

أثر نظم إدارة المعرفة على الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات الاردنية

**The Impact of Knowledge Management System on
Organizational Performance in Jordanian
Telecommunication**

إعداد

لما طلال العدوان

بإشراف

د. أحمد صالح السكر

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الأعمال الإلكترونية

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2019

التفويض

أنا لما طلال العدوان أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخة من رسالتي ورقياً وإلكترونياً
للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: لما طلال العدوان.

التاريخ: 2019/5/27.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "أثر نظم إدارة المعرفة على الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات

الاردنية" وأجيزت بتاريخ : 2019/5/27.

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. سمير الجبالي	رئيساً وعضواً	جامعة الشرق الأوسط	
د. أحمد صالح السكر	مشرفاً وعضواً	جامعة الشرق الأوسط	
د. بلال نصار	عضواً خارجياً	جامعة العلوم الإسلامية	 ١٤٤٠/٢/١٤

الاهداء

اهدي رسالتي المتواضعة الى روح امي وأبي

والى اخواتي واخوتي الأحباء

والى أصدقائي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا

الى انجاز هذا العمل ..

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على

انجاز هذا العمل، وفي تذليل ما واجهته من صعوبات وأخص بالذكر المشرف

الدكتور أحمد السكر الذي لم ييخل علي بتوجيهاته وتعليماته القيمة التي كانت

عوناً لي في اتمام هذه الرسالة

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل لتكرمهم بمناقشة

رسالتي

كما أشكر كل من لم ييخل علي بمساعدة، واهتمام لانجاز هذا العمل

مع خالص محبتي وتقديري

الباحثة

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	الاهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
ل	الملخص باللغة الاجنبية
	الفصل الأول: منهج الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
3	3.1 أهداف الدراسة
4	4.1 فرضيات الدراسة
4	5.1 أنموذج الدراسة
5	6.1 التعريفات الإجرائية
8	7.1 أهمية الدراسة
9	8.1 حدود الدراسة
	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	المبحث الأول: نظم إدارة المعرفة
12	1.1.2 مفهوم المعرفة
14	2.1.2 أنواع المعرفة
16	3.1.2 ادارة المعرفة
16	4.1.2 عوامل نجاح إدارة المعرفة في المنظمات
17	5.1.2 أبعاد إدارة المعرفة

22	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي
22	1.2.2 تمهيد
23	2.2.2 تعريف الأداء
24	3.2.2 مكونات الأداء
26	2.2.3 الأداء الوظيفي
30	2.2.4 التطور التاريخي لقياس وتقييم الأداء
31	2.2.5 جوانب قياس الأداء
33	2.2.6 مسؤولية قياس الأداء
34	2.2.7 طرق قياس الأداء
35	2.2.8 فلسفة قياس الأداء
36	2.2.9 تقييم الأداء
36	2.2.10 مستويات تقييم الأداء
37	2.2.11 أهداف تقييم الأداء
38	2.2.12 عناصر تقييم الأداء
39	2.2.13 مشاكل وصعوبات قياس الأداء
41	المبحث الثالث الدراسات السابقة ذات الصلة
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
52	1.3 منهج الدراسة
52	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
52	3.3 وحدة المعاينة والتحليل
56	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات
54	5.3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
56	6.3: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	الفصل الرابع وصف نتائج الدراسة ومناقشتها
57	1-4 خصائص عينة الدراسة
60	2-4 الإحصاء الوصفي
68	3-4 اختبار فرضيات الدراسة
	الفصل الخامس النتائج والتوصيات

73	1-5 تمهيد
73	2-5 مناقشة النتائج
75	3-5 التوصيات
75	4-5 المصادر والمراجع

قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
53	خواص العينة	1
54	توزيع فقرات الاستبانة وعددها لكل عنصر على حدا	2
55	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وتقديراتها	3
55	معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	4
57	وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية	5
60	المتوسطات الحسابية لعناصر نظم إدارة المعرفة	6
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات) وفقراته	7
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعنصر (عناصر التنظيم)	8
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعنصر (عمليات المعرفة)	9
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (الأداء التنظيمي)	10
66	التوزيع الطبيعي للبيانات	11
67	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لنظم إدارة المعرفة	12
67	جدول ملخص النموذج خاص بالمتغير التابع ككل	13
67	تحليل التباين ANOVA خاص بالمتغير التابع ككل	14
68	جدول ملخص النموذج خاص بالفرضية الاولى	15
69	تحليل التباين ANOVA خاص بالفرضية الاولى	16
69	جدول ملخص النموذج خاص بالفرضية الثانية	17
70	تحليل التباين ANOVA خاص بالفرضية الاولى	18
71	جدول ملخص النموذج خاص بالفرضية الثالثة	19
71	تحليل التباين ANOVA خاص بالفرضية الثانية	20

قائمة الملاحق

الرقم	المحتوي	الصفحة
1	الاستبانة	86
2	أسماء المحكمين	93

أثر نظم إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية

إعداد

لما طلال العدوان

إشراف

د. أحمد السكر

الملخص

هدفت الدراسة إلى بيان أثر نظم إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة لتتاسبه مع أغراض الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم توزيع (312) استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (257) استبانة بنسبة (82.4%).

ومن أبرز ما أظهرته نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظم إدارة المعرفة (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، عناصر التنظيم، عمليات المعرفة) على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

وبناءً على النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها الاستمرار بالتعرف على نظم إدارة المعرفة ووجوب تطبيقها في عمليات المنافسة الحاصلة، وزيادة وعي القيادات الإدارية العليا بضرورة الحفاظ على المستوى الحالي من الأداء التنظيمي عبر مواصلة تقديم المساندة والتدريب الوظيفي والعمل على تحسينه أن أمكن ذلك مع أهمية البحث عن عمليات أكثر تميزاً في تقديم تدريب أفضل بهدف زيادة المنافسة وتوسيع الحصة السوقية وصولاً لتحقيق مستوى أعلى من رضا الموظفين وولائه.

الكلمات المفتاحية : نظم إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي، شركات الاتصالات الأردنية.

The Impact of Knowledge Management System on Organizational Performance in Jordanian telecommunication

By: Lama T. Al-Adwan

Supervisor:

Dr. Ahmad Al-Sukar

Abstract

The study explain the impact of knowledge management systems on the organizational performance in the Jordanian telecom companies. The study was based on the analytical descriptive approach in conducting this study to suit the purposes of the study. The study population may be from the Jordanian telecom companies. 312 questionnaires were distributed to all members of the study society. The number of valid questionnaires was (257) 82.4%).

The results of this study showed a statistically significant impact at the level of (0.05 α) of knowledge management systems (IT applications, organizational elements, knowledge processes) on organizational performance in Jordanian telecom companies.

Based on the results, the study presented a number of recommendations, the most important of which is the continuation of knowledge management systems and their application in the competition processes, and raising the awareness of senior administrative leaders about the need to maintain the current level of organizational performance through continuing to provide support and job training. Look for more unique processes in providing better training in order to increase competition and expand market share to achieve a higher level of employee satisfaction and loyalty.

Keywords: Knowledge Management Systems, Organizational Performance, Jordanian Telecom Companies.

الفصل الأول

منهج الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

شهدت السنوات الأخيرة عدداً من التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال، صاحبتهما درجة عالية من حالات الغموض وعدم التأكد تأثرت فيها معظم قطاعات الأعمال، بما فيها قطاع الإتصالات. فقد زادت حدة المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وأصبحت متطلبات البقاء والاستمرار أصعب وأكثر تعقيداً. الأمر الذي استدعى الشركات إلى تكريس جميع الجهود من أجل الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، والخروج عن النهج التقليدي في إدارة عملياتها، وفي نوعية الخدمات المقدمة وكمياتها، سعياً إلى جذب العملاء الجدد، والمحافظة على العملاء الحاليين في ذات الوقت. ولتحقيق ما تم التنبؤ به عنه فإن ذلك يعتمد على إدارة المعرفة في الشركات في المقام الأول؛ لأن إدارة المعرفة تمثل جوهر الميزة التنافسية، والمصدر المتجدد للأفكار الخلاقة والابتكارية (Casio, 2013). وبالتالي فإن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

كما تعد المعرفة في العصر الحالي المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، حيث تعتبر قوة وثروة في ان واحد؛ قوة بوصفها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية، وثروة بوصفها أكثر قيمة من مورد رأس المال، فهي الأداة الفاعلة في الاستثمار الأمثل للموارد المالية وباقي الموارد، والوسيلة الوحيدة التي تمكن المنظمات من توليد القيمة المضافة المستدامة (Werner, et al., 2012).

وعليه تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استخدام نظم المعرفة على الأداء التنظيمي في قطاع الاتصالات لما لها أهمية على مستوى القطاع .

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعدّ قطاع الاتصالات من القطاعات المهمة في الاقتصاد الأردني، إذ شهد تزايداً ملحوظاً في كمية الخدمات وطبيعتها، مما زاد من التحديات التي تواجهها المنظمات العاملة في هذا القطاع لتحقيق البقاء والاستمرار وللوصول الى الميزة التنافسية المستدامة. وتعتبر إدارة المعرفة الوسيلة الأهم في الوصول الى الأهداف المنشودة، وهنا تبرز الأدوار الإستراتيجية لوحدة الإدارة العليا في الحصول على المعلومات القادرة على تفعيل عمليات المعرفة بالطرق السليمة التي تؤدي إلى توليد المعرفة الجديدة والبناء على ما هو متوفر في تقديم الخدمات المبتكرة. وقد أوصت العديد من الدراسات التي بحثت في اثر نظم ادارة المعرفة على الأداء التنظيمي وأكدت على ضرورة توجه المنظمات نحو استخدام عمليات نظم إدارة المعرفة في المنظمات (Rasula, Vuksic,& Stemberger,2012).

غير أن نظم إدارة المعرفة تتميز بعوامل عديدة مثل زيادة القدرة التنافسية والابتكار التكنولوجي والطبيعة العالمية للأسواق (Linder & Wald,2011). ويمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك أثر لنظم إدارة المعرفة بأبعادها (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات ،عناصر التنظيم وعمليات إدارة المعرفة) على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية (شركة زين، اورنج وامنية) ؟

عناصر مشكلة الدراسة (اسئلة الدراسة (Research Questions):

إستناداً إلى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي والاهداف المحددة لها، تم صياغة السؤال الرئيس التالي:

السؤال الرئيس: هل هناك أثر لنظم ادارة المعرفة (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، عناصر التنظيم وعمليات المعرفة) على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية؟

السؤال الفرعي الأول: هل هناك أثر لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات الاردنية ؟

السؤال الفرعي الثاني: هل هناك أثر لعناصر التنظيم على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية؟

السؤال الفرعي الثالث: هل هناك أثر لعمليات المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية؟

3.1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى دراسة أثر نظم إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي لشركات الاتصالات الأردنية ، وذلك من خلال دراسة وتحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مستوى ممارسات وتطبيق نظم إدارة المعرفة في شركات الاتصالات الاردنية

(شركة زين، اورنج وامنية).

2- تحديد أثر نظم إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

3- تعزيز الأداء التنظيمي من خلال نظم إدارة المعرفة وتراكمها وتنظيمها واستخدامها في شركات الاتصالات الأردنية (شركة زين، اورنج وامنية).

4- اختبار تأثير ممارسات نظم إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية (شركة زين، اورنج وامنية).

4.1 فرضيات الدراسة

وعليه، وإعتماداً على أسئلة الدراسة وأ نموذجها تم صياغة الفرضيات التالية، التي سيجرى اختبارها، واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية (H01) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم إدارة المعرفة على الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الأولى (H01.1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية (H01.2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر التنظيم على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01.3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الاردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5.1 أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1-1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود متغيرين، الأول مستقل والمتضمن مفهوم نظم إدارة المعرفة المتمثل (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، عناصر التنظيم وعمليات إدارة المعرفة)، والآخر تابع وهو الأداء التنظيمي.

المتغير تابع

المتغير مستقل

شكل 1-1 (انموذج الدراسة)

تم تطوير هذا النموذج بناءً على دراسات سابقة (حسين، 2008 و، Rašula, et.al., 2012)

6.1 مصطلحات الدراسة

نظم إدارة المعرفة: هو نوع متخصص من أنظمة المعلومات أو الأنظمة التقنية المستخدمة لإدارة معرفة المنظمة حيث أنها نظم تتركز على تطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي تم تطويرها لمساندة ودعم العمليات المؤسسية من خلال توليد المعرفة وترميزها ونقلها (Rasula, et.al, 2012)، ولغاية

هذه الدراسة يمكن تعريف نظم إدارة المعرفة إجرائياً على انها عملية اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتشارك المعرفة بشكل فعال ضمن المؤسسة.

تكنولوجيا المعلومات: تتمثله بالتقنية الحديثة (الحاسوب والبرمجيات ذات العلاقة)، فهي التي تساعد الانسان على الحصول على المعلومات التي تشكل العמוד المعرفي من خلال تطبيقات التقنيات الحديثة (Rasula,et.al.2012).

عمليات إدارة المعرفة: إن نشاطات المنظمات الاقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر، الأولى كونها شيئاً ركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشرية، أما وجهة النظر الثانية فتعاملت مع المعرفة كعملية لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها وعلى ضوء ذلك نجد أن مختلف الباحثين اختلفوا حول عدد عمليات المعرفة وعلى ترتيبها وعموماً يمكن إجمال عمليات إدارة المعرفة في النقاط التالية:

اكتساب المعرفة: وهي المرحلة التي يتم الحصول فيها علي المعرفة من مصادرها ومراجعتها الأصلية داخلية كانت او خارجية (الخرابشة،2016). ولغاية هذه الدراسة تعرف إجرائياً بأنها مرحلة اكتساب المعلومات والبيانات وفهم الحقائق من خلال القيام بالتجارب او بالملاحظة و من خلال ما يكتسبه الفرد من الخبرات.

تخزين المعرفة: تعتبر هذه المرحلة جسر يربط بين جمع المعرفة واسترجاعها حيث تشكل مستودعات المعرفة محوراً مركزياً في المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على المعرفة، حيث تقوم بالأشراف على المخزون المعرفي وإدارته (الخرابشة،2016)، ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها المرحلة التي تلي مرحلة اكتساب المعرفة حيث يتم تجميع المعلومات والبيانات اللازمة لاداء الوظائف والمهام المحددة من قبل إدارة المؤسسة (شركات الاتصالات الاردنية).

تطبيق المعرفة: ويقصد بها "إدماج المعرفة المتاحة في نموذج الأعمال وخطط الأداء وتحديد مهام العاملين بحيث توضع المعرفة في محطة الاستخدام الفعلي وتطبيقها في الوقت الملائم، ويتم تمهيتها وتحديثها باستمرار (العلي وقنديجي والعمرى، 2006)، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها المرحلة التي تحول فيها المعرفة إلى عمليات تنفيذية، وهنا يجب توجيه المشاركة المعرفية نحو تحسين الاداء المنظمي في حالة صنع القرارات والاداء الوظيفي ويجب ان تكون عملية التطبيق مرتكزة على المعرفة المتاحة.

تشارك المعرفة: هي عملية تهدف الى كسب خبرات ومعارف جديده وهي عملية تحويل للمعرفة ويرى اخرون ان تحويل المعرفة هي مرحلة من مراحل التشارك لأن التشارك في المعرفة يتضمن كسب معارف جديدة عن طريق التعلم وتطبيقها من قبل مستلم المعرفة (جوهرة، 2013)، ولغاية هذه الدراسة يمكن تعريفها إجرائياً باعتبارها كسب معارف جديدة وعملية نقل معارف من مختلف الوحدات في المنظمة.

عناصر التنظيم : هي عبارة عن عمليات جديدة لإدارة نظم المعرفة لإتمام أي شكل من أشكال الأنشطة (Rasula et.al.2012)، ويمكن تعريفها إجرائياً انها أنماط سلوكية وسياسية تسعى لتحقيق التعقل الإنساني والذي بدوره يمكننا القول أن التنظيم وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم والذين يقدمون هذه الخدمات .

الاداء التنظيمي: تضح عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للاداء التنظيمي فيمكننا تعريف الاداء التنظيمي على انه ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد و العاملين و المؤسسة في كافة

الادارات والأقسام الموجودة والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في ادائها. (Richard et al. 2009).

معظم الدراسات السابقة تعتمد العديد من الطرق لقياس الأداء التنظيمي التي تشمل وجهات نظر مختلف أصحاب المصلحة (المالية، والعملاء، والعملية الداخلية التشغيلية ومنظور الابتكار والتعلم). أهمها الأنشطة التشغيلية للشركة وما تتماشى مع أهدافها واسعة النطاق من حيث الرؤية والاستراتيجية .

7.1 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في جانبين رئيسيين وهما الجانب العلمي النظري والجانب العملي التطبيقي من خلال الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية في محاولتها إثراء المكتبة العربية من خلال ما ستتنتجه من منهج عملي قادر على تحقيق أهداف الدراسة والمشاركة في تسهيل عمليات الباحثين والمهتمين بموضوع نظم إدارة المعرفة بأبعادها وأثرها على الأداء التنظيمي.

ثانياً: الأهمية العملية

فإن أهمية الدراسة الحالية تنبع مما يلي:

1- تساعد نظم إدارة المعرفة في زيادة الكفاءة الفردية والجماعية والتنظيمية من خلال استخدام

أدوات نظم إدارة المعرفة.

2- وتستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنشاء نظم إدارة المعرفة عن طريق دمج

عمليات الأعمال، الأفراد والمناخ التنظيمي.

3- توضيح أهمية نظم إدارة المعرفة والجوانب المتعلقة بها من خلال طرق تراكمها، تنظيمها

واستخدامها لتعزيز الأداء التنظيمي.

4- ستساهم الدراسة في مساعدة المديرين في التعرف الى عمليات وممارسات نظم إدارة المعرفة

والتي تساعدهم في اتخاذ افضل القرارات تجاه العاملين وبالتالي تحسين الأداء العام.

8.1 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شركات الاتصالات في الأردن.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على مدراء الدوائر الادارية العليا في شركات الاتصالات الأردنية محل الدراسة.
- الحدود الزمانية: أنجزت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2018/2019م.

محددات الدراسة

- من المتوقع عدم تجاوب بعض المدراء ورؤساء الأقسام في الشركة المبحوثة في الإجابة عن بعض أسئلة الدراسة، مما سيدفع الباحثة لاستبعاد الاستبانات التي سترد ناقصة المعلومات.
- من المحتمل تأخير الإستبانات في الشركات المبحوثة وعدم التعامل مع الباحثة بجدية تامة.
- يشمل الاداء التنظيمي على الاداء المالي والاداء التشغيلي واداء السوق وسوف تقتصر هذه الدراسة على التطرق للأداء التنظيمي التشغيلي فقط.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يسعى هذا الجزء من هذه الدراسة في تناول جزئين رئيسيين بدءاً من الإطار النظري والذي

يتطرق الى كل من موضوع نظم ادارة المعرفة والاداء التنظيمي وبيان تعريفهما كمفهوم من خلال

الرجوع الى الأدبيات والمؤلفات ذات العلاقة، وأهمية كل منهما على أداء المنظمة.

وما سنتناوله هذه الدراسة من ابعاد نظم إدارة المعرفة والمتمثلة في تطبيقات تكنولوجيا

المعلومات، وعناصر التنظيم، وعمليات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة، تطبيق المعرفة،

تخزين المعرفة وتشارك المعرفة مع التطرق الى مفهوم كل منها. أما جزأها الثاني فسيتناول الدراسات

السابقة ذات الصلة في موضوع الدراسة.

المبحث الأول: نظم إدارة المعرفة

تتميز المعرفة بأنها المورد الوحيد الوفير الذي يبني بالتراكم ويستخدم في توليد وتطوير أفكار

جديدة، وقد أظهرت الدراسات الحديثة دور المعرفة المتعدد في جميع المجالات، وازدادت قناعة الافراد

والمنظمات بأهمية المعرفة. فالمنظمات تسعى الى تحصيل المعرفة من مصادرها وترتيبها وتصنيفها

وتخزينها وجعلها متاحة على نحو ميسر وسهل للاستفادة منها (الظاهر، 2009).

وتتجلى اهمية المعرفة بأنه يطلق على الاقتصاد الحديث (اقتصاد المعرفة)، والمبني على

القدرات البشرية التي تؤدي الى زيادة كفاءة الاعمال الرئيسية، وتسريع وتيرة الابتكار واختصار فترة

الوصول الى السوق، وتحسين الدورة الزمنية للمنتجات واتخاذ القرارات، وتعزيز الالتزام من قبل

المنظمة، وبناء ميزة تنافسية مستدامة (العلي وآخرون، 2006)، وتمثل المعرفة الحل الأمثل للمشكلات

التي قد تواجه المنظمة، لأنها معلومات منظمة، مفهومه، محله ومطبقة قابلة للاستخدام (رميصاء و نرجس، 2012).

وذكر Linder & Wald (2011) أن المنظمات المبنية على إدارة معرفة جيدة فأنها تتميز بعدة خصائص مثل زيادة القدرة التنافسية والابتكار التكنولوجي والطبيعة العالمية للأسواق.

ويمكن القول بأن المعرفة هي الثروة في الاقتصاد، ومصدر للميزة التنافسية في الإدارة، وتزداد أهمية المعرفة من خلال تطور اقتصاديات الدول المتقدمة، وتطور أنظمة التكنولوجيا والاتصالات، ومن هذا الإطار يمكن القول بأن إدارة المعرفة بأنها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وزيادتها في الشركة (مطر، 2008).

إلا أن هناك مجموعة متنوعة من التعريفات المختلفة لإدارة المعرفة، حيث عرفها (العلي وآخرون، 2006) بأنها "خليط من الخبرات والمهارات والقدرات لدى العاملين في المنظمة والمعلومات المتراكمة لديهم ولدى المنظمة"، بالمقابل ذكرها (الهمشري، 2013) بأنها "مزيج مترابط من المعلومات الخبرات، المهارات، والاتجاهات ووجهات النظر والمفاهيم والقيم لدى الأفراد، والتي بدورها تعتبر البنية المعرفية لديه، والتي تحدد طبيعة سلوكه وأداءه في المواقف المختلفة."

وقال نجم (2008) أن المعرفة "مزيج سائل مكون من الخبرة والقيم والمعلومات المقدمة مسبقاً والرؤى الخبيرة التي تقدم رؤية وإطار للخبرات والمعلومات الجديدة".

وتسعى المنظمات للمحافظة على تميزها عن باقي المنظمات، ممثلة سعيها في التجديد والابتكار لتبقى صامدة لمواجهة ماقد يواجهها من مشكلات ومتغيرات مختلفة، وهنا يأتي دور نظم

إدارة المعرفة في عملية تجسيد الابتكار والابداع بأعتبار كل منهما عاملان قويان للمنافسة (عبدالله وجرجيس، 2014)

لقد ساهمت نظم إدارة المعلومات بالإضافة إلى نظم دعم القرار، ونظم معلومات الإدارة التنفيذية في امكانيات تحسين الأعمال لدى الأفراد والمنظمة بدرجات مختلفة، والذي بدوره يزيد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في المنظمة. ونظراً للتطورات وزيادة أعمال المنظمة ظهر بما يسمى بنظم إدارة المعرفة وكانت المعرفة التحدي الأكبر للباحثين اذ لم يكن فقط في تكوينها وإنما في مشاركتها وتكاملها وتطبيقها، وهي تلك المعرفة التي تزيد بدورها قيمه إضافية للمنظمة وتعزز من قدرات المنظمة / الشركة على إدامة الميزة التنافسية (رميصاء ونرجس، 2012).

وتطبق نظم إدارة المعرفة كم من الأساليب على المعرفة التنظيمية منها تراكم واستخدام ومشاركة وملكية المعرفة، حيث كلما زادت فعالية هذه الأساليب ازدادت فعالية المعرفة الموجوده في المنظمة (Rasula,et.al.2012). تعتبر نظم إدارة المعرفة من الأنظمة التي تساعد بدورها المديرين والمهنيين ونشاطاتهم وذلك من خلال التركيز على تكوين وجمع وتنظيم وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة (العلي وآخرون، 2006).

1.1.2 مفهوم المعرفة:

ظهرت مناهج متعددة لتعريف المعرفة تراوحت بين المنهج الاقتصادي الذي يعتبر المعرفة رأس مال فكري تملكه المنظمة، في حين يؤطر المنهج المعلوماتي المعرفة بأنها القدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها من اجل تحقيق الأهداف، اما المنهج التقني فيعتبرها قدرات تكنولوجية تمكن المنظمة من تحقيق التفوق، وأخيرا يصورها المنهج الاجتماعي بأنها بنية اجتماعية قائمة على التواصل

بين الأفراد، ويؤكد البناء (2012) بأن تعريف المعرفة على ارض الواقع يأخذ بعين الإعتبار جميع المناهج السابقة ضمن ما يسمى المنهج الشمولي.

ويرى الظاهر (2009) ان المعرفة "هي محصلة نتائج المعلومات والبيانات التي يتم التوصل لها عن طريق التجارب والخبرات العلمية من اجل مواكبة المستجدات الحديثة وحل جميع المشاكل التي يتم مواجهتها وتحديد بدائل لها والوصول الى حلول جيدة".

ومن وجهة نظر محمد (2013) يرى أنها " نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة المتراكمة لدى العاملين في المنظمة أي انها كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات (ذكاء، قدرات، اتجاهات، حكمة) سواء كان بالماضي او الحاضر".

اما البطاينة والمشاغبة (2010) فقد عرفها بانها "فهم من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن (معرفة -كيف)، وبالتالي تتشكل من ثلاثة عناصر هي الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه أو المرشد".
في حين قسم حجازي (2005) المعرفة الى نوعين:

1. معرفة كيف: وترتبط بشكل وثيق بالمعرفة الضمنية.
 2. معرفة لماذا: وترتبط بشكل وثيق بالمعرفة المعلنة لأنه يمكن وضعها على الورق بسهولة.
- وهذان البعدان مهمان من اجل توثيق القدرة على العمل وبذلك يبدو ان المعرفة كلها تمتلك بعد الضمنية وبالتالي يكون من الصعوبة شرحها بكلمات.
- ويرى كل من Lauden & Lauden (2014) الى ان المعرفة تأتي بالمرتبة الثالثة في هرمية المعرفة التي تبدأ بالبيانات ثم المعلومات ومن ثم لابد من العمل على ربط المعلومات معا والبناء عليها واستنباط حقائق وأفكار من المتاح من اجل الوصول الى المعرفة.

حيث تعرف البيانات بأنها حقائق خام غير مترابطة لا تقدم احكاما او قواعد عمل ولا تعطي دلالات ولا يمكن الاستفادة منها في عمليات المنظمة وتسيير امورها، ولا بد من ان يتم تحليلها من اجل الحصول على معلومات.

التي هي عبارة عن النتائج المستخلصة من عملية تحليل البيانات، حيث يتم استخدامها في المنظمات في عمليات التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، ولا بد وأن تكون كاملة وشاملة وصحيحة ودقيقة وان تقدم للمستخدمين في الوقت المناسب (Stair & Raynolds,2010).

2.1.2 أنواع المعرفة (Types of Knowledge)

تتخذ المعرفة أشكالاً وأصنافاً متعددة الا أن أكثر التصنيفات شيوعاً تقسيم المعرفة الى نوعين رئيسيين لكل منهما خصائصها ولكل منها ارتباط بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Bergeron,2013):

اولاً: المعرفة الضمنية (Tacit or Implicit Knowledge) :

وتتضمن عناصر ادراكية cognitive وفنية technical، وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد، والمكتسبة من خلال تراكم الخبرات العملية والعلمية والتعلم، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي. Molina, C. & Callahan, J. (2010) ؛ لأنها حصيلة العمليات العقلية الخاصة بالفرد مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة، وتعتبر فريدة من نوعها ويصعب تقليدها، ولا يمكن الحصول عليها بسهولة (Penaloza, P. Kim,et-al ,2014).

وتسعى منظمات الأعمال الحديثة جاهدة الى تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة أو ظاهرة؛ حتى لا تبقى محتكرة لدى فئة معينة من الموارد البشرية؛ مما يترتب عليه خسائر للمنظمة

وكشف أسرارها في حالة ترك هؤلاء المنظمة والانضمام الى المنظمات المنافسة. لا سيما كما اشار كل من Carayannis et. al (2015) بأنه لا يمكن ان يتم تحويلها الا من خلال عمليات تشارك المعرفة والعمل الجماعي، وتعتبر هي المعرفة التي يمكن ان تحقق للمنظمة الميزة التنافسية المستدامة.

ثانيا: المعرفة الصريحة أو الظاهرة (Explicit Knowledge):

وهي المعرفة المعبر عنها بشكل صريح والمنشورة من خلال الكتب، والوثائق، أو أية وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه وقابلة للنقل والتعلم، والاقتباس والنسخ، وتسمى أيضا (المعرفة المتسربة)، لإمكانية تسربها إلى خارج المنظمة، لأنها تتجسد في منتجات المنظمة وخدماتها، والمعلومات الصادرة والمنشورة عنها. (Molina, C. & Callahan, J.,2010).

وتتوفر كذلك في المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) ويمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ونظرا لسهولة الحصول عليها، لكونها معروضة للجميع خارج وداخل المنظمة، لا يشكل هذا النوع من المعرفة ميزة تنافسية

3.1.2 ادارة المعرفة

تزايد اهتمام المنظمات بإدارة المعرفة كمصدر رئيسي للميزة التنافسية حيث اكدت الدراسات والبحوث ان المنظمة يمكن ان تحقق هذه الميزة إذا عرفت كيف تستثمر معرفتها التنظيمية داخليا من خلال جمعها وتصنيفها ونشرها والمشاركة الفاعلة بها وتطبيقها في الأنشطة المختلفة وحمايتها من التسرب والسرقة من قبل المنافسين (الظاهر،2009).

تركز ادارة المعرفة على عمل الشيء الصحيح وليس عمل الشيء بشكل صحيح وهذا يعني ان ادارة المعرفة هي إطار عمل بموجبه تعتبر المنظمة جميع عملياتها على انها عمليات معرفه بما في ذلك تكوين المعرفة وبثها وتجديدها وتطبيقها باتجاه ديمومة وتعزيز كيانها (محمد، 2013).

ويمكن تعريف إدارة المعرفة على انها القيام بما يلزم للحصول على أكبر قدر ممكن من موارد المعرفة. وعلى الرغم من إمكانية تطبيق إدارة المعرفة على الموظفين، الا انها نالت اهتمام المنظمات مؤخرًا، وتعد إدارة المعرفة مجالًا يحظى بأهمية متزايدة ويهتم بتعزيز عملية انتاج ودعم معرفة المنظمة ومشاركتها. وعموما فان إدارة المعرفة تركز على تنظيم وتوفير المعرفة المهمة، متى واينما لزم الامر (Brewster, Chris, 2000).

وعرفها وهبي (2014) بأنها "أداء الأنشطة ذات الصلة باكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها وتطبيقها وذلك بهدف تعزيز تأثير المعرفة على تحقيق هدف الوحدة بطريقة فعالة وغير مكلفة".

وعرفها Čalopa, K., et-al (2015) انها "الادارة النظامية والواضحة للمعرفة والمرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة".

4.1.2 عوامل نجاح إدارة المعرفة في المنظمات الظاهر (2009):

1. الاهتمام بتنمية قيم المنظمة ودعم الإدارة العليا.
2. خلق قاعدة بيانات وتطويرها ليتمكن العاملون في المنظمة من البناء عليها.
3. تأسيس هيكل معرفة مرن يساعد على تطوير الأعمال بالمنظمة واستخدام المعرفة.
4. تبني ثقافة التبادل للمعرفة بين الافراد.

5. تشجيع مستخدمي المعرفة على تطبيق والاستفادة من النظام العرفي.

6. تبني نظام معرفي لتسهيل عملية التغيير وتبني أساليب وطرق خلق ثقافة المشاركة المعرفية من

النظام المعرفي.

7. وجود أدوات للتواصل المعرفي بين الافراد (نجم،2009).

5.1.2 أبعاد إدارة المعرفة

1.5.1.2 تطبيقات تكنولوجيا المعلومات

هي واحدة من ثلاث مكونات لنظم إدارة المعرفة، وهي من أكثر النماذج إستخداماً. وتشدد الدراسات على أهمية هذه التطبيقات التي تم تطويرها لإدارة المعرفة، ولتكنولوجيا المعلومات عنصران أساسيان وهي قدرة تكنولوجيا المعلومات على إلتقاط المعرفة واستخدام أدوات تكنولوجيا المعرفة، وأكدت الدراسات على أهمية تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المصممة لإستيعاب وتخزين المعرفة الضمنية والصريحة، وان استخدام تطبيقات ادوات تكنولوجيا المعلومات وجودتها ورضا المستخدمين والكفاءة هي أيضاً مهمة جداً لنظم إدارة المعرفة (Rasula,et.al.2012).

وكلما زادت جودة الأدوات والمعلومات ورضا المستخدمين زاد الرضا الإيجابي على نظم إدارة المعرفة، وبالتالي فإن تكنولوجيا المعلومات عامل قوي للنجاح التنظيمي (Rasula,et.al.2012).

وتساعد تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في عملية السيطره على المعرفة الموجودة في المنظمة وتسهم في عملية تسريع وتسهيل أداء عمليات إدارة المعرفة من (تخزين، توليد...)، (رميصاء ونرجس، 2012).

أن الاستخدام الامثل لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يسهم في عملية تغيير طريقة أنشطة الافراد أو المنظمات إلى الأفضل (Antony,Agus,& Hajinoor,2012).

2.5.1.2 عناصر التنظيم

تعتبر العناصر التنظيمية هي المكون الثاني لنظم إدارة المعرفة، حيث أنها مهمة لإنشاء أي شكل من الأنشطة والعمليات الجديدة لأدارة نظم المعرفة، وإعادة الهندسة والتكامل للعمليات التنظيمية مهم لنظم إدارة المعرفة، أذ انه كلما تم دمج أنشطة نظم إدارة المعرفة في العمليات التنظيمية زاد التأثير الإيجابي على نظم إدارة المعرفة (Rasula,et.al.2012).

هناك بعض العوامل التي بدورها تساعد المنظمة على النجاح مثل (التنظيم، الناس، الثقافة وتكنولوجيا المعلومات) كما ذكرها (Salim & Sulaiman, 2011).

3.5.1.2 عمليات إدارة المعرفة

تعددت الاجتهادات حول عدد ومحتوى عمليات ادارة المعرفة فقد حددها كل من Stair et al., (2010) بمجموعة من العمليات شملت (توليد المعرفة، اكتشاف المعرفة والحصول عليها، ودمجها في عملية واحدة جوهرها ان المنظمة ستتمكن من الحصول على المعرفة التي تحتاجها، ثم تخزين المعرفة، تحويل المعرفة وتشارك المعرفة وأخيرا تطبيق او استخدام المعرفة). في حين اشار كل من Lauden & Lauden (2014) الى أن الإطار العام لعمليات إدارة المعرفة يتضمن (الحصول على المعرفة، تخزينها، نشرها او توزيعها، ومن ثم تطبيقها)

اولا: امتلاك المعرفة: ويتضمن توليد المعرفة ذاتيا والحصول عليها من مصادرها:

- توليد المعرفة : Knowledge Generation تلجأ المنظمات الى عملية توليد المعرفة عندما

لا تكون المعرفة متاحة داخليا او خارجيا؛ فتقوم المنظمة بخلق create المعرفة وذلك من

خلال تشكيل فرق العمل المدارة ذاتيا، ومن تخصصات مختلفة Cross Functional Team

لتشخيص المشكلات التنظيمية وايجاد الحلول المبتكرة لها. ومن وجهة نظر العلي وآخرون

(2006) فإن عملية اكتشاف المعرفة تعتبر مكملة لتوليد المعرفة حيث يتم التوصل الى معرفة

جديدة سواء ضمنية او صريحة وذلك من خلال التطوير على البيانات والمعلومات المتوفرة في المنظمة او من خلال دمج مكونات معرفية سابقة. ويستند اكتشاف المعرفة الصريحة والجديدة بصورة أساسية ومباشرة الى التجميع، في حين يعتمد اكتشاف معرفة ضمنية جديدة بصورة أساسية ومباشرة على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة.

ثانيا: تخزين المعرفة: أي الاحتفاظ بالمعرفة وبناء ذاكرة تنظيمية تأخذ أشكالا مختلفة: مثل الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، بالإضافة الى المعرفة الضمنية التي اكتسبها الأفراد من خلال فرق العمل والاجتماعات. وتعتبر تكنولوجيا المعلومات العنصر الأساسي في بناء وزيادة سعة الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخز (Lauden,2014).

ثالثا: تحويل المعرفة/ تشارك المعرفة: تتضمن عملية تحويل المعرفة التنقل ضمن مصفوفة رباعية من التحويل بين المعرفة الضمنية والصريحة، حيث قدم كل من Nonaka and Takeuchi's نموذجها لعملية تحويل ومشاركة المعرفة، حيث يعتبر النموذج الأكثر انتشارا لتحويل المعرفة الضمنية والصريحة ويتكون من الأنماط الآتية (Becerra & Sabherwal, 2014):

اولا: تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية (Tacit to Tacit) (Socialization) التوجه الجماعي المشترك: يعتمد التحويل على التفاعل المباشر بين الأفراد واللقاءات التي تتم وجها لوجه والتشارك بالخبرة، كما يحدث في التعلم عبر مراقبة ما يقوم به الآخريين من أعمال سواء اكانوا داخل المنظمة او ممن هم خارج المنظمة.

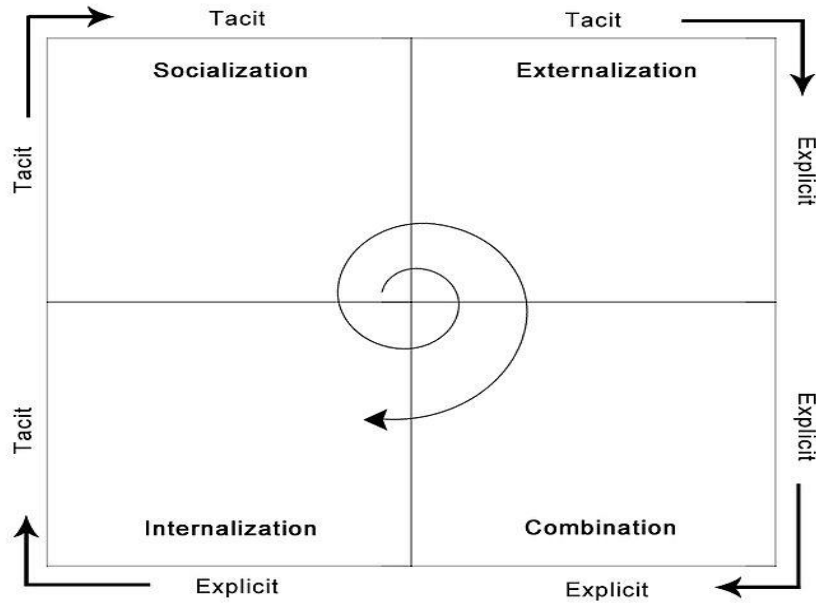
ثانيا: تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة (from tacit to explicit) (التجسيد): تعتمد عملية التحويل هذه كذلك على العمل الجماعي واللقاءات الجماعية، ويمكن الاستعانة بالخبراء

والمتخصصين لتقديم محاضرات او دورات تدريبية والاجابة على استفسارات الحضور وأسئلتهم، والعصف الذهني. وتساهم ايضا المؤتمرات واستقبال الخبراء في تفعيل هذا النوع من التحويل.

ثالثا: تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة صريحة from explicit to explicit (التشارك): وتساهم تكنولوجيا المعلومات بالدور الأكبر في عملية التحويل، حيث يتم عرض المعلومات وتكون متاحة للجميع. وتعتمد هذه العملية في الأساس على الحصول على المعرفة، تجميعها، تنظيمها، ثم نشرها وتوزيعها على جميع الأشخاص المعنيين. ويمكن ايضا الاستعانة بالوسائل الصوتية، والمرئية، والصوتية والمرئية معا (البناء، 2012).

رابعا: نموذج تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية from explicit into implicit (التوجه الذاتي الداخلي): وتتم عملية التحويل من خلال قراءة الوثائق المكتوبة، أو مشاهدة التجارب المرئية، أو حضور الدورات أو المؤتمرات، أو قراءة السجلات والكتب وتخزين ما يتم قراءته او مشاهدته، والتطوير عليه ليتحول الى معرفة ضمنية.

وتساعد تكنولوجيا المعلومات من خلال ما يتم الحصول عليه من معرفة صريحة الى تشكيل معرفة ضمنية جديدة من خلال توفير الوثائق وتنظيم عرضها بطريقة تساعد المتلقي على فهمها وايجاد الروابط بينها.



الشكل رقم (2): نموذج Nonaka and Takeuchi لتحويل المعرفة

المصدر: الموقع الإلكتروني www.knowledge-management-tools.net/knowledge-conversion.html

وخلال عملية التحويل يتبادل العاملون المعرفة اثناء العمل على المستوى الفردي وعلى مستوى فرق العمل، ومثل هذا التبادل يمثل مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة. فالمعرفة التي يتم الاستحواذ عليها وتسجيلها وتوثيقها ينبغي ان يتم التشارك بها والا فلن يتم تحقيق المنفعة المتوقعة، وتضيع الجهود والتكاليف والوقت الذي استغرق في هذه العمليات سدى (نجم، 2009). اضافه الى ذلك فان المشاركة ستقود الى البحث عن معرفه أخرى ليتم الحصول عليها في عملية بناء تراكمية للمعرفة الجديدة على القديمة (الخشالي، 2015).

خامسا: تطبيق المعرفة Knowledge Implementation: تسهم المعرفة بصورة مباشرة واساسية في أداء المنظمة عند استخدامها في اتخاذ القرارات وأداء المهام، وبالطبع، تعتمد عملية تطبيق المعرفة على ما هو متاح منها، كما ان المعرفة ذاتها تعتمد على عمليات اكتشاف المعرفة

وامتلاكها ومشاركتها، وكلما تحسنت عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها ومشاركتها، ازدادت احتمالية توافر المعرفة المطلوبة من أجل التطبيق الفعال في اتخاذ القرارات وأداء المهام (وهبي، 2014).

أشارت العلي (2013) أن عملية تطبيق المعرفة تعني "تحويل المعرفة المخزونة بأشكالها المختلفة إلى هيئة أو صورة تنفيذية تعبر عن الاستفادة من تلك المعرفة المخزونة فعلياً ضمن أنشطة المنظمة، ويتم ذلك من خلال توجيه المعرفة بشكل مباشر نحو تحسين الأداء المنظمي".

إذ تهدف عملية تطبيق المعرفة بشكل أساسي إلى حل المشكلات التي تواجه المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف والأغراض الشاملة من نمو وتكيف وهي التي تسعى إليها المنظمة.

بين Kor and Maden (2013) أن تطبيق المعرفة بشكل فعال سيساهم في قدرة المنظمة على إدارة مصادر المعرفة المتنوعة، وذلك من خلال استخدام المعرفة في الوقت والمكان المناسبين، وبالتالي تقليل عمليات ارتكاب الأخطاء وجعل المعرفة لدى العاملين نقطة تميز للمنظمة، والتي قد تكون بشكل ميزة تنافسية أو كفاءة فريدة، إذ أن تطبيق المعرفة بشكل فاعل سيقود بالضرورة إلى إيجاد الإبداع الإداري والفني وتنوعه داخل المنظمة.

المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

1.2.2 تمهيد

يتم قياس أداء المؤسسة من خلال معايير للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الداخلية والخارجية. حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث أنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر

من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى، كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل.

سيتضمن هذا الجزء مصطلح أداء المؤسسات وتبسيط الضوء على عدد من التعاريف التي ذكرت في الأدبيات والأبحاث والكتب.

2.2.2 تعريف الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة به. حيث تعرض الباحثة فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء:

الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل (المغربي ، 2007).

الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة ومتوعة. هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر " النتائج " أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل" (الغامدي، 2012).

الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة (المير، 1995).

كما يعتبر الأداء هو العمل الذي تؤديه المؤسسة ومدى تفهمها لاختصاصاتها وفهمها للتوقعات المطلوبة منها، ومدى إتباعها لطريقة أو لأسلوب عمل (والي، 2009).

أما (Torrington, et. al, 2008) فعرف الأداء هو ذلك العمل الذي تتعهد به المؤسسة حيث يكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط. وسلوك الأداء هو قيام المؤسسة بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة والمحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل، نوعيته ونمطه.

3.2.2 مكونات الأداء

أشارت العديد من الدراسات الى مكونات الأداء، ومنها دراسة (الطائي وآخرون، 2006) كما يلي:

1- القدرة : أن تستطيع المؤسسة أداء العمل الموكل إليها بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلًا

في ذلك المعايير الموضوعية مسبقاً. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل متغيرين

هامين هما: المعرفة والمهارة .

- المهارة : يقصد بها تطبيق المعرفة واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد المؤسسة على صقل

قدرتها على ما تقوم به من أعمال.

- المعرفة : تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند المؤسسة اتجاه شيء معين أو عمل ما.

2- الرغبة : هي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتتعلق بدوافع المؤسسة وهي أصعب من

القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من ثلاث عناصر متداخلة

هي:

- الاتجاهات : هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء التي تقدمها المؤسسة نحو الأشياء التي توجد حولها مثل العمل، العاملين والمجتمع.

- مناخ العمل: إن إنتاجية المؤسسة هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل. ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتهما لتحقيق كفاءة المؤسسة من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ مجتمعي من ناحية. ومن ناحية أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المؤسسة يتمثل في أسلوب القيادة والحاجات المشبعة للعاملين والمجتمع (الطائي وآخرون، 2006).

3-التكنولوجيا : هي فكر وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات. فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير، فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.

حدد Redman & Wilkinson (2008) بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء كالاتي:

1-الكفاءة : تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المؤسسة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعين الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتكون المؤسسة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه وهو أعلى ربح وأعلى جودة (Torrington, et. al, 2008).

2-الفعالية : تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة. وعلى هذا الأساس، يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها (والي، 2009).

3-الإنتاجية : وهي الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية، ومعدات، ومواد خام، ورأس المال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات . وهي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج "المخرجات" المتحصل عليه في النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج "المدخلات". (Redman & Wilkinson, 2008).

4-المردودية : يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج. وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستقرار، التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها. فأرباحهم تتوقف على مدى المردودية التي ستحققها المؤسسة (العزاوي، وجواد، 2009).

2.2.3 الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم والمؤشرات والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى باعتماد طبيعة عمل المنظمة وأهدافها، ومكوناتها وآلية العمل بها، فمن الناحية الإدارية يقصد بالأداء القيام بأعباء الوظيفة وفقاً للمعدل المطلوب أدائه والذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء بدراسة كمية العمل والوقت المستغرق فيه، وتدني مستوى الأداء يعني ضعف إنتاجية العامل أو عدم إنتاجه للعمل المطلوب منه بصورة كاملة (عطية، 1994)، وقد حدد (الجرادين، 2004) ثلاثة أبعاد رئيسية لمفهوم الأداء:

1- **الأداء المالي:** وهو المفهوم الضيق للأداء إذ يبحث فقط في استخدام المؤشرات المالية مثل الربحية، والنمو.

2- الأداء المالي + الأداء التشغيلي: يضيف هذا البعد عنصر الكفاءة الذي يضمن تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة بقصد الحصول على المردودات (القيوتي والعنزي، 2004، ص 9-14). ويمثل هذا البعد التعامل مع بعض المؤشرات التشغيلية مثل الحصة السوقية وتقديم منتج جديد ذي جودة عالية.

3- الفاعلية التنظيمية: وهذا المفهوم الأكثر شمولاً واتساعاً للأداء الوظيفي وهو يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وهذا يتفق مع رؤية (ماهر، 2000، ص 46)، في أن الفاعلية هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

كما ويقصد بقياس الأداء تقييم مدى كفاءة وفعالية أداء البنوك عند قيامها بتنفيذ الخدمات والبرامج المختلفة الموكلة إليها، وذلك أن البنوك يجب أن تكون مسؤولة عن الاستخدام الأمثل للموارد العامة عند تقديم الخدمات والبرامج للمواطنين، ومن الضروري توفر مقاييس الأداء التي يمكن على أساسها إخضاع البنوك للمساءلة من خلال تقييم الموارد، ولا تقتصر المعلومات التي تتطلبها عملية قياس الأداء على المعلومات ذات الصلة بالحصول على الموارد واستخدامها بل تتجاوزها إلى معلومات عن مخرجات ونتائج البرامج والأنشطة المقدمة والعلاقة بين استخدام الموارد، وهذه المخرجات والنتائج.

فقياس الأداء إذن هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منهم على حده ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفوا على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات الحسابية والإدارية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة.

أما تقييم الأداء فيشتمل على ما يلي (اللوزي، 2002):

1. حجم الأداء.

2. درجة ودقة الإتقان في إنجاز العمل.

3. سرعة الإنجاز.

4. الاستغلال الأمثل لوقت العمل.

ويعتبر تقييم الأداء وسيلة مهمة لقياس فعالية الأداء من خلال المعلومات المرتدة لعملية التقويم، ويمكن للمنظمة تحديد سياستها بخصوص التوجيه والتطوير (اللوزي، 2002).

ويمكن تعريف تقويم الأداء بأنه: "محاولة لتحليل الموظف بكل ما يتعلق بهم من متغيرات وصفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط الضعف والقوة والعمل على مواجهة الأولى والثانية وكذلك كضمانة أساسية لفاعلية المنظمة في الحاضر، ولضمان تطورها واستمرارها في المستقبل" (عساف، 1989).

ولا شك أن عملية قياس الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل قدراً بحال عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها، ومن ثم لزم وضعها كخط عريض من الخطوط العريضة لمؤسسة ما تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة. والأعمال التي تعتمد على عشوائية القياس لأعمال يصعب تقييم مدى التقدم والإنجاز فيها. ويؤكد ماهر (2000) أن القياس الأمثل للفاعلية يجب أن يتم من خلال المداخل التالية:

1. الأهداف: أكان هدفاً رئيسياً أو هدفاً ثانوياً أو مجموعة من الأهداف الفرعية أو أهدافاً مرحلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.

2. **الموارد المادية والبشرية:** فكلما استطاعت المنظمة تلبية احتياجاتها المادية والبشرية، كلما زادت فاعليتها وتمكنت من تحقيق أهدافها بسرعة وبسهولة.

3. **المؤشرات الكمية:** مثل النسب المئوية والنمو وحجم المبيعات.

4. **المؤشرات الاقتصادية:** مثل استخدام القيمة المضافة، إلا أن ذلك قد يعتبر غير كاف لقياس الفعالية لأنه يمكن رفع القيمة المضافة من خلال عدة طرق غير مبررة اقتصادياً.

وذكر Robbins (1997) بوجود عدة مؤشرات يمكن من خلالها تقييم فاعلية المنظمة:

1. تعظيم الأرباح.

2. مقدرة المنظمة بالحصول على المدخلات ومعالجتها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية.

3. تحقيق الاستقرار والتوازن.

4. قدرة المنظمة على تلبية احتياجات عملائها.

واعتماداً على ما سبق أرى أنه وفي سبيل التحقق من شمولية الأداء الوظيفي فسيتم في هذا البحث تناول وقياس البعد المالي ممثلاً بالربحية (العائد على الاستثمار) وكذلك تناول البعد الثاني (الأداء المالي + الأداء التشغيلي) الذي يتركز على تقديم أفضل خدمة للعملاء، وكذلك قياس بعد الفاعلية التنظيمية بقصد التحقق من ضمان تحقيق أفضل خدمة للعملاء، وكذلك قياس بعد الفاعلية التنظيمية بقصد التحقق من ضمان تحقيق المنظمات لأهدافها. وارى أن مدخلي الأهداف والمؤشرات الكمية التي نادى بها ماهر (2000) هي أفضل المداخل التي سيتم اعتمادها في قياس الأداء خلال هذا البحث .

وفي كتابه "الأداء المميز" يعتمد كاتزنباخ، المسارات الرئيسية التي توضح مستويات الأداء وهي (وشاحي، 2002):

1- الرسالة والقيم: الذي يتمثل في غاية نبيلة وتاريخ حافل وقيادة مدفوعة بالقيم وفرص عمل جماعية كافية.

2- المقاييس والطرق: ويتمثل في إجراءات واضحة وطرائق مركزة ومصممة كي تعكس وجهات نظر العاملين وأولويات الأداء.

3- أصحاب المشاريع المغامرين المسؤولين: الذي يصور فيض من الفرص ذات المخاطر الكبيرة والمردود العالي، ويمتاز هؤلاء بالصفات الإبداعية، لتجسيد فرص عمل فريدة، وذات جاذبية مميزة.

4- الإنجاز الفردي: والذي يشير إلى عدد واسع من الفرص والحوافز من أجل النماء الشخصي والتقدم الفردي.

5- التكريم والاحتفالات: ويعكس التوجه نحو التكريم غير المادي للإنجازات الفردية أو الجماعية.

2.2.4 التطور التاريخي لقياس وتقويم الأداء

إن التتبع التاريخي لعملية تقويم الأداء كممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة وتوارت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري بشكل عام. فيشير البعض إلى أن العملية بدأت منذ بدأ الإنسان يفكر في ما يدور حوله ويصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل ويزن أداء الآخرين اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة. ويتطور الحياة ونشوء تطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية. ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق، إلى أن

قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة عامة واستخدموا الأسس والقواعد التي بنيت عليها العملية الإدارية وعملية تقويم الأداء بشكل خاص.

2.2.5 جوانب قياس الأداء :

أن القياس الصحيح للأداء يجب أن يتضمن ثلاثة جوانب ، هي (الهيئي، 2005):

1. الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها.
2. البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به.
3. العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء.

وفيما يلي عرض مختصر لهذه الجوانب:

1- الأهداف ومدى تحقيقها:

بعض التكوينات الإدارية تقتصر على أهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها ومثال ذلك في المؤسسات الإنتاجية أن ترفع هدف تحسين الإنتاج أو هدف الانتشار أو غيره، ومثاله في المؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية أن ترفع هدف العطاء أو العدل أو غيره، وتلك الأهداف، وإن كانت أهدافاً عظيمة وجيدة على مختلف المستويات إلا إنها غير عملية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حده، فهي تصلح كأهداف عامة يعمل من خلالها العامل راجياً لها محاولاً الوصول بعمله إليها.

ومن هنا لزم وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حده، ولكل خطوة على حده، وقياس الأداء يعمل في هذا المستوى -كعمل أول- يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في

ظل الأهداف العامة وقياس مدى تحقيقه على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيقها، وطريقة قياس الأداء ومدى تحقيقها لا يعني بحال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطئه، فإن هذا ليس من عمل القياس، وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع.

2- البرنامج التنفيذي:

الجانب الثاني من جوانب القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل، ويدخل في ذلك الأهداف -السابق ذكرها- والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ.

ويتم القياس عبر المشاركة من العاملين ومعهم أثناء التحرك التنفيذي للخطة. ولا يمكن نجاح هذا الجانب من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، ولكن لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

3- العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء:

وهي الجانب الثالث من جوانب القياس، ويقصد بالعوامل الخارجية: مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض من قبل البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة. وهناك معوقات أداء في البيئة الخارجية يجدر أخذها بالحسبان، وهي: طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي، ولخصوم والأعداء الخارجيين. وهذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي ينبغي للقياس أن يراعيها، فإهمال أي عامل منها إهمال شديد للعملية القياسية، وبالتالي إهمال لقياس مدى النجاح.

2.2.6 مسؤولية قياس الأداء :

من الخطأ الاعتقاد بأن المدير هو وحده المسؤول عن قياس الأداء . فهناك بعض المحددات

العامة التي تقرر الإجابة على سؤال: من يقوم بالقياس؟ وهذه المحددات هي:

- حجم العمل ومدى تشعب جوانبه.
- عدد المستفيدين منه.
- اختلاف جهات القياس (هل هو قياس لجهة واحدة أم قياس عامل أم شامل؟).
- وعلى هذا الأساس يكون القائم بالقياس هو:
- الإداريون (هم المسؤولون المباشرون عن الأعمال).
- مجموعات القياس.
- قادة العمل (هم القادة في أعلى المستويات).
- ويمكن أن يشارك في القياس العاملون بجميع القطاعات.
- وكذلك المستفيدون من الخدمة.

خصائص مجموعة القياس: هي مجموعة من القائمين بالعمل الإداري بالاشتراك مع بعض القائمين بالعمل التنفيذي. وتقوم هذه المجموعة بدور واحد فقط قياس الأداء بشكل دوري.

وهناك عدة نقاط هامة يجب أن تراعى في مجموعات القياس (الهيئي، 2005):

- يجب أن تكون خطة العمل واضحة لجميع المشاركين في هذه المجموعة.
- كذلك يجب أن يكون واضحاً لديها وبشكل تفصيلي طريقة عمل المؤسسة.
- ضرورة تسهيل الاتصال بين أعضائها.

- ضرورة أن تضم هذه المجموعة ما يكفي من الخبرات اللازمة لإتمام عملية القياس.
- يجب أن تتوفر لها جميع احتياجات التقنية المطلوبة.
- يجب اختيار عناصر المجموعة اختياراً دقيقاً (الهيئي، 2005).

2.2.7 طرق قياس الأداء:

توجد ثلاثة طرق رئيسية لقياس الأداء، وهي (الهيئي، 2005):

أ- القياس الحسابي:

وهو الطريقة الشائعة للقياس، حيث يعتمد القائم بالقياس فيه على الأرقام الحسابية في تقدير نسبة إنتاج وتقدم الأداء أو العكس. ويمتاز هذا المقياس بوضوح معاييرهِ وسهولة الحصول عليه ولكن يفتقر إلى إظهار الاتجاهات والميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

ب- قياس الاتجاهات:

هو طريقة من طرق قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى تقبل المستفيد أو المنتفع للخدمة، وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين، ومدى قناعتهم بالعمل والإنجاز.

ج- القياس الرمزي:

وهو طريقة من طرق القياس تتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح، سواء كانت هذه الرموز رسوماً بيانية أو أشكالاً هندسية أو غيرها. وهذا النوع من القياس المقيم في شرح وجهة نظره للمسؤولين وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أو في خطوات التقديم المتقدمة.

وهذه الأنواع الثلاثة من المقاييس تستخدم جميعاً في قياس الأداء، ولا يستغنى عن أي نوع منها، إذ أن لكل منها عمل يختلف عن الآخر، وكل مقياس فيها يغطي جانباً من جوانب الأداء لا يستطيع الآخر إكمال تغطيته، ومن ثم فعلى القائمين بعملية القياس التدريب على الأنواع الثلاثة وكيفية استخدامها بصورة صحيحة (الهييتي، 2005).

لقد كان المفكر الاقتصادي آدم سميث (Adam Smith) من أوائل من تطرق مفهوم الإنتاجية في كتابة ثروة الأمم (The Wealth of Nations) حيث افترض أنه يمكن زيادة الإنتاجية وخفض تكلفته عن طريق تحسين وسائل الإنتاج، وتقسيم العمل، وتنظيم التبادل التجاري. ثم جاء عدد من الاقتصاديين وأضافوا إلى نظرية آدم سميث أن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مرهونان بحسن الاستغلال للموارد الاقتصادية، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات وزيادة الطلب عليها، ومن ثم زيادة الدخل القومي (أبو شيخة، 2000).

2.2.8 فلسفة قياس الأداء :

يعد الأداء الوظيفي منظومة متكاملة لتنتاج أعمال المنظمة ، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يشتمل على الأبعاد التالية:

- أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فأداء الفرد في المنظمة هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. وهو يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق

أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا إن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئية.

ونظراً لوجود عوامل خارجية كثيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة تتعكس بالضرورة على أدائها فكان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبنى أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً. (مخير وآخرون، 2000):

2.2.9 تقويم الأداء :

ما زالت عملية التقويم تقتصر إلى وجود إطار نظري متكامل فهي تقتصر على محاولات يبدئها الباحثون في هذا المجال بهدف تحسين أداء التنظيمات الإدارية بالتعرف على نواحي الضعف والقوة كذلك، بالتالي فإن هذه العملية ما زالت في مراحلها الأولى بسبب تنوع أهدافها وضعف الحوافز وعدم بلورة آلية واضحة للقيام بها (اللوزي، 2002).

2.2.10 مستويات تقويم الأداء (حمامي، 1993):

1. تقويم الأداء العام.

2. تقويم الأداء الخاص.

3. تقويم الأداء الفردي.

2.2.11 أهداف تقويم الأداء :

إن عملية التقويم المؤسسي تهدف إلى تحقيق الفوائد التالية:

1. توفير أدوات ومعايير لقياس إنتاجية الأفراد، حيث تساعد هذه المعلومات على زيادة فعالية اتخاذ القرارات والتخطيط.

2. تنمية وتطوير المنظمات الإدارية، كما تعتبر عملية التقويم المؤسسي أساس التقدم في الوظيفة وتنمية الإبداع وتشجيع الابتكار وتقديم معلومات مهمة لتحقيق الأهداف.

3. تساعد على التخطيط المستقبلي وعلى رؤية المستقبل ووضع الخطط ومواجهة التحديات وإتباع سياسات أكثر فعالية وواقعية.

إن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من ناحية أخرى، لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير (حمود، 2000).

يمكن القول بأن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية مع حد أدنى من المعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس، 2004).

من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير لفاعلية الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المنظمة أو المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف.

أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات وعليه يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل أو الجوانب المرتبطة بالأداء الفعال (عباس، 2004).

2.2.12 عناصر تقييم الأداء:

تعد عناصر تقييم الأداء هي المفتاح لتحريك العملية الإدارية في المنظمة وهي كما أوجزتها برنوطي بالاتي (برنوطي، 2005):

1. أغراض التقييم، والتي يمكن أن تكون مجرد بسيطة كالترقية وتحديد مبالغ المكافآت.
2. عناصر التقييم، معايير الأداء، البيانات المستخدمة، تحديد أساس التقييم (مطلق أو نسبي)
3. أدوات التقييم.
4. مواعيد التقييم.
5. الأطراف المعتمدة.
6. إجراءات التقييم.

ومن خلال طرق قياس الأداء، لا بد من الإشارة إلى:

- أ- إن استخدام أكثر من طريقة للتقييم كفيل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب كذلك فإنه كفيل بضمان قدر من الموضوعية في التقييم.
- ب- إن واضعي طرق تقييم الأداء يجب أن يراعوا توفير عاملي الصدق والثبات في طرقهم (شاويش، 2004).

ومن المعروف إن لكل عمل سياقاته ومساراته ولا نتوقع بأن أسلوباً واحد يصلح لكل المسارات، ولذلك فإن مقاييس ومستويات الأداء يختلف حسب المواقف وطبيعة العمل، وهناك ثمان خطوات لدفع الأداء للأعلى، وهي: (عباس، 2004)

1. مساعدة العاملين في التطور والتحسين المستمر.
 2. وضع قياسات ومستويات واضحة للعمل.
 3. تقنين حجم ومسؤولية العمل.
 4. مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى في الأداء.
 5. توثيق المعلومات الخاصة بالأداء.
 6. تحديد طريقة أداء العمل.
 7. استخدام نظام المكافآت على وفق مستوى الأداء.
- كل عضو في المنظمة وبأي مستوى يمكنه المساهمة في تحقيق الجودة من خلال قيامه بدوره وما هو المطلوب تحقيقه من قبله (عباس، 2004).

2.2.13 مشاكل وصعوبات قياس الأداء :

ترجع صعوبة قياس أداء أية منظمة إلى الصعوبات التي لها علاقة بطبيعة العمل في مثل تلك المنظمات. ونورد هنا بعض المشاكل والصعوبات:

ونذكر اللوزي (2002) بعض معوقات تقويم الأداء المؤسسي، ومنها:

1. الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها تقويم الأداء المؤسسي، وللوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية.

2. الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات بين هذه المتغيرات.

3. الصعوبة في تحديد بداية عمليات تشخيص ودراسة وتحليل الإنجاز بهدف تقويمه وهنا لا بد من

مراعاة الأولويات في عملية تقويم الأداء المؤسسي وتحديد الجوانب والمتغيرات الأكثر ارتباطاً

بالأداء.

4. الصعوبة في تطوير معايير كمية لقياس المخرجات الكمية أو تطوير معايير نوعية لقياس أداء

المنظمة في المخرجات النوعية.

النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بقياس الأداء وتقويمه، حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية

من الخبرات والكفاءات والمهارات.

المبحث الثالث الدراسات السابقة ذات الصلة

دراسة البناء (2012) بعنوان "أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في المصارف التجارية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر استراتيجية التمكين التنظيمي متمثلة ب (التشارك في صنع القرار، وتطوير المسار الوظيفي، والتفويض، والمسؤولية، والتأثير، والجدارة، وتبني أهداف المنظمة والمكافأة) على عمليات إدارة المعرفة متمثلة ب (اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتشارك المعرفة، وتخزين المعرفة، واسترجاع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وحماية المعرفة). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة لغرض جمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. أما مجتمع الدراسة فقد شمل جميع المصارف التجارية الأردنية، إذ تم دراسة عشر مصارف منها، أما وحدة المعاينة فتمثلت بموظفي الإدارة العليا، وقد بلغ عددهم 312، وزعت عليهم استبانة الدراسة، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استراتيجية التمكين على عمليات إدارة المعرفة.

وفي ضوء النتائج تم تقديم عدد من التوصيات كان من أهمها دعم استراتيجية التمكين من خلال إدراجها ضمن الاستراتيجيات الرئيسة للموارد البشرية، وتوفير كافة متطلبات التمكين في المصارف. بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة لا سيما عملية تناقل المعرفة وتشاركها وتوفير ميسرات لذلك. وقد استفادت الباحثة من دراسة البناء (2012) في تحديد عناصر المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة)، وفي صياغة التعريفات الإجرائية لمتغيراتها الفرعية. وقد اختلفت الدراسة بالمتغير التابع و تشابهت بالمتغير المستقل.

دراسة الياسري وحسين (2013) بعنوان: " أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي " دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تأثير كل من عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي لعدد من الجامعات العراقية انحصرت بجامعة كربلاء، وجامعة بابل، وجامعة الكوفة، وجامعة القادسية. وقد تم قياس إدارة المعرفة من خلال (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) أما التعلم التنظيمي فقد تم قياسه من خلال (استراتيجية التعلم التنظيمي، والهيكلة التنظيمي، والثقافة التنظيمية)، وتم قياس الأداء الاستراتيجي من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو، العمليات الداخلية، رضا الزبائن وأخيرا الأداء المالي). أما وحدة المعاينة فتكونت من 22 من القيادات الإدارية العاملة في الجامعات الأربع، حيث وزعت استبانة الدراسة على كل من (عمداء الكليات، ومساعدي العمداء، ورؤساء الأقسام). ومن أهم ما توصلت له دراسة (الياسري وحسين) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الأداء الاستراتيجي للجامعات المبحوثة. وأوصت الدراسة بتفعيل تطبيق جميع عمليات إدارة المعرفة وإيجاد حالة من التداؤب والتكامل بين استراتيجيات إدارة المعرفة وبين استراتيجيات التعلم، وتوفير الدعم اللازم المالي والمادي والموارد البشرية المؤهلة. و قد تشابهت هذه الدراسة بأخذها للمتغير المستقل.

دراسة عبيدات، (2016) بعنوان: " أثر إدارة المعرفة على وظائف الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة".

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر إدارة المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع

من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة، حيث تم اختيار عينة منها بلغ عددها 31 شركة، أما وحدة المعاينة فتكونت من مديري إدارة الموارد البشرية ورؤساء الأقسام في كل شركة، حيث بلغ عددهم 311، وزعت عليهم استبانة الدراسة، كان منها (224) صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج؛ أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة) على وظائف الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية، وتقييم الأداء) في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة التي أدرجت بالدراسة. ومن أهم توصيات الدراسة القيام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بما يتناسب مع رسالة الشركات واستراتيجياتها العامة والتنافسية، واعتباره الأساس في بناء باقي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وقد اختلفت الدراسة بالمتغير التابع و تشابهت بالمتغير المستقل.

دراسة (عمر 2017) بعنوان: " أثر تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الطاقوية ".

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع عملية التدريب في إحدى المؤسسات الطاقوية "شركة الكهرباء والطاقت والمتجددة" SKTM على مكانة هاته الوظيفة التي تحظى بأهمية كبيرة لدى مسيري المؤسسة بسبب ارتباط هذه العملية في تحقيق نتائج المؤسسة حيث يتم التخطيط سنويا لتكوين جل عمال شركة تكويننا يسمح لهم بالرفع من مردودية أدائهم ويساهم في الوصول إلى النتائج المرجوة للشركة. وتوصلت الدراسة إلى اعتماد المؤسسة على التدريب قصيرة الأجل أكثر من التدريب طويل الأجل وهذا لأن التدريب طويل الأجل معرقل لمسار العمل وخصوصاً مع اعتماد المؤسسة على سياسة إعادة هيكلة سنة 2113.

Prieto Pastor, M., Perez Santana, P., & Martín Sierra, C. دراسة

(2010) بعنوان:

**“Managing Knowledge through Human Resource Practices:
Empirical Examination on the Spanish Automotive Industry.”**

بحثت الدراسة في مستوى الدور الذي تقوم به ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في شركات صناعة السيارات في إسبانيا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة السيارات العاملة اسبانيا، فتم اختيار عينة منها تكونت من 24 شركة، أما وحدة المعاينة فتكونت من مديري الوظائف في الشركات التي اختيرت . ولقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية تم الاعتماد على (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز) في حين تم قياس إدارة المعرفة من خلال العمليات الآتية (توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتخزين المعرفة، والمحافظة على المعرفة). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين عملية توليد المعرفة وبين مشاركة المعرفة، وتخزينها، والمحافظة عليها. ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة الاهتمام برفع مستوى كفاءة العاملين، وتحفيزهم لتحقيق الاستخدام الأمثل لما هو متوفر من معرفة، والسعي إلى توليد معرفة جديدة.

دراسة (Salim & Sulaiman, 2011) بعنوان :

**“Impact of Organizational Innovation on Firm Performance: Evidence
from Malaysian–Based ICT Companies.”**

اتجهت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الابتكار التنظيمي على أداء الشركة. استناداً إلى مراجعة الأدبيات ، حيث فرضت هذه الدراسة أن الابتكار التنظيمي يرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركة ، والذي يتم قياسه من حيث مقاييس السوق والمقاييس المالية. وتم جمع البيانات عبر مسح إلكتروني من 111 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ماليزيا. ودعمت نتائج الدراسة كل من الفرضية القائلة بأن الابتكار التنظيمي له تأثير كبير على أداء الشركة. ولذلك تساهم الدراسة في مجموعة الأدبيات الحالية حول ارتباط الأداء والابتكار التنظيمي.

دراسة (Jelenic,2011) بعنوان:

“The Importance Of Knowledge Management In Organization – With Emphasis On The Balanced Scorecard Learning and Growth Perspective.”

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الأهمية الكبيرة للمعرفة كمورد استراتيجي حيوي للأعمال الحديثة. التغييرات ضرورية للبقاء في السوق. يجب على الشركات التكيف مع التغييرات في البيئة الخارجية وإجراء تغييرات في البيئة الداخلية من حيث الابتكار وزيادة القدرة التنافسية وتدريب الموظفين وزيادة المرونة وتحسين العمليات وأداء الأعمال. في "اقتصاد المعرفة" ، تعتبر الموارد غير الملموسة موارد مهمة تضيف القيمة. وبما أن معظم العمليات التجارية يتم النظر إليها من خلال إدارة المعرفة ، فإن التحدي الحقيقي ، إذن ، هو تطوير نظام ملائم لإدارة المعرفة في الشركات. ما مدى أهمية نقل المعرفة من خلال المنظمات ، يتم تأكيد ذلك من خلال بطاقة الأداء المتوازن - منظور التعلم والنمو. وتتمثل أهدافه الرئيسية في رفع مستوى المهارة في تنفيذ العمليات الداخلية ، والتنسيق بين الموظفين وأهداف الشركات ، وتحسين نظم المعلومات وغيرها. لزيادة والحفاظ على قيمة رأس المال

الفكري ، تستثمر الشركات في التعليم والتدريب المستمر لموظفيها ، وإنشاء نظام تدريب الموظفين وأدائهم ، ومكافأة وتعزيز نوعية الموظفين. من الواضح أن هناك صعوبات في تنفيذ النظم الحديثة ، لا سيما في البلدان النامية ، والتي تشمل صربيا. ومع ذلك ، هناك أمل حقيقي في أن الشركات المحلية سوف تواجه قريبا جميع فوائد النظم الجديدة في الممارسة.

دراسة (Rasula, Vuksic,& Stemberger,2012) بعنوان:

“The Impact Of Knowledge Management On Organizational Performance.”

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أنه من خلال إنشاء المعرفة وتراكمها وتنظيمها واستخدامها ، يمكن للمؤسسات تعزيز الأداء التنظيمي .حيث تم اختبار تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء تجريبيا من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية. شملت العينة 322 شركة في سلوفينيا وكرواتيا مع أكثر من 11 موظفا. تظهر النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة تقاس من خلال تكنولوجيا المعلومات والتنظيم والمعرفة وتؤثر بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. وهناك ثلاثة مكونات رئيسية مهمة لإدارة المعرفة ، وهي: 1) تكنولوجيا المعلومات) ، 2) العناصر التنظيمية و 3) المعرفة. ويتم تقديم الاتصالات بين هذه المكونات من خلال الفرضيات الرئيسية ويتم التحقق من صحة النموذج النظري من خلال البحث التجريبي، كما تؤكد التأثير الإيجابي غير المباشر لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على اعتماد إدارة المعرفة من خلال العناصر التنظيمية. تظهر البيانات التجريبية أن العناصر التنظيمية مثل (الثقافة والمناخ والتعاون) لها تأثير إيجابي على عناصر المعرفة في سياق إدارة المعرفة(H1). من خلال التغيير التنظيمي نؤثر على درجة مشاركة المعرفة والتطبيق وبالتالي تحسين ممارسات KM.

دراسة (Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi, and Rezazadeh, 2013) بعنوان:

“Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms .”

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقات بين القيادة التحويلية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي بين شركات التصنيع الإيرانية من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية. يتم اختيار مائتين وثمانين من كبار المديرين التنفيذيين والإداريين والمستويين من بين 112 شركة لديها أكثر من 11 موظفًا. يتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وبعد التحليل تم التوصل إلى النتائج التالية: القيادة التحويلية أثرت مباشرة على التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. التعلم التنظيمي بشكل مباشر وإيجابي يؤثر على إدارة المعرفة لشركات التصنيع. أثرت القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي لشركات التصنيع. أثر التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بشكل مباشر على الابتكار التنظيمي ؛ في حين أثر التعلم التنظيمي والابتكار التنظيمي بشكل مباشر على الأداء التنظيمي بين شركات التصنيع. وفي الوقت نفسه ، أثرت القيادة التحويلية بشكل إيجابي وغير مباشر على الابتكار التنظيمي من خلال التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. لقد أدت إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي إلى أداء تنظيمي بشكل غير مباشر عن طريق الابتكار التنظيمي.

دراسة (Gonzalez & Martins,2014) بعنوان:

“ Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development.”

تبرز هذه الدراسة عمليات ونماذج إدارة المعرفة، وأسباب الاختلافات في تطبيقها وكيف يمكن أن يؤدي تناسقها القوي إلى سوء تفاهم في التفسيرات. بعد الأخذ في الاعتبار وجهة النظر الحالية، تشير النتائج إلى أن أسباب الاختلاف في تطبيق العمليات والنماذج ترجع إلى تنوع المواقف الإستراتيجية في المنظمات، وتأثير الإدارة العليا والفكر المشترك على إدارة المعرفة، وحجم المنظمات، والأنشطة القطاعية. واهتمامها بمعرفة ضمنية وصريحة. بالإضافة إلى ذلك، يشير إلى أن التكامل هو عامل مهم ونماذج تشكلت كإطار توجيهي لمؤسسة لتنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة. في حين أن عمليات المعرفة الداخلية ، فإن عملية اكتساب المعرفة داخليا أو خارجيا من خلال إدارة المعرفة وموظفيها. النماذج أكثر شمولية من العمليات الخاصة بمحتواها. الموافقة على نموذج على المستوى التنظيمي من قبل السلطات العليا من خلال القرارات الإستراتيجية ويتطلب التوافق مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. في حين يتم الإشراف على عمليات إدارة المعرفة الأخرى ومراقبتها من قبل إدارة إدارة المعرفة، على الرغم من أنها تقدم كحزمة مع نموذج إدارة المعرفة للمؤسسة.

دراسة (2015) BORDEIANU, بعنوان :

“The role of Knowledge Management and Knowledge Management Strategies within learning Organizations .”

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الطرق التي يمكن للشركات من خلالها تطوير ودعم استراتيجية إدارة المعرفة لزيادة القيمة ، من خلال مراجعة الممارسات من أجل ضمان تركيز المعرفة. أصبحت الشركات أكثر وعياً بإمكانية التركيز على التعلم والتدريب. من بين فوائد الاقتراب من استراتيجية إدارة

المعرفة داخل المنظمات ، يجب علينا التأكيد على تأثيرها الإيجابي على الأداء التنظيمي ، وضمان ليس فقط البقاء على قيد الحياة بل حتى توفير ميزة تنافسية.

دراسة (Mia & Hasan, 2015) بعنوان:

**“ Impact of Knowledge Management on Organizational Performance
An Exploratory Study in Bangladesh .”**

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد نتائج تحقيق استكشافي وتأكيدي للأداء التنظيمي المتأثر بالتكنولوجيا والتنظيم والمعرفة. واستخدمت الدراسة الاستبيان حيث تم توزيعه على 12 عنصرًا، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة المعرفة مرتبطة بشكل مباشر وإيجابي بالأداء التنظيمي. أيضا، أظهرت النتائج تأثير مختلف للتكنولوجيا، والتنظيم والمعرفة بأبعاد متنوعة من الأداء التنظيمي. وأشارت النتائج إلى أنه ينبغي النظر في كل من الاستراتيجيات القائمة على الأداء والكفاءات المستندة إلى إدارة المعرفة في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة في منظمات الأعمال البنغلاديشية. وكان من الواضح أيضًا أنه بخلاف دعم تكنولوجيا المعلومات والعناصر الأخرى للمنظمة ، تؤثر العوامل المطلعة بشدة على الأداء التنظيمي.

دراسة (Athar and Shah, 2015) بعنوان:

“ Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi).”

هدفت هذه الرسالة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على التدريب في البنوك كراتشي وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين. وتلاحظ الدراسة كيفية تكوين الاحتياجات التدريبية، ومدى فعالية أساليب

تدريب البنوك وتأثيرها على أداء الموظفين. كشفت مراجعة الأدب أن التدريب هو واحد من العناصر الرئيسية التي تساعد الموظفين على اكتساب المعرفة وتقديم الدافع الارتياح الإعلان. التدريب يعزز مهارات وقدرات الموظفين. من خلال تدريب الموظفين على تعلم العمل الجماعي والنزاهة. ومن ناحية أخرى، يسهم أيضا بشكل إيجابي في تطوير أداء الموظفين إلى جانب عوامل أخرى. ويخلص البحث بشكل قاطع إلى أن التدريب يؤثر على أداء العاملين في بنوك كراتشي. ويشير ذلك إلى إطار التدريب الذي يهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تم جمع البيانات من بنوك كراتشي. يستخدم الباحث طريقة جمع العينات العشوائية لجمع الردود من 111 موظف من خلال الاستبيان. ويتم التحليل بواسطة تقنية الانحدار والارتباط. وقد أظهرت نتائج البحث أن عوامل التدريب لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين في بنوك كراتشي.

دراسة (Iqba, Anwar & Haidar, 2015) بعنوان:

“Effect of Leadership Style on Employee Performance .”

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط القيادة المختلفة) الديمقراطية، الأوتوقراطية، التشاركية (على أداء العاملين من خلال) حجم العمل، الانتهاء في الوقت المحدد، تحقيق أهداف الفريق، تنفيذ أهداف محدد (في مصنع لصناعات الآلات الزراعية في الباكستان حيث انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان ومقابلات ميدانية لجمع البيانات. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن أنماط القيادة الاستبدالية مفيدة لوقت قصير ولا بد من وجود إدارة وقيادة تشاركية لكي يتحسن أداء العاملين من حيث حرصهم على الالتزام بعمل المنظمة وبالتالي انعكاس ذلك على حجم ونوع الإنتاج. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية نظراً لدوره في تمكين الموظفين من خلال تطوير الفرق وفقاً للقوة والسلطة الممنوحة لهم، وتشجيع أساليب القيادة

الملائمة التي تربط بين المواقف المختلفة للحد من هيمنة القيادة الاستبدادية، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني المبادئ التوجيهية للأداء المهني تولد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.

دراسة (Enga, 2017) بعنوان:

“ The Impact of Training and Development on Organizational Performance Anance.”

هدفت هذه الرسالة إلى التعرف على تأثير تدريب الموظفين وتطويرهم على الأداء التنظيمي، وهي مستوحاة من حقيقة أن بعض المنظمات لا يبدو أنها تهتم بتحسين قدرة عاملاتها، بل تعبر عن أوجه الضعف التي يصورها العمال وتعاقب عليها. وللتغلب على مشكلة البحث، كان للباحث هدف رئيسي في معرفة ما إذا كان الائتمان المالي الوطني لديه برامج تدريبية وتطويرية لجميع الموظفين. والعقبات المحتملة في تنفيذ هذه البرامج والآثار العملية للتدريب والتطوير على الأداء في العمل. كما ركزت الباحثة على مختلف أساليب التدريب المصممة وتنفيذها في جميع أنحاء العالم خلال برامج التدريب والتطوير. وباستخدام الائتمان المالي الوطني، فرع كومبا، حصل الباحث على معلومات من 31 مشاركاً، من خلال الاستبيانات والمقابلات والمراقبة الشخصية. ويكشف البحث أيضاً أن التدريب والتطوير ضروري في كل الشركات وخاصة بالنسبة للغير المهرة أو أقل خبرة الموظفين. وبشكل عام، تحسنت مساهمة العاملين في العمل بشكل كبير بسبب أساليب التدريب والأدوات التي تستخدمها الشركة. مما أدى إلى تأثير إيجابي على أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم الوظيفية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يوضح الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة ومنهجيتها إضافة إلى تحديد المجتمع والعينة وأداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، كما يوضح هذا الفصل الأساليب الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في تحليل البيانات.

1.3 منهج الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتصنيف البيانات، وذلك للتعرف على أثر نظم إدارة المعرفة على الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات الاردنية، وهذا المنهج يقوم على وصف علمي دقيق ومتكامل للوضع الراهن أو المشكلة باستخدام التحليل الإحصائي. كما يقوم على الحقائق المرتبطة بها بحيث لا يقتصر على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى تحليل دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها باستخدام التحليل الاستدلالي، وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات الأردنية الأكثر انتشاراً (شركة زين، اورنج وامنية).

3.3 وحدة المعاينة والتحليل

تكونت وحدة المعاينة من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية (المديرين، نوابهم ومساعدتهم، رؤساء الأقسام) محل الدراسة. وتم مسح العينة مسحاً شاملاً. الذين يبلغ عددهم (312) وتم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً، وتم استرداد (264) إستبانة، وتم استبعاد

(7) وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ويوضح الجدول (1) توزيعات أفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية كما يلي:

الجدول (1): خواص العينة

العينة	حجم العينة	الإستبانات المستردة	الإستبانات غير الصالحة للتحليل	الإستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الإستبانات الصالحة إلى الإستبانات الموزعة
وحدة المعاينة	312	264	7	257	%82.4

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فإن الباحثة إعتمدت على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وكما يلي:

أ- المصادر الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري للدراسة، إذ تم الرجوع إلى ما يلي:

- الكتب والمصادر والمواد العلمية المكتوبة والمنشورة حول موضوع الدراسة.

- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع متغيري الدراسة الحالية.

ب- المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد إستبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة. حيث غطت كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة. ويبين الجدول (2) توزيع فقرات كل عنصر على حدا وعددها كما هو موضح في الاستبانة.

الجدول (2): توزيع فقرات الاستبانة وعددها لكل عنصر على حدا

المتغير المستقل: نظم إدارة المعرفة	
تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	الأسئلة من (1 الى 5)
عناصر التنظيم	الأسئلة من (6 الى 12)
عمليات المعرفة	الأسئلة من (13 الى 20)
المتغير التابع: الأداء التنظيمي	الأسئلة من (21 الى 28)

5.3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير إستبانة، بحيث تغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بالشكل الذي مكن من اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم بناءها وتكوينها وتوزيعها على أفراد العينة. ولزيادة درجة مصداقية وموثوقية البيانات التي تم جمعها، إعتمدت الباحثة ما أمكن في قياس متغيرات الدراسة على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة والتي تم ثبوت مصداقيتها وموثوقيتها. وتوزعت إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، والتي تعبر عن مدى موافقة المستجيب مع فقرات الإستبانة، (موافق بشدة 5 علامات، موافق 4 علامات، محايد 3 علامات، غير موافق علامتان، غير موافق بشدة علامة واحدة).

1-5-3 الصدق الظاهري

قامت الباحثة بإختبار الصدق الظاهري وذلك بهدف التعرف على ارتباط الأسئلة وصلتها بمتغيرات الدراسة، وللتأكد أيضاً من مدى اتساق إجابات أفراد العينة، في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، كما تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة من المحكمين من أساتذة الإدارة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات. ويوضح الجدول (3) تقديرات الفقرات حسب ما ذكر سابقاً، فقد تم اعتماد المعادلة الأتية (Sekaran, 2010):

طول الفئة = الحد الأعلى (5) - الحد الأدنى (1) / عدد الفئات (3).

$$1.33 = 3/4 = 3/(5-1)$$

وبذلك تكون المستويات المعتمدة لاتخاذ القرار كما هو مبين في جدول (3) على النحو الآتي:

- المستوى الأول: من (1) إلى (2.33) منخفضة.
- المستوى الثاني: من (2.34) إلى (3.67) متوسطة.
- المستوى الثالث: من (3.68) إلى (5) عالية.

الجدول (3): المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وتقديراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 - أقل من 2.33	بدرجة منخفضة
من 2.33 - أقل من 3.67	بدرجة متوسطة
من 3.67 - أقل من 5.00	بدرجة مرتفعة

3-5-2 الثبات

تم اعتماد معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية. لقياس مستوى الإتساق الداخلي لفقرات الاستبانة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول (4) ذلك.

الجدول (4): معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

المحور	المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي
نظم إدارة المعرفة	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	.863
	عناصر التنظيم	.904
	عمليات المعرفة	.771
الأداء التنظيمي		.827
الأداة ككل		.924

يتبين من الجدول (4) أن معامل الثبات الكلي للمتغير المستقل (نظم إدارة المعرفة) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي) كانت أعلى من (70%) مما يدل على أنه يوجد إتساق داخلي بين فقرات أداة الدراسة وذلك بنسبة (92.4%)، وهذا ما يؤكد صلاحية أداة الدراسة في اختبار الفرضيات ونسبة كبيرة.

3-6: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة الحالية واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والمستسقة من الحزمة الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Science

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة على أسئلتها: الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- اختبار ثبات الأداة (Reliability Test): عن طريق معامل كرونباخ الفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة.
- اختبار الصدق البناء: من خلال حساب الارتباط بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه.
- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Normal Distribution) وذلك باستخدام اختبار (One Sample Kolmogorov Test).
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Linear Regression): لأجل اختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا الفصل قياس أثر نظم إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية، وعرض النتائج والتحليل الإحصائي بما في ذلك خصائص العينة، ونتائج الإحصاء الوصفي التي تتمثل بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأخيراً سيتم اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية مسبقاً وإيجاد الدلالات الإحصائية لهذه الاختبارات.

4-1 خصائص عينة الدراسة:

تم عرض خصائص العينة وذلك بوصف المتغيرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)، وعرضت النتائج كما يلي:

الجدول (5): وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	149	58.0
	أنثى	108	42.0
	المجموع	257	100.0
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	49	19.1
	من 25- أقل من 35 سنة	70	27.2
	من 35- أقل من 45 سنة	52	20.2
	من 45- أقل من 55 سنة	48	18.7

14.8	38	55 سنة فأكثر	
100.0	257	المجموع	
20.2	52	دبلوم مجتمع شامل	
65.8	169	بكالوريوس	المؤهل العلمي
9.3	24	ماجستير	
4.7	12	دكتوراه	
100.0	257	المجموع	
1.2	3	مدير دائرة	المسمى الوظيفي
27.2	70	نائب/ مساعد	
71.6	184	رئيس قسم	
100.0	257	المجموع	
38.1	98	من سنة - أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.5	86	من 5 - أقل من 10 سنة	
15.2	39	من 10 - أقل من 20 سنة	
13.2	34	20 سنة فأكثر	
100.0	257	المجموع	

يوضح الجدول (5) وصف عينة الدراسة وذلك بناءً على المتغيرات الديموغرافية الموضوعة

لأفرادها كما يلي:

أولاً: النوع الاجتماعي

كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في حين كانت نسبة الذكور (58%) أما نسبة الإناث فكانت (42%)، مما يدل على أن الشركات تستقطب الذكور بشكل أكبر وذلك نظراً لقدرة تحملهم لمختلف أنواع العمل.

ثانياً: الفئة العمرية

إن الفئة العمرية (من 25-35) كانت هي أعلى نسبة بين الفئات الأخرى وذلك بنسبة (27.2%)، أما الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) كانت أقل نسبة بين الفئات حيث بلغت (14.8%). ويعزى ذلك إلى أن الشركات تستقطب أكبر عدد من الشباب من أجل الاستفادة من طاقاتهم الكبيرة.

ثالثاً: المؤهل العلمي

إن أعلى نسبة بين المؤهلات كانت للمؤهل العلمي (البكالوريوس) بنسبة (65.8%)، أما أدنى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت (الدكتوراه) وذلك بنسبة (4.7%). وهذا ما يدل على إهتمام الشركات بالمستوى التعليمي للعاملين فيها وتوفرها في سوق العمل الأردني.

رابعاً: سنوات الخبرة

أما من حيث سنوات الخبرة كانت أعلى نسبة للذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة (38.1%)، وتلاها بنسبة (33.5%) للذين خبرتهم من 5-10 سنوات، كما أشارت النتائج إلى أن أدنى نسبة كانت للذين يملكون خبرة 20 سنة فأكثر بنسبة (13.2%). وهذا يعزى إلى أن إهتمام الشركات بتوظيف الشباب عالي وأن عمليات الترفيع سريعة مما يدل على إستقرار الشركات.

4-2 الإحصاء الوصفي

لقد تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة كل على حدة وكانت النتيجة كما يلي:

أولاً: أبعاد المتغير المستقل (نظم إدارة المعرفة)

الجدول (6): المتوسطات الحسابية لعناصر نظم إدارة المعرفة

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
نظم إدارة المعرفة	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	3.8412	73507.
	عناصر التنظيم	3.8449	75361.
	عمليات المعرفة	4.2242	43358.
نظم إدارة المعرفة	3.9701		مرتفعة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل نظم إدارة المعرفة ككل (3.97)

وبتقدير مرتفع، وأن أعلى العناصر هو العنصر (عمليات المعرفة) كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري (0.43)، تلاه العنصر (عناصر التنظيم) كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري (0.75)، وأن عنصر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وسطه الحسابي كان (3.84) وتقديره مرتفع وهو أدنى متوسط حسابي بين العناصر. وهذا ما يدل على أن مستوى تطبيق نظم إدارة المعرفة عالٍ في شركات الاتصالات الأردنية محل الدراسة.

كما تم قياس المتغير المستقل (نظم إدارة المعرفة) وذلك من خلال ثلاثة أبعاد وهم (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، عناصر التنظيم، عمليات المعرفة). والتعرف على مستوى الإجابات لأفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل بعد من الأبعاد وذلك بإجراء التحليل الإحصائي الوصفي المتمثل بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما يأتي:

1- تطبيقات تكنولوجيا المعلومات:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات)

كما ما يتضح من الجدول (7).

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات)

وفقاً له

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
1	يتم استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في مؤسستنا لتخزين البيانات على المشاريع والمهام والأنشطة المنفذة	4.10	.692	1	مرتفع
2	يتم استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في مؤسستنا لتخزين المعلومات عن الموردين والعملاء.	3.78	.853	3	مرتفع
3	تُستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات في مؤسستنا لدعم العمل التعاوني (مثل التقاويم وأنظمة مؤتمرات الفيديو وأدوات الاتصال).	3.81	1.017	2	مرتفع
4	في مؤسستنا أدوات تكنولوجيا المعلومات سهلة ولها واجهة سهلة الاستخدام	3.74	1.027	5	مرتفع
5	أدوات تكنولوجيا المعلومات في مؤسستنا تمكن العمل الفعال فيها ، حيث نرى ميزة استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في حقيقة أنها تمنع فقدان المعرفة	3.78	.939	4	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات)	3.8412			مرتفع

"يشير الجدول (7) الى أن الفقرة الأولى التي تنص على " يتم استخدام أدوات تكنولوجيا

المعلومات في مؤسستنا لتخزين البيانات على المشاريع والمهام والأنشطة المنفذة" كان لها أعلى وسط

حسابي قدره (4.10) وانحراف معياري (0.69) وتقديرها مرتفع. أما الفقرة الرابعة كان لها أقل وسط

حسابي قدره (3.74) وبانحراف معياري (1.03) وتقديرها مرتفع ونصت على " في مؤسستنا أدوات

تكنولوجيا المعلومات سهلة ولها واجهة سهلة الاستخدام". وهذا يدل على أن الشركات تسعى بشكل

دائم إلى التطوير من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات التي تساهم في زيادة الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة."

2- عناصر التنظيم:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (عناصر التنظيم) وفقراته، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعنصر (عناصر التنظيم)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
6	في مؤسستنا، هناك ميل عام إلى التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين.	3.77	1.003	7	مرتفع
7	الإدارة العليا لمؤسستنا تعزز التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين.	3.80	1.040	5	مرتفع
8	يثق موظفونا بشكل عام في بعضهم البعض؛ في عملهم يمكنهم الاعتماد بسهولة على معارف ومهارات زملائهم في العمل	3.86	.880	4	مرتفع
9	في مؤسستنا تتم مكافأة الممارسات المبتكرة والعمل الجيد .	3.89	.893	2	مرتفع
10	عندما يكون ذلك مطلوبًا، يكون موظفونا على استعداد لبذل جهود إضافية والعمل.	3.92	.907	1	مرتفع
11	الإدارة العليا تحفز الموظفين على الانخراط في أنظمة التعليم الرسمي لتحقيق رافعة أعلى للتعليم.	3.77	.967	6	مرتفع
12	في مؤسستنا، هناك ميل عام إلى التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين.	3.89	.921	3	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي (عناصر التنظيم)	3.8449			مرتفع

يشير الجدول (8) إلى أن الفقرة العاشرة التي تنص على " عندما يكون ذلك مطلوبًا، يكون

موظفونا على استعداد لبذل جهود إضافية والعمل" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (3.92) وانحراف

معيارى (0.91) وتقديرها مرتفع وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام (3.84). أما الفقرة السادسة

كان لها أقل وسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معيارى (1.00) وتقديرها مرتفع ونصت على "

في مؤسستنا، هناك ميل عام إلى التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين". مما يدل على أن التحقيق الأمثل للإستثمار يأتي من خلال تطوير الموظفين واعتبارهم راس مالها الحقيقي مما يحقق لها الأهداف المرجوة.

3- عمليات المعرفة:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (عمليات المعرفة) وفقراته، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (9).

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعنصر (عمليات المعرفة)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
13	يحصل موظفونا على قدر كبير من المعرفة الجديدة من مصادر خارجية (على سبيل المثال من خلال الندوات والمؤتمرات والدورات التعليمية).	3.81	.944	8	مرتفع
14	يحصل موظفونا على قدر كبير من المعرفة الجديدة من شركاء العمل (مثل الموردين والعملاء).	3.82	.928	7	مرتفع
15	يتبادل موظفونا المعرفة مع زملائهم في العمل	4.47	.523	1	مرتفع
16	في عملهم ، يعتمد موظفونا على الخبرة والمهارات والمعرفة	4.32	.618	6	مرتفع
17	يعتمد موظفونا على مصادر مكتوبة في عملهم (على سبيل المثال، وثائق المشاريع المنفذة سابقاً والإجراءات التنظيمية والتعليمات والمصادر الموثقة الأخرى).	4.34	.684	4	مرتفع
18	يشارك موظفونا معرفتهم شفهيًا في الاجتماعات أو التجمعات غير الرسمية (على سبيل المثال أثناء الغداء ، في الردهة)	4.37	.648	2	مرتفع
19	يشارك موظفونا معرفتهم من خلال الإجراءات الرسمية (مثل تقارير المشروع والإجراءات التنظيمية والتعليمات والتقارير ومنشورات الشركة).	4.33	.563	5	مرتفع
20	يعتبر الموظفون في مؤسستنا معرفتهم كأصل تنظيمي وليس مصدر قوة خاص بهم.	4.34	.550	3	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي (عمليات المعرفة)	4.2242			مرتفع

يشير الجدول (9) الى أن الفقرة الخامسة عشر التي تنص على " تقوم إدارة مؤسستنا بشكل دوري بتقديم الحلول لجميع شكاوي العملاء" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (4.47) وانحراف معياري (0.52) وتقديرها مرتفع وهي أعلى من المتوسط الحسابي العام (4.22). أما الفقرة الثالثة عشر كان لها أقل وسط حسابي قدره (3.81) وبانحراف معياري (0.94) وتقديرها مرتفع ونصت على " تخطط مؤسستنا من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات". مما يدل على اهتمام الشركات بتدريب الموظفين واستقطاب الموظفين ذوي المهارات المتعددة بغية تحقيق ميزة تنافسية عالية من خلال تقديم الحلول لجميع شكاوي العملاء.

ثانياً: عناصر المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير (الأداء التنظيمي) وذلك من أجل إثبات وجود علاقة ارتباطية، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (10).

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد (الأداء التنظيمي)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
21	تخطط مؤسستنا من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات .	4.20	.698	5	مرتفع
22	توفر إدارة مؤسستنا بشكل منظم (الوقت والكادر، التسهيلات، المعدات، والمال) الكافي لتنفيذ جميع الانشطة المتعلقة بخدمة العملاء.	4.29	.603	2	مرتفع
23	تقوم إدارة مؤسستنا بشكل دوري بتقديم الحلول لجميع شكاوي العملاء	4.17	.667	6	مرتفع
24	في مؤسستنا يوجد نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والعملاء	4.26	.576	3	مرتفع
25	تسعى إدارة مؤسستنا لتحقيق (رضا وولاء) العملاء والذي يعتبر من أساسيات الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.	4.30	.643	1	مرتفع
26	تقوم المؤسسة بتسويق خدماتها من خلال التكنولوجيا حرصاً على ولاء عملائها .	4.05	.944	8	مرتفع

27	تعمل إدارة مؤسستنا على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء باستمرار .	4.10	.904	7	مرتفع
28	تحرص إدارة مؤسستنا على تقديم خدمات تتصف بالجودة حرصاً منها على عملائها .	4.26	.768	4	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي (الأداء التنظيمي)	4.2028			مرتفع

يشير الجدول (10) الى أن الفقرة الخامسة والعشرين التي تنص على " تسعى إدارة مؤسستنا لتحقيق (رضا وولاء) العملاء والذي يعتبر من أساسيات الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (4.30) وإنحراف معياري (0.64) وبتقدير مرتفع وهو أعلى من معدل المتوسط الحسابي العام 4.20. أما الفقرة السادسة والعشرين كان لها أقل وسط حسابي قدره (4.05) وإنحراف معياري (0.94) وبتقدير مرتفع وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 4.20 ونصت على " تقوم المؤسسة بتسويق خدماتها من خلال التكنولوجيا حرصاً على ولاء عملائها". مما يدل على أن الشركات تتسم بالابتكار الذي يركز على إغتمام الفرص وتقديم منتجات وخدمات جديدة كلياً من خلال العمل بروح الفريق بغية تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا النزلاء.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول (11): التوزيع الطبيعي للبيانات

المجموع	
257	حجم العينة
4.2028	المتوسط الحسابي
.49573	الانحراف المعياري
.153	Kolmogorov-Smirnov
.000 ^c	tailed)-Asymp. Sig. (2

a. Test Distribution Is Normal.

b. Calculated from Data.

يبين من الجدول (11) أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث بلغ معامل التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ككل (0.15) وأن مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من (0.05).

قبل قيام الباحثة بإختبار فرضيات الدراسة ومن أجل ضمان مناسبة البيانات وملاءمتها قامت الباحثة بإجراء اختبار معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor-VIF"، وإختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multi-Collinearity) بين المتغيرات المستقلة .

الجدول رقم (12): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لنظم إدارة المعرفة

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance
تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	3.534	.283
عناصر التنظيم	3.676	.272
عمليات المعرفة	1.431	.699

يبين الجدول (12) قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكل متغير، حيث نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وأن قيمة التباين المسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) واستناداً على قاعدة القرار المتعلقة بـ (VIF) تدل القيم على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة يعيق إجراء اختبار الانحدار. وذلك بالاعتماد على (Malhotra, 2010).

2- إختبار الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لنظم ادارة المعرفة (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، عناصر التنظيم، عمليات المعرفة) على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر عناصر نظم ادارة المعرفة مجتمعةً على الأداء التنظيمي وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) والنتيجة كما يلي:

الجدول (13): جدول ملخص النموذج خاص بالمتغير التابع ككل^b (Model Summary)

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.517 ^a	.268	.259	.42671

يبين الجدول (13) أن قيمة معامل الارتباط للمتغير المستقل (نظم ادارة المعرفة)، والمتغير (الأداء التنظيمي) بلغت (0.517). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.268)، أي أن النموذج فسر 26.8% من التباين الكلي.

اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (14) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (14): تحليل التباين ANOVA خاص بالمتغير التابع ككل

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression الإنحدار	16.846	3	5.615	30.840	.000 ^b
	Residual الخطأ	46.066	253	.182		
	المجموع	62.912	256			

يوضح الجدول (14) ان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لنظم ادارة المعرفة (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، عناصر التنظيم، عمليات المعرفة) على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية. ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) والنتيجة كما يلي:

الجدول (15): جدول ملخص النموذج خاص بالفرضية الاولى^b (Model Summary)

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.331 ^a	.109	.106	.46876

يبين الجدول (15) أن قيمة معامل الارتباط لبُعد المتغير المستقل (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات)، والمتغير (الأداء التنظيمي) بلغت (0.331). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.109)، أي أن النموذج فسر 10.9% من التباين الكلي.

اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (16) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (16): تحليل التباين ANOVA خاص بالفرضية الاولى

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression الإنحدار	6.880	1	6.880	31.313	.000 ^b
	Residual الخطأ	56.032	255	.220		
	المجموع	62.912	256			

يوضح الجدول (16) ان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لعناصر التنظيم على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر عناصر

التنظيم على الأداء التنظيمي وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) والنتيجة كما يلي:

الجدول (17): جدول ملخص النموذج خاص بالفرضية الثانية^b (Model Summary)

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.330 ^a	.109	.105	.46890

يبين الجدول (17) أن قيمة معامل الارتباط لبُعد المتغير المستقل (عناصر التنظيم)، والمتغير (الأداء التنظيمي) بلغت (0.33). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.109)، أي أن النموذج فسر 10.9% من التباين الكلي.

اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (18) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (18): تحليل التباين ANOVA خاص بالفرضية الاولى

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression الإنحدار	6.846	1	6.846	31.135	.000 ^b
	Residual الخطأ	56.067	255	.220		
	المجموع	62.912	256			

يوضح الجدول (18) ان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من (0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لعناصر التنظيم على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لعمليات المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

ولفحص هذه الفرضية أجرت الباحثة تحليل الانحدار المتعدد وذلك من أجل بيان أثر عمليات

المعرفة على الأداء التنظيمي وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) والنتيجة كما يلي:

الجدول (19): جدول ملخص النموذج خاص بالفرضية الثالثة^b (Model Summary)

النموذج	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.511 ^a	.261	.258	.42692

يبين الجدول (19) أن قيمة معامل الارتباط لُبعد المتغير المستقل (عمليات المعرفة)،

والمتغير (الأداء التنظيمي) بلغت (0.511). وبلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.261)، أي أن

النموذج فسر 26.1% من التباين الكلي.

اختبار الانحدار المتعدد:

يوضح الجدول (20) تحليل التباين ANOVA وذلك كما يلي:

الجدول (20): تحليل التباين ANOVA خاص بالفرضية الثانية

النموذج	مصدر البيانات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
1	Regression الإنحدار	16.436	1	16.436	90.181	.000 ^b
	Residual الخطأ	46.476	255	.182		
	المجموع	62.912	256			

يوضح الجدول (20) ان مستوى الدلالة الإحصائية قد بلغ (0.00) أي أنه أصغر من

(0.05) وبذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي أن هناك دور ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لعمليات المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 تمهيد

تتناول الباحثة النتائج المستخلصة من التحليل المسبق للمتغيرات ومن ثم تعرض بعضاً من التوصيات المبنية على النتائج.

2-5 مناقشة النتائج

نتائج الإحصاء الوصفي

1- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل نظم إدارة المعرفة ككل (3.97) وبتقدير مرتفع، وأن أعلى العناصر هو العنصر (عمليات المعرفة) كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (4.22) وانحراف معياري (0.43)، تلاه العنصر (عناصر التنظيم) كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري (0.75)، وأن عنصر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وسطه الحسابي كان (3.84) وتقديره مرتفع وهو أدنى متوسط حسابي بين العناصر. وهذا ما يدل على أن مستوى تطبيق نظم إدارة المعرفة عالٍ في شركات الاتصالات الأردنية محل الدراسة.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع الأداء التنظيمي ككل (4.20) وبتقدير مرتفع، مما يدل على أن الشركات تتسم بالابتكار الذي يركز على إغتمام الفرص وتقديم منتجات وخدمات جديدة كلياً من خلال العمل بروح الفريق بغية تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا العملاء.

نتائج تحليل الفرضيات

3- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لنظم

ادارة المعرفة (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، عناصر التنظيم، عمليات المعرفة) على الأداء

التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Rasula, Vuksic, & Stemberger, 2012) حيث

أظهرت أن ممارسات إدارة المعرفة تقاس من خلال تكنولوجيا المعلومات والتنظيم والمعرفة وتؤثر

بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. كما اتفقت مع دراسة (Noruzy, Dalfard, Azhdari,)

(Nazari-Shirkouhi, and Rezazadeh, 2013) حيث أظهرت أن القيادة التحويلية أثرت

مباشرة على التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة. التعلم التنظيمي بشكل مباشر وإيجابي يؤثر على إدارة

المعرفة لشركات التصنيع. أثرت القيادة التحويلية بشكل إيجابي على الابتكار التنظيمي والأداء

التنظيمي لشركات التصنيع.

4- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

5- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

لعناصر التنظيم على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

6- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

لعمليات المعرفة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (Prieto Pastor, M., Perez Santana, P., &)

(Martín Sierra, C, 2010). حيث أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع ممارسات

إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط بين عملية توليد المعرفة وبين مشاركة المعرفة، وتخزينها، والمحافظة عليها. كما اتفقت مع دراسة (Salim & Sulaiman, 2011) حيث أظهرت أن الابتكار التنظيمي له تأثير كبير على أداء الشركة. واتفقت أيضاً مع دراسة (البناء، 2012) حيث أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد استراتيجية التمكين على عمليات إدارة المعرفة.

3-5 التوصيات

1- توصي الدراسة شركات الاتصالات الأردنية بأهمية الاستمرار بالتعرف على نظم إدارة المعرفة ووجوب تطبيقها في عمليات المنافسة الحاصلة، إذ أن قدرة الشركة على تطبيق نظم إدارة المعرفة المناسب لحالة المنافسة تعطيها مرونة أكبر في مواجهة التحديات البيئية ومعرفة الفرص السوقية الأفضل.

2- توصي الدراسة شركات الاتصالات الأردنية بصورة خاصة بضرورة الحفاظ على المستوى الحالي من الأداء التنظيمي عبر مواصلة تقديم المساندة والتدريب الوظيفي والعمل على تحسينه كل أمكن ذلك مع أهمية البحث عن عمليات أكثر تميزاً في تقديم تدريب أفضل بهدف زيادة المنافسة وتوسيع الحصة السوقية وصولاً لتحقيق مستوى أعلى من رضا الموظفين وولائهم.

3- توصي الدراسة شركات الاتصالات الأردنية في البحث عن البحوث والدوريات والرسائل المهمة بمفهوم نظم إدارة المعرفة، لاسيما في قطاع منافسة الشركات المشابهة، إذ أن متابعة تلك البحوث تمكن الشركة من الاستفادة منها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات، وبالتالي القدرة على تقديم خدمات مبتكرة قادرة على التفوق على المنافسين خصوصاً مع التغيرات السريعة الحاصلة في البيئة لاسيما التغيرات التكنولوجية منها.

4- توصي الدراسة شركات الاتصالات الأردنية خاصة، وباقي الشركات الأخرى عامة، بضرورة تطوير الأداء التنظيمي حيث يشير إلى مسؤولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة في تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه، ولكنها تساعد الشركة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالشركة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ابو شيخة، نادر (2000). إدارة الموارد البشرية، عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- برنوطي، سعاد (2005). إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، (ط1)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- البطاينة، محمد والمشاقبة، زياد (2010). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. دار جليس الزمان.
- البناء، حسين (2012). أثر إستراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- البياتي، محمد (2001)، المعرفة المعلوماتية والأدارة الإلكترونية الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن.
- حسين، عجلان حسين (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر، ط1، الأردن: عمان.
- الجرادين، نجاح (2004)، الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمستوى التوتر واستخدام مهارات التعامل لديهم، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.
- جوهره، اقطي (2013) "اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة / دراسة حالة مجموعة

حمامي، يوسف (1993). تقويم الأداء المؤسسي، عمان، الأردن.

حمود، خضير (2000). إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمود، خضير واللوزي، موسى (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

الخرابشة، عمر محمد عبدالله (2016) "درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في

الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية". دراسات، العلوم التربوية، م43، ملحق 1،

2112.

الخشالي، شاكِر جاد الله (2003). أثر أنماط القيادة على مقاومة التغير لدى العاملين: دراسة

ميدانية في الشركات الصناعية الاستخراجية الأردنية. جرش للبحوث والدراسات. المجلد رقم

(7)، العدد (2)، www.jpu.edu.jo/jsr/.

ديسلر، جاري (2007)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، جودة:الرياض.

رميصاء، رزقان ونرجس، لقبيشي (2012)، إدارة المعرفة ودورها في تفعيل أداء الموارد البشرية،

(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة قاصدي مرباح -ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

شاويش، مصطفى (2004). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن.

الطائي، يوسف والفضل، مؤيد والعبادي، هاشم (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي

متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الظاهر، نعيم إبراهيم (2009)، إدارة المعرفة، الأردن - عمان، علم الكتب الحديثة، ص 11.

عباس، سهيلة (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العزاوي، نجم وجواد، عباس (2009). تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري، عمان: الأردن.

عساف، عبد المعطي (1989)، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية، ط 3، عمان، الأردن.

عطية، طاهر (1994). أحوال الإدارة للطالب والمدير. دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.

العلي، عبد الستار وآخرون (2013). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان، الاردن: دار الميسر للنشر والتوزيع (ط2).

العلي، عبدالستار وقنديلجي، عامر والعمرى، غسان(2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

غربي، علي وسلاطنية، بلقاسم وقيرة،اسماعيل(2007)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر.

غزالي، عادل (2015)، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، (اطروحة دكتوراة غير منشورة)جامعة محمد لمين دباغين سطيف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.

فنادق جزائرية،(اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، الجزائر.

القريوتي، محمد والعنزي، عوض (2004)، جهود التطوير الإداري في الكويت: دراسة تقييمية ميدانية، دورية الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، م(4)، ع 3، ص ص: 573 -

626

اللوذي، موسى (2002). التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
 ماهر، أحمد، (2000)، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، جامعة الإسكندرية، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ص: 269 - 289.

محمد، مروى (2013). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في المنظمة (القدرة، التميز، فرص المشاركة) باستخدام نموذج (AMO). مجلة الدراسات المالية والمصرفية، (2)، ص 75 - 78.

<https://search.mandumah.com/Record/489923/Details>

مخير، عبد العزيز (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (ط1)، القاهرة.

المير، عبدالرحيم (1995). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. مجلة الإدارة العامة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 35 (2)، 207-241.

نجم، عبود نجم(2008) "إدارة المعرفة" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن-عمان.

نجم، نجم (2009). إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات). مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

همشري، عمر (2016) "إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة"، الاردن-عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

الهيبي، خالد (2005). إدارة الموارد البشرية. دار ومكتبة الحامد للنشر، ط 2، عمان، الأردن.
والي، عدنان (2009). التطوير الإداري المهام والواجبات. دار اليازوري، ط(1)، عمان: الأردن.
وشاحي، مروان (2002). إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

ياسين ، سعد غالب (2017) "الادارة الالكترونية"، داراليازوري العلمية ، 1(1) 211-211 .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Antony, J., Agus, A., & Shukri Hajinoor, M. (2012). Lean production supply chain management as driver towards enhancing product quality and business performance: Case study of manufacturing companies in
- Athar, R. and Shah, F (2015). Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi). Journal of Business and Management, Vol. 17, Issue 11 (1), PP 58-67.
- Bordeianu, Otilia-Maria (2015). THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES WITHIN LEARNING ORGANIZATIONS,
- Brewster, C. (2000). *Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Oxford University Press, Cape Town.
- Čalopa, K., Horvat, J., & Kuzminski, L. (2015). The Role of Human Resource Management Practice Mediated by Knowledge Management (Study on companies from ICT sector, Croatia). *TEM Journal-Technology, Education, Management, Informatics, Journal of*

- Association for Information Communication Technology, Education and Science*, 4(2), 178-186. Available at EBSCO.
- Casio, Wayne F. (2013). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 9th ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA.
- Desouza, Kevin, C & Awazu, Yukika. (2003), "knowledge, HR Management Systems Can Help Track and Distribute Information Throughout The Organization", *HK Technology Magazine*:107>
- Enga, Engetou (2017). *The Impact of Training and Development on Organizational Performance*. Centria University of Applied Sciences, Centria University of Applied Sciences.
- Gonzalez1, Rodrigo Valio Dominguez & Martins, Manoel Fernando (2014) "Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development, *J. Technol. Manag. Innov.* 2014, Volume 9, Issue.
- Hoy, W. , Moren, M., "The Conceptualization and measurement of faculty trust in schools: the omnibus trust scales", *Educational and Psychological Research*, Vol. 5, No. 4, PP. 8 - 20 , (2000).
- Iqba, N., Anwar, S., & Haidar, N. (2015). *Effect of Leadership Style on Employee Performance*. *Arabian Journal of Business and Management Review*.
- Kayani Jawad & Zia Qamar. M, "The Analysis of Knowledge Management and Knowledge Management Cycles: A Broad Review", *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, volume 1, Number 6, November 2012, P: 154, 155.
- Khan, A. Abbasi, S. Waseem, R. Ayaz, M. and Ijaz, M (2016). *Impact of Training and Development of Employees on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study of Telecom Sector of Pakistan*. *Business Management and Strategy*, Vol. 7 (1), Pp 29- 46.

- Li, Yun (2017). Impact of Human Resource Strategies of the United States on China. *Journal of Management and Strategy*, Vol. 8 (4), Pp 62- 66.
- Lindner, F., & Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29(7).
- Malaysia. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(1).
- Mcshane, Steven L, & Glinow, Marry Ann, 2000, *Organizational Behavior*, International addition, Mcoraw Hill Compaines, Inc., USA.
- Mia, Hannan & Hasan,(2015). Impact of Knowledge Management on Organizational Performance- An Exploratory Study in Bangladesh. *Bangladesh Journal of MIS*, Vol. 7 No. 2.
- Molina, C., & Callahan, J. (2010). Fostering Organizational Performance. *The Role of Journal of Management Development*, Vol. 29, No.1
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090590910966553?fullSc=1>
- Mondy, Wayne R. & Noe, Robert M. & Mondy, Judy Bandy (2012). *Human Resource Management*. 12th ed., Pearson Education Limited, Boston, USA.
- New Man & Cannrad, (1999), “A Fromework for chara cterizing Knowledge Management Method Proctices and Technologies” George Washington, University.
- Noruzzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64.
- Penaloza, P., Kim, Y., Rachele, W., & William J. (2014). *A Strategic Model for Technical Talent Management: A Model Based on a Qualitative*

- Case Study*. International Society for Performance Improvement, Vol.26 (4), pp. 93 – 121. onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/piq.21159/pdf
- Ramanugan,S. & Kesh, S.(2004), “Comparison of Knowledge Management and CMM/CMMI Implementation”, Gournal of American Academy of Business, Cambridge:274.
- Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 14(2), 147.ce
- Management, 11th ed. South Western Sengage Learning, Australia.
- Redman, Tom & Wilkinson, Adrian (2008). "Contemporary Human Resource Management: Text and Cases". 3rd Edition, Pearson.
- Richard et al. (2009): Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*. [https://hrdiscussion.com/newreply? Do= newreply](https://hrdiscussion.com/newreply?Do=newreply)
- Robbins S.P & Coulter M,(2007) Management (9th ed.), Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Salim, I. M., & Sulaiman, M. B. (2011). Impact of organizational innovation on firm performance: evidence from Malaysian-based ICT companies. *Business and Management Review*, 1(5).
- Stair, M., Reynolds, & George, W. (2010). *Information System, Management Approach*. 6th.ed, Thomson, Canada Available at: file:///C:/Users/USER/Downloads.
- Steve Werner, Randall S. Schuler, Susan E. Jackson (2012) Human resource management , 11th ed.
- Torrington, Derek, Laura, Hall& Steven Taylor, (2008). Fundamentals of Human Resource Management Managing People at work, Pearson, USA.

الملاحق

الملحق (1)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



أخي المستجيب / أختي المستجيبة...

تحية طيبة وبعد:

تقوم الباحثة حالياً بإجراء دراسة علمية تهدف إلى التعرف على " أثر نظم إدارة المعرفة على الاداء التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الالكترونية من جامعة الشرق الأوسط ، حيث سيتم إجراء هذه الدراسة على عينة من مدراء الدوائر الإدارية العليا في شركات الاتصالات الأردنية ولكونكم المعنيين في الأمر مباشرة ، لذا نرجو من حضرتكم قراءتها بتمعن والإجابة على فقراتها بوضع اشارة (√) عند الفقرة التي تعكس رأيكم.

وسيكون لرأيكم الأثر الفعال في مساعدة الباحثة في خدمة البحث العلمي، علماً بأن المعلومات الواردة في الإستبانة هي فقط لأغراض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم مع فائق الاحترام والتقدير،،،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

المشرف

لما طلال العدوان

الدكتور أحمد صالح السكر

الجزء الأول : بيانات عامة

1. الجنس :

☐ ذكر

☐ انثى

2. الفئة العمرية :

☐ اقل من 25 سنه

☐ من 25-اقل 35 سنة

☐ من 35 -اقل من 45سنه

☐ من 45 -اقل من 55 سنه

3. المؤهل العلمي :

☐ دبلوم مجتمع شامل

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. المسمى الوظيفي

☐ مدير دائرة

☐ نائب/مساعد

☐ رئيس قسم

5. الخبرة :

☐ من سنة -أقل من 5 سنوات

☐ من 5 -اقل من 10 سنوات

☐ من 10 - اقل من 20 سنة

☐ 20 سنة فأكثر



رقم الفقرة	الفقرة التقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5		
المتغير المستقل : إدارة نظم المعرفة والمتمثلة (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، عناصر التنظيم وعمليات إدارة المعرفة)، حيث يصف مدى تأثيرها على الأداء التنظيمي. أولاً : تطبيقات تكنولوجيا المعلومات: متمثلة بالتقنية الحديثة (الحاسوب والبرمجيات ذات العلاقة، فهي التي تساعد الانسان على الحصول على المعلومات التي تشكل العمود المعرفي من خلال تطبيقات التقنيات الحديثة).						
1	يتم استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في مؤسستنا لتخزين البيانات على المشاريع والمهام والأنشطة المنفذة.					
2	يتم استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في مؤسستنا لتخزين المعلومات عن الموردين والعملاء.					
3	تُستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات في مؤسستنا لدعم العمل التعاوني (مثل التقاويم وأنظمة مؤتمرات الفيديو وأدوات الاتصال).					
4	في مؤسستنا أدوات تكنولوجيا المعلومات سهلة ولها واجهة سهلة الاستخدام					
5	أدوات تكنولوجيا المعلومات في مؤسستنا تمكن العمل الفعال فيها ، حيث نرى ميزة استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في حقيقة أنها تمنع فقدان المعرفة					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التقييم	5	4	3	2	1
ثانياً : عناصر التنظيم: هي عبارة عن عمليات جديدة لإدارة نظم المعرفة من خلال تنسيق جهود وقدرات الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً لإتمام أي شكل من أشكال الأنشطة في المنظمة .						
6	في مؤسستنا، هناك ميل عام إلى التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين.					
7	الإدارة العليا لمؤسستنا تعزز التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين.					
8	يثق موظفونا بشكل عام في بعضهم البعض؛ في عملهم يمكنهم الاعتماد بسهولة على معارف ومهارات زملائهم في العمل					
9	في مؤسستنا تتم مكافأة الممارسات المبتكرة والعمل الجيد .					
10	عندما يكون ذلك مطلوباً ، يكون موظفونا على استعداد لبذل جهود إضافية والعمل.					
11	الإدارة العليا تحفز الموظفين على الانخراط في أنظمة التعليم الرسمي لتحقيق رافعة أعلى للتعليم.					
12	في مؤسستنا، هناك ميل عام إلى التعاون وتبادل الخبرات بين الموظفين.					

ثالثاً: عمليات المعرفة : هي عمليات لها كينونة اقتصادية يمكن إيجادها وتراكمها، وبعض الباحثين اجتمعوا على انها تتمثل في (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تشارك المعرفة).

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التقييم	5	4	3	2	1
13	يحصل موظفونا على قدر كبير من المعرفة الجديدة من مصادر خارجية (على سبيل المثال من خلال الندوات والمؤتمرات والدورات التعليمية).					
14	يحصل موظفونا على قدر كبير من المعرفة الجديدة من شركاء العمل (مثل الموردين والعملاء).					
15	يتبادل موظفونا المعرفة مع زملائهم في العمل.					
16	في عملهم ، يعتمد موظفونا على الخبرة والمهارات والمعرفة.					
17	يعتمد موظفونا على مصادر مكتوبة في عملهم (على سبيل المثال، وثائق المشاريع المنفذة سابقاً والإجراءات التنظيمية والتعليمات والمصادر الموثقة الأخرى).					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	التقييم	5	4	3	2	1
18	يشارك موظفونا معرفتهم شفهيًا في الاجتماعات أو التجمعات غير الرسمية (على سبيل المثال أثناء الغداء ، في الردهة) .					
19	يشارك موظفونا معرفتهم من خلال الإجراءات الرسمية (مثل تقارير المشروع والإجراءات التنظيمية والتعليمات والتقارير ومنشورات الشركة).					
20	يعتبر الموظفون في مؤسستنا معرفتهم كأصل تنظيمي وليس مصدر قوة خاص بهم .					
المتغير التابع الأداء التنظيمي: قدرة المنظمة على الاستعمال الامثل للموارد المتاحة للوصول إلى اهدافها المرجوة على المدى البعيد .						
21	تخطط مؤسستنا من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات .					
22	توفر إدارة مؤسستنا بشكل منظم (الوقت والكادر ، التسهيلات، المعدات، والمال) الكافي لتنفيذ جميع الأنشطة المتعلقة بخدمة العملاء .					

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5	التقييم	
23	تقوم إدارة مؤسستنا بشكل دوري بتقديم الحلول لجميع شكاوي العملاء .					
24	في مؤسستنا يوجد نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا والعملاء .					
25	تسعى إدارة مؤسستنا لتحقيق (رضا وولاء)العملاء والذي يعتبر من أساسيات الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة .					
26	تقوم المؤسسة بتسويق خدماتها من خلال التكنولوجيا حرصاً على ولاء عملائها .					
27	تعمل إدارة مؤسستنا على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة للعملاء بأستمرار .					
28	تحرص إدارة مؤسستنا على على تقديم خدمات تتصف بالجودة حرصاً منها على عملائها .					



شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا ☐

ملحق (2)

أسماء المحكمين

الجامعة	عضو هيئة التدريس
الأردنية	أ.د. محمد النعيمي
السلطان قابوس	أ.د. وجيهة ثابت العاني
القدس المفتوحة	د. عبد الرحمن السلواي
الأردنية	د. زينة قاسم
القدس المفتوحة	د. شاهر عبيد
الشرق الأوسط	د. امجد طويقات
الشرق الأوسط	د. عدي المومني
العلوم الإسلامية	د. بلال نصار
البلقاء التطبيقية	د. محمد المعاينة
الشرق الأوسط	د. محمد العضايلة