



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمؤسسة

دراسة حالة مديرية الموارد المائية - عين تموشنت -

من إعداد الطالب:

منقوشي عيسى

تحت إشراف الأستاذة :

د.العشابي فاطيمة زهرة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الأستاذ (ة):	أ. أوجامع ابراهيم	أستاذ مساعد "أ"	جامعة عين تموشنت	رئيسا
الأستاذ (ة):	د. العشابي فاطيمة زهرة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة عين تموشنت	مشرفا
الأستاذ (ة):	د. غرزي سليمة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمؤسسة

دراسة حالة مديرية الموارد المائية - عين تموشنت -

من إعداد الطالب:

منقوشي عيسى

تحت إشراف الأستاذة :

د.العشابي فاطيمة زهرة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الأستاذ (ة):	أ. أوجامع ابراهيم	أستاذ مساعد "أ"	جامعة عين تموشنت	رئيسا
الأستاذ (ة):	د. العشابي فاطيمة زهرة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة عين تموشنت	مشرفا
الأستاذ (ة):	د. غرزي سليمة	أستاذة محاضرة "أ"	جامعة عين تموشنت	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023

كلمة شكر

قال الله تعالى: "شهد الله أنه لا إله إلا هو والملائكة وأولو العلم بالقسط لا إله إلا هو العزيز الحكيم"

صدق الله العظيم - الآية 18 من سورة آل عمران -

نشكر الله العلي القدير الذي أعاننا على إتمام ذا العمل بتوفيقه وقدرته ونحمده حمدا كثيرا مباركا فيه، كما نتقدم بالشكر الجزل لاستاذتنا الفاضلة: **العشايي فاطمية زهرة** قبولها الإشراف على هذا العمل وتوجيهاتها القيمة، وتشجيعها لنا من أجل مواصلة إثراء البحث، كما ونتقدم بخالص الشكر للجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

كما نوجه شكرنا الخالص لأساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علوم التسيير، وإلى كل عمال مديرية الموارد المائية لعين تموشنت وفي الأخير أشكر كل من ساهم في إنجاح هذه المذكرة.

اهداء

الحمد لله الذی أعاننا بالعلم وزیننا بالحلم وأکرمننا بالتقوی وأجملنا بالعافیة.

أهدی هذا العمل إلى:

والدی الکریمین أطال الله فی عمرهما ومتعهما بالصحة والعافیة، واللذان كانت دعوتهما لله عز وجل سببا فی إمدادی بالقوة والعزيمة لأکمل مشواری الدرasi وأصل إلى ما أنا فیه الآن.

إلى إخوتی الأعزاء

وإلى جمیع الأهل والأقارب

إلى كل أصدقاء الدرب وإلى كل زملائی

إلى كل من علمنی ولو حرفا واحدا

وإلى من رفع معنویاتی فی ساعة الضیق والعسرة وشجعنی علی المضي قدما بكل صدق

إلى جمیع الذین أحبهم

إلى كل هؤلاء أهدی ثمرة جهدي

عیسی

فهرس المحتويات

اهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الملخص

المقدمة العامة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة المعرفة والأداء التنظيمي

تمهيد : 2

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي 3

المطلب الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة..... 3

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء التنظيمي..... 17

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء التنظيمي..... 20

المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء التنظيمي..... 20

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية لإظهار الفجوة البحثية..... 22

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الموارد المائية عين تموشنت

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الموارد المائية عين تموشنت..... 26

المطلب الأول: تعريف مديرية الموارد المائية ومهامها الرئيسية..... 26

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية..... 31

المطلب الأول: الطريقة والأدوات..... 31

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة..... 37

خاتمة الفصل: 50

خاتمة 50

المراجع 54

الملاحق 57

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	جدول المقارنة بين الدراسة الحالية ونتائج الدراسة السابقة	(1-1)
32	الإستبيانات الموزعة والإستبيانات المسترجعة	(2-1)
32	سلم ليكرت الخماسي	(3-1)
33	فئات مقياس ليكرت Likert الخماسي ودلالاتها	(4-1)
34	معامل ألفا كرونباخ	(1-2)
35	معامل الارتباط بين عبارات بعد توليد المعرفة	(2-2)
35	معامل الارتباط بين عبارات بعد تخزين المعرفة	(3-2)
36	معامل الارتباط بين عبارات بعد نشر المعرفة	(4-2)
36	معامل الارتباط بين عبارات بعد تطبيق المعرفة	(5-2)
37	معامل الارتباط بين عبارات متغير الأداء التنظيمي للمؤسسة	(6-2)
38	جنس العمال	(1-3)
39	الفئة العمرية للعمال	(2-3)
40	المستوى التعليمي للعمال	(3-3)
41	سنوات الخبرة لدى العمال	(4-3)
42	تحليل نتائج عبارات المحور الأول بعد توليد المعرفة	(1-4)
43	تحليل نتائج عبارات المحور الأول بعد توليد المعرفة	(2-4)
44	تحليل نتائج عبارات المحور الأول بعد نشر المعرفة	(3-4)
45	تحليل نتائج عبارات المحور الأول بعد تطبيق المعرفة	(4-4)
47	تحليل نتائج عبارات المحور الثاني الأداء التنظيمي	(5-4)
49	تحليل معامل الارتباط	(1-5)
49	تحليل التباين الاحادي	(2-5)
50	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط	(3-5)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	الهيكل العنكبوتي	(1-1)
28	الشكل الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية	(2-1)
38	دائرة نسبية تمثل جنس العمال	(1-2)
39	دائرة نسبية تمثل الفئة العمرية للعمال	(2-2)
40	دائرة نسبية تمثل المستوى التعليمي للعمال	(3-2)
41	دائرة نسبية تمثل سنوات الخبرة المهنية	(4-2)

الملخصات

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال تعريف إدارة المعرفة وتقديم الإطار النظري للأداء التنظيمي، كما تم الاعتماد على دراسة حالة عن مديرية الموارد المائية عين تموشنت في جانب التطبيقي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي قصد وصف متغيرات الدراسة ومعالجة موضوع البحث، وبينت نتائج الدراسة أن هناك أثر إيجابي لإدارة المعرفة على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية والعمل على تحقيق أداء تنظيمي متميز.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي، الكفاءة، متميز.

الملخص باللغة الإنجليزية

The study aimed to determine the impact of knowledge management on organizational performance within Algerian institutions. This is done by defining knowledge management and presenting the theoretical framework for organizational performance. A case study was also relied upon on the Water Resources Directorate of Ain Temouchent in the applied aspect. The study used the descriptive analytical method in order to describe the variables of the study and address the research topic. The results of the study showed that there is a positive impact of knowledge management on the efficiency and effectiveness of internal operations and working to achieve outstanding organizational performance.

Keyword: Knowledge management, Organizational performance, Efficiency, Featured.

المقدمة العامة

تعد المعرفة مصدر تميز المنظمات وأساس ارتقائها ونجاحها لاسيما أنها تعتبر أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف للمنظمات وربط إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي، وهو من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث يقترن نجاح المنظمة بمدى قدرتها على خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلي الاحتياجات وتحقيق الأهداف.

ويعد الأداء التنظيمي جوهر أنشطة أي مؤسسة ويعرف بأنه فعالية المؤسسة في تحقيق غرضها، وهناك أبعاد ومعايير لا بد من توفرها على أداء المؤسسة، فالأهمية الأساسية للأداء التنظيمي هي توسيع مفهوم الأداء وعدم التركيز على بعد واحد أو طرف واحد فقط.

إن المورد البشري يعتبر العنصر الأساسي لتنفيذ جميع سياسات وبرامج المنظمة، وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي الأداء التنظيمي وقياسه لاتخاذ إجراءات مختلفة لتحسين هذا الأداء عن طريق عملية تقييم الأداء من أجل تحديد مكامن النقص، نقاط الضعف وضبط الاحتياجات المعرفية الواجب التخطيط لدعمها بتصميم برامج ملائمة لسد العجز ورفع وتحسين مستوى الأداء مستقبلا.

أولاً: إشكالية الدراسة

أصبحت إدارة المعرفة مورد أساسي لتحسين الأداء وتطويره، حيث أصبح هناك تركيز واضح في انعكاس المعرفة على الأفراد وأدائهم، ومن هذا المنطلق سيتم دراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للعاملين بمديرية الموارد المائية -عين تموشنت- وعليه تبرز معالم إشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي:

-ما مدى تأثير إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي للعاملين بمديرية الموارد المائية عين تموشنت؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

السؤال الأول: ماذا نعني بإدارة المعرفة؟

السؤال الثاني: ما هي الأهمية الأساسية للأداء التنظيمي؟

السؤال الثالث: هل يوجد فروقات بين إجابات العينة على دور إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي حسب المتغيرات الشخصية؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

يمكننا صياغة الفرضية العامة لهذه الدراسة على الشكل التالي:

◀ لإدارة المعرفة دور في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

والتي بدورها تتفرع لفرضيات جزئية كالآتي:

- الفرضية الأولى: نعني بإدارة المعرفة ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.
- الفرضية الثانية: الأهمية الأساسية للأداء التنظيمي هي توسيع مفهوم الأداء وعدم التركيز على بعد واحد أو طرف واحد فقط.
- الفرضية الثالثة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في دور أثر لإدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

رابعا: أهمية الدراسة

✓ الأهمية العلمية:

- أ). تسليط الضوء أكثر على كل من مفهومي إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، كمصطلحين من شأنهما إضفاء قيمة مضافة على العمليات الإدارية في الأجهزة العمومية، بالأخص فيما يتعلق بمسائل ترشيد العمليات الإدارية والمالية، تعظيم مردودية مختلف الموارد وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
- ب). تناول هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة ومدى تأثيره في تحسين الأداء التنظيمي للعاملين عموما، والعاملين في حقل الإدارة العمومية والقطاع العام بالجزائر على وجه التحديد.
- ج). إسهام النتائج والتوصيات التي ستخلص إليها الدراسة الحالية حول أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في الإدارة العامة والقطاع العام عموما في فتح مجالات بحثية جديدة من شأنها إثراء المادة العلمية في مجالات التسيير العمومي.

- ✓ الأهمية العملية: وتبرز من خلال مساهمة النتائج التي ستخلص إليها الدراسة الحالية في اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة لتوسيع تطبيق إدارة المعرفة داخل كل الأجهزة الحكومية والإدارات العمومية، لتحقيق أداء تنظيمي من شأنه أن يزيد من فعالية المورد البشري الذي أصبح يشكل الثروة الحقيقية للمؤسسات في الوقت

الراهن، وذلك من خلال تزويد صناع القرار الإداري بعملية تمكنهم من الاستفادة من إدارة المعرفة كمدخل إداري جديد انطلاقاً من الدراسة الحالية التي نحاول من خلالها دراسة حالة مديرية الموارد المائية لعين تموشنت.

خامساً: أهداف الدراسة

- التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في اكتساب، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة ومستويات الأداء التنظيمي بمديرية الموارد المائية عين تموشنت.
- التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بمديرية الموارد المائية عين تموشنت خصوصاً، وبالمؤسسات والهيئات الإدارية على وجه العموم.
- الخروج بتوصيات تسهم في تعزيز بناء نموذج إدارة المعرفة يساعد على رفع مستوى الأداء التنظيمي بمختلف المؤسسات والهيئات الإدارية.

سادساً: المنهج المتبع

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسة، وذلك من خلال وصف كل متغيرات الدراسة من أبعاد إدارة المعرفة كعناصر الأداء التنظيمي وصفاً كمياً وكيف يقوم على جمع المعلومات كالبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول الظاهرة المدروسة، مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفرضيات م خلال إجراء دراسة ميدانية حول أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في مديرية الموارد المائية عين تموشنت.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع

- هذا الموضوع يدخل ضمن مجال تخصصي.
- توفر الرغبة والاهتمام لدراسة الموضوع.
- أهمية الموضوع خاصة في ظل زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية وتأثير إدارة المعرفة في تميز وتفوق هذه الأخيرة.

ثامنا: حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: دراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، من خلال التطرق لكل من إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي والعلاقة بين المتغيرين.

الحدود المكانية: تندرج الدراسة ضمن أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي داخل المؤسسات الجزائرية وقد تم اختيار مديرية الموارد المائية عين تموشنت كدراسة حالة.

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة من 25 فيفري إلى غاية 18 ماي 2023.

تاسعا: الدراسات السابقة

✓ الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة :

● دراسة توفيق صراع، تحت عنوان "إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2014/2013.

● دراسة ليمى غضبان، إيمان عريف، "أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.

✓ الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي:

● دراسة لبراش عبد السلام، "أثر العمليات الإدارية الإسلامية على الأداء التنظيمي"، 2019/2018.

● دراسة لجربي السبتي، "سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي"، 2017/2016.

عاشرا: تقسيمات الدراسة

في إطار معالجة موضوع الدراسة المتعلقة بأثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي قد تم تقسيم البحث إلى:

- الفصل الأول: عرضت فيه الإطار النظري للمتغيرين والدراسات السابقة لهما.
- الفصل الثاني: عرض فيه الجانب التطبيقي، تحليل الدراسة التطبيقية والنتائج والمقترحات.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة
المعرفة والأداء التنظيمي

تمهيد

تعد إدارة المعرفة منهجًا شاملاً يشمل العناصر البشرية والتقنية والمؤسسية. فهي لا تعتمد فقط على التكنولوجيا، بل تشمل أيضًا توجيهات وسياسات المؤسسة وثقافتها التنظيمية. يتم التركيز على تحسين العمليات وتعزيز التعلم المستمر وتوفير بيئة تشجع على تبادل المعرفة والابتكار.

تشير الأدبيات الحالية إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي. عندما تكون المؤسسات قادرة على تحويل المعرفة الضمنية والخارجية إلى رأس مال معرفي مستدام، يمكنها تحسين قدرتها على الابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكيف مع التغيرات في السوق والبيئة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة المعرفة في تحسين تعاون الفرق وتشجيع التعلم التنظيمي وتعزيز الأداء الفردي والجماعي.

ومع ذلك، فإن مفهوم إدارة المعرفة لا يزال يعاني من قلة الفهم والتطبيق العملي في العديد من المؤسسات. قد يواجه المديرين والموظفون تحديات في إدارة وتنظيم المعرفة وتعزيز تبادلها واستخدامها بفاعلية. لذلك يعد هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة للباحثين وللمؤسسات الراغبة في تحسين أدائها التنظيمي وتعزيز قدرتها على المنافسة.

من خلال هذا البحث سنقوم باستكشاف تأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي من خلال دراسة العلاقة بين تطبيق إدارة المعرفة ومؤشرات متنوعة للأداء التنظيمي، و سيتم تحليل الآليات والعوامل التي تؤثر في هذه العلاقة، بالإضافة إلى استكشاف التحديات التي قد تواجهها المؤسسات أثناء تنفيذ إدارة المعرفة.

وفي هذا الفصل سنتناول مبحثين رئيسيين على النحو التالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي

المطلب الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة

في الوقت الحاضر، شهد العالم تغييراً اقتصادياً واجتماعياً ملحوظاً يساهم بشكل كبير في ظهور مجتمعات المعرفة. وقد أثرت هذه التغيرات على قرارات الأفراد والمنظمات، حيث أصبحت المعرفة جزءاً أساسياً من رأس المال الذي يمتلكونه. وبالتالي، ظهر نمط إداري جديد يهدف إلى مواكبة تلك التغيرات في العصر الحديث. فإدارة المعرفة أصبحت العنصر الأساسي الذي يميز المنظمات ويخلق لها الثروة.

في هذا المطلب، سنتطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة، وأهدافها، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها.

الفرع الأول : مفهوم و أهمية إدارة المعرفة

1. مفهوم إدارة المعرفة :

◀ تعيش المؤسسات المختلفة الباحثة عن التميز في عصرنا الحالي هاجسا يتمثل في التجديد والابتكار لتبقى صامدة أمام التغيرات المختلفة، وهنا يأتي دور المستفيد من إدارة المعرفة التي يوظفها في تعزيز الابتكار والإبداع باعتبارهما عنصرا فاعلان للتفوق على المنافسين، وتعد إدارة المعرفة من التوجهات التي يهتم بها علم الإدارة، والتي تزامن الاهتمام بها مع تداول مفهوم رأس مال الفكري منذ منتصف سبعينيات القرن الماضي، وهناك من تناول إدارة المعرفة من زاوية المنظمات والمجتمعات وأشار إليها بأنها تلك الجهود التي تبذل من أجل إتمام عدد من الوظائف و هي تحصيل المعرفة و اكتسابها و توزيعها و إيصالها و تفسيرها و توظيفها و استثمارها.¹

◀ وعرفها **wing** : على أنها مجموعة من المداخل و العمليات الواضحة و المحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها و السلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها و تحديد المنتجات والاستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها وبالتالي

¹. بن قسيمة بريكة، دحيري شيما، "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة"، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2020-2021، ص.11.

فن إدارة المعرفة هي فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براءة و ذكاء مع الإضافة أيضا على أنها مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الاستراتيجية طويلة المدى.²

◀ يرى شو **chou**: أن إدارة المعرفة هي عملية مستمرة بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفاعلية والابتكارية من أجل اكتساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والالتزام العملاء.³

◀ ومن التعاريف السابقة نعرف إدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

2. أهمية إدارة المعرفة :

تكمّن أهمية إدارة المعرفة في المعرفة نفسها، في ظل الدور الكبير الذي تلعبه اليوم في مختلف المؤسسات الحديثة، تقول الباحثة ستيوارت Stewart المؤسسة الاقتصادية الحديثة ليست تلك التي تقوم بعملية الإنتاج فحسب بل هي تلك التي تقوم أيضا على مزاوله عمليات الإبداع، وهذا ينطوي على استخدام المعارف أي المعلومات العلمية والتكنولوجيا باستخدام قدراتها ومواردها البشرية إدارة معارفها)، لهذا فالإدارة المعرفة بالغ الأهمية في السير الحسن للمؤسسات الاقتصادية، ويمكن أن نلخصها كما يلي :

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجهوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي
- تعد عملية نظامية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

² مقراني أشرف، "أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي دراسة حالة في وكالة أليانس للتأمينات أم البواقي"، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، ص ص13-14.

³ نضال محمد الرطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص29

- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوفر منها وتطويرها. والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتوالدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة وجديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
- تساهم في تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.⁴

الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها.

1- عمليات إدارة المعرفة :

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وخبزها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

ولقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وإن كان أغلبهم قد أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة ثم تطبيق المعرفة.

1-1- تشخيص المعرفة: يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية

⁴ مجدي النوري، "محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة دراسة حالة مؤسسة البريد المسيلة"، مذكرة ماستر، السنة الجامعية 2010-2011، صص 21-22.

الاستثمار المعرفي الجديد، وكذلك من نتائج عملية التشخيص اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم.⁵

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

1-2- تحديد أهداف المعرفة: تدرك المنظمات - لاسيما الصناعية منها - أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضاً أن لهذه الوسيلة أهدافاً معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق.⁶

1-3- توليد المعرفة: تشير عملية توليد المعرفة إلى تلك العمليات التي تعني شراء، امتصاص، اسر، ابتكار، اكتشاف، اكتساب، واستحواذ المعرفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى التعرف على المعارف والكفاءات المفيدة والتي تحتاج المنظمة لإدارتها، وخاصة الكشف عن المعرفة الضمنية الموجودة لدى الكفاءات العاملة بالمنظمة.⁷

1-4- تخزين المعرفة: باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات

صلاحي الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005 ص 68⁵

Claire Beyou. **Manager Les Connaissances**, (France : Laisons, 2003), p 39⁶

⁷ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، (ط 1 ؛ عمان : إثراء للنشر والتوزيع، 2008) ص 28

التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة، أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.⁸

1-5- توزيع المعرفة: المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:⁹

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت).
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب .

1-6- تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة، والتطبيق. إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed cycle)، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:¹⁰

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية.

⁸ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 76 .

⁹ صلاح الدين الكبيسي، المرجع السابق، ص ص 78 - 79 .

Wiig،Karl،Knowledge Management Foundations (Arlington: Schema Press، 2003)p07.¹⁰

- مبادرات العمل.
- مقترحات الخبير الداخلي.
- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.
- التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

2-متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة. وبصفة عامة، فإن مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:

2-1- الهياكل التنظيمية:

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.

ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف، ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة¹¹.

وكذلك الأمر بالنسبة للهيكل المتعدد التقسيم الذي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي. ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجين مختلفين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين.

أما الهيكل المصنوعي، فالهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما

Liebowitz، Jay (1999). Knowledge Management Handbook، Washington، D.C.: CRC Press،2000،p.45.¹¹

بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم. ويرى البعض عدم مواءمته لإدارة فعالة للمعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة، ولا يستطيع الحياد عنها فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصالات مفتوحة.

وعلى الرغم من عيوب الهيكل المصفوفي، فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة. ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم، وهذا معناه إمكانية لتبادل المعرفة داخل المنظمة وتوافق أكثر بين الثقافة التنظيمية والبيئة المحيطة.

وإلى جانب الأشكال السابقة، هناك هياكل أكثر ملائمة لإدارة المعرفة مثل الأفقية إلى مالا نهاية، وشبكة العنكبوت، والهياكل المعكوسة، وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية Infinitely Flat بقلة عدد المستويات بها، بالمقارنة بالتنظيم الهرمي. وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة.

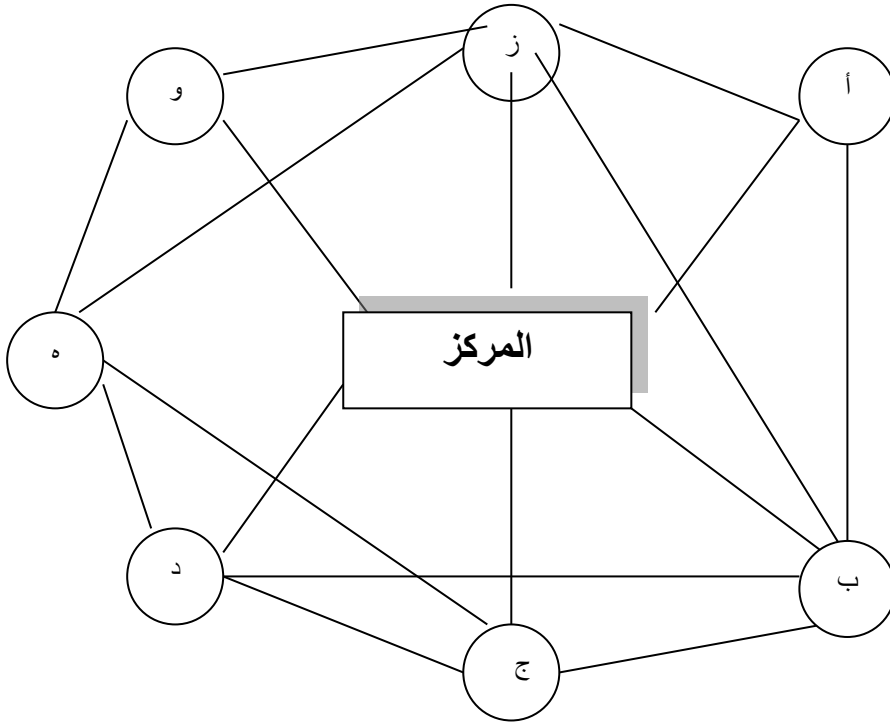
ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدة بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود، يكون تبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

أما الهيكل الشبكي (العنكبوت) Network or Spiders Web، فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة، ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت"، وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة (الشكل رقم 1). وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو ال Hierarchy ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة، وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضاً مع الوحدات الأخرى.

ويمكننا القول بصفة عامة إن الهيكل العنكبوتي يعمل بكفاءة عندما يكون هناك احتياج إلى معرفة وخبرة عالية في

الأطراف والفروع، وحيث تكون هناك حاجة للاتصال بين الأطراف ببعضها البعض لتبادل الخبرات وحيث يكون الإبداع والمرونة أهم من كفاءة المركز وسيطرته على التنظيم.

الشكل رقم (1-1) الهيكل العنكبوتي



المصدر: Marquardt، Michael، Building the Learning Organization، op-cit،p.193

وتوجد المنظمات المعكوسة *Inverted Organizations* في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة . ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأساً على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة، وفي هذا الهيكل، يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من الناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم، ليمدوهم بالمعلومات، وليرشدوهم. ويحتاج هذا النوع من التنظيم إلى تكنولوجيا مساندة على درجة عالية من التقنية والتخصص كما يجب أن

يكون هناك تأكيد دام لتنفيذ القواعد التنظيمية، وتمكين للعاملين، وذلك لأن عدم وجود سلطة رسمية واضحة قد يكون غير مقبول من قبل المديرين، وذلك قد يثير المشاكل، وقد يظن الخط الأمامي للمنظمة من كثرة الاهتمام به، أنه متخصص إلى حد كبير ويبدأ في اتخاذ القرارات، وقد يصبح من الصعب السيطرة عليه.

ولذلك يتطلب تحول أية منظمة إلى مثل هذا الهيكل التنظيمي المعكوس إلى وجود نظام خاص يدرب العاملين تدريجياً على أدوارهم الجديدة، لكي يتكيفوا ويتفهموا التغييرات أثناء نمو المنظمة إلى تنظيم آخر لم يعتادوه من قبل، وبالطبع يحتاج ذلك إلى أنظمة جديدة في قياس الأداء ونظم مكافآت جديدة وذلك كي لا يستمر العاملون في الأداء طبقاً لقياس الأداء التقليدي.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة، مثل:

* 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 ويشترك الجميع في تخليقها.

* التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

وقد قامت شركة روفر Rover الإنجليزية للسيارات بإنشاء إدارة تعلم كما تبنت هيكلاً تنظيمياً مرناً وأفقياً يتناسب مع العمل كفريق ومع عمل كل فرد بمرونة واستقلالية، وقد استطاعت الشركة أن تتحول من شركة خاسرة إلى شركة لها مكانتها العالمية في خلال خمس سنوات، بفضل تبنيها واهتمامها بالمعرفة.

وفي عام 1991، كانت شركة ناشيونال سيمكوندكتور National Semiconductor - شركة تعمل في مجال التكنولوجيا - تعاني تعثراً، حيث وصل حجم خسائرها إلى 150 مليون دولار في العام، وكانت تتمتع بمركزية شديدة وبهيكل تنظيمي هرمي، وكان من مشاكل الشركة أن المعلومات لا يتم تداولها والمشاركة فيها في المنظمة، ولحل هذه المشاكل، تم تعيين قيادة جديدة للشركة قررت التركيز على إدارة المعرفة في المنظمة. وبعد أقل من 4 سنوات، تحسن موقف الشركة كثيراً، حيث أصبحت إيراداتها 2 مليار دولار وبلغت أرباحها 130 مليون دولار.

ومن الأشياء الملفتة التي حدثت خلال هذه السنوات الأربعة، أن الهيكل التنظيمي للشركة أصبح أكثر أفقية ومرونة.¹²

2-2- الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل ايجابية لإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.¹³

كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة.¹⁴

وهنا لا بد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها، ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة.

وتأكيداً لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، عملت شركة روفر Rover الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة. فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من

Marquardi، Michael، Building the Learning Organization، op-cit،p.193¹²

McDermott & O'Dell، “Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge “ . The Journal of Knowledge¹³ Management، January، 2001 5 (1) PP. 76 – 78

Cook & Yanow in Cohen & Sproull(eds.) Organizational Learning، Learning، Thousands Oaks : Sage¹⁴ Publications، 1995، p. 439

الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة، كما قامت إدارة شركة ناشيونال سيمي كون دكتور Semi-conductor National بتنظيم ورش عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين.¹⁵

2-3- دور القيادة في إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة Trait Theory، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد Behavioral Theories، فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.¹⁶

وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية Situational Theory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fiedler Contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.¹⁷

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches. ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: 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. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة،

London : ، Symbolic and Postmodern Perspectives، Mary Jo. Organization Theory : Modern، Hatch p. 205، 1977، Oxford¹⁵ University Press

¹⁶د. المرسي وإدريس، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2005، ص 551

New Jersey : prentice ، Essentials of Organization Behavior، Stephen (2000)، Robbins p.131¹⁷، 2000، Hall

والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر.¹⁸

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة 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 أموراً جامدة وثابتة.¹⁹

2-4- تكنولوجيا المعلومات:

لتكنولوجيا المعلومات دور مهم في تطوير وتنمية المنظمات منذ أوائل التسعينيات، من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة، وقد مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل (21): فالمرحلة الأولى التي بدأت في عام 1992، وعلى كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات، لمنع إعادة تدوير العجلة، بمعنى البداية من حيث انتهى الآخرون وعد البدء من نقطة البداية كل مرة، وقد بدأت هذه المرحلة حوالي عام 1992 وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة للمشاريع وقواعد بيانات جديدة لأفضل الممارسات العملية، الخ.

كما بدأت المرحلة الثانية بعد ذلك بالتركيز على العميل، وكان هدفها هو استخدام كل ما لدي المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل، وكان تخزين البيانات هو محور كل العمليات، ولم يكن هناك تفاعل مع متلقي المعرفة. أما المرحلة الثانية (1999-2001) والتي تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات، يقوم المستخدم بالتفاعل معها، كما أصبحت هناك التجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية E-business، والمعاملات البنكية.. الخ. وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها. وقد بدأت المرحلة الرابعة في عام 2001، حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات. وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد، والبيئة الداخلية.. الخ. بمعنى أن التركيز على البنية الأساسية مقارنة بالتركيز على

¹⁸علاء أحمد، القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005، ص 68

¹⁹ De Geus. Aric. The Living Company Harvard Business Review (Boston Harvard Business School Publishing Corp March-April. 1996)

البنية الأساسية التكنولوجية في المراحل الثلاث السابقة.²⁰

وتوفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل: شبكة المعلومات، والشبكة الداخلية Internet، وبرنامج تصفح Browsers، ومخازن البيانات، ومصفاة البيانات Data Filer، وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات.

ولكي تكون هناك عملية مستمرة لتبادل المعرفة يجب أن تتوفر أربعة شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، والقدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام، والتعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عن التأكد من وجود تناقضات.²¹

وكان انتشار المتصفح Browser بداية ظهور أنظمة إدارة المعرفة. وهذه النظم مختلفة ومتنوعة، فهي لا تتكون من تكنولوجيا واحدة، ولكنها عبارة عن مجموعة من الفهارس وبرامج استرجاع المعلومات وبرامج أخرى تعالج المعلومات لتكون مناسبة لمستخدميها، وهذا النظام يجب أن يخدم الجميع في المنظمة من إداريين وأفراد ومستشارين، وفي بعض الأحوال العملاء والمراقبين، ومحتويات نظام إدارة المعرفة يجب أن ينظر إليها كأصل ثابت لكل منظمة، وهو لا يتم ابتكاره أو صنعه وتنميته لغرض معين، ولكن يجب أن يبقى كأساس لكل منظمة، مع الأخذ في الاعتبار أنه يجب أن يحقق مواصفات معينة في الجودة، والحداثة، والعمومية، والشمولية، يناسب التغيرات والتطورات، السهولة في الاستعمال من قبل العاملين كلهم.

وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المنظمة في تحقيق اتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى، من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة.

ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الاليكتروني إلى مزيد من التعلم، من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار، والقدرة على الحصول على المعرفة وتخزينها. ومع حتمية وجود كل هذه الوظائف والإمكانيات أصبح هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المنظمات التي تهتم بإدارة المعرفة، وهي مدير

p. 2²⁰, 1996 and updated 2001, Karl. What is Knowledge Management, Sveiby London: Knowledge Management Systems: Theory & practice, in Barnes (ed., Alavi & Liedner P. 26, 2002, Thomson²¹ Kearing

المعرفة Chief Knowledge Office Knowledge Department Manager، ويقوم مدير المعرفة بالآتي²²:

- نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر.
- تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، مما يتطلب معرفة عالية بتكنولوجيا المعلومات، بالإضافة إلى التنظيم والعلاقات التنظيمية.
- الاتصال بين موردي المعرفة والمعلومات الخارجية والمنظمة.
- التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، وان تكون لديه خبرة كافية بمجالات إعادة الهندسة، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، وإدارة التغيير وتنمية المنظمات، لأن كل ما سبق يتطلب كل هذه المواصفات.

²²Liebowitz، Knowledge Management Hand book، Washington، CRC Press، D.C.: 1999، p56

المطلب الثاني: الإطار النظري للأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي المفهوم الذي يزيد الأداء العام للمؤسسة، بدعت القدرة على إرضاء وبريق أهداف متعددة، فالأداء التنظيمي مفهوم قياسي شامل، يبحث عن فهم تعقد مفهوم أداء المؤسسات، يركز على فرضية أنه من غير الممكن تقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة على قاعدة مؤشر واحد أو أداء يبعد واحد.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

1. تعريف الأداء:

◀ يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها، أو يشبع الفرد بما تتطلبها الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بت الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.²³

◀ يقصد بالأداء: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المنظمة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة.²⁴

◀ ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو النتيجة التي يحققها الفرد حسب المهام المطلوبة منه والطريقة المستعملة في تحقيق هذه المهام.

2- أبعاد الأداء:

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيها يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ

²³عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرهما على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة لمرع الشفاء الطبي، بحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2009م ص47

²⁴حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الثامن، جوان 2012 ص150

في الحساب الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق الأداء مفهوم شامل، إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي²⁵:

2-1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد بالأداء التنظيمي والطرق والكيفيات التي تعتمد المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، 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 يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

2-2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرتم المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي في مواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية عن الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات،... الخ)

الفرع الثاني: تعريف الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو المفهوم الذي يريد تحديد الأداء العام للمؤسسة، بمعنى القدرة على إرضاء وتحقيق أهداف متعددة، الأداء التنظيمي مفهوم غير معياري أي قياسي شامل، يبحث عن فهم تعقد مفهوم أداء المنظمات.

²⁵ الشبح الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، العدد 07، 2009-2010، ص ص 218-219

هذه المقاربة تركز على فرضية انو من غير الممكن تقييم الأداء الحقيقي للمؤسسة على قاعدة مؤشر واحد أو أداء ببعده واحد.

فالأهمية الأساسية للأداء التنظيمي هو توسيع مفهوم الأداء وعدم التركيز على بعد واحد أو طرف واحد فقط فحتمية وجود تعارض بين أهداف أطراف المصالح يجعل من الضروري إعادة التفكير في الفكرة الأساسية التي تقوم على تعظيم مصالح المساهمين، الذي قد يكون على حساب مصالح الأطراف الأخرى.²⁶

هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد²⁷:

◀ **الأداء المالي:** وهو المفهوم الضيق لأداء الأعمال والذي يركز على استخدام المالية كنمو المبيعات والربحية.
 ◀ **الأداء المالي والأداء التشغيلي:** وهو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساساً على العقلانية في التوجه نحو أفضل استخدام للموارد المتاحة، وفي المجالات التي تعطي أكبر المدردات المؤشرات، فضلاً عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشر التشغيلية كالحصة السوقية وتقديم منتجات جديدة.

◀ **الفاعلية التنظيمية:** وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي، إذ يشتمل على انو المعيار الذي يعكس درجة لصاح المنظمة في تحقيق أهدافها والتي تسعى لتحقيقها، قدرتها على التكيف مع البيئة.

كما يمكن الإشارة إلى أن نجاح المنظمة في الوصول إلى مستوى فعال في أدائها يتوقف على بعض العوامل منها²⁸:

- وجود رؤية قيادية واضحة من الإدارة العليا.
- وجود طرق عمل فعالة.
- وجود قوة عمل ملتزمة، مؤهلة، مدفوعة بشدة نحو العمل.
- الاستجابة العالية للفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة.
- القدرة والقابلية للاستجابة بسرعة.
- تبني منهج الإدارة المبنية على القيمة.

²⁶ جريبي السبتي، سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي، أطروحة الدكتوراه تسويق وإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016-2017، ص 26

²⁷ م.م. ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، لرة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثاني والعشرون، 2009، ص 114

²⁸ المرجع السابق، ص 417-418

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بإدارة المعرفة و الأداء التنظيمي.

المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة و الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة.

1.دراسة توفيق صراع، تحت عنوان"إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي"،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي 2014/2013.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحقيق الجودة التعميمية،بلغت عينة الدراسة 32 أستاذ، وقد تم إتباع المنهج الوصفي لتأصيل المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها و تأثيرها على جودة التعليم العالي، كما تم استخدام المنهج التاريخي لعرض تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على الاستبيان ثم القيام بعملية التحليل الإحصائي بواسطة SPSS، والخروج بنتيجة أن الكلية محل الدراسة تعتمد على الكثير من المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وأن هناك علاقة قوية بين المتغيرين.

2.دراسة ليلى غضبان، إيمان عريف،"أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء وقد تم اختيار عينة الدراسة 100 فردا من جميع عمال المؤسسة، وبينت الدراسة أنه يوجد أثر ضعيف لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني:الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء التنظيمي.

1- دراسة لبراش عبد السلام،"أثر العمليات الإدارية الإسلامية على الأداء التنظيمي"، 2019/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فعالية العمليات الإدارية الإسلامية على الأداء التنظيمي، التعرف على العمليات الإدارية الإسلامية،تحديد طرق الأداء التنظيمي والمنهج المستخدم للدراسة هو المنهج الوصفي .

ومن أهم نتائج الدراسة:

-الأداء التنظيمي الجيد ناتج عن عمليات إدارية فعالة.

-الاعتماد على الشريعة الإسلامية في الإدارة أحسن حل في تنمية الأداء التنظيمي.

2- دراسة لجريبي السبتي، "سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي"، 2017/2016.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة استكشاف العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء التنظيمي في عينة من المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال الأهداف التالية: تحليل مفهوم الأداء التنظيمي، تعقيده وأبعاده، مصادر تحقيقه ونماذج قياسه، التعرف على الأداء التنظيمي بأبعاده في المؤسسات الجزائرية، معرفة أثر ممارسات مرونة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، وواقع ذلك في المؤسسات الجزائرية والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعاده مجتمعاً على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعاً، من خلال الاختبار الفردي لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أبعاد مرونة الأداء التنظيمي اتضح مرونة ممارسات تسيير الموارد البشرية تؤثر في الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي (قيمة وأداء الموارد البشرية، استمرارية المؤسسة، شرعية المؤسسة، والفعالية الاقتصادية)، مرونة الكمية تؤثر فقط في بعد واحد من أبعاد الأداء التنظيمي وهو الفعالية الاقتصادية، مرونة الكفاءات والمرونة السلوكية لم يظهر لهم تأثير ذو دلالة إحصائية على أي بعد من الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية لإظهار الفجوة البحثية.

الجدول رقم (1-1): جدول المقارنة بين الدراسة الحالية ونتائج الدراسة السابقة

نتائج الدراسة	الدراسة الحالية		الدراسات السابقة
	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	
الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة			
الخروج بنتيجة أن الكلية محل الدراسة تعتمد على الكثير من المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وأن هناك علاقة قوية بين المتغيرين.	استخدام المنهج التاريخي لعرض تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر	إعتمد على الاستبيان ثم القيام بعملية التحليل الإحصائي بواسطة SPSS	1-دراسة توفيق صراع 2014، تحت عنوان "إدارة المعرفة و دورها في تحقيق جودة التعليم العالي"
بينت الدراسة أنه يوجد أثر ضعيف لإدارة المعرفة على الأداء الوظيفي	المنهج الاستنباطي (الاستقراء).	اعتمدت هذه الدراسة على الإستبيان كأداة لتقييم الجودة.	2-دراسة ليمى غضبان، إيمان عريف 2018، "أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي"
الدراسات المتعلقة بالأداء التنظيمي			
الاعتماد على الشريعة الإسلامية في الإدارة أحسن حل في تنمية الأداء التنظيمي	المنهج المستخدم للدراسة هو المنهج الوصفي.	تحديد طرق الأداء التنظيمي	1-دراسة لبراش عبد السلام، "أثر العمليات الإدارية الإسلامية على الأداء التنظيمي" 2019
هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة على الأداء التنظيمي بأبعاده مجتمعة	الاختبار الفردي لأثر أبعاد مرونة الموارد البشرية على أبعاد مرونة الأداء التنظيمي	والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي	2-دراسة لجريبي السبتي 2017، "سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي"

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الموارد المائية

عين تموشنت

تمهيد

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة في مديرية الموارد المائية عين تموشنت، وسيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال مديرية الموارد المائية عين تموشنت نموذجاً للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسات وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الموارد المائية عين تموشنت.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الموارد المائية عين تموشنت.

المطلب الأول: تعريف مديرية الموارد المائية ومهامها الرئيسية.

الفرع الأول: تعريف ونشأة مديرية الموارد المائية.

مديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، متكونة من المديرية الأم وثمانية فروع لها، موزعة على تراب الولاية، في كل من : المالح . الكيحل . بني صاف . العامرية . حمام بوحجر . عين الأربعاء . ولهاصة .

تقع المديرية الأم لولاية عين تموشنت في الحي الإداري الذي يضم مجموعة من المديريات والإدارات، كمديرية الفلاحة، النقل، الطاقة، المناجم، الولاية ... إلخ ... تأسست سنة 1985، بعد أن استقلت عن ولاية سيدي بلعباس في نفس السنة، ومن سنة 1987 إلى غاية 1989 كانت المديرية تسمى بمديرية تطوير الري (DDHA)، ثم تحول اسمها إلى مديرية الري من سنة 1989 إلى غاية سنة 2011 . وبعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 02-187 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 هجري الموافق ل 26 ماي سنة 2002 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الري الولائية وعملها، نص في المادة 02 منه على استبدال عبارات مديريات الري الولائية والوزير المكلف بالري والأقسام الفرعية الخاصة بالري المنصوص عليها في احكام المرسوم التنفيذي رقم 02-187 المذكور أعلاه بمديرية الموارد المائية الولائية والوزير المكلف بالموارد المائية والأقسام الفرعية الخاصة بالموارد المائية.

تعمل المديرية بواسطة فروعها ومصالحها على النهوض بالموارد المائي والحرص على تزويد الولاية بالمياه الصالحة للشرب بصفة منتظمة وعقلانية وضمن وسائل التطهير والصيانة الشاملة.

الفرع الثاني: المهام الرئيسية لمديرية الموارد المائية.

✓ تكلف مديرية الموارد المائية بالمهام التي حددت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02 - 187

المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1423 الموافق ل هـ 26 ماي 2002 م الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الموارد المائية الولائية وعملها المتمثل فيما يلي :

- ✓ السهر على الحفاظ على الموارد المائية وصيانتها وحمايتها واستعمالها العقلاني.
- ✓ جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بالنشاطات الخاصة بالبحث عن المياه واستغلالها وإنتاجها، وتخزينها، وتوزيعها، سواء كانت موجهة للاستعمال المنزلي أو الصناعي أو الفلاحي.
- ✓ السهر على تطبيق التنظيم في مجال الموارد المائية.
- ✓ السهر على تطبيق ومتابعة التنظيم في مجال تطوير المنشآت الخاصة بالتزويد بالمياه الصالحة للشرب والتطهير والري وهيئتها واستغلالها وصيانتها.
- ✓ مسك فهرس نقاط المياه الموجودة على مستوى الولاية، ومتابعة الدراسات والأبحاث التي تساعد على معرفة أحسن للموارد المائية السطحية والجوفية.
- ✓ جمع البيانات الضرورية لإعداد الحصائل الختامية لبرامج التزويد بمياه الشرب والتطهير والري الفلاحي.
- ✓ ضمان إدارة المنشآت ومتابعة تنفيذ المشاريع التي لم تكن موضوع تفويض.

تسعى مديريةية الموارد المائية إلى القيام بالمهام المسندة إليها على أحسن وجه، عن طريق مصالحها، حيث

تضمن حسب خصوصياتها وأهمية المهام الموكلة إليها خمس مصالح، هي :

* مصلحة إدارة الوسائل.

* مصلحة التطهير.

* مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب.

* مصلحة تعبئة الموارد المائية.

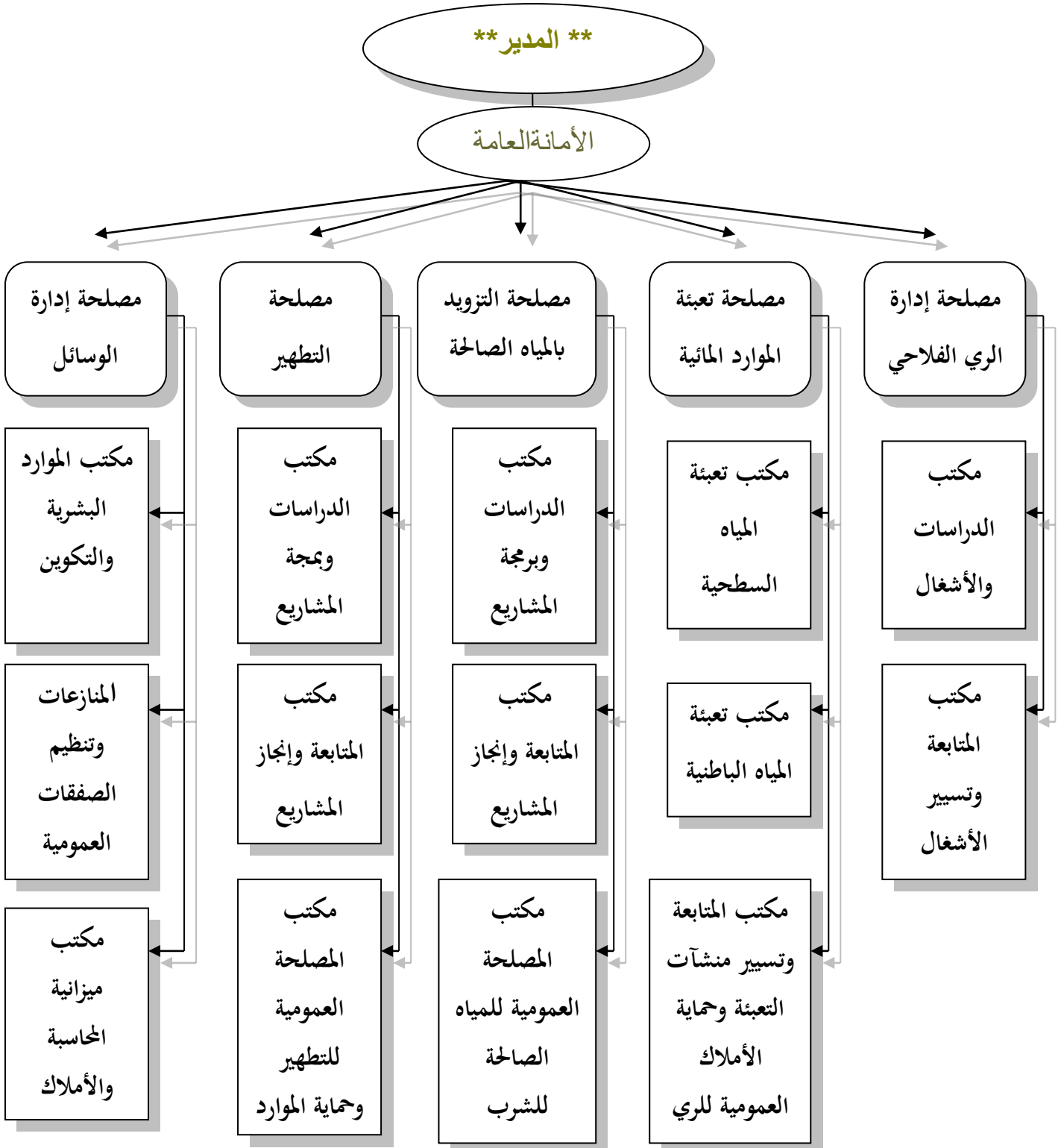
* مصلحة الري الفلاحي.

عن طريق هذه المصالح تسعى المديرية إلى القيام بالمهام المسندة إليها على أحسن وجه، والتي يتم توضيحها

من خلال المخطط.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية ومهام مصلحة إدارة الوسائل.

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية:



1- مهام مصلحة إدارة الوسائل:

✓ من بين مهام مصلحة إدارة الوسائل هي مايلي:

- المشاركة في إعداد ميزانية التجهيز والتسيير وتنفيذها.
- تسيير الأملاك والمحافظة عليها.
- إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية وتكوين المستخدمين.
- الإطلاع ومتابعة شؤون المنازعات.

✓ وتتكون مصلحة إدارة الوسائل من 3 ثلاثة مكاتب :

- مكتب الميزانية والمحاسبة والأملاك.
- مكتب المنازعات والتنظيم والصفقات العمومية.
- مكتب الموارد البشرية والتكوين.

الفرع الرابع: وظائف مكتب الموارد البشرية والتكوين.

1- الحفظ والفهرسة:

- الأمر بمهمة.
- إقرار بالعمل : توضح بأن صاحبها لا يزال يعمل بالمديرية.
- شهادة العمل : يحتاجها الموظف لدى التقاعد أو عند الانتقال للعمل بمؤسسة أخرى.
- وثيقة تغيير المنصب : وثيقة يستخدمها المعني لتغيير منصب العمل، وذلك إثر اطلاع المدير عليها.
- القرارات.
- شهادة عقد العمل.

وتعتمد مديرية الموارد المائية في حفظها للوثائق في معظم الأحيان على علب الحفظ، وترتيبها ترتيبا تاريخيا حسب الأشهر، وتضع كل الأوراق والمستندات التي مر عليها زمن معين في غرفة الأرشيف، وتضطر للعودة إليها عند الحاجة، وتستعمل أدوات المساعدة وتتمثل في: جهاز الحاسوب . آلة الطباعة . الفاكس . الهاتف . الهاتف الداخلي . دليل الهاتف الداخلي.

2- المراسلات والتقارير:

يتم الاهتمام بصياغة الرسائل وردود الرسائل الواردة على المديرية، والملاحظ على رسائل المديرية عدم الإكثار من الجمل الإفتتاحية والختامية.

أما التقارير، فتوجد أنواع عدة، منها :

- ✓ تقرير عن كل شهر يخص كل مصلحة في المديرية، يضم عدد الغيابات، عدد العمال، التنصيب، التقاعد، نفقات مهمة، والساعات الإضافية.
- ✓ تقارير الاجتماعات.
- ✓ تقارير عن الحوادث.

3- الإعداد للسفريات :

بما أن مدير المديرية مسؤول عن إبرام الصفقات وإنجاز المعاملات الخاصة بالمديرية، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، فإنه وبحكم طبيعة عمله يتحتم عليه السفر إلى مناطق مختلفة لحضور الاجتماعات واللقاءات الخاصة بالعمل، والتي تكون معظمها بالجزائر العاصمة.

في هذه الحالة يتم تجهيز وثيقة الأمر بمهمة للمدير التي يحل بموجبها مسؤول آخر محل المدير خلال فترة غيابه.

- تجهيز وثيقة Note d'intérim

- تجهيز كل الوثائق والأوراق والمستندات المتعلقة بالمهمة، والتي يحتاجها المدير.
- وعند غياب المدير يتم العمل بطريقة معتادة، وتحت إشراف المدير المناوب.²⁹

²⁹السيد بن عامر محمد رئيس مصلحة إدارة الوسائل.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: الطريقة والأدوات.

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة من خلال دراسة حالة موظفي مديرية الموارد المائية في عين تموشنت، فقد قمنا بإعداد استمارة أسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة من أجل إسقاط الجانب التطبيقي على ما جاء في الجانب النظري من خلال آراء أفراد العينة، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

الفرع الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة.

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى تبيان واقع إدارة المعرفة في مديرية الموارد المائية عين تموشنت ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره.

1- مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

1-1. مجتمع الدراسة: كون الظاهرة المدروسة تتعلق بإدارة المعرفة والأداء التنظيمي، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في المديرين ورؤساء المصالح وغيرهم من الموظفين في مديرية الموارد المائية في عين تموشنت إجمالاً.

2-1. عينة الدراسة:

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، أما العينة فهي متمثلة في المدراء ورؤساء المصالح وموظف بمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت، وتم حصر عينة الدراسة بعد توزيع 40 استبانة، استبعد منها 6 غير صالحة وتم إخضاع 34 استبانة للتحليل كما يوضح الجدول التالي:

الجدول (1-2): الاستبيانات الموزعة والاستبيانات المسترجعة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	40
عدد الاستبيانات المسترجعة	34
عدد الاستبيانات الملغاة (لم يتم استرجاعها)	6
عدد الاستبيانات الصالحة	34

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: أدوات الدراسة.

تم استخدام مقياس "Likert" ذو الخمس درجات لتقييم إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تم إعطاء رقم موافق لكل درجة من المقياس بغرض تسهيل عملية المعالجة كالتالي:

الجدول (1-3): سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

أما بالنسبة لكيفية إيجاد اتجاه العبارات فبناء على المقياس المستعمل والمتدرج من "موافق بشدة (5)" إلى "غير موافق بشدة (1)" أي أن طول المقياس $5-1=4$ ، نقوم بقسمة 4 على 5 لتحصل على 0.8 أي أن طول كل فئة يساوي 0.8 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-4) : فئات مقياس ليكارت Likert الخماسي ودلالاتها

الاتجاه	الفئة
غير موافق بشدة	1.8.....1
غير موافق	2.6.....1.8
محايد	3.4.....2.6
موافق	4.2.....3.4
موافق بشدة	5.....4.2

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الطبعة الأولى مكتبة خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008 ص.538.

تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من خلال التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

معامل ألفا كرونباخ (alpha Cronbach) من اجل اختبار ثبات أداة الدراسة؛

1. صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة ؛
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات العينة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا؛
3. اختبار معامل الارتباط للتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة والدرجة الكلية ؛
4. تمت الاستعانة في معالجة بيانات الدراسة ب Excel من خلال الرسومات البيانية المختلفة.

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان.

1. الصدق الظاهري :ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وقد تم أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار للحصول على الشكل النهائي الاستبيان والذي وزع على أفراد العينة محل الدراسة.
2. ثبات أداة الدراسة : سيتم من خلال هذه النقطة التأكد من مدى موثوقية أداة القياس المستخدمة والمتمثلة في الاستبيان، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة الدراسة والتي يقصد بها مدى استقرارها وعدم تناقصها

مع نفسها، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وقد تم استخدام في ذلك احد معاملات الثبات و هو معامل ألفا كرونباخ وذلك باستخدام برنامج SPSS وقد تم التوصل للنتائج التالية :

الجدول (1-2):معامل ألفا كرونباخ

الرقم	المحاور	الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
01	عمليات إدارة المعرفة	من 01 إلى 16	0,684
02	الأداء التنظيمي للمؤسسة	من 17 إلى 27	0,646
المجموع	/	من 1 الى 27	0,784

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يقدر بـ $0,784$ وهي قيمة أكبر (0.6) مما يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات عال فيما يخص عينة الدراسة وهي قيمة جيدة ويمكن قبولها لأغراض التحليل إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات تصدق الاتساق الداخلي: تم التأكد منه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون

الفرضية **H0**: لا يوجد ارتباط $r \neq [-1, 1]$

الفرضية **H1**: يوجد ارتباط $r = [-1, 1]$

الجدول (2-2): معامل الارتباط بين عبارات بعد توليد المعرفة

الارتباط	العبارة	الرقم
0,667**	يتم اكتساب المعرفة من خلال إجراء دورات تكوينية	1
0,691**	هناك تواصل بين العاملين ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف	2
0,805**	تعمل مديرية الموارد المائية لعين تموشنت على تشجيع الإبداع ونشر المعرفة	3
0,735**	تهتم مديرية الموارد المائية لعين تموشنت بعميلة التواصل وتوريث الخبرات	4

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

الجدول (3-2): معامل الارتباط بين عبارات بعد تخزين المعرفة

الارتباط	العبارة	الرقم
0,748**	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في تخزين المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة	1
0,504**	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في تخزين المعرفة على الحوسبة	2
0,603**	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للمديرية	3
0,612**	هناك سهولة في الوصول إلى المعرفة القديمة المخزنة في نظام المعلومات لدى مديرية الموارد المائية لعين تموشنت	4

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

الجدول (2-4): معامل الارتباط بين عبارات بعد نشر المعرفة

الارتباط	العبارة	الرقم
0,447*	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية	1
0,813**	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في نشر المعرفة على فرق العمل	2
0,521**	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في نشر المعرفة على شبكات الحاسوب	3
0,438	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في نشر المعرفة على العلاقات الغير الرسمية	4

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

الجدول (2-5): معامل الارتباط بين عبارات بعد تطبيق المعرفة

الارتباط	العبارة	الرقم
0,424*	تمنح مديرية الموارد المائية لعين تموشنت الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة	1
0,643**	تعمل مديرية الموارد المائية لعين تموشنت على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة	2
0,541**	تضع مديرية الموارد المائية لعين تموشنت ضوابط للسيطرة على المعرفة	3
0,500**	المدراء يبحثون العاملين في مختلف أقسام المديرية على تطبيق المعرفة	4

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

نلاحظ من الجول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد المتغير المستقل نظام الحوافر محصورة بين $r = [-1,1]$ اذن نقبل الفرضية البديلة و نرفض العدمية و عليه يمكن القول أن هناك ارتباط بين فقرات المتغير المستقل و درجته الكلية.

الجدول (2-6): معامل الارتباط بين عبارات متغير الأداء التنظيمي للمؤسسة

الارتباط	العبارة	الرقم
0,740**	تتوافر لدى الموظفين الرغبة لإنجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية	01
0,511**	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء المهام الوظيفية	02
0,434*	هناك إلمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية	03
0,409 *	لدى المديرية خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والنوعية	04
0,517**	تعتبر المديرية أن المعرفة تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية وكذا تميز أداء الموظفين	05
0,241	تتحكم المديرية في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز التنظيمي	06
0,233	يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في المديرية	07
0,591**	تمنح إدارة المديرية مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي	08
0,615**	تخطط إدارة المؤسسة لتحسين المستمر في أداء العمل	09
0797**	تعمل المديرية على المحافظة على أفرادها المبدعين بشتى الطرق	10
0,464**	يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال	11

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

نلاحظ من الجول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد المتغير التابع الأداء الوظيفي محصورة بين $r = [-1,1]$ اذن نقبل الفرضية البديلة ونرفض العدمية وعليه يمكن القول أن هناك ارتباط بين فقرات المتغير التابع ودرجته الكلية.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تم في هذا المطلب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة والوظيفية لعينة الدراسة من حيث العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، المستوى الوظيفي بالإضافة إلى عرض وتحليل محاور الدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفرع الأول: عرض نتائج الدراسة

سنحاول التطرق لعرض وتحليل الخصائص العامة والوظيفية لعينة الدراسة كما يلي:

1- الخصائص العامة لعينة الدراسة:

تتمثل هذه الخصائص في الجنس، الفئة العمرية، والمستوى التعليمي والخبرة حيث تم التوصل إلى النتائج

التالية:

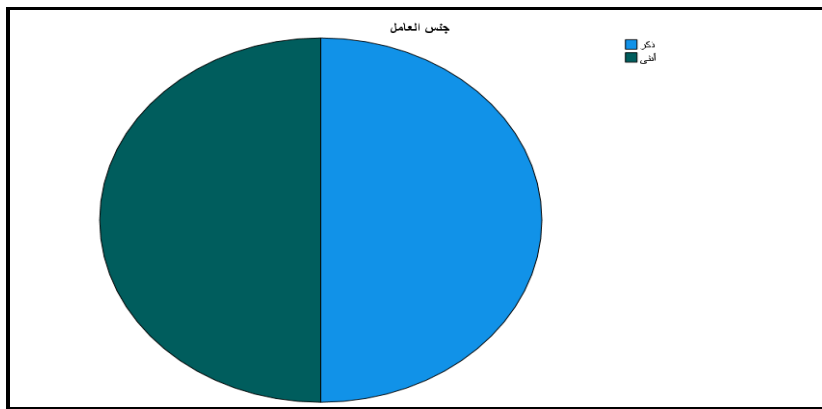
1-1. الجنس:

الجدول (1-3): جنس العمال

اناث	ذكور	
17	17	التكرار
50	50	النسبة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

الشكل (1-2): دائرة نسبية تمثل جنس العمال



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

تظهر نتائج الجدول أن عدد أفراد العينة متساوي بين الذكور والإناث إذ بلغت نسبة كلاهما 50%

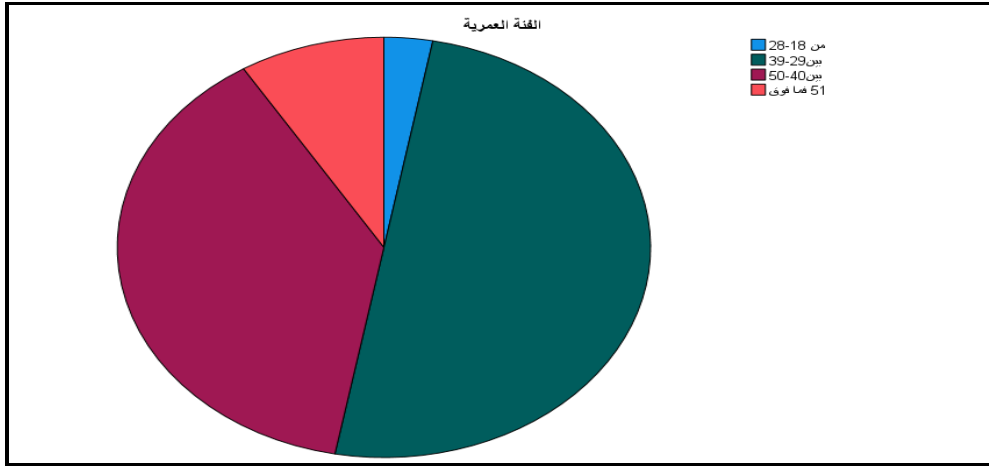
2-1. الفئة العمرية:

الجدول (2-3): الفئة العمرية للعمال

التكرار	من 18 الى 28 سنة	بين 29 الى 39 سنة	بين 40 الى 50 سنة	51 فما فوق
1	17	13	3	8,8
النسبة المئوية	2,9	50	38,2	8,8

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

الشكل (2-2): دائرة نسبية تمثل الفئة العمرية للعمال



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

تظهر النتائج أن غالبية أفراد العينة تقع أعمارهم بين 29 إلى 39 سنة بنسبة 50% ، تليها الفئة العمرية بين 40 إلى 50 سنة بنسبة 38.2% ثم تليها الفئتين العمريتين 51 فما فوق بنسبة 8.8% و بين 18 إلى 28 سنة بنسبة 2.9%

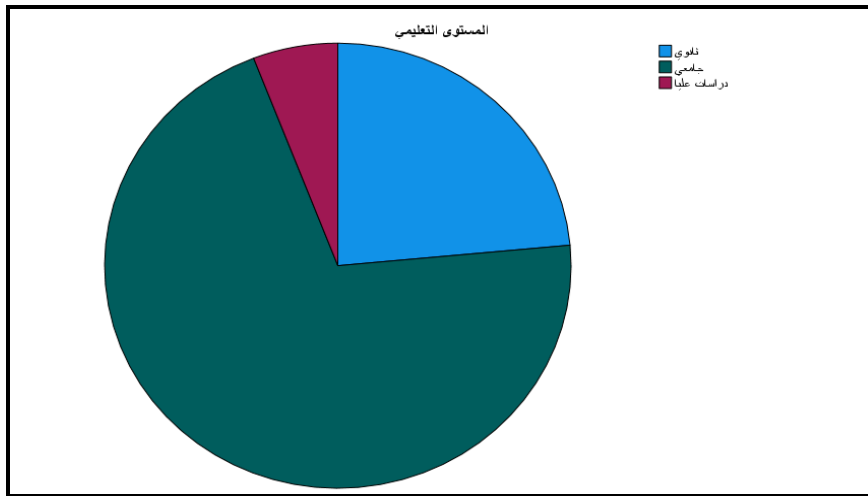
3-1. المستوى التعليمي:

الجدول (3-3): المستوى التعليمي للعمال

المستوى	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
التكرار	8	24	2
النسبة المئوية	,235	70,6	5,9

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

الشكل (3-2): دائرة نسبية تمثل المستوى التعليمي للعمال



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

تظهر النتائج أن أغلب افراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 70.6%، تليها فئة دو مستوى ثانوي بنسبة

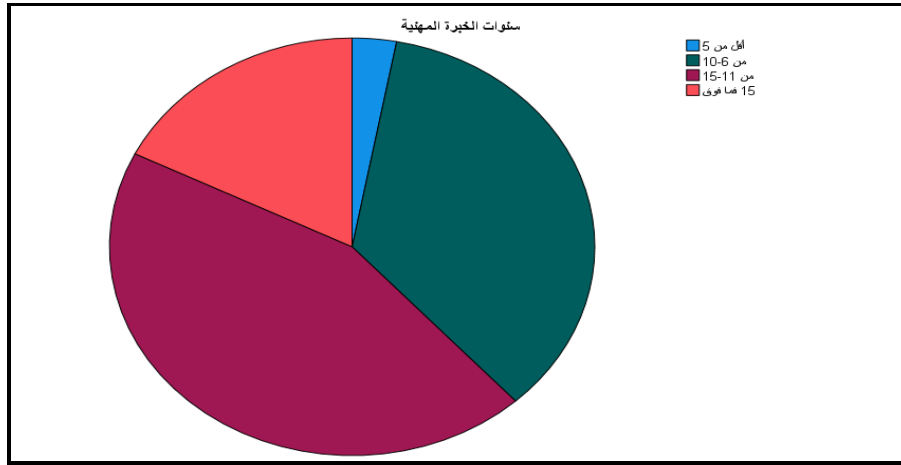
23.5% والأقلية تمثلت في فئة دو مستوى دراسات عليا بنسبة 5.9%

الجدول (3-4): سنوات الخبرة لدى العمال

الخبرة	5 سنوات	من 6 الى 10	من 11 الى 16	أكثر من 16
التكرار	1	12	15	5
النسبة المئوية	2,9	35,3	44,1	17,6

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

الشكل (2-4): دائرة نسبية تمثل سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

تظهر النتائج أن أغلبية أفراد العينة تتراوح خبراتهم من 11 إلى 16 سنوات بنسبة %44.1، تليها فئة من تتراوح خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة %35.3 ثم تليها فئة أكثر من 16 سنة بنسبة %17.6 وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة %2.9

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال معرفة مدى تأثير أساليب الاكتساب المعرفي وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات.

الفرع الأول: تحليل النتائج

1- تحليل نتائج عبارات المحور الأول " بعد توليد المعرفة:

جدول رقم (4-1): تحليل نتائج عبارات المحور الأول بعد توليد المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
بعد " توليد المعرفة "										
01		0	1	4	20	9	1 ;91	0,712	3	موافق
		0	2,9	11,8	58,8	26,5				
02		0	1	8	20	5	2,15	0,702	4	موافق
		0	2,9	23,5	58,8	14,7				
03		2	3	8	16	5	2,44	1,050	1	موافق
		5,9	8,8	23,5	47,1	14,7				
04		1	1	6	16	8	2,15	0,925	2	موافق
		2,9	2,9	23,5	47,1	23,5				
المجموع										
		-	-	-	-	-	2,16	0,621	-	-

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

جدول رقم (4-2): تحليل نتائج عبارات المحور الأول بعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
بعد "تخزين المعرفة"										
01	محايد	0	0	14	13	7	2,21	0,770	2	محايد
		0	0	41,2	38,2	20,6				
02	موافق	0	0	7	20	7	2	0,651	4	موافق
		0	0	20,6	58,8	20,6				
03	موافق	0	0	11	16	7	2,12	0,729	3	موافق
		0	0	32,4	47,1	20,6				
04	موافق	3		7	19	5	2,24	0,819	1	موافق
		8,8	20,6	20,6	55,9	14,7				
المجموع		-	-	-	-	-	2,13	0,461	-	-

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

جدول رقم (3-4): تحليل نتائج عبارات المحور الأول بعد نشر المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
بعد "نشر المعرفة"										
01		0	5	8	14	7	2,32	0,976	2	موافق
		0	14,7	23,5	41,2	20,6				
02		0	4	9	16	5	2,35	0,884	4	موافق
		0	11,8	26,5	47,1	14,7				
03		1	3	9	17	4	2,41	0,925	3	موافق
		2,9	8,8	26,5	50	11,8				
04		1	3	12	11	7	2,62	1,101	1	محايد
		2,9	8,8	35,3	32,4	20,6				
	المجموع	—	—	—	—	—	2,42	0,490	—	—

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

جدول رقم (4-4): تحليل نتائج عبارات المحور الأول بعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
بعد "تطبيق المعرفة"										
01		2	7	11	12	2	2	0,816	3	موافق
		5,9	20,6	32,4	35,3	5,9				
02		1	2	1	26	4	2,12	0,946	2	موافق
		2,9	5,9	2,9	76,5	11,8				
03		2	1	7	17	7	2,41	1,019	1	موافق
		5,9	2,9	20,6	50	20,6				
04		0	1	11	18	4	2,85	1,019	1	موافق
		0	2,9	32,4	52,9	11,8				
المجموع		—	—	—	—	—	2,34	0,503	—	—

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجداول أن نتيجة أبعاد المحور المستقل إدارة المعرفة كانت في اتجاه الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2,26 وانحراف معياري قدره 0,370 حيث:

- البعد الأول المتعلق بتوليد المعرفة صبت غالبية الإجابات في خانة الموافق بنسبة 50 % في كل الأسئلة.
- البعد الثاني المتعلق بتخزين المعرفة صبت غالبية الإجابات في خانة الموافق, حيث بلغت نسبة متوسط الإجابة في خانة موافق 40%
- البعد الثالث المتعلق بنشر المعرفة صبت غالبية الإجابات في خانة الموافقة, حيث بلغت نسبة متوسط الإجابة في خانة موافق 40%
- البعد الرابع المتعلق بتطبيق المعرفة صبت غالبية الإجابات في خانة الموافقة, حيث بلغت نسبة متوسط الإجابة في خانة موافق 60%

3- تحليل نتائج عبارات المحور الثاني الأداء التنظيمي:

جدول رقم (4-5): تحليل نتائج عبارات المحور الثاني الأداء التنظيمي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
الأداء التنظيمي	1	2	3	4	5				
01	2	3	9	16	4	2,12	0,808	7	موافق
	5,9	8,8	26,5	47,1	11,8				
02	0	5	9	19	1	2,24	1,017	5	موافق
	0	14,7	26,5	55,9	2,9				
03	0	7	9	17	1	2,26	0,710	9	موافق
	0	20,6	26,5	50	2,9				
04	2	5	6	16	5	2,50	1,022	4	موافق
	5,9	14,7	17,6	47,1	14,7				
05	3	11	5	11	4	2,53	0,788	8	موافق
	8,8	32,4	14,7	32,4	11,8				
06	3	3	11	10	7	2,65	0,849	6	محايد
	8,8	8,8	32,4	29,4	20,6				
07	2	4	6	15	7	2,50	1,108	3	موافق
	5,9	11,8	17,6	44,1	20,6				
08	2	4	6	17	8	2,94	1,229	1	موافق
	5,9	11,8	17,6	44,1	20,6				
09	0	3	6	17	8	2,56	1,186	2	موافق
	0	8,8	17,6	50	23,5				
المجموع	—	—	—	—	—	2,43	0,464	—	—

تحليل النتائج:

من خلال الجدول نلاحظ ان نتيجة المحور الثاني كانت في اتجاه الموافقة بمتوسط حسابي قدره 2,43 وانحراف معياري قدره 0,464 مما يدل عل تشتت قليل نسبيا لإجابات العينة و تركزها في منحى واحد وبناءا على النتائج أعلاه يبدو أن الموظفين يشعرون بارتفاع الأداء التنظيمي للمؤسسة عند استخدام إدارة المعرفة بالمقارنة مع عدم استخدامها.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

1. اختبار الفرضية الرئيسة.

← H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

← H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

نموذج القياس:

$$Y=B0 + B1X1$$

حيث:

- Y : الأداء التنظيمي (المتغير التابع)

- X : إدارة المعرفة (المتغير المستقل)

- B0, B1 : معاملات الانحدار.

الجدول (1-5): تحليل معامل الارتباط

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,563 ^a	,317	,296	,31115

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب $0,563$ وهي نسبة قوية، مما يدل على أن هناك ارتباط بين المتغير المستقل "إدارة المعرفة" والمتغير التابع "أداء التنظيمي"، أما بالنسبة لمعامل التحديد R -deux فقدرة ب $0,317$ أي أن $31,7\%$ تفسره أبعاد التحفيز الوظيفي أما $88,3\%$ تفسره عوامل أخرى.

جدول (2-5) : تحليل التباين الاحادي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,437	1	1,437	14,848	<,001 ^b
	de Student	3,098	32	,097		
	Total	4,535	33			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 14.848 بمستوى دلالة 0.01 وهذا الأخير أصغر من 0.05 ، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه.

جدول رقم (5-3): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,174	,289		4,062	<,001
	الأداء_ التنظيمي_ للمؤسسة	,449	,117	,563	3,853	<,001

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS28

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة **T** بلغت **3.853**، أما مستوى الدلالة بلغ $0.05 \geq 0.01$ وهو أصغر من مستوى المعنوية **0.05**، وعليه :

◀ نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدمية، أي يمكن القول أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بالمؤسسة.

$$Y=0.449 + 1.174X$$

خاتمة الفصل:

لقد تعرفنا في هذا الفصل على مديرية الموارد المائية لعين تموشنت محل الدراسة، حيث قدمنا تعريفا لها، وأوضحنا الهيكل التنظيمي الخاص بها، كما كشفنا عن المناهج والأدوات المتبعة لدراسة موضوع البحث، والذي يشمل المنهج الوصفي التحليلي، وأيضا أدوات الدراسة كالملاحظة والاستبيان، كما قمنا بتحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V28 للتأكد من وجود أثر بين إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمؤسسة.

بعد معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، خلصت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بمديرية الموارد المائية لعين تموشنت.

الخاتمة

خاتمة :

ان هدفنا من هذه الدراسة محاولة معرفة أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بمديرية الموارد المائية لولاية عين تموشنت، وبعد التطرق للإطار النظري للدراسة من خلال الوقوف على المتغيرين محل الدراسة وتقديمهما وتعريفهما والتركيز على أبعاد المعرفة (توليد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) ومن خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية التي مكنتنا من إثبات الفرضيات المحددة في سياق الإشكالية المطروحة، سنحاول في هذه الخاتمة الوصول إلى أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم بعض الاقتراحات.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: لإدارة المعرفة دور في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الأولى: نعني بإدارة المعرفة ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

الفرضية الثانية: الأهمية الأساسية للأداء التنظيمي هي توسيع مفهوم الأداء وعدم التركيز على بعد واحد أو طرف واحد فقط.

الفرضية الثالثة: يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في دور أثر لإدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي في المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

نتائج الدراسة:

◀ من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى أن إدارة المعرفة ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

◀ تبرز الأهمية الأساسية للأداء التنظيمي هي توسيع مفهوم الأداء وعدم التركيز على بعد واحد أو طرف واحد فقط.

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء التنظيمي بمديرية الموارد المائية لعين تموشنت.

ثانيا: توصيات الدراسة

✓ يجب على المؤسسة توفير نظم معلومات تعتمد على الحاسوب لتسجيل جميع الأنشطة والعمليات الإدارية.

✓ يجب على المؤسسة التشجيع على الحوار العلمي بين الأفراد من أجل تبادل الأفكار والمقترحات، وتعريف الأفراد بالمعرفة وكيفية إدارتها والعمل على نقلها من ذوي الخبرة والإختصاص الحاملين لها إلى باقي أفراد المؤسسة.

✓ يجب على المؤسسة توفير المعلومات اللازمة للعاملين لديها من أجل أداء عملهم على أكمل وجه،

✓ ضرورة إهتمام المؤسسة بالأرشفة الإلكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات المخزنة مع العمل على مراجعتها وتحديثها باستمرار.

✓ ضرورة قيام المؤسسة بتطوير المعرفة من خلال منح الحوافز للأفراد المتميزين وتشجيعهم على مشاركة المعرفة عن طريق الاجتماعات وحافلات النقاش.

ثالثا: آفاق الدراسة

✓ دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء.

✓ دور إدارة المعرفة في تطوير المؤسسة.

✓ أثر إدارة المعرفة على الابتكار.

✓ وتوصي الدراسة الباحثين على إجراء دراسات تخص الأداء التنظيمي للعمال الغير إداريين سواء في القطاع العام أو الخاص.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- (1) -صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2005.
- (2) -د. المرسى وإدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2005.
- (3) -علاء أحمد، القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2005.

ثانياً: المذكرات والأطروحات

- (1) -بن قسيمة بريكة، دحيريشيما، "أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة"، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، السنة الجامعية 2020-2021.
- (2) -مقراني أشرف، "أثر إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي دراسة حالة في وكالة أليانس للتأمينات أم البواقي"، مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2012.
- (3) -نضال محمد الرطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011 .
- (4) -مجدي النوري، "محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة دراسة حالة مؤسسة البريد المسيلة"، مذكرة ماستر، السنة الجامعية 2010-2011.
- (5) -حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال؛ عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008 .
- (6) -عوني فتحى خليل عبيد، واقع إدارة التغيير و أثرهما على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية/ دراسة حالة لرمع الشفاء الطي، بحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2009، .
- (7) -حمداوي عمر، أحمد بخوش، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد الثامن، جوان 2012.
- (8) -جربي السبتي، سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرهما على الأداء التنظيمي، أطروحة الدكتوراه تسويق وإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016-2017.
- (9) -م.م. ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد الثاني والعشرون، 2009.

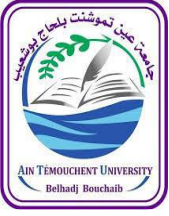
ثالثا: المجلات والمؤتمرات

1)-الشبح الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، العدد 07، 2009-2010.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1)-Claire Beyou,**Manager Les Connaissances**,(France : Laisons، 2003) .
- 2)-Liebowitz, Jay (1999). **Knowledge Management Handbook**, Washington, D.C.: CRC Press,2000.
- 3)-Wiig,Karl,**Knowledge Management Foundations** (Arlington: Schema Press, 2003.
- 4)-Marquardi, Michael, Building the **Learning Organization**, op-cit 2004.
- 5)-McDermott & O'Dell,“ **Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge** “ . The Journal of Knowledge Management,January, 2001.
- 6)-Cook &Yanow in Cohen &Sproull(eds.) **Organizational Learning, Learning, ThousandsOaks**: Sage Publications, 1995.
- 7)-Hatch, Mary Jo. **Organization Theory** : Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, London : Oxford University Press, 1977.
- 8)- Robbins, Stephen،**Essentials of OrganizationBehavior**، New Jersey : prentice Hall،2000.
- 9)-De Geus. Aric.**TheLiving Company Harvard Business Review**(Boston Harvard Business School Publishing Corp March-April 1996.
- 10)-Sveiby, Karl.**What is Knowledge Management**، 1996 and updated 2001.
- 11)-Alavi&Liedner، in Barnes (ed.،) **Knowledge Management Systems: Theory & practice**, London: Thomson Kearning, 2002.
- 12)-Liebowit, jay.**Knowledge Management Hand book**، Washington، D.C.: CRC Press، 1999.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت "بلحاج بوشعيب"
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير
تخصص: ماستر إدارة الموارد البشرية

استبيان

سيدي / سيديتي الموظف (ة):

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان
:"أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمؤسسة"، يسعدنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه
لجمع المعلومات اللازمة لدراستنا الحالية. نرجو منكم الإجابة عليه بموضوعية، ونود أن نلفت انتباهكم إلى أن
المعلومات التي ستتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ونضمن لكم سرية هذه المعلومات.

نشكركم مقدماً على تعاونكم في إعداد البحث العلمي.

الطالب: منقوشي عيسى

❖ الرجاء الإجابة على الأسئلة التالية تكون بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الجزء الأول:

• الجنس:

ذكر أنثى

• الفئة العمرية:

من 18 إلى 28 سنة بين 29-39 سنة
 بين 40-50 سنة 51 فأكثر

• المؤهل العلمي: متوسط

ثانوي جامعي دراسات عليا

• الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 6-10 سنوات 11-15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

البعد الأول: توليد المعرفة

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم اكتساب المعرفة من خلال إجراء دورات تكوينية					
02	هناك تواصل بين العاملين ينتج عنه تبادل واكتساب المعارف					
03	تعمل مديرية الموارد المائية لعين تموشنت على تشجيع الإبداع ونشر المعرفة					
04	تهتم مديرية الموارد المائية لعين تموشنت بعميلة التواصل وتوريث الخبرات					

البعد الثاني: تخزين المعرفة

05	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في تخزين المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة					
06	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في تخزين المعرفة على الحوسبة					

					07	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات للمديرية
					08	هناك سهولة في الوصول إلى المعرفة القديمة المخزنة في نظام المعلومات لدى مديرية الموارد المائية لعين تموشنت

البعد الثالث: نشر المعرفة

					09	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في نشر المعرفة على الاجتماعات الرسمية
					10	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في نشر المعرفة على فرق العمل
					11	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في نشر المعرفة على شبكات الحاسوب
					12	تعتمد مديرية الموارد المائية لعين تموشنت في نشر المعرفة على العلاقات الغير الرسمية

البعد الرابع: تطبيق المعرفة

					13	تمنح مديرية الموارد المائية لعين تموشنت الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة
					14	تعلم مديرية الموارد المائية لعين تموشنت على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
					15	تضع مديرية الموارد المائية لعين تموشنت ضوابط للسيطرة على المعرفة
					16	المدراء يبحثون العاملون في مختلف أقسام المديرية على تطبيق المعرفة

المحور الثاني: الأداء التنظيمي للمؤسسة

المحور الثاني: الأداء التنظيمي للمؤسسة

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	تتوافر لدى الموظفين الرغبة لإنجاز مهام العمل ضمن أوقات العمل الرسمية					
18	يتوفر لدى الموظفين المهارة العالية على حل المشكلات اليومية لأداء					

					المهام الوظيفية	
					هناك إمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم مما يساعدهم في إنجازها بفاعلية	19
					لدى المديرية خطة عمل واضحة الأهداف حيث تستطيع تقييمها من الناحية الكمية والتنوعية	20
					تعتبر المديرية أن المعرفة تساهم مباشرة في تعزيز أهدافها الإدارية وكذا تميز أداء الموظفين	21
					تتحكم المديرية في المدخلات المعرفية في نظامها الإداري حسب الأهداف الإدارية لبلوغ التميز التنظيمي	22
					يلتزم الموظفون بأنظمة وقوانين العمل المطبقة في المديرية	23
					تمنح إدارة المديرية مكافأة للموظفين الذين يتقدمون بأفكار إبداعية لتحسين الأداء المؤسسي	24
					تخطط إدارة المؤسسة للتحسين المستمر في أداء العمل	25
					تعمل المديرية على المحافظة على أفرادها المبدعين بشتى الطرق	26
					يساعد تفويض الصلاحيات في سرعة إنجاز الأعمال	27