

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢,١ تمهيد

من خلال التطرق في هذا الفصل الثاني إلى التعرف على دور إدارة المعرفة وهي المحور الأول ويتناول الباحث مفاهيمها وأهميتها وأهدافها وخصائصها وتصنيفاتها وأنواعها والدراسات السابقة التي تطرقت لإدارة المعرفة وأبعادها، ومن ثم المحور الثاني الذي سوف يتناول الأداء الوظيفي ومفاهيمه وأطره وأهدافه وخصائصه، وكذلك أبعاده التي تعدها الدراسة، كذلك نعرض للمحور الوسيط وهو الموارد البشرية من مفهوم ونشأة وكيفية الاهتمام بها وتقديمها عبر الحقب السابقة وذكر المنظرين والخبراء في الموارد البشرية، كذلك نموذج الدراسة مع بيان المحاور والفرضيات. ومن خلال التعرف على مشكلة البحث وجدنا أن هذه النظرية تنسجم مع ما ذكره الباحث في الرسم البياني (٢,١).

حل المشكلات
الأنظمة المادية
الأنظمة الإدارية
الأنظمة البشرية
التجريب
القيم

المرجع: نجم (٢٠٠٨)

الرسم البياني ٢,١: نموذج بارتون لإدارة المعرفة الحصول على معلومات

إدارة المعرفة: مستقل _ ومما لا شك فيه بأن المعرفة تسهم في كل المجالات وتحقق الأهداف ولها إبعاد عديدة. (أبعاد تنظيمية-أبعاد اجتماعية-أبعاد تكنولوجية-أستثمار البشري). حيث هذه الأبعاد هي المحاور الأساسية لإدارة المعرفة. الأداء الوظيفي: الأداء هو الذي يظهر النتائج والأهداف المنشودة ومقياس القوة، وللأداء إبعاد (أداء المهام - الأداء السياقي).

الموارد البشرية: تابع-أن الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لكل تطور، وهو المورد الذي تقع على عاتقه كل نجاح، وللموارد البشرية إبعاد (تخطيط الموارد البشرية-التدريب-التطوير-الحوافز والمكافأة).

٢,٢ الإطار النظري

٢,٢,١ النشأة والتطور المعرفة

منذ بدء الإنسان وهو في إكتشاف وراء إكتشاف مما أخذ تفسير الباحثين على أن المعرفة لها دورة حياة هي الأساس فبدأ بحياته بالجهد وفتح باب التجربة للبقاء منذ أمد طويل. ويوضح الكبيسي (٢٠٠٤) أن مفهوم "المعرفة" قد ظهر قديماً وتطور بتعدد الحياة وتطور أساليب التعلم، ويعد حمورابي هو أول حاكم في التاريخ أهدى إلى أهمية التعلم حين أنشئ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين قبل (٤٧٩) - التقدير في ألفي سنة قبل الميلاد ثم جدد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (٥٥١م) ولقد هذا الفيلسوف الى نشر المعرفة وقال عنها هي الطريق الوحيد للتقدم للإنسان ونجاحه في الدنيا نشر المعرفة، وقد بين أهمية المعرفة على الأرض. بعدها ظهر الإسلام ليكون الدافع القوي لفهم المعرفة والذي أتى ليحرر البشر من الجهل والخرافات والتخلف الذي تعيش فيه، ودعا الإنسان للتفكر في خلق السماوات والأرض، واكتشاف حقيقة الحياة والتعلم المستمر والتدبر في الكون. فحث الإسلام على طلب العلم واكتساب المعارف المتعددة والمتنوعة، وقال بتداول العلم وعدم إحتكاره.

وقد شهدت الدولة الإسلامية تطورا في شتى العلوم وطرق توليد ومشاركة المعرفة، ابتداء من عصر النبي محمد صلى الله عليه وسلم، وبالخلفاء الراشدين والتابعين ومن بعدهم. وتوسع الدولة الإسلامية، أنتشرت العلوم في كافة أرجاء العالم من شرقه إلى غربه، وبدأت العصور بالتوالي، مروراً بالثورة الصناعية وما تبعها من تغيرات على صعيد الإقتصاد والتكنولوجيا، إلى أن ظهور ثورة المعلومات والاتصالات، التي كانت لها الأثر الكبير في زيادة الإهتمام بالمعرفة ومشاركتها، وخاصة عند ظهور الإنترنت كوسيلة اتصال سريعة وعالمية مهدت الطريق أمام تبادل المعرفة وتنميتها، فأصبحت المجتمعات عبارة عن أمة واحدة سريعة النمو تعيش في قرية صغيرة وفي عصر يطلق عليه "عصر المعرفة"، والذي تعد فيه المعرفة أحدث الموارد الأساسية لبناء الثروة في الإقتصاد وتحقيق الميزة التنافسية في الإدارة.

ويذكر عبد الوهاب (٢٠٠٥). أن البعض يرجع إدارة المعرفة إلى عام ١٩٨٥م، عندما قامت شركة هاوالت بالكاردا (الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت - أكبر سوق مالي في العالم - تجاهل إدارة المعرفة في أول الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك. ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الإهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الإهتمام أخذ في التزايد خلال الأعوام الأخيرة، خاصة بعد تبني العديد من المنظمات المحلية والعالمية تطبيق إدارة المعرفة.

هنا نتحول الى البعد التكنولوجي الذي له الأثر الأول في بحثنا من حيث التعريف والدراسات الذي تربطه بالمتغيرات الأخرى حيث نستعرض التعريفات للبعد التكنولوجي من وجهة نظر الباحثين.

وكما ذكر نور الدين (٢٠١٠) أن هذا البعد أساسي في النهوض بالثورة المعلوماتية من أمثاله محركات البحث، ومنتجات البرمجة وقواعد البيانات في إدارة راس المال الفكري والتكنولوجي المتميزة والتي تعمل لمعالجة العديد من المشكلات في إدارة المعرفة، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال إمتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة. ومن هنا يرى الباحث أنه لن تتمكن أي منظمة على التطور والوصول إلى الأهداف دون أخذ بالإعتبار البعد التكنولوجي والذي هو أحد أهم مرحلة تأخذ العالم الحديث إلى ما هو أبعد، فيجب الحصول على أحدث المعلومات وتخزينها واستعمالها وتحديثها وتطويرها المنظمات تسعى للحصول على أحدث التكنولوجيا والتعامل معها تعاملًا صحيحًا بنظرية العلم والمنطق وبالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.

وبالنظر لكل تطور وتقدم أحرزه المجتمع في العصر الحديث من خلال منظماته المختلفة كانت نتاج للتقدم والتطور التكنولوجي الهائل والذي تكاملت وحداته بالمجتمع. وذلك بفضل العمل والبحث والتجربة المستمرة وتكاملت حلقات العلم والبحث والإدارة وبفضلها معا تطورت التكنولوجيا في المجال الإداري وكافة علميات المنظمة محققة بذلك أهداف المنظمات (زكي، ٢٠٠٩).

ما يميز الهيكل الاقتصادي والاجتماعي في بلدان العالم الثالث عموما بصفات مسالبة متعددة من أهمها مستويات تكنولوجيا متدنية، ونقص في الموارد تشمل قدرات الحصول على تكنولوجيا جديدة، ومقدرات ضعيفة لا تستطيع معها الاقتفاء وتطوير التكنولوجيا التقليدية المحلية-مع عدم الإهتمام بالبحث في أمر تطويرها أصلا-أو تطوير وإستغلال تلك الحديثة عندما تكون متاحة (الدوشاني، ٢٠١٣).

مفهوم التكنولوجيا يرتبط مباشرة بمفهوم النشاط العملي هكذا نجد أن المفهوم الأول الذي يطرأ على ذهن الإنسان حين يحاول تعريف التكنولوجيا هو معنى التطبيق العملي بمعنى معرفة نظرية في حيز التطبيق، فالتكنولوجيا تطبيق لهذه المعرفة النظرية في مجال العمل الإنساني، هذا هو المفهوم الأول للتكنولوجيا. المفهوم الآخر الذي تثيره كلمة تكنولوجيا يتمثل في أنها وسيلة - أداة - يتم بأدوات تساعده في عمله، وهي أدوات تستحق أسم تكنولوجيا، مثلاً: تهييب أو معالجة قطعة من الحجر أو معدن وربطها بقطعة خشبية من جذع نخلة شجرة كما كان أن استخدام النار في الطهي أو التدفئة أو في صهر المعادن كان اكتشافاً تكنولوجيا عظيم الأهمية بالنسبة لعصره، بل أهميته للعصر البدائي -مقارنة بالعصر الراهن كان في عصره انقلاباً تكنولوجيا لا يقل أهمية من اختراع الطائرات على أيامنا المعاشة في عصرنا الراهن. (دشوني، ٢٠١٣).

تطور المفهوم: لا زال الكثير من البلدان العالم الثالث يعلم على حق أهمية التكنولوجيا ويحلم بتطويرها وشعاره "العلم والتكنولوجيا من أجل التنمية" يسمع في كل أرجاء العالم، هذا التسليم بدور التكنولوجيا يدعمها ولها تأثيرات اجتماعية في النقاط التالي (دشوني، ٢٠١٣):

١- القوة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية.

٢- المعرفة العلمية / التكنولوجيا عالية المستوى وواسعة الانتشار في ثنايا المجتمع

أما وقد حددنا التمايز الذي يفرضه إختلاف اللغة فإننا لا بد أن نتعامل مع الوحدة الفكرية التي تفرضها المشكلات التي يناقشها الفكر الإنساني. فعلى الرغم من الإختلاف الواضح والناجح عن الثالوث الجدلي أعلاه، فإن النزعات الإنسانية للبشر تحددها متطلبات متشابهة، وإن أختلفت طرق معالجتها. لذلك تتشابه أغراض المعتقدات الفلسفية والدينية. ولكن وعلى الرغم من هذه الوحدة في المشكلات

يتضح أن العلاقات الاجتماعية ويضاف إليها هنا العلاقات السياسية والمصالح الاقتصادية تدفع التجمعات المختلفة إلى إبراز وتأکید الاختلاف أكثر من إبراز المشترك. ففي هذه العلاقة الخلافية تتمكن القوى المسيطرة في مجتمع ما من تجميع قواها الشعبية خلف إيمانها السياسية والعقائدية. وبالتالي فكلما عظم الإعتقاد بأن الإختلاف أكثر جذرية بين المجتمعات، تمكنت القوى المسيطرة من حشد القوى الشعبية خلفها. (وهذا ما تفعله إلى اليوم الطبقة السياسية المسيطرة في الرأسمالية العالمية.)

لذلك يبرز هذا الإختلاف في البعد المعرفي وفي البناء المعرفي لتلك المجموعة في تمايزها مع المجموعات الأخرى. وينعكس هذا ليس فقط على البعد الفكري، بل على العلم أيضاً وعلى إهتمام المجموعات البشرية المختلفة بفروع معرفية أكثر من أهتمامها بفروع معرفية أخرى. فنجد على سبيل المثال أن الحضارات الشرقية قد ركزت على فهم الذات الإنسانية والولوج إلى داخل النفس البشرية أكثر مما ركزت عليه الحضارات الأخرى. بينما نجد أن الحضارة الغربية الحديثة ركزت على رفع العلم إلى مستوى القداسة أكثر مما ركزت على المعتقدات الإنسانية. كما ركزت على مفهوم النفع والمصلحة أكثر مما ركزت على المحافظة على الطبيعة. بينما تميزت الحضارات في القارة الأميركية قبل الإحتلال الأوروبي لها على الإنسجام والتناغم بين الإنسان والطبيعة. وهذه نقطة تستحق النقاش. فبينما ركز الفكر الغربي، بكل إتجاهاته اليسارية واليمينية، على فكرة الصراع، ركز فكر الهنود الحمر مثلاً على مفهوم الوحدة والتناغم. ونظراً للسيطرة الحضارية للحضارة الغربية في الفضاء العالمي، فقد تحول مفهوم الصراع هذا ليكون فكرة مسيطرة ليس فقط في الفكر الغربي، بل عالمياً، وعلى الأخص بعد القضاء على السكان الأصليين للقارة الأميركية. السؤال هنا يفرض نفسه: هل يجب أن نتبنى بالفعل فكرة الصراع؟ لماذا لا نبحث بالفعل في إمكانية التناغم والإنسجام، إن بين المجتمعات البشرية المختلفة، وإن بين الإنسان والطبيعة؟ نحن جزء من

هذه الطبيعة، وهذا الصراع الفكري يخلق نوعاً من التضاد يساهم في تحطيم الطبيعة، فهل هذا ما نسعى

إليه؟

تحويل المعرفة البعد الاجتماعي يفرض نفسه إن شئنا وإن أبينا على البنى المعرفية ببعديها العلمي والفكري، ولذلك ففي مجتمع بشري يحتفل بالإختلاف ويؤكد التناقض بين مجاميعه البشرية، ستبقى المعرفة التراكمية، أسيرة هذا الحراك الاجتماعي، وسيبقى علينا أولاً أن نتمكن من تحويل المعرفة من أن تكون معرفة عامة لتكون معرفة تهمنا نحن. ولن يشعر المجتمع بأهمية المعرفة ما دام يعتقد بأنها معرفة الآخر المفروضة عليه، بل يجب أن تتحول إلى معرفة للذات بحيث يتمكن المجتمع من التعامل معها بكونها معرفة ضرورية له وحركته في رفع من الانترنت ٢،١،٢٠١٩.

علاقته الجدلية بأفكاره الخاصة ومعارفه، ويجب أن نتمكن من تطوير اللغة لتتلاءم مع هذه الإحتياجات الجديدة، ليس من منطلق أنها "لغة عقيمة" كما يخلو للبعض أن يعتقد، بل من كونها لغة قادرة على التطور وعلى محاكاة الإحتياجات الفكرية والمعرفية لعالم اليوم. ولذلك فيجب تأكيد عملية تعريب العلم والمعرفة وتأكيد ضرورة توحيد المصطلحات المستخدمة في الحقول المختلفة، وتحديد المعنى المفروض لهذه المصطلحات بحيث يتمكن القارئ من استيعاب غايات الكاتب ويتمكن الكاتب من إختزال الكثير من الوقت والجهد بإستخدام المصطلح الصحيح في المكان الصحيح.

٢،٢،١،٢ البعد التنظيمي

البعد التنظيمي: ومن خلال ما ذكر هذا البعد عن كيفية إكتساب المعرفة، والتحكم بها وإدارتها، وتخزينها، وكيفية نشرها، وتعزيزها بالشكل المطلوب، ومضاعفتها، وإعادة إستخدامها، ويتعلق هذا البعد

بتجديد الطرائق، والإجراءات، والتسهيلات، والوسائل المساعدة، والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة (Choi et. al، ٢٠٠٨).

التنظيم: هو الإطار الذي يجعل العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة على أساس تحقيق الأهداف التنظيمية أي الحقل الذي تعمل فيه الإدارة، وباعتباره وظيفة من وظائف المدير (سيد الهواري). تعريف آخر: أنه يحدد المهام التي يمكن من خلالها الوصول للهدف ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف بها الواجبات والحقوق، ومن ثم أيضا اختيار، وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها (حيوري، ٢٠٠٩).

ومن التعريفات البعد التنظيمي: هي الطريقة التي تتضمن، وجود المهام، وتخصيص الموارد وتهيئة النشاطات المترابطة للأفراد، والجماعات لتنفيذ الخطط (النعمي، ٢٠٠٨، ص. ١٢٠). ويرى الباحث أن هذا البعد التنظيمي يوضح السلطة أو السلطات والمسؤولية بين الإدارات والأقسام والعلاقات بينها والفكرة والثقافة المهيمنة عليها، وطرق التواصل بين جهة وجهه وعمل الأفراد والأدوار المناطة بهم داخل المنظمة.

٢,٢,١,٢,١ أهمية التنظيم

كما أن للبعد التنظيمي أهمية كبيرة لإرساء المهام داخل المنظمات لتحقيق الأهداف المنشودة، والنتائج المرجوة.

- يساهم التنظيم في تصويب الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن قدرة وكفاءة عن طريق الربط وحسن الإستغلال للموارد المادية الموجودة.

- يؤدي إلى خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين وحثهم على زيادة جهودهم لبلوغ الهدف المشترك.

- يسهم التنظيم السليم في تسهيل عملية الإتصال بين الأفراد ومجموعات العمل مما يؤدي إلى إنسياب المعلومات بين أرجاء التنظيم وتحقيق التناسق بين مجموعات العمل في الإدارة.

- يساعد على الإستفادة من الأساليب المتطورة في أداء العمل بما ينفع من كفاءة الإدارة في تحقيق الخدمات. محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية: (مؤسسة حورس الدولية، ٢٠٠٥).

- تأكيد أولوية العمل المنظم والدقيق فيما بين الأفراد والجماعات وفق أسس موضوعية تستند إلى القوانين والأنظمة والتعليمات النافذة، المناطة للإجتهادات الشخصية الإرتجالية غير المدروسة.

- توزيع وتخصيص موارد المنظمة وفق أسس وأهمية الأهداف المطلوبة إنجازها.

- منح السلطات والصلاحيات بالشكل الذي يناسب الواجبات والمهام المطلوب أدائها من قبل الوحدات التنظيمية والأفراد في المستويات الإدارية المختلفة (النعيمي، ٢٠٠٨).

عناصر البعد التنظيمي ٢,٢,١,٢,٢

للبعد التنظيمي سبع عناصر (إسماعيل، ١٩٩٩):

- طبيعة الإتصالات

- إقبال الأفراد على العمل الجماعي

- توزيع المهام والأدوار ومعرفتها

- الإيمان بأهمية التدريب

- مواصلة التعليم

- مدى إستقرار الأهداف

- متابعة التقدم بإتجاه الإستعداد للطوارئ.

٢,٢,١,٣ البعد البشري

البعد البشري: وهو تشجيع الأفراد لتبادل المعرفة فيما بينهم، ووضع النظم الملائمة لإكتساب وتقاسم المعرفة في كل أرجاء المنظمة، حيث إن القوى البشرية أهم عناصر إدارة المعرفة، لكونها تتضمن الأساس الذي تنقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية (مجيد، ٢٠١٠).

يعتبر البعد البشري من الأبعاد الأساسية في عمل إدارة المعرفة وتطبيقها بفاعلية، ويشار إليه بالعناصر الميسرة لإدارة المعرفة، ويشمل ذلك القيادة، القيادة، قادة المعرفة، صناع المعرفة، مع وجود نظام للحوافز يعزز ثقافة المشاركة (Lehner & Haa, ٢٠١٠).

يبين إرتباط الوحدات المختلفة مع بعضها البعض، والتنسيق بين هذه الوحدات ويربط بين العناصر البشرية في المنظمة وبين التكنولوجيا والسهام المختلفة كل ذلك بهدف تحقيق الأهداف (البطانية والمشاركة، ٢٠١٠)، وللهيكل التنظيمي داخل المنظمة دور جوهري في توجيه المؤسسة والعاملين بها، فمن خلاله يتم تحديد نظم الرقابة الداخلية، وتنظيم العمل، وشكل الإتصالات، وتدفق البيانات والمعلومات داخل المؤسسة، ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة لا بد وأن يتصف بسمات تسهل عمليات تبادل المعرفة وتقاسمها والتشارك فيها بين العاملين حيث يمكن أن تعمق إدارة المعرفة من خلال توظيف فكرة الدروس المستفادة من التجارب الناجحة في هذا المجال، ويتصف الهيكل التنظيمي المرنة والافتتاحية Openness والحرية في التعامل، والفرص لجميع العاملين بالمؤسسة (عبدالمجيد، ٢٠١٠). مسعد رضوان، ٢٠١٠: دور المنظمات المتعلمة في تدعيم بناء رأس المال الفكري والحفاظ على الأصول الفكرية

بالمنظمات الحكومية العربية، ورقة بحثية مقدمة، مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، يناير، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية قطاع التخطيط والتطوير، الكويت.

٢,٢,٢ مراحل تطور المعرفة

وتمر تطور المعرفة بمراحل رئيسية كما ذكرها. قنديلجي (٢٠٠٧):

١. المرحلة الحسية: عند وصول هذه المرحلة أستخدم الإنسان حواسه المجردة والمعروفة فيما يدركه ويفهمه ومعرفته للأشياء وتفسيره لها والتي تواجهه، باستخدام حاسة البصر مثلا ليميز بين الأشياء التي يراها، وأستخدم حاسة اللمس لإدراك ما يضع يده عليه، ثم حاسة السمع والحواس الأخرى.
٢. المرحلة التأملية: وهنا حاول الإنسان التفكير، والتأمل في الظواهر المحيطة به والأسباب الأخرى التي لا يستطيع فهمها حيث كان ما لديه بسيط جدا من معرفه وكان عن طريق حواسه المجردة المعروفة. فبدأ ينظر في الحياة والموت وهكذا والخلق والخالق، والجوانب الأخرى التي في محيطه.

٢,٢,٣ أهمية المعرفة

تبين المعرفة الغرض لمنظمات الأعمال للوصول للمعرفة كما بين الريادات (٢٠٠٨). أسهمت المعرفة في مرونة من خلال دفعها لإعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة. أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال كما أشارخلف (٢٠٠٧). تبرز الأهمية للمعرفة في الوقت الحاضر، نتيجة ثورة المعرفة المرتبط بثورة المعلومات

والإتصالات، واستخدام نتائج وإفرازات ومعطيات المعرفة العلمية في كافة مجالات عمل الإقتصاد، وتطور نشاطاته، ونموه، الذي يتمثل فيما يلي.

١- الزيادة المستمرة والسريعة في أستخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.

٢- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الإبتكارات، والأكتشافات، والإختراعات التكنولوجية.

٣- الزيادة المستمرة في المؤسسات، والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا، وإنتاجا، وأستخداما، التي تمثلها شركات المعلومات، والإتصالات، والبرمجيات، والبحوث.

٤- الزيادة المستمرة في الإستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة.

وترى الدراسة الحالية أن أهمية إدارة المعرفة وأهدافها تتطلب الإهتمام والمتابعة ومواكبة التطور التكنولوجي والتقني الحاصل اليوم وتأتي أهمية إدارة المعرفة للحفاظ على الإنتاجية والجودة بحيث الاستمرارية ومواجهة التحديات، وكما أن أهداف إدارة المعرفة تحسين الأداء التنظيمي لأي منظمة ونشر المعرفة وإيجاد بيئة فاعلة تقوم بمتطلبات المنظمة.

٢,٢,٤ أبعاد إدارة المعرفة

وقد ذكر Duek (٢٠٠١) أن هناك ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة تركز عليها إدارة المعرفة كما

ذكرها وهي:

١. البعد التكنولوجي: ومن أمثله هذا البعد محركات البحث والمحركات البحث ومنتجات الكيان

الجماعي البرمجي وقواعد البيانات إدارة راس المال الفكري.

٢. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها

وإداراتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد

الطرائق والإجراءات، والتسهيلات، والوسائل المساعدة، والعمليات.

٣. البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات

المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والتشارك في الخبرات

الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد.

هناك عدة أبعاد رئيسية لإدارة المعرفة أبرزها الآتي:

أولاً: البعد التكنولوجي: يعتمد ذلك البعد بشكل جوهري على التكنولوجيا الحديثة ومحركات

البحث، وكافة قواعد البيانات الخاصة برأس المال الفكري، ونظراً لأهمية البعد التكنولوجي نجد أن جميع

المؤسسات تسعى إلى امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

ثانياً: البعد التنظيمي: يقصد بذلك البعد الطرق التي يعتمد عليها في الحصول على المعرفة وكيف

يمكن تخزينها، والتحكم بها بالشكل الصحيح الذي يعزز قدرات المؤسسة أو المنشأة فيما بعد.

ثالثاً: البعد الاجتماعي: ينصب ذلك البعد على الطرق التي يتم بها تقاسم المعرفة بين الأفراد،

وتأسيس الثقافات التي تؤسس الدعم بين الأفراد.

وقد تتطرق العديد من الباحثين في شأن إبعاد المعرفة وما تحويه من مضامين مثل الزعبي وآخرين

(٢٠٠٧) الذي طرح بعض النقاط الرئيسية:

١. المنظور الهرمي: وتبدأ الهرمية، وفق هذا المنظور، من البيانات، وهي المادة الخام بأشكالها الأربعة،

وتليها المعلومات التي هي بيانات تمت معالجتها بطريقة تجعلها مجدية ومفيدة وداعمة.

٢. منظور المعرفة المرمزة: ويقوم هذا المنظور على أساس نمذجة المعرفة بشكل قياسي، وذلك بتمثيلها

مجموعة قواعد، لكي يتسنى الاستفادة منها في النظم المبنية على المعرفة (كالنظم الخبيرة). ويركز

على أن المعرفة هي تلك التي ترمز في شكل قواعد. فعلى سبيل المثال ن عند تشخيص إحدى

الآلات المستخدمة في المصنع، فإنه يمكن أن تكون القاعدة كالتالي: إذا ضغطت على زر الآلة،

فقم بالتأكد من وصول التيار الكهربائي إليها.

٣. المنظور الإنساني: ومن المنظور الرمزي أساسه إن المعرفة هي التي تم توثيقها (كرمز للمعرفة

الصريحة، أما المنظور الإنساني فأساسه أن المعرفة مقترنة بالفرد أو يتبقى في ذهنه كرمز للمعرفة

الضمنية ويمكن تلخيص خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

٢,٢,٥ خصائص المعرفة

للمعرفة سمات تميزها عن الأنشطة الأخرى وهي كما بين عامر (٢٠١١). أولاً: التراكمية: فالمعرفة

صحيحة وتنافسية في الوقت الحالي، ولكن ليس ضرورياً أن تظل كذلك في المرحلة القادمة لذا فهي متغيرة

يلزم لها إضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة لزيادة رصيد المعرفة.

ثانياً: التنظيم: يجب ترتيب المعرفة المتولدة بأسلوب يتيح للمستفيد الوصول إليها وأستخراج الجزء

المقصود منها من قاعدة المعرفة. ثالثاً: البحث عن السبب: تبحر المعرفة في أسباب الظواهر وإشباع رغبة

الإنسان في البحث والتغيير بغرض التحكم بصورة أفضل.

رابعاً الشمولية واليقين: عمومية المعرفة التي تجرّي على الظواهر التي تبحرنا والعقول التي تتلقاها

فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها وذلك لا يعني ثباتها وعدم تغييرها.

خامساً: الدقة: تعني إمكانية التعبير عن الحقائق بصورة رياضية.

سادسا: غير ملموسة: فهي كمنتج غير ملموس ماديا حتى يمكن المتاجرة فيها كسلعة، ولكنها

قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها في (لا ملموسة قياسية).

سابعا: فعل أنساني: فهي تنتج عن التفكير والفعل الإنساني تتولد في اللحظة الراهنة وتنتمي إلى

الجماعات الإنسانية التي تتداولها بطرق مختلفة تتراكم لديها في حدود قيم الجماعة. ومن سمات المعرفة

أيضا أنها تتسم ببعض الصور كما ذكر خلف (٢٠٠٧). الجديدة. المعرفة قدرة إدراكية يمكن أن تكون

معرفة تفاعلية تتحقق عن طريق الحوار. المعرفة يمكن أن تتولد نتيجة القدرة على الإدراك والتعلم. وفي

النهاية يمكن أن نقول إن خصائص المعرفة كما ذكر نائف (٢٠٠٦).

أولا: المعرفة هي تبنؤ- والإستقراء، والاستنتاج، والاستنباط، والاستدلال، والتركيب، والتحليل،

والتفسير، والسببية. ثانيا: المعرفة نسبية وهي تابعة للعارف (إن كان فرد أو جماعة) ومرتبطة به، لذلك لا

توجد معاف مطلقة. ثالثا: المعرفة تابعة لخصائص وقدرات الحواس البشرية- أشكال وطبيعة التأثير بالوجود

- وخصائص العقل البشري. رابعا: ترتبط المعرفة بزمان ومكان وقدرات وخصائص الإنسان العارف،

الذي هو مرجع هذه المعرف. خامسا: هي نتيجة التواصل الفكري بين البشر.

وترى الدراسة الحالية كما أشير بأن للمعرفة خصائص وسمات وبحكم أن المعرفة تتراكم وتتكاثر على

قدر السعي لها يجب أن تنظم للأستفادة منها، وتوليدها لنشرها بالطرق الصحيحة والتنظيمية وهي ليست

مقتصره على المعرفة الحاضرة أو الحالية، بل يضاف لها من حين لحين لآخر.

٢,٢,٦ أنواع المعرفة

وكما هو مسلم به أن لكل شيء نوع كذلك المعرفة لها أنواع تقسم المعرفة الى أنواع وقد أشارت

دراسة باسره (٢٠٠٦) على أن المعرفة تقسم إلى نوعين أساسيين:

أولاً: المعرفة الصريحة (*explicit knowledge*) وهي "المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم، وتشمل كلا من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات المعلومات المخزنة، والتي تتعلق بالسياسات والإجراءات، والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل، والاتصال، ومعاييرها، ومختلف العمليات الوظيفية.

"ثانياً: المعرفة الضمنية *tacit knowledge* وهي معرفة ضمنا تكون في عقول الأفراد وعادة ما تكون بعيدة ولا يعرفها إلا من يحملها أو من تكون بداخله. إذ أن المعرفة الضمنية هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل العقل، ويرى كل فرد والتي يصعب نقلها، وتحويلها للآخرين. وكما يرى (خلف، ٢٠٠٧). بأن أنواع المعرفة تنقسم إلى أربعة أقسام:

١. المعرفة الضمنية غير الظاهرة وهي المعرفة التي تكون متضمنة في أشخاص من تتوفر لديه هذه المعرفة والتي تحتجزها عقولهم، وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم.
٢. المعرفة الظاهرة التي تتجسد بشكل مادي من خلال تجسيد المعرفة هذه على الورق بشكل كتاب، أو تقرير، أو بحث، أو دراسة، أو نشرة، أو من خلال تخزينها في الحاسوب أو غيره من أجهزة التوثيق والتخزين. وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تم فرزها من حلول للمشكلات ومعالجة للحالات الواقعية.
٣. المعرفة يمكن أن تكون معرفة علمية، أي معرفة فكرية أو نظرية، وقد تكون معرفة علمية في آن واحد.

٤. المعرفة قد تكون عامة وشاملة لجوانب، ومجالات عديدة، وقد تكون متخصصة بمجال أو جانب معين، أو مجالات وجوانب محددة.

٥. المعرفة يمكن أن تكون فردية تتحقق وترتبط بالفرد، أو مؤسسية ترتبط بالمؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة.

٦. المعرفة الصريحة: هي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها، ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح للتكنولوجيا تحويلها وتناقلها، Daft, ٢٠٠٧, ويشير إليها (نجم، ٢٠٠٨-ب) بأنها المعرفة الرسمية، القياسية، الرمزية، النظامية، الصلبة، المعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعليم. يمكن تعريفها أيضًا على أنها المعرفة المتعلقة بالوقائع والأحداث والمبادئ والقواعد ويمكن تجسيدها، وتدوينها، ويسهل تبادلها بين الأفراد وتشير المعرفة الصريحة إلى قدرة الأفراد على تطبيق هذه القواعد والمبادئ بكفاءة عند إنجاز المهام أو العمل.

٧. المعرفة الضمنية: هي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، وتشير إلى الحدس والبديهة والإحساس الداخلي، وإثما معرفه خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، وتنتقل بالتفاعل الاجتماعي (Daft, ٢٠٠٧). وعرف Mchnichols (٢٠٠٨) المعرفة الضمنية بأنها المعرفة غير المكتوبة والمخزنة في عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم ويصعب نقلها ومشاركتها. بينما وضح إليها نجم (٢٠٠٨) بأنها المعرفة غير الرسمية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم. وتسمى بالمعرفة الملتصقة والتي توجد في عقل الأفراد وهي التي تعطي خصوصية للشركة والأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة. والمعرفة التي تأصلت على مستوى اللاوعي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي والبديهي والإحساس الداخلي، وتشير إلى ماله صلة بمعرفه. Know-How عن طريق ربط الأفراد وجهها لوجه، ومن ثم فإنها شخصيه، ومعقده، مركبه غير مصقولة، ويصعب ترميزها أو توثيقها، ويصعب رؤيتها أو التعبير عنها لفظا (Nonaka & Takeuchi, ٢٠٠٤).

وترى الدراسة الحالية من خلال الإطلاع بأن المعرفة بمفهومها الواسع تنقسم إلى قسمين رئيسيين وهما: المعرفة الضمنية والتي تتمثل في الأطر المعرفية في العقول البشرية، والمعرفة الصريحة هي تلك المعرفة الملموسة الظاهرة في سلوك الفرد سواء بالكتابة أو التحدث أو غيرها.

٢,٢,٧ مصادر المعرفة

التعريف لمصادر المعرفة: وكما عرفها الكيسي (٢٠٠٥) إستراتيجية الموارد غير الملموسة ذات الصلة التي تمتلكها شركة ويمكن أن تتخذ شكل مهارات ومعرفة الموظفين والإجراءات التنظيمية والعلاقات مع أصحاب المصلحة، والصورة والسمعة التنظيمية، والبنية التحتية التكنولوجية، والملكية الفكرية.

كما عرف Saffady (٢٠٠٠) على أنه ذلك المصدر الذي يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة هي من تحدد المعرفة للأفراد. وقد ذكر الكيسي (٢٠٠٥) أن المصدر هو من يحدد نوعية المعرفة حيث تختلف الأنواع المعرفية تبعاً لإختلافها وإختلاف مصادرها وطريقة المشاركة فيها والهدف من تطبيقها.

للمعرفة مصادر عديدة أشار إليها العديد من الباحثين وهذه المصادر جاءت نتيجة عوامل متعددة. يشير نجم (٢٠٠٨) وهما على النحو الآتي: أولاً: تطور اقتصاديات الدول الرائدة نحو اقتصاد الخدمات في السبعينات ونحو العديد من الخدمات عالية التخصص وكثيرة المعرفة فيما بعد. ثانياً: تطور أنظمة الاتصالات والتكنولوجيات الرقمية مع الشبكية التي أدت إلى وفرة من المعلومات وسهولة في الحصول عليها، وجمعها، كذلك تصنيفها، ومعالجتها، وتوزيعها على نطاق واسع.

وتؤكد دراسة Marquardt (٢٠٠٢) على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو

إكتسابها وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

١. المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف

الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها

والتكنولوجيا المعتمدة.

٢. المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع

العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الإنتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها

عملية إستنساخ المعرفة.

ويرى الباحث أن المعرفة للحصول عليها لها عدة مصادرها منها المصادر الداخلية، والخارجية، وما

وضحتها الدراسات السابقة، وفي العصر الحالي وسرعة تقدم المعرفة، وسرعة وصولها من مصادر عدة ويرجع

السبب الى التقنية المتطورة والسريعة كالإنترنت، والتواصل الاجتماعي... الخ).

٢,٢,٨ تصنيف المعرفة

هنالك تصنيفات عديدة كما أضافوا لها الباحثين حيث أشار تيشوري (٢٠٠٦) إلى هذه

التصنيفات كالآتي:

١. المعرفة المتقدمة، وهي التي تجعل الإدارة، والمنظمة تتمتع، والمنظمة بقابلية بقائها، وتنافسها

وتميزها ونجاحها.

وقد أضاف الظاهر (٢٠٠٩) تصنيف المعرفة إلى:

١ . المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد): تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي حقيقة الأمر

توجد في داخل عقل، وقلب كل فرد، والتي ليس من السهل نقلها وتحويلها.

٢ . المعرفة الظاهرية (المعرفة الصريحة) تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة

الوصول إليها وأستخدامها ويمكن تقاسمها من جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب

واللقاءات.

٢٠٢٩ مفهوم إدارة المعرفة

وكما ذكر الزطمة (٢٠١١) إن من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى التوجه لإدارة المعرفة هو

التطور التكنولوجي الكبير الذي جعل المنظمات متصلة بشكل مباشر ومن خلال وسائل سهلة وقليلة

التكلفة كالإنترنت مما أسهم في تسهيل تبادل المعارف وإدارتها كما ساهم التطور التكنولوجي في

الحصول على كميات مهولة من المعلومات في وقت قصير جدا مقارنة بمشاركة المعارف سابقا ويوضح

نجم (٢٠٠٥) مفهوم إدارة المعرفة: على أنها العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها فهي

تشير بهذا المعنى الى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بطريقة كفؤ لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو

استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح.

ويعرف نجم (٢٠٠٨) ويعرفها مرة بأنها هي العملية المنهجية المنظمة للأستخدام الخلاق للمعرفة

وإنشاءها. وعرف الهيبي (٢٠٠٣) على أن إدارة المعرفة تستلزم وفرة من الموارد بشرية مبدعة وقادرة على

توسيع المعرفة وتواصله مع الآخرين، وفي ظل إنتشار أستخدام فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، فعالم

المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة إمتلاك الكفاءة والقدرة على تحديد المعلومات. وعملية خلق المعرفة

الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة، أي أنها تتطلب بيئة إجتماعية تشجع

الإبداع، والإبتكار. هنالك العديد من الكتاب قدموا وجهات نظر مختلفة يؤرخون من خلالها الموارد البشرية.

ويمكن للدراسة الحالية أن الإستنتاج أن المعرفة تتطور وتتغير ونظرا لتقدمها أضحت المنظمات تتوجه الى ربطها بإدارة المعرفة حيث التقدم التكنولوجي والتقني الحاصل والذي جعل الحصول عليها بكميات وافره وسريعة وغير مكلفة فهي أصبحت في متناول الجميع.

٢٠٢١ مبادئ إدارة المعرفة

ومن اهم المبادئ لإدارة المعرفة ما يأتي كما ذكرها Thomas (٢٠٠٣):

١. إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة - تحصيل المعرفة وذلك من خلال إنشاء الوثائق وتجميعها ثم تهذيبها. تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديث الحديثة الى المعرفة.
٢. الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا-إن الشركات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعلية تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدربة، حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال.
٣. إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة-إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم لها إدارات خاصة بالمؤسسة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد، فأن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمؤسسة.
٤. إدارة المعرفة تستفيد من الخرائط أو المخططات أكثر من النماذج كما تستفيد من الأسواق أكثر من النظم.

٥. إن إدارة المعرفة تعني تطوير عمليات معالجة المعرفة.

٦. إن إدارة المعرفة لا تنتهي أبداً.

وترى الدراسة الحالية أن من مبادئ إدارة المعرفة وضع الأسس والمتغيرات لمواجهة المتطلبات المستقبلية لأي منظمة ووضع إستراتيجيات ذات أطر دقيقة وصحيحة وتحمل العديد من البدائل في حال حدوث أي متغير طارئ لتقوم بمعالجة المعرفة الحالية.

٢٠١١، ٢ مجالات إدارة المعرفة

والقول بشكل أكثر توضيحاً أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة وهي كما ذكرها الزيادات (٢٠٠٨) وأسرها بغرض توضيحها وإتباع طرق المجال الذي تعمل فيه إدارة المعرفة:

١. مسح وتطوير الموارد الفكرية التي تملكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

٢. تعزيز توليد المعرفة والأبداع لدى كل فرد.

٣. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبة لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

٤. تغيير وإعادة هيكل المشروع من أجل إستخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، واغتنام الفرص

لإستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقها وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.

٥. وليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، وكذا

القيام بعمليات البحث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.

وقد أضاف عدد من الباحثين مجالات لإدارة المعرفة كثيرة منها: ونذكر منهم العلي وآخرون

(٢٠٠٦):

١. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
 ٢. تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
 ٣. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
 ٤. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية، وأغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة.
 ٥. توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة الى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير. وأن دارة المعرفة قد ركزت على عدد من المجالات الأساسية والهامة كما ذكرها العديد من الباحثين في هذا المجال ومنهم (الزيادات، ٢٠٠٨) الذي أستطرد عدد النقاط المهمة.
- وترى الدراسة الحالية أن من أهم مجالات إدارة المعرفة دعم النشاطات المعرفية وتطويرها وتحسين أدائها وتفعيلها وتطبيقها ونشرها بالشكل الذي يتناسب مع حجم التقنيات الحديثة.

٢٠٢٠١٢ عناصر إدارة المعرفة

وقد أشار بعض الباحثين في إدارة المعرفة ومنهم (رزوقي، ٢٠٠٣) أن لإدارة المعرفة عناصر مهمة

منها كما يلي:

١. البيانات: على أنها مجموعة من الحقائق التي تظهر الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها من خلال أحكام أولية حتى تصبح البيانات معلومات وتسهل للمتلقي.
 ٢. المعلومات: وهي في الحقيقة عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تطويرها وترقى للمعرفة ويتم تقييمها على النحو المحدد.
 ٣. القدرة: المعرفة بمحاذاة المعلومات تستلزم القدرة على نتاج معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها، والغرض للفائدة.
 ٤. الإتجاهات: بدون شك أن فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالإتجاهات. إنه في حقيقة الأمر الإتجاهات هي من يدفع الأشخاص في الرغبة للتفكير والتصرف.
- وترى الدراسة الحالية أن عناصر إدارة المعرفة وما تحمله في طياتها من توليفات رئيسية من تعاون وثقة وتعلم ودراية بسياسات قائمة على مركزية القرار ورقابة من منطلق الخبرة العميقة والتمتع بالتسهيلات الحاصلة في نظام التكنولوجي المعاصر والحديث.
- ٢,٢,١٣ عمليات إدارة المعرفة
- وكما أشار تيشوري (٢٠٠٦) على أن للإدارة عمليات وهذه العمليات قد ذكر بعضها العديد من الباحثين والمختصين في مجال إدارة المعرفة وهذه العملية التي تتبعها المعرفة تختلف من باحث وأخر:
١. يجب تحويل جميع العمليات الورقية إلى عمليات رقمية لإزالة الأختناقات الإدارية.
 ٢. تحرير أعمال المعرفة من أجل المهام الأكثر قابلية وأهمية.
 ٣. على المدراء أن يعكس المعرفة كظاهرة تنظيمية وهذا يتطلب تطوير الفهم المشترك للمعرفة.
 ٤. تبني المدراء المنطقية في كشف الأخطاء وتصحيحها لعملية المعرفة.

وكما ترى الدراسة الحالية أن إدارة المعرفة تمر بعمليات ومراحل تضفي لها صفة التنظيم كما طبقها الباحثين في مجال المعرفة وعملوا على البحث فيها حتى توصلوا الى نتائج أقرب الى إجماع الكل عليها في طرق إكتسابها وتخزينها وتطبيقها ونشرها وإدامتها والتأكد من المعرفة قبل كل شيء ومتابعة تغييرها وتطورها فهي لا تقف عند حد.

الجدول ٢,١: عمليات إدارة المعرفة

الكيسي (٢٠١١ب)	دروزة (٢٠٠٨)	العلي وآخرون (٢٠٠٩)	الزيادات (٢٠٠٨)	عبد المقصود (٢٠١٧)
توليد المعرفة	تشخيص المعرفة	تشخيص المعرفة	تشخيص المعرفة	تشخيص المعرفة
خزن المعرفة	توليد المعرفة	تحديد أهداف المعرفة	تحديد أهداف المعرفة	تحديد أهداف المعرفة
توزيع المعرفة	توزيع المعرفة	تخزين المعرفة	توليد المعرفة	توليد المعرفة
تطبيق المعرفة	تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	خزن المعرفة	تخزين المعرفة
		تطبيق المعرفة	توزيع المعرفة	توزيع المعرفة
			تطبيق المعرفة	تطبيق المعرفة
			استرجاع المعرفة	
			إدامة المعرفة	

المراجع: أعداد الباحث

٢,٢,١٤ معوقات إدارة المعرفة

وقد أشار Coakes (٢٠٠٣) إلى أن منظمات كثيرة قد أجرت دراسات حول مآزق وإخفاقات، ومبادرات في إدارة المعرفة. ومن هذه المنظمات: Ernest & Young و KPMG و Hackett و Leidner. وتوصلت هذه الدراسات من خلال بعض العمليات مسح شملت ٤٣١ منظمة خاصة إلى أن العوائق الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل وهي تتمثل فيما يلي:

١. السيطرة الثقافية التي تكبح التشارك في المعرفة.

٢. نقص إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.

٣. الحاجة إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.

٤. الشح في الإدراك الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.

٥. الانتقال إلى وجود تكامل بين عمليات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة، وبين تعزيز التعلم

المنظمي وتشير منظمة KPMG (٢٠٠٠) إلى الوجهات المتشابهة في بعض الأشياء التي حددت من النجاح.

أ. قلة إلى التدريب المتعلق بالمعرفة.

ب. ضيق إلى الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام وتنفيذ نظام إدارة المعرفة.

وكما لخص نجم (٢٠٠٨) على أن الإخفاقات هذه والمعوقات تعود إلى بعض الأسباب نسردها

أ- إن إدارة المعرفة تعول كثيرا على التكنولوجيا دون أن تهتم بشكل عميق إن كان النظام المقترح لإدارة

معرفة الشركة ملائما لحاجتها وأهدافها-نقص دعم والتزام الإرادة العليا بإدارة المعرفة ج-عدم تقديم

الحوافز للأفراد المستخدمين في إدارة المعرفة. ويشير الكبيسي (٢٠٠٩) إلى أن هناك بعض من التحديات

تعوق عمليات تطبيق إدارة المعرفة وفيما يلي بعضها:

١. تحديات تتعلق بطبيعة المعرفة ذاتها وسرعة تقادمها قبل توظيفها، أو بعدم صلاحيتها للتعميم

على جميع المنظمات العاملة وفي بيئات مختلفة.

٢. تحديات تتعلق بالبشر وطبائعهم وخلفياتهم ونزوع البعض منهم إلى الأنانية والذاتية بإحتكار

المعرفة أو إساءة إستغلالها أو بوقوعهم في مصيدة النجاح.

٣. تحديات مجتمعية تتمثل في العادات والتقاليد التي ترسخ أحياناً الخجل من التساؤل عما يجمله الفرد، أو التواضع في إبداء ما يعرفه للآخرين، أو الحذر من الإنفتاح على ما يستجد من المعارف والأفكار وربطها بالخصوصية أحياناً.

٤. الأمية الحضارية والتقنية الناجمة عن قصور البيئة التحتية للاتصالات والشبكات أو الجهل بالتعامل مع الحواسيب والبرمجيات وتوظيفها في إدارة المؤسسات وتقديم الخدمات، وكما نشير هنا الى بعض الدراسات التي حددت بعض الصعوبات ومعوقات وهوة المعرفة: وكما أشار(الظاهر،٢٠٠٩) على أن الهوة المعرفية سوف تزداد اتساعاً مع العالم المتقدم في مجال إنتاج المعرفة حيث لا تملك دول العالم الثالث الإمكانيات، والوسائل لإعداد الذهني والعلمي ولا رؤوس الأموال والتكنولوجيات الأساسية لإنتاج المعرفة و القدرة على النشر والتسويق في حال النجاح في إنتاج معرفة جديدة. والخطر هنا أن الكثير من المؤسسات الغربية المهتمة بتنمية العالم الثالث تحصل أثناء مشاريعها في تلك المناطق على معلومات كثيرة ومتنوعة تستغلها لصالحها الخاص لتحقيق مكاسب وأرباح خيالية من بيعها الى المؤسسات التي تقوم بتحويلها الى سلع تحقق مكاسب وأرباح.

قامت الدراسة الحالية بوضع الجدول التالي لبيان صعوبات المعرفة وكيفية التغلب على هذه الصعوبات ومن خلال تتبع لبعض المعوقات وجد أن الأشكال تبرز وتسهل للقارئ المعلومة والحصول عليها سريعاً.

الجدول ٢,٢: صعوبات الحصول على المعرفة وكيفية التغلب عليها

الصعوبات على المعرفة	التغلب على الصعوبات
من الصعب على الخبير أن يعبر عن خبراته خاصة عندما تكون قد اكتسبت إحساسات وأفكار ومشاعر التي غالبا ما يكون الخبير غير حريص على التفاصيل العملية التي يستخدمها للوصول الى توصية معينة.	البحث عن أدوات لتقليل عدم الاتفاق بين الخبير البشري والبرنامج المعد في أسلوب الحديث وطريقته الحسنة.
تحتاج الالة لنقل المعرفة أن يعبر عنها بوضوح وأكثر تفصيلا عن استخدام الإنسان الذي لا يتذكر ببساطة كل الخطوات الوسيطة التي يستخدمها عقله.	٢- تكامل وتوسيع جهود الحصول على المعرفة.
في نقل المعرفة يوجد راسل ومستقبل أما النقل على الالة يحتاج على الأقل (٤) فما فوق إضافة للحاسوب.	٣- اتصالات فعالة تتسم بالحساسية واللباقة والدبلوماسية.
لا يكفي استخراج المعرفة فقط وانما يجب هيكلتها وان تمثل بطريقة مهيكلة.	
قد يكون اختيار وتنقية المعرفة معقدا.	
قد تكون المعرفة مبعثرة عبر العديد من المصادر.	
صعوبة تمييز معرفة معينة إذا كانت مخلوطة مع بيانات غير مناسبة.	

المرجع: عامر (٢٠١١)

وترى الدراسة الحالية أن إدارة المعرفة تواجهه العديد من المعوقات التي من شأنها أن تشكل حاجسا للكثير من المنظمات والأفراد والتي تكبح سياسات التطور والتحسين الإنتاجي وكما ذكر الأسباب التي من شأنها تعيق حياة إدارة المعرفة دون الوصول إلى المراد تحقيقه، ومن خلال تتبعنا لهذه الأسباب يجب على كل منظمة السعي لتطبيق إدارة المعرفة والسعي لها من قبل الأفراد والجماعات لمواكبة السير هذا العالمي السريع خلف المعرفة فالمنظمات لا تكون قادره وكذلك الأفراد على مواصلة العطاء والإنتاجية من دون المعرفة فالأستعداد لها والحصول على المعرفة أصبحا أمرا ملحا وواقعي ومطلب أساسي وهو ما تفرضه تكنولوجيا اليوم علينا.

٢,٣ الموارد البشرية

وترى الدراسة الحالية أن المنظمات والشركات القائمة فيها العنصر البشري منذ نشأتها الأولى وخطوتها فالمورد البشري هو الأصل الرئيسي من أصول المنظمة الأساسية الذي لولاه لن تبلغ أي منظمة طموحاتها، وكان رب العمل فالماضي يهتم بالأفراد رغم بعض الحقوق الغائبة للأفراد العاملين، ولم يهتم بالمسؤولين والقادة، وعند دخولنا السبعينيات من القرن الماضي وبداية الثمانينات سعت التقسيمات الإدارية على لعب دور كبيراً مما أنشئت للمنظمات إدارة تقوم بتنظيم الموارد البشرية وتفرعاتها.

٢,٣,١ مفهوم الموارد البشرية

وعرف خلف (٢٠٠٧). يمكن تحديد مفهوم الموارد البشرية بحيث يعني أنها كافة القدرات والإمكانيات المرتبطة بالسكان، والتي يمكن أن تسهم في إنتاج السلع والخدمات أو تسهم في التحيز على هذا الإنتاج، من أجل توفير الإشباع للرغبات والإحتياجات المختلفة فردية أو جماعية. وقد عرفها جواد كاظم (٢٠١٦) هي عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج ومهارات الموظفين، تقوم على التخطيط والتنظيم والقيادة والجمع والتأكيد على العمل بين الشركة والموظف لتحقيق الأهداف التي تهتم الشركة للوصول إليها من زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها. والجزء الأهم من عملية التخطيط في الموارد البشرية هو إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مسؤولة بشكل رئيسي عن وضع الأشخاص المناسبين في الوقت والمكان المناسب ليحقق الأهداف التي تعنيها الشركة من زيادة حصة الشركة وغيرها من الأهداف. كما يعرفها أبوالنصر (٢٠٠٧) كما يشير لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمال والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملزم. وعرفها صالح (٢٠٠٤) هي العملية

التي يتم من خلالها توفير احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على إستقرارها ورفع روحها المعنوية. وكما عرفها إبراهيم (٢٠١٣) تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أعظم الموارد وأصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون جهود ومساهمات هذه الموارد، ومن ثم فإن الأمر يتطلب ضرورة الإهتمام بها والإستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية بفاعلية، ومواكبة والتعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية. يشير جوده (٢٠١٠). إلى أن إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه. وعرفها الحري (٢٠١٢) بأنها علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتوائم وإحداث الإنسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى.

٢,٣,٢ نشأة إدارة الموارد البشرية

وكما أشار كل من محمود والخرشة (٢٠٠٩) لم يكن لإدارة الموارد البشرية وجود قبل الثورة الصناعية فقد مارس الإنسان الأعمال اليدوية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء ولم يكن نشاط لإدارة العنصر البشري، بل كان صاحب العمل ينظر إلى العامل كسلعة يبيعه ويشتره وفقا لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك. ولدى درة والصباغ (٢٠٠٨) تتبع نشأة إدارة الموارد البشرية لا بد من الإشارة أو الرجوع إلى نشأة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة نظرا لوضوح تطورها وتأثير غالبية دول العالم بمفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة حيث تأثرت

بالعديد من الحركات والتطورات). مراحل تطور إدارة الموارد البشرية: مرت إدارة الموارد البشرية الحديثة بمجموعة من المراحل، بدءاً بمرحلة ما قبل الثورة الصناعية، وحتى الوقت الحاضر على النحو. وترى الدراسة الحالية بأن الموارد البشرية تطورت من وقت لآخر كما أشير سابقاً من خلال التعريفات والمفاهيم وتتبع مراحل الموارد البشرية، ولازال العنصر البشري أصيل فيها والذي لازال الأهم برغم التغيرات الحديثة والتقنيات الكبيرة نجد أن هذه المنظمات توفر الرعاية والاهتمام، وعلى كافة الأصعدة بالموارد البشري، لذلك يجب على كل منظمة أن توفر للعنصر البشري البيئة المناسبة وإدارته وتطويره حتى يتمكن أن ينتج ويبدع وتنمي قدراته الفكرية والمعرفة لمواجهة التحديات والتغيرات الحديثة وهي حمة.

وكما هنا أن للموارد البشرية خطط أساسية (الوكيل، ٢٠١٢)، ويمثل التخطيط للموارد البشرية جزءاً مهماً وضرورياً في عملية التخطيط الاستراتيجي؛ كونه ليس مجرد أن تساعد على تحقيق الأهداف، من خلال تحديد الموارد المطلوبة لعملية التخطيط، ولكنه يساعد على تحقيق الموارد المتاحة، وإستغلالها لتحقيق الأهداف. لذلك التخطيط الاستراتيجي، يؤثر ويتأثر بالخطة الاستراتيجية للمؤسسة. حيث إن أصحاب العمل سابقاً اهتموا، في جني الأرباح. والموظف هو آخر تفكير لهم، لذلك نشأت النقابات، التي تختص بالموظفين، وحسب مهنتهم. وأخذت تنظر في شؤون الموظفين، وبذلك بدأت إدارة شؤون العاملين في الشركات والمؤسسات، وفي عام ٢٠٠٠ م، بدأ الحديث عن مرحلة إدارة الموارد البشرية. وبدأت باسم إدارة المواهب، لأنها تمثل جوهر المهارات للموظفين. وفي هذا السياق المرحلي ونشأة إدارة المعرفة كما ذكر أنفا" سوف نتطرق الى بعض الباحثين الذين وضعوا للموارد البشرية استراتيجيات، وتوضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية بأن استراتيجية الموارد البشرية.

وقد أشار جودة (٢٠١٢) أشارت البحوث والدراسات في مجال الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية، وبالتالي فعلى المنظمة الاهتمام بها ورعايتها نظرا لدورها في فعالية أداء المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها. وبالإضافة إلى ذلك فإن تكلفة العنصر البشري تشكل نسبة عالية من التكاليف الكلية وخاصة في مجال المنظمات الخدمية. وقد لخص أهمية الموارد البشرية (البرادعي، ٢٠٠٥).

١. زيادة قدرة المنظمة على استقطاب أفضل الأفراد للعمل بها والأحتفاظ بهم.

٢. التخطيط المتقن للموارد البشرية يعطي لإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين كذلك يصقل مهاراتهم وينميها على المدى القصير والبعيد.

٣. إدارة الاستقطاب وهو من الأنشطة المهمة في إدارة الموارد البشرية والانتقاء الجيد للعاملين، يؤدي إلى إختيار أفضل الأفراد وتعيينهم في الوظائف التي تحتاجها المنظمة ووضعهم في الأماكن المناسبة.

٤. تقييم الأداء مع التدريب يساعد في رقي العاملين عن طريق أكاسبهم مهارات ومعارف ذات طابع عملي وعلمي، وقدرات، وسلوكيات جديدة، والتي تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام.

وقد بين كل من الصرايرة والغريب (٢٠١٠) الأهمية التي تميزت بها إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

١. أن الفرد في المنظمة يعتبر العامل الرئيسي والمهم في الإنتاج.

٢. إن زيادة وعي وثقافة الإنسان نتجت عنها إلى زيادة آمال ورغبات العاملين، الأمر الذي يستوجب وجود خبراء بدراسة السلوك البشري..

٣. تشجيع أفراد المنظمة على مضاعفة الإنتاجية وتطور المنظمة.

وقد ذكر الزعبي (٢٠١٢) ويبرز الإهتمام بالموارد البشري في جوائز الجودة الشاملة العالمية وتضمنها هذه الموارد في معاييرها، ففي جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، كان معيار الأفراد احد المعايير الخمسة للجائزة معيار القيادة، ومعيار الأفراد، ومعيار العمليات، ومعيار المعرفة، ومعيار المالية.

وقد أضاف عدد من الباحثين ومنهم زايد (٢٠٠٣) أن التقدم والتطور الحالي الذي نعيشه ونلمسه لا يضاهيه زمن من قبل والتطور الذي طرأ على البشرية لن يكون بالشكل هذا ولولا التقدم التقني. ويرى الباحث هنا التقدم الحاصل والمستقبل المثل لن يكون إلا على الإهتمام بالمعرفة هي عملية نجاح أي منظمة تهتم بالعنصر البشري وهي علامة نجاح المنظمات فيتوقف على ما تملكه هذه المنظمات من قوة بشرية معرفية.

فالمنظمة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديداً، لا تشرك المنافسين متعة تقليد منتجاتها الحالي وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول ٢,٣: دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	دورة الموارد البشرية
تقديم منتج متميز	حياة المنتج قصيرة. زيادة الاحتياج للتجديد والابتكار.
امتلاك تكنولوجيا متطورة	زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار. التكنولوجيا يجب توفيرها لدى الجميع. التكنولوجيا الحديثة تحتاج مهارات متطورة.
التنافس في الأسواق المفتوحة	العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة. الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة تتطلب مشروع للجميع. المنافسة من خلال رأس المال الفكري.

وترى الدراسة الحالية ومن خلال الإطلاع على العديد من المصادر التي تطرقت إلى أهمية المورد

البشري أن السياسات التنظيمية للموارد البشرية الصحيحة والسليمة تنعكس على إنتاجية المنظمة والإبداع لدى العاملين.

٢,٣,٤ أهداف إدارة الموارد البشرية

أشار أبو النصر (٢٠٠٧) إلى مجموعة من الأهداف التي تبنتها إدارة الموارد البشرية.

١. استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة ورفع كفاءة المنظمة.

٢. النهوض والتطوير الموارد البشرية.

٣. رعاية صيانة الموارد البشرية.

٤. تقديم الحافز والدافعية للعاملين.

٥. تجويد الإنتاجية، وتطويرها.

٦. نمو رضا العاملين، وانتمائهم للوحدة.

ويرى عباس (٢٠٠٦) وأيضا يضيف عاطف (٢٠١٠) إن الهدف الرئيسي والأساسي لإدارة

الموارد البشرية في جميع المنظمات، والعامّة، والخاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد

تطويرا يلي رغبتهم وإحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف التالية:

١. الأهداف الاجتماعية: تضم تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال

المختلفة، وفقا لكفاءتهم مما يتيح الفرصة للمجتمع التطور والنمو في جميع جوانبه وغالبا ما

تستجيب الأهداف الاجتماعية لبعض المحددات كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال.

٢. الأهداف التنظيمية: تساعد إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية حيث تعمل على ابتكار الطرق التي تساعد المديرين على تنمية وتطوير أدائهم، ويبقى المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيتهم كل في تخصصه، وتعني التنسيق والتعاون الذي يتم بين الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة من أجل القيام بالعمل على أحسن وجه ممكن.

٣. الأهداف الوظيفية: تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتوزيع الوظائف التخصصية على الأفراد العاملين في المنظمة حسب حاجتها وكفاءتهم في العمل.

٤. الأهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلا عن كونهم عنصرا مهما من عناصر الإنتاج. ونذكر من هنا بعض ما ذكره الباحثين الإداريين وأهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها، يمكن إجمال أهداف الموارد البشرية كالاتي كما أكد الصيرفي (٢٠٠٣):

- تنمية المهارات الفردية للعاملين توفير بيئة الترابط بين أفراد المنظمة.
 - تحفيز العاملين ودفعهم نحو الإنتاجية. توزيع العاملين في المواقع المختلفة داخل المنظمة.
 - تعيين الخبرات والكفاءات، والعاملين، وتدريبهم، وتطويرهم.
- ومن خلال هذه الأهداف يرد إلينا أن هدف إدارة الموارد البشرية أهمية الإهتمام بالموارد البشرية وطرق التحفيز التي من شأنها توسعة الإنتاجية والقائمة على أرضا العنصر البشري داخل أي منظمة.

٢,٣,٥ أبعاد إدارة الموارد البشرية

أولا: استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى غاية التعيين كما وضحه (عبد الرحمان، ٢٠١٠).

١. استراتيجية الاستقطاب:

٢. تعريف الاستقطاب: هي عملية البحث عن الأفراد وذلك لشغل المناصب الشاغرة

٣. أهمية استقطاب الموارد البشرية: تبرز أهمية دور الإستقطاب من خلال ما يلي:

٤. القيام بتوسيع نشاط المنظمة المؤمل في المستقبل بحيث قد يستدعي هذا التوسع حاجة المنظمة

لموارد بشرية إضافية.

٥. أعمال جديدة من أجل التوسعة.

٦. تبديل بعض المهارات البشرية التي تعمل حاليا في المنظمة بسبب عدم الحاجة إليها وإحلال

مهارات

٧. جديدة في سوق العمل مكانا مما قد يرفع من مستوى فاعلية أداء المنظمة مستقبلا؛

٨. تعمل سياسة الاستقطاب على جذب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية إلى تسهيل مهمة

انتقاء الأفضل.

٩. منها وتأهيله وتدريبه بسهولة وبتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة.

ثانياً: استراتيجية الإختيار:

١. تعريف الإختيار: هو عملية انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وذلك وفقا لمعايير الاختيار التي

تطبقها المنظمة.

٢. أهداف وفوائد الإختيار: إن الهدف الأساسي لعملية الإختيار هو التأكد من صلاحية المرشح

لشغل الوظيفة، حيث لا تقل أو تزيد مهاراته عن المستوى المطلوب.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد تحققها المنظمة من عملية الإختيار وهي:

أ. تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة؛

ب. تحقيق الإنسجام في علاقات الأداء.

ج. انتقاء أفضل الكفاءات للمنظمة.

ثالثاً: إستراتيجية التعيين:

١. تعريف التعيين: هي طريقة لتمكين الفرد في الوظيفة المناسبة، التي توفر له الرضا بما يناسب قدراته.

وهناك تعريف آخر للتعين وهو عملية الاختيار والتطوير في الإجراءات من خلال مراجعة الطلبات

بناءً عن الإختبارات المعرفية والإختبارات الشخصية.

٢. شروط التعيين: زيادة على شروط الإختيار السالف ذكرها يتعين لدى الفرد المتقدم للعمل أن

تتوفر فيه مجموعة من الشروط التي تطبق فكثير من المنظمات وهي:

أ. شروط الجنسية.

ب. شروط حسن السيرة والسمعة.

ج. شرط عدم سبق الحكم عليه بعقوبة جنائية.

د. شرط عدم سبق الفصل من الخدمة.

هـ. شرط اللياقة الصحية.

و. شرط إجتيان الخدمة العسكرية لبعض الوظائف الاستثنائية.

ز. شرط إجتيان الاختبارات التي تعقدتها الجهة

وترى الدراسة الحالية في هذا الجانب أن تتطرق الى تخطيط الموارد البشرية تعد وظيفة تخطيط

الموارد البشرية من الوظائف المهمة أذ تتركز عليها الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية وكما بينت

دراسة عبد الكريم (٢٠١٧). علما أننا سنتطرق الى نقاط مهمه وهي كالتالي:

٢,٣,٦ التدريب

ويعرف التدريب بأنه عملية مستمرة من الطرق القادرة على تجهيز الأفراد والجماعات، وتزويدهم

بمعارف ومهارات وقدرات، لتحقيق الأهداف المتوقع إنجازها وتحسين الأداء باستمرار (حمود

والخرشة، ٢٠١٥).

تعتبر مهمة التدريب والتنمية الإدارية بالمنظمات، من الوظائف ذات الضرورة لإدارة الموارد البشرية،

ولا يوجد إختلاف لأهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت

مختلفة الحجم عادة ما تمارس أساليب مختلفة لإنجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنظمات الكبيرة أن

توفر بقدراتها الذاتية فرق داخلية للتدريب، ونجد أن المنظمات المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب

العاملين بها على مراكز متخصصة للتدريب خارج تلك المنظمة . كما أن الإنسان كالعناصر الإنتاجية

الأخرى والأدوات والأجهزة، يحتاج إلى الرعاية والتدريب والتطوير ضمن خطط وبرامج محددة، ومن

هنا فان التدريب يعرف على أنه التطوير المنظم للمعارف والمهارات والأفكار والإتجاهات، التي يجب

توافرها عند العاملين، لأداء عملهم بالصورة المطلوبة (عباس، ٢٠١١).

والتدريب له الأهمية في تجهيز الموظف أو العامل للأخراط في العمل. أن أهمية التدريب تأتي لتزرع الثقة لدى العاملين بالمنظمة، فالتدريب يمدهم بالتقنية والمهارات وإكسابهم الخبرات اللازمة التي يحتاجها أفراد المنظمة، ويأتي التدريب لتمكين العاملين من التنافس ومواجهة التنافس مع أقرانهم ممن يتمتع بمهارات ومواصفات عالية التي لا يجدونها. ومما تكون لدينا بعض أهمية التدريب لدى أفراد العمل يلي تخلصه (بربر، ١٩٩٧):

- يحتاج الأفراد فور التحاقهم بالعمل الى دورات العاملون للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمساهمهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.
- قد يؤدي تطور التكنولوجيا إلى إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة.
- يتطلب إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من توافر المهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق إستخدام الأفراد الحاليين، حتى لو كانوا من الأفراد المهرة، إلا إذا تم تدريبها خاصا على تلك الأعمال الفنية الجديدة.

وللأهمية التدريب أيضا بعض الجوانب كإزالة أو المعالجة نقاط ضعف الأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة، ويسهم في تطويرها وإستمرارها، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي.

تردد عدد من المبادئ الرئيسية التي تكون في الحياة العلمية التدريبية ويمكن تلخيصه بما يلي
(عساف، ٢٠٠٠):

- ١- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
- ٢- المنطقية: بأن يتم التدريب بناء على فهم منطقي دقيق وواضح وواقعي للأحتياجات التدريبية.
- ٣- الهدف: أي أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، والكيف، والكم، والتكلفة.
- ٤- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات، المعارف، والمهارات، والسلوكيات).
- ٥- التدريجية: وذلك بأن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا.
- ٦- الإستمرارية: بأن يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للأفراد العاملين، ويستمر معهم خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته، ليساعد العاملين على التكيف والتطور المستمر في المنطقة، ومراعاة التحول والتغير في جميع جوانب حياة المنظمة.

ومن أهداف التدريب هي (الكيسي، ٢٠٠٥):

- ١- إكساب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه الفرد لتعريفه بأهداف عمله، والأنشطة التي تقع ضمن واجباته وصلته بالآخرين الذين سيعمل معهم.

٢- تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف الخبرات والقدرات الشخصية لصالح الفرد أو المنظمة أو المجتمع.

٣- إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد والأبداع والتنافس الإيجابي بحثا عن التفوق والتميز لمواكبة روح العصر ومستجداته والتكيف مع التكنولوجيا في العمل.

٤- زيادة الاستقرار في الوظيفة بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية.

٢٠١٤، فوائد التدريب

مما لا شك فيه أن للتدريب فوائد حمة للأفراد والموظفين العاملين بالمنظمة فالتدريب يجعل الموظفين على أهبة الاستعداد للأخطار في العمل وممارسة الأداء على أكمل وجه وبإتقان مقبول على أن الخبرة تأتي لاحقا، ونظرا الى تحول المنظمات إلى التكنولوجيا والتقنيات الحديثة أصبح التدريب الحاجة التي لا غنى عنها.

فوائد التدريب بالنسبة للفرد (ضرار، ٢٠٠٣):

- التقليل من الأخطاء الناتجة عن ضعف التأهيل والتدريب.
- تزيد من كفاءة العاملين تؤدي إلى زيادة ما يحصلون عليه من إيرادات مالية وترقيات وظيفية.
- تأهيل الموظف الجديد لتعليم المهارات والمعارف والاتجاهات التي تتطلبها وظيفته، وإكسابه الاتجاهات السلوكية الصحيحة، واستيعاب ثقافة المنظمة.

فوائد التدريب بالنسبة للمنظمة (السكرانة، ٢٠٠٩):

- رفع مستوى كمية وجودة الإنتاج.

- تقليل الخسائر الناتجة عن الأخطاء وإصابات العمل.
- زيادة الأرباح للمنظمة.
- تحسين العلاقات والروابط الاجتماعية والوظيفية بين الموظفين
- تخفيض نسبة التسرب والدوران الوظيفي.
- إيجاد مناخ إيجابي في العمل ناتج عن غرس سلوكيات سليمة، وتغيير بعض المعتقدات والسلوكيات السلبية.
- فوائد التدريب بالنسبة للمجتمع:
- رفع بكفاءات مؤهلة ومدربة تستطيع تحقيق نتائج إيجابية في مختلف المواقع.
- العنصر البشري المؤهل والمدرب يعتبر استثمار يحقق عائدا لخزينة الدولة سواء بزيادة الناتج المحلي أو من خلال تحويلات العملات الصعبة نتيجة العمل بالخارج.

٢,٣,٦,٥ أنواع التدريب

كما يلي ياغي (٢٠١٠): أولاً: التدريب من حيث الزمن - يشمل من التدريب من حيث الزمن

نوعان رئيسان:

أ. التدريب قبل الألتحاق والأنخراط بالعمل وهنا يتم تزويد الموارد البشرية في المنظمة بالخبرات

والمهارات والتعريف بيئية المنظمة والقوانين والأنظمة وذلك لقيامهم بأعمالهم على أكمل وجه

وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ب. التدريب أثناء الخدمة: - ويعني ذلك أن التدريب اثنا الخدمة يمكن أن يكون تدريبا داخل أو

خارج المنظمة (بيئة العمل) حيث يكون التدريب داخل المنظمة ضمن حيث تتلقى الموارد

البشرية (العاملين) في المنظمة التوجيهات والتعليمات فيما يخص العمل من رؤسائهم مباشرة.

ثانيا: -التدريب من حيث المكان: -حيث تجدر الإشارة هنا الى التدريب من حيث المكان لا

يختلف عن التدريب من حيث الزمن حيث يأخذ التدريب صورتين أساسيتين هما كما يلي:

أ. التدريب داخل المنظمة: ويكون التدريب هنا أما بشكل فردي جماعي للموارد البشرية

(العاملين في المنظمة) حيث يتلقون التدريب من قبل ذوي الخبرة وإكسابهم المهارات والخبرات

اللازمة لقيامهم بأعمالهم على أكمل وجه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

ب. التدريب خارج المنظمة: وهنا يتم تدريب الموارد البشرية(العاملين) في المنظمة خارج حدود

المنظمة حيث ينقطع العاملون في المنظمة (الموارد البشرية) عن العمل لفترة من الزمن حيث

يلتحقون في هذه الأثناء بدورة أو برنامج تدريبي معين يختص بطبيعية عمل الموارد البشرية في

المنظمة ويمكن أن يكون التدريب خارج البلاد للموارد البشرية وذلك لإكسابهم المهارات

والخبرات اللازمة لقيامهم بأعمالهم.

التطوير: يؤكد كل من العامري والغالي (٢٠١١) على أن "التطوير يعني تحسين المهارات والمعارف

عند العاملين لتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل، وحالة تعليم عامة لكافة المستويات الإدارية على

إختلاف مستوياتها لزيادة معارفها ومهارتها، وقد أشادوا الى أن التطوير يكون ضمن برامج معده بعناية

حيث إنها تصب على المستويات الإدارية والقيادية العليا".

أهداف التطوير: وضح Allameh et al. (٢٠١٢) بأن أهداف التطوير الموارد البشرية في

المنظمات تتمثل في الآتي:

١- الوصول إلى الإتقان المنظمي.

٢- زيادة الجودة والكفاءة

٣- تعزيز النمو والتطوير الفردي.

تخطيط الموارد البشرية:

كذلك يعرف معهد التطوير وشؤون الأفراد على أن التخطيط للموارد البشرية هي العملية المنهجية والمستمرة التي من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة أو الشركة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تناسب مع الفعالية طويلة المدى للشركة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية: التخطيط يعتبر الحجر الأساسي لنجاح الموارد البشرية.

يعتبر تخطيط القوى البشرية من أولويات ومقدمة النشاط البشري فالمنظمة وبناء على هذا تتلخص

الأسباب التالية (شاويش، ٢٠٠٢): -

١- يخدم نشاط التخطيط صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص

المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو الشركة. وعلى صعيد المنظمة تتحقق المواءمة بحيث إلا

يوجد لديها لا عجز أو فاض في الموارد البشرية.

٢- تقليل كلف النشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد

البشرية، حيث إن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه الإجابة الأسئلة الآتية:

أ- ما هو العدد المطلوب من القوى البشرية؟

ب- كيف يمكن الحصول على القوى البشرية؟

وكذلك ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى عدة أسباب تنظيمية والتي من أهمها (زايد، ٢٠٠٣):

١- تزويد المنظمة بالعمالة القادرة على الأداء.

٢- تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة في الأداء.

٣- تزويد المنظمة بنظام.

ونضيف أيضا بعض الأهداف: تكون المؤسسة قادرة على جذب والأحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة. وكذلك أن تستفيد من العاملين الذين؟ توظيفهم الاستفادة الكاملة.

كذلك من أهداف التخطيط التأكيد على أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية، علاوة على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو التغيير في إمدادات العمالة (كشواني، ٢٠٠٢).

مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة على ضوء ثلاثة مراحل أساسية

(الموسوي، ٢٠٠٤):

١- تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكونه من خصائص شخصية ومهارية.

٢- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

٣- الأحتياجات البشرية للمنظمة وطرق تقديرها:

أ. تحليل عبء العمل.

ب. تحليل قوة العمل.

ج. تحليل النسب.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية (كجوك، ٢٠٠٩):

١- التغيرات الديموغرافية في السكان، ومدى تأثيرها على خصائص قوة العمل من حيث السن

والنوع وتأثير ذلك على قوة العمل لمعرفة المعروض منها.

٢- التطورات التقنية التي تؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تقليل الحاجة إلى مهارات معينة وخلق الحاجة

إلى مهارات أخرى، كذلك إلغاء وظائف ومواقع حالية وبرز مواقع ووظائف جديدة بالإضافة

إلى زيادة ونقص عرض الموارد البشرية لبعض التخصصات.

٣- مستوى التطور والنمو والاقتصادي للبلد، ومدى الإنفتاح الاقتصادي والنهضة الصناعية وإقامة

المشاريع التي تزيد الحاجة إلى العمالة

٤- السياسة التعليمية وأثرها على توفير ما تتطلبه المنظمات وقطاعات العمل المختلفة من مهارات

ومعارف وتخصصات.

وكما هنا أن للموارد البشرية خطط أساسية (الوكيل، ٢٠١٢). يمثل التخطيط للموارد البشرية جزءا

مهما وضروريا في عملية التخطيط الإستراتيجي؛ كونه ليس مجرد أن تساعد على تحقيق الأهداف، من

خلال تحديد الموارد المطلوبة لعملية التخطيط، ولكنه يساعد على تحقيق الموارد المتاحة، وإستغلالها

لتحقيق الأهداف.

١- تخطيط الموارد البشرية: وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف وإستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه

الوظيفة تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة

وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إلى جانب تخطيط مسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.

٢- تحليل الوظائف أو الأعمال: لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفير هذه الوظيفة بيانات مهمة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.

٣- التوظيف: ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية مهمة تشمل إسقاط مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب إتخاذ ما يلزم لنقل توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين.

٤- تقييم أداء العاملين: فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافئتهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

٥- إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة: وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة.

ومن خلال الدراسة الحالية والبعد التخطيطي للموارد البشرية كما وردت أن التخطيط أسلوب علمي لدراسة والتحليل بما فيه العرض والطلب العاملين والموظفين، كذلك للتخطيط أهداف وسياسات وبرامج تتماشى مع تحقيق أهداف التخطيط المنشودة.

ومن منطلق أعطا مساحة تعريفية أكثر حول الموارد البشرية ويشمل ذلك عناصرها وحسب ما يراه الباحثين والمختصين وأضافه لما ورد، فقد حدد ماهر (١٩٩٨) وظائف الموارد البشرية:

١. تحليل العمل: وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

٢. تخطيط القوى العاملة: أي تحديد إحتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين.

٣. الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المميز.

٤. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، رياضية، اجتماعية.

٥. تقييم الأداء: الإهتمام بتقييم أداء موظفيها بغرض التعرف على كفاءة العاملين والتعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

٦. التدريب: تمارس أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

٧. تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين

بالمنظمة وخاصة فيما يتعلق بالنقل، والترفيه، والتدريب. وكما أشار عدد من الباحثين في مجال

إدارة الموارد البشرية في تخطيط القوى العاملة: كما يرى الطيب (٢٠٠٧) قبل البدء بتعريف

تخطيط القوى العاملة لابد من التفريق ما بين مفهوم القوى العاملة والموارد البشرية حيث يقصد

بالموارد البشرية: جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وما يعبر عنه إحصائيا بعدد السكان في

هذا البلد بينما يقصد بالقوى العاملة: تلك الفئة من سكان ذلك البلد القادرة على العمل

والراغبة فيه والتي تتراوح أعمارها ما بين ١٨-٦٠ سنة.

وتنقسم الموارد البشرية الى قسمين (حيوري، ٢٠٠٩):

الموارد البشرية المنتجة (الاقتصادية): وهي الموارد التي تكون تلك القدرة والراغبة في العمل (القوى

العاملة) وتسمح تلك الظروف القانونية والاقتصادية بالعمل. الموارد البشرية غير الإقتصادية وهي تلك

الموارد البشرية التي لا تقوم بنشاط اقتصادي لظروف معينة لعدم القدرة على العمل كالأطفال والعجزة

(كبار السن) وعليه فإن المجموعة الأولى المنتجة تشمل العاملين بجميع القطاعات الإنتاجية والذين

يتقاضون أجرا معين بالإضافة الى القادرين على العمل لكنهم عاطلون. وهناك بعض الفئات تستثني من

القوى العاملة وهم (حيوري، ٢٠٠٩):

١. العسكريون.

٢. ربات البيوت.

٣. الأجانب العاملون بعقود عمل مؤقتة.

٤. العاجزون عن العمل.

وهناك معايير محده لإعتبار الفرد من القوى العاملة وتشمل هذه المعايير:

١. قدرة الفرد على العمل.

٢. رغبته في العمل.

٣. تهيئة الفرد للعمل (أي يمتلك مهارات العمل وقدراته)

تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية كما أضاف أيضا زيارة (٢٠٠٤). إلى تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال. هذه الوظائف هي، وكما يبين الجدول ٤,٢.

الجدول ٤,٢: وظائف إدارة الموارد البشرية

التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية

تنمية الموارد البشرية

التعويضات والمكافآت

السلامة والرعاية الصحية

علاقات العمل

البحوث في الموارد البشرية

المرجع: جبريل (٢٠٠٩).

إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فإن كل وظيفة

منها تتشكل في الحقيقة وتقوم على مجموعة من النشاطات، وكما يأتي:

١. التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية.

أ. تحليل كل عمل وحصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته.

ب. بناء التنبؤات للأحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة.

ج. عمل وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات.

د. إستقطاب وإختيار الموارد البشرية التي تستعين المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها.

٢. تنمية الموارد البشرية.

أ. تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل.

ب. تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين.

ج. تشكيل مجموعات العمل الكفؤة.

د. تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين.

٣. التعويضات والمكافآت:

أ. تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل.

ب. تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين.

ومن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية كما أشار لها عدد من رواد الموارد البشرية والتي

قدموا العديد من الشروحات والمفاهيم التي بين التحديات والمعوقات التي تواجه عملية النجاح.

وقد أضاف عباس (٢٠٠٣) بعض التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية فقد واجهت

مديري الموارد البشرية بعض من التحديات منها ويمكننا تصنيف هذه التحديات فيما يلي:

١. التحديات البيئية: تتمثل هذه التحديات في جميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على

أدائها. ونظراً التحليل الى أنه من الصعوبة السيطرة المباشرة على هذه المتغيرات من قبل المنظمة فلا بد

من التحسب والإحتياط المسبق من خلال عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص. كما أنه لا بد من الإستجابة السريعة لهذه المتغيرات البيئية عن طريق البرامج المناسبة.

٢. التحديات التنظيمية: تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها وأهم هذه التحديات حاجه المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تفيض العمالة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة للثقافة التنظيمية

٣. التحديات الفردية: تتضمن هذه التحديات جميع القضايا الخاصة بالعمليين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهم هذه التحديات التطابق الفرد والمنظمة والمسؤولية الإجتماعية لتدعيم أخلاقيات العمل، وكذلك التهديدات التي يوجهونها العاملون بالمنظمة سبب تخفيض قوة العمل وإعادة هيكلة المنظمة نتيجة لذلك.

٢,٤ الأداء الوظيفي

٢,٤,١ مفهوم الأداء الوظيفي

يشير على أن مفهوم الأداء من المفاهيم التي أخذت حيزاً وافراً من الإهتمام، والتقصي في الدراسات الإدارية جميعها، وفي الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم الذي ينطوي على الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تمس الأداء، ولذلك فالغرض من هذا توضيح أهم التعريفات التي قدمت في مفهوم الأداء.

عرف كل من الحوامدة والفهداوي (٢٠٠٢) فعرفوا الأداء بأنه "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن

التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والإلتزام

بالتواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الأستجابة لها بكل حرص وفاعلية.“

وأشار درة (٢٠٠٣) الى أنه" تفاعل بين السلوك والإنجاز أو أنه السلوك والنتائج التي تحققت

معا، مع الميل الى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الإنجاز

والنتائج من ناحية أخرى.

وعرف عبد المحسن (٢٠٠٦) الأداء بأنه: "المخرجات والأهداف التي يسعى لها النظام

لتحقيقها"، ومن جانب آخر نعرفها: بأنه هو تعاضد بين النشاط الحاصل والأهداف المرجوة التي تسعى

لها المنظمة او المؤسسة.

وقد وضع Brochner et al. (٢٠٠٤) حيث يدل الأداء على ما يتمتع به العاملون في المنظمات

الإدارية بصفة عامة، والمؤسسات الأكاديمية بصفة خاصة من مهارات وقدرات وإمكانات، فإذا كان

مستوى أداء الأفراد متناسبا للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان أداء الأفراد لا يرقى

إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل، فإنه لا يحقق الغرض منه ويتطلب ذلك البحث عن وسائل وطرق

جديدة لرفع أداء وكفاءة الأفراد وتحسين مستواهم وذلك بعدة طرق منها التدريب

والتعليم والتحفيز... الخ.

ويؤكد بعض من المنظرين بأن الأداء الوظيفي (المحاسبة، ٢٠١٣م). يعد مفهوم من المفاهيم التي

نالت الإهتمام والتحليل في لمؤلفات والمراجع والدراسات الإدارية والتربوية بشكل عام، وكذلك

المواضيع المتعلقة بالموارد البشري بشكل خاص، وذلك نظرا لأهمية هذا المفهوم على مستوى الموظف

والمؤسسة، وعليه سيقوم الباحثان من خلال هذا المبحث بالتعرف على المفاهيم الأساسية للأداء مع

تحديد المتغيرات المرتبطة به وكذلك العوامل المؤثرة والعوامل التي يتأثر بها الأداء الوظيفي. يعتبر مفهوم

الأداء من أكثر المفاهيم انتشارا واستعمالا في بيئة المؤسسات، ويحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الإدارة والاقتصاد، حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مفهوم الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر الباحثين والمفكرين والمهتمين في هذا المجال، فمنهم من انطلق من المفهوم الكمي الأرقام والنسبي تفضيل، الوسائل التقنية في التحليل في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب البعض الآخر إلى إعتبار الأداء مفهوم أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، حيث لا يقتصر مفهوم الأداء على جانب واحد بحد ذاته .

وقد بين Kahya (٢٠٠٩) تعريف الأداء الوظيفي بأنه مجموعة من الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها وتعبير عن مدى كفاءة ومستوى الإنجاز للعامل وربط هذا الأداء بالمرجات التي تسعى المؤسسات الإدارية والأكاديمية إلى تحقيقها

وقد وضع البرادعي (٢٠٠٨) إذا أردنا تطوير الموارد البشرية علينا أن نضع تقييم أداء العاملين وهي أحد العوامل للتطوير من أداء العامل.

يرى الباحث أن الأداء لا يتأتى إلا بوجود مقومات لدى العاملين وثمرة الدور الذي تلعبه المعرفة ومصادر إكتسابها وتطبيقها ونشرها وفي ضوء التغيرات السريعة الحالية في التقنيات الحديثة أصبح الأداء يجب الاهتمام به من خلال تكثيف المعارف والتطورات الثابتة والصداقة التي من شأنها أن تطرأ على الأداء سرعة، وجوده، وإنجاز، وتسهيل.

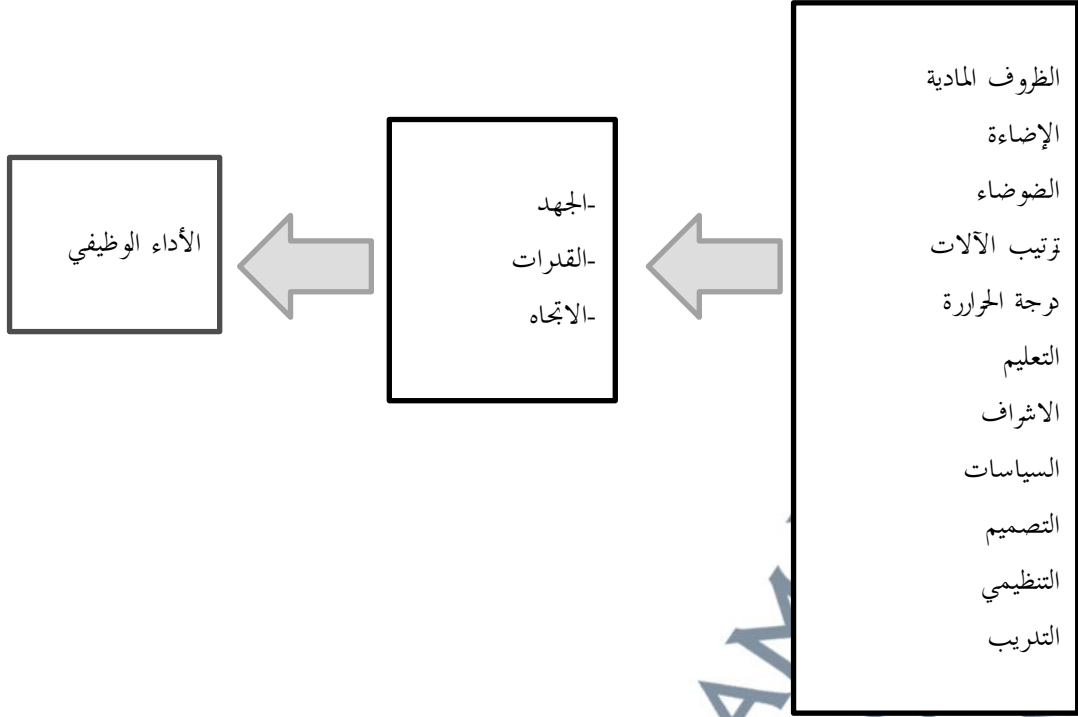
٢،٤،٢ أهمية الأداء

وقد أشار (الدحلة، ٢٠٠١). تتألف أي عملية *process* من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج مخرجات *outputs* وتحقق الأهداف *objectives* المصممة لها، وكما أنها تحتاج الى عدة

موارد *Recourses* لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض، وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي *Live* منها لأنه مرتبط بالإنسان/العنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام الى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل إنتاجية العنصر البشري وبذلك تحقق الربح *profit* بالإضافة الى ما سبق ومن خلال التركيز على الأداء البشري نتعلم ما يلي (الهيتمي، ٢٠٠٠):

١. ربط كل شيء نعمله بالنتيجة النهائية للتنظيم.
٢. كيف نحافظ على استثمارنا في التدريب كأحد مدخلات تحسين جودة الأداء.
٣. كيف نزود عملاءنا الداخليين حسب نظرية الجودة الشاملة للعمل بالأداء المرغوب الذي يحتاجونه لتحقيق أهدافهم في العمل، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافهم الخاصة، والمرتبطة بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.
٤. وأهمية الأداء تتبلور فيما يلي: وقد أشار.

ويشير هنا وذلك في العوامل البيئية (محمد، ٢٠٠١). العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعداد، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل، والشكل التالي يوضح العوامل البيئية التي تُعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي.



المرجع: محمد (٢٠٠١)

الرسم البياني ٢,٢: العوامل البيئية تعدل وتؤثر على الأداء

٢,٤,٣ تقييم الأداء الوظيفي

وقد بين عامر (٢٠١١) وأكد على بعض النقاط في تقييم الأداء التي يتبعها النظام الملخص من قبل الباحث في مرحلة التقييم يكون كل من المدير والموظف مسؤولين عن تقدير المدى المرغوب للسلوكيات الموجودة. وعما إذا كانت النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها. رغم أنه يمكن إستخدام مصادر عديدة لجمع معلومات الأداء: (الزملاء، الرؤوسين) في معظم الحالات يقدم المشرف المباشر المعلومات التي تشتمل على تقييم المدى الذي بدأت به الأهداف في خطة التنمية التي تم تحقيقها.

من المهم أن كل موظف والمدير يستحوذا على عملية التقييم. ويجب أن يقيم كل من الموظف والمدير أداء الموظف إشراك الموظف في العملية يزيد من إستحواذ وإهتمام الموظف للنظام بالإضافة إنه يقدم معلومات مهمة يتم مناقشتها أثناء تقييم الأداء.

ويذكر محمد راوية (٢٠٠١) محددات الأداء الوظيفي الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من- ١: الجهد - ٢: القدرات - ٣: إدراك الدور (المهام) ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير ادراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور.

٢,٤,٤ أنواع الأداء

وتبين هناك أختلاف في أنواع الأداء إذا أختلفت المعايير المستخدمة في التصنيف، وسوف نعتمد على بعض المعايير، حسب المصدر والشمولية وحسب الوظيفة.

١. التصنيف حسب معيار المصدر: يمكن تقسيمه الى نوعين:

أ. الأداء البشري - أي أداء أفراد المؤسسة.

ب. الأداء التقني-يعد هو قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعلية.

ج. الأداء المالي-أي فعالية إستخدام الوسائل المالية المتوفرة.

٢. التصنيف حسب معيار الشمولية: يقسم الأداء داخل المؤسسة الى أداء كلي وأداء جزئي:

أ. الأداء الكلي: هو الذي يكون خاصا بالمؤسسة ككل تساهم فيه كل وظائفها دون تمييزها وفي

إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كأستمرارية الربح والنمو.

ب. الأداء الجزئي: هو مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كأداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج.

والأداء الكلي هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة

أو مبدأ التكامل بين الأهداف في المؤسسة (سعاد، ٢٠١١).

٢,٤,٥ أبعاد الأداء الوظيفي

وقد بين عامر (٢٠١١) كما لاحظنا سابقا، متعدد الأبعاد مما يعني ينبغي أن نفكر في أنواع

عديدة مختلفة من السلوكيات لفهم الأداء. على الرغم من أننا نستطيع أن نحدد سلوكيات عديدة محددة،

فهناك نوعان من السلوكيات أو جوانب الأداء بارزان: أداء المهمة والأداء الضمني. يستخدم بعض

المؤلفين أيضا السلوكيات الإجتماعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية للإشارة الى الأداء الضمني.

١- يتم تعريف أداء المهمة كالتالي: الأنشطة التي تحول المواد الخام الى السلع والخدمات التي تنتجها

المنظمة.

٢- الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة، أو تقديم تخطيط هام، الإستخدام، الأشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

يتم تعريف الأداء الضمني على إن هذه السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة. يشتمل الأداء الضمني على سلوكيات مثل:

١- الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي لإنجاز أنشطة مهمة الفرد الخاصة بنجاح مثل (المواظبة والغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل).

٢- التطوع لإنجاز أنشطة المهمة التي لا تعتبر رسمياً جزء من الوظيفة مثل (إقتراح تحسينات تنظيمية، عمل إقتراحات بناءة).

٣- المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل مساعدة ومساندة العمال والعملاء. وأضاف العطوي (٢٠٠٧) أن بعض الباحثين ركزوا مباشرة على أبعاد الأداء الوظيفي، حيث كان هناك البعض من الأبعاد لهذا المفهوم، ومن أكثر أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون بصورة متكررة هما بعدي أداء المهمة *Task Performance* (والأداء السياقي) (*Contextual Performance*).

أ. البعد الأول: ويعرفه Harri (٢٠٠٣) بأنها قابلية الأفراد لأداء الأنشطة الفنية الجوهرية المهمة لأعمالهم.

ب. البعد الثاني الأداء السياقي، ويقصد به السلوكيات التي لا تساعد الجوهر الفني للمنظمة، ولكنها تدعم البيئة النفسية والاجتماعية والتي تجري فيها العمليات الفنية (العطوي، ٢٠٠٧). أيضا من تعريف آخر يشير إلى الجهود الفردية مع الأنماط السلوكية التي لا تربط

مباشرة بالمهام التنظيمية الرئيسية كافة، ولكنها تحظى بأهمية بالغة، نظرا لأنها تشكل السياق أو الإطار النفسي مع الاجتماعي والتنظيمي، والذي يعمل كمحفز مهم وأساسي للعمليات والأنشطة التي تنطوي عليها المهمة (Werner، ٢٠٠٠).

الجدول ٢,٥: أبعاد الأداء السياقي

التوجه	الهدف
الأول	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد المواطنة التنظيمية
الثاني	اعتبار أبعاد الأداء السياقي مشابه لأبعاد الالتزام التنظيمي.
الثالث	تمثيل أبعاد الأداء السياقي بقي خمس سلوكيات هي (التطوع للأعمال، العمل بحماس، مساعدة الآخرين، إتباع القواعد والإجراءات المنظمة، دعم الأهداف المنظمة).
الرابع	اعتبار أبعاد الأداء السياقي تتمثل بأبعاد المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

المرجع: العطوي (٢٠٠٧)

!

وللأداء السياقي سلوك يتضمن الجوانب الآتية (Borman & Motowidlo، ١٩٩٣):

١-التطوع للإعمال الإضافية.

٢-الإصرار على تقديم الجهود الإضافية لإتمام المهام.

٣-مساعدة ومعاونة الآخرين.

د-إتباع القواعد والإجراءات المنظمة.

هـ-تصديق ودعم الأهداف التنظيمية.

ومن خلال متابعتنا لإبعاد الأداء السياقي يظهر لنا التقارب الكبير والمتشابهة في الخصائص بينه

وبين بعض الإبعاد المذكورة: المواطنة التنظيمية-الالتزام الوظيفي.

نذكر هنا مفهوم المواطنة التنظيمية وهي أبعادها من البعد السياقي علما أن ندره البحوث في هذا

المجال والتعاريف لم تكن متعددة.

وقد شهد الغرب في العقود الأخيرة اهتمام باوتيرة تتزايد بسلوكية المواطنة التنظيمية والدوافع المؤثرة

عليها وذلك نظرا لرابط الوثيق بأداء المنظمات (شريتجي، ٢٠٠٦).

ويشير العطوي (٢٠٠٧) أن سلوك المواطنة التنظيمية لها ثلاث خصائص:

- يعتبر سلوك اختياري.

- يحقق المنفعة للآخرين (أفراد أو منظمة).

- لا يحصل على المكافأة بشكل مباشر.

طبيعة العقد بين الفرد والمنظمة: وقد أجريت بعض الدراسات أن العلاقة بين الفرد والمنظمة في

أغلب الأحيان الرغبة لدى الأفراد بأداء سلوكيات المواطنة التنظيمية عندما تكون العلاقة الإستثمارية

التبادلية بين الفرد والمنظمة في وضع متوازن ومتكافئ، بينما تقل هذه الرغبة لدى الأفراد عندما يتجاوز

إستثمار أحدهما للآخر، أو عندما تقتصر العلاقة بين الفرد والمنظمة على العقد الرسمي فقط، ويمكن

تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة باستخدام كلا من نظرية التبادل الإجتماعي، ونظرية التعاون، حيث قام

بعض الباحثين بإستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية (الخميس، ٢٠٠١).

١ - نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تركز هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم من حيث إن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به، ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها (الخميس، ٢٠٠١).

٢ - نظرية التعاون Cooperation Theory

ترى النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من اجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام. وقد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة (الخميس، ٢٠٠١).

الإلتزام التنظيمي: هي عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف تجسيد لتلك القيم (عويضة، ٢٠٠٨).

وقد عرفه خيرة (٢٠٠٧) بأن الإلتزام التنظيمي حالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب بالاستمرار فيها.

وللإلتزام التنظيمي أبعاد ثلاثة:

أ. الألتزام العاطفي: أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات (حسانين،

٢٠٠٤). وقد رأى آخر أن الألتزام العاطفي هو إرتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطا وجدانيا

(حواس، ٢٠٠٣).

ب. الإلتزام الأستمراري: مقارنة الفرد للمساهمات التي يقوم بتقديمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه

في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، وهناك من يشير الى أن الألتزام الأستمراري هو حاجه

الفرد للبقاء في المنظمة وإدراكها للتكاليف المترتبة على تركها (ريان، ٢٠٠٠).

ج. الألتزام المعياري: هو إحساس العاملين الأدبي بالبقاء في المنظمة أي هو نوع من الواجب على

الفرد(حواس، ٢٠٠٣).

أداء المهمة:

أنه ذلك الأداء الذي يشمل أئماط معينة من السلوك، والتي تسهم في تقديم السلع أو الخدمات أو

الأنشطة التي تدعم بشكل مباشر العمليات التنظيمية الأساسية، وتحتوي على أنشطة تدرج كجزء من

مهام الموظف الأساسية (Kehya، ٢٠٠٩).

٢,٤,٦ أهداف تقييم الأداء

ويرى عامر (٢٠١١) تسعى المنظمات من وراء تبني وإستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع

من الأهداف: إستراتيجية وإدارية وتنموية:

١. أهداف إستراتيجية (*strategic purposes*)

٢. يتمثل الهدف الرئيس لإستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين

والأهداف والغايات التنظيمية.

٣. أهداف إدارية *administrative purposes*

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء ن خاصة تقييم الأداء في إتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الأستغناء، تقدير الأداء الفردي.

الجدول ٢,٦: أهداف تنموية

البيانات	الفقرات
المعرف الخاصة والمهارات المطلوبة لتحسين الأداء والمحافظة عليه عند أفضل مستوياته.	إحتياجات التنمية (الوضع الحالي)
المعارف الخاصة والمهارات المطلوبة للوصول الى المرغوب مستقبلا	إحتياجات التنمية (الوضع المستقبلي)
.....	الوظيفة المستهدفة
يقوم كل من المدير والموظف معا بتحديد ومتابعة الأنشطة التالية.....	الأنشطة التطويرية
النتائج والسلوكيات الواجب تحقيقها والوصول إليها	الأهداف
.....	معايير الأداء

التاريخ / / ٢٠٠٩ توقيع الموظف: توقيع المدير المباشر.....

المرجع: السالم (٢٠٠٩)

٢,٤,٧ معايير قياس الأداء

ويرى عامر (٢٠١١) يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات الأداء الوظيفي الفعال وبمجرد أن تتوصل المنظمة من خلال التحليل والتصميم الوظيفي، إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها. وهناك خمسة شروط أو معايير هي: التوافق الإستراتيجي، الصلاحية، الأعتمادية، القبول، فالتحديد أو التمييز.

قياس أداء العاملين (المدخل والأساليب) أولاً المدخل المقارن، مدخل الخصائص، مدخل السلوكي، مدخل النتائج، مدخل الجودة الشاملة، (من يقوم بتقييم الأداء) من مصدر المعلومات: المشرفون، الزملاء، المرؤوسون، التقييم الذاتي، العملاء.

مشكلات تقييم الأداء: هناك عدد من الأخطاء أو أوجه الضعف وبعض من هذه الأخطاء يكون شائعاً في بعض طرق التقييم عن الأخرى، ١- تأثير الهالة ٢- الميل للتساهل أو التشدد ٣- الاتجاه للوسط في التقدير ٤- التحيز. عوامل فعالية تقييم الأداء: بتصميم تقرير التقييم - بالقائم بعملية التقييم - بدقة وواقعية التقييم - بالعامل محل التقييم - نتيجة التقييم.

وللمعيار نوعاً ويكون دقيقاً لأي أداء الغرض منه القياس، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية (الهيبي، ٢٠٠٣):

أ. صدق المقياس (*Validity*): أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تُعبر تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

ب. ثبات المقياس (*Reliability*): يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أدائه، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية. التمييز (*Discrimination*) ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

ج. سهولة استخدام المقياس (*Easiness*): ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

ومعايير قياسه أولاً: تعريف الأداء التنظيمي هناك العديد من التعريفات لكن نرى أن التعريف المناسب هو التعريف التالي الذي يتضح عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي ومن بينهما (البغدادي، ٢٠٠٧). تعريف الأداء التنظيمي على أنه: ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد و العاملين و المؤسسة في كافة الإدارات و الأقسام الموجودة أو الذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات و الأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها : ثانيا مؤشرات الأداء التنظيمي هناك العديد من الباحثين حددوا مفهوم الأداء التنظيمي في ثلاثة أبعاد :ومن هذه الأبعاد التي ذكرها حيوري (٢٠٠٩) أن الأداء المالي : و هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال و الذي يركز على إستخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات والربحية وثانيا: الأداء المالي و الأداء التشغيلي هو المفهوم الأوسع للأداء، إذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد أساسا العقلانية في التوجه نحو أفضل إستخدام للموارد المتاحة، وفي الدلالات التي تعطي أكبر المردودات، فضلا عن مؤشرات الأداء المالي وضمن الأداء التنظيمي الواسع فإنه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالخصة السوقية و تقديم منتجات جديدة و جودة الإنتاج؛ وثالثا: الفاعلية التنظيمية: وهو المفهوم الأوسع للأداء التنظيمي إذ يشير على أنه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها و التي تسعى لتحقيقها ، قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية . وبناء على ما تقدم تتضح أهمية الأداء التنظيمي من كونه يعبر عن تحقيق أعلى مستوى للأداء والذي يعد الهدف الرئيس للمنظمة من خلال إستخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مثيلة فالأداء الفاعل والكفؤ هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة والذي يقيس المؤسسة وجدار مثيلا.

ثالثا: وهنا أيضا معايير تقييم الأداء التنظيمي: وقد أكد أبو زيادة (٢٠١١) ركزت مجموعة من الدراسات على أهمية استخدام معايير ترتبط بسلوك وأداء الأفراد كمعايير أساسية لتقييم الأداء التنظيمي، ويرى العديد من الباحثين أنه يمكن تصنيف مقاييس الأداء التنظيمي، وسيتم توضيحها كما يلي:

أ. الرضا الوظيفي: يبين العديد من المديرين في المؤسسة على أهمية تقييم الأداء التنظيمي من خلال مقاييس تتصل بالعنصر البشري ويرون أن الرضا الوظيفي يعد مؤشرا مهما لتقييم الفعالية التنظيمية، ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر الفرد نحو العمل الذي يزاوله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل رئيسية هي: وهي كما عرفها أبو تايه وآخرون (٢٠١٢) أن العوامل الفردية كالتعلم والشخصية والعمر والقدرات؛ العوامل الاجتماعية كعلاقات مع زملاء العمل والجماعات غير الرسمية العوامل التنظيمية كالهيكلة التنظيمي والإجراءات وطبيعة العمل ونمط القيادة؛ العوامل البيئية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت إهتمام الباحثين في مجال الموارد البشرية والسلوك التنظيمي قديما وحديثا وذلك الإهتمام يبدو منطقيا في ظل إرتباط الرضا الوظيفي بالكثير من المخرجات التنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على العاملين والمؤسسة وبالتالي على قدرة المؤسسة على البقاء والازدهار.

ب. الألتزام التنظيمي: يعد موضوع الألتزام التنظيمي موضوعا مهما يثير إهتمام كثير من المنظمات بسبب إرتباطه الوثيق بسلوكيات العاملين وحضورهم وأهم من ذلك التأثير على إنتاجيتهم وأدائهم لينعكس ذلك على أداء المؤسسة وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي. يشير الى نوعية العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه مؤسسته ويعكس مدى ارتباطه

ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها: كما انه يتصف بالخصائص الآتية: وكما أكد الخرشوم (٢٠١١) إن الألتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفا والتي تجسد مدى ولائهم- إن الألتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم - يستغرق الألتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما إن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية. وإذا كان الألتزام التنظيمي يشتمل على مشاعر العاملين واعتقادهم حيال العمل بالمنظمة فقد حدد الباحثون نمطين شائعين للالتزام التنظيمي وهما- الألتزام المؤثر: الذي يعبر عن رضا العاملين في علاقتهم مع بعضهم بعضا وعلاقته التنظيمية والشعور العالي تجاه المؤسسة وإيلائها ما هو مطلوب منهم من العمل والأداء- الألتزام المتواصل: ويعبر عن إدراك العاملين لحقيقة الامتيازات والمنافع التي سيحصلون عليها جزاء أستمراية للمؤسسة مقارنة بفقدان لمثل تلك الإمتيازات والمنافع في حال تركهم للمؤسسة.

٢,٤,٩ أهمية الأداء التنظيمي

ومن هنا تتمحور أهمية قياس الأداء التنظيمي من خلال تعدد التعريفات التي ذكرها بعض المهتمين بأهمية الأداء التنظيمي وطبيعته، ومعرفة الظروف المالية والإقتصادية، والإعتماد عليها عند إجراء التحليل والبيانات المالية بالأداء الحالي والمتوقع ومعرفة نواحي الاختلاف. ويمكن تلخص أهمية قياس الأداء التنظيمي كما ذكرها إدريس (٢٠٠٩):

١- إن قياس الأداء يحسن الإتصالات الداخلية بين العاملين، عن الأتصالات الخارجية بين المؤسسة

فضلا عن عملاتها وتعاملاتها.

٢- يمكن لقياس الأداء أن يبين مدى قيام المؤسسة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إحراز

التقدم نحو تحقيق الغايات.

٣- تركز عملية القياس الإهتمام على ما يجب إنجازه ويحث المؤسسات على توفير الوقت والموارد

والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير

التقدم نحو الهدف وإذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف، ليكون بمقدور المؤسسات أن تعمل

على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات.

٢,٤,١٠ العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

هناك بعض من العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، قد يكون البعض من هذه العوامل داخل

المنظمة ويسمى عوامل داخلية، والبعض الآخر قد يكون من خارج المنظمة ويسمى عوامل خارجية،

ومن هذه العوامل كما ذكرها الحناوي وعبد الله (٢٠٠٧):

١. العوامل المنظمة: يعتبر الحجم والتكنولوجيا من بين المحددات المنظمة المهمة المؤثرة في

المؤسسة ويمثل حجم المؤسسة انعكاسا لحجم الموارد المتاحة لها، كما أن طبيعة النشاط الاقتصادي

الذي تعمل في إطاره المنظمة يؤثر في هذا الحجم، ويقلل الحجم الكبير للمؤسسة من التأثير الذي

قد يمتلكه أي فرد من الأفراد العاملين فيها أو في خارجها، لذا فإن تغير الإدارة العليا مثلا. لعوامل

البيئية: إن العوامل البيئية المؤثرة في الأداء عديدة ومن بينها القطاع الذي تعمل المؤسسة في إطاره،

والذي بدوره يعتمد على متغيرين هما: المبيعات والتركيز ويشير مقدار المبيعات إلى طبيعة ومستوى

النشاط الإقتصادي داخل القطاع، وهو أيضا انعكاس لمستوى النجاح فيه، فكلما ارتفع مقدار المبيعات، كلما ارتفع أيضا مستوى الربحية للمؤسسة الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع أسعار الأسهم، أما التركيز فيعتمد على المنافسة القطاعية حيث تعكس هذه المنافسة درجة اعتمادية المؤسسة داخل القطاع على التغيرات البيئية، أي أن المؤسسات ذات المنافسة القطاعية الضعيفة يفترض أنها تكون أقل تأثرا بالتغيرات البيئية وأكثر إنسجاما مع بعضها.

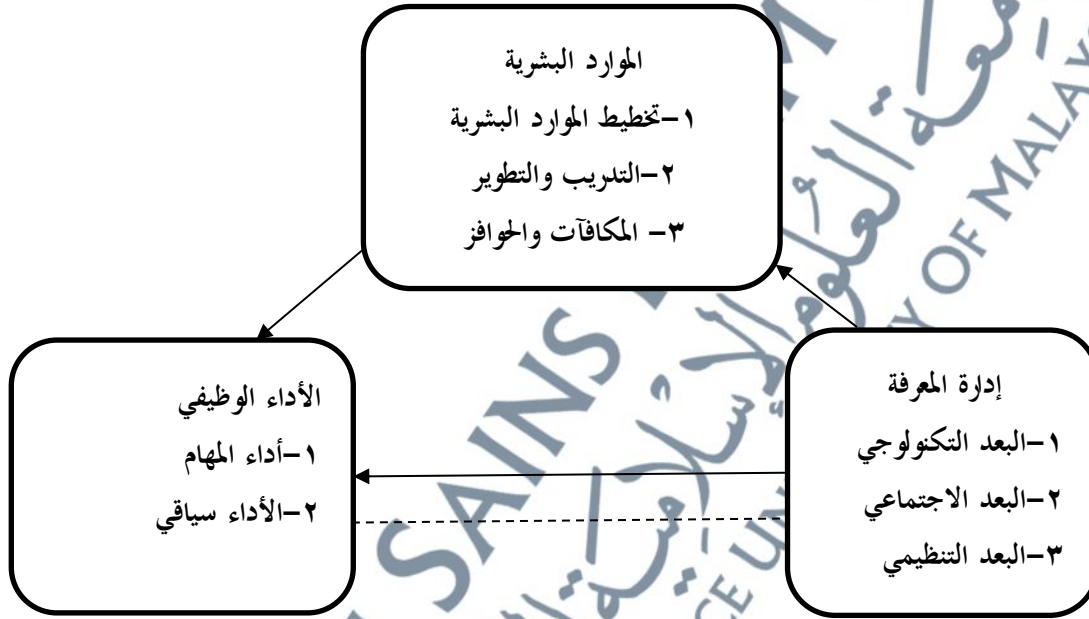
٢. التعويض الإداري: سعت العديد من الدراسات لإيجاد العلاقة بين ما تدفعه الإدارة للعاملين وبين أداء المؤسسة، وقد توصلت إلى أن أداء المؤسسة يعتمد على جهود العاملين فالتعويض يرتبط إلى حد ما بالإنتاجية، وأن حجم المؤسسة الذي يقاس بمقدار مبيعاتها يعد العامل الحاسم والمؤثر في مقدار التعويض الذي تدفعه الإدارة للعاملين، بمعنى آخر أنه كلما ازداد حجم المؤسسة كلما ازداد معه مقدار التعويض المدفوع للعاملين، مما يؤدي إلى الزيادة في إنتاجها وبالتالي ارتفاع مستوى أدائها.

٣. طبيعة الإدارة: كانت معظم آراء المختصين سابقا تعتقد أن المؤسسات تندفع حصرا لتنفيذ مصالح مالكيها، وخلال تلك الفترة كانت معظم النشاطات مملوكة ومستغلة من قبل الأشخاص أنفسهم، ولكن مع ظهور المؤسسات الكبيرة وتوسيع الملكية العامة على نطاق كبير أصبحت الوظيفة الإدارية منفصلة عن الملكية بشكل كبير.

٢,٥ الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة مرجعا رئيسيا هام لكل باحث أراد الخوض في علوم المعرفة فهي الموئل الأساسي لكل الدراسات وبالإضافة لإختيار المواضيع، وفي هذا المبحث الرابع سوف نتطرق الى بعض الدراسات العمانية منها والعربية والأجنبية بعدها سوف نقارن ما يميز الدراسة الحالية والدراسة السابقة.

٢,٥,١ نموذج الدراسة



الرسم البياني ٢,٣ : نموذج الدراسة

٢,٥,٢ فرضيات الدراسة

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي من خلال الموارد البشرية في

مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في الموارد البشرية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي من خلال الموارد البشرية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار في سلطنة عمان.

ومن هذا المنطلق سوف نعرض الى العلاقة بين متغيرات الدراسة التي ترتبط بعضها ببعض، وإدارة المعرفة المتغير المستقل والتي تتأثر بلا شك على المتغير التابع أو الأداء الوظيفي من خلال الموارد البشرية.

٢,٥,٣ العلاقة بين إدارة المعرفة والموارد البشرية

من هنا سوف نذكر العديد من الدراسات السابقة والتي كانت لها الإرتباط بالمتغير الأول مع المتغيرات الأخرى وهي التابع والوسيط، وهدفت دراسة عبيدات (٢٠١٦) إلى تحديد أثر المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر لإدارة المعرفة بأبعادها توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة (على وظائف الموارد البشرية بأبعادها) تخطيط الموارد البشرية، والأستقطاب، والأختيار، والتعيين، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية، وتقييم الأداء (في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة. بينما تناولت دراسة السريحي (٢٠١٦) الدور الذي يمكن أن تقوم به تطبيقات إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري بشركة الخطوط الجوية العربية

السعودية للنقل الجوي، والتعرف على واقع تطبيقات إدارة المعرفة في مجال إستثمار رأس المال البشري، كذلك التعرف على أبرز عوائق تطبيقات إدارة المعرفة لإستثمار وتنمية الموارد البشرية. ولتحقيق هذه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ حجمهم (٥٨٦) موظف، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من إجمالي المجتمع الكلي للدراسة بلغ حجمها (٢٩٦) موظف، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك مؤشرات إيجابية عديدة تشير إلى أن تطبيقات إدارة المعرفة من أجل إستثمار رأس المال البشري بقطاع النقل الجوي تتوفر بدرجة عالية جدا، كشفت الدراسة أن هناك بعض تطبيقات إدارة المعرفة المتعلقة بإستثمار رأس المال البشري بقطاع النقل الجوي تحتاج إلى تفعيل حتى تنسجم وتؤدي دورها الحيوي في تنمية وتطوير موارد الشركة البشرية، كما أظهرت الدراسة أن من أهم إحتياجات إدارة الموارد البشرية لدعم تطبيقات إدارة المعرفة بقطاع النقل الجوي تمثلت في إن المعرفة الموجودة لدى الموظفين تحتاج إلى تقنيات حديثة لنشرها، ومن خلال الإهتمام بنشر ثقافة المعرفة عبر برامج الدورات التدريبية والندوات وورش العمل، كشفت النتائج أن لتقنيات إدارة المعرفة دور حيوي وهام جدا في تنمية وتطوير الإستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والتميز . كذلك العلاقة والارتباط بين دراسة أو إدارة المعرفة مع المتغير الوسيط وتبيان علاقتهما، وأكدت دراسة العلول (٢٠١١) بهدف التعرف على مفهوم إدارة المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد درجة ممارسه العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية . وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع إستبانة الدراسة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، الأزهر، الأقصى، القدس المفتوحة، والإسلامية وبلغ عدد أفراد العينة ١٩٦ موظفا أكاديميا. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود فروق ذو دلالة إحصائية لدرجه ممارسه العاملين الأكاديميين

لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعود إلى متغير الجنس لصالح الإناث. وأيضا عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية لدرجه ممارسه العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعود لمتغير المؤهل العلمي، وأخيرا وجود فروق ذو دلالة إحصائية لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعود لمتغير مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية والأزهر والأقصى. وعند ذكر هذه الدراسة التي شملت ممارسات إدارة الموارد البشرية مع ذكر هذه الدراسة العربية، والتي تترابط بعض أبعادها بالدراسة الحالية التي هي بين أيدينا، كما بينت دراسة مصطفى (٢٠١٥) إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة (التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز والمكافآت وتقييم الأداء) في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. وقد تكونت عينة الدراسة من مدراء الوحدات الإدارية ورؤساء الأقسام والشعب من مختلف المستويات الإدارية في الجامعات الأردنية الرسمية في إقليم الشمال التي تشمل كلا من (جامعة اليرموك، وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، وجامعة ال البيت). وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للحصول على بيانات الدراسة، وتم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة لممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بتخطيط إدارة الموارد البشرية، وتوصي الباحثة إدارة الجامعة ببناء نظام الحوافز ومكافئات لموظفيها بشكل فاعل والمصادر التي تخزن المعرفة بحيث يسهل ذلك على الكادر الإداري والوصول إليها بأسرع وقت الحاجة. كذلك الدراسة هذه تبرز دور إدارة المعرفة وتأثيراتها المباشرة في الموارد البشرية وقد أستنتجت هذه الدراسة في أحد البيئات العربية، وهدفت دراسة الشوابكة (٢٠١٣) إلى التعرف على إدارة المعرفة وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية" التعرف إلى إدارة المعرفة وأثرها

في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية في ظل وجود نظم معلومات الموارد البشرية كمتغير وسيط. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من (١٨٥) مديرا من مستوى الإدارة العليا والوسطى. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، منها أن الأهمية النسبية لعمليات إدارة المعرفة المختلفة) تشخيص المعرفة، إكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتوزيعها، وتطبيق واستخدام المعرفة (جاءت مرتفعة وبالمثل لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة جاءت مرتفعة، كما أبرزت النتائج وجود أثر لإدارة المعرفة) عمليات إدارة المعرفة (في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية، وكذلك وجود أثر لنظم معلومات الموارد البشرية في تحسين أثر إدارة المعرفة في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية.

هذه الدراسة تعرفت على أثر أبعاد إدارة المعرفة ودورها في تنمية وتحسين الأداء البشري كما هدفت دراسة العبادي (٢٠١٤) إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة (وأدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة) رأس المال الفكري، الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين (في تحسين جودة المنتجات) تطوير المنتجات، تطوير الأنشطة والعمليات (على مجموعة شركات زياد المناصير في الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من مجموعة شركات زياد المناصير في الأردن وعددها (٢٦) شركة، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من المدراء في الإدارة العليا والوسطى، وتم توزيع (١٩٥). أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى عمليات إدارة المعرفة من حيث الأهمية النسبية كانت مرتفعة، كما تبين بأن الأهمية النسبية لأدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة مرتفعة أيضا، وأن مستوى تحسين جودة المنتجات من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعا، كما بينت نتائج الدراسة بأن هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة المنتجات في مجموعة شركات زياد المناصير في الأردن، وتبين أن

هناك أثر لأدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين جودة المنتجات في مجموعة شركات زياد المناصير في الأردن، كما أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة وأدوار إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين جودة المنتجات في مجموعة شركات زياد المناصير في الأردن.

كذلك هذه الدراسة بينت أن إدارة المعرفة وما تحمله من مقومات حديثة تنسجم مع الواقع المعاصر والمساهمة التكنولوجية للمعرفة حققت الجودة في الأداء. نبين دراسة Berrell و Gloet (٢٠١٢) طبيعة النموذج المزدوج لإدارة المعرفة: الانعكاسات على تحقيق جودة مخرجات إدارة الموارد البشرية. فقد هدفت التعرف إلى النموذج المزدوج لإدارة المعرفة والمتمثل بتكنولوجيا المعلومات والتعلم التنظيمي في المنظمات، ومدى مساهمتهما بفعالية الإستراتيجية العامة للمنظمة ومن ضمنها تحقيق الجودة في مخرجات إدارة الموارد البشرية. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التاريخي، حيث تم عرض أدبيات الدراسة والدراسات السابقة مناقشة القضايا الرئيسية التي تعنى بالدور المزدوج لإدارة المعرفة وتطبيقاتها على تحقيق الجودة في مخرجات إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: - أن طبيعة النموذج المزدوج لإدارة المعرفة له آثار إيجابية في تطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات. تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتطبيق إدارة المعرفة على حد سواء. - هنالك علاقة إيجابية قوية بين التعلم التنظيمي في إدارة المعرفة تحقيق الجودة في مخرجات إدارة الموارد البشرية. دراسة Hashmi و Mukherjee (٢٠١١) إدارة المعرفة للتوسع في أنظمة الموارد البشرية. فقد هدفت التعرف إلى دور إدارة المعرفة في تطوير وانتشار نظم إدارة الموارد البشرية. وجاءت الدراسة لفهم الخصائص المناسبة لإدارة المعرفة في ضوء دورها في نظم إدارة الموارد البشرية. وقد حاولت الدراسة إبراز أهمية إدارة المعرفة المتزايدة، حيث ناقشت الدراسة مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية ودور إدارة المعرفة من الحد

منها وتسهيل الابتكار والإبداع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال عرض أدبيات الدراسة والدراسات السابقة للوصول إلى نتائج الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ١- وجود تأثير لإدارة المعرفة في مواجهة المشاكل التي تعترض إدارة الموارد البشرية. ٢- أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب الدعم المادي والمعنوي في المنظمات. ٣- أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مهما في إدارة المعرفة من خلال عمليتي التقييم والاختيار في إدارة الموارد البشرية. ٤- كما توصلت الدراسة إلى أن استخدام الموارد البشرية لأسلوب التحفيز والاتصال المناسب يقود بشكل كبير إلى تعزيز نقل المعرفة والحصول على المعلومات في الوقت المناسب

أن العلاقة بين إدارة المعرفة أو العكس كذلك أصبحت علاقة طرديا أحدهم عن الثاني لا يحقق تقدم ولا تنمية ولا جودة، وبينت دراسة Kaur و Davoudi (٢٠١٢) أن العلاقة التبادلية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة. "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة المتبادلة والهامة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وبيان أثر إدارة المعرفة على إدارة الموارد البشرية، كما أقرت الدراسة نموذج للربط المتبادل والمتكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة. كما هدفت الدراسة أيضا إلى بيان أثر التكامل والعلاقة المتبادلة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة على أداء الشركات وتفوقها. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة من خلال عرض الأدبيات والدراسات السابقة والتحليل النظري. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها بناء نموذج متكامل بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة وربطه بالنتائج الكلية للمنظمة وتحقيق الكفاءة والفعالية وصولا لتحقيق الهدف الكلي للمنظمة. وأن هناك تأثير إيجابي وقوي على الأداء التنظيمي نتيجة العلاقة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة. وأثبتت الدراسة دور إدارة المعرفة في حصول المنظمات على ميزة تنافسية.

كما بينت دراسة Abzari et al. (٢٠٠٨) دور إدارة المعرفة في العلاقة بين أدوار إدارة الموارد البشرية وابتكار الأداء. أشارت الدراسة الى البحث في دور القدرات المعرفية وإدارة المعرفة في العلاقة بين أدوار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وابتكار الأداء. حيث أعتبرت هذه الدراسة إدارة المعرفة متغيرا وسيطا بين أدوار إدارة الموارد البشرية وابتكار الأداء. وكما استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي النظري، حيث ناقشت الدراسة متغيرات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وابتكار الأداء. وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من أهمها أن إدارة المعرفة تؤثر تأثير إيجابي وقوي في العلاقة بين أدوار إدارة الموارد البشرية وابتكار الأداء، وأيضا أن أدوار إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثير إيجابي على إبتكار الأداء من خلال زيادة القدرة على إكتساب المعرفة وتبادلها وتطبيقها. وأظهرت الدراسة مدى الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة كمتغير وسيط بين أدوار إدارة الموارد البشرية وابتكار الأداء. وقد بينت دراسة Minbaeva (٢٠٠٥) إلى تحديد واختبار اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على نقل المعرفة في الشركات متعددة الجنسيات. أجريت الدراسة على (١٩٢) شركة فرعية من الشركات الدانمركية المتعددة الجنسية الموجودة في أحد عشر بلدا. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مجموعتين من ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى نقل المعرفة كما وجدت أن لممارسات المجموعة الأولى التوظيف، والتدريب، والترقية والتعويض والتقييم أثر إيجابي في نقل المعرفة ولم تجد أثرا للمجموعة الثانية من الممارسات الممثلة في آليات التطبيع وممارسات العمل المرنة على نقل المعرفة.

٢,٥,٤ العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي

تشير كل الدراسات على أن دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الأداء الوظيفي دور محوري ورئيسي لتنمية قدرات العاملين والعنصر البشر، وأشار كل من في دراسته زايد وأخرون (٢٠١٢) والتي هدفت

التعرف إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المنظمي، حيث جعلتها ركنا أساسيا مهما للحفاظ على الميزة التنافسية، وصولا إلى تحسين الأداء المنظمي. فلقد أصبح تقييم إدارة المعرفة أداء متزايد الأهمية نظرا؛ لأنه يوفر مرجعية لتوجيه المنظمات لتحسين أدائها، وقدرتها على المنافسة. وسعت الدراسة إلى توضيح أهم العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة، والتشارك في ربطها لتحسين الأداء المنظمي. وبينت الدراسة أيضا أداة التقييم التي تساعد المؤسسات على تقييم قدراتها لإدارة المعرفة وتحديد الثغرات المحتملة القائمة في نظم إدارة المعرفة، وإقتراح السبل الممكنة لتعزيز الأداء المنظمي. لقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المصرية العاملة في قطاعات (النفط، تكنولوجيا المعلومات، الخدمات والصناعة). ولتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى تحديد النتائج تم تصميم استبانة وزعت على ٥٦٠ موظفا، وجرى استرداد ٣٠٢ توزعت على ١٤ شركة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر إدارة المعرفة وتحسين الأداء المنظمي.
٢. هناك علاقة إيجابية قوية بين عناصر قدرات إدارة المعرفة وتحسين الأداء المنظمي في المنظمات المصرية عينة الدراسة.
٣. إن نوعية المعرفة المستخدمة في المنظمات المبحوثة تعد مؤثرا قويا وإيجابيا على تحسين الأداء المنظمي.

بينت دراسة المدلل (٢٠١٢) بعنوان "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء". ومن خلال الدراسات القائمة والمعاصرة التي تحث على أن إدارة المعرفة و الدور المناط لها دور فعال ورئيسي في قدرة العاملين على الأداء للابتكار ومواجهة الصعاب والتحديات الكبيرة

التي تواجه المؤسسات أن هذه الدراسة على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء على وجه الخصوص لتطبيق إدارة المعرفة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية. (وأستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم توزيع الاستبيان على ٤٦ (موظف). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي : ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، وقد تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات كالتالي: تكنولوجيا المعلومات ٥٩,٥٣٪، الثقافة التنظيمية ٥٦,٧٤٪، القوى البشرية ٥٣,١٨٪، القيادة التنظيمية ٥٣,١٤٪. وجود علاقة طردية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء. يفسر المتغيران المستقلان الثقافة التنظيمية والقوى البشرية. من التباين في المتغير التابع مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء (من التغير في مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء إلى عوامل أخرى. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

أشارت هذه الدراسة تبيان مدى قبول الأهمية القصوى لإدارة المعرفة دراسة حسينية (٢٠١٥) عرجت إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحسن الأداء المؤسسي “ إلى إبراز الدور الذي تلعب إدارة المعرفة في نمو المؤسسات ومحاوله الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلة.

تعرفت هذه الدراسة على تحقيق الأداء الأفضل في المؤسسة في ظل إدارة المعرفة وتأثيرها على العاملين دراسة عرابية (٢٠١٤) بينت الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة. بينما تناولت دراسة الزطمة (٢٠١١) إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء: دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة". وهدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة في قطاع غزة. وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من التساؤلات حول العلاقة بين متطلبات المعرفة (الاحتياجات المعرفية والوعي المعرفي) وعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة). (والعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي) رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات الداخلية في المؤسسة). تمثل مجتمع الدراسة في جميع أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبيكالوريوس للعام ٢٠١٠ - ٢٠١١. (والبالغ عددهم) ٤٥٥. (واشتملت عينة الدراسة على (٢٧٩) فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية ولتحقيق أهداف الدراسة). تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

عمليات إدارة المعرفة من ناحية وتميز الأداء المؤسسي من ناحية أخرى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس لكل من مجال المعرفة الضمنية وأمن المعلومات (وهي لصالح الذكور). وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر لكل من مجال البيانات والمعلومات، المعرفة الصريحة، رأس المال البشري، التخطيط والتنفيذ، تخزين المعرفة وتطبيقها (وهي لصالح أفراد العينة الأكبر سنا وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة أثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل، وكانت النتائج تشير إلى تفوق الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وكلية تدريب غزة. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة أثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة، لصالح سنوات الخدمة الأكبر.

أن الدراسة الحالية لإدارة المعرفة وما تحمله من أبعاد هي مرتكزات الإدارات الحديثة لتحقيق الأهداف التي ترفع نسبة الرضا لدى الموظف وكذلك الاستفادة دراسة الفارس (٢٠١٠). إلى الكشف دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. "لقد هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العناصر التي تركز عليها إدارة المعرفة من عمليات وتقانة وفريق، والتعرف على أثر كل منها في مكونات الأداء الرئيسية من عمليات تشغيلية ورضا الزبائن وتحسين مستوى التعلم والنمو، والتعرف إلى أثر إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات ومحاولة التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة من قبل الشركات موضع الدراسة بقصد تعزيز قدراتها وتحقيق أهدافها في الريادة والإبداع وتأطير ذلك نظريا. كما هدفت الدراسة التعرف إلى أهم الطرائق والأساليب التي من الممكن اتباعها للاستفادة من الموارد البشرية بشكل أفضل في الشركات المبحوثة وذلك من خلال توليد الأفكار الخلاقة في جوانب العمل المختلفة. ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ويتألف

مجتمع الدراسة من (٤٢) (شركة صناعية في مجال الصناعات الغذائية والنسيجية والألبسة في مدينة دمشق وريفها) جميعها شركات متوسطة وكبيرة بحجم لا يقل عدد العاملين فيها عن (٢٥). وقد كانت العينة مختارة على أساس قصدي توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء، لذا أن أي تحسن في تطبيق إدارة المعرفة ومبادئها لا بد أن ينعكس إيجابا على رفع كفاءة الأداء. وتعتمد الشركات المبحوثة في تخزين المعرفة المعلنة على السجلات والوثائق والحواشيب ولأهمهم بالمقابل بخزن المعرفة الضمنية. لا تقوم الشركات موضع الدراسة بإعطاء قدر كاف من الحرية بالتفكير والإبداع للعاملين وخاصة المختصين منهم. تقوم الشركات بالإعتماد على ربط وحداتها الإدارية بشبكة حواسيب، وتعمل جاهدة على تحديث نظام المعلومات وتطويره، كما أنها تستجيب سريعا لتغيرات التقنية. تبين وجود تطوير وتحسين مستمر في محور العمليات الداخلية) كأحد محاور الأداء (بنسبة أكبر من محوري التعلم والنمو والزبائن).

هدفت دراسة أفتيته (٢٠١٣) بأن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات من أهم وأنجع الأساليب الإدارية الحديثة، والذي يعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة، بهدف الرفع من مستوى الأداء كميزة تنافسية تمكن المنظمات من الإستمرار والبقاء في عالم الأعمال. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المصارف التجارية العاملة في مدينة بنغازي.

وتم تطبيق المنهج الوصفي، وجمعت بيانات الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على مديري الإدارات الوسطى في المصارف التجارية العاملة في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (١٨٢) فردا وبينت الدراسة أنه لا يوجد إهتمام بدعم الأفكار للعاملين، كما أنه لا توجد إدارة أو قسم خاص لإدارة المعرفة، إلا أنه يتم تطبيق المعرفة داخل المصارف من خلال أفراد مؤهلين، كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباط

طرديا متوسطا بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء، ما يعني أنه كلما زاد استخدام عناصر إدارة المعرفة أدى ذلك الى تحسين مستوى الأداء (عوض، ٢٠١٣).

أن أبعاد إدارة المعرفة المذكورة لا تقل أهمية من هذ الدراسة، ولكن الحاجة في البيعة المبحوثة قد يكون المتطلب يتفاوت بدرجة أو بأخرى والارتباط والعلاقة بينها مع الأداء الوظيفي ومدى فاعليتها دراسة أيمن عودة (٢٠٠٩) اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية، وهدفت إلى التعرف على الاتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، وإختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعا لاختلاف خصائصهم الديمغرافية، وشملت الدراسة (٢٦٠) مديرا من العاملين في مراكز الوزارات الأردنية واعتمدت تحليل بياناتها على: التحليل الإحصائي الوصفي ومعامل الأنحدار، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA). واختبار T.Test، وكانت من أهم نتائجها تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وان المبحوثين يشعرون بمستوى عالا من الأداء الوظيفي، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارية المعرفة الآتية توليد، وفريق المعرفة، وخرن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة، على المستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثين، وأستفادت الدراسة الراهنة من نتائج تلك الدراسة التي تشير إلى أن إدارة المعرفة يمكن أن تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، كما أن خبرة العمل المرتبطة بدة الخدمة تعتبر من العوامل المساهمة في تفعيل تطبيق المعرفة، مع الإشارة إلى أهمية تمكين العاملين من إمكانية تطبيق المعرفة. كما هدفت دراسة Rohindi و Munir (٢٠١٢) وقد الدراسة إلى تقييم أثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي، حيث إن إدارة المعرفة تقدم الدعم المتناسق للشركات والذي يجعلها قادرة على تحقيق الأداء الأعلى. وقد طبقت الدراسة على (٨٦) مشروع أعمال صغيرة الحجم في مدينة أصفهان. أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وتكونت عينة الدراسة من (٢٤٥)

صاحب مشروع ومديري إدارات. (فتم إختبارها بمعامل التحليل العاملي التوكيدي) CFA ومعامل B) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود تأثير مباشر للهيكل التنظيمي وتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي، ووجود تأثير غير مباشر للتكنولوجيا وتحويل المعرفة على الأداء التنظيمي، كما لم تظهر باقي المتغيرات وهي الثقافة التنظيمية وحيارة المعرفة وحمائتها أي تأثير على الأداء التنظيمي. وأخيرا قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها الإهتمام بإدارة المعرفة في المشاريع وتهيئة البنية التحتية لها خاصة في مجال التكنولوجيا. وضرورة أن تلعب إدارة المعرفة دورا متميزا في تطوير الأداء التنظيمي من خلال توفير دعم متناسق لإنجاز الأداء بشكل كفؤ.

كما بينت هذه الدراسة الإدارة العليا هي من يقود تحسين الأداء للموظفين وتقومه. دراسة Kasim (٢٠١٢) فقد أشارت العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة، الجدارات والأداء المنظمي في الدوائر الحكومية الماليزية. هدفت التعرف إلى الدور الهام لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام في ماليزيا. ومحاولة عرض كيفية تحسين الأداء المنظمي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة. ٣٠ وقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، حيث تشكل مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في الوزارات الحكومية الماليزية والتي يبلغ عددها (٢٨) وزارة، ولقد تم أخذ عينة عشوائية منتظمة بلغت (٥٠٠) مديرا من مجتمع الدراسة الكلي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: -وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية الماليزية. -أثبتت نتائج الدراسة أن الإدارة العليا تلعب دورا كبيرا ومهما في فعالية الأداء الوظيفي وتطبيق ممارسات إدارة المعرفة. -بينت الدراسة أن الوزارات الحكومية الماليزية المبحوثة تملك بنية تحتية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة مما يسهم بشكل واضح في تحسين الأداء الوظيفي

كما هدفت دراسة Rohindi و Munir (٢٠١٢) والتي تهدف إلى تطوير نموذج نظام إدارة المعرفة لتحسين الأداء الجامعي: ودراسة حالات في جامعة إندونيسيا للتربية والتعليم " إلى تطوير شكل أولي لتوثيق المعرفة في الجامعة بحيث يتم تجميع الوثائق الرقمية وتخزينها ونشرها إستنادا إلى العدد الكلي . ١٧ والموضوعات والكتاب والمحاضرين . ركزت أيضا الدراسة على مجالين هما :تطوير نموذج أولي لنظام إدارة المعرفة، وكيفية المساهمة في هذا النظام في تحسين أداء الجامعة . تم أستخدام منهج دراسة الحالة، من خلال تحليل الملفات ذات الأهمية والتي يكثر الرجوع إليها والتعامل معها، وقامت في البداية بتطوير معمارية نظام إدارة المعرفة وإنسيابية المعلومات وأستطاعت من خلال تلك المعمارية تسهيل تصنيف المعرفة والرجوع إليها (٨٠٧٦٠) ملفا . وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير نموذج نظام إدارة المعرفة يساهم مساهمة كبيرة في تحسين أداء الجامعة لأنه سيحقق العديد من الميزات منها :تطوير نظام متكامل على شبكة الإنترنت قابل للاستخدام من كل الفئات المستفيدة، ومساعدة المستخدم في الوصول إلى المعرفة المطلوبة ووفقا لحاجته إليه، ومساعدة الجامعة في المحافظة على جميع وثائقها وسرعة الإستجابة لأي حالة أو ظرف أو قرار، ومساندة الباحثين وتسهيل عملية الوصول إلى المعرفة المطلوبة وبالتالي تجويد نوعية البحوث، وأخيرا تحديث وتطوير نظام إدارة التعلم من خلال الربط عبر الشبكة العالمية وتحقيق التواصل مع الأختصاصات المتشابهة.

ولقد ظهرت النتائج أن في حال تطبيق إدارة المعرفة فأنها تأتي بنتائج قوية في جودة الأداء دراسة Moghaddam و Moballeghi (٢٠١١) إدارة المعرفة وأثرها على الأداء التنظيمي (فقد هدفت إلى معرفة آثار تطبيق إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي وجاءت الدراسة كمحاولة لتأطير إدارة المعرفة وعملياتها في أداء المنظمات والتعرف على أهم عمليات إدارة المعرفة وأستراتيجياتها في الأداء التنظيمي ككل . وتوصلت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لمنهج واضح لتقييم مساهمات تطبيق إدارة المعرفة التنظيمية

في الأداء مثل: العائد على الاستثمار (ROI) وبطاقة الأداء المتوازن. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأسباب التي أدت إلى خلق مبادرات إدارة المعرفة تسهم مساهمة فاعلة في زيادة الأرباح وخفض التكاليف وفي النهاية تعرضت الدراسة لجملة من التحديات والقضايا التي تواجه إدارة المعرفة في المنظمات. وتعرضت الدراسة إلى الإشارة للأسباب التي أدت إلى خلق مبادرات إدارة المعرفة، وهي لتسهيل إتخاذ قرارات أفضل، وزيادة الأرباح وخفض التكاليف. ٣٢ وفي نهاية الدراسة تعرض الباحثان إلى جملة من التحديات التي تواجه إدارة المعرفة وهي مشابهة إلى حد ما التحديات التي تواجهها العديد من القضايا الإدارية الأخرى، ومن ضمن هذه التحديات أنها تفترض أن إدارة المعرفة هي المفتاح لتحقيق ميزة تنافسية في المنظمات، والثانية هي البحث عن طريقة القياس الأكثر مناسبة لتقييم الأداء في إدارة المعرفة. وكما أكدت دراسة Zainol و Soon (٢٠١١) عوامل تمكين إدارة المعرفة، العملية والأداء التنظيمي: شواهد من المؤسسات الماليزية "فقد هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تأمين وإبتكار المعرفة، والتي تعد عاملا مهم يمكن إدارة المعرفة من تشجيع وتحفيز الإبداع التنظيمي وبالتالي تطوير أداء المنظمات. وهذا الموضوع يعد مهما للمؤسسات الماليزية الصغيرة والمتوسطة الحجم لأن هذه المؤسسات تلعب دورا متميزا في الأقتصاد الماليزي، خاصة في مجال الخدمات وتكنولوجيا المعلومات. وأستخدم المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الدراسة، وتكونت العينة والتي سحبت بشكل عشوائي من (٥٪) من العاملين في مؤسسات التصنيع والخدمات والتي لا يزيد عدد موظفيها عن (١٥٠) موظفا بدوام كامل ومبيعاتها السنوية لا تتجاوز ٢٥ مليون رينج ماليزي (RM) وأيضا العاملين في مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ممن لا يتجاوز عدد موظفيها (٥٠) ومبيعاتها السنوية لا تتجاوز ٥ مليون رينج ماليزي، كما استخدمت وسائل الإحصاء الوصفي وكذلك وسائل التحليل العاملي والأنحدار لاختبار فرضيات الدراسة. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن التعلم يؤثر بشكل كبير في تأمين المعرفة، وأن

المهارات تؤثر في تأمين المعرفة، وأن تأمين المعرفة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع التنظيمي، وأن تأمين المعرفة يساهم مساهمة مباشرة في التأثير على الأداء التنظيمي.

أما دراسة Zack et al. (٢٠٠٩) فقد هدفت التعرف إلى أثر إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في المنظمات التجارية الكندية، من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة. كما سعت إلى دراسة أثر تطبيق واستخدام إدارة المعرفة على نتائج الأداء التنظيمي. لقد استخدمت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تصميم استبانة صممت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة وقد تم توزيعها بواسطة البريد الإلكتروني على (١٥٠٠) مدير. وتوصلت الدراسة بعد المناقشة والتحليل النظري إلى عدة نتائج. ومن أهم هذه النتائج: أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وجود علاقة مهمة ومباشرة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي. بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة. أظهرت الدراسة وجود عوامل أخرى تسهم في التأثير على الأداء المالي والتنظيمي إضافة إلى إدارة المعرفة وهي: علاقة الشركة بالعملاء، تطوير المنتج وتميز العمليات. وقد بينت دراسة Zack et al. (٢٠٠٩) إلى تحديد أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها عبر الإيميل على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في المدراء التنفيذيين الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في كلية إدارة الأعمال الرائدة في أمريكا الشمالية North American Business School NA leading والبالغ عددهم (١٥٠٠) مدير وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وعدم وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين مقاييس إدارة

المعرفة لفهم دورها في تحقيق الأداء الوظيفي، والتركيز على دور إدارة المعرفة كوسيط لتحسين مخرجات الأداء الوظيفي.

الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة مع علاقتها بالأداء الوظيفي له الدور الكبير وأساسي لتحقيق أهداف المنظمة حسب الخطة المطلوبة، من هنا يجب الاهتمام بالعنصر البشري فهو راس المال الحقيقي هدفت دراسة ماضي (٢٠١١) إلى التعرف على درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة، وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها". على أن تحقق أهداف هذه الدراسة، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد حصر جميع البيانات، وتم إعداد استبانة وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٣٨٨) موظفا من المدراء ومن الموظفين الذين يتولون موقع إشرافية في البلديات الكبرى في قطاع غزة كما قام الباحث باستخدام برنامج (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إيجابيات، ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي. ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا إدارة المعرفة من خلال مواكبة التطور التكنولوجي، تطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين. إيجابيات المدراء في البلديات الكبرى في غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.

وقام Jabnoun وBoumarafi (٢٠٠٨) بدراسة بعنوان إدارة المعرفة والأداء في منظمات الأعمال في الإمارات العربية المتحدة هدفت إلى بحث العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء في منظمات الأعمال في الإمارات العربية المتحدة. وأعمدت الدراسة على الأبعاد التالية لإدارة المعرفة: الثقافة التنظيمية والبنية التحتية التنظيمية والبنية التحتية الفنية ودعم الإدارة العليا والحافز ووضوح الرؤية في حين تم قياس الأداء

من حيث الكفاءة ورضا العميل وإتخاذ القرار وجودة العمل والفوائد المالية .وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد إدارة المعرفة التي تم استخدامها في هذه الدراسة تؤدي إلى تعزيز تحسين الأداء .وأوضحت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد إدارة المعرفة بأستثناء الحافز ووضوح الرؤية ذات إرتباط مهم بتحسين الأداء . كما هدفت دراسة (البطايينة ٢٠٠٧). بعنوان: " أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية"، إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعليم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية باعتبارها تعمل في بيئة ١٣ عالمية تستدعي الإهتمام بإدارة المعرفة . وكان مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية العاملة في الأردن، وعددها (١٥) مصرفاً، حيث تم إختيار عينة عشوائية بسيطة من كل من مديري الموارد البشرية، والدراسات والتخطيط، وأنظمة المعلومات، والتدريب، والعمليات في الإدارات المركزية، ومديري فروع العاصمة وإربد، وبلغ مجموعهم (٧٥) (مديراً، بالإضافة إلى عينة عشوائية من مديري فروع العاصمة وإربد بلغ عددهم) (٦٦) مديراً وبذلك بلغ عدد الاستبانات الموزعة (١٤٤)، تم إسترداد (١٢٢) إستبانة صالحة للتحليل . وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للمعرفة وحسب مواقعها على التعلم التنظيمي، وكذلك وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة (التوليد والتوزيع والإستخدام (على الأداء التنظيمي، وأيضاً وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة (التوليد والتخزين والتوزيع والإستخدام) على التعلم التنظيمي .

وقد أجرى Mohayidin et al. (٢٠٠٧) دراسة بعنوان مدى تطبيق إدارة المعرفة في تعزيز أداء الجامعات الماليزية، هدفت إلى تقييم مستوى ممارسة المعرفة بين الأكاديميين وتحديد العوامل التي تساهم في فعالية ممارسة المعرفة على مستوى الفرد والكلية والجامعة . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الطاقة الأستيعابية للبنية التحتية والبنية الهيكلية للمعلومات وثقافة المعلومات وإكتساب المعرفة وخلق

المعرفة وتخزين وتوزيع المعرفة تؤدي إلى تعزيز الأداء . إضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين تلك المتغيرات والأداء على مستوى الفرد والكلية والجامعة.

٢,٥,٥ العلاقة بين الموارد البشرية والأداء الوظيفي

لا بد من دليل للعنصر البشري والأداء الذي يقدمه أن الدراسة الحالية لها أبعاد للموارد البشرية منها التخطيط للمورد البشري مع التدريب ومع هذا التمهين والتطوير لمواكبة التطورات السريعة والتي تحتاج إلى مكافآت وحوافز تعزز العاملين وقد أجريت دراسة (الدليمي، ٢٠١٨) أن مستوى تبني استراتيجية الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاء متوسطاً بصورة عامة، أن هذه النتيجة طبيعية في ظل الأهتمام المتزايد بالموارد البشرية في الجامعات الأهلية، إذ إن الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية يعتمد على العنصر البشري في المقام الأول، لذا تقوم الجامعات بجذب كوادر مؤهلة وتدريب الكوادر الموجودة، تخطيط الموارد البشرية أظهرت النتائج المتعلقة في الأوساط الحاسوبية لإجابات عينة الدراسة على فقرات التي تعكس مستوى استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، الحوافز والمكافآت وأظهرت النتائج أن الأوساط الحاسوبية لإجابات أفراد العينة على الفقرات تعكس مستوى الحوافز والمكافآت الفعال. وأظهرت النتائج أن الأوساط الحاسوبية لإجابات أفراد العينة الدراسة على الفقرات التي تعكس مستوى تبني استراتيجية التدريب والتطوير. كذلك أداء المهام وقد أظهرت أن الأوساط الحاسوبية لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التي تعكس مستوى أداء المهام لدى عاملين الجامعات الأهلية العراقية. كذلك الأداء السياقي تظهر الدراسة على الفقرات التي تعكس مستوى الأداء السياقي لدى عاملين الجامعات الأهلية العراقية. (موسى أحمد محمد شيحان، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة ماجستير: أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية.

كما بينت هذه الدراسة في حال تطبيق أبعاد الموارد البشرية من تدريب وحوافز نتائجها قوية على الأداء للعاملين بينما هدفت دراسة عثمان (٢٠١٦). لبيان المهمة في إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم المواضيع التي حازت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في إدارة الأعمال، تناولت الدراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمصرف الإسلامي السوداني. من فروض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والحوافز وتقييم الأداء مع أداء العاملين. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التدريب والحوافز وتقييم الأداء مع أداء العاملين، استندت الدراسة على بيانات أولية تم جمعها عن طريق المقابلات وإستمارة الإستبانة من عينة من العاملين بالمصرف الإسلامي السوداني الذي يمثل دراسة حالة من القطاع المصرفي. تم حساب عينة الدراسة من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر حيث كانت العينة (١٦٠) وتم الحصول على (١٠٠) إستمارة صحيحة. أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتناسبه مع طبيعة وأهداف وبيانات الدراسة، تم أستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الأقتصادية لتحليل بيانات استمارة الاستبانة وذلك من خلال إجراء التوزيعات التكرارية والنسبية وحساب الأوساط الحسابية وإختبار فرضيات الدراسة من خلال إختبار (X²) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود سياسات تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها، وأن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وجود ميزانية محددة للتدريب، وان الحوافز تمنح بناء على درجة التميز في الأداء، وأن هناك نماذج لتقييم الأداء، كما أن أداء العاملين يتحقق بدرجة عالية من الكفاءة، كذلك أوضحت نتائج إختبار (X²) إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين عناصر التدريب والحوافز وتقييم الأداء مع المتغير التابع والذي يمثل أداء العاملين.

أيضا هذه الدراسة التي أرتبط نجاح الأداء الوظيفي بنجاح التخطيط للموارد البشرية بينت هذه الدراسة (أحمد، ٢٠١٦). إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي والبحث عن واقع تطبيق إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي وللتعرف على مدى توافر متطلباتها من خلال معايير محدودة في المؤسسات الحكومية. كما قامت الدراسة على الفرضيات الأساسية التالية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية وزيادة فاعلية الأداء، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وفاعلية الأداء، وزيادة فاعلية الأداء، والأهتمام بالتدريب وربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أسيا داوود أبو بكر، أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة تنمية الموارد البشرية.: رسالة دكتوراة.

قد أثبتت الدراسات أنه في ظل وجود العناصر المهمة للموارد البشرية أو الأبعاد من تدريب وتطوير وحوافز للموظفين تأتي ثمارها كذلك هدفت دراسة شيبيل (٢٠١٤) إلى التعرف ومدى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المالي للشركة، ودور إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط في هذه العلاقة بالتطبيق على الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (٧٢) شركة، وقد تم تصميم استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي ونسبة (٧،٨٤٪). بينت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية متمثلة بكل من (التعيين، التدريب والتطوير، نظام التعويض والحوافز ومشاركة العاملين). على الأداء المالي كما بينت إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للممارسات لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة الى أن إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير الوسيط يلعب دورا هاما في توطيد العلاقة بشكل إيجابي وبينت النتائج الى أتباع ممارسات إستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية بهدف الوصول الى إدارة مثلى للمعرفة المحاسبية. وعلى تشجيع الموظفين لديها على زيادة إنتاجهم ومستوى أدائهم الوظيفي. سيف عبيد أرحيل، ٢٠١٥، الناشر جامعة

آل البيت، المحتوى: بحوث ومقالات، أثر ممارسات إدارة الموارد البشري على تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية الأردنية: دور إدارة المعرفة المحاسبية كمتغير وسيط.

أذا " في ظل حصول العاملين على عناصر تركز عليه سوف يؤدي دوره الموظف على أكمل وجه، تهدف دراسة خويلدات (٢٠١٤) إلى تبيان العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين، وقياس مدى ثير العناصر المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. وذلك من خلال معرفة التغيرات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، والتي ترجع إلى عدة عوامل (البيئة الداخلية للمؤسسة، عوامل اجتماعية، اقتصادية... الخ) تؤدي هذه التغيرات إلى اهتمام المؤسسات لموارد البشرية، اعتباره الركيزة والميزة الأولى للتفوق. وهذا حتى تستطيع المؤسسة الإستمرار في مزاوله أنشطتها، والذي ينعكس بدوره على تحسين أداءها. وقد اعتمد في دراستنا على إستبانة، تضمن أسئلة متعلقة بثلاثة محاور، كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة. وقد تم توزيعه على عمال مؤسسة سونلغاز -ورقلة-، بحيث تمت الدراسة على عينة شملت كل فئات عمال سونلغاز -ورقلة- - وفي الأخير خلصت دراستنا إلى أن هناك علاقة طردية بين تسيير الموارد البشرية والأداء الوظيفي للعاملين. إذ أن تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية يعمل بدوره في زيادة وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين (بكفاءة وفعالية). وبذلك يقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستمرار أنشطتها ونموها.

هدفت الدراسة الى فحص واقع استراتيجية الموارد البشرية، وأثرها على أداء المنظمة، من خلال تحديد أثر البناء التنظيمي وبيئة العمل على تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للشركة وتأثير هذا التكامل في رفع الأداء. وأعتمدت الدراسة في تحقيق هدفها على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الشركة السودانية للاتصالات المحدودة (سود اتل) بينما تكونت عينة الدراسة من الأفراد العاملين في هذه الشركة، وأعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات على إستبانة

تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (١٥٠) فرداً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل (١٢٦) استبانة، أي ما نسبته (٨٤٪) من عدد الإستبانات الموزعة. كما اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة البناء التنظيمي للشركة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، كما توصلت الدراسة إلى أن تغير بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرة الشركة في تبني نظرة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والأستراتيجية العامة للشركة عند إعادة هيكلة الشركة وتطوير البناء التنظيمي، وضرورة الأهتمام بالعاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم مما يرفع من مستوى أدائهم. تبرز أهمية دراسة محمد وأبو سن (٢٠١٣) في إثراء الجانب النظري المتعلق بالمتغير التابع ألا وهو الموارد البشرية، وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون تبني المنظمات لأستراتيجية الموارد البشرية. إلا أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسة السابقة في تحليل واقع وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة.

تهدف هذه الدراسة إلى إرتباط الأبعاد المذكورة مدى أهميتها في تحسين الأداء كما بينت دراسة المعاينة (٢٠١٣) إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين في وزارة الشؤون البلدية في الأردن، كما تهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: التخطيط، الأختيار، التدريب والتطوير، التحفيز على تحسين أداء الموظفين.

وسيتم تحقيق ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية يتم التعرف بها على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين في وزارة الشؤون البلدية في الأردن. وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة الشؤون البلدية من الفئات الأولى والثانية والثالثة (، حيث بلغ عددهم نحو (٢٨٠) موظفاً واختيرت عينة بطريقة عشوائية قدرها (١٦٨) موظفاً من أفراد مجتمع الدراسة. وتم جمع البيانات اللازمة

للدراصة ثم تم تصميم استبانة تكونت من جزئين، تضمن الجزء الأول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتضمن الجزء الثاني فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات ومن النتائج التي توصلت لها الدراصة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية التخطيط والأختيار، والتحفيز (في تحسين أداء الموظفين، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب وتطوير الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين، وكذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية) التخطيط، الأختيار التدريب والتطوير، التحفيز (على تحسين أداء الموظفين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المستوى الوظيفي).

كشفت هذه الدراصة على أن يجب معرفة متطلبات العاملين لتحسين أدائهم في المنظمة ومن ضمنها التدريب والتطوير، دراصة الجوارنة (٢٠١٣) إلى تعرف على أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، وتكون مجتمع الدراصة من جميع العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، وتم اختيار عينة عشوائية منهم، وتم تطوير استبانة لقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، ووزع الباحث (٣٢٥) وتم التوصل للنتائج الآتية : أشارت النتائج أن هناك أثرا متوسطا لوظيفة الوصف الوظيفي في أداء العاملين في الجامعات الخاصة، كما تبين أن هناك أثرا متوسطا لوظيفة الاختيار والتعيين في أداء العاملين في الجامعات الخاصة، واتضح أن هناك أثرا متوسطا لوظيفة الحوافز والتعويضات في أداء العاملين في الجامعات الخاصة، وذلك، وتبين أن هناك أثرا متوسطا لوظيفة التدريب والتطوير في أداء العاملين في الجامعات الخاصة. كما بينت النتائج أنه يوجد أثر لإدارة الموارد البشرية في معرفة العاملين بمتطلبات الوظيفة، وإنجاز العمل، والمثابرة والوثوق (في الجامعات الخاصة الأردنية).

أن هذه الدراسة أظهرت نتائج قوية عند حصول العاملين على الأسس التي تؤدي الى تحسين الأداء داخل المنظمة، وهدفت دراسة القاضي (٢٠١٢) إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وأبرزها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاستقطاب والتعيين ونظم التعويضات والتدريب والتطوير على أداء الجامعات الخاصة في الأردن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن على أداء الجامعات الخاصة في الأردن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير ومشاركة العاملين على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين كمتغير وسيط يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم التعويضات على أداء الجامعات الخاصة في الأردن من خلال أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن كمتغير وسيط .

كذلك هذه الدراسة بينت واقع في أحد المؤسسات دراسة العموري (٢٠١٤) لتبين أثر تطبيق الأنشطة في إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية. وقد تكونت

عينة الدراسة من (٤٠٠) مستجيبا من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان في المؤسسة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بعناصرها) تحليل العمل، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز (على أداء العاملين والمتمثل بعناصره) التحسين المستمر، الالتزام، الولاء الوظيفي، إنجاز المهام والانضباط (في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة. وأوصت الدراسة بقيام إدارة المؤسسة بإيلاء وظائف إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها لدورها الفاعل في تحسين أداء العاملين، إضافة إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر هام من في المؤسسة وأصلا من الأصول الهامة فيها. كذلك هدفت دراسة العاودة (٢٠١٢) إلى قياس مدى التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات وتأثيره على أداء الشركات الصناعية. وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية والتي يزيد عدد موظفيها عن (٢٠٠) موظف وموظفة وبلغ عددها (٣٩) شركة صناعية حسب التقرير السنوي لغرفة صناعة عمان لعام ٢٠١١، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات إعادة هندسة العمليات) العمليات، فرق العمل، الهيكل التنظيمي (على أداء الشركات الصناعية كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات استراتيجيات الموارد البشرية). التعويض، التوظيف، التدريب والتطوير (على أداء الشركات الصناعية فيما أظهرت نتائج التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية التعويض، التدريب والتطوير (ومتغيرات إعادة هندسة العمليات). العمليات، فرق العمل على أداء الشركات الصناعية. وأن للتوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات على أثر ذو دلالة إحصائية على أداء الشركات الصناعية، وأن التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وإعادة هندسة العمليات .

دراسة الباحثة Katou (٢٠١٠) بينت هذه الدراسة والتعرف على العلاقة السببية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، وتحديد الآليات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتطوير الأداء التنظيمي. وقد قامت الباحثة بتطوير، وتحسين نموذج يتكون من مجموعة من العلاقات السببية ما بين العوامل التنظيمية، وكل من المتغيرات المتعلقة باستراتيجيات المنظمة، والعلاقة السببية بين سياسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي إذ أعطت جميع هذه العوامل دلالة إيجابية لتؤكد على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد بينت دراسة Johnson و Richard (٢٠١٠) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين فاعلية إدارة استراتيجية الموارد البشرية، وأداء.

المنظمات في قطاع البنوك العاملة في ولايتي كاليفورنيا وكتاكي بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد قام الباحثان بعمل تخطيط الموارد البشرية، والتفويض، والمرونة، والتكيف كمؤشرات لقياس فاعلية إدارة استراتيجية الموارد البشرية كذلك إضافة إلى الإنتاجية والعائد على السهم ومعدل دوران العمل كمقاييس لأداء المنظمات. وقد تم إختيار عينة عشوائية ضمت (٤٠٦) بنوك واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع لبيانات من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المنظمات المبحوثة فضلا عن المصادر الثانوية متمثلة بالوثائق والتقارير المالية. وبينت نتائج الدراسة أن المنظمات التي تحقق درجات عالية من فاعلية إدارة استراتيجية الموارد البشرية تحقق درجات عالية من الأداء المالي ومستوى منخفضا من معدل دوران العمل. دراسة Yi-Feng Yang (٢٠٠٨) وهدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين الموارد البشرية في المنظمة وأثرها على الأداء، وتمثلت الموارد المأخوذة في هذه الدراسة بالموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، التسويق (لبيان أثرها على الأداء، وتوصلت الدراسة إلى انه هنالك علاقة بين موارد المنظمة الثلاث وبين الأداء، وقد جاءت هذه النتائج بدلالات إحصائية مختلفة، كما توصلت انه بتطوير هذه الموارد والاهتمام بنوعيتها فان ذلك ينعكس على الأداء بشكل عام.

وقد بينت هذه الدراسة أنه في حال وجود إدارة للموارد البشرية ناجحة سوف تحصل على أداء جيد ودراسة Zheng et al. (٢٠٠٦) هدفت إلى الكشف عن آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء في (٧٤). شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في الصين. وقد تم تحديد أربع ممارسات لإدارة الموارد البشرية هي، الأجور المستندة على الأداء، المشاركة في اتخاذ القرار، اختيار سوق حر، وتقييم الأداء. وقد دعمت نتائج تحليل الأبعاد الفكرة التقليدية القائلة بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل على توليد نتائج إدارة الموارد البشرية أفضل وبدورها تسهم هذه النتائج إيجابيا بأداء الشركة.

كما بينت هذه دراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور على الأداء Soeters و Tessema (٢٠٠٦) إلى التعرف على كيف ومتى تؤثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين. وبما أن الأداء مفهوم له العديد من التشعبات، فقد تم استخدام نتائج إدارة الموارد البشرية كعوامل وسيطة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين. وقد تم جمع المعلومات من بين موظفي الخدمة المدنية في أرتريا وهي اصغر وأفقر بلد أفريقي. وعلى الرغم من أن النتائج تتفق مع الدراسات السابقة التي استخدمت بيانات غربية إلا أن مضامينها في هذا البلد بالذات مختلفة. ولذلك فقد تم تحليل ومناقشة تحديات وتوقعات ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الخدمة المدنية الأريتيرية. ويرى الباحثون أن البيئة السياسية والأقتصادية الأريتيرية التي تعمل فيها ممارسات الموارد البشرية لم يكن لها دور في معظم اثر ممارسات الموارد البشرية على الأداء.

٢,٥,٦ التعليق على الدراسات

أن هذه الدراسات في البيئات المحلية والعربية والأجنبية لها علاقة بدراسة الحالية من حيث الإبعاد في دراستنا الحالية والتي في الأغلب أظهرت نتائج قوية لتحسين الأداء ومن هذا المنطلق ما حدد في هذه

من محاور وأبعادها وتوسعت هذه الدراسات في المحاور الثلاثة والمتغيرات الموجودة وعرجت هذه الدراسات للأبعاد وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي + الإستبانة، علما أن الدراسات التي أستشهد بها الباحث دراسات من بيئات متعددة مما يعطي نتائج مختلفة نظرا للبيئات المتعددة.

٢,٥,٧ ما يميز الدراسة الحالية

أوجه التشابه بين أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية أن الدراسة السابقة استخدمت فيها طرق المنهج الذي استخدمت في الدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف على حد علم الباحث تميزت الدراسة الحالية بجمع ثلاث متغيرات وهي إدارة المعرفة والأداء الوظيفي والموارد البشرية كعامل وسيط وأن هذه المتغيرات المذكورة كفيلة لأي منظمة أن تجعل منها منظمة قوية ونتائجها مميزة في الأداء، وقد جرت الدراسة الحالية في البيئة المبحوثة على أبعاد المحاور والمتغيرات المذكورة التي هي أساس هذه الدراسة للوصول الى الأهداف المنشودة، وفي ظل اهتمام بهذه المرتكزات سوف تحقق الغاية وتضيف مميزات أخرى في مواجهة التحديات والصعوبات المتراكمة أو التي قد تبرز في أي وقت لاحق أن تجهيز العاملين لدى المنظمة بأحدث المعارف والتطورات تساهم في بناء قدرات وإمكانيات قادرة على حل التعقيدات واستشراف المستقبل بالشكل الصحيح.

٢,٥,٨ نظرية حديثة للمعرفة

وبين الكبيسي (٢٠٠٥) أن القرن التاسع عشر كانت به بعض النظريات مثل نظرية الملكات التي تقول إن العقل البشري مقسم إلى ملكات مثل ملكة التفكير، والوجدان والإدارة، كونها تبرز ما يقوم به العقل.، ولعل النظرية الترابطية هي ما قدمه في هذا العصر، التي افترضت أن الإنسان عندما يخلقه الله

(سبحانه وتعالى) يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس. ومن النظريات الحديثة كذلك تأتي نظرية النشاط (*Activity Theory*)، والتي تعود جذورها إلى علم النفس الروسي وهي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير والعمل والأفراد والمجتمع، وأهتمت هذه النظرية باكتشاف العلاقة بين الفعل المادي والعقل واكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك (الضويحي، ٢٠١٠).

٢,٥,٩ نظرية الأداء الوظيفي

يعتبر "فريدريك تايلور" (١٨٥٦-١٩١٥) من أبرز ممثلي هذه النظرية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد انه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج. وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الإنتاج، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة. كما أوصت النظرية بضرورة الإختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث أعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسة من أموال وآلات ومواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.

٢,٦ نظرية الموارد البشرية

لشتر برنارد يعتقد أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح عماده التعاون، والقائم على تعاون الأفراد في التنظيم، هذا التعاون تلعب فيه العوامل النفسية والاجتماعية دوراً حيوياً، وعلى عكس النظريات الكلاسيكية فبرنارد يعطي أهمية للتنظيم غير الرسمي، كذلك ينادي بمبدأ التخصص للأفراد، حيث "نجد

برنارد قد الفت النظر إلى ١٣ أهمية التدريب وضرورة الإعداد للقادة داخل المنظمة ٥٥. "إن أعتبر برنارد أتساع منطقة قبول الأفراد للأوامر تتحدد بنوعية وكمية الإغراءات والحوافز الممنوحة لهم، " فالإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والأشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح ١٤ في شدتها من التمر والإحتجاج البسيط إلى تقديم الأستقالة وترك العمل. "وقد قسم برنارد هذه المغريات والحوافز إلى (١٥): المغريات المادية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد على المساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم •. المغريات الشخصية غير المادية مثل الفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم •. كذلك فإن ظروف العمل المادية الملائمة تمثل نوعا من المغريات التي قد يكون لها أهميتها في بعض الأحيان •. المغريات المعنوية مثل تقدير الجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم أو الوطن مثلا •. حافز الإرتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه •. حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة المساهمة في إتخاذ القرارات . وعلى هذا الأساس نجد برنارد ينادي بضرورة وجود مجموعة من الحوافز تمنح للعمال تدفعهم للتعاون وتحثهم على العمل وبذل جهودات أكثر، فهو يؤكد على عدم جدوى الحوافز المادية إذا ما تجاوز العمال مستوى الكفاءة، حيث يتحول اهتمامهم إلى نوع آخر من الحوافز غير المادية والتي يمكن من خلالها تعزيز الرغبة في العمل (جراي، ١٩٨٨).

٢,٧ فرضيات الدراسة

وفقاً للدراسات السابقة والنظريات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة فقد جاءت فرضيات

الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى: إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في الأداء الوظيفي للعاملين بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.

بينت دراسة المدلل (٢٠١٢) ومن خلال الدراسات القائمة والمعاصرة التي تحث على أن إدارة المعرفة و الدور المناط لها دور فعال ورئيسي في قدرة العاملين على الأداء للابتكار ومواجهة الصعاب والتحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات أن هذه الدراسة على واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء ,وتقديم التوصيات التي تساهم في تهيئة بيئة العمل في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء على وجه الخصوص لتطبيق إدارة المعرفة .ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء والذين يشغلون وظائف تخصصية وإشرافية .(وأستخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة ,وقد تم توزيع الاستبيان على ٤٦ (موظف).وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي : ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء , وقد تفاوت مستوى توافر هذه المتطلبات كالتالي : لوجيا المعلومات ٥٩,٥٣٪ الثقافة التنظيمية ٥٦,٧٤٪, القوى البشرية ٥٣,١٨٪, القيادة التنظيمية ٥٣,١٤٪. وجود علاقة طردية بين توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء .يفسر المتغيران المستقلان الثقافة التنظيمية والقوى البشرية. من التباين في المتغير التابع مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء (من التغير في مستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء إلى عوامل أخرى .لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى للعوامل الشخصية (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الثانية: إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في الموارد البشرية بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.

وهدفت دراسة عبيدات (٢٠١٦) إلى تحديد أثر المعرفة على وظائف إدارة الموارد البشرية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، وذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود أثر لإدارة المعرفة بأبعادها توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتشارك المعرفة، وتطبيق المعرفة (على وظائف الموارد البشرية بأبعادها) تخطيط الموارد البشرية، والأستقطاب، والأختيار، والتعيين، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية

الفرضية الثالثة: الموارد البشرية تؤثر إيجابياً في الأداء الوظيفي للعاملين بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.

هدفت دراسة عثمان (٢٠١٦) لبيان المهمة في إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم المواضيع التي حازت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والمفكرين في إدارة الأعمال، تناولت الدراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمصرف الإسلامي السوداني. من فروض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والحوافز وتقييم الأداء مع أداء العاملين. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التدريب والحوافز وتقييم الأداء مع أداء العاملين، استندت الدراسة على بيانات أولية تم جمعها عن طريق المقابلات وإستمارة الإستبانة من عينة من العاملين بالمصرف الإسلامي السوداني الذي يمثل دراسة حالة من القطاع المصرفي. تم حساب عينة الدراسة من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر حيث كانت العينة (١٦٠) وتم الحصول على (١٠٠) إستمارة صحيحة. أستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتناسبه مع طبيعة وأهداف وبيانات الدراسة، تم أستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات إستمارة الإستبانة وذلك من خلال إجراء التوزيعات

التكرارية والنسبية وحساب الأوساط الحسابية وإختبار فرضيات الدراسة من خلال إختبار (χ^2) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود سياسات تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها، وأن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى، وجود ميزانية محددة للتدريب، وان الحوافز تمنح بناء على درجة التميز في الأداء، وأن هناك نماذج لتقييم الأداء، كما أن أداء العاملين يتحقق بدرجة عالية من الكفاءة، كذلك أوضحت نتائج إختبار (χ^2) إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين عناصر التدريب والحوافز وتقييم الأداء مع المتغير التابع والذي يمثل أداء العاملين.

الفرضية الرابعة: إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً في الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الموارد البشرية بمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار.

دراسة عرابة (٢٠١٤) بينت الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

٢,٨ المعرفة من منظور إسلامي

١. الوحي (القرآن والسنة): ويرى أن الوحي تكليم باعتبارين: عام وخاص، ويعتبر الإيهام نوع من الوحي ولكنه متعلق بغير الأنبياء، ويرى من أنواع الوحي التحديث والرؤية الصادقة، والفراسة.
٢. الحواس والعقل: ويحدد ابن القيم العلاقة بين الحواس والدماغ والذي يتكون بدوره من ثلاثة أقسام:

أ- القسم المقدم، محل الحفظ والتخيل.

ب- البطن الأوسط، محل التأمل والتفكير.

ت- القسم الأخير، محل التذكر والاسترجاع.

ويقسم ابن القيم العقل إلى:

أ- غريزي: وهو أب العلم ومربيّه ومثمرة.

ب- مكتسب مستفاد: وهو ولد العلم وثمرته ونتيجته.

وابن القيم يقدم النقل على العقل وفي نفس الوقت لا يستبعد العقل وإنما يعرفه بدوره ولكن يشترط انضباطه بضوابط شرعية وهذا حتى لا يضل ولا يتيه، لأن العقل كما يرى ابن القيم محدود وله مجال يجب أن يتحرك فيه لا يتجاوزه، ومن ذلك أنه لا يعلم كيف الله إلا الله، وهذا الرأي هو ما ذهب إليه إمانويل كانط (الضويحي، ٢٠١٠).

أثبت أن العقل عاجز عن إدراك وجود وماهية الميتافيزيقا. ومع هذا فإن العقل عند ابن القيم حجة في اثبات العقائد الإيمانية. كما يجب استخدامه في مجالاته من خلال التفكير والتدبر في آيات الله (حسين، ٢٠٠٨).

يشار إلى الأهتمام الكبير الذي تبناه علماء الأمة الإسلامية وقيامهم بالكثير من الرؤى الفلسفية وإضفاء نور الحق عليها وتقومها خاصة أنها في عدد من مباحثها تلامس مسائل عقديّة وإحادية ألهم الله لها الراسخون في العلم لتفنيدها ما هو مخالف واستثمار النافع منها. كما كانت تلك الأدوار سببا في إظهار نور الحق ودخول عدد من الفلاسفة في الإسلام بعدما تبين لهم ما كانوا عليه من باطل وزيف (حسين، ٢٠٠٨).

لقد وضع الله تعالى فالقرآن دلالات واضحة لتعرف لتبصير الإنسان في كونه من خلال مشاهدة وملاحظة هذا الإنسان في تدبير الكون الذي هو عليه من خلال التمعن في الآيات يتضح أن السبيل الذي يوصلنا إلى الحقيقة والحجة الواضحة هي المعرفة وقد وضعنا القرآن أمام الكثير من الآيات والعبير التي فيها تحضنا على التفكير والتعرف في خلق الله عزوجل .

أن الإسلام يحث على العلم والتدبر في الكون هذا وكل ما يحتويه من خلق لإكتساب المعرفة كما أن الدين جاء ليصحح ولينظم حياة البشرية ويزن الأمور بالميزان القويم والصحيح فمن بداية نزول الوحي على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم يهدي إلى العلم لتبني المعرفة المفهوم الواسع للحياة وبالمعرفة تنظم الأمور وتحتدي البشر وتعمل في اداء صحيح متجانس مع هذا النظام الكوني المنظم الذي خلقه الله بقدر وإتقان محكم.

ويرجع القول إن بعض علماء الإسلام قد عرفوا المعرفة بأن العلم والمعرفة يتداخلان فيما بينهم وان العلم معنى من معاني المعرفة.

وقد عرف في (المعجم الوسيط) أن المعرفة موضع العرف من الطير والخيل وجمعها معارف (مدكور، ١٩٨٥).

وذكر (المعجم الوافي) إلى أن المعرفة بكسر الراء - إدراك الشيء على ما هو عليه (البستاني،

١٩٩٠).

أن مفهوم المعرفة في الإسلام وخصائصها، مما يقتضي ضرورة تأصيلها وإظهار التصور لجميع جوانبها.

فيقوم على تأصيل حقيقة الوحي وتقرير الأدلة العقلية للنبوة وبيان ما يختص به الوحي من معارف

كذلك يقوم الإسلام بالتعريف بالفطرة، وبيان حقيقتها وتحديد مجالاتها ويشمل بمعرفة الله تعالى وتوحيده

كذلك على مقومات المعرفة العقلية ومجالاتها (القرني، ٢٠٠٨).

٢,٩ ملخص الفصل الثاني

تتبع الباحث النقاط الرئيسية في الفصل الثاني وقام بشروحات للمباحث الأربعة، وهي إدارة

المعرفة، والأداء الوظيفي، والموارد البشرية، وعرض الدراسات السابقة ولقد تم ذكر عناصر المباحث، وشرح

وتوضيح العناصر، والأبعاد التي تنتمي إلى المباحث المذكورة مع ذكر مجالاتها والدراسات التي خاضت

البحث فيه كما أن قامت الدراسة بتلخيص نموذج الدراسة مع ذكر محتوياتها وتلخيصها بالشكل

المناسب، والسبل الحديثة المتاحة التي صارت هاجس الكثير من المنظمات المتقدمة.