

أثر ادارة المعرفة في الأداء المؤسسي

(دراسة حالة: مصنع سور للنسيج)

التجاني الطاهر عبدالقادر محمد*

*أستاذ إدارة الأعمال المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة شندي

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور ادارة المعرفة في الاداء المؤسسي. وتمثلت مشكلة الدراسة في: ما هو دور ادارة المعرفة في الاداء المؤسسي؟ وبنيت الدراسة على فرضيتان الاولى وجود علاقة بين عمليات ادارة المعرفة والاداء المؤسسي، والثانية توجد علاقة بين متطلبات ادارة المعرفة والاداء المؤسسي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم اختيار عينة قوامها (٣٠) شخص من العاملين بمصنع سور. وتوصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها: إن ادارة المعرفة تمكن المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف، وتقاسم المعرفة يسهم في رفع أداء كافة العاملين، ووجود شبكة الاتصالات يساعد في نقل المعرفة. وبناءً على تلك النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: الاهتمام بالتدريب لأنه يسهم في نقل المعرفة، والعمل على تحديث الوسائل والمعدات المستخدمة في خزن المعرفة لتسهيل عملية الرجوع إليها و تأمينها . وأن تعمل المؤسسة على إنشاء شبكة اتصالات حديثة تسهم في نقل واسترجاع المعرفة بصورة سريعة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، إدارة المعرفة، الأداء، الأداء المؤسسي

Abstract:

The study aimed to identify the role of knowledge management in institutional performance. The problem of the study was what is the role of knowledge management in institutional performance? The study was based on hypotheses: The first is the existence of a relationship between knowledge management processes and institutional performance. The second is a relationship between the requirements of knowledge management and institutional performance, and the study relied on the descriptive analytical approach and the case study methodology, and a sample of 30 workers was selected from the Sur factory. The study reached several results, the most important of which are: Knowledge management enables the institution to identify the strengths and weaknesses and share knowledge contributes to raising the performance of all employees

and the presence of communication networks will help in the transfer of knowledge. Based on these results, the study recommended a number of recommendations, including: Attention to training because it will contribute to the transfer of knowledge and work to modernize the means and equipment used in storing knowledge to facilitate the process of reference and security and that the institution works to establish a modern communication network that contributes to the transfer and recovery of knowledge quickly.

Keywords: Administration, Business Administration, Performance, Institutional Performance, Knowledge, Knowledge Management

تمهيد:

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأونة الاخيرة أدى إلي التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلي المعرفة القيمة وسط هذا الكم الهائل من المعلومات التي تتزايد يومياً. ومفهوم إدارة المعرفة بدأ يظهر في تسعينات القرن الماضي. لذلك بدأ المديرون في البحث عن إدارة المعرفة التي تساعدهم في مواجهة المشكلات وايجاد الحلول لها ومواجهة التحديات ، إن المؤسسة تزداد مهاراتها بقدرتها على المحافظة على خبرتها المكتسبة من التجارب ونشرها في المؤسسة ككل.

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة في المنظمة وهو الذي يوضح قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وكذلك مدى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويعمل على توفير المعلومات لكافة المستويات الادارية لأغرض التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات.

مشكلة الدراسة :

تكمن المشكلة في قلة الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة ، الأمر الذي أثر على الاستفادة منها بالصورة المثلى في تحسين أداء الكثير من المؤسسات . مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : هل تؤثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي؟ وتتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي ؟

- إلي أي مدى تؤثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي ؟

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلي :

١. التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وضرورة تطبيقها في المنظمات.
٢. بيان أثر عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي.
٣. توضيح أهمية إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي.

أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال:

١. أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات في ظل المتغيرات المتسارعة في العصر الحالي.
٢. توفير معلومات يمكن أن تساعد الإدارات على إتخاذ القرارات بشأن ادارة المعرفة و الأداء المؤسسي.

فرضيات الدراسة :

- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي .
- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي .

مصادر جمع البيانات و المعلومات:

تمثلت في:

المصادر الأولية: الاستبانة.

المصادر الثانوية : الكتب والدوريات والمجلات والدراسات السابقة والانترنت.

منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي من خلال عرض دراسات سابقة ذات علاقة بالموضوع ، وكذلك المنهج الاستباطي والاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي برنامج (SPSS) لتحليل ومعالجة بيانات الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات.

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية : العام ٢٠٢١ م .

الحدودالمكانية : مصنع سور للنسيج بمدينة شندي.

الدراسات السابقة :

١/ دراسة سليم خليفة سليم (٢٠١٥ م)

تناولت الدراسة أثر وظائف إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وتمثلت مشكلة الدراسة في معانات شركات المساهمة الأردنية من ضعف الاستفادة من مزاياها التنافسية العديدة التي تتمتع بها خاصة في مستوى المزايا السعرية ومزايا التكلفة الأقل.

أهم النتائج التي توصلت إليها :

١. تبني منهج إدارة المعرفة يقود إلي تحقيق الميزة التنافسية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على رضا العميل عن الخدمات المقدمة.

٢. هنالك أثر واضح لوظائف إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات المساهمة الأردنية لذلك يجب على الشركات وضع سياسات واستراتيجيات تنمي وتفعّل إدارة المعرفة.

أهم التوصيات :

١. تشريع استراتيجيات وسياسات تقوم على تبني هذه الوظائف وتفعيلها ومتابعة تطبيق مبادئها.

٢. وضع طاقم متخصص لكي يقوم بعملية البحث والتطوير فيما يخص تحسين وظائف إدارة المعرفة.

٢/ دراسة: معاذ إبراهيم عبد العظيم (٢٠١٤ م)

تناولت الدراسة أثر إدارة المعرفة على فاعلية نشاط المؤسسات وتمثلت مشكلة الدراسة في ما هو تأثير أهداف و واقع إدارة المعرفة في المؤسسات.

وهدفّت هذه الدراسة إلي التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في شركة هجليج لخدمات البترول والاستثمار المحدودة من خلال رصد واقع العمليات المختلفة لإدارة المعرفة.

أهم النتائج التي توصلت إليها :

١. أظهرت وجود علاقة بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية شركة هجليج فالشركات التي تمارس إدارة المعرفة تكون أكثر فاعلية يعكس المؤسسات التي لا تمارس إدارة المعرفة.

٢. إن أكبر المعوقات هو عدم وجود إدراك كافي لمفهوم إدارة المعرفة وعدم وجود الموارد المناسبة لتطبيق نظام إدارة المعرفة.

أهم التوصيات :

١. ضرورة تبني الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة.

٢. عقد الدورات التدريبية من أجل تنمية قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وتشجيعهم على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية.

اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المتغير الرئيس (إدارة المعرفة) ولكنها اختلفت مع الدراسة الحالية في المتغير التابع حيث تناولت هذه الدراسة اثر ادارة المعرفة في تحسين الاداء على مستوى المؤسسة ككل.

تنظيم الدراسة :

تتكون الدراسة من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة ، المقدمة تشتمل على الاطار المنهجي للدراسة ويحتوي على التمهيد والمشكلة و الأهداف و الأهمية و الفرضيات والحدود ومناهج الدراسة والدراسات السابقة وتنظيم الدراسة . المبحث الأول ويمثل الاطار النظري لإدارة المعرفة، المبحث الثاني ويمثل الاطار النظري للأداء المؤسسي، والمبحث الثالث يمثل الدراسة الميدانية وفيه نبذه تعريفية عن مكان الدراسة وتحليل بيانات الدراسة واختبار صحة الفرضيات . الخاتمة وتشتمل على النتائج والتوصيات.

المبحث الأول : إدارة المعرفة:

هي التي تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة و اختبارها وتنظيمها و استخدامها ونشرها و أخيراً تحويل المعلومات الهامة و الخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة المختلفة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات و التعلم والتخطيط الاستراتيجي.(الصاوي ، ٢٠٠٧م، ص٢٠)

المعرفة مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة. (الصباغ ، ٢٠٠٠م، ص١٧)

المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الافراد لاداء أعمالهم بانقان أو لاتخاذ قرارات صائبة. (الكبيسي ، ٢٠٠٥م، ص١٢)

المعرفة عبارة عن المعلومات التي لها علاقة بالعمل في المنظمة فهي تكتسب من خلال الخبرة الطويلة بالعمل في مجال ما وضمن ظروف و بيئات مختلفة . (طيبي ، ٢٠٠٩م، ص ٢٤)

إن ادارة المعرفة ما هي إلا عملية تساعد الشركات في تعريف و اختيار وتنظيم وبث ونقل المعلومات المهمة و الخبرات و التي هي من ذاكرة الشركة و التي عادة ما تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة ومهيكله. (طيبي ، ٢٠٠٩م، ص ٢٨)

ادارة المعرفة هي المعالجة المنهجية للمعلومات لاي مؤسسة لكي تحرز النجاح الأمر الذي يشتمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها. (برس ، ٢٠٠٥م، ص ١٠)

ادارة المعرفة هي المصطلح المعبر عن العمليات و الادوات و السلوكيات التي يشترك في صياغتها و ادائها المستفيدون من المنظمة ، لاكتساب و خزن وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الاعمال للوصول إلي أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد و التكيف. (الكبيسي ، ٢٠٠٥م، ص ٤٢)

أهداف ادارة المعرفة :

تهدف إدارة المعرفة إلي تحقيق الآتي : (طيبي ، ٢٠٠٩م، ص ٤٥)

١. التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
٢. المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية و الاجراءات المتعلقة بادارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
٣. التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى ادارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الاعمال بحيث يتم استخدامه بشكل أكبر لمبادئ ادارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال ادارة المعرفة.
٤. دراسة الاوضاع الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية والانظمة ذات العلاقة التي تؤثر علي فاعلية مبادرات ادارة المعرفة.
٥. العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الافراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنظمة.

٦. العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلي الحاسبات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.

٧. وضع بيانات و أدلة خاصة بالاعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.

٨. المساهمة من منظور الاعمال في المنتديات المتعددة الاطراف المهمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.

٩. تمثيل مجتمع الاعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.

١٠. تطوير أسس ومعايير تأهيل لادارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في ادارة المعرفة.

أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية ادارة المعرفة من خلال الاتي: (الكبيسي ، ٢٠٠٥م ، ص ص ٤٢-٤٣)

١. تعتبر ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الايرادات الجديدة.

٢. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق اهدافها.

٣. تساعد المنظمة على الاحتفاظ بالاداء المنظمي المعتمد علي الخبرة و المعرفة وتحسينه.

٤. تمكن من تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

٥. تعد ادارة المعرفة ادارة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال توصيل المعرفة لاشخاص آخرين محتاجين إليها.

٦. تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

٧. توفر فرصة الحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات مثل طرح سلع وخدمات جديدة.

٨. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوي .

فوائد إدارة المعرفة:

هناك فوائد عديدة متوقعة من برامج إدارة المعرفة يمكن إجمالها في الآتي: (القهوي ، ٢٠١٣م ، ص ٢٩)

١. تحسين الابداع داخل المنظمة.
٢. زيادة انتاجية المنظمة وتحسين ادائها.
٣. تحسين عملية اتخاذ القرارات.
٤. تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل.
٥. زيادة وعي الافراد وتحسين خبراتهم فيما يتعلق بعمليات التشغيل.
٦. زيادة مستوى التعاون بين الافراد.

عمليات ادارة المعرفة:

هي النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب وبناء المعرفة و المحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها و استيعابها ونقلها و المشاركة فيه وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة. (وهي تضم عمليات جوهرية لادارة المعرفة وتتمثل في الآتي:

١. تشخيص المعرفة: يعتبر تشخيص المعرفة من الامور المهمة في أي برنامج لادارة المعرفة . وعلى ضوءه يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الاخرى ، لان نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة . وتعتبر عملية التشخيص أهم التحديات التي تواجه منظمات الاعمال لان النجاح في مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.
٢. توليد المعرفة : توليد المعرفة يقصد به الاشارة الي العمليات التي تعني ب(أسر/ أو شراء/ أو ابتكار / أو اكتساب / او الاستحواذ) جميع هذه العمليات يشير إلي التوليد و الحصول على المعرفة لكن بأساليب مختلفة فالشراء يشير إلي الحصول علي المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عقود الاستخدام و التوظيف ، والامتصاص يشير إلي القدرة على الفهم ، والاسر يشير إلي الحصول على المعرفة الكامنة في اذهان او عقول المبدعين... الخ.

٣. خزن المعرفة : عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ و الادامة والبحث و الوصول والاسترجاع والمكان.وهي مهمة لأنها تمثل الذاكرة التنظيمية وأصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.

٤. توزيع المعرفة: والمعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة وتتبادل الافكار و الخبرات والمهارات بين الاشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم . لذا سعت المنظمات إلي تشجيع المشاركة .

٥. تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة . وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها .

ان الادارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ، و دون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة.

متطلبات إدارة المعرفة :

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة بصورة ملائمة للحصول على المعرفة والوصول إلي أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون بيئة تساعد على الإدارة الفعالة للمعرفة بحيث يمكن توليد وتخزين المعرفة ونقلها وتطبيقها وتهيئة مثل هذه البيئة يتطلب توافر العناصر التالية : هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة ، وقيادة تنظيمية تشجع على ذلك وتكنولوجيا تتلاءم مع عمليات إدارة المعرفة وثقافة تنظيمية تخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة وبناء علاقات بين العاملين وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات :

١. الهياكل التنظيمية :

إذا يعد من المتطلبات لنجاح أي عمل بما يحتوي من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد ، لذا لابد من هياكل تنظيمية تتصف بالمرونة ، ليستطيع أفراد المنظمة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة . (عليان، ٢٠٠٨م، ص١٦٩)

وهناك العديد من الهياكل الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة نذكر منها الهياكل الأفقية إلي ما لا نهاية وشبكة العنكبوت.

ويتميز الهيكل الأفقي بقلة عدد المستويات الإدارية به مقارنة بالهرمية وهذا التنظيم تتركز المعرفة فيه في نقطتين هما المركز والأطراف. مما يجعل تبادل المعلومات بطريقة سهلة وسريعة.

أما الشبكي هو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات وطبقة متقاربة ولكل تخصصه ولكن تتطلب أعمالهم تفاعلات مستمرة بين الوحدات فيكون شكل شبكي وذلك لان الارتباط بين الوحدات متكامل. (علي ، ٢٠١٣م، ص ٢٢٧)

٢. القيادة التنظيمية :

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر لذلك فهناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى.

لذلك فان القائد المناسب لإدارة المعرفة يتصف بثلاثة صفات أساسية هي القدرة على شرح الرؤية للآخرين ، وان يكون قدوة لهم ، وان تكون لديه القدرة على ربط الرؤية في أكثر من مضمون يهتم المنظمة وتعمل المنظمة به. (أحمد ، ٢٠٠٥م، ص ٦٨)

٣. تكنولوجيا المعلومات :

يمكن تعريفها بأنها الأجهزة والبرامج والاتصالات السلوكية واللاسلكية وإدارة البيانات وأي تكنولوجيا مرتبطة بحفظ أو فرز أو توصيل المعلومات ، ان هذه التكنولوجيا تسمح للمديرية ولجميع العاملين في مختلف أنحاء المنظمة بالحصول على المعلومات. (الجاموس، د.ت، ص ١٩٦)

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توفير البيئة التحتية اللازمة والمتمثلة في التقنية (التكنولوجيا) وذلك لما تؤديه من دور مهماً في إدارة المعرفة سواء في تكوين المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها فهي تؤدي دوراً كبيراً بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات ، والأنظمة الخبيرة. (علي، سبق ذكره، ص ٩٥)

ويمكن تلخيص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في التالي:- (الكبيسي، ٢٠٠٥م، ص ٩٥)

- أسهمت التطورات التكنولوجية في تعزيز إمكان السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة اقل وميسرة.

- أسهمت التكنولوجيا في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد لتوليد معرفة جديدة.
- أسهمت في تنميط وتسهيل وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخرن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.
- وفرت التكنولوجيا وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافيا مختلفة.

٤. الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم تصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة في المنظمة وان 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 ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز مفهوم إدارة المعرفة.

كما توجد عوامل سلبية تؤثر في تبني المنظمة لإدارة المعرفة ولذا 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. (الجاموس ، سبق ذكره، ص١٩٩).

تحديات ادارة المعرفة:

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة للبدء في برنامج إدارة المعرفة تتمثل في الآتي: (مسلم ، ٢٠١٥ ، ص ص ٥٤-٥٥)

١. التحدي التقني : والذي يتمثل في تصميم الانظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الافراد على التفكير.

٢. التحدي الاجتماعي: ويتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة وتدعم التنوع الفكري لتشجيع الابداع بدلاً من الاستساخ والتقليد.

٣. تحدي الادارة: المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة.

٤. التحدي الشخصي: المتمثل في الانفتاح على افكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالافكار، والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

المبحث الثاني : الأداء المؤسسي

مفهوم المؤسسة :-

تُعرف المؤسسة بأنها نظام اجتماعي نسبي ، وإطار تنسيقي عقلائي ، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة ، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة ، وتتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسئولية(العدلوني،٢٠٠٢م ص١٤).

كما عُرفت بأنها " كيان اجتماعي منسق بوعي ، وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف " . وأيضاً عُرفت بأنها " وحدة اجتماعية هادفة ، منسقة أنشطتها بوعي ، ويتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة (مؤيد٢٠٠٢م،ص٨).

مفهوم الأداء المؤسسي :

أن العمل المؤسسي أو العمل خلال مؤسسة ، يعتبر شكل من أشكال التعاون بين مجموعة من الناس لانجاز هدف أو مجموعة من الأهداف . ويُعرف الأداء المؤسسي : بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

والأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة :

*أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة .

*أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة .

* أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (مخير، ٢٠٠٠، ص٩).

وعُرف أيضاً : باعتباره أحد مداخل الفاعلية المؤسسية التي تختلف في تحديدها لتعريف الأداء المؤسسي باختلاف هذه المداخل كآلاتي :

مدخل الهدف الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه .

مدخل موارد المؤسسة المتاحة ، أو التي ينبغي على المؤسسة توفيرها من الموارد المادية والبشرية.

مدخل العملية الداخلية التي تحدد كفاءة المؤسسة في إدارة بيئتها الداخلية .

مدخل أصحاب المصلحة والجمهور المستفيد من خدماتها .

مدخل قيم التنافس التي تشمل تحقيق أفضل لمخرجات المؤسسة (فيصل وعبد الرحمن، ٢٠١٤، ص١٤١) .

خصائص الأداء المؤسسي :

يتميز الأداء المؤسسي بالخصائص الآتية :

١- 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 .

٢- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة ، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار .

٣- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف .

٤- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

٥- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا (العدلوني، ٢٠٠٢م، ص٢٢) .

أهداف تقييم الأداء المؤسسي:

لعملية تقييم الأداء مجموعة من الأهداف منها ما يلي:

١/ تحسين الأداء والإنتاجية ، والإنتاجية هدف أساسي لكل منظمة أو مؤسسة فهي هدف أخير تسعى إليه المنظمات مروراً على أهداف أولية ثم وسيطة.

٢/ معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنشأة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المنظمة.

٣/ تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة .

٤/ هدف تقييم الأداء المؤسسي هو التغذية العكسية للمنظومات الفرعية – أي إدارات المنظمة – والنظام ككل للرقابة الوقائية.

٥/ تقييم الأداء على مستوى المنظمة مرآة للإدارة العليا تعكس أداء الإدارات والفروع وبالتالي تمكنها من رسم التوجهات والسياسات.

٦/ تقييم الأداء المؤسسي يعكس للدولة أداء القطاع الذي تعمل فيه المنظمات.

٧/ زيادة القيمة المضافة والكفاءة والفعالية التنظيمية ، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات. والكفاءة هي المخرجات الفعلية التي تم إحرازها.

٨/ نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من خلال مقارنات ونتائج وتحليل. (رضوان، ٢٠١٢، ص ص ١٣-١٥).

خطوات تقييم الأداء المؤسسي :

إن تقييم الأداء المؤسسي يمر بأربع مراحل رئيسية وصولاً لفعالية التقييم وكفاءته ، وهي :

١/ تأسيس معايير الانجاز :

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الانجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ، ومفردات التوصيف الوظيفي ، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية .

٢/ قياس الإنجاز الفعلي :

وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية .

٣/ مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير :

الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز .

٤/ تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات :

تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي . ولا يكفي فقط تعديل الأخطاء بل لا بد من ضمان لعدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية. (رضوان، ٢٠١٢، ص ١٦-١٧).

أهمية تقييم الأداء :

بما أن تقييم الأداء يعمل على تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة والحكم على كفاءتها في قيامها بأعمالها لذلك له أهمية بالغة ، يمكن إبرازها في النقاط التالية :

- ١- تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها .
- ٢- يساعد المؤسسة على التحقق من القيام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .
- ٣- إكتشاف الانحرافات لكل نشاط من أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها .
- ٤- تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات .
- ٥- تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة الأساس في تحديد الاستراتيجية الحالية أو تعديلها .
- ٦- يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل .
- ٧- تحديد سبيل لتطوير المنظمة بالقضاء على نقاط ضعفها .
- ٨- تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة .

يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي : العوائد – المخاطر – رد فعل الأطراف ذوي المصلحة (حمادي وفاطمة ، ٢٠٠٩، ص٥)

صعوبات تقييم الأداء :

تعرض عملية تقييم أداء المؤسسة عدة صعوبات ، يمكن إيجازها فيما يلي :

* صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء .

* صعوبة تحديد أداء الفرد ومدى مسؤوليته عن هذا الأداء ، خاصة الأداء الناتج عن سلوكه.

* الاهتمام بالنتائج دون الاهتمام بالوسائل المقدمة لتحقيق هذه النتائج .

* كثرة المعايير وتشعبها ، مما يؤدي إلى تحريف النتائج وتوجيهها ، وبالتالي اتخاذ قرارات تصحيحية خاطئة .

* خلق جو من اللاتقة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة .

* زيادة تكاليف العملية الرقابية بالنظر إلى الإيرادات المرجوة من ورائها(صلاح بلاسكه، ٢٠١٢، ص٧).

قياس الأداء :

يعرف القياس المؤسسي بأنه عبارة عن جمع معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه. وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً ، وفق إطار معين من المقاييس المدرجة (الكساسية ، ٢٠١١، ص٨١).

مفهوم قياس الأداء :

يُعرف قياس الأداء بأنه : " المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها ، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً(طاهر ووائل، ٢٠٠٧، ص٤٨٧).

كما يعرف كذلك بأنه " طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية(عيسى مرزوقة ، ٢٠٠٩، ص٢).

صعوبات قياس الأداء :

تعرض عملية قياس الأداء عدة صعوبات تتمثل فيما يلي :

- ١- جمع كميات كبيرة من البيانات والمعلومات ، يؤدي إلى إهمالها من قبل الإدارة والقائمين على عملية القياس سواء لكثرتها وتشعبها ، أو لسوء استخدامها وصعوبة اختيار المهم منها .
- ٢- تعتمد معظم المنظمات على البيانات قصيرة المدى " المالية والتشغيلية " ، وتهمل التركيز على المقاييس الخاصة بالمدى البعيد كرضى العملاء والعاملين ، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة وهذا بسبب قصر نظر الإدارة .
- ٣- إن مقارنة أداء وحدة تنظيمية معينة مع أخرى أو أداء عامل معين مع آخر قد يؤدي إلى خلق جو من المنافسة على حساب الأداء العام للمنظمة.
- ٤- وضع معايير مجهولة وغامضة وغير متوافقة مع واقع المنظمة هذا من شأنه أن يخلق جو من الفوضى بين العاملين وانخفاض معنوياتهم بسبب عدم تحقيق الأهداف المبنية على مقاييس عالية أو غامضة .
- ٥- قياس الأداء بشكل مفرط يؤدي إلى عدم رضا العاملين وزيادة التكاليف ، كما أن قياس الأداء بشكل قليل يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات التصحيحية .
- ٦- عدم معرفة الغاية الحقيقية من القياس يؤدي إلى جمع البيانات غير اللازمة وسير المنظمة في الاتجاه غير الصحيح (صلاح بلاسكة ، ٢٠١٢، ص ٥).

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

نبذة تعريفية عن مصنع نسيج شندي:

- تأسس هذا المصنع في العام ١٩٧٦م ضمن ست مصانع نسيج أخرى هي كوستي الدويم - كادوقلي - نيالا ودنقلا ، إضافة الي مصنع غزل الحاج عبد الله وجميعها كانت مملوكة بالكامل لجمهورية السودان وتدار بواسطة المؤسسة العامة للغزل والنسيج حينها.
- بدأت هذه المصانع تتدهور وتتوقف واحدا بعد الأخر لأسباب مختلفة وكان آخرها مصنع نسيج شندي في العام ٢٠٠٥م ، تم حل المؤسسة العامة للغزل والنسيج وتحولت إدارة المصانع بحالتها تلك الي وزارة الصناعة التي قررت تحديث مصانع الدويم - كوستي وشندي.

- تم التعاقد مع شركة أجنبية كمقاول للقيام بعمليات توريد وتركيب وتشغيل ماكينات جديدة ومتطورة وكذلك القيام بالإعمال المدنية والميكانيكية والكهربائية تحت إشراف الهيئة الاستشارية لجامعة الخرطوم كاستشاري لمشروع تحديث المصانع الثلاث المختارة.
- تم توريد الماكينات للمصانع الثلاث عام ٢٠٠٧م من ايطاليا وألمانيا وهي من احدث الماكينات الموجودة وقتها.
- تعثرت بعدها عمليات إعداد المواقع وتركيب تشغيل الماكينات حتى عام ٢٠١١م فاصدر السيد رئيس الجمهورية قرارا بايلولة الثلاث مصانع لمجموعة جياذ الصناعية.
- باشرت مجموعة جياذ ممثلة في قطاع الصناعات الاستثمارية عمليات التركيب والتشغيل التجريبي في نوفمبر ٢٠١١م واكتملت في ٢٠١٤م.
- اعتبارا من ٢٠١٥/٢/١م تدار هذه المصانع بالشراكة مع شركة سور العالمية للاستثمار وهي شراكة بين جمهورية السودان ممثلة في (وزارة الدفاع ومجموعة جياذ الصناعية) القوات المسلحة القطرية ومستثمر تركي وتمتلك مصانع غزل - نسيج - تجهيز - تريكو وملابس جاهزة ومصنع سور للملبوسات العسكرية بالخرطوم بحري ومصانع نسيج الدويم وكوستي وشندي.

تهدف المجموعة الي :

- توفير الملبوسات والمهمات العسكرية للقوات النظامية في السودان ودولة قطر.
- تصدير الأقمشة القطنية الي الخارج.
- تلبية حاجة السوق المحلي من مختلف أنواع الأقمشة
- الإنتاج السنوي لمصنع نسيج شندي منفردا ٧,٥٠٠,٠٠٠ متر
- العمالة المستخدمة في مصنع نسيج شندي (ثلاث ورديات) ٢٥٠ فرد
- يعمل المصنع الآن بثلاث ورديات ويحقق إنتاج يومي من الأقمشة المختلفة ٢٠,٠٠٠ متر.

شعار المجموعة :

من القطن في الحقل الي الزى الرسمي

الرؤية :

الهدف الأساسي هو ان تصبح شركة رائدة في المنطقة في صناعتها والحصول على تجارة مميزة ومعروفة في جميع أنحاء العالم لاقتنائها على مجمع صناعي شامل متكامل بالإضافة الي المكانة العالمية للطاقت الإداري وتجربته المتميزة وخبرته العريقة في إقامة الأعمال والصناعة في مناطق مختلفة في إرجاء العالم.

اجراءات الدراسة الميدانية :

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمصنع سور للنسيج بمدينة شندي . أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة ، وقد قام الباحث بتوزيع (٣٠) استمارة استبانة علي المستهدفين وكانت الاستجابة من المستهدفين بنسبة ١٠٠٪ .

أداة الدراسة :

استخدمت الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة ، وقد تضمنت قسمين : القسم الاول وتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تمثلت في النوع ، العمر ، المؤهل الاكاديمي ، المسمى الوظيفي ، التحصيلي العلمي ، وسنوات الخبرة . أما القسم الثاني فقد أحتوي علي عدد (٩) عبارات ، مقسمة على محورين .

جدول (١) خصائص عينة الدراسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة %
النوع	ذكر	١٧	٥٦.٧
	أنثي	١٣	٤٣.٣
الفئة العمرية	أقل من ٣٠ سنة	١٩	٦٣.٣
	٣٠ و أقل من ٤٠ سنة	٨	٢٦.٧

٦.٧	٢	٤٠ وأقل من ٥٠ سنة	
٣.٣	١	٥٠ سنة فأكثر	
١٦.٦	٥	ثانوي	المؤهل الأكاديمي
٧٦.٦	٢٣	جامعي	
٦.٧	٢	فوق الجامعي	
٣.٣	١	مدير	المسمى الوظيفي
١٣.٣	٤	رئيس قسم (وحدة)	
٤٦.٦	١٤	موظف	
٣٦.٧	١١	أخرى (أنكرها)	
١٠.٠	٣	محاسبة	التخصص
٣٠.٠	٩	إدارة أعمال	
٣٠.٠	٩	هندسة	
٣.٣	١	حاسوب	
٢٦.٧	٨	أخرى (أنكرها)	
٧٠.٠	21	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٢٠.٠	6	٥ أو أقل من ١٠ سنوات	
٣.٣	1	10 أو أقل من ١٥ سنة	
٦.٧	2	15 سنة فأكثر	

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية ٢٠٢١م.

* بعد دراسة الجدول السابق لمتغيرات أفراد عينة الدراسة تبين الآتي : متغير النوع كانت الغالبية ذكور حيث بلغت نسبتهم (٥٦.٧ %)، متغير العمر كانت الغالبية العظمى للفئة العمرية (أقل من ٣٠ سنة) وقد بلغت نسبتهم (٦٣.٣ %) ، متغير المؤهل الأكاديمي كان غالبية المبحوثين من الجامعيين بنسبة (٧٦.٦ %) ، متغير المسمى الوظيفي كان الغالبية للموظفين بنسبة (٤٦.٦ %)

، متغير التخصص كانت الغالبية لتخصصي إدارة الاعمال و الهندسة بنسبة (٣٠.٠ %) ، أما متغير سنوات الخبرة كانت الغالبية ممن كانت خبرتهم أقل من ٥ سنوات بنسبة (٧٠.٠ %) .

جدول (٢) عبارات المحور الأول : عمليات ادارة المعرفة والاداء المؤسسي.

درجة الموافقة	الإلتحاف المعياري	الوسط الحسابي	لا وافق بشدة		لا وافق		وافق		العبارة
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
			٠	٠	٠	٠	١٩	١١	
		٤.٣٧	٠	٠	٠	٠	٦٣.٣	٣٦.٧	يساهم تشخيص المعرفة في تحديد نقاط القوة والضعف
		٤.٦٣	٠	٠	١	٩	٣٠.٠	٦٦.٧	تحويل المعرفة من المستوي الفردي إلي المستوي الجماعي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة
		٤.٢٣	٠	٠	٣	١٧	٥٦.٧	٣٣.٣	تخزين المعرفة يتم عن طريق الكوادر التي تمتلك الخبرة والكفاءة
		٤.٤٣	٠	٠	٢	١٣	٤٣.٣	٥٠.٠	تقاسم المعرفة بين جميع أفراد المنظمة يرفع من كفاءة أداء أعمالهم
		٤.٤٧	٠	٠	٣	١٠	٣٣.٣	٥٦.٧	يساعد تطبيق المعرفة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة
		٤.٤٢	نتيجة المحور						

المصدر : اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية ٢٠٢١م.

ينتضح من الجدول أعلاه مايلي :-

***العبرة الأولى:** جات تكرارات قبولها (أوافق بشدة ، اوافق) على التوالي (١١ ، ١٩) بنسبة مئوية (٣٦.٧٪، ٦٣.٣٪) ، وهذه تفوق تكرارات عدم قبولها (اوافق ، اوافق بشدة) مما يشير لقبول هذه العبرة.

* **العبرة الثانية :** جاءت تكرارات قبولها(أوافق بشدة ، اوافق) على التوالي (٢٠ ، ٩) بنسبة مئوية (٦٦.٧% ، ٣٠.٠%) وهذا يعني تفوق تكرارات الموافقة مما يشير لقبول هذه العبرة.

* **العبرة الثالثة :** جاءت تكرارات قبولها(أوافق بشدة ، اوافق) على التوالي (١٠ ، ١٧) بنسبة مئوية (٣٣.٣% ، ٥٦.٧%) وهذه تفوق تكرارات عدم الموافقة مما يعني قبول هذه العبرة.

* **العبرة الرابعة :** جاءت تكرارات قبولها (أوافق بشدة ، اوافق) على التوالي (١٥ ، ١٣) بنسبة مئوية (٥٠.٠% ، ٤٣.٣%) وهذا يعني تفوقها على عبارات عدم القبول وهذا يعني قبول هذه العبرة.

* **العبرة الخامسة :** جاءت تكرارات قبولها(أوافق بشدة ، اوافق) على التوالي (١٧ ، ١٠) بنسبة مئوية (٥٦.٧% ، ٣٣.٣%) وهذا يعني تفوق تكرارات الموافقة مما يشير لقبول هذه العبرة.

***بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الاول (توجد علاقة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والاداء المؤسسي) نجد أنه حصل علي وسط حسابي (٤.٤٢) أي اوافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي ، والذي يعني أن المبحوثين يوافقون بشدة علي عبارات هذا المحور .**

جدول (٣) عبارات المحور الثاني : متطلبات إدارة المعرفة و الأداء المؤسسي.

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اوافق بشدة	لا اوافق	لا رأي	اوافق	اوافق بشدة	العبرة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
		٤.١٣	٠	٠	٤	١٨	٨	وجود ثقافة
			٠	٠	١٣.٣	٦٠.٠	٢٦.٧	تنظيمية تشجع الأفراد علي تشارك المعرفة

								يزيد من مستوي أدائهم
		٤.٣٣	٠	١	٢	١٣	١٤	تساعد سهولة إنسياب الإجراءات التنظيمية في عملية توزيع المعرفة
			٠	٣.٣	٦.٧	٤٣.٣	٤٦.٧	
		٤.٤٠	٠	٠	٢	١٤	١٤	توفر شبكة اتصالات داخلية (الإنترنت) يسهل من نقل الأفكار المعرفية بين الأقسام والأفراد
			٠	٠	٦.٧	٤٦.٧	٤٦.٧	
		٤.٥٣	٠	٠	٢	١٠	١٨	وجود نمط قيادة الأفراد علي توليد أفكار جديدة يحسن أداء المنظمة
			٠	٠	٦.٧	٣٣.٣	٦٠.٠	
		٤.٣٥	نتيجة المحور					

المصدر: اعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية ٢٠٢١م.

يتضح من الجدول أعلاه مايلي :-

***العبارة الأولى:** جات تكرارات قبولها (أوافق بشدة ، أوافق) على التوالي (٨ ، ١٨) بنسبة مئوية (٢٦.٧٪، ٦٠.٠٪) وهذا يعني تفوقها على تكرارات عدم قبولها (لا أوافق بشدة ، لا اوافق) وهذا يعني قبول هذه العبارة.

* **العبارة الثانية :** جاءت تكرارات قبولها (أوافق بشدة ، أوافق) على التوالي (١٤ ، ١٣) بنسبة مئوية (٤٦.٧ % ، ٤٣.٣%) وهذا يعني تفوق تكرارات قبولها مما يعني قبول هذه العبارة.

* **العبارة الثالثة :** جاءت تكرارات قبولها(أوافق بشدة ، أوافق) على التوالي(١٤ ، ١٤) بنسبة مئوية (٤٦.٧ %، ٤٦.٧%)، وهذا يعني تفوقها على تكرارات عدم قبولها مما يعني قبول هذه العبارة.

* **العبارة الرابعة :** جاءت تكرارات قبولها(أوافق بشدة ، اوافق) على التوالي (١٨ ، ١٠) بنسبة مئوية (٦٠.٠ % ، ٣٣.٣%) وهذا يعني تفوقها على تكرارات عدم قبولها وهذا يعني قبول هذه العبارة.

***بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثاني (هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و الأداء المؤسسي.)** نجد أنه حصل علي وسط حسابي (٤.٣٥) أي أوافق بشدة حسب مقياس ليكرت الخماسي ، والذي يعني أن المبحوثين يوافقون بشدة علي عبارات هذا المحور .

الخاتمة :-

وتشتمل على النتائج والتوصيات .

أولاً : النتائج :-

بناءً علي الاطار النظري والميداني للدراسة نستخلص النتائج التالية :

١/ ادارة المعرفة تمكن المؤسسة من معرفة نقاط القوة والضعف .

٢/ مشاركة المعرفة يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة .

٣/ تطبيق المعرفة يساعد في حل المشكلات التي تعترض العمل .

٤/ تقاسم المعرفة يساهم في رفع اداء كافة العاملين .

٥/ تساعد الثقافة التنظيمية بالمؤسسة في تشارك المعرفة .

٦/ وضوح الهياكل التنظيمية يساهم في توزيع المعرفة .

٧/ وجود شبكات الاتصالات يساعد في نقل المعرفة.

٨/ تلعب القيادة الرشيدة دور كبير في توليد المعرفة.

ثانياً : التوصيات:-

بناءً على نتائج الدراسة نوصي بالآتي :

- ١/ الاهتمام بالتدريب بكافة أشكاله لاسهامه في نقل المعرفة .
- ٢/ تحديث الوسائل والمعدات المستخدمة في خزن المعرفة لتسهيل عملية الرجوع إليها و تأمينها .
- ٣/ ان تعمل المؤسسة على متابعة مراحل تطبيق المعرفة للتعرف علي الانحرافات ومعالجتها أولاً بأول.
- ٤/ تبني ثقافة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة وتبادل المعلومات.
- ٥/ الاعتماد على الهياكل التنظيمية التي تشجع العاملين على الابداع و الابتكار.
- ٦/ أن تقوم المؤسسة بإنشاء شبكة اتصالات حديثة تسهم في نقل و إسترجاع المعرفة بصورة سريعة.

قائمة المراجع والمصادر:

١. أسامة محمد سيد على ، إدارة المعرفة ، كفر الشيخ : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، ٢٠١٣ م .
٢. حمادي نبيل، فاطمة الزهراء عبادي : مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة - الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف - الجزائر - نوفمبر ٢٠٠٩ م.
٣. خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات والحلول، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩ م.
٤. ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٨ م
٥. سليم خليفة سليم ، أثر وظائف إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الزعيم الأزهري ، ٢٠١٥ م.

٦. صلاح الدين الكبيسي، ادارة المعرفة، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية، ٢٠٠٥م.
٧. صلاح بلاسكه : قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ٢٠١٢ م.
٨. طاهر محسن منصور، وائل محمدصبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧ م.
٩. عبدالله حسن مسلم، ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان: دار المعترف للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م.
١٠. عبد الرحمن الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، د. ت.
١١. عبد العزيز مخيمر و آخرون، قياس الأداء لأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٠ م.
١٢. علاء احمد القيادة المتميزة، صياغة استراتيجيات للتغير ، القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٥م.
١٣. عماد عبد الوهاب الصباغ ، علم المعلومات، عمان:مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠ م .
١٤. عيسى مرازقة، مؤشرات و أساليب قياس الأداء والفعاليات في المنظمات، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر، نوفمبر ٢٠٠٩م.
١٥. فيصل محمد، وعبد الرحمن سالم : الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية -قياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، بحث منشور في ملتقى موازنة البرامج والأداء و آليات تطبيقها في الجامعات العربية، دمشق، ٢٠١٤م.
١٦. أيث عبدالله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة و الاهداف التنظيمية ، عمان: دار الحامد .

١٧. محمد العدلوني، العمل المؤسسي، ط1 ، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت،
2002
١٨. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن،
المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، ٢٠١٢ م.
١٩. معاذ إبراهيم عبد العظيم ، أثر إدارة المعرفة على فاعلية نشاط المؤسسات ، رسالة
ماجستير غير منشورة ، جامعة الزعيم الأزهرى ، ٢٠١٤م. ياسر الصاوي، ادارة المعرفة
وتكنولوجيا المعلومات ، القاهرة: دار السحاب للنشر و التوزيع، ٢٠٠٧م. للنشر
والتوزيع، ٢٠١٣م .
٢٠. مؤيد السالم : تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر خلال مائة عام، ط1 ، دار
عالم الكتاب الحديث، عمان، 2002 م.
٢١. وصفي عبد الكريم الكساسبه، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا
المعلومات، ط1 ، دار الباذوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011 م.
٢٢. يورك برس ،ادارة المعرفة، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون، ٢٠٠٥م.