



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة العراقية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال



إدارة المعرفة ودورها في جودة الأداء المؤسسي

بحث مقدم

إلى قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد وهو جزء من متطلبات
بحث التخرج لنيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

من قبل الطالبة

عائشة محمود عبد الرزاق

الدراسة الصباحية – الشعبة (ب)

بإشراف

الدكتورة خالدية مصطفى

٢٠٢١ م

بغداد

١٤٤٢ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ

وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ

عَلِيمٌ ﴿٧٦﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

(سورة يوسف : الآية ٧٦)

إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذا البحث الموسوم بـ {إدارة المعرفة ودورها في جودة الأداء المؤسسي} الذي تقدمت به الطالبة (عائشة محمود عبد الرزاق) قد جرى تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل بكالوريوس في إدارة الأعمال .

التوقيع:

الاسم: الدكتورة خالدية مصطفى

٢٠٢١/ /

الإهداء

الى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني في هذه
الحياة والدي الأعزاء (حفظهما الله لي)

إخوتي وأخواتي في هذه الدنيا

الى من أضاء بعلمه عقل غيره وظهر بسماحته
تواضع العلماء ، وبرحابته سماحة العارفين .
أساتذتي الأجلاء ...

الى كل صديقتي ومن كانوا برفقتي ومصاحبتي اثناء
دراستي في الجامعة

الى كل من لم يدخروا جهدا في مساعدتي ...

أقدم بحثي على بركة الله تعالى وتوفيقه

عائشة





شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والسلام على خاتم الأنبياء

وسيد المرسلين محمد (صلى الله عليه وسلم)

أتقدم الى الباري عز وجل بالأكبار والاجلال على توفيقه ، في أتمام هذا البحث وبحمده
على الكثير من نعمة في تيسير خطاه .

وأنه من الوفاء ورد الجميل أن أتقدم بكل اعتزاز خالص شكري وأمتناني ،
إلى (الدكتورة خالدية مصطفى) ، التي أشرفت على هذا البحث بمساعدتها العلمية ،
فقد كان لتوجيهاتها القيمة الأثر الكبير في أعداد هذا البحث ، إلى من كان سبب
بنجاحي ، من ساندني وشجعني وأمسك بيدي للأستمرار وحفزني ، الى جميع
مدرساتي وأساتذتي

في القسم

فمهما عبرتُ لهم فكللمات التقدير والأمتنان

والحب والوفاء قليلة ،

أن قلتُ شكراً فشكري لن يوفيكم ،

حقاً سعيتم فالسعي مشكوراً



عائشة



المقدمة

تمر منظمات اليوم بمتغيرات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح السوق وتحديات التطور التكنولوجي والمعلوماتي والتي احدثت اثارا عميقة في سوق العمل وانماطه حتى تسعى جميع المنظمات لاعادة التوازن لاعمالها واقتصادها وموقعها في السوق وهنا يبرز دور ادارة المعرفة بسبب البيئة الديناميكية المتغيرة بشكل مستمر وتعد ادارة المعرفة من المظاهر الصحيحة لمنظمات الاعمال سواء كانت صناعية او خدمية وهي مظلة واسعة تشمل الانتقال من وضع الى اخر ومن حالة الى اخرى بما يؤدي الى تحسين الاداء المؤسسي .

وتتضح طبيعة المعرفة من خلال البيانات المعلومات والمعرفة التقنيات حيث أن الأنشطة هي التي تحدد العمليات مثل عمليات الإنتاج حيث تقدم بيانات وهذه تعتبر تدفقات غير مهيكله تتكون من أرقام أو خصائص ذات صلة وثيقة حينما يتم النظر إليها داخل محيط مشاركة محدد، وتتحول البيانات إلى معلومات لإظهار الهياكل أو الأشكال داخلها ويتم ذلك من خلال تحليل هذه البيانات فإذا تم استغلال تلك المعلومات بالمنظمة فإنها تكون المعرفة للمنظمة ويمكن أن تنتشر تلك المعرفة بواسطة التقنيات المتعددة، ويمثل الاستغلال الامثل للمعرفة مزايا تنافسية تتم من خلال عدد من العمليات التحويلية مثل تحليل البيانات والاتصالات لنقل المعلومات ، وهذه العمليات يجب أن تتم إدارتها بكفاءة وفعالية كما يتطلب ذلك أيضاً استراتيجية لإرشادها وتوجيهها وأن تتكامل هذه الاستراتيجية مع رسالة المنظمة وهذا يكله يؤثر جودة الاداء المؤسسي للمنظمات المعاصرة .

المبحث الأول

الاطار المنهجي للبحث

أولاً :- مشكلة البحث

شهد العالم اليوم تحولاً كبيراً في مجال المعلومات وتدفقها وما يحدث الآن هو الثورة المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات، مما جعلنا نفكر جدياً في أهمية تطوير المؤسسات بكافة أنواعها من أجل أن يتواءم أدائها في الإنتاج أو حتى في تقديم الخدمة مع مستويات الأداء العالمية، لتحقيق جودة المنتج أو الخدمة، وقد شهدت نهاية القرن الماضي اهتماماً كبيراً بموضوع إدارة المعرفة وأثرها في المنظمات التي أخذت تعدّها إحدى أهم موجوداتها الرئيسية وسبباً مباشراً لنجاحها في ظل بيئة تتسم بالتنافسية العالية، والتغير المستمر، مما يستلزم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة لما لها من أهمية في تحقيق الأداء المتميز، حيث تعد إدارة المعرفة تحولاً كمياً لمعظم المنظمات، لذا فإن الباحثة تحدد مشكلة بحثها بالسؤال الآتي:

- ماهو دور إدارة المعرفة في تحقيق وتحسين جودة الاداء المؤسسي في المنظمات

المعاصرة ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية يجب عنها البحث وهي :

١- ما مفهوم ادارة المعرفة وماهي اهم ابعادها ؟

٢- تبيان مفهوم جودة الاداء واهميته في المنظمات المعاصرة ؟

٣- كيف يتم ممارسة ادارة المعرفة في المنظمة وانعكاسها في تحقيق اداء متميز ؟

٤- مامدى تبني المنظمات المعاصرة لادارة المعرفة ؟

ثانياً :- أهمية البحت

- يستمد هذا البحت أهميته من أهمية المتغيرات التي سوف يتطرق لها ، اذ تناول هذا البحت متغيرين لا تخفى أهميتهما على أحد إذ يمثل المتغير الأول ادارة المعرفة التي تعد عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالموارد البشري ويعد بدوره عاملاً مهماً في المنظمات المعاصرة وتحسين ادائها ، في حين يمثل جودة الاداء المؤسسي المتغير الثاني الذي يعد أساساً لنمو المنظمة واستمرار عملها على المدى الطويل بشكل ناجح من خلال ابعاده ورفع كفاءة العاملين .

- ويهتم البحت الحالي في تسليط الضوء على مفهوم من مفاهيم الإدارة الحديثة وهو مفهوم ادارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق اداء مؤسسي متميز في منظمات الاعمال الريادية .

ثالثاً :- أهداف البحت

تتمثل أهداف هذا البحت الآتي :

١. لفت الأنظار إلى أهمية إدارة المعرفة كواحدة من إبعاد منظمات الأعمال المعاصرة.
٢. معرفة هل هناك تطبيق لإدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة.
٣. بيان اثر إدارة المعرفة على جودة الأداء المؤسسي .
٤. التعرف على دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة المنظمة وتحسين ادائها ؟

رابعاً :- منهج البحت

سوف يتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي أسلوباً في معالجة متغيرات البحت ، لأنه يعد ملائماً لدراسة الظواهر الادارية ، إذ يقدم البيانات عن واقع هذه الظواهر مبيناً أسبابها ونتائجها وتحليلاتها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها .

المبحث الثاني

إدارة المعرفة

(المفهوم - النشأة - الأهمية)

تمهيد:

تعد إدارة المعرفة من أكثر الموضوعات سخونة في وقتنا الحاضر، ويأتي هذا البحث للتعريف بالمعرفة المطلوب إدارتها وأنواعها، كما تبين عمليات إدارة المعرفة ومراحل تنفيذها من أجل استشراف الدور المفروض تأديته من قبل اختصاصيي المعلومات والمهارات المطلوب اكتسابها للعمل ضمن فريق إدارة المعرفة.

يصنف الباحثون المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين، هما : (ياسر ، ٢٠٠٧ : ٢٠)

١ - المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

٢ - المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والاحساس الداخلي، أنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي. ومع ذلك فإن المؤلفين يعرفان أربعة أنماط من عمليات التحويل للمعرفة بين الصنفين أعلاه، وهذه العمليات تشمل:

١ - عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهاً لوجه.

٢ - عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى عندما يمزج الفرد قطعاً أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته مخبرته بمعرفة جديدة.

٣ - عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.

٤ - عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية عندما يبدأ الموظفون بتطبيق المعرفة الصريحة أو المشاركة بها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية. وتكمن

تحديات إدارة المعرفة في النمطين الآخرين اللذين يتطلبان إدارة الابتكار وتشجيعه معا .. ومن ناحية أخرى يذكر الباحثون على المعرفة التنظيمية ويرى أنها نتاج بين الفرد والمؤسسة. ويصنفها الى أربعة اصناف هي: (عبدالستار، ٢٠٠٦ : ٢٦)

١ - المعرفة الصريحة الواعية (Conscious Knowledge) التي تتمثل بالحقائق والنظريات والمفاهيم التي تعلمها الفرد أو اكتشفها بالخبرة.

٢ - المعرفة الموضوعية (Objective Knowledge) وهي معرفة يتقاسمها أفراد المؤسسة (معرفة ضمنية) وتتمثل بجسد المعرفة المهنية المشتركة.

٣ - المعرفة الآلية (Automatic Knowledge) وهي معرفة يكتسبها الفرد خلال العمل (وهي ضمنية) وتتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية.

٤ - المعرفة التجميعية (Collective Knowledge) وهي معرفة ضمنية أيضاً تتمثل بمعرفة الجماعة الكامنة.

بينما يصنفها آخرون الى أربعة اصناف اعتماداً على العلاقة بين متغيرين هما مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها، والاصناف هي: (ياسر ، ٢٠٠٧ : ٢٥)

١ - المعرفة الخاصة وهي معرفة مصنفة ولكنها غير منتشرة جاهزة للتداول ولكنها محدودة الانتشار.

٢ - المعرفة الشخصية غير المصنفة وغير المنتشرة التي تمثل ادراك الفرد وخبرته وبصيرته في العمل.

٣ - المعرفة العامة وهي معرفة مصنفة منتشرة مثل الصحف والكتب والتقارير والمكتبات.

٤ - الفهم العام ويمثل المعرفة غير المصنفة ولكنها منتشرة بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار العامة.

أولاً : مفهوم إدارة المعرفة

حظيت المعرفة بالكثير من الاهتمام حيث إن الفروقات في تحديد مفهوم المعرفة قد شجعت العلماء والباحثين في مجال علم النفس الإداري وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي وعلم الإدارة إلى زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية ضمن التوجهات الإدارية لأن مصطلح المعرفة يشير إلى أنه مزيج من الخبرة والإدراك والمهارة والقيم والمعلومات فضلاً عن قدرات الحدس والتخيل والتذكر والتفكير . وتكمن أهمية المعرفة في إنها تدل على إحاطة الإنسان بما يدور

حوله من الأشياء والإلمام بكيفية إدراك الظواهر ومعالجتها ، لأن العمليات العقلية تلعب دوراً رئيسياً في السلوك الإنساني ، وأن العقل البشري هو الذي ينشط الإنسان أن يجري مقارنات ويتخذ قرارات ناجحة ومناسبة لاكتشاف أساليب جديدة في حل المشكلات .

والمعرفة فرعين أساسيين: (د.معتز ، ٢٠٠٤ : ١٥)

١ - المعرفة الضمنية (tacit)

٢ - المعرفة الظاهرية (explicit)

١: المعرفة الضمنية

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Skills Know-How) والتي هي في حقيقة الامر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها او تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية او ادراكي.

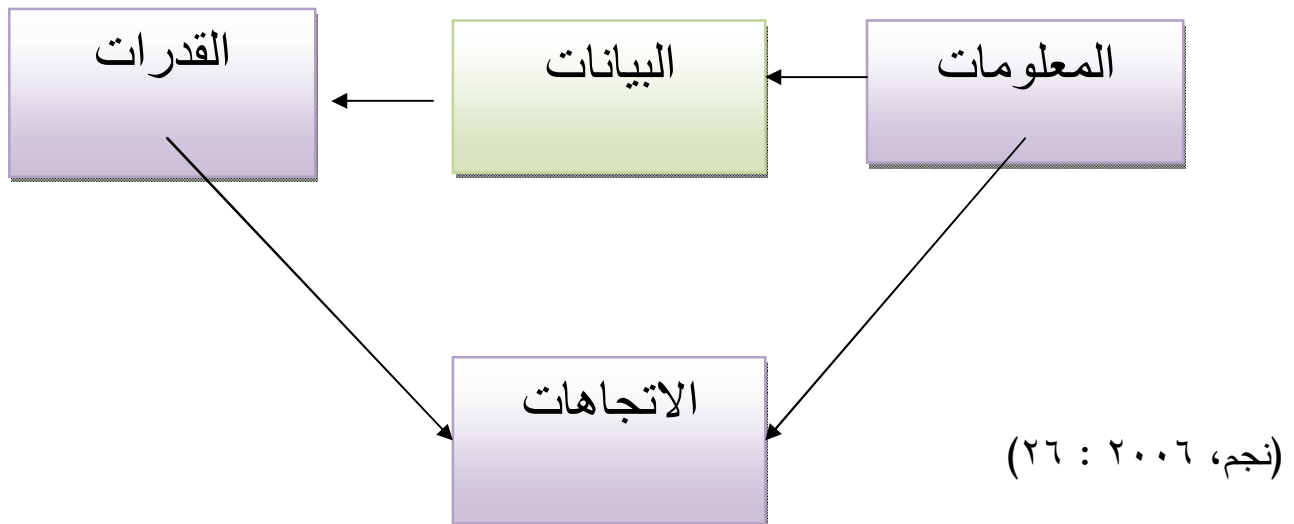
٢: المعرفة الظاهرية

وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة و المخزنة في ارشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والاجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول اليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب.

وقد ميز Polanyi بين نوعين من المعرفة عندما قال "اننا نعرف اكثر مما يمكن ان نقول" "We can know more than we can tell" وفي ذلك اشارة صريحة بالطبع لصعوبة

وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة. (نجم، ٢٠٠٦ : ٢٤)

المعرفة نتاج لعناصر متعددة، والتي من اهمها:



١ - المعلومات

المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال. أو المشاركة في حوار أو نقاش فالمعلومات هي بيانات توضح في إطار ومحتوى واضح ومحدد وذلك لامكانية استخدامها لاتخاذ قرار. ويمكن تقديم المعلومات في أشكال متعددة ومنها الشكل الكتابي، صورة، أو محادثة مع طرف آخر.

٢ - البيانات

البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة يتم ابرازها وتقديمها دون احكام اولية مسبقة. وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في اطار واضح ومفهوم للمتلقي.

٣ - القدرات

المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناءً على ما يتوفر من معلومات. اذا لم يتوافر لدى الأفراد القدرات والكفاءات الأساسية للتعامل مع المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

٤ - الاتجاهات

فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. انه في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. وهذا بالتأكد ينقص العديد من المنظمات؟

ثانيا : نشأة إدارة المعرفة. (نجم، ٢٠٠٦ : ٢٨)

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. و لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة

نسبياً . و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام ١٩٨٠م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام ١٩٩٧م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة Knowledge Management" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. (د.محمد ، ٢٠٠٨ : ٦٠)

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

ثالثاً : أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (ياسر ، المصدر السابق: ٢٥)

✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة، و تحسينه.

✓ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.

✓ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.

✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة و الفجوات في توقعاتهم.

✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.

رابعاً: أهداف إدارة المعرفة

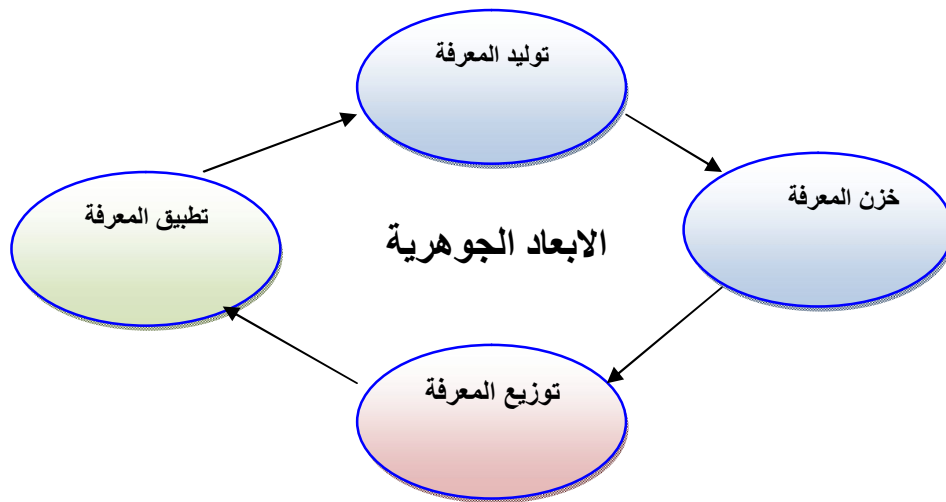
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- ✓ زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
- ✓ تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات
- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- ✓ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال العرب بحيث تستخدمون بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة. (نجم ، مصدر سابق: ٣١ - ٣٢)
- ✓ دراسة الاوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والانظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- ✓ العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي يشجع الافراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.

- ✓ العمل على زيادة عدد الاشخاص الذين يمكنهم الوصول الى الحاسبات الالية والانترنت والتقنيات. (الكبيسي ، ٢٠٠٢ : ٨)
- ✓ تطوير اسس ومعايير تاهيل عربية لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة. (نجم ،مصدر سابق :٤٥)

خامساً : إبعاد إدارة المعرفة

- تتضمن إدارة المعرفة إبعاد دة، ومنها،(معتز ، ٢٠٠٤ : ١٥) وكما موضحه في الشكل (٢)
١. اكتساب المعرفة: حيث يتم وضع أهداف تتسم بالوضوح، وتهدف إلى تحسين العمليات، والقدرة على المنافسة القصيرة، والطويلة الأجل، وتمكّن المنظمة من القدرة على الابتكار، والوصول إلى النجاح، وتحقيق رضائع ملاء.
 ٢. توليد المعرفة: حيث يتم توليد المعرفة من خلال اكتسابها والوصول إليها من المعرفة الخارجية كالدصول على براءة الاختراع، جذب العاملين، أنظمة، أو من خلال عملية التعلم، ومن خلال أفرقة العمل.

٣. تخزين المعرفة: خزّن المعرفة فيء قوللم وظفّين الذين يعملون فليلم نظّمة، أو في الوثائق، والتقارير، وقواعد البيانات.
٤. توزيع المعرفة: وهي العملية التيتمّ فيها قُل المعرفةلم ناسبة للشخصالم ناسب في الوقت المطلوب من خلال تكنولوجيا المعلومات، وشبكات الإنترنت
٥. تطبيق المعرفة: يتمّ فيها عمّ الأفراد؛ لتطبيق المعرفة باستخدام التكنولوجياالم سائدة، مثل نظم دعم القرار.



شكل (١)

ابعاد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على : د. معتز سلمان عبد الرزاق الدوري ، و انتظار احمد جاسم الشمري ، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٤ ، ص ١٥ .

المبحث الثالث

الأداء المؤسسي

مفهوم الأداء المؤسسي

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم. (إيهاب، ٢٠٠١: ٨٧)

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء. (بشير، ١٩٩٨: ٥٣)

ويعرف **تقييم الأداء** بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما: (علي، ٢٠٠٣: ٦٤ - ٦٧)

١- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

٢- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

تعريف تقييم الاداء

تقييم الاداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوي ومكامن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - هو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الادارية.

وتقييم الاداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة.

أهداف تقييم الأداء: (محمد، ٢٠٠٠: ١٢٥)

١- رفع الكفاءة الانتاجية.

٢- رفع مستوى الأداء من خلال رفع كفاءة الموظفين.

٣- معرفة معوقات العمل.

٤- تحديد اوجه القصور في أداء الافراد والتعرف على جوانب الضعف في الاداء.

٥- الكشف عن الافراد الصالحين لشغل الوظائف القيادية.

أهمية عملية تقييم الأداء:

أن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:

١ يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل او الموظف والقيادي (كالترقية والنقل الخ).

٢- تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.

- ٣- تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
- ٤- تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- ٥- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر
لمرؤوسيههم (محمد، ٢٠٠٠: ١٢٦)

محددات الاداء:

أولاً: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

١- القدرات والمهارات

٢- التركيب النفسي

٣- التركيب الاجتماعي

ثانياً: عوامل تتصل بالمؤسسة:

١- وجبات ومهام وطبيعة العمل

٢- التنظيم الاجتماعي للعمل

٣- الموارد والامكانيات المادية

من يقوم بتقييم الأداء يوجد عدد من المصادر التي تتاط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها مايلي : (محمد عبد الباقي، ٢٠٠٠: ٢٦٤)

١- الرؤساء المباشرين.

٢- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).

٣- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.

٤- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

متى يتم تقييم الأداء:

- ١- تتراوح مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء في اماكن العمل ذات الطابع الإداري والخدمي بين مرة ومرتين، أي بعد ستة أشهر أو بعد سنة كاملة ويتبع غالبية المؤسساتي التقييم السنوي.

٢- أما فيما يتعلق بتقييم الاداء في المصانع العملاقة والتي تعتمد معايير الجودة الشاملة فأن موضوعي تقييم الاداء و تقويم الاداء يأخذان منحى آخر يختلف كلياً عن تقييم الاداء في المجال الإداري والخدمي - فأن الفترة الزمنية المتعلقة بتقييم الاداء قد تكون قصيرة جداً لتقليل نسبة الخطأ و تأثيره ونتائجه.

العوامل البيئية كعوائق للأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وهي:

- ١- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
 - ٢- نقص التعاون من الآخرين.
 - ٣- نمط و طريقة الإشراف.
 - ٤- الحرارة والإضاءة والضوضاء وترتيب الآلات، وطريقة توزيع ورديات العمل.
- (بشير، ١٩٩٨ : ٤٩)

نتائج التقييم:

النتائج المحتملة للتقييم:

- ١- أداء أقل من المعدل المطلوب
- ٢- أداء يقارب المعدل المطلوب.
- ٣- أداء يتميز ويتجاوز المعدل المطلوب

مع ملاحظة أن:

١- تلك النتائج المترتبة عن التقييم يمكن ان تكون عارضة أو قد تكون مؤقتة. أو ناتجة عن طفرة بسبب وجود دوافع تشجيعية معينة او عوامل محددة تعيق سير العمل وانسيابه بالشكل الطبيعي.

٢- تقييم الاداء وتقويم الاداء يلى احدها الاخر في كافة الانشطة ويرتبط كل منهما ارتباطاً وثيقاً بمعايير ومقاييس الجودة الشاملة وقياس الجودة وضبط الجودة وضمان وتوكيد الجودة.

خطوات الأداء المؤسسي :

أولاً : تحديد معايير الأداء:

يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي: (محمد، ١٩٩٨ : ٥٤ - ٥٥)

- ١- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الاداء الكفاء.
 - ٢- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.
 - ٣- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.
 - ٤- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من والمعيار المقبول هو المعيار العادل.
 - ٥- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.
- ثانياً : نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين
- يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه.

ثالثاً : قياس الأداء

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر للمعلومات

تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي

أ - ملاحظة الافراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

رابعاً: مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

المبحث الرابع

العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين جودة الأداء المؤسسي

تساهم إدارة المعرفة بشكل كبير في تحقيق ما تطمح إليه في أداء منجز يقودها إلى الوصول للتميز المؤسسي المنشود. إلى جانب ذلك تسعى الدراسة إلى التعريف بضرورة الاهتمام الجدي بإدارة المعرفة وتوظيفها بالاتجاه الصحيح. وتسعى في المقام الأخير إلى تقديم بعض التوجيهات والمقترحات التي من شأنها تشجيع المنظمات لمحاربة إدارة المعرفة. وبما أن مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة، وبناءً على ذلك سنتطرق لهذين

المصطلحين الهامين : (رزوقي، ٢٠٠٤ : ٢٤٥)

--> الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات" وهي بالتالي مفهوم لترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، ويعتمد قياس الكفاءة على مؤشرين أساسيين هما: مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

--> الفاعلية: وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.

حيث تعمل إدارة المعرفة من وجهة نظر الباحثين دوراً مهماً في تحسين جودة الأداء المؤسسي لأنها تعد المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، تساهم إدارة المعرفة بعدة خصائص أهمها: (الخطيب، ٢٠٠٩ : ٧٤ - ٧٥)

(١) المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.

(٢) الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة وقرارات

(٣) المحافظة على الإستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع النظم والقوانين المعتمدة .

(٤) إستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف .

(٥) اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات المقدمة.

(٦) التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله بإستمرار وإستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف .

(٧) تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.

(٨) يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لتقدمهم في الوظائف العليا. (بروست، ٢٠٠١: ١٢٣)

(٩) عدم الإنفراد بالأعمال، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعه في جانب من الجوانب لابد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

ومما سبق تتضح أهمية العلاقة بين مستوى إدارة المعرفة بتحسين جودة الأداء المؤسسي ، حيث أن هناك علاقة سببية بين إدارة المعرفة و الأداء المؤسسي بمعنى أنه في حالة توفر ابعاد المعرفة وصورها والمناخ الفعال للأفراد فإن أدائهم العالي ينعكس على الأداء المؤسسي، وأنه في حالة وجود فجوة في الأداء فلا بد من تشخيصها بصورة علمية .(العلي، ٢٠١٣: ٦٩)

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. يعول الأكاديميون والمفكرون على المعرفة لتصبح العنصر الجديد للتنافسية الحديثة بسبب اتساع نطاقها تتجاوز المؤسسات الحزمية الى جميع أنواع المؤسسات.
٢. فهم المعرفة في المنظمات مازال في مراحل الأولى كما انها تختلف باختلاف المنظمات وما ازاد دورها في منح المؤسسات ميزة التنافسية غامضة للعاملين بسبب تباين مستوياتهم الفكرية .
٣. مفهوم ادارة المعرفة مفهوم شامل منطوي على تجميع وخرن المعارف الحاضرة التشر وتستعمل في الوقت المناسب تتحمل المؤسسات جهود وتكاليف كبيرة للخرن والتجميع وبالتالي يجب أن تتم حصر المعرف ذات الكفاءة الاعلى و المردودية القصوة بالنسبة للمؤسسة.
٤. ان الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لإنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.
٥. تطور مفهوم الاداء المؤسسي ليشمل التنافس على الأصول غير الملموسة بعد ما كان يقصر على الأصول الملموسة وتحولت كذلك المنتجات المادية الملموسة الى منتجات ذات كثافة معرفية وتقنية اكبر.
٦. ظهور مجالات تنافسية جديدة افرزتها تقارب الاسواق وسرعت التطور التكنولوجي وسهولة الحصول على تقنيات الاعلام والاتصال مما خلق قواعد جديدة التنافسية بين منشآت الحديثة.

ثانياً : التوصيات

١. ضرورة الاهتمام المنظمات بعمليات ادارة المعرفة لانها تؤدي الى خلق وتطوير قدراتها على تحسين جودة الاداء المؤسسي وبالتالي الحصول على مميزات تنافسية يصعب تقليدها.
٢. ضرورة تثقيف العاملين في المنظمات نحو المعرفة انواعها (الظاهرية والضمنية والكامنة والمجهولة) وكيفية ادارتها من خلال عملياتها عمليات ادارة المعرفة ذلك من اجل نقلها من ذوي الخبرة والاختصاص والحاملين لها الى باقي افراد المنظمات استخداما التطوير المنظمة من خلال الحصول على القدرات المميزة من هذه المعرفة.
٣. توفير وسائل ومعدات وأجهزة تساهم في نقل ونشر المعرفة وتشارك بينها بين افراد المنظمات الحواسيب والشبكة العنكبوتية (الانترنت والدوريات والمحاضرات والندوات واللقاءات وغيرها).
٤. اقامة دورات تدريبية للفراد العاملين لتعريفهم أهمية ادارة المعرفة و عملياتها فضلا على القدرات المميزة من اجل زيادة المعرفة لديهم ليكونوا منها رأس مال فكري للمنظمات لتحقيق مزايا التنافسية.
٥. العمل على جذب ذوي الخبرة الاختصاص في المنظمات والعمل على تحويل معرفتهم الضمنية الى ضاهرية وتخزن في المنظمات بطرائق مختلفة.

المصادر والمراجع

- (١) معتز سلمان عبد الرزاق الدوري و انتظار احمد جاسم الشمري (٢٠٠٤)، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ،كلية الادارة والاقتصاد ،الجامعة المستنصرية .
- (٢) حمود،خضير كاظم (٢٠٠٩) المنظمة المعرفية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان.
- (٣) الزيادات ، محمود عواد (٢٠٠٧) اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، عمان.
- (٤) الظاهر، نعيم ابراهيم (٢٠٠٩) ادارة المعرفة ، جدارالكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان.
- (٥) العلي، عبد الستار (٢٠٠٥) ادارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان.
- (٦) الركابي،كاظم نزار (٢٠٠٩) الادارة الاستراتيجية والعولمة والمنافسة،دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان.
- (٧) الوادي ، محمود حسن والزغبى، علي فلاح (٢٠١١) مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كأداة تحقيق الميزة التنافسية، العدد ٨ ، عمان.
- (٨) مرسي، نبيل (٢٠٠٧) الادارة الاستراتيجية ادارة التنافسية ، ادارة المعرفة، دار الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.
- (٩) ابو بكر، مصطفى (٢٠٠٨) الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميز التنافسية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر.
- (١٠) رضوان، مصطفى احمد(٢٠٠٧) التنافسية كألية من اليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر.

- (١١) كاظم، امل جواد (٢٠١٧) اثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٠.
- (١٢) إيهاب صبيح زريق، (٢٠٠١). إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية، مصر
- (١٣) بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ١٩٩٨
- (١٤) علي محمد عبد الوهاب (٢٠٠٣)، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، جامعة عين الشمس، مصر،
- (١٥) محمد أحمد الخضيرى، (٢٠٠٠) الإدارة التنافسية للوقت، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر
- (١٦) محمد عبد الباقي صلاح الدين، (٢٠٠٠) السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية
- (١٧) محمد يوسف المسليم، (١٩٩٨) التدريب على الأساليب الحديثة في إدارة الوقت، المطبوعات الجامعية، الكويت
- (١٨) العلي ، ، عبد الستار ، وقنديجي ، عمر ، والعمرى ، غسان (٢٠١٣) : المدخل إلى إدارة المعرفة دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط٣ ، عمان ، الأردن
- (١٩) بروس ، جيلبرج وآخرون ، (٢٠٠١) إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح ، (ترجمة حازم حسن صبحي) ، ط١ الدار الهندسية ، القاهرة ، مصر
- (٢٠) الخطيب ، احمد ومعيعة ، عادل سالم ، (٢٠٠٩) ، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة ، ط١ ، عالم الكتب الحديث ، اربد ، الأردن
- (٢١) رزوقي ، انعيمة حسن ، (٢٠٠٤) ، إدارة المعرفة وهندستها لتحقيق مشروع الحكومة الالكترونية ، أفاق اقتصادية ، المجلد (٢٥) ، العدد (١٠٠) ، السعودية