والقيمة في مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدولين رقم (2-4) ورقم (3-4).

- سنة 2009: تم إنتاج ما قيمته 139 988 ألف وحدة بيع بقيمة 10 167 776 ألف دينار جزائري، حيث تم تحقيق ما نسبته 84 % من الأهداف المسطرة في كمية الإنتاج، وما نسبته 95% من الأهداف المسطرة في قيمة الإنتاج، هذه النتيجة ترجع أساسا إلى قيام المجمع بطرح منتجات ذات قيمة تجارية عالية في الأسواق.¹

- بعد سنة 2009 يلاحظ بعض التذبذب في إنتاج المجمع سواء تعلق الأمر بالكميات أو القيم، حيث حقق المجمع أعلى قيمة إنتاج في سنة 2013 بقيمة 10 719 779 ألف دينار جزائري بمعدل نمو قدره 3.45 % مقارنة بسنة 2012، كما سجل المجمع أكبر التراجعات في سنة 2014،

¹ - Rapport de gestion 2009, P 17.

حيث عرف انخفاضاً في كمية الإنتاج بمعدل 15.04%، وانخفاضاً بمعدل 21% في قيمة الإنتاج وهذا راجع لعدة أسباب من بينها:¹

- أ- الافتقار إلى القدرة علي إنتاج أشكال معينه من الأدوية.
 - ب- تقادم المعدات والآلات الرئيسية.
 - ت- تأخر التمويل وعدم توفر بعض المواد الخام.
 - ث- سحب إنتاج بعض المنتجات الجاهزة في إطار تعزيز مراقبه الجودة .
 - ج- وقف الإنتاج من نوع شراب (sirop) في مصنع قسنطينة على مدى 5 أشهر نتيجة التحسينات الواقعة في محطة معالجه المياه (حلقه المياه) المشتركة مع مشروع قارورات الأنسولين.
 - ح- التوقف الطوعي لإنتاج بعض المنتجات بسبب الركود وتوفرها في المخازن بكميات زائدة.
 - خ- التأخر في تلقي برنامج طلب استيراد الهرمونات (des hormones) من الفرع التابع لمجمع صيدال صوميديال إضافة لمشاكل الصيانة.
- ويتوزع الإنتاج حسب المصانع في سنة 2015 وفق ما هو مبين في الجدول التالي:
- الجدول رقم (4-4): توزيع الإنتاج حسب مصانع الإنتاج سنة 2015.**

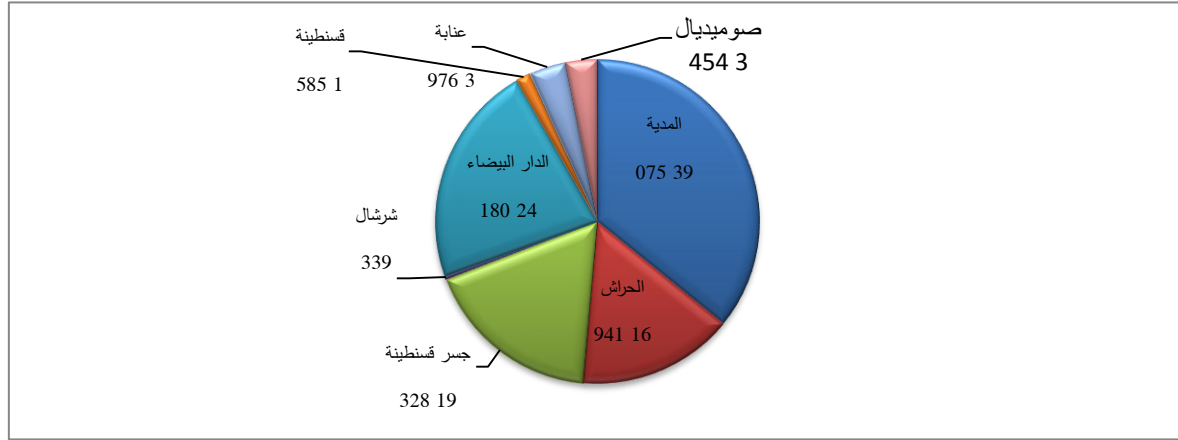
إنتاج 2015		مصانع الإنتاج
القيمة (10) ³ دج	الكمية (10) ³ وحدة بيع	
2 715 519	39 075	المدية
1 404 170	16 941	الحراش
1 882 801	19 328	جسر قسنطينة
33 828	399	شرشال
1 312 884	24 180	الدار البيضاء
113 814	1 585	قسنطينة
496 550	3 976	عناية
7 959 566	105 484	المجموع الفرعي لصيدال
560 328	3 454	صوميديال
8 519 894	108 938	مجموع مجمع صيدال

المصدر: Rapport du conseil d'administration 2015, P 16

¹ - Rapport du conseil d'administration 2010, P 12.

ويمكن توضيح توزيع إنتاج سنة 2015 لمجمع صيدال حسب مصانع الإنتاج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (4-4): توزيع الإنتاج حسب مصانع الإنتاج سنة 2015. (10³) وحدة بيع



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجدول رقم (4-4).

حيث سجلت أكبر مساهمة في قيمة الإنتاج لمصنع المدية بقيمة 2 715 519 أي ما يشكل نسبة 32% من إجمالي قيمة الإنتاج لمجمع صيدال، كما سجلت أضعف مساهمة في قيمة الإنتاج لمصنع شرشال بقيمة 33 828 أي بنسبة 0.4% من إجمالي قيمة الإنتاج للمجمع.

المطلب الثالث: تطور مشتريات مجمع صيدال.

لتحليل تطور مشتريات مجمع صيدال تم وضع الجدول التالي الذي يبين قيمة المشتريات ومعدل نموها إضافة إلى تبيان نصيب كل من المشتريات المحلية والأجنبية من إجمالي قيمة المشتريات.

الجدول رقم (4-5): تطور مشتريات مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.

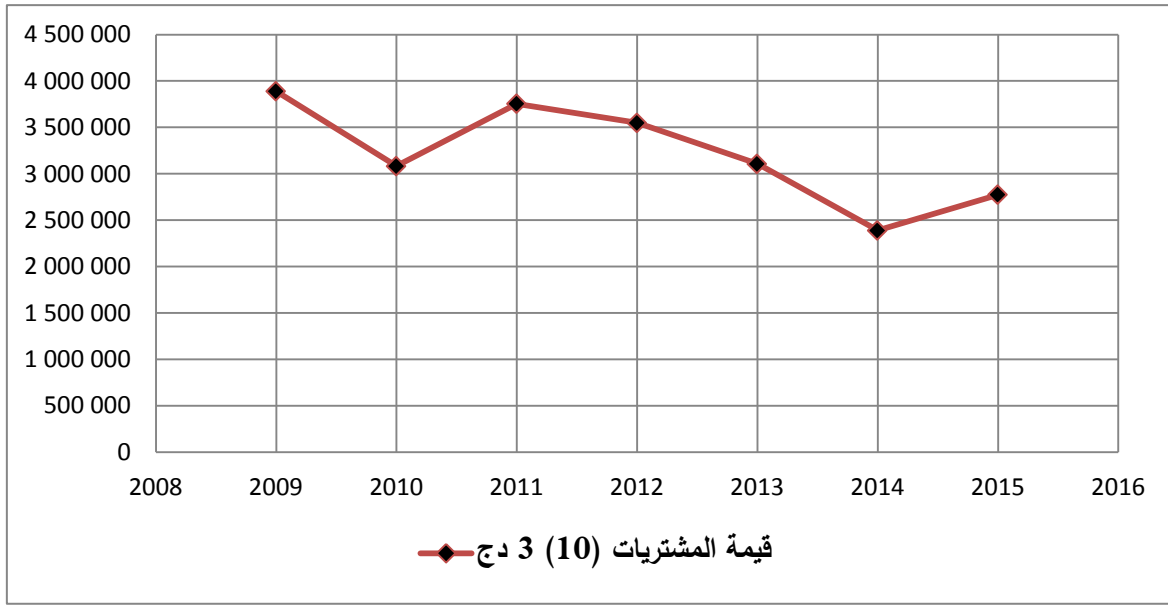
السنة	القيمة (10 ³) دج	معدل النمو %	المشتريات المحلية (10 ³) دج	المشتريات الأجنبية (10 ³) دج
2009	3 889 180	-	919 182	2 969 998
2010	3 082 862	20.73 -	796 886	2 285 976
2011	3 753 096	21.74	953 730	2 799 366
2012	3 548 712	5.44 -	677 949	2 870 763
2013	3 107 292	12.44 -	560 483	2 546 809
2014	2 390 000	23 -	564 040	1 825 960
2015	2 774 758	16	661 524	2 113 234

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على

Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2009 , Rapport du conseil d'administration 2010 à 2015.

يمكن توضيح معطيات الجدول السابق من خلال المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (4-5): تطور مشتريات مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (4-5).

تستورد صيدال مواردها الأولية الرئيسية من البلدان الأوروبية خاصة فرنسا، إيطاليا، ألمانيا، إسبانيا، إضافة إلى سويسرا وتتمثل مشترياتها في مواد متكوّنة من المواد الأولية، أدوات التعبئة وقطع الغيار. ويعتبر نشاط التمويين من أهم الأنشطة في سلسلة الحصول على المشتريات من المواد الصيدلانية، هذه الأخيرة هي المسؤولة عن الأداء السليم والجيد لعملية الإنتاج.

– في سنة 2009 قدر حجم المشتريات ب 4867 طن بقيمة 3 889 180 ألف دينار جزائري حيث شكلت المشتريات المحلية نسبة 24 % من إجمالي قيمة المشتريات.

– في سنة 2010 انخفضت مشتريات مجمع صيدال إلى قيمة 3 082 862 ألف دينار جزائري، بمعدل انخفاض 20.37 % وشكلت نسبة المشتريات الأجنبية 74.2 % من إجمالي المشتريات بقيمة 2 285 976 ألف دينار جزائري.

– في سنة 2011 ارتفعت قيمة المشتريات بمعدل 21.74 % بقيمة قدرت ب 3 753 096 ألف دينار جزائري.

– ثم عرفت المشتريات لمجمع صيدال انخفاضات متتالية بنسب متفاوتة خلال السنوات 2012، 2013، 2014 لتصبح قيمة المشتريات 2 390 000 ألف دينار جزائري في سنة 2014 بمعدل انخفاض عن السنة الماضية قدره 23 %.

– أما في سنة 2015 زادت قيمة المشتريات بمعدل 16 % لتصبح قيمتها 2 774 758 ألف دينار جزائري، شكلت المشتريات الأجنبية منها نسبة 76 % بقيمة 2 113 234 ألف دينار جزائري، وهذا تماشيا مع الزيادة التي عرفها نشاط الإنتاج خلال هذه السنة، حيث سجل معدل نمو الإنتاج في سنة 2015 ما قيمته 0.43 %.

المطلب الرابع: تطور استثمار مجمع صيدال.

يمكن تتبع تطور قيم الاستثمارات بمجمع صيدال من خلال المعطيات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-6): تطور استثمار مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.

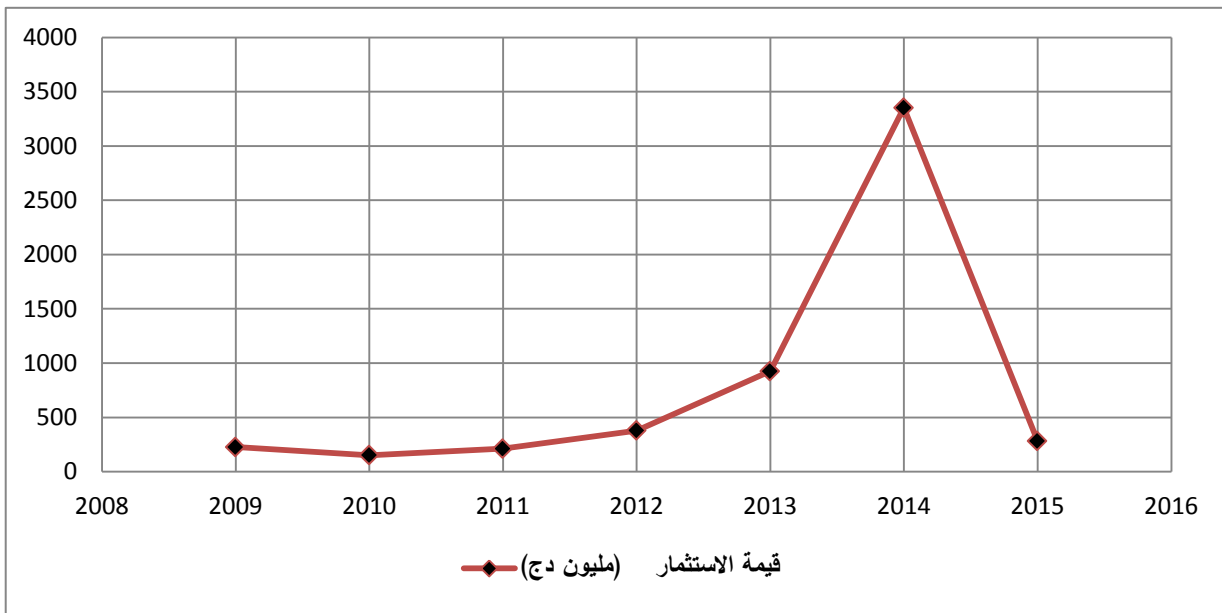
السنة	قيمة الاستثمار (مليون دج)	معدل النمو %
2009	227	-
2010	151	- 33.48
2011	212	40.39
2012	379	78.77
2013	925	144
2014	3 352	262.38
2015	281.052	- 91.62

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على

Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2009 , Rapport du conseil d'administration 2010 à 2015.

يمكن تمثيل معطيات الجدول السابق بالشكل البياني الآتي:

الشكل رقم (4-6): تطور استثمار مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (4-6).

- في سنة 2009 كانت قيمة الاستثمارات لمجمع صيدال 227 مليون دينار جزائري .
- لكن في سنة 2010 انخفضت هذه القيمة إلى 151 مليون دينار بمعدل انخفاض قدر بـ 33.48% مقارنة بسنة 2009. حيث مثلت قيمة الاستثمار نسبة 1.3% من رقم أعمال صيدال خلال نفس السنة.

- في سنة 2011 عرفت الاستثمارات ارتفاع بمعدل 40.39% عن السنة الفارطة بقيمة مالية قدرت بـ 212 مليون دينار جزائري، حيث شكلت نسبتها 01% من رقم الأعمال، حيث اقتصر الاستثمار على عمليات التجديد الوحيدة ذات الطابع الطارئ أو المتخلفة (المتبقية) من السنة الماضية، مع مراعاة إمكانية تحديث وتوسيع نطاق القدرات المعتمدة بموجب الخطة التنموية 2010-2014.¹

- في سنة 2012 ارتفعت قيمة الاستثمارات لتصل إلى 379 مليون دج بمعدل نمو قدر بـ 78.77%، حيث وزعت هذه القيمة كما يلي:²

أ- معدات الإنتاج	181 مليون دج.
ب- معدات المخابر	84 مليون دج.
ت- اختتام الأشغال	34 مليون دج.
ث- المعدات المكتبية وأجهزة الإعلام الآلي	34 مليون دج.
ج- الاستثمارات قيد التنفيذ	46 مليون دج.

- في سنة 2013 فإن المبلغ الإجمالي المحقق للاستثمارات ارتفع إلى 925 مليون دج، بمعدل نمو 144%، وتم تقسيم قيمة الاستثمارات إلى جزأين اثنين كما يلي:³

أ- 105 مليون دينار لعمليات التجديد.

ب- 820 مليون دينار ناتج عن تنفيذ خطة التطوير.

- كما تواصل أيضا في سنة 2014 ارتفاع مبلغ الاستثمارات ليصل إلى 3 352 مليون دج بمعدل نمو قدره 262.38%، حيث يتكون هذا المبلغ من ما يلي:⁴

أ- 1 413 مليون دينار متعلقة بعمليات التجديد في الأموال الخاصة.

ب- 1 939 مليون دينار ناشئة عن القروض الاستثمارية من أجل المشاريع الجديدة.

- ثم عرف معدل نمو الاستثمارات في سنة 2015 انخفاضا بنسبة 91.62% مقارنة بالسنة الماضية، حيث سجلت صيدال مبلغ اقتناء الاستثمارات خارج مخطط التنمية قيمته 281.052

مليون دج وزع كما يلي:⁵

أ- المؤسسة الأم: 259.352 مليون دج.

ب- صوميدال: 21.700 مليون دج.

¹ - Rapport du conseil d'administration 2011, P 20.

² - Rapport du conseil d'administration 2012, P 15.

³ - Rapport du conseil d'administration 2013, P 13.

⁴ - Rapport du conseil d'administration 2014, P 19.

⁵ - Rapport du conseil d'administration 2015, P 19.

المطلب الخامس: تطور النتيجة الصافية بمجمع صيدال.

لدراسة التغيرات المسجلة في قيم النتيجة الصافية خلال الفترة 2009-2015 تم وضع الجدول

التالي:

الجدول رقم (4-7): تطور النتيجة الصافية بمجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.

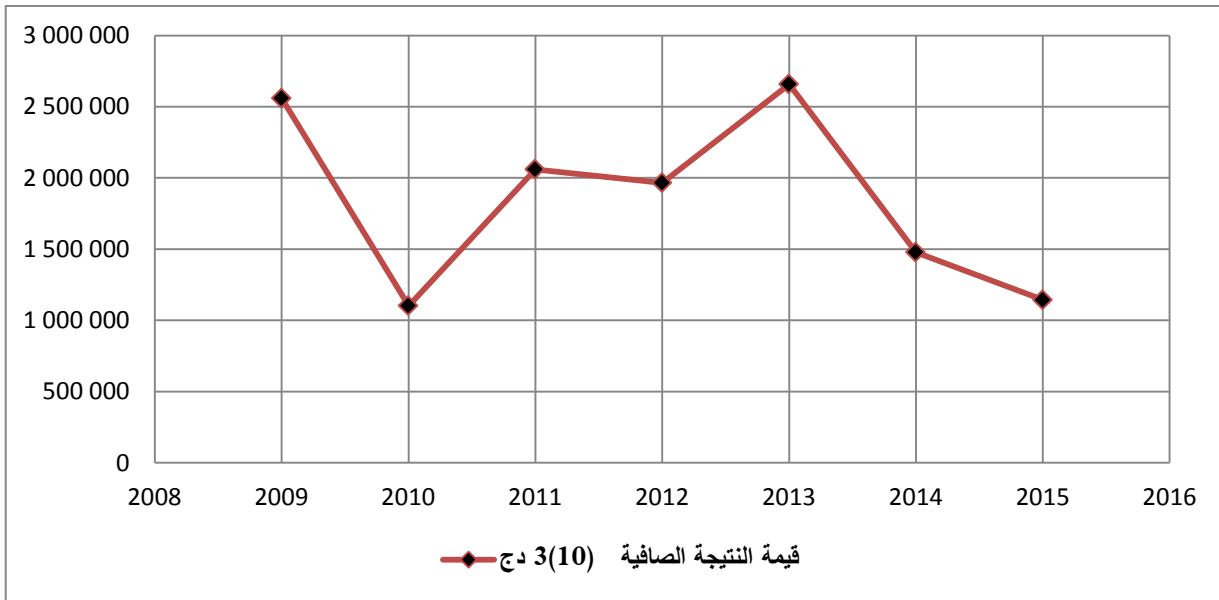
السنة	القيمة (10) ³ دج	معدل النمو %
2009	2 560 637	-
2010	1 102 192	- 57
2011	2 060 480	87
2012	1 965 161	- 4.63
2013	2 658 147	35.26
2014	1 477 752	- 44
2015	1 143 818	- 22.6

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على

Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2009 , Rapport du conseil d'administration 2010 à 2015.

بناء على معطيات الجدول السابق حول تطور النتيجة الصافية يمكن وضع الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (4-7): تطور النتيجة الصافية بمجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (4-7).

- في سنة 2009 كانت قيمة النتيجة الصافية المحققة هي 2 560 637 ألف دينار جزائري.

- أما في سنة 2010 عرفت هذه القيمة انخفاضا بمعدل 57% مقارنة بالسنة الفارطة، حيث سجلت قيمة 1 102 192 ألف دج، ويعزى هذا الأمر إلى فرع بيبوتيك (سابقا) التابع لمجمع صيدال،

- حيث كانت هناك مبالغة في قيمة المخزون المسجل من اثنين من المنتجات خلال السنة المالية السابقة، والتي أسفرت عنها تعديلات مست عام 2010، حيث تحملت هذه السنة تكاليف تعادل الفرق المسجل على مستوى النتيجة (- 800 مليون دينار).
- في سنة 2011 النتيجة الصافية المحققة ارتفعت إلى قيمة 2 060 480 ألف دج، مقابل 1 102 192 ألف دج في سنة 2010، حيث سجلت معدل نمو إيجابي قدره 87%.
- حقق مجمع صيدال خلال السنة المالي 2012 نتيجة صافية بقيمة 1 965 161 ألف دج، هذه النتيجة عرفت انخفاضا بنسبة 4.63%، هذا الانخفاض يرجع أساسا إلى:¹
- أ- تخصيص فرع Biotic مبلغ 836 مليون دينار كمؤونة تدني قيمة مخزون المنتجين Zolampine و Renépril. نذكر هنا أن هذا المبلغ متعلق بالإنتاج المحقق والمُخزّن سنة 2009 والذي نتجت عنه أرباح وهمية مضخمة قدرت بـ 208 مليار دينار والتي خصصت منها مؤونة للسنتين الماليتين 2010 و 2011.
- ب- الزيادة في مؤونة منحة التقاعد بعد تطبيق الاتفاقية الجماعية رقم 2012/01 المتعلق بنظام الأجور الجديد.
- في سنة 2013 عرف مجمع صيدال تحسنا في قيمة النتيجة الصافية حيث ارتفعت إلى 2 658 147 ألف دج مقارنة بقيمة 1 965 161 ألف دج المسجلة في السنة السابقة، بمعدل نمو ايجابي مقدر بـ 35.26%.
- كما عاودت النتيجة الصافية الانخفاض المتوالي في سنتي 2014 و 2015 بمعدلات انخفاض على التوالي 44 %، 22.6%. هذا الانخفاض المسجل يرجع أساسا إلى ثلاث عوامل هي كما يلي:²
- أ- نتيجة السنة المالية 2013، التي تميزت بارتفاع استثنائي بسبب المبالغ الهائلة لتغير قيمة مخزون المنتج النهائي و النصف نهائي و الذي عرف ارتفاعا في القيمة من 782 مليون دينار إلى 48 مليون دينار خلال سنة 2014.
- ب- توقف الإنتاج بسبب عمليات التجديد التي أدت إلى تعليق بعض المنتجات طور التصنيع.
- ت- التأخر في تنفيذ سياسة تجارية تكيف مع الممارسات التجارية المتعلقة بالمنافسة من أجل تطوير حصتها في السوق.
- وقد تم الحفاظ على النتيجة بهذا المستوى المقبول بفضل الاقتصاد في الاستهلاك (- 539 مليون دينار) والإجراءات الرامية إلى ترشيد إدارة شؤون الموظفين (- 626 مليون دينار).

¹ - Rapport du conseil d'administration 2012, P 16.

² - Rapport du conseil d'administration 2014, P 20.

المطلب السادس: تطور الموارد البشرية بمجمع صيدال.

من خلال هذا المطلب سيتم الإشارة إلى تطور عدد العمال بمجمع صيدال، كما سيتم تحليل نفقات العاملين، إضافة إلى تتبع عملية التكوين من خلال التعرف على تطور عدد العمال المستفيدين من التكوين ومجمل نفقات هذه العملية خلال الفترة 2009 - 2015.

أولاً: تطور عدد الموارد البشرية في مجمع صيدال.

عرف عدد الأفراد العاملين بالمجمع عد انخفاضات متتالية تم تسجيلها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8): تطور عدد الموارد البشرية في مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.

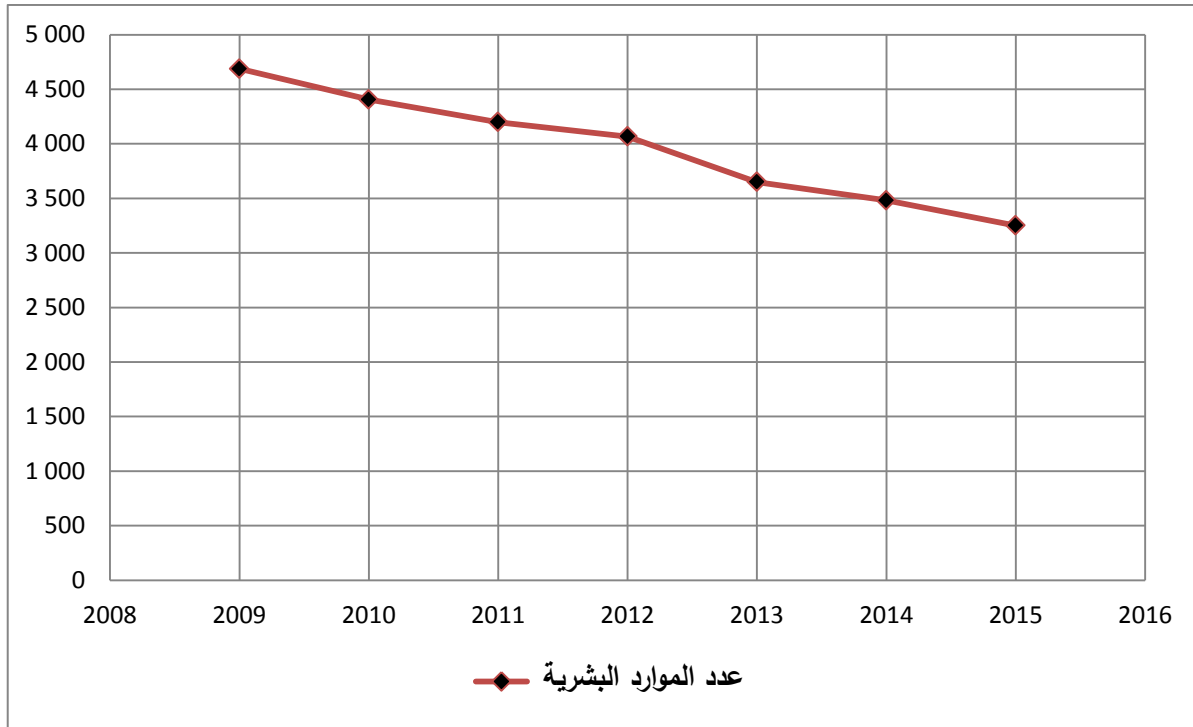
السنة	عدد الموارد البشرية	معدل النمو %
2009	4 687	-
2010	4 405	- 6.02
2011	4 198	- 4.7
2012	4 067	- 3.12
2013	3 650	- 10.25
2014	3 481	- 05
2015	3 251	- 6.61

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على

Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2009 , Rapport du conseil d'administration 2010 à 2015.

يمكن توضيح تطور عدد الأفراد العاملين بمجمع صيدال من خلال وضع المنحنى البياني الآتي:

الشكل رقم (4-8): تطور عدد الموارد البشرية في مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (4-8).

يعتبر رأس المال البشري حجر الزاوية في تطور مجمع صيدال، حيث أولى المجمع اهتماما خاصا بهذه الثروة المكونة من الأفراد من ذوي الخبرة في الإدارة وفي تقنيات صناعة الأدوية، حيث بلغ عدد الأفراد العاملين 4 687 عامل في سنة 2009.

بعد سنة 2009 عرف عدد العمال بمجمع صيدال تراجعا متتاليا خلال الفترة المحددة بالجدول، حيث سجل عدد العمال في سنة 2010 انخفاضا بنسبة 6.02 % أي بعدد 282 عامل مقارنة بالسنة الماضية، حيث تقدر نسبة العقود ذات الآجال غير المحدودة للأفراد العاملين بـ 85 % بينما العقود ذات الآجال المحدودة بـ 15%.

في سنة 2011 فقد كان عدد العمال 4 198 عامل بمعدل انخفاض 4.7 %، مقارنة بسنة 2010، وترجع أسباب هذا التراجع المتواصل إلى: انتهاء مدة العقود التي تربط هؤلاء الأفراد بالمجمع، بالإضافة إلى سياسة تخفيض عدد الأفراد التي اتبعها المجمع من خلال توقيف عمليات التوظيف وعدم تعويض المتقاعدين.

أما من خلال التقسيم الوظيفي فيلاحظ في هذه السنة اعتماد المجمع على هيكلية وظيفية غير متوازنة تظهر لنا كما يلي:

أ- الإنتاج	1 232 عامل	29 %
ب- الدعم	1 989 عامل	47 %
ت- الإدارة	977 عامل	23 %

كما تم في هذه السنة تحويل العقود المحدد الآجال إلى عقود غير محدد الآجال لفئة المرشد الطبي.¹ في سنة 2012 كان عدد العمال بمجمع صيدال 4 067 عامل حيث سجل انخفاضا بمقدار 131 عامل أي بنسبة 3.12 %، شكلت نسبة العقود ذات الآجال غير المحدودة للأفراد العاملين بـ 96% بينما العقود ذات الآجال المحدودة بـ 04%.

عدد العمال المسجل في 2013/12/31 هو 3 650 عامل بمعدل انخفاض قدره 10.25 % مقارنة بسنة 2012، ووصل إلى 3 481 عامل في سنة 2014 بمعدل انخفاض 5%. وعدد 3 251 عامل في سنة 2015 بمعدل انخفاض قدره 6.61 % بالمقارنة مع السنة الماضية. ويعزى هذا الانخفاض بشكل أساسي إلى التقاعد بعد توقيع الاتفاقية الجماعية رقم 2015/01 بتاريخ 2015/04/08 والتي تمنح علاوة محسوبة على عشرين (20) شهرا من الراتب لمدة اثنتين وثلاثين (32) سنة خدمة بالمجمع.

¹ - Rapport du conseil d'administration 2011, P 20.

ثانيا: تطور النفقات الخاصة بالأفراد في مجمع صيدال.

تتمثل النفقات الخاصة بالأفراد العاملين في كل المصاريف التي تخصصها المؤسسة من أجل مواردها البشرية على غرار مصاريف النقل والإطعام. ويوضح الجدول التالي مختلف المبالغ التي خصصت كمصاريف للأفراد.

الجدول رقم (4-9): تطور النفقات الخاصة بالأفراد في مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.

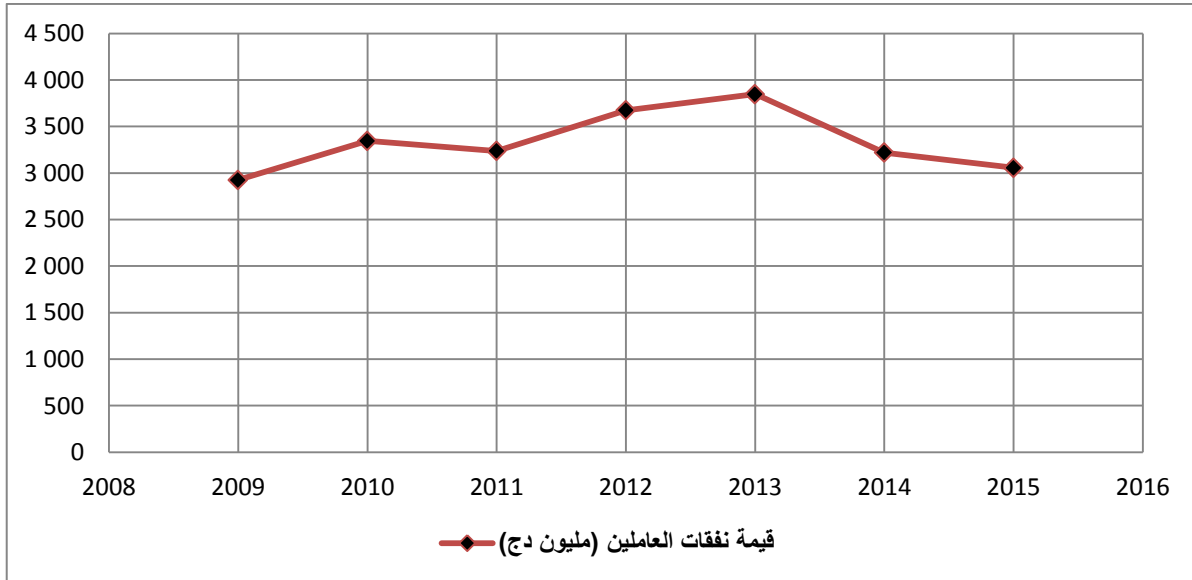
السنة	قيمة نفقات العاملين (مليون دج)	معدل النمو %
2009	2 925	-
2010	3 345	14.36
2011	3 237	3.23 -
2012	3 674	13.5
2013	3 848	05
2014	3 220	16.32 -
2015	3 056.024	5 -

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على

Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2009 , Rapport du conseil d'administration 2010 à 2015.

انطلاقا من البيانات المسجلة في الجدول رقم (4-9)، يمكن وضع المنحنى البياني التالي حول تطور النفقات الخاصة بالأفراد في مجمع صيدال.

الشكل رقم (4-9): تطور النفقات الخاصة بالأفراد في مجمع صيدال خلال الفترة 2009 - 2015.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (4-9).

عرف مجمع صيدال تسجيل 2 925 مليون دج كقيمة مالية لنفقات العاملين في سنة 2009، ثم ارتفعت هذه القيمة إلى 3 345 مليون دج في سنة 2010 بمعدل نمو ايجابي قدره 14.36% مقارنة بالسنة الماضية.

أما في سنة 2011 ترجع النفقات الخاصة بالعاملين إلى الانخفاض بمعدل 3.23 % مقارنة بسنة 2010 حيث سجلت ما قيمته 3 237 مليون دج. ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أنه تم تسجيل ارتفاع متوسط الأجر بنسبة 09 % بالمقارنة بسنة 2010.

في سنة 2012 ارتفعت قيمة النفقات الخاصة بالعاملين إلى 3 674 مليون دج بمعدل نمو قدره 13.5 % مقارنة بالسنة الفارطة، وتطور 19% في متوسط الراتب السنوي لكل عامل نتيجة توقيع الاتفاقية الجماعية رقم 2012/01 بشأن إنشاء نظام جديد للأجور والتصنيف.

ويهدف هذا النظام الجديد إلى تحقيق المساواة في الأجور والقضاء على أوجه التفاوت القائمة في الأجور وخلق مستوى جذاب من التعويض يجمع بين التوقعات الاجتماعية لجميع العمال ومطالب التعويض عن المهارات.¹

كما تجلى تأثير القرار 2012/01 أيضا على النفقات المسجلة في سنة 2013 حيث عرفت نمو قدره 05 % مقارنة بالسنة السابقة. لتعرف تراجعاً إلى قيمة 3 220 مليون دج بنسبة 16.32 % في سنة 2014، ويمكن تفسير هذا التراجع بتخفيض عدد العمال وكذلك انخفاض حجم المكافآت المرتبطة بتحقيق أهداف الإنتاج.

في سنة 2015 وصلت نفقات العاملين إلى 3 056.024 مليون دج، بمعدل انخفاض قدره 5 % مقارنة بسنة 2014، هذا الانخفاض راجع إلى تخفيض عدد العمال إضافة إلى تخفيض علاوة المردود .prime de rendement

ثالثاً: تكوين الموارد البشرية بمجمع صيدال.

يمكننا التعرف على عدد الأفراد المستفيدين من الدورات التكوينية بمجمع صيدال لكل سنة خلال الفترة 2009 - 2015 مقابل النفقات المتحملة جراء هذه العملية من خلال معطيات الجدول التالي:

¹ - Rapport du conseil d'administration 2012, P 16.

الجدول رقم (4-10): عدد الأفراد المستفيدين من التكوين ونفقاتهم بمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015 .

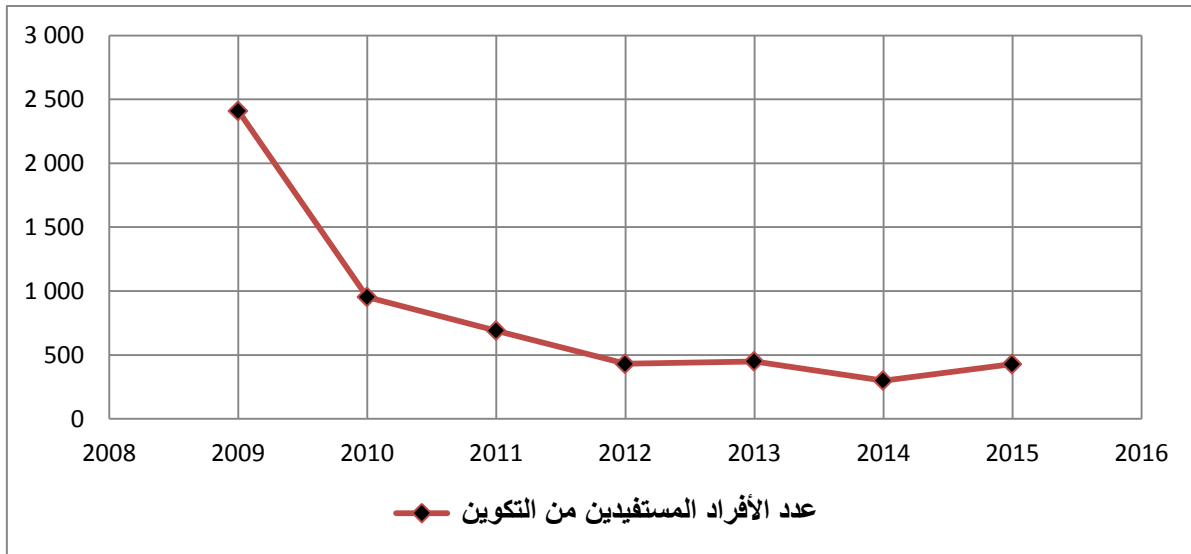
السنة	عدد الأفراد المستفيدين من التكوين	قيمة مصاريف التكوين (مليون دج)	معدل النمو لعدد الأفراد المستفيدين من التكوين %
2009	2 410	67	-
2010	953	53	60.46 -
2011	690	50	27.60 -
2012	431	40	37.54 -
2013	450	7.6	4.41
2014	300	26	33.33 -
2015	428	23	43

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على

Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2009 , Rapport du conseil d'administration 2010 à 2015.

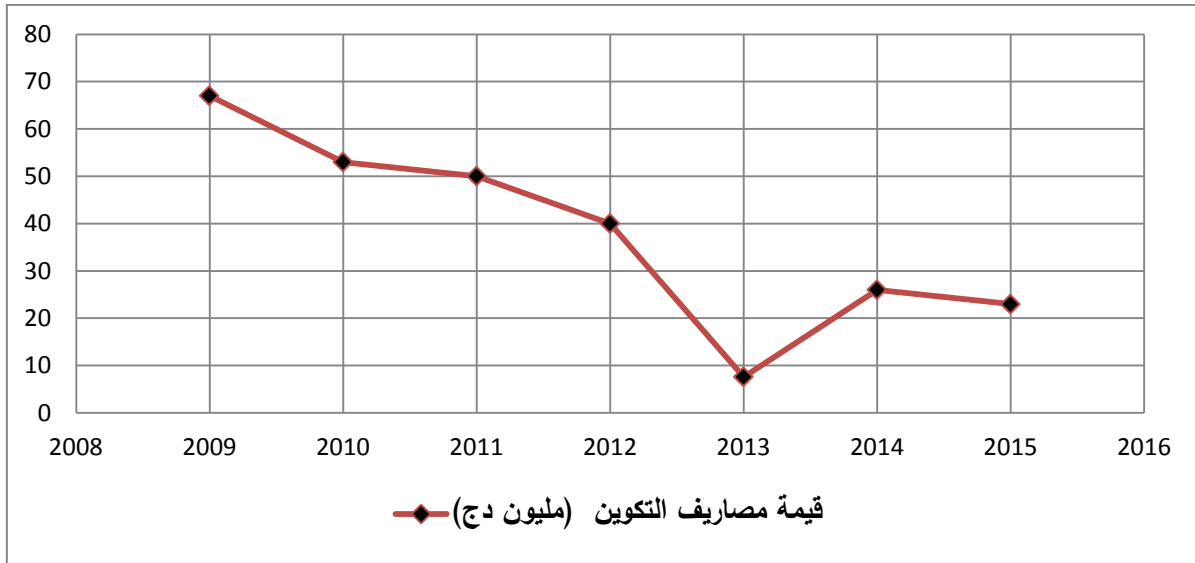
وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-10) حول تطور عدد الأفراد المستفيدين من التكوين بمجمع صيدال.

الشكل رقم (4-10): عدد الأفراد المستفيدين من التكوين بمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (4-10).

الشكل رقم (4-11): نفقات التكوين بمجمع صيدال خلال الفترة 2009-2015.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول رقم (4-10).

نظرا للتطور السريع في المهارات والخبرات في مجال الصناعة الصيدلانية رأى مجمع صيدال أن يضع برنامج لتكوين عماله لضمان تجدد مهارتهم لمواكبة الركب التكنولوجي، لهذا الغرض رصد المجمع ميزانية خاصة بالتكوين تقدر بـ 67 مليون دينار جزائري لتغطية احتياجات عماله من التكوين خلال السنة المالية 2009 استفاد منها 2 410 عامل، حيث كانت المجالات المدرجة ضمن برنامج التكوين متمثلة في الآتي:

- مراقبة الجودة.
- التسويق
- التسيير المالي.
- الأمن الصناعي.

في سنة 2010 انخفض عدد العمال المستفيدين من التكوين إلى 953 بمعدل انخفاض قدره 60.46%، يليه تتابع الانخفاض في السنة الموالية بمعدل 27.60% ليصبح عدد المستفيدين من التكوين 690 عامل في سنة 2011، مع تسجيل ارتفاع في عدد أيام التكوين المستفاد منها في سنة 2011 والمقدر بـ 12 789 يوم مقابل 8 039 يوم في سنة 2010.

في سنة 2012 بلغ عدد العمال المستفيدين من التكوين 431 عامل بتكلفة إجمالية مقدرة بـ 40 مليون دج مقابل 690 عامل في السنة السابقة. وفي مجال تنمية الموارد البشرية، بادرت صيدال بالعديد من الإجراءات التدريبية التي تتمحور حول المجالات التالية:¹

- التخصصات الصيدلانية.
- تقنيات الإنتاج.

¹ - Rapport du conseil d'administration 2012, P 16.

- مراقبة الجودة.
- ممارسات التصنيع الجيدة.
- الصيانة الصناعية.
- التدقيق وإدارة الموارد البشرية.
- التسيير المالي.
- الإدارة (العقود العامة).
- الإعلام الآلي.
- الأمن الصناعي.

كما سجلت صيدال تكوين 450 عامل في سنة 2013 بمعدل ارتفاع في عدد الأفراد المكونين بنسبة 4.41 % مقارنة بسنة 2012، بتكلفة إجمالية 7.6 مليون دج، حيث كان عدد أيام التكوين هي 1 402 يوم، بمعدل 3 أيام لكل عامل مكون.

أما في سنة 2014 انخفض عدد العمال المكونين بمعدل قدره 33.33 % ليصبح عددهم 300 عامل، حيث كان إجمالي أيام التكوين 2 957 يوم بمعدل 10 أيام لكل عامل مكون. بتكلفة إجمالية قدرت ب 26 مليون دج، حيث تم تسطير عدة تخصصات للتكوين سبق ذكرها إضافة إلى الانجليزية التقنية، والتواصل بين الأشخاص.

وفي سنة 2015 تم تسجيل 428 عامل مكون مقارنة ب 300 عامل مكون في سنة 2014 أي بمعدل نمو قدره 43 %، بتكلفة إجمالية للتكوين قدرها 23 مليون دج، حيث تم احتساب إجمالي أيام التكوين ب 3 455 يوم وبمعدل 08 أيام لكل عامل مكون.

في هذه السنة أيضا تم إدراج تخصصات ذات علاقة مباشرة بمجال نشاط المجمع تمثلت في الآتي ذكره:¹

- التقنيات الصيدلانية.
- المالية والمحاسبة.
- نظام المعلومات.
- اللوائح والقوانين المعمول بها.
- الإدارة والتسيير.
- الصيانة.
- السلامة (الأمن) والبيئة.

¹ - Rapport du conseil d'administration 2015, P 18.

خلاصة الفصل الرابع:

استعرض هذا الفصل الرابع نظرة عامة عن مجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر باعتباره المؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية، تم التطرق في المبحث الأول منها إلى الصناعة الدوائية بالجزائر من خلال التعريف بالمنتج الأساسي القائمة عليه هذه الصناعة وهو الدواء بتقديم المفهوم والمصادر والأنواع الخاصة به، إضافة إلى مراحل تطوير هذا المنتج بمجمع صيدال، ثم عرجنا فيما بعد إلى ماهية الصناعة الدوائية على أساس أنها النشاط الأساسي الذي يقوم به مجمع صيدال بالإشارة إلى النشأة والأهمية والأنواع وكذا خصائص هذه الصناعة الدوائية، كما تم أيضا التعرف إلى أهم المتعاملين في صناعة الدواء في الجزائر، وما هي أهم نقاط قوة وضعف هذه الصناعة الدوائية وكذا معوقاتهما بالجزائر.

أما المبحث الثالث فقد تم التطرق من خلاله لإعطاء تقديم عام لمجمع صيدال من خلال عنصر التعريف به وتتبع مراحل تطوره، المهام والأهداف التي يسعى المجمع إلى تحقيقها، الفرص والتحديات التي يواجهها المجمع، وكذلك توضيح أهم عقود الشراكة التي أبرمها، وآخر عنصر في هذا المبحث كان قد خصص للتعرف على الهيكلة التنظيمية للمجمع من خلال التعريف بجل المديریات والوحدات التجارية وكذا مصانع الإنتاج التابعة له.

وأخيرا المبحث الثالث الذي تم فيه تتبع تطور نشاط المجمع من خلال الإشارة إلى تطور رقم الأعمال، تطور الإنتاج بالكمية والقيمة، تشكيلة منتجات مجمع صيدال في عام 2015 وتوزيع الإنتاج حسب مصانع الإنتاج سنة 2015، تطور المشتريات، والاستثمار، تطور النتيجة الصافية، إضافة إلى تطور الموارد البشرية بالمجمع بالتركيز على تطور عدد العمال، ومصاريفهم أو نفقاتهم وأخيرا التكوين والتكاليف المتعلقة به خلال الفترة الممتدة من 2009-2015، حيث عرفت هذه المؤشرات تذبذبا كبيرا في قيمها وعدم الاستقرار نتيجة المنافسة الشديدة التي يواجهها المجمع سواء من طرف المؤسسات المحلية الخاصة أو المؤسسات الأجنبية.



الفصل الخامس: الدراسة الميدانية لدور
ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد
البشرية بمجمع صيدال.



تمهيد الفصل الخامس:

بعد أن تم التطرق في الجزء النظري من هذا البحث إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية وآثار تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة على الأفراد العاملين وانعكاس ذلك على مستويات أدائهم، والتعرف على المؤسسة محل الدراسة الميدانية في الفصل الرابع وهي مجمع صيدال المختص في صناعة الأدوية، وأهم مؤشرات نشاط هذا المجمع وموارده البشرية.

سيتم في هذا الفصل محاولة القيام بإسقاط هذه المفاهيم على المؤسسة محل الدراسة وترجمة الجانب النظري إلى معطيات وحقائق ملموسة و التعرف على واقع ادارة المعرفة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية ومساهمتها في تحسين أداء الموارد البشرية.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي:

- المبحث الأول : تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
- المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج الوصفية وبناء نماذج الدراسة.
- المبحث الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

تعد هذه الخطوة من أهم خطوات إعداد البحث، لأنها أكثر ما يراجع من قبل مقوم البحث من جانب، وهي الأساس من قيمة البحث من جانب آخر، فالخطوات السابقة تجيب إجابة علمية وافية ودقيقة على السؤالين: ماذا سوف يبحث؟ و لماذا يبحث؟ وهذه الخطوة كفيلة للإجابة على السؤال التالي: كيف يبحث؟ فهي تتناول توضيح الكيفية التي اتبعها الباحث في تصميمه للبحث وتحديد خطواته الإجرائية. وعليه ومن خلال هذا المبحث الأول سيتم التعرض إلى مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح كل من مجتمع البحث وعينة الدراسة وكيفية اختيارها.
أولاً: مجتمع البحث.

يقصد بمجتمع البحث "مصطلح علمي منهجي يراد به كل ما يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء كانت مجموعة أفراد أو مباني مدرسة أو كتبا... الخ"¹ وحصر مجتمع البحث يعد ضرورياً للأسباب التالية:²

- تبرير الاقتصار على العينة بدلا من تطبيق البحث على مجتمعه.
- معرفة مدى قابلية نتائج البحث للتعميم.
- تأكيد تمثيل العينة للمجتمع.

ومن هنا فرق علماء المنهجية بين المصطلحين أو الحصر الشامل و مصطلح المجتمع الذي يمكن التعرف عليه.

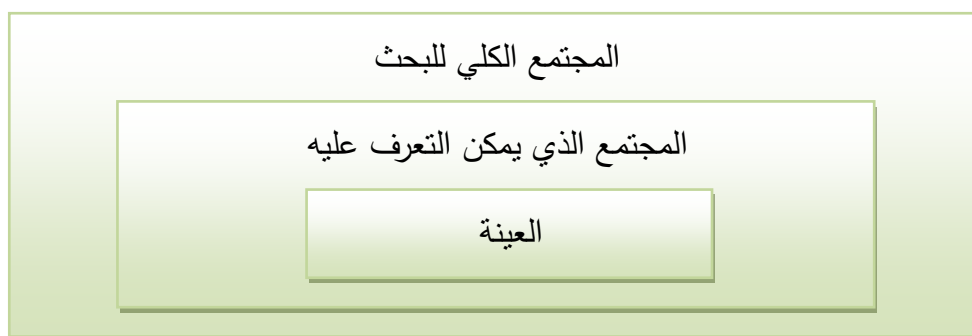
فالمجتمع الكلي لهذه الدراسة يتمثل في جميع المؤسسات الاقتصادية المتواجدة بالجزائر، والمجتمع الذي يمكن التعرف عليه هو مجمع صيدال لصناعة الأدوية الكائن مقره الاجتماعي بالطريق الولائي رقم 11 الدار البيضاء- الجزائر.

ومن هنا يتدرج تعميم النتائج المتوصل إليها من العينة إلى المجتمع الذي يمكن التعرف عليه إلى المجتمع الكلي طبقاً للشكل التالي:

¹ - صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص 93.

² - المرجع نفسه، ص 94.

الشكل رقم (5-1): مجتمع البحث.



المصدر: صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995، ص 93.

ولقد كان إجمالي عدد أفراد المجتمع الذي يمكن التعرف عليه وهو مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مقدر بـ 3106 فرد عامل موزعين بين مختلف المصانع والوحدات التجارية التابعة للمجمع إضافة إلى الإدارة المركزية.

ويمكن توضيح توزيع عدد الموارد البشرية بمجمع صيدال عبر مصانع الإنتاج والوحدات التجارية والإدارة المركزية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (5-1): توزيع الموارد البشرية بمجمع صيدال من خلال الموقع في سنة 2017.

الموقع	عدد الموارد البشرية	النسبة المئوية %
مصنع المدينة	657	21,15
مصنع الحراش	204	6,57
مصنع جسر قسنطينة	533	17,16
مصنع شرشال	91	2,93
مصنع الدار البيضاء	434	13,97
مصنع قسنطينة	259	8,34
مصنع عنابة	116	3,73
مصنع ابرال	24	0,77
مصنع صوميدال	113	3,64
الوحدة التجارية المركزية	103	3,32
الوحدة التجارية غرب	56	1,80
الوحدة التجارية شرق	70	2,25
مركز البحث والتطوير	77	2,48
مديرية التسويق والمبيعات	142	4,57
الإدارة العامة	227	7,31
المجموع	3106	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم 05.

حيث يلاحظ تركز أكبر عدد للموارد البشرية في مصنع المدينة بعدد قدره 657 فرد عامل مسجلا بذلك أكبر نسبة للموارد البشرية مقدرة بـ 21,15 %، أما فيما يخص الوحدات التجارية فنلاحظ أن أكبر عدد للموارد البشرية قد سجل بالوحدة التجارية المركزية بعدد إجمالي قدره 103 فرد عامل بنسبة 3,32 %، تليها الوحدة التجارية شرق بنسبة 2,25 %، ثم في المرتبة الثالثة بالنسبة للوحدات التجارية تأتي الوحدة التجارية غرب بعدد إجمالي قدره 56 فرد عامل بنسبة 1,80 %، كما تتوزع بقية الموارد البشرية للمجمع عبر مختلف المديرية التابعة للإدارة العامة إضافة إلى مركز البحث والتطوير الذي يحتوي على 77 فرد عامل بنسبة إجمالية قدرها 2,48 %.

كما يمكن توضيح توزيع الموارد البشرية بمجمع صيدال من خلال المسمى الوظيفي خلال سنة 2017 من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (5-2): توزيع الموارد البشرية بمجمع صيدال من خلال المسمى الوظيفي في سنة 2017.

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
إطار	1171	37,70
عون تحكم	864	27,82
عون تنفيذ	1071	34,48
الإجمالي	3106	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الملحق رقم 05.

يلاحظ من الجدول السابق أن أكبر قيمة للموارد البشرية بمجمع صيدال كانت من فئة الإطارات بعدد 1171 بأكبر نسبة هي 37,70 %، تليها مباشرة فئة أعوان التنفيذ 1071 فرد عامل بنسبة 34,48 %، وفي الأخير تأتي فئة أعوان التحكم بعدد 864 فرد عامل أي ما يعادل 27,82 % من إجمالي الموارد البشرية المسجلة خلال سنة 2017.

ثانياً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها ومعدل الاستجابة.

إن الأصل في البحوث العلمية أن تجرى على جميع أفراد مجتمع الدراسة لأن ذلك أدعى لنتائج البحث، ولكن الباحث يلجأ لاختيار عينة من المجتمع إذا تعذر ذلك بسبب كثرة عددهم بالإضافة إلى التكاليف المادية و البشرية وضيق الوقت.

ومن أجل تحديد حجم العينة الممثلة للمجتمع الممكن التعرف عليه تم استخدام معادلة ستيفن

ثامبسون التالية:¹

¹ - حاكم محسن وآخرون، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي - دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 28، العراق، 2013، ص 10.

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

وفيما يلي شرح وتوضيح للرموز الواردة بالمعادلة أعلاه.
الجدول رقم (5-3): شرح رموز معادلة ستيفن ثامبسون.

الرمز	الشرح	القيمة
N	حجم المجتمع	3106
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95	1.96
D	نسبة الخطأ	0.05
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة	0.50
N	حجم العينة التمثيلية	342

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثاً: معدل الاستجابة.

إن حجم العينة المعتمد عليه في هذه الدراسة كان مساوياً لـ 305 فرد عامل، وزعت الطالبة بصورة مباشرة 350 استبانة على عينة عشوائية شملت مجموعة من الأفراد العاملين بمجمع صيدال، وبعد أن تم استرجاع 317 استبانة تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ 305 وبمعدل استجابة 96,2 ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة ومعدل الاستجابة العام.

الجدول رقم (5-4): معدل الاستجابة.

الحالة	العدد	النسبة المئوية %
عدد الإستبانات الموزعة	350	100
عدد الإستبانات غير المسترجعة	33	9,43
عدد الإستبانات المسترجعة	317	90,57
عدد الإستبانات غير الصالحة (المستبعدة)	12	3,8
عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	305	96,2

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة و أسلوب جمع البيانات والمعلومات.

من خلال هذا المطلب سيتم الإشارة إلى عنصرين أساسيين هما أهم الأدوات التي تم الاعتماد عليها، إضافة إلى أسلوب جمع البيانات و المعلومات.

أولاً: أدوات الدراسة.

إن الأدوات المنهجية هي تلك الوسائل الفعالة التي يتمكن الباحث بواسطتها جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة، للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلات البحث.

ولما كان هدف الدراسة هو معرفة مدى مساهمة ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- **الملاحظة:** وهي من أقدم الطرق وأهمها و التي تستخدم في جمع المعلومات حيث يعتمد عليها الباحث في جمع المادة العلمية و الحقائق من حقل الدراسة.
- **المقابلة:** إضافة إلى الملاحظة فقد استخدمت المقابلة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات.
- **الاستمارة:** تعد الاستمارة من بين الوسائل الأساسية المستخدمة في جمع البيانات اللازمة والضرورية عن موضوع الدراسة وهي عبارة عن "نموذج يشمل أسئلة موجهة لأفراد (مبحوثين)، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف".¹
- **الوثائق والسجلات:** إن أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر على الباحث الكثير من الوقت و الجهد، فالبيانات التي تتوفر في سجلات المجمع عن نشاطه وعن الأفراد العاملين به تعتبر بيانات جاهزة يمكن للباحث إعادة تبويبها وعرضها بالأسلوب الذي يرغب فيه، وأيضاً الكشف على بعض القضايا التي يصعب ملاحظتها والكشف عنها عن طريق استمارة البحث وحدها، حيث تم الاطلاع على بعض السجلات والوثائق الخاصة بالمجمع وتم التزود ببعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث وقد تمثلت هذه البيانات فيما يلي:

أ- بيانات تدور حول الجانب التاريخي لمجمع صيدال حيث تم القيام بالتعريف بالمجمع وتطوره التاريخي.

ب- بيانات عن البنية التنظيمية لمجمع صيدال.

ت- بيانات عن تطور نشاط المجمع خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2009 إلى سنة 2015.

ث- بيانات حول تطور عدد الموارد البشرية بمجمع صيدال، والنفقات الخاصة به إضافة إلى عدد الأفراد المستفيدين من التكوين والنفقات الخاصة بهذه العملية.

ثانياً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات.

إن تحديد الأسلوب الذي يتبعه الباحث في جمعه للمعلومات يعد أحد الخطوات المهمة التي يجب أن يشتمل عليها تصميم البحث، وتعتبر مصادر المعلومات والإمكانات المادية للباحث والوقت المتوفر للبحث

¹ - محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993، ص 343.

عوامل أساسية تؤثر على المفاضلة بين أساليب مختلفة لجمع المعلومات ولأداة الدراسة أيضا أثر واضح في هذه المفاضلة.

واعتمد في هذه الدراسة على أسلوب الجمع المباشر من خلال الطرق التالية:

- التوزيع المباشر: أي تسليم الاستمارة للمستجوب.
- مقابلة المستجوبين و محاولة الأخذ بأقوالهم بالتدوين في استمارة البحث.
- إجراء الملاحظة.

وقد تم اللجوء لهذه الطرق معا لتميزها بارتفاع نسبة من يجيب على الاستمارة و قلة احتمال الإجابة على الاستمارة من غير المعنيين بالإجابة عليها مع إمكانية توضيح وشرح ما يلزم شرحه للمجيب.

1- تطبيق أداة البحث:

لقد استخدمت الاستمارة بالمقابلة والملاحظة للحصول على البيانات التي تفي بتحقيق غرض الدراسة، وذلك وفقا للخطوات التالية:

أ- **تحضير الاستبيان:** بعد الانتهاء من الجزء النظري تم الشروع في تحضير استمارة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الأساسية حيث تم تخصيص محور لكل متغير. بعد الإخراج الأولي للاستمارة تم طرحها على بعض الأساتذة من ذوي الخبرة في مجال إعداد الاستمارات لغرض الوقوف على دقة و صلاحية العبارات التي تضمنتها و التأكد من الجوانب الفنية فيها ومدى إمكانية تحليلها إحصائيا وتحديد أسلوب تبويب المعلومات وفتح المجال لإضافة بعض الأفكار المهمة أو حذف غير المهم. وبعد التقييم والتحكيم للاستمارة تم إخراج الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تضمنت 51 سؤالا و 5 محاور رئيسية.

ب- عرض محتوى الاستمارة:

تم إخراج الاستمارة في شكلها النهائي في أربع صفحات، تضمنت الصفحة الأولى عنوان الدراسة والجامعة المعتمدة لذلك واسم الطالبة والمشرف والغرض من الدراسة بالإضافة إلى التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها من المبحوثين.

فيما تضمنت الثلاث صفحات الأخرى جزئين أساسيين هما:

- **الجزء الأول:** يضم البيانات العامة لعينة الدراسة تمثلت في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).
- **الجزء الثاني:** يضم الجزء الثاني من الاستمارة 51 عبارة أو (سؤالا) تتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث قسم هذا الجزء إلى خمسة محاور أساسية حيث يتعلق كل محور بمتغير من متغيرات الدراسة نوضحها كما يلي:

1. المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة، حيث تضمن 19 عبارة (سؤالا) مقسمة وفقا لأبعاد ادارة المعرفة كما يلي:
 - بعد اكتساب وتوليد المعرفة: يتكون من العبارات من 01 إلى 05.
 - بعد تخزين المعرفة: يتكون من العبارات من 06 إلى 10.
 - بعد تشارك وتحويل المعرفة: يتكون من العبارات من 11 إلى 14.
 - بعد تطبيق المعرفة: يتكون من العبارات من 15 إلى 19.
2. المحور الثاني: يتعلق بالمتغير الوسيط الأول وهو التعلم التنظيمي حيث تضمن هذا المحور 06 عبارات أي من العبارة 20 إلى 25.
3. المحور الثالث: يتعلق بالمتغير الوسيط الثاني وهو قبول التغيير التنظيمي من طرف الموارد البشرية تضمن 07 عبارات من العبارة 26 إلى 32.
4. المحور الرابع: يتعلق بالمتغير الوسيط الثالث وهو الرضا الوظيفي تضمن أيضا 07 عبارات أي من العبارة 33 إلى 39.
5. المحور الخامس: والأخير يتعلق بالمتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية حيث شمل هذا المحور 12 عبارة أي من العبارة 40 إلى 51.

ت- توزيع الاستمارة:

بعد تصميم الاستمارة تم طبع 350 نسخة منها بغرض توزيعها على أفراد العينة بطريقة التوزيع المباشر وهو ما اصطلح عليه استمارة بالمقابلة، حيث تبع توزيع الاستمارة شرح للمبحوثين الهدف من الدراسة وأهميته ويطلب منهم الإجابة الصريحة وبكل موضوعية عن الأسئلة التي توجه إليهم مع تدوين الإجابة مباشرة للذين فضلوا هذه الطريقة، في حين كانت فئة أخرى قليلة من ذوي المستوى التعليمي العالي يفضلون قراءة الأسئلة بأنفسهم وتدوين الإجابة مع ترك الأسئلة الغامضة أو غير المفهومة إلى حين الاستفسار عنها والقيام بشرحها لهم ليتموا الإجابة عنها مباشرة مع تسليمها في نفس الوقت.

المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات و تفسيرها.

بعد أن اكتملت مرحلة جمع المعلومات عن المؤسسة مجال الدراسة من جهة مع استكمال تحصيل معلومات استمارة المقابلة، تأتي الخطوة الموالية من خطوات البحث العلمي وهي تحليل المعلومات وتفسيرها، و التي تعني استخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تبرهن على إجابة أسئلة البحث وتؤكد قبول فرضيات البحث من عمد قبولها، وباختصار يمكن القول أن عملية تحليل المعلومات تتكون من ثلاث مراحل:¹

- مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل.

¹ - صالح بن حمد العساف، دليل الباحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان ، الرياض، 1995، ص ص 81-101.

- مرحلة التحليل ذاتها.

- مرحلة التفسير.

أولاً: مرحلة تهيئة المعلومات للتحليل.

تم إتباع في تنفيذ هذه المرحلة الخطوات التالية:

- مراجعة المعلومات.

- تبويب المعلومات.

- تفرغ المعلومات.

أ- **مراجعة المعلومات:** بعد أن تجمعت المعلومات بكميات كبيرة و غير منظمة تم القيام بمراجعتها وإبعاد البعض، حيث تم تحصيل 305 استمارة صحيحة وكاملة المعلومات في حين تعذر إكمال الباقي و المقدر بـ 33 استمارة.

ب- **تبويب المعلومات:** استعملت طريقة الترميز للاستمارات والأسئلة المتضمنة لها لتسهيل عملية الإدخال و التعامل مع الحاسب الآلي بحيث تم:

- ترقيم الاستمارات المستردة من 1 إلى 305 (وهو عدد الاستمارات المدرجة في التحليل).

- ترميز العبارات أو الأسئلة المدرجة باستمارة البحث لجميع المحاور السالفة الذكر والتي

كان العدد الإجمالي لها هو 51 سؤال بوضع الرموز من Q1 إلى غاية Q51 لتسهيل

عملية التعامل مع كل عبارات الاستمارة في المرحلة الأولى عند استخدام برنامج Spss

V.20.

ولقد تم الاعتماد في الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة

وذلك باستخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمس لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة

تحمل الاختيارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) والمتناسبة مع

الأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

ولقد تم اعتماد خمسة مجالات لتحديد درجة التقييم وذلك باحتساب المدى (5-1=4)، ومن ثم

قسمت على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك

تم إضافة القيمة 0.80 إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وهكذا أصبحت المجالات

كالتالي:

الجدول رقم (5-5): المجالات الخمس لتحديد درجة تقييم العبارات.

المجال	التقييم
من 1 إلى 1.80	ضعيف جدا
من 1.81 إلى 2.60	ضعيف
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	جيد
من 4.21 إلى 5	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

ت- **تفريغ المعلومات:** بعد الانتهاء من عملية الترميز للاستمارات و أسئلتها و إجاباتها تم الانتقال إلى مرحلة إدخال البيانات إلى الحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية SPSS Version 20، من اجل الحصول على قاعد بيانات ليتم الاعتماد عليها في المراحل اللاحقة من الدراسة.

ثانيا: مرحلة تحليل المعلومات.

بعد الانتهاء من تهيئة المعلومات بمراجعتها و تبويبها و تفريغها تم الانتقال إلى مرحلة التحليل، حيث تم القيام من خلال هذه المرحلة بتحليل إجابات المبحوثين وذلك عن طريق القيام بتنظيم المعلومات وعرضها في جداول ووصف المعلومات، كما تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة و متغيراتها والتي سيتم الإشارة لها في عنصر لاحق.

ثالثا: مرحلة التفسير.

تعتبر هذه المرحلة من أدق مراحل البحث العلمي، حيث يتم من خلالها استخراج الأدلة الكمية والكيفية التي تدعمنا في الإجابة عن أسئلة البحث وتوضيح إمكانية قبول الفرضيات من عدمها.

المطلب الرابع: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة.

لجأت الطالبة في دراستها الحالية إلى استعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية المتوفرة في البرامج الإحصائية لبرنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البحوث الاجتماعية SPSS إصدار 20، (Statistical Package for Social Sciences)، وبرنامج (تحليل الهيكل اللحظي) AMOS إصدار 20، (Analysis of Moment Structures)، وذلك من أجل إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية الخاصة بتقويم أداة القياس وتحليل البيانات التي جمعت عن طريق الاستبيان.

وفيما يلي مجموع الأدوات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات وذلك لاختبار فرضيات

الدراسة، ولقد تمثلت هذه الأساليب فيما يأتي:

- التوزيعات التكرارية: وهي عدد الحالات التي وقع فيها حدث معين ومن تلك التكرارات يمكن حساب النسب المئوية.
 - المتوسط الحسابي: من مقاييس النزعة المركزية يعطي فكرة عامة عن البيانات دون التعمق، وهو متوسط مجموعة من القيم أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بمجال التقييم المعتمد في هذا البحث.
 - الانحراف المعياري: من مقاييس التشتت يحسب عن طريق الحصول على الجذر التربيعي للتشتت، وتم الاعتماد عليه من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه كل عبارة أو محور.
- ويعتبر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مفيدان عند استخدامهما معاً، وكلما كان الانحراف المعياري أقل كلما دل ذلك على أن المتوسط الحسابي للعينة أكثر دقة أي أنه يقارب المتوسط الحسابي للمجتمع.
- معامل الارتباط: إذا أراد الباحث معرفة طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين متغيرين، يستخدم عادة مصفوفة معامل ارتباط بيرسون في حالة المتغيرات غير الاسمية ولكن قيمة المعامل لا تكفي بل إن الباحث بحاجة لمعرفة قوة الارتباط (أو أن هذا الارتباط حدث بالصدفة)، لذلك يتم الاطلاع على مستوى المعنوية حيث حدد أن 0,05 يعتبر مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة، ولا يعني وجود ارتباط أنه تم التأكد من أن متغير x كان سبب في متغير y ولكن وجود ارتباط يعني أن المتغيران لهما علاقة مع بعضهما فقط.
- وتتراوح قيمته بين 1 و -1، فعندما تكون قيمة معامل الارتباط (1) فهذا يدل على الارتباط الايجابي التام، وعندما تكون قيمته (-1) فهذا يدل على الارتباط العكسي التام، وعندما تكون قيمته (0) فهذا يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات، أما فيما يخص قوة العلاقة الخطية بين المتغيرات فقد اقترح (Cohen, 1988) معياراً توجيهياً لمستوى العلاقة بين المتغيرات يشمل ثلاث حالات هي : ضعيفة، متوسطة، وقوية إذ يرى بأن الارتباط الذي تقع قيمته بين (0,10 إلى 0,29) أو (- 0,10 إلى - 0,29) يعتبر ضعيفاً، والارتباط الذي تقع قيمته بين (0,30 إلى 0,49) أو (- 0,30 إلى - 0,49) يعتبر متوسطاً، أما الارتباط الذي تقع قيمته بين (0,50 فأكثر) أو (- 0,50 فأكثر) يعتبر قوياً.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): يقيس درجة الثبات الداخلي للمقياس بحيث إذا كان المعامل أقل من 0,60 فهو ضعيف في حين إذا كان موجوداً في حدود 0,70 يعتبر مقبولاً، أما إذا كان المعامل أكبر من 0,70 يعتبر جيداً، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود.
 - اختبار T (t-test): لاختبار معنوية معاملات الانحدار.

- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد: حيث يقوم بتوضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، ومن خلال هذين الأسلوبين سيتم الحكم على مدى صحة الفرضية الرئيسية الأولى والثانية من عدمها، والتي تتعلق بدراسة العلاقة التأثيرية المباشرة بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة من جهة، وكذا بين المتغيرات الوسيطة والمتغير التابع من جهة أخرى.
- معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة اكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.
- لاختبار التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على برنامج Amos v.20 على اختبار Skewness واختبار Kurtosis.
- أيضا التحليل العاملي التوكيدي "Confirmatory Factor Analysis" CFA : من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل عبارة من عبارات المتغير ومدى انتمائها إليه.
- أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling SEM لبناء نماذج الدراسة، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis في بناء نماذج اختبار الفرضيات الوسيطة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج الوصفية وبناء نماذج الدراسة.

تم تخصيص هذا المبحث للتعرض إلى عرض وتحليل البيانات الأولية التي تم تحصيلها من خلال الاستمارة فيما يخص وصف خصائص عينة الدراسة، والمقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة، ثم التحضير للشروط الأساسية الواجب توفرها لبناء النماذج المعتمد عليها في اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.

في هذا المطلب الأول سيتم التعرف على خصائص عينة الدراسة من خلال تحليل المعطيات المجمعة حول الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، إضافة إلى المسمى الوظيفي.

أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

الجدول رقم (5-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	166	54,4
أنثى	139	45,6
المجموع	305	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V.20.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن عدد الذكور 166 فرد عامل بنسبة إجمالية قدرها 54,4 % أما عدد الإناث فكان 139 عاملة شكلت نسبتهم 45,6 % من إجمالي عينة الدراسة.
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب السن.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب السن كما يلي:

الجدول رقم (5-7): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
5,2	16	أقل تماما من 25 سنة
34,1	104	من 25 إلى 34 سنة
39,3	120	من 35 إلى 44 سنة
18,7	57	من 45 إلى 54 سنة
2,6	8	55 سنة فأكثر
100	305	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V.20.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى قيمة سجلت لتوزيع أفراد العينة حسب السن هي للفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة حيث بلغ عدد الأفراد العاملين المنحصرين فيها 120 فرد عامل بنسبة 39,3 %، تليها مباشرة الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة بنسبة 34,1 % وهي نسبة متقاربة مع النسبة السابقة الذكر، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة بعدد 57 فرد عامل شكلت نسبتهم 18,7 %، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفئة العمرية أقل تماما من 25 سنة بنسبة 5,2 % وفي المرتبة الأخيرة جاءت فئة الأفراد العاملين الذين تتجاوز أعمارهم 55 سنة حيث كان عددهم 8 أفراد بأقل نسبة مئوية مسجلة وهي 2,6 %، ويلاحظ من خلال النتائج المسجلة بالجدول السابق ارتفاع نسبة الشباب بمجمع صيدال حيث شكلت نسبة الأفراد العاملين الذين تقل أعمارهم عن 45 سنة ما مقداره 78,6 % من إجمالي أفراد العينة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يلي:

الجدول رقم (5-8): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ثانوي	28	9,2
ثانوي	108	35,4
ليسانس	116	38,0
ماستر	24	7,9
دراسات عليا	29	9,5
المجموع	305	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V.20.

يوضح الجدول أعلاه أن أعلى نسبة مسجلة ترجع إلى الأفراد العاملين الحاصلين على شهادة الليسانس بعدد 116 فرد عامل بنسبة 38,0 %، تليها مباشرة قيمة 108 وهي تمثل عدد الأفراد العاملين ذوو المستوى التعليمي ثانوي نسبتهم هي 35,4 %، أما عدد الأفراد العاملين الحاصلين على شهادة في الدراسات العليا ماجستير أو دكتوراه هو 29 فرد عامل أي ما يمثل 9,5 %، تليها مباشرة نسبة 9,2 % للأفراد العاملين ذوو مستوى تعليمي أقل من ثانوي حيث كان عددهم 28 فرد عامل، تليها في الأخير نسبة 7,9 % للحاصلين على شهادة ماستر بعدد 24 فرد عامل.

يمكن القول أنه تقريبا أكثر من نصف أفراد العينة حاصلين على شهادة جامعية وبديل هذا على أن أغلبية أفراد العينة من مستوى تعليمي جيد، ويعود هذا إلى أن هذه الفئة العمالية مستهدفة من قبل مجمع صيدال في التوظيف والترقية نظرا لما تتطلبه خصوصية الصناعة الدوائية من وجوب توفر الكفاءات.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (5-9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	40	13,1
من 5 إلى 10 سنوات	80	26,2
من 11 إلى 16 سنة	107	35,1
من 17 إلى 22 سنة	60	19,7
23 سنة فأكثر	18	5,9
المجموع	305	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V.20.

بالنسبة للخبرة، يعتبر هذا عنصرا هاما في هذه الدراسة، باعتبار أن المعرفة تتميز عموما بخاصية التراكمية، حيث أشارت بيانات الخبرة المسجلة بالجدول السابق أن فئة العاملين الذين يملكون خبرة في مجال العمل من 11 إلى 16 سنة عددهم هو 107 فرد عامل أي نسبة 35,1 %، وهي أعلى نسبة مسجلة تليها مباشرة فئة الأفراد العاملين الذين تنحصر خبرتهم المهنية في المجال من 5 إلى 10 سنوات الذين كان عددهم 80 فرد عامل بنسبة 26,2 %، وهي نسب تعكس أيضا مستوى الاستقرار الوظيفي بمجمع صيدال، تليها مباشرة في المرتبة الثالثة فئة العمال الذين تنحصر خبرتهم المهنية في المجال من 17 إلى 22 سنة بنسبة 19,7 %، في حين أن فئة العاملين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات جاءت في المرتبة الرابعة حيث كان عددهم 40 فرد عامل بنسبة 13,1 %، أما فئة العاملين الذين تتجاوز خبرتهم 23 سنة فجاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بعدد 18 فرد عامل شكلت نسبتهم 5,9 % من إجمالي النسبة المئوية لعينة الدراسة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم (5 - 10): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية %	التكرار	المسمى الوظيفي
55,7	170	إطار
26,6	81	عون تحكم
17,7	54	عون تنفيذ
100	305	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V.20.

من خلال الجدول السابق الذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي نجد أن أكبر نسبة مسجلة هي 55,7 % وتعود إلى فئة الإطارات الذين كان عددهم 170 إطار، تليها مباشرة قيمة 81 فرد عامل ترجع إلى فئة أعوان التحكم حيث شكلت نسبتهم 26,6 %، أما النسبة الأخيرة والمقدرة بـ 17,7 % فترجع إلى فئة أعوان التنفيذ أي ما يعادل 54 فرد عامل، ولقد تم اعتماد المستويات الثلاث المتواجدة بمجمع صيدال في محاولة للإحاطة بمعظم اتجاهات الأفراد العاملين بالمجمع حول دور ادارة المعرفة في تحسين مستوى أدائهم، وعلى اعتبار أن المعرفة على اختلاف أنواعها وتصنيفاتها متواجدة وبدرجات متفاوتة في كل المستويات الإدارية.

المطلب الثاني: المقاييس الوصفية لمتغيرات الدراسة.

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة أهمية ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال.

أولاً: المقاييس الوصفية لمتغير ادارة المعرفة.

تتمثل أبعاد ادارة المعرفة في (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وفيما يلي عرض لإجابات مفردات العينة اتجاه مستوى توفر وتطبيق ادارة المعرفة وعملياتها الرئيسية كمدخل إداري حديث بمجمع صيدال.

الجدول رقم (5 - 11): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير ادارة المعرفة.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
01	تشجيع العمال على المشاركة في الندوات و ورشات العمل والملتقيات العلمية	3,42	1,145	جيد
02	توفير جو وظروف عمل مناسبة تدعم نشاطات توليد وتقديم معارف جديدة	3,68	1,077	جيد
03	تفاعل العمال مع بعضهم البعض (الحوار والنقاش مع بعض)	3,56	,948	جيد
04	استقطاب وجذب العمال من ذوي الخبرات والمهارات العالية	3,47	1,241	جيد
05	الاستفادة من التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة لديه	3,72	1,108	جيد
	اكتساب وتوليد المعرفة	3,566	,927	جيد
06	الأرشيف والمستندات الورقية (حول مجالات العمل، الإجراءات، القوانين والتعليمات)	3,99	,732	جيد
07	وسائل وأدوات إلكترونية حديثة (الحواسيب، الأقراص، قواعد بيانات إلكترونية...)	4,10	,787	جيد
08	المحافظة على العمال من ذوي الخبرة والمعرفة العالية	3,18	1,172	متوسط
09	التوثيق المستمر لتجارب وخبرات العمال وحفظها في قواعد المعرفة	3,36	,981	متوسط
10	مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار	3,55	,880	جيد
	تخزين المعرفة	3,634	,582	جيد
11	تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (الانترنت، الانترنت، الاكسترنانت)	4,13	,748	جيد
12	نشرات داخلية وتقارير، اللقاءات و ورشات العمل، الدورات التدريبية	3,82	,869	جيد
13	تحفيز وتشجيع العمال ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة	3,02	1,324	متوسط

			(المخزنة في عقولهم)
14	ثقافة المنظمة التي تشجع على العمل الجماعي وتبادل الأفكار	3,50	1,121
	تشارك وتحويل المعرفة	3,612	,834
15	تشجيع العمال على دمج المعرفة المكتسبة في أداء المهام وحل المشكلات اليومية	3,35	1,180
16	القيام بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية	3,82	,979
17	تمكين العمال ومنحهم الحرية والصلاحيات والسلطات الكافية لتطبيق معارفهم الجديدة	3,13	,996
18	تقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة و تعديل أوجه القصور	3,31	,949
19	العمل على إزالة العوائق والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة	3,50	,859
	تطبيق المعرفة	3,421	,766
	متغير ادارة المعرفة	3,558	,689

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V.20.

يتجلى لنا من خلال الجدول السابق أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ادارة المعرفة بأبعادها الأربعة قد بلغت **3,558** وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم الجيد (3,41 إلى 4,20) بناء على مقياس التقييم المعتمد عليه في هذه الدراسة، وهذا يدل على أن الأفراد العاملين يرون بأن مجمع صيدال يمارس هذا المدخل الإداري الحديث وهو إدارة المعرفة.

أما فيما يخص التحليل الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد ادارة المعرفة يمكن توضيحه كما يلي:

أ- بعد اكتساب وتوليد المعرفة:

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات بعد اكتساب وتوليد المعرفة قد سجلت متوسط حسابي إجمالي قدره **3,566** بانحراف معياري قدره **0,927** وكلها تقع ضمن مجال التقييم الجيد المعتمد في هذه الدراسة لتقييم قيم المتوسط الحسابي وهو (3,41 إلى 4,20) حيث بلغ أعلى متوسط حسابي قيمة **3,72** بانحراف معياري قدره **1,108** المقابلة للعبارة رقم 05 والتي تنص على انه يتم الاعتماد في اكتساب وتوليد المعرفة بمجمع صيدال على الاستفادة من التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة لديه بدرجة أولى، تليها مباشرة في المرتبة الثانية القيمة **3,68** بانحراف معياري قدره **1,077** والتي تشير إلى سعي مجمع صيدال لتوفير جو وظروف عمل مناسبة تدعم نشاطات توليد وتقديم معارف جديدة، أما في المرتبة الثالثة فجاءت العبارة رقم 03 والتي يقر فيها أفراد عينة الدراسة على مدى

توفر التفاعل بين العمال مع بعضهم البعض (الحوار والنقاش مع بعض) وهذا بتسجيل متوسط حسابي قدره 3,56 بانحراف معياري قدره 0,948 ، أما في المرتبة الرابعة والخامسة جاء العبارات المتبقية وهي العبارة رقم 04 و 01 بمتوسطات حسابية متقاربة وهي على التوالي 3,47 و 3,42 بانحرافات معيارية قدرت على التوالي بـ 1,241 و 1,145. وعليه ومن خلال تحليل بيانات هذا البعد نجد أن المجمع يقوم بكل الأنشطة المتعلقة بإنجاح عملية الاكتساب والتوليد للمعرفة.

ب- بعد تخزين المعرفة:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات (6،7،10) تقع ضمن مجال التقييم الجيد، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي قيمة 4,10 وهو المتعلق بالعبارة رقم (7) والتي محتواها هو اعتماد مجمع صيدال في تخزينه للمعارف بالدرجة الأولى على وسائل وأدوات الكترونية حديثة مثل (الحواسيب، الأقراص، قواعد بيانات الكترونية...) بانحراف معياري قدره 0,787، تليها مباشرة العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي 3,99 وانحراف معياري قدره 0,732 والتي فحواها هو القيام بعملية التخزين بالاعتماد على الأرشفة والمستندات الورقية (حول مجالات العمل، الإجراءات، القوانين والتعليمات)، حيث هناك مجموعة من المستندات الضرورية والقانونية الواجب اعتمادها والاستناد إليها في نشاطات المؤسسة ككل والإجراءات اليومية، مثل الدفاتر والسجلات المحاسبية... الخ، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (10) بمتوسط حسابي 3,55 وبانحراف معياري قدره 0,880 أما العبارات (8،9) فهي تقع ضمن مجال التقييم المتوسط حيث كانت المتوسطات الحسابية المسجلة لها على التوالي هي 3,18 و 3,36 وبانحرافات معيارية قدرها 1,172 و 0,981 على التوالي، ورغم الاختلاف في قيم المتوسط الحسابي للعبارات إلا أن مجملها يقع ضمن مجال التقييم الجيد ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد تخزين المعرفة الذي بلغ قيمة 3,634 وبانحراف معياري قدره 0,582، وهذا يعني أن المجمع يقوم بعملية التخزين والاحتفاظ بالبيانات والمعلومات والمعارف المتحصل عليها في جميع الوسائط المختلفة سواء في شكلها الورقي أو الإلكتروني أو السعي إلى المحافظة على العمال من ذوي الخبرة والمعرفة العالية داخل المجمع ومنع انتقالها إلى مؤسسات أخرى.

ت- بعد تشارك وتحويل المعرفة:

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات (11، 12، 14) تقع ضمن مجال التقييم الجيد، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي قيمة 4,13 وهو المتعلق بالعبارة رقم (11) والتي محتواها هو اعتماد مجمع صيدال في تشارك المعارف بين أرجاء المجمع المختلفة وبين موارده البشرية بالدرجة الأولى على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (الانترنت، الانترانت، الاكسترانت) بانحراف معياري قدره 0,748، يليها الاعتماد على النشرات الداخلية والتقارير، اللقاءات و ورشات العمل، الدورات التدريبية بمتوسط حسابي 3,82 وبانحراف معياري قدره 0,869، كما جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة ايجابية حول العبارة رقم (14) حول ثقافة المنظمة التي تشجع على العمل الجماعي وتبادل الأفكار بين

جميع الأفراد العاملين بالمجمع وبين جميع المستويات الإدارية المختلفة حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,50 وبانحراف معياري 1,121، أما إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة (13) والتي تشير إلى تحفيز وتشجيع مجمع صيدال العمال ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة (المخزنة في عقولهم) قد وقعت ضمن مجال التقييم المتوسط حيث كان المتوسط الحسابي المسجل لها هو 3,02 وبانحراف معياري قدره 1,324، ورغم الاختلاف في قيم المتوسط الحسابي للعبارات إلا أن مجملها يقع ضمن مجال التقييم الجيد ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد تشارك وتحويل المعرفة الذي بلغ قيمة 3,612 وبانحراف معياري قدره 0,834، وهذا يعني أنه هناك قبول عالي من قبل أفراد العينة لمدى توافر هذا البعد وهو التشارك المعرفي بمجمع صيدال.

ث - بعد تطبيق المعرفة:

تبين نتائج الاستبيان الموضحة في الجدول أعلاه اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات (16, 19) تقع ضمن مجال التقييم الجيد، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي قيمة 3,82 وهو المتعلق بالعبارة رقم (16) والتي محتواها هو اعتماد مجمع صيدال في تطبيق المعرفة على القيام بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية بانحراف معياري قدره 0,979، كما يعتمد المجمع لأجل إنجاح هذا الأمر على إزالة العوائق والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة وهذا ما دلت عليه إجابات أفراد العينة الايجابية حيث كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3,50 وبانحراف معياري قدره 0,859، أما العبارات (15, 17, 18) فهي تقع ضمن مجال التقييم المتوسط حيث كانت المتوسطات الحسابية المسجلة لها على التوالي هي 3,35 و 3,13 و 3,31 وبانحرافات معيارية قدرها 1,180 و 0,996 و 0,949 على التوالي، ورغم الاختلاف في قيم المتوسط الحسابي للعبارات إلا أن مجملها يقع ضمن مجال التقييم الجيد ويتضح ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد تطبيق المعرفة الذي بلغ قيمة 3,421 وبانحراف معياري قدره 0,766، وهذا يعني أن المجمع يقوم بعملية تطبيق المعرفة بشكل جيد.

ثانيا: المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير التعلم التنظيمي.

يوضح الجدول التالي عرضاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغير التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (5-12): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير التعلم التنظيمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
20	يتم تشجيع ودعم طلبات العمال بخصوص فرص التعلم والتدريب	3,42	1,173	جيد
21	دعم برامج البحث والتطوير	3,63	,913	جيد
22	قيام المجمع بالشراكة مع مؤسسات أخرى قصد التعلم منها	3,73	,977	جيد
23	يتعلم الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم وتجاربهم وأخطائهم ويستفيدون	4,13	,854	جيد

منها			
24	يسمح التعلم للعمال بمواجهة المشاكل بصورة منهجية علمية وواضحة	3,88	798,
25	يتم مكافأة العمال نظير تعلمهم المستمر	3,22	1,336
	الإجمالي	3,666	698,

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V.20.

يتعلق هذا المتغير الثاني بالتعلم التنظيمي داخل مجمع صيدال، وكيفية إحداث وتشجيع هذا التعلم بين مختلف المستويات الفردية والجماعية وعلى مستوى المجمع ككل، حيث يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات من رقم (20) إلى غاية العبارة رقم (24) بالترتيب تقع ضمن مجال التقييم الجيد، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي قيمة 4,13 وهو المتعلق بالعبارة (23) والتي محتواها هو أن الأفراد يتعلمون من خلال أدائهم لأعمالهم وتجاربهم وأخطائهم ويستفيدون منها بانحراف معياري قدره 0,854، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (24) والتي يقر فيها أفراد عينة الدراسة بان التعلم يسمح لهم في كثير من الحالات بمواجهة المشاكل بصورة منهجية علمية وواضحة، كما أن قيام المجمع بالشراكة مع مؤسسات أخرى، وتدعيم برامج البحث والتطوير يسمح بزيادة مستويات التعليم، وهذا ما عبرت عنه قيم المتوسط الحسابي للعبارتين (22) و (21) بقيمة 3,73 و 3,63 على التوالي، أما العبارة (20) فهي تقع ضمن مجال التقييم المتوسط حيث كان المتوسط الحسابي المسجل لها هو 3,22 وبانحراف معياري قدره 1,336، ورغم الاختلاف في قيم المتوسط الحسابي للعبارات إلا أن مجملها يقع ضمن مجال التقييم الجيد ويثبت ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام لبعدها التعلم التنظيمي الذي بلغ قيمة 3,666 وبانحراف معياري قدره 0,698، وهذا يعني أن المجمع يعمل على تطوير وتحسين مستويات التعلم في بيئته التنظيمية والتي أساسها المورد البشري من خلال المساعي التي تتجلى أساساً من خلال عقود الشراكة المبرمة مع مؤسسات أخرى سواء كانت محلية أو أجنبية، والتركيز على مجال البحث والتطوير.

ثالثاً: المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير قبول التغيير التنظيمي.

يوضح الجدول التالي عرضاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب استجابات أفراد عينة

الدراسة اتجاه قبول التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (5-13): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير قبول التغيير التنظيمي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
26	نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال وحثهم عليه	3,38	970,	متوسط
27	التركيز على مشاركة العمال في التغيير والعمل بروح الفريق الواحد	3,30	1,252	متوسط
28	تقديم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة للدفع نحو قبول التغيير	3,11	1,296	متوسط
29	تحسيس العمال بالأمان اتجاه التغييرات والتقليل من مخاوفهم	3,66	985,	جيد

30	العمل على إزالة العقبات والمشاكل التي تحول دون نجاح التغيير	3,78	2,605	جيد
31	تثمين (تقدير) جهود العمال المبذولة في سبيل إنجاز عملية التغيير	3,35	1,385	متوسط
32	استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت كإستراتيجية لدعم التغيير	3,27	1,320	متوسط
	الإجمالي	3,405	1,079	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V.20.

يركز هذا المتغير الثالث من خلال 07 عبارات على قياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه قبول التغييرات التنظيمية التي يقوم بها مجمع صيدال، حيث جاءت العبارات رقم (30) والعبارة رقم (29) واقعة ضمن مجال التقييم الجيد، حيث ترجع أعلى قيمة مسجلة إلى العبارة رقم (30) بمتوسط حسابي قدره 3,78 وبانحراف معياري قدره 2,605 وهي تدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على أن مجمع صيدال يعمل جاهدا على إزالة العقبات والمشاكل التي تحول دون نجاح التغييرات التنظيمية، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب خاصة مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وحدة المنافسة، وما لها من تأثير علي بيئتها الداخلية، أما العبارة رقم (29) فكان متوسطها الحسابي 3,66 وبانحراف معياري 0,985 لتدل على الموافقة لأفراد عينة الدراسة على قيام المجمع بتحسيس العمال بالأمان اتجاه التغييرات والتقليل من مخاوفهم، في حين جاءت العبارات المتبقية من متغير قبول التغيير التنظيمي وهي (26)، (27)، (28)، (31)، (32) ضمن مجال التقييم المتوسط وكانت قيمها متقاربة ومحصورة في المجال من 3,11 إلى 3,38 حيث سجلت العبارة رقم (26) أعلى قيمة للمتوسط الحسابي والمقدرة بـ 3,38 وبانحراف معياري قدره 0,970 والتي تدل على مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أن مجمع صيدال يعمل على نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال وحثهم عليه، أما أضعف قيمة سجلت للمتوسط الحسابي فترجع للعبارة رقم (28) والمقدرة بـ 3,11 وبانحراف معياري 1,296 والتي تشير إلى الجهود المحتشمة فيما يخص تقديم الحوافز.

رابعا: المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الرضا الوظيفي.

يوضح الجدول التالي عرضا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (5-14): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الرضا الوظيفي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
33	تقديم أجور مغرية تتناسب مع الجهود المبذولة	2,92	1,559	متوسط
34	التوافق بين المؤهلات والقدرات العلمية مع متطلبات الوظيفة الحالية	3,23	1,367	متوسط
35	أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها معروفة وواضحة	3,52	1,144	جيد

لديهم			
36	الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال وفي مختلف المستويات الإدارية	3,36	متوسط 1,384
37	الرضا عن نتائج تقييم أدائهم	3,50	جيد 1,228
38	نظام الحوافز (المادية والمعنوية) مصمم بطريقة عادلة ومشجعة	3,01	متوسط 1,388
39	تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمان الحقوق الوظيفية	3,49	جيد 1,104
الإجمالي		3,288	متوسط 1,092

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V.20

يتعلق هذا المتغير الرابع بقياس درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة بمجمع صيدال، حيث يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات (35، 37، 39) تقع ضمن مجال التقييم الجيد، بمتوسطات حسابية مقاربة جدا كانت أعلى قيمة مسجلة هي قيمة 3,52 وهي المتعلقة بالعبارة (35) والتي تشير إلى أن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها بالمجمع معروفة وواضحة لدى الأفراد العاملين مما شكل نوعا من الرضا على تحصيل المعلومات الخاصة بعملهم والدراية بها، سواء كان الأمر فيما يخص الواجبات أو المسؤوليات، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (37) والتي تشير إلى درجة رضا جيدة عن نتائج تقييم الأداء بمتوسط حسابي قدر بـ 3,50 وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (39) والتي يقر فيها أفراد عينة الدراسة بأن تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمان الحقوق الوظيفية للأفراد العاملين يوصلهم إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي لما لهذا العنصر من أهمية كبيرة وآثار ايجابية عليهم، حيث سجل المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 3,49 وبانحراف معياري قدره 1,092، أما العبارات (33، 34، 36، 38) فهي تقع ضمن مجال التقييم المتوسط حيث كانت أعلى نسب مسجلة في مجال هذا التقييم هي 3,36 وبانحراف معياري قدره 1,384 حيث ترجع إلى عبارة ضرورة توفر الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال وفي مختلف المستويات الإدارية في تحقيق الرضا داخل بيئة العمل، أما أضعف قيمة مسجلة فهي ترجع إلى العبارة رقم (33) وهي مدى رضا الأفراد العاملين بالمجمع عن الأجور المقدمة ومدى تناسبها مع الجهود المقدمة من طرفهم حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المسجلة هي 2,92 وبانحراف معياري قدره 1,559.

وعليه يلاحظ أن مجمل عبارات هذا المتغير الرابع تقع ضمن مجال التقييم المتوسط وهذا ما توضحه القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي الذي بلغ قيمة 3,288 وبانحراف معياري قدره 1,092.

خامسا: المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير أداء الموارد البشرية.

يوضح الجدول التالي عرضا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري حسب استجابات أفراد عينة

الدراسة اتجاه أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (5-15): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير أداء الموارد البشرية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
40	تقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليك بالكفاءة والفعالية المطلوبة (على أكمل وجه وبطريقة صحيحة)	4,23	,687	جيد جدا
41	تتميز بالجدية في أدائك لعملك وبذل الجهد والوقت في سبيل ذلك	4,14	,653	جيد
42	تتجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	4,17	,636	جيد
43	لديك إلمام (دراية كافية) بواجباتك وصلاحياتك والمسؤوليات الموكلة إليك	4,09	,707	جيد
44	تسمح العملية التكوينية برفع مهاراتك وزيادة قدراتك على التعامل مع مختلف العقبات والمشكلات المهنية	4,07	,867	جيد
45	تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة بالمجمع دافعا قويا لجعلك تتميز في أدائك	3,93	1,114	جيد
46	يساعد تفويض الصلاحيات لك في سرعة انجازك للأعمال	3,83	,997	جيد
47	يتم تقييم أدائك بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	3,79	,970	جيد
48	يحقق لك تقييم الأداء الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تحسين الأداء	3,81	,953	جيد
49	تراعي ادارة المجمع قدراتك ومهاراتك ومعارفك أثناء عملية تقييم الأداء	3,49	1,201	جيد
50	تمثل المعلومات المرتردة عن تقييم أدائك مصدرا هاما للتحسين في مستوياته	3,70	,861	جيد
51	تدرك ادارة المجمع أن التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك	3,45	1,250	جيد
	الإجمالي	3,892	,604	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS V.20

لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات متغير أداء الموارد البشرية ما بين 4,23 و 3,45 وتشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن أقوى العبارات المتعلقة بأداء الموارد البشرية كانت للعبارة رقم (40) والتي محتواها تقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليك بالكفاءة والفعالية المطلوبة (على أكمل وجه وبطريقة صحيحة) بمتوسط حسابي بلغ 4,23 و بانحراف معياري قدره 0,687 حيث تقع إجابة أفراد عينة الدراسة على هذه العبارة ضمن مجال التقييم جيد جدا من المقياس المعتمد للتقييم في هذه الدراسة وهو (4,21 إلى 5)، أما العبارات من رقم (41) إلى غاية العبارة رقم (51) فكلها واقعة ضمن مجال التقييم الجيد المعتمد في هذه الدراسة وهو (3,41 إلى 4,20)، حيث تعود أعلى قيمة مسجلة في هذا المجال للعبارة رقم (42) تتجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة بمتوسط حسابي قدره 4,17 و بانحراف معياري قدره 0,636.

وفي العموم يلاحظ أن جل عبارات هذا المتغير الخامس تقع ضمن مجال التقييم الجيد وهذا ما توضحه القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي لمتغير أداء الموارد البشرية الذي بلغ قيمة 3,892 و بانحراف معياري قدره 0,604.

المطلب الثالث: ترميز متغيرات وأسئلة أداة الدراسة.

صممت أداة الدراسة الحالية بصورة أساسية لقياس متغيرين رئيسيين هما ادارة المعرفة بوصفها متغير مستقل والذي يتألف من أربعة أبعاد هي: (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك وتحويل المعرفة، تطبيق المعرفة)، وأداء الموارد البشرية بوصفه متغير تابع، إضافة إلى التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي باعتبارهم كمتغيرات وسيطة، ومن أجل إتمام عملية التحليل الإحصائي ببسر وسهولة، والسماح للبرنامج الإحصائي Amos v.20 للتعرف على متغيرات ومحاور وأبعاد وعبارات أداة الدراسة وهي الاستمارة تم إتباع الترميز الآتي ذكره:

أولاً: ترميز عبارات المتغير المستقل (إدارة المعرفة).

الجدول أدناه يمثل الرموز الخاصة بمتغير ادارة المعرفة.

الجدول رقم (5-16): الرموز الخاصة بمتغير ادارة المعرفة.

الرمز	العبارة	البعد	المتغير
AGC1	تشجيع العمال على المشاركة في الندوات و ورشات العمل والملتقيات العلمية	اكتساب وتوليد المعرفة AGC	
AGC2	توفير جو وظروف عمل مناسبة تدعم نشاطات توليد وتقديم معارف جديدة		
AGC3	تفاعل العمال مع بعضهم البعض (الحوار والنقاش مع بعض)		
AGC4	استقطاب وجذب العمال من ذوي الخبرات والمهارات العالية		
AGC5	الاستفادة من التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة لديه		

SC1	الأرشيف والمستندات الورقية (حول مجالات العمل، الإجراءات، القوانين والتعليمات)	تخزين المعرفة SC	ادارة المعرفة MC
SC2	وسائل وأدوات الكترونية حديثة (الحواسيب، الأقراص، قواعد بيانات الكترونية...)		
SC3	المحافظة على العمال من ذوي الخبرة والمعرفة العالية		
SC4	التوثيق المستمر لتجارب وخبرات العمال وحفظها في قواعد المعرفة		
SC5	مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار		
PTC1	تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (الانترنت، الانترنت، الاكسترانت)	تشارك وتحويل المعرفة PTC	
PTC2	نشرات داخلية وتقارير، اللقاءات و ورشات العمل، الدورات التدريبية		
PTC3	تحفيز وتشجيع العمال ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة (المخزنة في عقولهم)		
PTC4	ثقافة المنظمة التي تشجع على العمل الجماعي وتبادل الأفكار		
AC1	تشجيع العمال على دمج المعرفة المكتسبة في أداء المهام وحل المشكلات اليومية	تطبيق المعرفة AC	
AC2	القيام بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية		
AC3	تمكين العمال ومنحهم الحرية والصلاحيات والسلطات الكافية لتطبيق معارفهم الجديدة		
AC4	تقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة و تعديل أوجه القصور		
AC5	العمل على إزالة العوائق والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة		

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا: ترميز عبارات المتغير الوسيط الأول (التعلم التنظيمي).

الجدول أدناه يمثل الرموز الخاصة بمتغير التعلم التنظيمي.

الجدول رقم (5-17): الرموز الخاصة بمتغير التعلم التنظيمي.

الرمز	العبارة	المتغير
AO1	يتم تشجيع ودعم طلبات العمال بخصوص فرص التعلم والتدريب	التعلم التنظيمي AO
AO2	دعم برامج البحث والتطوير	
AO3	قيام المجمع بالشراكة مع مؤسسات أخرى قصد التعلم منها	
AO4	يتعلم الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم وتجاربهم وأخطائهم ويستفيدون منها	
AO5	يسمح التعلم للعمال بمواجهة المشاكل بصورة منهجية علمية وواضحة	
AO6	يتم مكافأة العمال نظير تعلمهم المستمر	

المصدر: من إعداد الطالبة.

ثالثاً: ترميز عبارات المتغير الوسيط الثاني (قبول التغيير التنظيمي).
الجدول أدناه يمثل الرموز الخاصة بمتغير قبول التغيير التنظيمي.
الجدول رقم (5-18): الرموز الخاصة بمتغير قبول التغيير التنظيمي.

الرمز	العبارة	المتغير
ACHO1	نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال وحثهم عليه	قبول التغيير التنظيمي ACHO
ACHO2	التركيز على مشاركة العمال في التغيير والعمل بروح الفريق الواحد	
ACHO3	تقديم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة للدفع نحو قبول التغيير	
ACHO4	تحسيس العمال بالأمان اتجاه التغييرات والتقليل من مخاوفهم	
ACHO5	العمل على إزالة العقبات والمشاكل التي تحول دون نجاح التغيير	
ACHO6	تثمين (تقدير) جهود العمال المبذولة في سبيل إنجاز عملية التغيير	
ACHO7	استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت كإستراتيجية لدعم التغيير	

المصدر: من إعداد الطالبة.

رابعاً: ترميز عبارات المتغير الوسيط الثالث (الرضا الوظيفي).
الجدول أدناه يمثل الرموز الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي.
الجدول رقم (5-19): الرموز الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي.

الرمز	العبارة	المتغير
ST1	تقديم أجور مغرية تتناسب مع الجهود المبذولة	الرضا الوظيفي ST
ST2	التوافق بين المؤهلات والقدرات العلمية مع متطلبات الوظيفة الحالية	
ST3	أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها معروفة وواضحة لديهم	
ST4	الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال وفي مختلف المستويات الإدارية	
ST5	الرضا عن نتائج تقييم أدائهم	
ST6	نظام الحوافز (المادية والمعنوية) مصمم بطريقة عادلة ومشجعة	
ST7	تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمان الحقوق الوظيفية	

المصدر: من إعداد الطالبة.

خامساً: ترميز عبارات المتغير التابع (أداء الموارد البشرية):
الجدول التالي يمثل الرموز الخاصة بمتغير أداء الموارد البشرية.

الجدول رقم (5-20): الرموز الخاصة بمتغير أداء الموارد البشرية.

الرمز	العبارة	المتغير
PRH1	تقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليك بالكفاءة والفعالية المطلوبة (على أكمل وجه وبطريقة صحيحة)	أداء الموارد البشرية PRH
PRH2	تتميز بالجدية في أدائك لعملك وبذل الجهد والوقت في سبيل ذلك	
PRH3	تتجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	
PRH4	لديك إلمام (دراية كافية) بواجباتك وصلاحياتك والمسؤوليات الموكلة إليك	
PRH5	تسمح العملية التكوينية برفع مهاراتك وزيادة قدراتك على التعامل مع مختلف العقبات والمشكلات المهنية	
PRH6	تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة بالمجمع دافعا قويا لجعلك تتميز في أدائك	
PRH7	يساعد تفويض الصلاحيات لك في سرعة انجازك للأعمال	
PRH8	يتم تقييم أدائك بناء على أسس علمية ومعايير واضحة	
PRH9	يحقق لك تقييم الأداء الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تحسين الأداء	
PRH10	تراعي ادارة المجمع قدراتك ومهاراتك ومعارفك أثناء عملية تقييم الأداء	
PRH11	تمثل المعلومات المرندة عن تقييم أدائك مصدرا هاما للتحسين في مستوياته	
PRH12	تدرك ادارة المجمع أن التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك	

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي Normality .

لمعرفة مدى ملائمة وصلاحيه البيانات التي تم جمعها لإجراء عدد من الاختبارات والتحليلات الإحصائية مثل التحليل العاملي التوكيدي، وكذلك من أجل ضمان دقة نتائج الدراسة الحالية، فلقد استعانت الطالبة بالبرنامج الإحصائي المتقدم Amos v.20 للتأكد من أنها تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا. حيث يمكن التحقق من توفر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من خلال مقياسي الالتواء والتفلطح، ويمكن اعتبارهما كمقياسين للدلالة على درجة توزع البيانات طبيعياً، وبديل الالتواء Skewness على تحقق الشكل الجرسى، وتناظر المنحنى حول المتوسط، التواء موجب معناه أن معظم النتائج اقل من المتوسط، والعكس في حالة الالتواء السالب، أما التفلطح الموجب فيدل على توجه المنحنى نحو ذروة أعلى والعكس في حالة التفلطح السالب.

وقد تم اعتماد قاعدة (Hair.J.F and al, 2010)¹ التي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، حيث تنحصر قيم كل من Kurtosis و Skewness، لدراسة الالتواء والتفلطح ضمن حدود

¹ - Hair.J.F and al, Multivariate Data Analysis - a Global Perspective, 7th ed, Prentice Hall, New Jersey, 2010, P116.

المجال للتوزيع الطبيعي وهي [-1,96، 1,96]، وهذا يقدم مؤشرا على أن بيانات الدراسة تكون مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير ادارة المعرفة.

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير ادارة المعرفة ظهرت مجموعة من النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (5-21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير ادارة المعرفة.

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
AGC5	1,000	5,000	-1,018	-7,255	,319	1,138
AGC4	1,000	5,000	-,619	-4,415	-,698	-2,490
AGC3	1,000	5,000	-,720	-5,135	,145	,516
AGC2	1,000	5,000	-,998	-7,113	,359	1,279
AGC1	1,000	5,000	-,482	-3,439	-,412	-1,468
AC5	1,000	5,000	-,858	-6,121	,359	1,280
AC4	1,000	5,000	-,409	-2,914	-,674	-2,401
AC3	1,000	5,000	-,612	-4,361	-,340	-1,211
AC2	1,000	5,000	-,752	-5,359	-,215	-,766
AC1	1,000	5,000	-,489	-3,484	-,582	-2,073
PTC4	1,000	5,000	-,468	-3,337	-,804	-2,866
PTC3	1,000	5,000	-,047	-,336	-1,137	-4,055
PTC2	2,000	5,000	-,750	-5,349	,048	,171
PTC1	2,000	5,000	-,873	-6,227	1,041	3,710
SC5	1,000	5,000	-,909	-6,481	,816	2,908
SC4	1,000	5,000	-,276	-1,969	-,370	-1,318
SC3	2,000	5,000	-,277	-1,977	,023	,081
SC2	1,000	5,000	-,090	-,641	-1,127	-4,018
SC1	1,000	5,000	-1,001	-7,137	,438	1,561
Multivariate					163,684	50,597

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج AMOS V.20

وعند مراجعة الطالبة لقاعدة (Hair.J.F and al, 2010) التي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، تبين إن قيم كل من Skew و Kurtosis، لدراسة الالتواء والتفطح الظاهرة في الجدول السابق تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يقدم مؤشرا على أن بيانات الدراسة الحالية المتعلقة بمتغير ادارة المعرفة مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التعلم التنظيمي.

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير التعلم التنظيمي ظهرت مجموعة من النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (5-22): نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير التعلم التنظيمي.

variable	min	Max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
AO1	1,000	5,000	-,700	-4,298	-,622	-1,908
AO2	1,000	5,000	-,654	-4,012	,296	,910
AO3	1,000	5,000	-,738	-4,528	-,304	-,933
AO4	2,000	5,000	-,764	-4,686	-,097	-,297
AO5	1,000	5,000	-,807	-4,955	1,161	3,561
AO6	1,000	5,000	-,172	-1,056	-1,135	-3,484
Multivariate					7,498	5,752

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج AMOS V.20

وعند مراجعة الطالبة لقاعدة (Hair.J.F and al, 2010) التي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، تبين إن قيم كل من Skew و Kurtosis، الظاهرة في الجدول السابق تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يقدم مؤشراً على أن بيانات الدراسة الحالية المتعلقة بمتغير التعلم التنظيمي مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير قبول التغيير التنظيمي.

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير قبول التغيير التنظيمي ظهرت مجموعة من النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (5-23): نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير قبول التغيير التنظيمي.

variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
ACHO1	1,000	5,000	-,319	-1,958	-,763	-2,341
ACHO2	1,000	5,000	-,502	-3,079	-,806	-2,473
ACHO3	1,000	5,000	-,170	-1,046	-1,166	-3,577
ACHO4	1,000	5,000	-,998	-6,123	,438	1,344
ACHO5	1,000	33,000	8,516	52,264	81,902	251,328
ACHO6	1,000	5,000	-,258	-1,584	-1,178	-3,613
ACHO7	1,000	5,000	-,401	-2,463	-1,014	-3,111
Multivariate					97,156	65,059

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج AMOS V.20

وعند مراجعة الطالبة لقاعدة (Hair.J.F and al, 2010) التي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، تبين إن قيم كل من Skew و Kurtosis، الظاهرة في الجدول السابق تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يقدم مؤشراً على أن بيانات الدراسة الحالية المتعلقة بمتغير قبول التغيير التنظيمي مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الرضا الوظيفي.

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير الرضا الوظيفي ظهرت مجموعة من النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (5-24): نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الرضا الوظيفي.

variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
ST1	1,000	5,000	,242	1,487	-1,477	-4,531
ST2	1,000	5,000	-,368	-2,259	-1,206	-3,701
ST3	1,000	5,000	-,619	-3,798	-,526	-1,613
ST4	1,000	5,000	-,602	-3,693	-,816	-2,503
ST5	1,000	5,000	-,328	-2,011	-,809	-2,482
ST6	1,000	5,000	-,104	-,637	-1,307	-4,010
ST7	1,000	5,000	-,342	-2,101	-,654	-2,008
Multivariate					11,480	7,687

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج AMOS V.20

وعند مراجعة الطالبة لقاعدة (Hair.J.F and al, 2010) التي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، تبين إن قيم كل من Skew و Kurtosis، الظاهرة في الجدول السابق تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يقدم مؤشراً على أن بيانات الدراسة الحالية المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير أداء الموارد البشري.

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمتغير الرضا الوظيفي ظهرت مجموعة من النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (5-25): نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير أداء الموارد البشرية.

variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PRH1	1,000	5,000	-1,293	-7,933	1,235	12,997
PRH2	2,000	5,000	-,739	-4,534	1,480	4,540
PRH3	2,000	5,000	-,728	-4,470	1,613	4,949
PRH4	2,000	5,000	-,875	-5,368	1,629	4,998

PRH5	2,000	5,000	-,843	-5,176	,171	,524
PRH6	1,000	5,000	-,858	-5,263	-,177	-,543
PRH7	1,000	5,000	-,693	-4,252	-,322	-,987
PRH8	2,000	5,000	-,580	-3,560	-,725	-2,226
PRH9	2,000	5,000	-,582	-3,569	-,658	-2,018
PRH10	1,000	5,000	-,650	-3,992	-,514	-1,576
PRH11	1,000	5,000	-,544	-3,338	,414	1,271
PRH12	1,000	5,000	-,622	-3,818	-,693	-2,125
Multivariate					57,951	23,764

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج AMOS V.20

وعند مراجعة الطالبة لقاعدة (Hair.J.F and al, 2010) التي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً، تبين إن قيم كل من Skew و Kurtosis، الظاهرة في الجدول السابق تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي، وهذا يقدم مؤشراً على أن بيانات الدراسة الحالية المتعلقة بمتغير أداء الموارد البشرية مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

المطلب الخامس: اختبار جودة مطابقة أداة الدراسة.

لمعرفة وتحديد جودة مطابقة أداة الدراسة للغرض الذي صممت لأجله، فإن ذلك يتطلب استعمال مجموعة من الأساليب تتمثل بـ (الصدق الظاهري وصدق البناء والثبات)، وكما هو موضح أدناه:

أولاً: الصدق الظاهري.

تم اختبار صدق أداة الدراسة وقياسها، و هذا بإتباع العديد من المراحل و الخطوات، بدءاً من عملية التحقق من صدق الأداة، بمعنى التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت لقياسه. حيث اعتمدت الطالبة على الصدق الظاهري إذ تم عرض الأداة على عدد من المحكمين من أصحاب الخبرة والتخصص، وتم تزويدهم بأهداف الدراسة وفرضياتها للاستشارة بها. وقد أبدوا آراءهم ومقترحاتهم، وتم تعديل الأداة على أساس هذه الآراء والمقترحات، واستقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على عينة البحث.

ثانياً: صدق البناء أو (المفهوم).

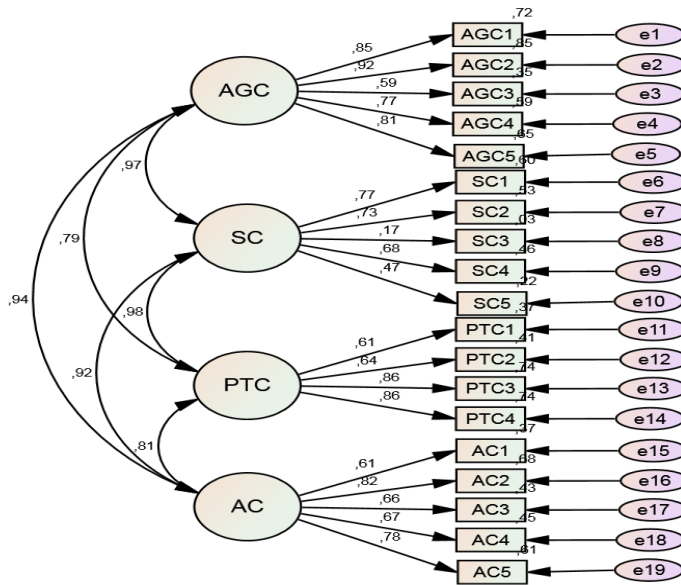
إن اختبارات الصدق البنائي تمثل إحدى الاختبارات الضرورية التي ينبغي استخدامها في تقدير مستوى جودة مطابقة أداة القياس، وينبغي على الباحث أن يقوم بالتأكد من صدق البناء (المفهوم) Validity Construct، ويشير هذا النوع من الصدق إلى مدى قياس الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية للمفهوم أو المتغير، وبعبارة أخرى أي كيفية تعميم نتائج أسئلة أداة القياس التي تم استخدامها، ويعتبر التحليل العائلي التوكيدي (Confirmatory factor analysis (CFA) أداة جيدة لتقييم صدق البناء (المفهوم)، وقد أجرت الطالبة لهذا الغرض التحليل العائلي التوكيدي. حيث ينبغي أن

يكون التشعب العامل للعبارة 0,50 فما فوق كنتيجة مقبولة للعبارة، وفي حال ظهرت تشعبات عاملية اقل من 0,50 فإنها تحذف وفقا لقاعدة (Hair.J.F and al, 2010).

وعليه لقياس صدق البناء (المفهوم) لمقياس متغيرات الدراسة الحالية تم استعمال التحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis وذلك عن طريق الاستعانة بالبرنامج الإحصائي Amos V.20 كما يلي:

1- التحليل العامل التوكيدي لمتغير ادارة المعرفة:

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل من عبارات المتغير ومدى انتمائها إليه استعانت الطالبة بالتحليل العامل التوكيدي لمتغير ادارة المعرفة وهذا كما هو موضح من خلال الشكل أدناه.
الشكل رقم (5-2): نموذج متغير ادارة المعرفة وعملياتها.



المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

اعتمادا على نموذج متغير ادارة المعرفة الظاهر في الشكل أعلاه، فإن النتائج الخاصة بالتحليل العامل التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-26): نتائج التحليل العامل التوكيدي لمتغير ادارة المعرفة.

Path			Estimate
SC1	<---	SC	,773
SC2	<---	SC	,725
SC3	<---	SC	,167
SC4	<---	SC	,681
SC5	<---	SC	,474
PTC1	<---	PTC	,612
PTC2	<---	PTC	,641
PTC3	<---	PTC	,858

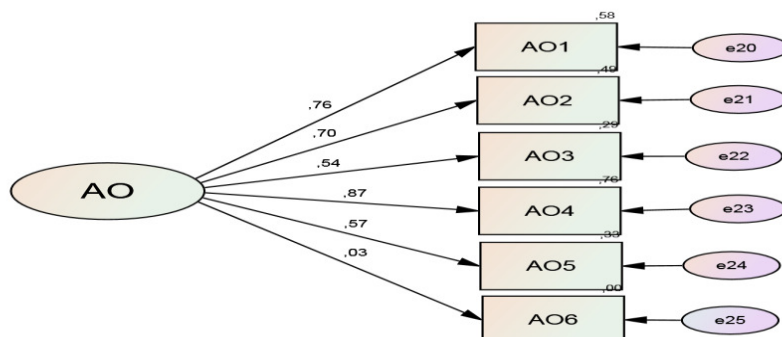
PTC4	<---	PTC	,857
AC1	<---	AC	,611
AC2	<---	AC	,824
AC3	<---	AC	,658
AC4	<---	AC	,670
AC5	<---	AC	,782
AGC1	<---	AGC	,850
AGC2	<---	AGC	,919
AGC3	<---	AGC	,591
AGC4	<---	AGC	,767
AGC5	<---	AGC	,805

المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

يلاحظ من خلال النتائج المسجلة بالجدول أعلاه بأن التشبعات العاملية للعبارات كافة، أكبر من الحدود الدنيا المقبولة في القاعدة العامة التي أشار إليها (Hair.J.F and al, 2010) لقبول قيم التحليل العاملية التوكيدي وهي أن تكون أكبر من 0,50، وهذا يتوافق تماماً مع ما ظهر من نتائج الجدول السابق، ما عدا قيم SC3 و SC5 التي جاءت قيمها 0,167 و 0,474 على التوالي أقل من 0,50، فإنها تحذف لأنها لم تحقق التشبع العاملية المطلوب، أي بعبارة أخرى أن جل البيانات المتبقية الخاصة بمتغير ادارة المعرفة صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

2- التحليل العاملية التوكيدي لمتغير التعلم التنظيمي:

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل عبارة من عبارات المتغير ومدى انتمائها إليه استعانت الطالبة بالتحليل العاملية التوكيدي لمتغير التعلم التنظيمي وهذا كما هو موضح من خلال الشكل الموالي:
الشكل رقم (5-3): نموذج متغير التعلم التنظيمي.



المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

اعتمادا على نموذج متغير التعلم التنظيمي الظاهر في الشكل أعلاه، فإن النتائج الخاصة بالتحليل العامل التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-27): نتائج التحليل العامل التوكيدي لمتغير التعلم التنظيمي.

Path			Estimate
AO1	<---	AO	,761
AO2	<---	AO	,703
AO3	<---	AO	,541
AO4	<---	AO	,869
AO5	<---	AO	,571
AO6	<---	AO	,035

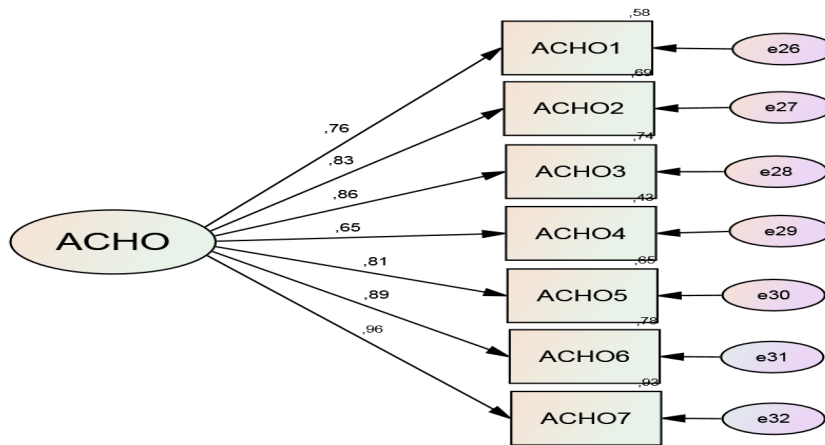
المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

يلاحظ من خلال النتائج المسجلة بالجدول أعلاه بأن التشعبات العاملية للعبارات كافة، أكبر من الحدود الدنيا المقبولة في القاعدة العامة التي أشار إليها (Hair.J.F and al, 2010) لقبول قيم التحليل العامل التوكيدي وهي أن تكون أكبر من 0,50، وهذا يتوافق تماماً مع ما ظهر من نتائج في الجدول السابق، ما عدا قيمة AO6 التي جاءت قيمتها 0,035 أقل من 0,50، فإنها تحذف لأنها لم تحقق التشعب العامل المطلوب، أي بعبارة أخرى أن جل البيانات المتبقية الخاصة بمتغير التعلم التنظيمي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3- التحليل العامل التوكيدي لمتغير قبول التغيير التنظيمي:

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل عبارة من عبارات المتغير ومدى انتمائها إليه استعانت الطالبة بالتحليل العامل التوكيدي لمتغير قبول التغيير التنظيمي وهذا كما هو موضح من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم (5-4): نموذج متغير قبول التغيير التنظيمي.



المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

اعتمادا على نموذج متغير قبول التغيير التنظيمي الظاهر في الشكل أعلاه، فإن النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-28): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير قبول التغيير التنظيمي.

Path			Estimate
ACHO1	<---	ACHO	,759
ACHO2	<---	ACHO	,830
ACHO3	<---	ACHO	,858
ACHO4	<---	ACHO	,654
ACHO5	<---	ACHO	,806
ACHO6	<---	ACHO	,886
ACHO7	<---	ACHO	,965

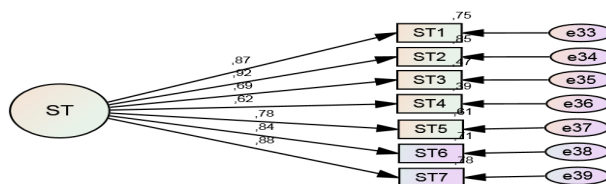
المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

يلاحظ من خلال النتائج المسجلة بالجدول أعلاه بأن التشبعات العاملية للعبارات كافة، أكبر من الحدود الدنيا المقبولة في القاعدة العامة التي أشار إليها (Hair.J.F and al, 2010) لقبول قيم التحليل العاملي التوكيدي وهي أن تكون أكبر من 0,50، وهذا يتوافق تماماً مع ما ظهر من نتائج الجدول السابق، أي بعبارة أخرى أن جل البيانات المتبقية الخاصة بمتغير قبول التغيير التنظيمي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

4- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضا الوظيفي:

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل عبارة من عبارات المتغير ومدى انتمائها إليه استعانت الطالبة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضا الوظيفي وهذا كما هو موضح من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم (5-5): نموذج متغير الرضا الوظيفي.



المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

اعتمادا على نموذج متغير الرضا الوظيفي الظاهر في الشكل أعلاه، فإن النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-29): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضا الوظيفي.

Path			Estimate
ST1	<---	ST	,868
ST2	<---	ST	,920
ST3	<---	ST	,687
ST4	<---	ST	,621
ST5	<---	ST	,782
ST6	<---	ST	,842
ST7	<---	ST	,882

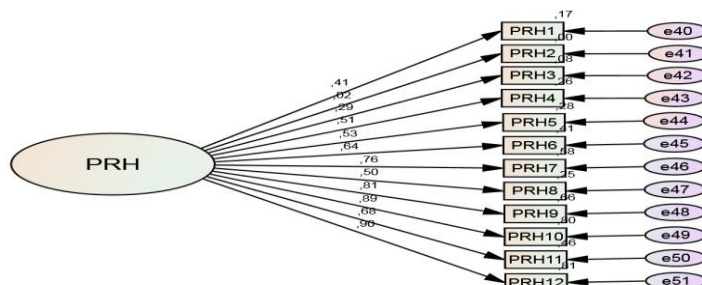
المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

يلاحظ من خلال النتائج المسجلة بالجدول أعلاه بأن التشبعات العاملية للعبارات كافة، أكبر من الحدود الدنيا المقبولة في القاعدة العامة التي أشار إليها (Hair.J.F and al, 2010) لقبول قيم التحليل العاملي التوكيدي وهي أن تكون أكبر من 0,50، وهذا يتوافق تماماً مع ما ظهر من نتائج في الجدول السابق، أي بعبارة أخرى أن البيانات الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

5- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الموارد البشرية:

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل عبارة من عبارات المتغير ومدى انتمائها إليه استعانت الطالبة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الموارد البشرية وهذا كما هو موضح من خلال الشكل أدناه.

الشكل رقم (5-6): نموذج متغير أداء الموارد البشرية.



المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

اعتمادا على نموذج متغير أداء الموارد البشرية الظاهر في الشكل أعلاه، فإن النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-30): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الموارد البشرية.

Path			Estimate
PRH1	<---	PRH	,413
PRH2	<---	PRH	,023
PRH3	<---	PRH	,286
PRH4	<---	PRH	,514
PRH5	<---	PRH	,526
PRH6	<---	PRH	,643
PRH7	<---	PRH	,763
PRH8	<---	PRH	,504
PRH9	<---	PRH	,810
PRH10	<---	PRH	,894
PRH11	<---	PRH	,681
PRH12	<---	PRH	,901

المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

يلاحظ من خلال النتائج المسجلة بالجدول أعلاه بأن التشبعات العاملية للعبارات كافة، أكبر من الحدود الدنيا المقبولة في القاعدة العامة التي أشار إليها (Hair.J.F and al, 2010) لقبول قيم التحليل العاملي التوكيدي وهي أن تكون أكبر من 0,50، وهذا يتوافق تماماً مع ما ظهر من نتائج في الجدول السابق، ما عدا قيم PRH1 و PRH2 و PRH3 التي جاءت قيمها 0,413 و 0,023 و 0,286 على التوالي أقل من 0,50، فإنها تحذف لأنها لم تحقق التشبع العاملي المطلوب، أي بعبارة أخرى أن جل البيانات المتبقية الخاصة بمتغير أداء الموارد البشرية صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى إن ثبات أداة الدراسة يعني الاستقرار في نتائج الدراسة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان المتكون من 51 عبارة حيث بلغت قيمته 0,96، وهذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0,60 وتعتبر هذه النسبة جيد ومقبولة لأغراض البحث العلمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-31): معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
ادارة المعرفة	19	0,93
التعلم التنظيمي	06	0,77
قبول التغيير التنظيمي	07	0,84
الرضا الوظيفي	07	0,92
أداء الموارد البشرية	12	0,87
معامل الثبات العام	51	0,96

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V.20.

المطلب السادس: بناء نماذج متغيرات الدراسة وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة.

إن النموذج الفرضي للدراسة الحالية يتألف من متغير مستقل واحد هو ادارة المعرفة والذي يشتمل على أربعة أبعاد هي: (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك وتحويل المعرفة، تطبيق المعرفة)، وأداء الموارد البشرية بوصفه متغير تابع، التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي باعتبارها متغيرات وسيطة، لذا ومن أجل بناء نموذج المعادلات الهيكلية النهائي Structural Equations Modeling قامت الطالبة ببناء نماذج متعددة لمتغيرات الدراسة الحالية.

ولا بد من الإشارة هنا إلا أن عملية بناء هذه النماذج يجب أن تتم على ضوء ما يعرف بمؤشرات

جودة المطابقة التي من أهمها ما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-32): مؤشرات جودة المطابقة.

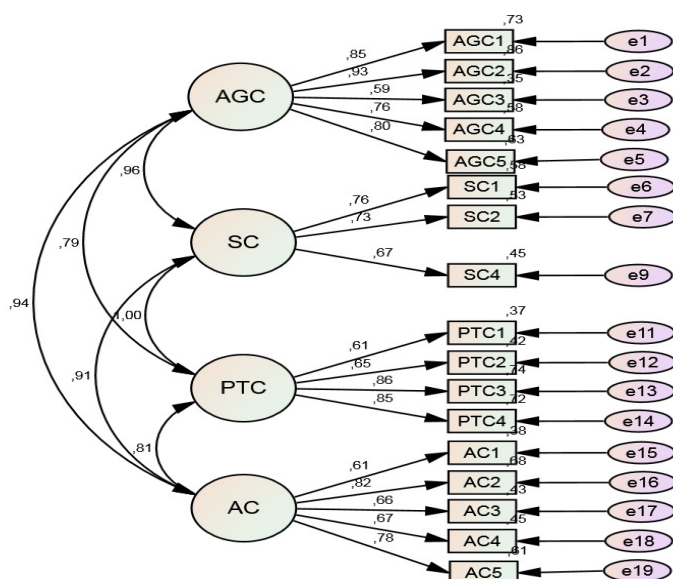
المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي χ^2 , Chi-square	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن
مربع كاي/درجة الحرية (χ^2/df) Chi-square/degree of freedom	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير إلى تطابق أفضل
مؤشر الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي أقل من قيمتها للنموذج المشبع	
جودة المطابقة Goodness of fit (GFI)	(GFI > 0.90) تطابق أفضل	(1=GFI) تطابق أفضل
جودة المطابقة المصحح Adjusted goodness of fit (AGFI)	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل	(1= AGFI) تطابق أفضل

مؤشر المطابقة المعياري Normed fit index (NFI)	(NFI > 0.90) تطابق أفضل	(1= NFI) تطابق أفضل
مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index (CFI)	(CFI > 0.95) تطابق أفضل	(1= CFI) تطابق أفضل
مؤشر الملائمة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	(IFI > 0.95) تطابق أفضل	(1= IFI) تطابق أفضل
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis index (TLI)	(TLI > 0.95) تطابق أفضل	(1= TLI) تطابق أفضل
جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل	(SRMR=0) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.05 - 0.08	RMSEA < 0.05 تطابق أفضل

المصدر: حاكم محسن وآخرون، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي - دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 28، العراق، 2013، ص 25.

ومن أجل ضمان أن نماذج متغيرات الدراسة الحالية متوافقة مع مؤشرات المطابقة أعلاه، قامت الطالبة بالإبقاء فقط على العبارات التي لها تأثير في تكوين وبناء الاتساق الداخلي.
أولاً: بناء نموذج متغير ادارة المعرفة.

الشكل أدناه، يظهر النموذج النهائي لمتغير ادارة المعرفة الذي يتكون من 17 عبارة، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة بعد أن تم حذف عبارتين وهما SC3 و SC5. الشكل رقم (5-7): نموذج متغير ادارة المعرفة وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة.



المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

وتجدر الإشارة كذلك وكما هو مبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أدناه، إلى أن جميع تقديرات نموذج متغير ادارة المعرفة هي تقديرات معنوية تحت مستوى $P < 0,001$ وكذلك قيم C.R هي أكبر من 1,96.

الجدول رقم (5-33): تقديرات نموذج متغير ادارة المعرفة.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
SC1	<---	SC	1,000			
SC2	<---	SC	1,055	,106	9,929	***
SC4	<---	SC	,815	,077	10,565	***
PTC1	<---	PTC	1,000			
PTC2	<---	PTC	1,238	,131	9,432	***
PTC3	<---	PTC	2,515	,230	10,944	***
PTC4	<---	PTC	2,100	,186	11,265	***
AC1	<---	AC	1,000			
AC2	<---	AC	1,115	,103	10,840	***
AC3	<---	AC	,907	,100	9,060	***
AC4	<---	AC	,876	,098	8,965	***
AC5	<---	AC	,927	,090	10,315	***
AGC1	<---	AGC	1,000			
AGC2	<---	AGC	1,020	,045	22,670	***
AGC3	<---	AGC	,570	,051	11,083	***
AGC4	<---	AGC	,964	,062	15,495	***
AGC5	<---	AGC	,902	,054	16,659	***

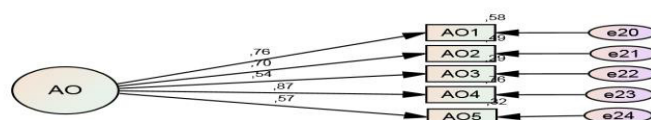
المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

ثانيا: بناء نموذج متغير التعلم التنظيمي.

الشكل أدناه، يظهر النموذج النهائي لمتغير التعلم التنظيمي الذي يتكون من 05 عبارات، وهو

مطابق لمؤشرات جودة المطابقة بعد أن تم حذف عبارة واحدة وهي AO6.

الشكل رقم (5-8): نموذج متغير التعلم التنظيمي وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة.



المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

وتجدر الإشارة كذلك وكما هو مبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أدناه، إلى أن جميع تقديرات نموذج متغير التعلم التنظيمي هي تقديرات معنوية تحت مستوى $P < 0,001$ وكذلك قيم C.R هي أكبر من 1,96.

الجدول رقم (5-34): تقديرات نموذج متغير التعلم التنظيمي.

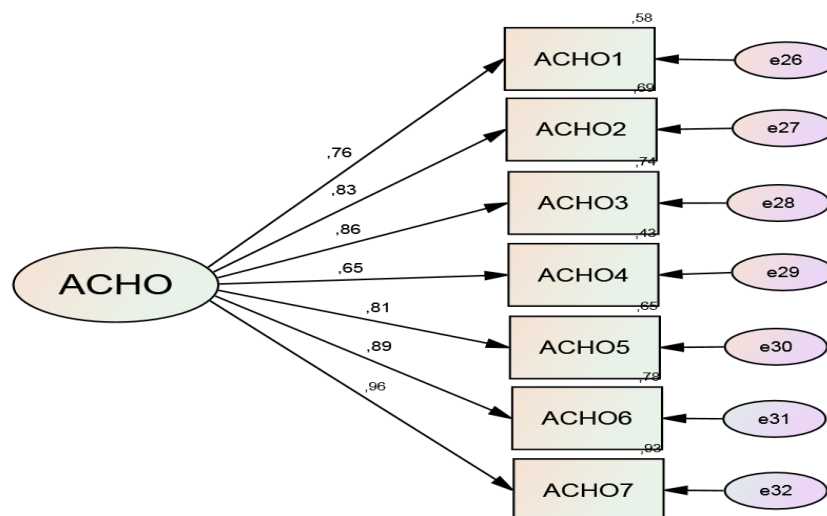
			Estimate	S.E.	C.R.	P
AO1	<---	AO	1,000			
AO2	<---	AO	,715	,064	11,151	***
AO3	<---	AO	,588	,068	8,694	***
AO4	<---	AO	1,301	,087	14,941	***
AO5	<---	AO	,506	,056	9,093	***

المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

ثالثاً: بناء نموذج متغير قبول التغيير التنظيمي:

الشكل أدناه، يظهر النموذج النهائي لمتغير قبول التغيير التنظيمي الذي يتكون من 07 عبارات، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة حيث لم يتم حذف أي عبارة.

الشكل رقم (5-9): نموذج متغير قبول التغيير التنظيمي وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة.



المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

وتجدر الإشارة كذلك وكما هو مبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أدناه، إلى أن جميع تقديرات نموذج متغير قبول التغيير التنظيمي هي تقديرات معنوية تحت مستوى $P < 0,001$ وكذلك قيم C.R هي أكبر من 1,96.

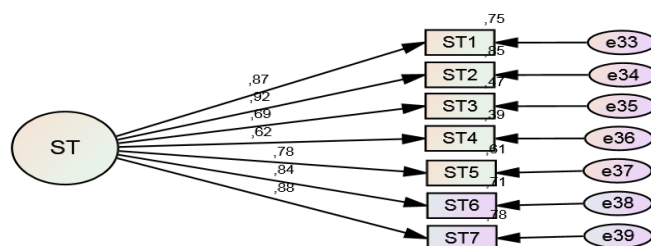
الجدول رقم (5- 35): تقديرات نموذج متغير قبول التغيير التنظيمي.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
ACHO1	<---	ACHO	1,000			
ACHO2	<---	ACHO	1,412	,089	15,812	***
ACHO3	<---	ACHO	1,510	,094	16,139	***
ACHO4	<---	ACHO	,875	,074	11,865	***
ACHO5	<---	ACHO	1,165	,077	15,095	***
ACHO6	<---	ACHO	1,666	,099	16,809	***
ACHO7	<---	ACHO	1,730	,092	18,847	***

المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

رابعاً: بناء نموذج متغير الرضا الوظيفي:

الشكل أدناه، يظهر النموذج النهائي لمتغير الرضا الوظيفي الذي يتكون من 07 عبارات، وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة حيث لم يتم حذف أي عبارة من العبارات المدرجة سابقاً. الشكل رقم (5-10): نموذج متغير الرضا الوظيفي وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة.



المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

وتجدر الإشارة كذلك وكما هو مبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أدناه، إلى أن جميع تقديرات نموذج متغير الرضا الوظيفي هي تقديرات معنوية تحت مستوى $P < 0,001$ وكذلك قيم C.R هي أكبر من 1,96.

الجدول رقم (5- 36): تقديرات نموذج متغير الرضا الوظيفي.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
ST1	<---	ST	1,000			
ST2	<---	ST	,930	,040	23,432	***
ST3	<---	ST	,581	,042	13,963	***
ST4	<---	ST	,636	,053	12,071	***
ST5	<---	ST	,710	,042	16,893	***
ST6	<---	ST	,864	,045	19,284	***
ST7	<---	ST	,720	,034	21,083	***

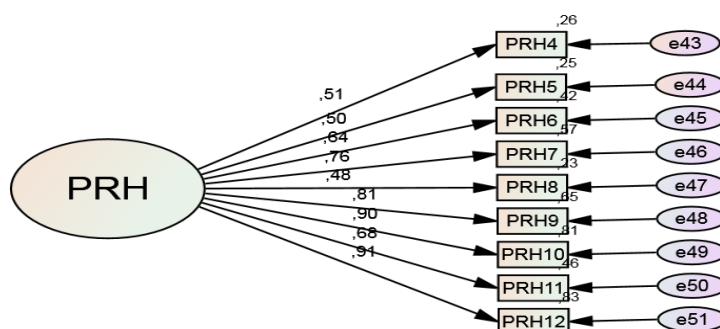
المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

خامسا: بناء نموذج متغير أداء الموارد البشرية.

الشكل أدناه، يظهر النموذج النهائي لمتغير أداء الموارد البشرية الذي يتكون من 09 عبارات، وهو

مطابق لمؤشرات جودة المطابقة بعد أن تم 03 عبارات والخاصة بـ (PRH3 – PRH2 – PRH1).

الشكل رقم (5-11): نموذج متغير أداء الموارد البشرية وفقاً لمؤشرات جودة المطابقة.



المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

وتجدر الإشارة كذلك وكما هو مبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أدناه، إلى أن جميع

تقديرات نموذج متغير أداء الموارد البشرية هي تقديرات معنوية تحت مستوى $P < 0,001$ وكذلك قيم

C.R هي أكبر من 1,96.

الجدول رقم (5-37): تقديرات نموذج متغير أداء الموارد البشرية.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
PRH4	<---	PRH	1,000			
PRH5	<---	PRH	,912	,130	7,021	***
PRH6	<---	PRH	1,677	,212	7,892	***
PRH7	<---	PRH	1,573	,180	8,729	***
PRH8	<---	PRH	,971	,145	6,700	***
PRH9	<---	PRH	1,605	,178	9,003	***
PRH10	<---	PRH	2,253	,241	9,334	***
PRH11	<---	PRH	1,216	,146	8,357	***
PRH12	<---	PRH	2,379	,249	9,555	***

المصدر: نتائج برنامج Amos V.20

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة الحالية تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي Spss v.20 فيما يخص اختبار الآثار المباشرة بين ادارة المعرفة ونتائج أو انعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية وأيضاً دراسة الأثر المباشر بين هذه الانعكاسات وتحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال، وكذا الأثر المباشر لإدارة المعرفة على تحسين الأداء، كما تم الاستعانة ببرنامج Amos V.20 فيما يخص دراسة فرضيات التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية ثم استخلاص النتائج، وسيتم توضيح ذلك فيما يأتي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

والتي تنص على أنه: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها تم الاعتماد على برنامج Spss v.20 واستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سيتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ثم اختبار الفرضية الإجمالية الأولى.

من أجل اختبار كل فرضية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- فرضية العدم (الصفورية) ويرمز لها بالرمز H_0 .

- الفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز H_1 . ويتم قبولها في حالة رفض H_0 .

أما قاعدة قبول أو رفض الفرضية هي:

- قبول الفرضية الصفورية إذا كانت قيمة F المحسوبة اصغر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة

0,05، أو قيمة مستوى دلالة sig أكبر من 0,05.

- قبول الفرضية البديلة إذا كانت قيمة F المحسوبة اكبر من قيمة F الجدولية عند مستوى الدلالة 0,05، أو قيمة مستوى دلالة sig أصغر من 0,05.

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال. من أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

- H_0 : لا توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

- H_1 : توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ومن أجل ذلك تم استخدام أسلوب تحليل التباين عند مستوى معنوية 0,05 من خلال قيم "F"، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-38): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج تأثير ادارة المعرفة في التعلم التنظيمي.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106,102	1	106,102	356,027	,000 ^b
	Residual	90,299	303	,298		
	Total	196,401	304			
a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (356,027) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ب- تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط:

يمكن تحديد العلاقة بين ادارة المعرفة كمتغير مستقل والتعلم التنظيمي كمتغير تابع بالعلاقة الخطية

التالية:

$$Y_I = A_1 + \beta_1 X$$

حيث:

 Y_1 : المتغير التابع الأول وهو التعلم التنظيمي. X : هو المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة. A_1 : فهي معلمة ثابتة تمثل قيمة التعلم التنظيمي عندما تكون قيمة ادارة المعرفة معدومة. β_1 : معامل الانحدار وتمثل معدل التغير في Y_1 تبعاً للتغير في المتغير المستقل X بوحدة واحدة.

ومن أجل تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق الذكر، كان لابد من احتساب قيمة معامل الانحدار التي تقترن بالمتغير المستقل وتحكم حركة المتغير التابع وفقاً لتأثير أو تحرك المتغير المستقل، وكذلك الخطأ المعياري لهذا المعامل الذي يعبر عن الخطأ التقديري له، والجدول التالي يعطي قيمة هذا المعامل مع قيمة الخطأ المعياري.

الجدول رقم (5- 39): معاملات نموذج العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة في التعلم التنظيمي بمجمع صيدال.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,900	,145		6,198	,000
	ادارة المعرفة	,763	,040	,735	18,869	,000

a. Dependent Variable: التعلم التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج spss v.20

وعليه يتم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كما يلي:

$$Y_1 = A_1 + \beta_1 X$$

$$AO = A_1 + \beta_1 MC$$

$$(ادارة المعرفة) = 0,900 + (0,763) \text{ التعلم التنظيمي}$$

ت- اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

من أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير فقد تم استخدام معامل الارتباط " R " ومعامل التحديد" R^2 " ومعامل التحديد المعدل " \bar{R}^2 " الذي يقدم تفسيراً أدق وأقرب للصحة. وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(5-40): معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التأثيرية المباشرة بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,735 ^a	,540	,539	,54591
a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة				

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط المقدر بـ 0,735 يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة والمتغير التابع التعلم التنظيمي.

وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0,540 ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التي تعود إلى التغير في المتغير المستقل، أي تفسر ما نسبته 54% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 46% فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة و قبول التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

- H_0 : لا توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

- H_1 : توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ومن أجل ذلك تم استخدام أسلوب تحليل التباين عند مستوى معنوية 0,05 من خلال قيم "F"، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-41): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج تأثير ادارة المعرفة في قبول التغيير التنظيمي.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	185,362	1	185,362	440,183	,000 ^b
	Residual	127,594	303	,421		
	Total	312,956	304			
a. Dependent Variable: قبول التغيير التنظيمي						
b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (440,183) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ب- تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط:

يمكن تحديد العلاقة بين ادارة المعرفة كمتغير مستقل وقبول التغيير التنظيمي كمتغير تابع بالعلاقة الخطية التالية:

$$Y_2 = A_2 + \beta_2 X$$

حيث:

Y_2 : المتغير التابع الثاني وهو قبول التغيير التنظيمي.

X : هو المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة.

A_2 : فهي معلمة ثابتة تمثل قيمة قبول التغيير التنظيمي عندما تكون قيمة ادارة المعرفة معدومة.

β_2 : معامل الانحدار وتمثل معدل التغير في Y_2 تبعا للتغير في المتغير المستقل X بوحدة واحدة.

ومن أجل تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق الذكر، كان لابد من احتساب قيمة معامل الانحدار التي تقترن بالمتغير المستقل وتحكم حركة المتغير التابع وفقا لتأثير أو تحرك المتغير المستقل، وكذلك الخطأ المعياري لهذا المعامل الذي يعبر عن الخطأ التقديري له، والجدول التالي يعطي قيمة هذا المعامل مع قيمة الخطأ المعياري.

الجدول رقم (5- 42): معاملات نموذج العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة في قبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,156	,173		,903	,030
	ادارة المعرفة	1,008	,048	,770	20,981	,000

a. Dependent Variable: قبول التغيير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20
وعليه يتم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كما يلي:

$$Y_2 = A_2 + \beta_2 X$$

$$ACHO = A_2 + \beta_2 MC$$

ادارة المعرفة = $0,156 + (1,008)$ قبول التغيير التنظيمي

ت- اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

من أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير فقد تم استخدام معامل الارتباط "R" ومعامل التحديد "R²" ومعامل التحديد المعدل "R²" الذي يقدم تفسيراً أدق وأقرب للصحة. وهذا ما يبينه الجدول التالي:
الجدول رقم (5-43): معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التأثيرية المباشرة بين ادارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,770 ^a	,592	,591	,64892

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20
يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط المقدر بـ 0,770 يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة والمتغير التابع قبول التغيير التنظيمي.
وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0,592 ويفسر نسبة التغيير في المتغير التابع التي تعود إلى التغيير في المتغير المستقل، أي تفسر ما نسبته 59,2 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 40,8 % فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

- H_0 : لا توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

- H_1 : توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ومن أجل ذلك تم استخدام أسلوب تحليل التباين عند مستوى معنوية 0,05 من خلال قيم "F"، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5- 44): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج تأثير ادارة المعرفة في الرضا الوظيفي.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	176,032	1	176,032	287,388	,000 ^b
	Residual	185,594	303	,613		
	Total	361,626	304			
a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي						
b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (287,388) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد هناك علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ب- تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط:

يمكن تحديد العلاقة بين ادارة المعرفة كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع بالعلاقة الخطية

التالية:

$$Y_3 = A_3 + \beta_3 X$$

حيث:

 Y_3 : المتغير التابع الثالث وهو الرضا الوظيفي. X : هو المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة. A_3 : فهي معلمة ثابتة تمثل قيمة الرضا الوظيفي عندما تكون قيمة ادارة المعرفة معدومة. β_3 : معامل الانحدار وتمثل معدل التغير في Y_3 تبعاً للتغير في المتغير المستقل X بوحدة واحدة.

ومن أجل تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق الذكر، كان لابد من احتساب قيمة معامل الانحدار التي تقترن بالمتغير المستقل وتحكم حركة المتغير التابع وفقاً لتأثير أو تحرك المتغير المستقل، وكذلك الخطأ المعياري لهذا المعامل الذي يعبر عن الخطأ التقديري له، والجدول التالي يعطي قيمة هذا المعامل مع قيمة الخطأ المعياري.

الجدول رقم (5- 45): معاملات نموذج العلاقة التأثيرية لإدارة المعرفة في الرضا الوظيفي بمجمع صيدال.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,155	,208		,744	,040
	ادارة المعرفة	,983	,058	,698	16,953	,000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على مخرجات برنامج spss v.20

وعليه يتم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كما يلي:

$$Y_3 = A_3 + \beta_3 X$$

$$ST = A_3 + \beta_3 MC$$

$$\text{(ادارة المعرفة)} = 0,155 + (0,983) \text{ الرضا الوظيفي}$$

ت- اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

من أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير فقد تم استخدام معامل الارتباط " R " ومعامل التحديد" R^2 " ومعامل التحديد المعدل " \bar{R}^2 " الذي يقدم تفسيراً أدق وأقرب للصحة. وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(5-46): معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التأثيرية المباشرة بين ادارة المعرفة والرضا الوظيفي.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,698 ^a	,487	,485	,78264
a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة				

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط المقدر بـ 0,698 يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة والمتغير التابع الرضا الوظيفي.

وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0,487 ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التي تعود إلى التغير في المتغير المستقل، أي تفسر ما نسبته 48,7 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 51,3 % فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

رابعاً: الفرضية الرئيسية الأولى.

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

- H_0 : لا توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

- H_1 : توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ومن أجل ذلك تم استخدام أسلوب تحليل التباين عند مستوى معنوية 0,05 من خلال قيم "F"، وهذا

ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5- 47): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج العلاقة التأثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	153,620	1	153,620	558,655	,000 ^b
	Residual	83,319	303	,275		
	Total	236,939	304			
a. Dependent Variable: انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة						
b. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (558,655) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

أ- تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط:

يمكن تحديد العلاقة بين ادارة المعرفة كمتغير مستقل وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية

كمتغير تابع بالعلاقة الخطية الإجمالية التالية:

$$Y = A + \beta X$$

حيث:

Y: المتغير التابع الاجمالي وهو انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية.

X: هو المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة.

A: فهي معلمة ثابتة تمثل قيمة انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية عندما تكون قيمة ادارة المعرفة معدومة.

β : معامل الانحدار وتمثل معدل التغير في Y تبعاً للتغير في المتغير المستقل X بوحدة واحدة.

ومن أجل تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق الذكر، كان لابد من احتساب قيمة معامل الانحدار التي تقترن بالمتغير المستقل وتحكم حركة المتغير التابع وفقاً لتأثير أو تحرك المتغير المستقل، وكذلك الخطأ المعياري لهذا المعامل الذي يعبر عن الخطأ التقديري له، والجدول التالي يعطي قيمة هذا المعامل مع قيمة الخطأ المعياري.

الجدول رقم (5- 48): معاملات نموذج العلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية بمجمع صيدال.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,196	,139		1,408	,010
	ادارة المعرفة	,918	,039	,805	23,636	,000

a. Dependent Variable: انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20 وعليه يتم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كما يلي:

$$Y = A + \beta X$$

$$AOACHOST = A + \beta MC$$

(ادارة المعرفة) = 0,196 + (0,918) = انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة

ث- اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

من أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير فقد تم استخدام معامل الارتباط "R" ومعامل التحديد "R²" ومعامل التحديد المعدل "R²" الذي يقدم تفسيراً أدق وأقرب للصحة. وهذا ما يبينه الجدول التالي: الجدول رقم (5- 49): معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التأثيرية المباشرة بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,805 ^a	,648	,647	,52439

a. Predictors: (Constant), ادارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20 يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط المقدر بـ 0,805 يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة والمتغير التابع وهو انعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية.

وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0,648 ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التي تعود إلى التغير في المتغير المستقل، أي تفسر ما نسبته 64,8 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 35,2 % فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أولاً ثم الانتقال إلى اختبار الفرضيات

الفرعية الثلاث المنبثقة عنها كما يلي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الثانية.

سيتم إتباع الخطوات التالية:

أ – اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تقوم الفرضية الرئيسية الثانية على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وأدائهم عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 - لا توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية و أدائهم عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

H_1 - توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وأدائهم عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ومن أجل ذلك تم استخدام أسلوب تحليل التباين عند مستوى معنوية 0,05 من خلال قيم "F"، وهذا

ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5-5): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج العلاقة التأثيرية المباشرة بين انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة و أدائهم.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	121,148	1	121,148	659,414	,000 ^b
	Residual	55,667	303	,184		
	Total	176,815	304			
a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية						
b. Predictors: (Constant), AOACHOST						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (659,414) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية (AOACHOST) وأدائهم عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ب- تشكيل نموذج الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد):

يمكن تحديد العلاقة بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وهي (التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي) كمتغيرات مستقلة وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع بالعلاقة الخطية الآتية:

حيث:

Y : المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية.

X_i : المتغيرات المستقلة حيث $(i = 1, 2, 3)$ وتمثل انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية الثلاث.

A : فهي معلمة ثابتة تمثل قيمة أداء الموارد البشرية عندما تكون قيمة الانعكاسات معدومة.

β_i : حيث $(i = 1, 2, 3)$ معامل الانحدار وتمثل معدل التغيير في Y تبعاً للتغيير في المتغير المستقل X بوحدة واحدة.

ومن أجل تشكيل نموذج الانحدار، كان لا بد من احتساب قيمة معاملات الانحدار التي تقترن بكل متغير مستقل وتحكم حركة المتغير التابع وفقاً لتأثير أو تحرك أي من المتغيرات المستقلة، وكذلك الخطأ المعياري لهذه المعاملات الذي يعبر عن الخطأ التقديري لها، والجدول التالي يعطي قيم هذه المعاملات مع قيم الخطأ المعياري.

الجدول رقم (5-51): معاملات الانحدار والخطأ المعياري للعلاقة التأثيرية المباشرة بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وأدائهم بمجمع صيدال.

الرضا الوظيفي	قبول التغيير التنظيمي	التعلم التنظيمي		
B_3	B_2	B_1	الثابت	قيمة
,408	,025	,279	1,293	المعاملات
,034	,039	,049	,106	الخطأ المعياري

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

يوضح الجدول السابق أن الخطأ المعياري للمعاملات يأخذ قيما صغيرة مما يؤكد أن هذه المعلمات أقل تباينا ولا تتصف بالتحيز، ويمكن تشكيل نموذج الانحدار الخطي المتعدد على النحو التالي:

$$Y = A + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$PRH = A + \beta_1 AO + \beta_2 ACHO + \beta_3 ST$$

(قبول التغيير التنظيمي) (0,025) + (التعلم التنظيمي) (0,279) + أداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي) (0,408)

ويبين النموذج وجود علاقة طردية بين المتغير التابع وكل من المتغيرات المستقلة.

حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط:

ويمكن تشكيل نموذج الانحدار بمعادلة الانحدار الخطي البسيط من خلال تحديد العلاقة بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية كمتغير مستقل وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع، بالعلاقة الخطية التالية:

$$Y = A + \beta X$$

حيث:

Y: يمثل أداء الموارد البشرية.

X: انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية.

الجدول رقم (5-52): معاملات نموذج العلاقة التأثيرية بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وأدائهم.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,277	,098		13,008	,000
	AOACHOST	,715	,028	,828	25,679	,000

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

وبناء على النتائج المسجلة في الجدول أعلاه تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط الممثلة للفرضية

الرئيسية الثانية كما يلي:

$$Y = A + \beta X$$

$$PRH = A + \beta AOACHOST$$

(انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية) (0,715) + أداء الموارد البشرية = 1,277

ت- اختبار المقدر التفسيري للنموذج:

من أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير فقد تم استخدام معامل الارتباط "R" ومعامل التحديد "R²" ومعامل التحديد المعدل "R²" الذي يقدم تفسيراً أدق وأقرب للصحة نظراً لوجود أكثر من بعد من أبعاد المتغير المستقل. وهذا ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (5- 53): الارتباط الكلي بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية والأداء.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,828 ^a	,685	,684	,42863
a. Predictors: (Constant), AOACHOST				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط المقدر بـ 0,828 يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين كل من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع أداء الموارد البشرية.

وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0,685 ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التي تعود إلى التغير في المتغيرات المستقلة، أي تفسر معاً ما نسبته 68,5 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 31,5 % فيعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية.

إن اختبار فيشر قد يكون مضللاً لكونه يختبر معنوية النموذج إجمالاً، ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية فقد تم اعتماد اختبار "T" لاختبار معنوية كل معلمة من معاملات النموذج على حدى وذلك عند مستوى معنوية 0,05 والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5- 54): اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً للإحصائية "T"

معاملات الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	القرار عند مستوى الدلالة أقل من 0,05
التعلم التنظيمي	5,702	0.000	رفض فرضية العدم H ₀
قبول التغيير التنظيمي	,643	0.001	رفض فرضية العدم H ₀
الرضا الوظيفي	12,156	0.000	رفض فرضية العدم H ₀

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

ومن أجل تفسير نتائج الجدول أعلاه لابد من تفصيل دقيق للفرضيات الفرعية الواجب اختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

تقوم الفرضية الفرعية الأولى على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال. ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الأولى نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 - لا توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

H_1 - توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

يوضح الجدول أعلاه بأن قيمة "T" لمتغير التعلم التنظيمي تقدر بـ 5,702 وهي دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوب (sig) 0,000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

تقوم الفرضية الفرعية الثانية على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين قبول التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال. ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 - لا توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين قبول التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

H_1 - توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين قبول التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

يوضح الجدول أعلاه بأن قيمة "T" لمتغير قبول التغيير التنظيمي تقدر بـ 0,643 وهي دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوب (sig) 0,001 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين قبول التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

تقوم الفرضية الفرعية الثالثة على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال. ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 - لا توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

H_1 - توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

يوضح الجدول أعلاه بأن قيمة "T" لمتغير الرضا الوظيفي تقدر بـ 12,156 وهي دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوب (sig) 0,000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

سيتم إتباع الخطوات التالية:

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد هناك أثر مباشر ضعيف ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال. من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة كما يلي:

H_0 - لا يوجد هناك أثر مباشر ضعيف ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

H_1 - يوجد هناك أثر مباشر ضعيف ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ومن أجل ذلك تم استخدام أسلوب تحليل التباين عند مستوى معنوية 0,05 من خلال قيم "F"، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (5 - 55): تحليل التباين (ANOVA) لنموذج العلاقة التأثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء الموارد البشرية.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,007	1	59,007	151,766	,000 ^b
	Residual	117,808	303	,389		
	Total	176,815	304			
a. Dependent Variable: PRH						
b. Predictors: (Constant), MC						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (151,766) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها والتي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0,05 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد هناك أثر مباشر ضعيف ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

ب- تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط:

يمكن تحديد العلاقة بين ادارة المعرفة كمتغير مستقل وتحسين أداء الموارد البشرية كمتغير تابع

بالعلاقة الخطية الإجمالية التالية:

$$Y = A + \beta X$$

حيث:

Y: المتغير التابع أداء الموارد البشرية.

X: هو المتغير المستقل وهو ادارة المعرفة.

A: فهي معلمة ثابتة تمثل قيمة أداء الموارد البشرية عندما تكون قيمة ادارة المعرفة معدومة.

β : معامل الانحدار وتمثل معدل التغير في Y تبعاً للتغير في المتغير المستقل X بوحدة واحدة.

ومن أجل تشكيل نموذج الانحدار الخطي البسيط السابق الذكر، كان لابد من احتساب قيمة معامل الانحدار التي تقترن بالمتغير المستقل وتحكم حركة المتغير التابع وفقاً لتأثير أو تحرك المتغير المستقل، وكذلك الخطأ المعياري لهذا المعامل الذي يعبر عن الخطأ التقديري له، والجدول التالي يعطي قيمة هذا المعامل مع قيمة الخطأ المعياري.

الجدول رقم (5 - 56): معاملات نموذج العلاقة التأثيرية بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية بمجمع صيدال.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,724	,166		10,401	,000
	MC	,569	,046	,578	12,319	,000

a. Dependent Variable: PRH

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20 وعليه يتم حساب معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين كما يلي:

$$Y = A + \beta X$$

$$PRH = A + \beta MC$$

(ادارة المعرفة) = 1,724 + (0,569) أداء الموارد البشرية

ج- اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

من أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير فقد تم استخدام معامل الارتباط "R" ومعامل التحديد "R²" ومعامل التحديد المعدل "R²" الذي يقدم تفسيراً أدق وأقرب للصحة. وهذا ما يبينه الجدول التالي:
الجدول رقم (5 - 57): معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التأثيرية المباشرة بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,442 ^a	,195	,192	,62354

a. Predictors: (Constant), MC

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج spss v.20 يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط المقدر بـ 0,442 يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة والمتغير التابع أداء الموارد البشرية. وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0,195 ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التي تعود إلى التغير في المتغير المستقل، أي تفسر ما نسبته 19,5 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 80,5 % فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة حيث تنص على أنه "يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الانعكاسات لتطبيق ادارة المعرفة مجتمعة كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للتأثير غير المباشر والتأكد من مدى قبولها أو رفضها، فقد جرى استخدام طريقة أوزان الانحدار Regression Weights التي تتضمن مخرجاتها تقدير الانحدار Estimate Regression الذي يبين مقدار ما يفسره المتغير المستقل من المتغير المعتمد، والنسبة الحرجة "C.R" Critical Ratio التي تبين مستوى الاختلافات بين أوزان الانحرافات، ولكي تكون الفرضية مقبولة، ينبغي أن تكون قيم C.R أكبر من 1,96، وبمستوى معنوية $P < 0.001$.

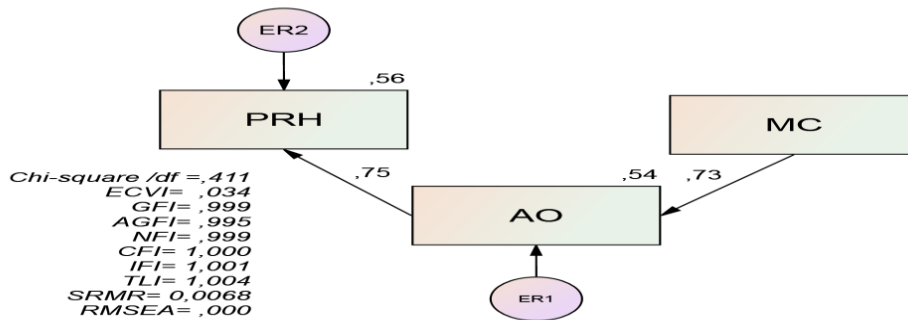
وعليه سيتم أولاً اختبار الفرضيات الجزئية المشتقة، ثم نقوم بعد ذلك باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة كما يلي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

وتنص هذه الفرضية الوسيطة على أنه "يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

ولبناء نموذج الفرضية تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي Amos v.20 واستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) للتحقق من مدى وجود التأثير غير المباشر للمتغير المستقل والمتمثل في ادارة المعرفة على المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط الأول وهو التعلم التنظيمي. إذ أن تحليل المسار هو نموذج ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية في اتجاه واحد بحيث تدل على تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة أخرى في اتجاه واحد، بحيث أن كل علاقة يرمز لها بسهم وحيد الاتجاه يدعى بالمسار، وهذا كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-12): نموذج تحليل المسار لتأثير ادارة المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي.



المصدر: من مخرجات برنامج Amos v.20

وبالاعتماد على مؤشرات جودة أو حسن المطابقة لهذا النموذج نجد النتائج كما هي مبينة في الجدول

الآتي:

الجدول رقم (5 - 58): مؤشرات جودة تطابق النموذج ادارة المعرفة- التعلم التنظيمي- أداء الموارد البشرية.

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	نتائج النموذج	النتيجة
مربع كاي χ^2 , Chi-square	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن	,411	محقق
مربع كاي/درجة الحرية (χ^2/df) Chi-square/degree of freedom	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	,411	محقق
مؤشر الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي أقل من قيمتها للنموذج المشبع	,034	محقق
جودة المطابقة Goodness of fit (GFI)	(GFI > 0.90) تطابق أفضل	,999	محقق
جودة المطابقة المصحح Adjusted goodness of fit (AGFI)	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل	,995	محقق
مؤشر المطابقة المعياري Normed fit index (NFI)	(NFI > 0.90) تطابق أفضل	,999	محقق
مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index (CFI)	(CFI > 0.95) تطابق أفضل	1,000	محقق
مؤشر الملائمة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	(IFI > 0.95) تطابق أفضل	1,001	محقق
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis index (TLI)	(TLI > 0.95) تطابق أفضل	1,004	محقق
جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل	0,0068	محقق
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.05 - 0.08	,000	محقق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Amos v.20

ما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن كل مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الممثل لفرضية الأثر غير المباشر الأولى جيدة ومحقة وهذا ما يدل على الملائمة التامة لنموذج الاختبار أي بقاء النموذج

الأصلي كما هو عليه دون إجراء أي تعديل فيه. ويمكن الاعتماد عليه في اختبار فرضية التأثير غير المباشر الخاصة بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط.

الجدول رقم (5- 59): التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
AO	<---	MC	,732	,041	18,749	***
PRH	<---	AO	,745	,036	19,491	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.20

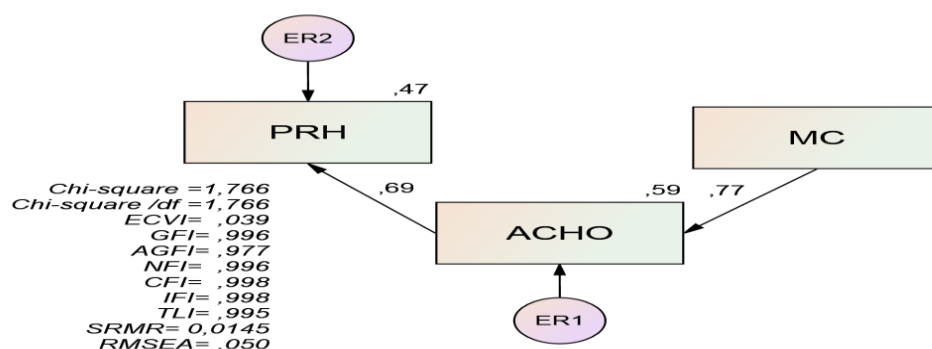
وبالاعتماد على الجدول السابق للتقديرات المعيارية للنموذج نلاحظ أنها معنوية تحت مستوى P اقل من 0,001، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R هي اكبر من 1,96 مما يدل على صحة الفرضية الوسيطة الأولى.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال قبول التغيير التنظيمي كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

ولبناء نموذج الفرضية تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي Amos v.20 واستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) للتحقق من مدى وجود التأثير غير المباشر للمتغير المستقل والمتمثل في ادارة المعرفة على المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط الثاني وهو قبول التغيير التنظيمي، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-13): نموذج تحليل المسار لتأثير ادارة المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال قبول التغيير التنظيمي.



المصدر: من مخرجات برنامج Amos v.20

وبالاعتماد على مؤشرات جودة أو حسن المطابقة لهذا النموذج نجد النتائج كما هي مبينة في الجدول

الآتي:

الجدول رقم (5 - 60): مؤشرات جودة تطابق النموذج ادارة المعرفة- قبول التغيير التنظيمي- أداء الموارد البشرية:

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	نتائج النموذج	النتيجة
مربع كاي χ^2 , Chi-square	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن	1,766	محقق
مربع كاي/درجة الحرية (χ^2/df) Chi-square/degree of freedom	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	1,766	محقق
مؤشر الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي أقل من قيمتها للنموذج المشبع	,039	محقق
جودة المطابقة Goodness of fit (GFI)	(GFI > 0.90) تطابق أفضل	,996	محقق
جودة المطابقة المصحح Adjusted goodness of fit (AGFI)	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل	,977	محقق
مؤشر المطابقة المعياري Normed fit index (NFI)	(NFI > 0.90) تطابق أفضل	,996	محقق
مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index (CFI)	(CFI > 0.95) تطابق أفضل	,998	محقق
مؤشر الملائمة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	(IFI > 0.95) تطابق أفضل	,998	محقق
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis index (TLI)	(TLI > 0.95) تطابق أفضل	,995	محقق
جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل	0,0145	محقق
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.05 - 0.08	,050	محقق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Amos v.20

ما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن كل مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الممثل للفرضية الفرعية الثانية جيدة ومحقة وهذا ما يدل على الملائمة التامة لنموذج الاختبار أي بقاء النموذج الأصلي كما هو عليه دون إجراء أي تعديل فيه. ويمكن الاعتماد عليه في اختبار فرضية التأثير غير المباشر الخاصة بوجود قبول التغيير التنظيمي كمتغير وسيط.

الجدول رقم (5- 61): التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
ACHO	<---	MC	,768	,048	20,914	***
PRH	<---	ACHO	,686	,031	16,446	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.20

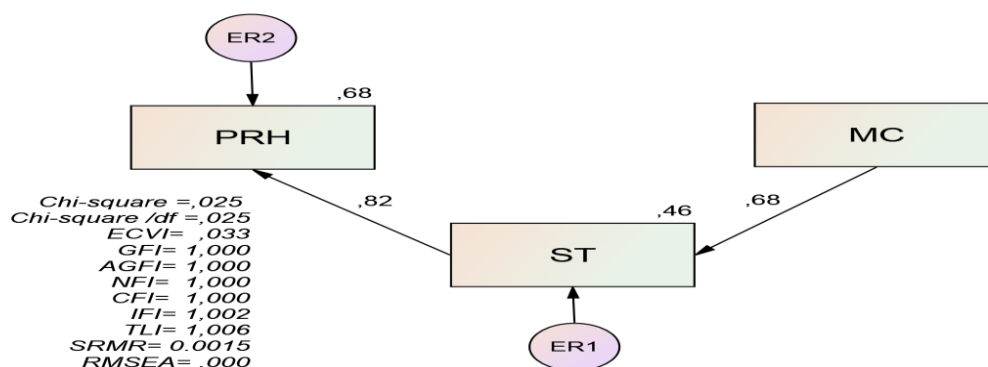
وبالاعتماد على الجدول الموالي للتقديرات المعيارية للنموذج نلاحظ أنها معنوية تحت مستوى P أقل من 0,001، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R هي أكبر من 1,96 مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

ولبناء نموذج الفرضية تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي Amos v.20 واستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) للتحقق من مدى وجود التأثير غير المباشر للمتغير المستقل والمتمثل في ادارة المعرفة على المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية من خلال المتغير الوسيط الثالث وهو قبول الرضا الوظيفي، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (5-14): نموذج تحليل المسار لتأثير ادارة المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي.



المصدر: من مخرجات برنامج Amos v.20

وبالاعتماد على مؤشرات جودة أو حسن المطابقة لهذا النموذج نجد النتائج كما هي مبينة في الجدول

الآتي:

الجدول رقم (5 - 62): مؤشرات جودة تطابق النموذج ادارة المعرفة- الرضا الوظيفي- أداء الموارد البشرية.

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	نتائج النموذج	النتيجة
مربع كاي χ^2 , Chi-square	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن	,025	محقق
مربع كاي/درجة الحرية (χ^2/df) Chi-square/degree of freedom	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	,025	محقق
مؤشر الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي أقل من قيمتها للنموذج المشبع	,033	محقق
جودة المطابقة Goodness of fit (GFI)	(GFI > 0.90) تطابق أفضل	1,000	محقق
جودة المطابقة المصحح Adjusted goodness of fit (AGFI)	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل	1,000	محقق
مؤشر المطابقة المعياري Normed fit index (NFI)	(NFI > 0.90) تطابق أفضل	1,000	محقق
مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index (CFI)	(CFI > 0.95) تطابق أفضل	1,000	محقق
مؤشر الملائمة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	(IFI > 0.95) تطابق أفضل	1,002	محقق
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis index (TLI)	(TLI > 0.95) تطابق أفضل	1,006	محقق
جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل	0.0015	محقق
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.05 - 0.08	,000	محقق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Amos v.20

ما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن كل مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الممثل للفرضية الفرعية الثانية جيدة ومحقة وهذا ما يدل على الملائمة التامة لنموذج الاختبار أي بقاء النموذج الأصلي كما هو عليه دون إجراء أي تعديل فيه، ويمكن الاعتماد عليه في اختبار فرضية التأثير غير المباشر الخاصة بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

الجدول رقم (5- 63): التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة.

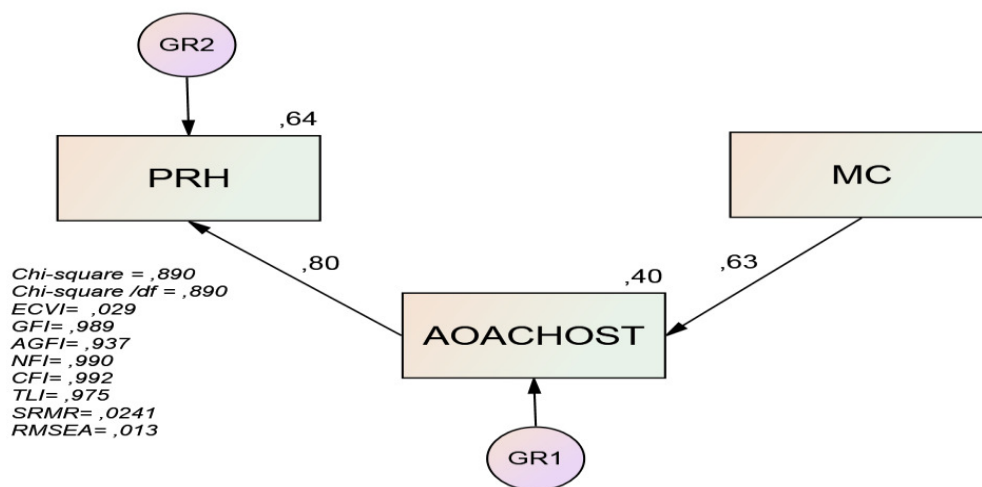
			Estimate	S.E.	C.R.	P
ST	<---	MC	,680	,059	16,160	***
PRH	<---	ST	,822	,023	25,158	***

المصدر: مخرجات برنامج Amos v.20

وبالاعتماد على الجدول أعلاه للتقديرات المعيارية للنموذج نلاحظ أنها معنوية تحت مستوى P أقل من 0,001، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R هي أكبر من 1,96 مما يدل على صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

تنص هذه الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه "يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الانعكاسات لتطبيق ادارة المعرفة مجتمعة كمتغير وسيط بمجمع صيدال. الشكل رقم (5-15): نموذج تحليل المسار لتأثير ادارة المعرفة في أداء الموارد البشرية من خلال الانعكاسات لتطبيق ادارة المعرفة مجتمعة كمتغير وسيط.



المصدر: من مخرجات برنامج Amos v.20

وبالاعتماد على مؤشرات جودة أو حسن المطابقة لهذا النموذج نجد النتائج كما هي مبينة في الجدول

الآتي:

الجدول رقم (5- 64): مؤشرات جودة تطابق النموذج ادارة المعرفة- الانعكاسات- أداء الموارد البشرية.

المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	نتائج النموذج	النتيجة
مربع كاي χ^2 , Chi-square	أن تكون (Chi-square) غير دالة القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير حسن	,890	محقق
مربع كاي/درجة الحرية (χ^2/df) Chi-square/degree of freedom	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	,890	محقق
مؤشر الصدق الزائف المتوقع (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي أقل من قيمتها للنموذج المشبع	,029	محقق
جودة المطابقة Goodness of fit (GFI)	(GFI > 0.90) تطابق أفضل	,989	محقق
جودة المطابقة المصحح Adjusted goodness of fit (AGFI)	(AGFI > 0.90) تطابق أفضل	,937	محقق
مؤشر المطابقة المعياري Normed fit index (NFI)	(NFI > 0.90) تطابق أفضل	,990	محقق
مؤشر المطابقة المقارن Comparative fit index (CFI)	(CFI > 0.95) تطابق أفضل	,992	محقق
مؤشر الملائمة المتزايد Incremental Fit Index (IFI)	(IFI > 0.95) تطابق أفضل	,992	محقق
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis index (TLI)	(TLI > 0.95) تطابق أفضل	,975	محقق
جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)	(SRMR < 0.05) تطابق أفضل	,0241	محقق
جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي Root mean square error of approximation (RMSEA)	0.05 - 0.08	,013	محقق

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Amos v.20

ما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن كل مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الممثل للفرضية الرئيسية الرابعة جيدة ومحقة وهذا ما يدل على الملائمة التامة لنموذج الاختبار أي بقاء النموذج الأصلي كما هو عليه دون إجراء أي تعديل فيه، ويمكن الاعتماد عليه في اختبار فرضية التأثير غير المباشر الخاصة بوجود الانعكاسات مجتمعة كمتغير وسيط.

الجدول رقم (5 - 65): التأثير المعياري المباشر بين متغيرات الدراسة.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
AOACHOST	<---	MC	,631	,067	14,181	***
PRH	<---	AOACHOST	,798	,023	23,070	***

المصدر: من مخرجات برنامج Amos v.20

وبالاعتماد على الجدول أعلاه للتقديرات المعيارية للنموذج نلاحظ أنها معنوية تحت مستوى P أقل من 0,001، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R هي أكبر من 1,96 مما يدل على صحة الفرضية الرئيسية الرابعة. كما يلاحظ أيضا من الشكل السابق أن المتغيرين ادارة المعرفة MC وانعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية AOACHOST مجتمعة تفسر ما نسبته 64 % من التباين في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية PRH، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 36 % فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة، وهذا ما يدعم الاعتماد على المتغيرات الوسيطة في العلاقة التأثيرية بين ادارة المعرفة وأداء الموارد البشرية حيث انه في حالة دراسة الأثر المباشر السابق بين المتغير المستقل والتابع وجد أن قيمة معامل التحديد هي 0,195 أي أن ادارة المعرفة تفسر فقط ما نسبته 19,5% من التباين في المتغير التابع وهي قيمة أقل من قيمة اعتماد المتغيرات الوسيطة (التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي).

المطلب الخامس: استخلاص النتائج.

خلصت نتائج الدراسة الميدانية بمجمع صيدال حول موضوع ادارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية إلى ما يلي:
أولاً: في ضوء البيانات العامة:

من خلال تحليل إجابات الأفراد العاملين على استمارة الدراسة فيما يتعلق بقسم البيانات العامة تم التوصل إلى الخصائص التالية:

- لوحظ تقارب في نسبة الذكور والإناث بالمجمع.
- اغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 35 إلى 44 سنة حيث يمثلون ما نسبته 39,3 %.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة متحصلين على شهادة الليسانس بنسبة 38%.
- النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 إلى 16 سنة بنسبة 35,1 %.
- بالنسبة للمسمى الوظيفي شكلت نسبة الإطارات أكبر نسبة مقدرة بـ 55,7 % ثم أعوان التحكم بنسبة 26,6 %، ثم اعوان التنفيذ بنسبة 17,7 %.

ثانياً: استخلاص النتائج في ضوء أسئلة الدراسة.

سيتم من خلال هذا العنصر مناقشة واستخلاص نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الأسئلة المطروحة وبالترتيب المدرج في مقدمة البحث كما يلي:

1- استخلاص النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول.

إن النتائج المتعلقة بإجابات أفراد العينة فيما يخص التساؤل الأول للدراسة والخاص بمدى تبني وتطبيق ادارة المعرفة كمدخل إداري حديث بمجمع صيدال، بينت أن قيمة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات ادارة المعرفة بأبعادها الأربعة قد بلغت **3,558** وهي قيمة تقع ضمن مجال التقييم الجيد (**3,41** إلى **4,20**) بناء على مقياس التقييم المعتمد عليه في هذه الدراسة، وهذا يدل على أن الأفراد العاملين يرون بأن مجمع صيدال يمارس ويعمل بهذا المدخل الإداري الحديث وهو إدارة المعرفة. حيث أكدت النتائج المسجلة أن عملية تخزين المعرفة قد تحصلت على أعلى متوسط حسابي، وهذا يدل على أن الأفراد العاملين بمجمع صيدال يقرون بقيام المجمع بهذه العملية الفرعية من عمليات ادارة المعرفة بالاعتماد بالدرجة الأولى على الوسائل والأدوات الالكترونية الحديثة (الحواسيب، الأقراص، قواعد بيانات الكترونية...)، تليها مباشرة في المرتبة الثانية عملية التشارك المعرفي حيث يقرون بقيام المجمع وإدارته بتوفير التشارك المعرفي بين أرجاء المجمع المختلفة وبين موارده البشرية حيث يعتمد في هذا الأمر وبالدرجة الأولى على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة، ثم تأتي في المرتبة الثالثة عملية توليد المعرفة وفي المرتبة الرابعة عملية تطبيق المعرفة التي تم توليدها وتخزينها وتشاركها بين الأفراد العاملين بالمجمع.

2- استخلاص النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني:

بينت النتائج الإحصائية المتعلقة بإجابات أفراد العينة فيما يخص التساؤل الثاني للدراسة والخاص بمستوى توفر التعلم التنظيمي بمجمع صيدال أن قيم المتوسط الحسابي لها يقع ضمن مجال التقييم الجيد ويثبت ذلك من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد التعلم التنظيمي الذي بلغ قيمة **3,666** وانحراف معياري قدره **0,698**، وهذا يعني أن المجمع يعمل على تطوير وتحسين مستويات التعلم في بيئته التنظيمية والتي أساسها المورد البشري من خلال المساعي التي تتجلى أساسا من خلال عقود الشراكة المبرمة مع مؤسسات أخرى سواء كانت محلية أو أجنبية، والتركيز على مجال البحث والتطوير، مع السعي إلى تطوير المهارات والاهتمام بالتكوين للأفراد العاملين حيث كانت أهم التخصصات المدرجة في برامج التكوين تتجلى في التقنيات الصيدلانية، المالية والمحاسبة، نظام المعلومات، اللوائح والقوانين المعمول بها، الإدارة والتسيير، الصيانة، السلامة (الأمن) والبيئة، إضافة إلى توفير فرص التعلم حيث يتم السماح لهم أيضا بإتمام دراساتهم إلى مستويات أعلى مثل الماجستير أو الدكتوراه أو حتى الحصول على شهادة الماستر لان هذا الأمر يشجع الأفراد العاملين ويزيد من الرصيد المعرفي لمجمع صيدال.

3- استخلاص النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث:

أظهرت النتائج الإحصائية المسجلة لإجابات أفراد عينة الدراسة في ما يتعلق بالتساؤل الثالث المطروح عن مستوى توفر قبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال، أن قيمة المتوسط الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور قبول التغيير التنظيمي هي **3,405** وهي قيمة متوسطة لأنها تقع

ضمن مجال التقييم المتوسط المعتمد في هذه الدراسة، حيث كان هناك موافقة لأفراد عينة الدراسة على أن مجمع صيدال يعمل جاهدا على إزالة العقبات والمشاكل التي تحول دون نجاح التغييرات التنظيمية، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب خاصة مع التغيرات السريعة في البيئة الخارجية وحدة المنافسة، مع قيام المجمع بتحسيس العمال بالأمان اتجاه التغييرات والتقليل من مخاوفهم، كما أكدوا على موافقتهم على أن مجمع صيدال يعمل على نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال وحثهم عليه، أما أضعف قيمة سجلت للمتوسط الحسابي لمتغير قبول التغيير التنظيمي فترجع للعبارة رقم (28) والمقدرة بـ 3,11 وبانحراف معياري 1,296 والتي تشير إلى الجهود المحترمة فيما يخص تقديم الحوافز التشجيعية لقبول سياسة التغيير، وهذا الضعف المسجل في نظام الحوافز راجع إلى زيادة الأعباء، حيث ركز مجمع صيدال في الفترات الأخيرة الأولوية لإنجاح المخططات الإستراتيجية التطويرية للمجمع والرامية إلى التقدم والبحث العملي في مجال الصناعة الدوائية، أين جاء هذا على حساب المكافآت والحوافز المقدمة للأفراد العاملين بها، مما أدى إلى تذرهم.

4- استخلاص النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع:

بينت النتائج الإحصائية المتعلقة بإجابات أفراد العينة فيما يخص التساؤل الرابع للدراسة والخاص بمستوى توفر الرضا الوظيفي بمجمع صيدال أن مجمل قيم المتوسط الحسابي لها يقع ضمن مجال التقييم المتوسط وهذا ما توضحه القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي الذي بلغ قيمة 3,288 وبانحراف معياري قدره 1,092. حيث يقر أفراد عينة الدراسة بموافقتهم على أن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها بالمجمع معروفة وواضحة لدى الأفراد العاملين مما شكل نوعا من الرضا على تحصيل المعلومات الخاصة بعملهم والدراية بها، كما انه هناك درجة رضا جيدة عن نتائج تقييم الأداء، كما يقر معظم أفراد عينة الدراسة بأن تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمن الحقوق الوظيفية للأفراد العاملين يوصلهم إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي لما لهذا العنصر من أهمية كبيرة وأثار ايجابية عليهم، تزيد من استقرارهم وعدم مغادرة المؤسسة بحثا عن حوافز أخرى تلبى حاجاتهم المختلفة، أما أضعف قيمة مسجلة فهي ترجع إلى مدى رضا الأفراد العاملين بالمجمع عن الأجور المقدمة ومدى تناسبها مع الجهود المقدمة من طرفهم حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي المسجلة هي 2,92 وبانحراف معياري قدره 1,559، تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى أن أفراد العينة في الإجمالي غير راضين عن الحوافز المقدمة، لعدم كفايتها وقلة تنوعها، لإرضاء رغباتهم و حاجاتهم المادية والمعنوية.

5- استخلاص النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الخامس.

جاءت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى أداء الموارد البشرية السائد بمجمع صيدال، واقعة ضمن مجال التقييم الجيد المعتمد في هذه الدراسة وهذا ما توضحه القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي لمتغير أداء الموارد البشرية الذي بلغ قيمة 3,892 وبانحراف معياري قدره 0,604. حيث أكد أفراد عينة الدراسة عن مدى إلمامهم ودرايتهم الكافية بواجباتهم وصلاحياتهم والمسؤوليات الموكلة إليهم، حيث يدعم هذا الأمر النتيجة المتوصل إليها سابقا عن مدى توفر العمليات الفرعية الأساسية لإدارة المعرفة وخاصة في بعدها التشاركي وتوفر المعلومات عن طريق الوسائل المعتمدة بمجمع صيدال خاصة منها الوسائل الالكترونية والنشرات والتقارير والمجلة التي يقوم المجمع بإصدارها بعنوان مجلة صيدال للصحة وتوفيرها على مستوى الموقع الالكتروني للمجمع.

هناك تأكيد واضح لدور العمليات التكوينية في رفع المهارات وزيادة قدرات الأفراد العاملين، حيث يتم تخصيص المجمع في كل سنة مالية قيمة معينة خاصة بمصاريف التكوين في التخصصات التي يحتاجها الأفراد العاملين، إضافة إلى توافق آراء أفراد عينة الدراسة على ضرورة قيام المجمع بتوفير الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لما تشكله بالنسبة لهم من دافع قوي لجعلهم يتميزون في الأداء، مع ضرورة تفويض جزء من السلطة وهذا ما سعى مجمع صيدال إلى تحقيقه بتعديل هيكله التنظيمي بامتصاص فروع (Pharmal, Antibiotic, Biotic) وتحويل الوحدات الإنتاجية التي كانت تابعة لهذه الفروع إلى مصانع مستقلة بذاتها، ولعل هذا التغيير الذي انتهجه مجمع صيدال يوضح سياسته واستراتيجياته نحو التحسين المستمر والتوجه نحو اللامركزية في التسيير.

إضافة إلى إشارة وتأكيد أفراد عينة الدراسة على مدى أهمية عملية تقييم الأداء، حيث وضحوا بأنها تتم وفق قواعد وضوابط معينة معمول بها بالمجمع، أين يتم شرح هذه المعايير وطريقة العمل بها وتقيطها من طرف مسؤول الموارد البشرية ومساعديه، وتوضع نتائج تقييم الأداء في وثيقة خاصة بالتقييم (Fiche d'évaluation des performances)¹.

ثالثا: استخلاص النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

تم فيما سبق استخدام عدة أساليب إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة لذا سنقوم فيما يلي بمناقشة وتفسير النتائج المحصل عليها حسب كل فرضية رئيسية وذلك بعد التذكير بنص كل فرضية والنتائج المتوصل إليها باختصار كما يلي:

1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: نصت الفرضية الرئيسية الأولى على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

¹ - ينظر إلى الملحق رقم 06.

حيث أكدت هذه الدراسة على وجود اثر ايجابي ومباشر بين ادارة المعرفة وعملياتها الأربعة مجتمعة وهي (اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك وتحويل المعرفة، تطبيق المعرفة)، والانعكاسات الناتجة عن تطبيقها على الموارد البشرية بمجمع صيدال.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت الدلالة الإحصائية عند اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه يوجد هناك اثر ايجابي مباشر لتطبيق ادارة المعرفة على الانعكاسات أو الآثار المترتبة على المورد البشري عند مستوى دلالة اقل من 0,05 بمجمع صيدال، حيث دل معامل التفسير R^2 على أن ادارة المعرفة تفسر ما نسبته 64,8% من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة كبيرة تبين أهمية ادارة المعرفة كمنهج إداري حديث وتطبيقاتها وكذا الانعكاسات على الأداء الكلي للمؤسسة في مجموعة من الأبعاد أهمها وأساسها هو بعد الموارد البشرية كمتغير تابع في هذه الدراسة، وقد تم تأكيد هذه العلاقة التأثيرية بين المتغيرين لهذه الفرضية إحصائياً من خلال تأكيد صحة الفرضيات الفرعية المشتقة منها، حيث تم إثبات الدلالة الإحصائية لكل فرضية فرعية على حدا، كما انه عند دراسة علاقة التأثير بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي، وجد أن معامل التفسير كانت نسبته هي 54% وهي نسبة ايجابية ومعتبرة تفسر نسبة التغيرات التي تحدث في مستويات التعلم التنظيمي بالمجمع، حيث أن إنتاج وتوليد المعرفة خاصة الضمنية منها ثم نقلها ونشرها بين الأفراد لأجل تطبيقها العملي هو من أهم وأنجع أساليب التعلم سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي.

كما أنه عند دراسة علاقة التأثير بين ادارة المعرفة وقبول التغيير التنظيمي، وجد أن معامل التفسير كانت نسبته هي 59,2% وهي نسبة ايجابية ومعتبرة تفسر نسبة التغيرات التي تحدث في مستويات قبول التغيير التنظيمي بالمجمع، فنجاح عملية التغيير التنظيمي يتوقف على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد بهذا التغيير ومشاركتهم فيه، والعمل على نشر ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير يؤسسها تحسيس الأفراد العاملين بالأمان والتقليل من المخاوف اتجاه التغيرات التي ستحدث، والعمل على إزالة العقبات التي تقف ضد هذا الأمر، كل هذا لن يتأتى إلا من خلال إتباع ادارة المعرفة كأسلوب إداري لنقل المعلومات والأفكار وإيصالها ونشرها وتبادلها بشكل كاف بين القائمين بالتغيير والمعنيين به.

أيضا عند دراسة علاقة التأثير بين ادارة المعرفة والوصول إلى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، وجد أن معامل التفسير كانت نسبته هي 48,7% وهي نسبة ايجابية ومعتبرة تفسر نسبة التغيرات التي تحدث في مستويات الرضا الوظيفي بالمجمع، فتمكن الفرد العامل من أداء مهامه عن طريق امتلاكه المعارف والمهارات اللازمة والمكتسبة والمدعمة بزيادة مستويات التعلم الفردي والجماعي يؤدي إلى زيادة مستويات الرضا لديهم خاصة إذا ما قرنت هذه الجوانب المعرفية والمتعلمة والمكتسبة من خلال برامج التكوين، بالمقابل الايجابي من طرف المؤسسة سواء من حيث التعويضات المادية مثل زيادة الأجر أو

المعنوية منها مثلا الاحترام والتقدير والتقييم العادل والموضوعي لأدائهم، وعليه كل هذه الأمور تجعل مستوى الرضا عالي ومرتفع وهذا ما اقره أفراد عينة الدراسة فيما يخص هذا المتغير.

2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه يوجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وأدائهم عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

حيث أكدت هذه الدراسة على وجود اثر ايجابي ومباشر لانعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال.

ولقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت الدلالة الإحصائية عند اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد، وعليه يوجد هناك اثر ايجابي مباشر لانعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة اقل من 0,05 بمجمع صيدال، حيث دل معامل التفسير R^2 على أن هذه الانعكاسات لتطبيق ادارة المعرفة تفسر ما نسبته 68,5 % من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة كبيرة تبين أهمية هذه الآثار الايجابية والانعكاسات لإدارة المعرفة على مستويات الأداء البشري. تم تأكيد هذه الفرضية الثانية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المشتقة منها، أين أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت الدلالة الإحصائية لكل فرضية فرعية على حدا، بين المتغير المستقل وهو الانعكاسات المتمثلة في التعلم التنظيمي، وقبول التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي من جهة وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى، حيث تم تأكيد ما تم الوصل إليه في الجانب النظري من علاقات تأثير ايجابية مباشرة وقوية بين هذه المتغيرات.

3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: حيث نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه يوجد هناك أثر مباشر ضعيف ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.

حيث أكدت هذه الدراسة على وجود اثر ايجابي ومباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال.

ولقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت الدلالة الإحصائية عند اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وعليه يوجد هناك اثر ايجابي مباشر لإدارة المعرفة على أداء المورد البشري عند مستوى دلالة اقل من 0,05 بمجمع صيدال، حيث دل معامل التفسير R^2 على أن هذه ادارة المعرفة تفسر ما نسبته 19,5 % من التباين في المتغير التابع، وهي نسبة ضعيفة بين المتغيرين، مما شجع على اللجوء إلى اعتماد المتغيرات الوسيطة ودراسة العلاقة التأثيرية غير المباشرة بين المتغير المستقل ادارة المعرفة والتابع أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة الثلاث من خلال الفرضية الرئيسية الرابعة.

4- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: حيث نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الانعكاسات لتطبيق ادارة المعرفة مجتمعة كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

حيث أكدت هذه الدراسة على وجود اثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة الثلاث بمجمع صيدال.

حيث تم اعتماد تحليل المسار المساعد على اختبار الفرضيات الوسيطة حيث أتثبت نتائج التحليل الإحصائي ثبوت الدلالة الإحصائية عند مستوى أقل من 0,001، إضافة إلى أن مؤشرات جودة المطابقة لجميع نماذج تحليل المسار كانت جيدة، وكذلك قيم النسبة الحرجة C.R هي أكبر من 1,96 مما يدل على صحة الفرضية الرئيسية الرابعة. كما أن المتغيرين ادارة المعرفة MC وانعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية AOACHOST مجتمعة تفسر ما نسبته 64 % من التباين في المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية PRH، وهذه نسبة ايجابية وكبيرة توضح أهمية المتغيرات الوسيطة في زيادة قوة التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع.

خلاصة الفصل الخامس:

من خلال هذا الفصل الخامس تم التطرق إلى الدراسة الميدانية حول ادارة المعرفة كمتغير مستقل يتكون من اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة وهي العمليات الأربعة الأساسية التي تقوم عليها ادارة المعرفة، وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع، تتخلل هذه العلاقة التأثيرية متغيرات وسيطية معتمدة في هذه الدراسة وهي التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي.

ولقد اعتمد في هذه الدراسة على تحليل الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، أين تم توزيع 350 استمارة على عينة عشوائية من مجموع الموارد البشرية بمجمع صيدال لصناعة الدواء، تم اعتماد 305 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بمعدل استجابة قدره 96,2 %، وبعدها تم الترميز الأول والثاني لمتغيرات، محاور، وأبعاد وعبارات الإستبانة، والاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss v.20 و Amos v.20 في تحليل النتائج لمخرجات هاذين البرنامجين، حيث تبين من خلال دراسة اتجاهات عينة الدراسة نحو مختلف المحاور انه هناك موافقة على معظم عبارات الاستبيان مما انعكس ايجابيا على مؤشرات درجة الثبات والصدق، حيث ساعد التحليل العاملي التوكيدي في معرفة بعض مواضع الخلل وتصحيحها قبل الانتقال إلى بناء نماذج الدراسة باعتماد أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية، إضافة إلى استخدام أسلوب تحليل المسار Path analysis في بناء نماذج اختبار الفرضيات الوسيطة.

ولاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة تم استخدام معادلة تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لبرنامج Spss v.20، ولاختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثير غير المباشر تم استخدام تحليل المسار لبرنامج Amos v.20 والتأكد من توفر مؤشرات جودة المطابقة.

حيث توصلت الدراسة الميدانية إلى إثبات أنه يوجد هناك اثر ايجابي مباشر لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي من جهة أولى، كما تم إثبات انه يوجد هناك اثر ايجابي مباشر لكل من التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية من جهة ثانية، كما تم إثبات انه يوجد هناك اثر مباشر ضعيف لإدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من جهة ثالثة، إضافة إلى إثبات أنه يوجد هناك اثر ايجابي غير مباشر لتطبيق ادارة المعرفة على أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة الثلاث وهي التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، والرضا الوظيفي وتم استنتاج أن الأثر غير المباشر من خلال المتغيرات الوسيطة أقوى من الأثر المباشر.



خاتمة



يشهد العصر الذي نعيشه تغيرات هائلة شملت كافة مجالات المعرفة الإنسانية والتي تأتي في مقدمتها الاختراعات والابتكارات الناتجة عن التكنولوجيا المتطورة والعقول البشرية التي تقودها، وقد تطور الفكر الإداري العالمي من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة التي أصبحت محور ارتكاز العمل الإداري وهو ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة كمنهج إداري حديث يعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل والرشيد لمورد المعرفة ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسات ويرتكز على المعرفة من أجل تحسين أداء المؤسسات والذي لا يتحقق إلا بتحسين أداء الموارد البشرية لأن مستوى أداء أي مؤسسة إنما يتأثر بمستوى أداء وكفاءة الموارد البشرية العاملة فيها. ولا يمكن لهذا المورد أن يحقق نتائج ذات قيمة بمجرد توافره وتواجده، بل لابد دائماً من تدعيمه وتنميته واستغلال معارفه الظاهرة والكامنة، لذا ارتأينا إجراء هذه الدراسة التي ننف من خلالها على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

حيث انطلق البحث من مجموعة من التساؤلات ليتم انجازه خلال مراحل عديدة بدءاً بالقراءات الأدبية حول الموضوع وإخراج الفصول النظرية، فيما يتعلق بإدارة المعرفة، أداء الموارد البشرية، انعكاسات تطبيق إدارة المعرفة على الموارد البشرية وعلاقتها بأدائها، ثم تلتها الدراسة الميدانية والتي حاولنا فيها إسقاط المفاهيم النظرية حول دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية على مجمع صيدال جاءت في فصلين خصص الأول لإعطاء نظرة عامة عن مجمع صيدال لصناعة الدواء ثم الدراسة الإحصائية، وقد استعمل لأجل بلوغ هذا الهدف المنهج الاستقرائي، والاستمارة بالمقابلة والملاحظة والعمل مع عينة عشوائية من مجموع الأفراد العاملين بمجمع صيدال المؤسسة محل الدراسة الميدانية، أين تم استجوابهم حول موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد، وأسفرت هذه الدراسة عن نتائج مهمة سبق تقديمها في هذا البحث، ولا مانع من إعادة حوصلتها، ثم تقديم الاقتراحات وآفاق الدراسة كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري.

يمكن تلخيص أهم نتائج الجانب النظري في النقاط التالية:

- الأهمية الكبيرة لإدارة المعرفة كمدخل إداري حديث في صقل كفاءات ومهارات الموارد البشرية بالمؤسسات.
- تقوم إدارة المعرفة على مجموعة من المراحل تبدأ بتوليد المعرفة، خزن، توزيع ثم تطبيق المعرفة في المؤسسة.
- هناك عدة أنواع للمعرفة أهمها المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية.
- لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي على الأفراد العاملين بالمؤسسة والمتجلية في تنمية التعلم للأفراد، التكيف وقبول التغيير التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، والمساهمة في رفع مستويات الرضا لديهم.

- يعتبر الأداء البشري أحد أهم مصادر الأداء الكلي للمؤسسة فهو ناتج الجهود المبذولة والانجازات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق الأهداف المخططة.
- الأداء البشري هو دالة لأبعاد متعددة تسهم في تحسينه إذا ما توافرت من أهمها: المواظبة على العمل والمثابرة عليه، الدقة والجودة في الانجاز، التحفيز الذي يدفع الفرد لتوجيه سلوكه نحو تحقيق الهدف، والعمل بروح فريق العمل.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالجانب الميداني.

يمكن تلخيص أهم نتائج الجانب الميداني في النقاط التالية:

- تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى توفر وتبني مجمع صيدال لإدارة المعرفة وعملياتها الأساسية جاءت جيدة وفقا لمقياس الدراسة المعتمد.
- تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى توفر التعلم التنظيمي بمجمع صيدال جاءت جيدة وفقا لمقياس الدراسة المعتمد.
- تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى توفر قبول التغيير التنظيمي بمجمع صيدال جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة المعتمد.
- تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى توفر الرضا الوظيفي بمجمع صيدال جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة المعتمد.
- أظهرت الدراسة أن مستوى أداء الموارد البشرية بمجمع صيدال كان جيدا وفقا لمقياس الدراسة المعتمد.
- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال، مع تحقق كل فرضياتها الفرعية الثلاث التالية:
- أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة و قبول التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين ادارة المعرفة و الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.
- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين انعكاسات تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وأدائهم عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال، مع تحقق كل فرضياتها الفرعية الثلاث التالية:

- أ- الفرضية الفرعية الأولى: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين قبول التغيير التنظيمي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد هناك علاقة تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.
- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد هناك أثر مباشر ضعيف ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية عند مستوى دلالة sig أقل من 0,05 بمجمع صيدال.
- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية الرابعة والتي تنص على أنه يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الانعكاسات لتطبيق ادارة المعرفة مجتمعة كمتغير وسيط بمجمع صيدال، مع تحقق جميع فرضياتها الفرعية الثلاث التالية:
- أ- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التعلم التنظيمي كمتغير وسيط بمجمع صيدال.
- ب- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال قبول التغيير التنظيمي كمتغير وسيط بمجمع صيدال.
- ت- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ايجابي غير مباشر لإدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بمجمع صيدال.

ثالثاً: اقتراحات الدراسة.

- على ضوء هذه النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:
- يمكن اقتراح إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المجمع، تعنى بعمليات إدارة المعرفة التي تطرقنا إليها، لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى، وتعزيز تطبيقها.
- تحفيز مبادرات المعرفة من خلال الاعتراف بخبراء المعرفة وصناعها وتقدير خبرتهم ومعرفتهم إذ أنهم يشكلون بذلك روافع ودعامات الإدارة الناجحة.
- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.
- ينبغي أن يكون هناك تشجيع للأفراد للعاملين على تحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة والخبرات بينهم بوسائل متعددة.
- تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمجمع في سجلات وقواعد بيانات وحفظها وإتاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار.

- التوجه نحو بناء فرق العمل بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة، وتمازج الخبرات، ولا مركزية القرارات.
- على المجمع تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين.
- المجمع معني باستثمار طاقات الموارد البشرية وخلق بيئة تسمح بالتعلم ومعني بإدارة المعرفة التي تسهم بخلق رأس المال البشري.
- إعادة تأهيل وتكييف جميع وحدات ومصانع المجمع وفقاً للتكنولوجيا الحديثة كأداة داعمة لنجاح ادارة المعرفة.
- إزالة العقبات التي تحول دون نجاح عملية التغيير التنظيمي بالمجمع.
- نشر ثقافة التغيير التنظيمي وتقبله.
- على المجمع أن يداوم على دراسة الأجر الذي يتقاضاه العامل فيما إذا كان يراعي كافة تكاليف الحياة، وغلاء المعيشة دائماً، لأن العامل لا بد وأنه سيقوم بأداء عمله بشكل جيد ما دام يشعر برضا عن الأجر، وهذا من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء.
- إعادة النظر في آليات منح المكافآت والحوافز للموارد البشرية بالمجمع بالحد الذي يتماشى مع نظرائهم في مؤسسات أخرى، وبما يتناسب مع الجهد المبذول والنتائج المنجزة.
- الاهتمام أكثر بالموارد البشري عن طريق عقد اجتماعات ولقاءات مع مختلف العاملين، لأن هذه الاجتماعات خاصة تلك التي تعلقت بحلول مشاكل أو اتخاذ قرارات في مجالات معينة من شأنها أن تتيح للأفراد بأن يعبروا عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص المشاكل التي تعترضهم أو تعترض المؤسسة.
- تمكين الأفراد العاملين من الوقوف على جوانب القوة والضعف لديهم بشكل بناء ومستمر، من خلال أنظمة تعنى بقياس الأداء وفق معايير واضحة.
- تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت ومحفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين.
- اهتمام المجمع بالتكوين المستمر لمختلف فئات العمال، وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان تحيينها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء.
- ربط الصلة الوثيقة مع المحيط العلمي (الجامعات، مراكز البحث، مراكز التكوين، الباحثين والمبدعين)، وذلك من خلال المساهمة والإطلاع على آخر ما أنتجته هذه الهيئات البحثية، مع السعي لمحاولة إسقاطه على واقعها الخاص.
- توفير العناية اللازمة بالعنصر البشري، الذي يعتبر الأصل في إنتاج المعرفة وإدارة البحوث والدراسات.

رابعاً: آفاق الدراسة.

- معوقات تطبيق ادارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- دور ادارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز.
- اثر ادارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- التعلم التنظيمي وتنمية رأس المال البشري.
- دور الثقافة التنظيمية في دعم قبول التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- ادارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعرفة.




قائمة المراجع





الملاحق



أ - المراجع باللغة العربية:

الكتب.

1. القرآن الكريم.
2. إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة : الممارسات والمفاهيم ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
3. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
4. أبو بكر محمود الهوش، مقدمة في اقتصاديات المعلومات والمعرفة، دار المريخ للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2013.
5. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011.
6. أحمد نافع المدادحة، عدنان عبد الكريم الذيابات، اقتصاديات المعلومات والمعرفة، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
7. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة ، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
9. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر، 1986 .
10. احمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014.
11. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2007.
12. أحمد ماهر، التنظيم - الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005.
13. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2000.
14. أحمد محمد غنيم، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة العصرية، القاهرة - مصر، 2004.
15. أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر، 1999 .
16. أكرم سالم حسن الجنابي، ادارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
17. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
18. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.
19. المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت- لبنان، 1975.
20. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (العلوم السلوكية)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.

21. أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة - مصر، 2008 .
22. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006.
23. بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر، لبنان، 1982 .
24. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
25. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، ط 1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2009.
26. بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي، ط1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2005.
27. بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2009.
28. بهاء الدين المنجي العسكري، إنعام الحيالي، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان - الأردن، 2015.
29. ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2005.
30. جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، وعبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003.
31. جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006.
32. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2006.
33. جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 16.
34. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
35. جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية، ط1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية، الجزائر /مصر، 2015.
36. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
37. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.
38. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008.
39. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، دون طبعة، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014.
40. حسين موسى قاسم البناء، أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة، ط1، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية، الجزائر /مصر، 2015.

41. حمود خضير كاظم، السلوك الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
42. خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و الطباعة، عمان - الأردن، 2003.
43. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
44. خضر مصباح إسماعيل طيطي، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
45. خضير حمود وياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2007.
46. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
47. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
48. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان - الأردن، 2007.
49. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000.
50. خيرى كتانه، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات- العمليات الإدارية) منهج تحليلي، دار جرير، الأردن، 2008.
51. دافيد ولسون، ترجمة تحية عمارة، إستراتيجية التغيير، دار الفجر، القاهرة - مصر، 1999.
52. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014.
53. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية - مصر، 2003-2004.
54. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1999.
55. ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
56. رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، ط 1، نشر مشترك بين الدار الجامعية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية، الجزائر ومصر، 2015.
57. رشاد محمد الساعد، محمود جاسم الصميدعي، التسويق الدوائي مدخل استراتيجي تحليلي، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
58. رفعت عبد الحلیم الفاعوري، ادارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005.
59. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2011.
60. زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2009.
61. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ادارة الأعمال وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2012.
62. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
63. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.

64. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006 .
65. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الاداء، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2004.
66. سعد علي حمود العنزي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- منظور عالمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
67. سعد غالب ياسين، ادارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
68. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز وايد سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة- مصر، 2000.
69. سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ط 3، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
70. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط 1، دار مجدلاوي، عمان - الأردن، 2004 .
71. سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي عربي)، ط 31، دار الآداب، بيروت، 2003.
72. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر، ط1، عمان - الأردن، 2003.
73. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل، عمان - الأردن، 2003.
74. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن، 2007.
75. سيد محمد جاد الرب، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، ط 2، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2015.
76. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات المعاصرة في إدارة الأعمال - مناهج التميز التنافسي، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، مصر، 2015.
77. صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1995.
78. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2007.
79. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
80. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
81. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2005 .
82. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر، 2002.
83. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
84. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2007.
85. عادل الهادي حسن البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة و علاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط 1، دار الوراق، الأردن، 2010.
86. عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
87. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.

88. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.
89. عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري- منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1995.
90. عاطف جابر طه، نظم المعلومات للموارد البشرية، ط 1، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2014.
91. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
92. عابدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 2001.
93. عبد البارئ إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2003.
94. عبد البارئ إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين- منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2008.
95. عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط1، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة- مصر، 2007.
96. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي (المداخل- العمليات - الاستراتيجيات- دراسة حالة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
97. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
98. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
99. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
100. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة ، ط 3، دار المعرفة، عمان - الأردن، 2001.
101. عبد الفتاح العيسوي، نظرية المعرفة في الفكر الإسلامي، دار الوفاء، الإسكندرية، 2002.
102. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد ، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، جامعة المنصورة، 2002.
103. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.
104. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015.
105. عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر ، المنصورة- مصر، 2000.
106. عدادي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن، 2000.
107. عز الدين مرسي، النظريات والتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2014.
108. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2010.

109. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتطوير و التحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2003.
110. علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
111. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
112. علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة- مصر، 1985.
113. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
114. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
115. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة - مصر، 1995.
116. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2001 .
117. علي ذيب الأكلبي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
118. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2002-2003.
119. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 3، دار المسيرة للنشر و لتوزيع، الأردن، 2008.
120. علي غربي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2007.
121. علي محمد الخوري و آخرون، التعلم المؤسسي الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- مصر، 2015.
122. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2012.
123. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2013.
124. عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، ط 1، دار البداية، عمان - الأردن، 2011.
125. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، 2005.
126. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية (مدخل استراتيجي معاصر)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن، 2008.
127. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007 .
128. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار الجليس للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
129. فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2000.
130. فريدمان مايك، فن ومنهج القيادة الإستراتيجية، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
131. قاموس المحيط، المجلد الثاني، ط 2 ، دار إحياء التراث العربي، بيروت- لبنان، 1996.

132. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
133. كمال بو الشرش، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
134. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
135. ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013.
136. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016.
137. مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
138. مجبل لازم مسلم المالكي، هندسة المعرفة وإدارتها في البيئة الرقمية، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
139. مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة- جمهورية مصر العربية، 2014.
140. مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
141. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية، الإسماعيلية - مصر، 2005.
142. محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء التنظيمي، زمزم ناشرون وموزعون، عمان-الأردن، 2010.
143. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2007.
144. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2006.
145. محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006.
146. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2003.
147. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت - لبنان، 1993.
148. محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993.
149. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية- مصر، 1997.
150. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
151. محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2002.
152. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان - الأردن، 2003.
153. محمد محمد الهادي، نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، دار الشروق، بيروت، 1989.
154. محمد مرعي مرعي، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات، دار الرضا للنشر، دمشق، 2001.
155. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2000.

156. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005.
157. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2003-2004).
158. مصطفى يوسف كافي، الاقتصاد المعرفي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
159. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1999.
160. موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ - الوظائف - الممارسة)، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت - لبنان، 2005.
161. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، ط1، دار الكتاب الجامعي، بيروت - لبنان، 2014.
162. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، ط1، دار الكتاب الجامعي، بيروت - لبنان، 2014.
163. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000.
164. ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
165. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011.
166. نبيل إسماعيل رسلان، عملية قياس الأداء المؤسسي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
167. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
168. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015.
169. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع و عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
170. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
171. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الدار الأهلية، عمان - الأردن، 2005.
172. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات (مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة)، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
173. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.

أطروحات الدكتوراه.

1. الصادق بوشناق، الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية - حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.
2. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011.

3. بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية - دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لولاية وهران، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير، جامعة تلمسان - الجزائر، 2012-2013.
4. حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2، الجزائر، 2015-2016.
5. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر - باتنة، السنة الجامعية 2007-2008.
6. سي أحمد نذير، تقييم أداء الموارد البشرية و تفعيل تنافسية المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسستي سوناپراك و سيفيتال، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2012 - 2013.
7. صليحة بوضوردي، الإبداع كمدخل لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة الحاج لخضر - باتنة، 2014-2015.
8. عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، 2009.
9. محمد الباوي، دور التعلم التنظيمي في دعم و تعزيز تسيير المشاريع - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014-2015.
10. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005.
11. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة وتوظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
12. وهيبه داسي، اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013-2014.
13. يوسف بن حمودة، خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف - الجزائر، 2014-2015.

مذكرات الماجستير.

1. أحمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: عينة من المؤسسات الاقتصادية - بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، المركز الجامعي بالوادي، 2010-2011.
2. أفيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة ماجستير، جامعة سعد حلب، البليلة، 2007.
3. حنان شناق، تأثير الاستثمارات الأجنبية في قطاع الأدوية على الاقتصاد الجزائري- دراسة حالة شركة الكندي لصناعة الأدوية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
4. خليل علي خليل أبو جراد، الانتماء والرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، تخصص علم النفس، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2015.

5. سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحسين المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، 2008 .
6. صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين، 2011.
7. عرقابي عادل، هيكل الصناعة والميزة التنافسية – دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر خلال الفترة 2002-2008 ، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، قيم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة- الجزائر، 2009-2010.
8. عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر ، 2010.
9. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء- دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة- مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

المجلات.

1. بسام محمد أبو حشيش، زكي رمزي مرتجى، مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد التاسع عشر، العدد 02، غزة – فلسطين، 2011.
2. فاضل جميل طاهر، تأثير أبعاد التعلم المنظمي في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة – دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، الإصدار 64، جامعة بغداد – العراق، 2011.
3. إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل ، المجلد 34، العدد 110، 2012.
4. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة ، 2009 – 2010.
5. الصادق بوشنافة، صناعة الأدوية في الجزائر وتحديات تطبيق اتفاقية حقوق الملكية الفكرية- حالة مجمع صيدال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 05، جامعة المديّة- الجزائر، جويلية 2011.
6. العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية – دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، 2012.
7. بديعة يوسف عبد الرحمن، أمثال شهاب أحمد، الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة تحليلية في المكتبة المركزية لجامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 31، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت- العراق، 2014.
8. بريطل فطيمة الزهرة، أهمية التعلم التنظيمي في بناء المعارف التنظيمية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثامن عشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2015.
9. ثابت إحسان أحمد، الرضا الوظيفي على وفق بعض المتغيرات الشخصية لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في أقسام وكليات التربية الرياضية جامعة الموصل، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد 17، العدد 57، كلية التربية، جامعة الموصل، العراق، 2011.

10. ججيق عبد المالك، ججيق زكية، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي- دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 08، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، جوان 2015.
11. حاكم محسن وآخرون، زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي - دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 28، العراق، 2013.
12. حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلغاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، الأردن، 2015.
13. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015.
14. زيدي البشير، سعدي يحيى، جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي (دراسة حالة مجمع صيدال)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد التاسع، جامعة الوادي، 2016.
15. سناء عبد الكريم الخناق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2012.
16. شاكر جار الله وإباد فاضل محمد التميمي، أثر أساليب القيادة في التعلم التنظيمي - دراسة ميدانية في شركات القطاع الصناعي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 4، العدد 2، عمان - الأردن، 2008.
17. شهاب الدين حمد رفش، محمد عباس الربيعي، تأثير الرضا الوظيفي في نجاح المنظمات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 181، العدد 15، جامعة بابل- العراق، 2015.
18. طارق حسن محمد الأمين، التعلم التنظيمي وتقييم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، معهد الرياض- المملكة العربية السعودية، ماي 2006.
19. طاهر محسن منصور الغالبي، دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي، مجلة دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 7، جامعة البصرة، 2011.
20. عبد الرؤوف عز الدين، أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في عملية التغيير التنظيمي - دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، العدد 16، جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر، 2016.
21. عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، - دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات، (CPG) بقسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 6، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2010.
22. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر - بسكرة، نوفمبر 2001.

23. محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، عدد 01، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة - الجزائر، ديسمبر 2014.
24. منى رسول سلمان، الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي، مجلة دراسات تربوية، المجلد 04، العدد 15، وزارة التربية، العراق، 2011.
25. نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، الإصدار الثلاثون، الموارد البشرية الفكرية: الثروة الحقيقية لمجتمعات المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز - السعودية، 2012.
26. نحو مجتمع المعرفة، سلسلة دراسات يصدرها مركز الدراسات الإستراتيجية، الإصدار الثاني وثلاثون، نقل المعرفة، جامعة الملك عبد العزيز - السعودية، 2012.
27. وليد عبد اللطيف هوانه، مجلة الإدارة العامة، عدد 49، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1986.

الملتقيات والمؤتمرات.

1. حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية، القاهرة، 6-8 نوفمبر 2001.
2. الحميد برحومة، قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 10-11 نوفمبر 2005.
3. عبد المليك مزهوده، المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسيا، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة - الجزائر، 08-09 مارس 2005 .
4. عدنان مرزوق، دور البحث والتطوير في تعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية - حالة المجمع الصناعي صيدال، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف - الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
5. مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، مداخلة في ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة، 18 و 19 ماي 2011.
6. هالة أحمد صبري، العرب والمعرفة والمستقبل، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، عمان، 26-28 أبريل 2004.
7. هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء مميز في القطاع الحكومي، الرياض، نوفمبر 2009.
8. هدى صقر، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، القاهرة - مصر، أبريل 2002.

مصادر أخرى.

وثائق داخلية لمجمع صيدال.

Les Livres:

1. A.M.Firicelli, Sire B , Performance et Ressources Humaines, Economica, Paris, 1996.
2. Alain Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, Editions d'organisation, Paris, 2000.
3. Artine Maadani, Karim Said, management et pilotage de la performance, Hachette, Paris, 2009.
4. Bernard Martory, contrôle de gestion social :salaires, masse salarial, effectifs, compétences, performance , librairie Vuibert, Paris , 1999.
5. Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, Librairie, Paris, 1999.
6. Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Editions Nathan, Paris, 2000.
7. Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des Ressources humaines (pilotage social et performances) , 4^{ème} édition, Dunod , Paris, 2001.
8. Besseyere des horts, Gérer les ressources Humaines dans l'entreprise "Concept et outil" , Edition d'organisation, paris, 1992.
9. C.L Leboyer , évaluation du personnel, quelles méthodes choisir ?, les éditions d'organisation, Paris, 1994.
10. Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, 2^{ème} édition, éditions d'organisation, Paris, 2000.
11. Claude Alazard, Sabine SEPARI, contrôle de gestion manuel et application, dunod, Paris, 2007.
12. Delmond Marie Hélène, Petit Yves, Gautier Jean-Michel , Management des systèmes d'information, Dunod, Paris, 2003.
13. Didier Cazal Et Anne Dietrich, Compétences Et Savoirs : Entre GRH Et Stratégie, Les Cahiers De La Recherche, Claree, Janvier 2003.
14. Dimitri Weiss, les ressources humaines ,les éditions d'organisation, Paris, 2000.
15. Drucker Peter, L'avenir du Management Selon Drucker, éditions Village Mondiale, Paris,1999.
16. François Jakobiak, l'intelligence économique, édition d'organisation, France, 2004.
17. Françoise Rossion, transfert des savoir : stratégie moyens d'action, solutions adaptées à votre organisation, La voisier, Paris, 2008.
18. George R Terry, Stephen G franklin , Les principes du management. Edition economica, Paris,1985.
19. Gilles Bressy, christian konkuyt, Economie d'entreprise, Edition sirey, Paris, 1990.
20. Hubert K.Rampersad, Total Performance Scorecard, Springer, Paris, 2005.
21. Jacques Barreaux , Entreprise et performance globale, édition Economica, Paris,1997.
22. Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management: au cour de la performance, 3^{ed} , Ed d'organisation, Paris, 2001.
23. Jean Brilman, Les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, 3^{ème} tirage, édition d'organisations, Paris, 2000.
24. Jean François Soutenain, Management, édition Foucher, Paris, 2008.
25. Jean Mari Bruneau, Jean-François Pujus, le management des connaissances dans l'entreprise(ressources humaines et system d'information), préface de Jean-Pierre Bouyssonnie, édition d'organisation, Paris, 1992.
26. Jean Pierre et Amassasse Poulot: Stratigor Politique Générale Stratégie -Structure-Décision, 3^{ème} édition , Dunod, Paris, 1997.
27. Jean Supizet, Le Management de la performance durable, les éditions d'organisation, Paris, 2000.
28. Jean Yves Prax, Le Manuel du Knowledge Management, Dunod, France, 2003.

29. Le Petit Larousse , Editions Larousse , Paris, 2008 .
30. M.Sadeg , Management des entreprises publiques, les presses d'Alger, Alger, 1999.
31. Marcel Laflame, le Management : approche systémique, 3^{ème} édition Gaétan Morin, Canada, 1981.
32. Marie Tresanini, Evaluer les compétences, édition EMS Management et société colombelles, Paris, 2004.
33. Marie-Georges Filleau, Clotilde Marque-Rippoul, les théories de l'organisation et de l'entreprise, édition Marketing, Paris, 1999.
34. Maurice Moulin, Antoine Coquerel, Pharmacologie, 2^{ème} édition, édition Elsevier, France, 2002.
35. Michel Garvais , Contrôle de gestion, édition Economica , Paris, 1994.
36. Mitrani, M. Dalzied, A. Bernard, Des compétences et des hommes : le management des ressources humaines en Europe, les éditions d'organisation, Paris, 1982.
37. Pascal Paillé, Changement organisationnel et mobilisation des ressources humaines, L'Harmattan, Paris, 2003.
38. Patrick storhaye et partick bouvard, Le knowledge management, Editions EMS, Paris, 2002.
39. Petit et autres, Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaetan Morin, Québec, 2000.
40. Philippe Lorino , Méthodes et pratiques de la performance , Le pilotage par les processus et les compétences, 2^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris , 2001.
41. Pierre Romelaer, Gestion des ressources humaines, Armond colin, Paris, 1993.
42. R.Brousquet, Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
43. Robert Le Duff, Encyclopédie de la Gestion et du Management, édition Dalloz , Paris, 1999.
44. Shiimon Dolan, Tunia Saba, Susan Jackson, La gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratiques actuelles, 3^{ème} édition, Pearson éducation, Paris, 2002.
45. Teneau G, La résistance au changement organisationnel, perspectives sociocognitives, l'Harmattan, Paris, 2005.
46. William j et autres, La gestion des ressources humains, McGraw-Hill Education, Québec, 1985.
47. Yves Emery, François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, 1^{ère} édition, Presses polytechniques et universitaires romandes, France, 1999.
48. Yvon Mouglin, processus, Les outils d'optimisation de la performance, Editions d'organisation, Paris, 2004.

Thèse de doctorat :

1. Djida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: application aux incidents informatiques, Thèse de doctorat, Spécialité Documents Multimédia, Images et Systèmes d'Information Communicants, L'Institut National des Sciences Appliquées de Lyon, 2006.

Les revues :

1. Pascal Barillot, Pilotage de la performance et stratégie d'entreprise (l'exemple du tableau de Bord prospectif), Revue de gestion, France, 2000.
2. Saidal infos, Revue trimestrielle du group Saidal, N° 4, 4^{ème} Trimestre 2004.

Les rapports :

- 1- CNES: Commission population et besoins sociaux, le médicament plate-forme pour un débat social, Projet de rapport, Novembre 2001.
- 2- Rapport de gestion du Groupe SAIDAL 2009.
- 3- Rapport du conseil d'administration 2010.

- 4- Rapport du conseil d'administration 2011.
- 5- Rapport du conseil d'administration 2012.
- 6- Rapport du conseil d'administration 2013.
- 7- Rapport du conseil d'administration 2014.
- 8- Rapport du conseil d'administration 2015.

ت- المراجع باللغة الانجليزية:

Books :

- 1- Alben, A, & Elissaveta, G, A note on organizational learning and knowledge sharing in the context of communities of practice, Sofia University, Bulgaria, 2005.
- 2- Albraak Abdurrahman, Organizational change and innovation, unpublished scientific research, Riyadh, 2008.
- 3- Allen Verna, The Knowledge Evolution, Butterworth - Heinemann; MA, Boston, 2003.
- 4- Daft Richard L, Organization Theory and Design, 7th Ed, Collage Publishing Ohio, South Western, 2001.
- 5- David Schwartz, Encyclopedia of knowledge management, Idea Group Reference, USA, 2006.
- 6- Endres, A, Improving R & D Performance, the Juran Way, John Willey & Sons, New York, 1997.
- 7- Gareth R .Jones, Organizational Theory Design and Change, Pearson Edition International, America, 2007.
- 8- Harris, J and Henderson, A Better Mythology for System Design, Proceeding of the Conference on Human Factors in Computing Systems , AEM Press, New York, 1999.
- 9- Hair, J. F, Black, W.C, Babin, B. J. & Anderson, R. E, Multivariate Data Analysis - a Global Perspective, 7th ed, Prentice Hall, New Jersey, 2010.
- 10- Hellriegel, D et al, organization behavior, 9th edition, south western college, U.K, 2001.
- 11- Hislop, D. Knowledge Management in Organizations, 2nd ed, Oxford University Press, New York, 2009.
- 12- Hols apple, C. and M. Singh, The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness, Schema Press, Arlington , Texas, 2001.
- 13- Juoly O'Neil , ED.D & Victoria J. Marsick, Understanding Action Learning, ANACOM, New York, 2007.
- 14- Laudon, Kenneth & Laudon, Jane, Management Information System, Prentice Hall International Inc United State of America, 2007.
- 15- Market House Books, A Dictionary of Science, 5^{ème} edition, edition Oxford University Press, Londres, 2005.
- 16- Michael J Marquardt, Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning, 02nd edition , Davies-Black Publishing, USA , 2002.
- 17- Nonaka I, Takeuchi H, The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation, Oxford University Press, New York, 1995.
- 18- Peter Busch, Tacit Knowledge in organizational learning , IGI Publishing, New York, 2008.
- 19- T.H. Davenport and L. Prusak, Working Knowledge How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- 20- Tarrant, John. J, Drucker , The Man who Invented The corporated Society, Cahners Books, Boston, 1976.
- 21- Tompson J.L, Understanding Corporate Strategy, Thomson Learning, Australia, 2001.
- 22- Wind, J and Main, Y, Driving Change - How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century, kogah page, London, 1999.

Journal:


1. Atul Gupta and Jason MC Daniel, creating competitive advantage by effectively managing knowledge, A framework for knowledge management, Journal of knowledge management, volume 10, Number 4, 2006.
2. Hsiu Fen Lin, Knowledge sharing and firm innovation capability : an empirical study, International journal of manpower , Emerald Group Publishing Limited, Vol 28, N°3/4, 2007.
3. Ikujiro Nonaka , A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation, INFORMS, Organization Science , Vol 5, N° 1 Feb , 1994 .
4. Paul hendriks , Why share Knowledge ? the influence ICT the motivation for knowledge sharing, knowledge and process management , Research article, Vol 6,N°2, 1999.
5. Timothy S.Kiesseing & Others, exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional country, journal of world business, N°44, 2009.
6. Watkins Karen E, Marsick Victoria J, Making Learning Count! Diagnosing the Learning Culture in Organizations, Advances in Developing Human Resources, Vol 5, No 2, Thousand Oaks, Ca:Sage, May 2003.

Conferences:


1. Jennex M & Olfman L, Assessing Knowledge Management Success effectiveness models, proceedings of the 37th international Conference on system sciences, Hawaii, 2004.

ث - المواقع الالكترونية:

- 1- <http://www.larousse.fr/archives>. Larousse Médical, Paris, éd 2006.
- 2- <https://ar.wikipedia.org>.
- 3- <http://mawdoo3.com>.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 01 - الحاج لخضر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات

الملحق رقم 01: استمارة الدراسة باللغة العربية

استمارة بحث حول:

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمجمع صيدال)

السيد (ة) الفاضل (ة)

يطيب لي، أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم إعدادها وفقا لمقتضيات البحث العلمي، بهدف جمع المعلومات اللازمة لإتمام أطروحة دكتوراه والموسومة بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمجمع صيدال. ونظرا لأن أرائكم مهمة جدا حول هذا الموضوع، أتمس من سيادتكم التفضل بتعبئة هذه الاستمارة بعد قراءتها بكل عناية ووضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم وهذا مساعدة منكم لإنجاح هذا البحث، كما نؤكد لكم بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات التي تقدمونها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. أشكر لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم وأقدر بعمق المساعدة التي قدمتموها لانجاز هذا البحث.

ولكم مني أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذ الدكتور:

عمر شريف

إعداد الطالبة:

ليلي غضبان

السنة الجامعية 2017 - 2018

الجزء الأول: البيانات العامة.

يرجى التكرم بوضع الإشارة (x) أمام الاختيار المناسب.

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل تماما من 25 سنة من 25 إلى 34 سنة من 35 إلى 44 سنة
من 45 إلى 54 سنة 55 سنة فأكثر
- المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ثانوي ليسانس ماستر
دراسات عليا
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 16 سنة
من 17 إلى 22 سنة 23 سنة فأكثر
- المسمى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: إدارة المعرفة.

الرقم	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اكتساب وتوليد المعرفة. يعتمد مجمع صيدال في اكتساب وتوليد المعرفة على:						
01	تشجيع العمال على المشاركة في الندوات و ورشات العمل والملتقيات العلمية					
02	توفير جو وظروف عمل مناسبة تدعم نشاطات توليد وتقديم معارف جديدة					
03	تفاعل العمال مع بعضهم البعض (الحوار والنقاش مع بعض)					
04	استقطاب وجذب العمال من ذوي الخبرات والمهارات العالية					
05	الاستفادة من التجارب الناجحة والدروس والخبرات المتراكمة لديه					
تخزين المعرفة. يعتمد المجمع في تخزين المعرفة على:						
06	الأرشيف والمستندات الورقية (حول مجالات العمل، الإجراءات، القوانين والتعليمات)					
07	وسائل وأدوات إلكترونية حديثة (الحواسيب، الأقراص، قواعد بيانات إلكترونية...)					
08	المحافظة على العمال من ذوي الخبرة والمعرفة العالية					
09	التوثيق المستمر لتجارب وخبرات العمال وحفظها في قواعد المعرفة					
10	مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار					
تشارك وتحويل المعرفة. يتم تشارك وتحويل المعرفة في المجمع من خلال:						
11	تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (الانترنت، الانترنت، الاكسترانت)					
12	نشرات داخلية وتقارير، اللقاءات و ورشات العمل، الدورات التدريبية					
13	تحفيز وتشجيع العمال ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة (المخزنة)					

					في عقولهم)
					14 ثقافة المنظمة التي تشجع على العمل الجماعي وتبادل الأفكار
تطبيق المعرفة. يتم تطبيق المعرفة بمجمع صيدال من خلال:					
					15 تشجيع العمال على دمج المعرفة المكتسبة في أداء المهام وحل المشكلات اليومية
					16 القيام بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية
					17 تمكين العمال ومنحهم الحرية والصلاحيات والسلطات الكافية لتطبيق معارفهم الجديدة
					18 تقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة و تعديل أوجه القصور
					19 العمل على إزالة العوائق والإجراءات التي تحد من تطبيق المعرفة

المحور الثاني: التعلم التنظيمي. يعتمد مجمع صيدال التعلم التنظيمي من خلال:

الرقم	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
20	يتم تشجيع ودعم طلبات العمال بخصوص فرص التعلم والتدريب					
21	دعم برامج البحث والتطوير					
22	قيام المجمع بالشراكة مع مؤسسات أخرى قصد التعلم منها					
23	يتعلم الأفراد من خلال أدائهم لأعمالهم وتجاربيهم وأخطائهم ويستفيدون منها					
24	يسمح التعلم للعمال بمواجهة المشاكل بصورة منهجية علمية وواضحة					
25	يتم مكافأة العمال نظير تعلمهم المستمر					

المحور الثالث: قبول التغيير التنظيمي. يهدف مجمع صيدال إلى تحقيق قبول العمال للتغيير التنظيمي من خلال:

الرقم	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
26	نشر ثقافة التغيير من خلال توضيح وشرح أهدافه لكافة العمال وحثهم عليه					
27	التركيز على مشاركة العمال في التغيير والعمل بروح الفريق الواحد					
28	تقديم الحوافز المادية والمعنوية اللازمة للدفع نحو قبول التغيير					
29	تحسيس العمال بالأمان اتجاه التغييرات والتقليل من مخاوفهم					
30	العمل على إزالة العقبات والمشاكل التي تحول دون نجاح التغيير					
31	تثمين (تقدير) جهود العمال المبذولة في سبيل إنجاح عملية التغيير					
32	استخدام نتائج تقييم الأداء في تغيير نظم التوظيف والتدريب والأجور والمكافآت كإستراتيجية لدعم التغيير					

المحور الرابع: الرضا الوظيفي. يتحقق الرضا الوظيفي للعمال بالمجمع من خلال:

الرقم	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
33	تقديم أجور مغرية تتناسب مع الجهود المبذولة					
34	التوافق بين المؤهلات والقدرات العلمية مع متطلبات الوظيفة الحالية					
35	أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها معروفة وواضحة لديهم					
36	الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال وفي مختلف المستويات الإدارية					
37	الرضا عن نتائج تقييم أدائهم					
38	نظام الحوافز (المادية والمعنوية) مصمم بطريقة عادلة ومشجعة					
39	تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي وضمان الحقوق الوظيفية					

المحور الخامس: أداء الموارد البشرية (العمال).

الرقم	العبارة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
40	تقوم بتأدية الأعمال الموكلة إليك بالكفاءة والفعالية المطلوبة (على أكمل وجه وبطريقة صحيحة)					
41	تتميز بالجدية في أدائك لعملك وبذل الجهد والوقت في سبيل ذلك					
42	تتجز المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة					
43	لديك إلمام (دراية كافية) بواجباتك وصلاحياتك والمسؤوليات الموكلة إليك					
44	تسمح العملية التكوينية برفع مهاراتك وزيادة قدراتك على التعامل مع مختلف العقبات والمشكلات المهنية					
45	تشكل الحوافز المادية والمعنوية المقدمة بالمجمع دافعا قويا لجعلك تتميز في أدائك					
46	يساعد تفويض الصلاحيات لك في سرعة انجازك للأعمال					
47	يتم تقييم أدائك بناء على أسس علمية ومعايير واضحة					
48	يحقق لك تقييم الأداء الكشف عن الاحتياجات التدريبية في سبيل تحسين الأداء					
49	تراعي ادارة المجمع قدراتك ومهاراتك ومعارفك أثناء عملية تقييم الأداء					
50	تمثل المعلومات المرتردة عن تقييم أدائك مصدرا هاما للتحسين في مستوياته					
51	تدرك ادارة المجمع أن التحسين المستمر للمعارف هو الوسيلة الأفضل لتحسين أدائك					

شكرا لكم على تعاونكم.

République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université de Batna 01- el hadj Lakhder
Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion
Département des sciences de la gestion
Spécialisation: Economie appliquée et gestion d'organisation

الملحق رقم 02: استمارة الدراسة باللغة الفرنسية

Formulaire de recherche sur:

**Le rôle de la gestion des connaissances dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'institution économique
Étude de terrain au Groupe Saidal**

Madame, Monsieur:

Je voudrais mettre entre vos mains ce formulaire qui a été préparé conformément aux exigences de la recherche scientifique, en vue de recueillir les informations nécessaires pour compléter une thèse de doctorat dans le titre: **le rôle de la gestion des connaissances dans l'amélioration de la performance des ressources humaines de la Fondation économique- une étude sur le terrain du Groupe Saidal.**

Et parce que Votre opinion est très importante à ce sujet, je vous demande de remplir ce formulaire attentivement après l'avoir lu et de cocher (x) dans la case correspondant à votre opinion. Cela vous aide à faire de cette recherche un succès, tout en sachant que les opinions reçues resteront strictement confidentielles et serviront uniquement à la recherche scientifique.

Je vous remercie d'avance pour vos efforts et votre coopération et apprécie profondément l'aide que vous avez fournie pour compléter cette recherche.

Vous avez le plus grand respect et l'appréciation.

Préparation de l'étudiante:

Ghodbane Leila

Supervision du Dr:

Omar Charif

Année universitaire : 2017- 2018

Informations générales : S'il vous plaît veuillez mettre la référence (x) devant le choix approprié.

Sexe: Homme Femme

Âge: Complètement moins de 25 ans De 25 à 34 ans De 35 à 44 ans
De 45 à 54 ans 55 ans et plus

Niveau d'éducation: Moins que secondaire Secondaire Baccalauréat
Master Des études supérieures

Années d'expérience: Moins de 5 ans De 5 à 10 ans De 11 à 16 ans
De 17 à 22 ans 23 ans et plus

Titre du poste: Cadre Agent de maîtrise Agent d'exécution

Les axes :

Le premier axe : gestion des connaissances.

N ^o	La phrase	Fortement d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Fortement pas d'accord
Acquisition et génération de connaissances Le groupe est basé sur l'acquisition et la génération de connaissances sur:						
01	Encourager les travailleurs de participer à des séminaires et des ateliers et des conférences scientifiques					
02	Fournir une atmosphère et des conditions de travail appropriées qui soutiennent les activités de production et de fourniture de nouvelles connaissances					
03	L'interaction des travailleurs entre eux (dialogue et discussion avec certains)					
04	Polarisation et attirer les travailleurs qui sont très expérimentés et qualifiés					
05	Profitez des expériences réussies et accumulées, des leçons					
Stockage des connaissances : le groupe prend en charge le stockage des connaissances sur:						
06	Archives et documents papier (sur les domaines de travail, les procédures, les lois et les instructions)					
07	Outils électroniques modernes (ordinateurs, disques, bases de données électroniques ...)					
08	Préserver les travailleurs ayant de l'expérience et des connaissances élevées en tant que stocks de connaissances					
09	Documentation continue des expériences des travailleurs et de leur préservation dans des bases de connaissances					
10	Examiner les connaissances stockées et les mettre à jour en permanence					
Partager et transformer les connaissances. Les connaissances dans le groupe sont partagées à travers:						
11	Technologies modernes de l'information et de la communication (Internet, Intranet, Extranet)					
12	Bulletins internes et rapports, réunions et ateliers, cours de formation					
13	Motiver et encourager les travailleurs ayant des connaissances à les libérer (stockées dans leur esprit)					
14	La culture de l'organisation qui favorise le travail d'équipe et l'échange d'idées					
Application de la connaissance. La connaissance est appliquée au groupe Saidal à travers:						

15	Encourager les travailleurs à intégrer les connaissances acquises dans l'exécution des tâches et la résolution des problèmes quotidiens.					
16	Diriger, guider et transformer les connaissances en procédures et pratiques quotidiennes					
17	Habiliter les travailleurs et leur donner la liberté, les pouvoirs et les autorités pour appliquer leurs nouvelles connaissances					
18	Évaluation du rendement pour déterminer dans quelle mesure les connaissances ont été appliquées et pour corriger les lacunes					
19	Travailler pour éliminer les obstacles et les actions qui limitent l'application des connaissances					

Le deuxième axe: l'apprentissage organisationnel. organisationnel à travers:

Le Groupe saidal adopte un apprentissage

N°	La phrase	Fortement D'accord	D'accord	Neutre	Pas D'accord	Fortement pas D'accord
20	Les demandes d'apprentissage et de formation des employés sont encouragées et soutenues					
21	Soutenir les programmes de Recherche et développement					
22	L'association en partenariat avec d'autres institutions pour apprendre d'elles					
23	Les individus apprennent par leur travail, leur expérience, leurs erreurs et en profiter					
24	L'apprentissage permet aux travailleurs d'affronter les problèmes de manière systématique et scientifique					
25	Les travailleurs sont récompensés pour leur apprentissage continu					

Le troisième axe: l'acceptation du changement organisationnel.

Le but du groupe saidal est d'amener les travailleurs à accepter le changement organisationnel à travers:

N°	La phrase	Fortement D'accord	D'accord	Neutre	Pas D'accord	Fortement pas D'accord
26	Diffuser la culture du changement en clarifiant et en expliquant ses objectifs à tous les travailleurs et en les exhortant à le faire					
27	Mettre l'accent sur la participation des travailleurs au changement et au travail d'équipe					
28	Fournir les incitations matérielles et morales nécessaires pour pousser vers l'acceptation du changement					
29	Sensibiliser les travailleurs aux changements de sécurité et réduire leurs craintes					
30	Travailler pour éliminer les obstacles et les problèmes qui empêchent un changement réussi					
31	Évaluation (appréciation) des efforts des travailleurs afin de faire réussir le processus de changement					
32	Utiliser les résultats de l'évaluation du rendement pour changer les systèmes d'emploi, de formation, de rémunération et de récompense en tant que stratégie pour soutenir le changement					

Quatrième Axe: Satisfaction au travail.
atteinte grâce à:

La satisfaction au travail des travailleurs du groupe est

N°	La phrase	Fortement D'accord	D'accord	Neutre	Pas D'accord	Fortement Pas D'accord
33	Fournir des salaires attractifs à la mesure des efforts consentis					
34	Compatibilité des qualifications et des capacités scientifiques avec les exigences actuelles du poste					
35	La réglementation du travail, les lois et procédures en place sont bien connues et claires					
36	Respect et appréciation mutuelle entre les travailleurs et à divers niveaux de gestion					
37	Satisfaction sur les résultats de leur évaluation de la performance					
38	Le Système de motivation (Matériel et moral) est conçu de manière juste et encourageante					
39	Atteindre la sécurité, la stabilité fonctionnelle et garantir les droits fonctionnels					

Le cinquième axe: la performance des ressources humaines (travailleurs).

N°	La phrase	Fortement D'accord	D'accord	Neutre	Pas D'accord	Fortement Pas D'accord
40	Vous effectuez le travail qui vous est confié avec l'efficacité et l'efficience requises (de la manière la plus complète et correcte)					
41	Soyez sérieux dans votre performance pour votre travail et faites l'effort et le temps de le faire					
42	Les fonctions sont effectuées selon les normes de qualité requises					
43	Vous avez une connaissance adéquate de vos devoirs, pouvoirs et responsabilités					
44	Le processus de formation vous permet d'augmenter vos compétences et augmenter votre capacité à faire face à divers obstacles et problèmes professionnels					
45	Les motivations matérielles et morales fournies par le groupe sont un puissant moteur pour vous permettre de bien performer					
46	La délégation de pouvoir à vous aide à accélérer votre activité					
47	Votre performance est évaluée en fonction de Fondements scientifiques et critères clairs					
48	L'évaluation des performances vous aidera à identifier les besoins de formation pour améliorer la performance					
49	La direction du groupe prend en compte vos capacités, compétences et connaissances Pendant l'opération d'évaluation du performance					
50	Les commentaires sur l'évaluation de votre performance constituent une ressource importante Pour améliorer ses niveaux					
51	La direction du groupe comprend que l'amélioration continue des connaissances est le meilleur moyen d'améliorer votre performance					

EFFECTIFS INSCRITS PAR GROUPE SOCIOPROFESSIONNEL
MOIS DE SEPTEMBRE 2017

الملحق رقم 05: الموارد البشرية بجمع صيدال سنة 2017

1- Sites de Production :

Site	EFFECTIF/ GSP			CADRE			MAÎTRISE			EXÉCUTION			TOTAL			
	Prévus	Inscrits		Prévus	Inscrits		Prévus	Inscrits		Prévus	Inscrits		Prévus	Inscrits		
		CDI	CDD		%	CDI		CDD	%		CDI	CDD		%	CDI	CDD
Site Médéa	113	107	5	116	157	149	1	96	430	160	100	87	700	416	106	94
Effectif Antibiotical D.A.I.P		19								116				135		
Site El Harrach	78	81		104	30	80		267	70	43		61	178	204	0	115
Site Gué de Constantine	144	128		89	224	86		83	215	219		102	583	533	0	91
Site Cherchell	68	44		65	67	31		46	34	16		47	169	91	0	54
Site Dar El Beida	139	128	0	92	219	177		81	129	129		100	487	434	0	89
Site Constantine	134	132		99	84	62		74	87	65		75	305	259	0	85
Site Annaba	45	36		80	46	39		85	51	41		80	142	112	0	82
Effectif Annaba D.A.I.P						4									4	
Filiale IBERAL	5	4		80	16	15		94	5	2	3	100	26	6	12	92
Effectif IBERAL D.A.I.P		0				6				0					6	
Filiale Somedical	50	46		96	11	15		136	57	42	3	91	118	103	3	96
Effectif Somedical D.A.I.P										7					7	
Total Sites de Production	776	706	5	97	854	735	10	88	1078	717	106	88	2708	2158	121	90
Effectif D.A.I.P		19				10				123					152	