

دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الاداء الوظيفي بالتطبيق على
شركة نادك الغذائية في مدينة جدة بالسعودية

أسم الطالب

شيمه ياسين ياسين عبيد

2021205284

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	13
2.1. المقدمة:	14
2.2. المتغير المستقل	14
2.3. المتغير التابع	17
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	23
2.5. الخاتمة	24
قائمة المراجع	25

قائمة الاشكال

العنوان	رقم الشكل	رقم الصفحة
نموذج البحث (من اعداد الطالبة)	1	9
ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)	2	10

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

لقد أدركت المؤسسات في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة أن المورد البشري أو العامل في المؤسسة يعد الثروة الحقيقية التي يجب أن تولي به عناية مناسبة، والسعي إلى تحسين أداءه من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، فكانت إدارة المعرفة من بين المداخل التي تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، فإدارة المعرفة بما تحتويه من توليد للمعرفة، تخزينها، نشرها وتطبيقها في المؤسسة لها دور فعال في التحسين من أداء العاملين، وتوصلنا إلى أن إدارة المعرفة تساعد على تطوير المعارف الفردية، كما أنها تسمح بالتواصل مع المحيط الخارجي، وأيضاً فالأفراد في المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة يمكنهم الاستفادة من مخزون المعرفة لتحسين أداءهم، واتخذنا شركة نادك الغذائية في مدينة جدة بالسعودية لتطبيق هذه المساهمة فوجدنا أنها تقوم ببعض السياسات والتي تدخل في إطار إدارة المعرفة والتي تعمل على زيادة إنتاجية العاملين، التقليل من غيابهم ودور انهم في المؤسسة المعنية، وبالتالي التحسين في أداءهم، إلا أنها تعاني العديد من النقائص لذا حاولنا عرض بعض التوصيات التي تساعد على تفعيل دور إدارة المعرفة. (ضيفاني, هداجي, & عبد الجليل , 2022)

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسة في ظل التطورات الحديثة ؛ هو التمتع بأداء أفضل من منافسيها؛ فالمؤسسات اليوم لابد أن تضع أهدافاً تتناسب والمحيط الذي تعيش فيه وما يحتويه من تغيرات متتالية و سريعة. ومن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هو تحقيق أداء أفضل مما يحققه المنافسون، وتحقيق هذا الهدف ينطلق من محيطها الداخلي وما يتضمنه من موارد مادية، مالية وبشرية ولعل أهم هذه الموارد هي الموارد غير المادية والمتمثلة في المورد البشري أو العاملون في المؤسسة ؛ فالعامل هو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد فهو الذي يستطيع إيجاد التوليفات الضرورية

لتحقيق أهداف المؤسسة، من هذا المنطلق يمكن القول أن العامل ال جيد والذي يساهم في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة هو ذلك العامل الذي يتمتع بأداء جيد مستمر ، ويعني ذلك أن التحسن في أداء العامل سيساهم بالضرورة في تحسين أداء المؤسسة، لذا تسعى المؤسسة إلى تحسين أداء عمالها كي تتمكن من تحقيق أهدافها طويلة المدى منها والقصيرة. (قسطلبي, الزهرة, باجي, & فطوم , 2021)

إن المؤسسة تعيش في ظل التغيرات الحديثة أين أصبح المورد البشري يشكل الثروة لها ومصدر لإنشاء القيمة لها فهو الذي يملك المعرفة، هذه الأخيرة التي تعد المورد الأكثر أهمية فهي المورد الذي لا ينضب بل إنه غير قابل للاهتلاك؛ يعني أن المؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة فقد امتلكت ثروة حقيقية إذا ما استطاعت اكتشاف مواقعها والحاملين لها، فالمؤسسة أصبح لها هدف تريد الوصول إليه (الفضة, جميلة, عقباوي, لالة, حروشي, & جلول , 2020)

لتستعمله في النهاية كوسيلة لتحقيق أهدافها النهائية، وهذا الهدف يتمثل في إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة أسلوب جديد تسعى من خلاله المؤسسة إلى التوصل إلى تحسين أداؤها والحصول على الميزة التنافسية التي بامتلاكها ترقى وتستمر في محيط سريع التغيرات، وكما تم طرحه أعلاه فإن تحسين أداء المؤسسة من تحسين أداء العاملين فيها. (أنوار, منصور, & شريط سليمة , 2022)

أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات، وربط إدارة المعرفة بالأداء، وهذا من الموضوعات الحديثة والحيوية، ومن هذا المنطلق تركز الدراسة الحالية على التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها وأنظمتها وعملياتها، والوقوف على واقع إدارة المعرفة في المنظمات (د. عبد الرزاق رمضان شبشابة, & رمضان جمعة الشارف , 2020)

1.2. مشكلة الدراسة

أجرت العديد من المنظمات دراسات إلى تحديات في إدارة المعرفة تشمل غياب الكوادر المؤهلة، عدم تشجيع المشاركة في المعرفة، نقص الوعي بالفوائد، والخوف من المشاركة. المركزية الإدارية، ضعف المهارات القيادية، غياب الأهداف الواضحة، نقص الوقت، ضعف التدريب، وغياب الدعم من القيادة العليا تزيد من التحديات. كما تواجه الشركات نقص البنية التحتية المناسبة، الخوف من تبادل المعرفة الخاطئة، وضعف توثيق المعرفة، والتركيز المفرط على الفرص التسويقية والاعتماد على الاتصال التكنولوجي بدلاً من التواصل البشري

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

يعتبر تحديد وجود مشكلة لدى شركة نادك وإيجاد حل لها أمراً هاماً لضمان سلامة الشركة، وتحقيق الاستقرار والتميز في الأداء الوظيفي ككل، لأن الأداء الوظيفي يعتبر احد المكونات الرئيسية لنظام الشركة كما أن تعثر في عمليات ادارة المعرفة ستكون آثاره السلبية كبيرة على الاداء الوظيفي بشكل عام مما يؤدي إلى زعزعة الاستقرار للشركة ونجاحها .

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

الإدارة الناجحة لعمليات إدارة المعرفة داخل الشركة تقلل من احتمالات الفشل الإداري وتجنب الأزمات في الأداء الوظيفي لذلك، وضع إطار شامل ومبادئ توجيهية لإدارة العمليات في الشركة أمر ضروري. بدأت السلطات الإدارية تولي اهتماماً كبيراً لإدارة العمليات بهدف تحليل وتحديد المشكلات التي قد تواجهها الشركة، وتوقيت وكيفية إدارة المعرفة. التعامل مع مشكلات الأداء الوظيفي يجب أن يبدأ بإدارة جيدة لعمليات إدارة المعرفة وإنشاء إطار للتعامل مع المخاطر الإدارية والأدائية، والتي تتطلب مهارات ومنهجيات مختلفة. تبني عمليات إدارة المعرفة ضروري لتحديد ومراقبة وتقليل المخاطر على الأداء الوظيفي بشكل عام

إذا سنجيب في هذه الدراسة عن التساؤل الرئيسي التالي:

" ما هو دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الاداء الوظيفي بالتطبيق على شركة نادك الغذائية في مدينة جدة بالسعودية "

1.3. أهمية الدراسة

أهمية البحث تكمن في إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العمال وتحقيق أهداف المؤسسة. المعرفة تعد المورد الأكثر أهمية في اقتصاد المعرفة، مما يجعل من الضروري على المؤسسات الساعية لأداء جيد وميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بإدارة المعرفة. إدارة المعرفة تركز على اليد العاملة، التي تعتبر المورد الأكثر قيمة نظراً لمعارفها ومهاراتها التي لا تنضب بالاستخدام، وبالتالي تعزز من خلق القيمة والثروة الحقيقية للمؤسسة.

1.3.1. على المستوى النظري:

إدارة المعرفة تُعد عملية حيوية في العصر الحديث، حيث تهدف إلى جمع وتنظيم وتحليل ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة. تلعب دوراً أساسياً في تحسين الأداء وتعزيز التفوق التنافسي من خلال استغلال الأصول الاستراتيجية وتحسين قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة بناءً على المعرفة الدقيقة. كما تُعزز من الابتكار والإبداع من خلال إنشاء بيئة تشجع على الاقتراحات الجديدة والتعلم المستمر. تُحسن أيضاً جودة المنتجات والخدمات من خلال استخدام المعرفة لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وتساهم في بناء قدرات الموظفين وتعزيز التعاون والتفاعل داخل المؤسسة. إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على تحسين العمليات الداخلية بل تربط بين المعرفة المتاحة والأداء العملي لتحقيق التميز والتفوق في سوق المنافسة المعاصر.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتنبؤ بها مبكراً، مما يمكن الإدارة من التحضير لمواجهة التحديات. توفر فرص نمو المؤسسة وتطويرها باستخدام العلم والتقنية والخبرة المتراكمة. تدعم عملية التمدد الفكري واستيعاب المفاهيم والتقنيات الجديدة لتحقيق التعلم التنظيمي. تخلق بيئة تحفز العاملين على مشاركة معارفهم بشكل كامل، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وإضافة قيمة للمؤسسة، وبالتالي تمكينها من التكيف مع التغيرات وتحقيق الأداء المتميز.

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: كيف تآثر دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 1: كيف يؤثر توليد المعرفة داخل المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 2: كيف يؤثر تخزين المعرفة بشكل منظم على تحسين الأداء الوظيفي؟

السؤال الفرعي 3: كيف تساهم الأنشطة المتعلقة بنشر المعرفة في تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: دراسة تأثير دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي

الهدف الفرعي 1: دراسة تأثير توليد المعرفة داخل المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي

الهدف الفرعي 2: التحقق من تأثير تخزين المعرفة بشكل منظم على تحسين الأداء الوظيفي

الهدف الفرعي 3: التحقق من كيف تساهم الأنشطة المتعلقة بنشر المعرفة في تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الوظيفي

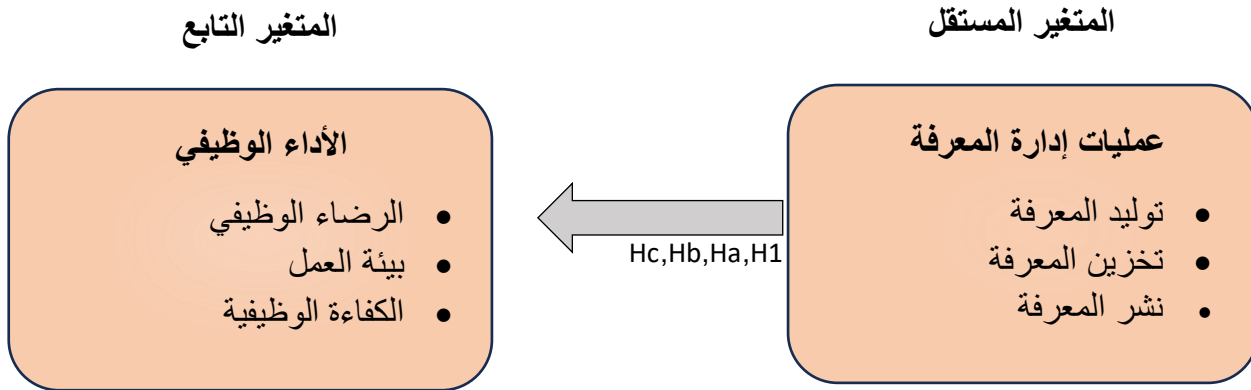
الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و الأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نشر المعرفة و الأداء الوظيفي

1.7. نموذج الدراسة

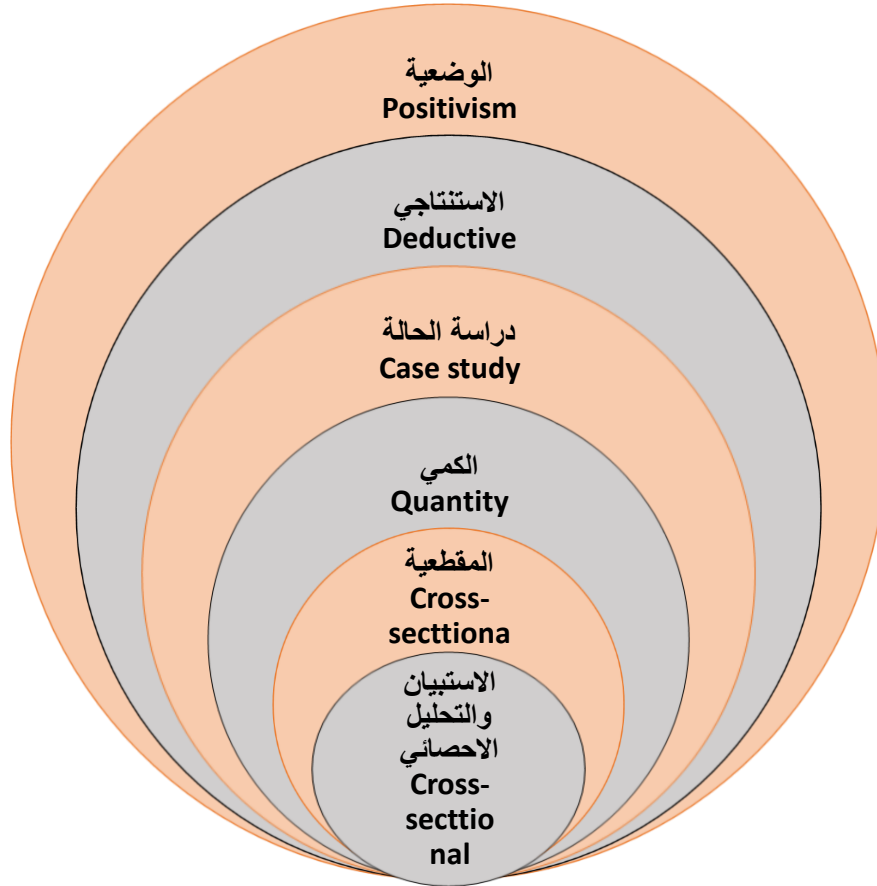
يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي



الشكل (1): نموذج البحث (من اعداد الطالبة)

1.8. منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل (2): ملخص منهجية البحث (اعداد الطالبة)

1.9. الدراسة الميدانية

تم اجراء الدراسة على شركة نادك واحدة من أكبر الشركات الزراعية المساهمة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. تأسست في الأول من يوليو عام 1981 بموجب مرسوم ملكي كشركة عامة مساهمة. وتمتلك الحكومة 32٪ من أسهمها، بينما يتم تداول الأسهم الباقية في البورصة السعودية

وهي تُعتبر أيضاً واحدة من أكبر شركات الألبان المتكاملة في العالم. وأول شركة زراعية تأسست في السعودية. يبلغ رأس مال الشركة 847.00 مليون ريال، وتصل قيمتها السوقية إلى 2,005.70 مليون ريال سعودي , تقدم شركة نادك للأغذية اليوم مجموعة واسعة تضم أكثر من 200 منتج مختلف من الحليب الطازج إلى اللبن، ومن الزبادي إلى الجبن، ومجموعة واسعة من عصائر الفاكهة.

نادك للأغذية هي واحدة من أكبر شركات الألبان المتكاملة رأسياً في العالم حيث تتم إدارة جميع الأنشطة الرئيسية اللازمة لإدارة أعمال الألبان داخل الشركة، بما في ذلك إنتاج الحليب القادم من ست مزارع تضم حوالي 60 ألف بقرة، ومصنعان للمعالجة ينتجان أكثر من 1.5 مليون لتر من الحليب يومياً، وإنتاج إجمالي يبلغ 350 مليون لتر، تمتلك الشركة 200 شاحنة للتوزيع للوصول إلى 50 مستودعاً وموزعاً في جميع أنحاء منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، و800 شاحنة مبيعات صغيرة يديرها فريق مبيعات مكون من 2000 فرد، يقدمون خدماتهم لـ 35000 عميل تجزئة و5000 عميل خدمات تقديم الطعام.

في عام 2018، استحوذت نادك على مشروع دانون في المملكة العربية السعودية (الصافي دانون).

شركة نادك ليست فقط واحدة من أكبر الشركات الزراعية المساهمة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، بل هي أيضاً رائدة في تقديم منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات المستهلكين المتنوعة. بفضل التزامها بتطبيق معايير الجودة العالمية والاستثمار المستمر في البحث والتطوير، تمكنت نادك من تحقيق مكانة مرموقة في السوق وتعزيز قدرتها التنافسية. إن التزام الشركة بالابتكار والتحسين المستمر، بالإضافة إلى تركيزها على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، جعلها نموذجاً يحتذى به في صناعة الألبان والأغذية الزراعية. تسعى نادك دائماً إلى تبني أحدث التقنيات وأفضل الممارسات لضمان رضا العملاء وتحقيق نمو مستدام، مما يعزز دورها الريادي في القطاع ويؤكد على قدرتها على التكيف مع المتغيرات والتحديات في السوق العالمية.

وهدفت الدراسة لبيان دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الاداء الوظيفي في شركة نادك في مدينة جدة

الفصل الاول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتحليل

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تعتبر إدارة المعرفة أحد الجوانب الحيوية لتحقيق التميز المؤسسي في العصر الحديث. إنها الممارسة التي تهدف إلى جمع وتنظيم وتحليل ومشاركة المعرفة داخل المؤسسة بهدف تحسين الأداء والابتكار وتحقيق التفوق التنافسي. تعتبر المعرفة أحد الأصول الاستراتيجية الرئيسية للمؤسسات، ويعتبر الاستفادة الأمثل منها دورًا حاسمًا في تحسين القدرة التنافسية والنمو الاقتصادي للمؤسسة. (محمد محمد أحمد العجري, م. 2022)

وتعرف الدراسات السابقة بأنها مجموعة الأبحاث والدراسات التي تناولت أحد مواضيع البحث وقامت بتقديم معلومات ساهمت في تطوير البحث العلمي وتقدمه.

وتقدم الدراسات السابقة مجموعة كبيرة من المعلومات التي ترتبط وتتعلق بموضوع البحث العلمي، وتجيب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في خلد حول موضوع البحث العلمي الذي يقوم به.

وللدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث العلمي منها تقدم الدراسات السابقة معلومات عديدة حول موضوع البحث العلمي، توفر من خلالها الوقت والجهد على الباحث وتجيبه عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهنه.

تساعد الدراسات السابقة الباحث على تجنب الوقوع بالأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقين، لأنهم تجعلهم يطلعون على أخطائهم. محمد الجلي محمد. (2020).

يستفيد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير أسئلة الدراسة، لأنه يطلع على الدراسات السابقة التي قام بها الباحثون السابقين، ويعتبر على الطريقة التي قاموا من خلالها بصياغة أسئلة بحثهم العلمي. (محمد محمد أحمد العجري, م. 2022)

وتشير إدارة المعرفة إلى العملية التي تهدف إلى تحديد وخلق وتنظيم وتوزيع واستخدام المعرفة داخل المنظمة بطريقة فعالة وكفاءة (Nonaka & Takeuchi, 1995). وتتضمن عمليات إدارة المعرفة عدة مراحل رئيسية كالاكتساب والتخزين والمشاركة وتطبيق المعرفة. وتساهم عمليات إدارة المعرفة الفعالة في تحسين قدرة المنظمة على التكيف والتطور والابتكار والتميز التنافسي. بينما يشير الأداء الوظيفي إلى محصلة السلوكيات والنتائج المرتبطة بالمهام التي يقوم بها الفرد في وظيفته (Borman & Motowidlo, 1993). ويتضمن الأداء الوظيفي الجوانب السلوكية كالإنتاجية والكفاءة والتعاون، والجوانب النتائجية كتحقيق الأهداف والإنجازات. ويعد الأداء الوظيفي مؤشرًا مهمًا على مدى إسهام الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

2.2. مفهوم عمليات إدارة المعرفة

• التعريف :

عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة. إدارة المعرفة هي عملية تعني باكتشاف وتكوين وخزن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية.

عمليات إدارة المعرفة : تناول العديد من الباحثين والمتخصصين عمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة ، (محمد محمد أحمد العجري، م. 2022) وذلك أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة فيما يخص عملياتها وترتيبها، وبذلك اختلف الباحثين والمتخصصين في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة ، فهناك من يشير إلى أربعة عمليات بينما يتوسع آخرون إلى ثمانية مراحل،. وتتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة في الآتي :

1- تشخيص المعرفة : يقصد بتشخيص المعرفة تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها ويعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة و الهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد مكان هذه المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات. محمد الجلي محمد. (2020).

2- اكتساب المعرفة : يقصد باكتساب أو اقتناء المعرفة عمليات المنظمة الداخلية التي تيسر خلق معرفة ضمنية ومعرفة واضحة ، بدءاً بأعضاء المنظمة، مروراً بكل المستويات التنظيمية، وتحديد المعلومات اللازمة والحصول عليها ، وتحديد مصادر المعرفة أي هي استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة المتاحة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها، وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة ، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية، والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة الأسباب كثيرة منها ووجود قيود تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة، وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم معلومات. محمد الجلي محمد. (2020).

3- توليد المعرفة : يعني توليد المعرفة إبداع المعرفة عند الكثير من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة ، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز، وتحقيق حصة سوقية كبيرة في مجالات مختلفة، كتنفيذ الاستراتيجية، واستحداث خطوط عمل جديدة ، والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات المثلى وتطوير مهارات المهنيين. وتشير مفردات: اقتناء أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف

وامتصاص واكتساب أو استحواذ إلى توليد المعرفة والحصول عليها ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة بالشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والاقتناء يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة. (محمد محمد أحمد العجري، م. 2022)

4- توزيع المعرفة: هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المنظمة ، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تُشجّع على نشرها ضمن حدود نطاقها . ومن المنظمة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوفرة سواء أكانت ضمنية أو مُصرحاً بها ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوفرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل الإهتمام الأكبر لدى الإدارات في المنظمة ويتم الإهتمام بهذه العملية من خلال توافر وسائل الاتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام الشبكات بأنواعها ، وضرورة توفر ثقافة التشارك والتبادل للمعارف بين موظفيها، إضافة لبناء فرق العمل والمجموعات وهذا يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم ، وتوليد أفكار وإبداعات خلاقة، نتيجة ذلك تجعل المنظمة متميزة عن غيرها، وكذلك تشجيع عمليات البحث والتطوير، وتوزيع المعرفة. صلاح السيد. (2020)

• التطور :

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو(دون مارشند) في بداية الثمانينات من القرن الماضي على انها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات.

وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Ducker) من ان العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وان المنظمات ستكون من صناع معرفة (Workers Knowledge) الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

1: مرحلة البدايات : ارجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (هوليت باكارد) الامريكية في عام (1985) . وتحديدًا في برنامج القناة الحاسوبية للتاجر والتي أطلق عليها شبكة أخبار(HP)

لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الاعمال، حتى ان (وول ستريت) اكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة تحديد قيمة نقدية للمعرفة .

2: مرحلة الاهتمام والتوجه: بدأ (وول ستريت) الاهتمام بها واخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لخلق القيمة وبدأ بمكافئتها .

- بدأ التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة عام (1997) وفي عام (1999) خصص البنك الدولي (4%) من الميزانية الادارية السنوية لتطوير انظمتها . صلاح السيد. (2020)
- ادارة المعرفة ولدت في الصناعة وليس في الاكاديميات.
- العديد من المديرين عدوا ادارة المعرفة اعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الاخيرة.
- 3: مرحلة النضوج والاعتراف:** البدايات الحقيقية لإدارة المعرفة بمفهومها الحديث هي في منتصف التسعينيات، وتحديداً بعد تنفيذ البرامج الناجحة لمبادرة إدارة المعرفة في شركة (HP) الامريكية، وفي تطبيقات شركة سكandia للتأمين ولمختبرات بكمان، ومصرف امبريال الكندي، ومنظمة دو للكيماويات،
- ان المزيد من الاعتراف بإدارة المعرفة مرهون بالوصول إلى مقاييس اكثر دقة لقياس نتائج تطبيقاتها .
- وعن مستقبل إدارة المعرفة، يتوقع العديد من الباحثين إلى انها ستواصل النمو وستغطي أغلب المنظمات في العالم. وهذا يتطلب اعادة التفكير في كيفية مساهمتها في تسويق اعمالها بتبني مبادئ اقتصاد المعرفة اولا، وتبني المفهوم الشامل لادارة المعرفة أي بناء المنظمة المعرفية ثانيا. “صلاح السيد. (2020).

● الأبعاد :

- البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعم جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة محمد الجلي محمد. (2020).
- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
- البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

• النظريات :

-النظرية المستندة إلى المعرفة للمقدرات التنظيمية: وهي تستند إلى منظور المقدرات الديناميكية للمنظمة التي تستند على نظرية الموارد – الكفاءات.

-نظرية التعقيد: وهي تستند إلى مفهوم نظام التكيف المعقد الذي يشير إلى عناصر متباينة الأفراد ومجموعات تعمل في ذات البيئة وتتفاعل مع بعضها البعض وهذه العناصر تتغير وتتكيف مع بعضها وتتطور مسببة التحول في بيئتها والذي يعود ويؤثر في هذه العناصر.

- نظرية نقل المعرفة الديناميكي: أي دمج خبرة الفرد والمجموعة والمنظمة وفق نموذج (Nonaka's SECI model) إذ أن خبرة الفرد هي معرفة ضمنية شخصية من الصعوبة التعبير عنها أو إيصالها وأن نقل هذه المعرفة و يعد جوهر توليد المعرفة فالمعرفة الضمنية تصبح ظاهرة إذا تم ادراكها ووصفها ومشاركتها لآخرين ، إن نموذج نوناكا () (SECI) التنشئة ، الاظهار ، التجميع ، التضمين) يزود بمخطط واضح يصف عمليات توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، وتحولاتها في وبين الأفراد، المجموعات والمنظمات، التي تتفاعل جميعها مع بعضها. وتعتبر إدارة المعرفة هي الجهة التي تضيف الصيغة الرسمية على الخبرة والمعرفة وتمكن من الأداء المتفوق وتشجع الابتكار. ويوضح مجموعة من الباحثين مفهوم إدارة المعرفة على أنها عملية انتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة و أن إدارة المعرفة هي المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية منظمة كي تحرز النجاح ويشمل ذلك طريقة خلق المعرفة والوصول إليها والمشاركة فيها ومن المفاهيم المطروحة لإدارة المعرفة انها الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن تسميته رأس المال البشري الذي تمتلكه المنظمة .

2.3. مفهوم الاداء الوظيفي

• التعريف :

الاداء الوظيفي : هو محور أساسي في تقييم أداء الموظفين وجودة عملهم داخل المؤسسة؛ فهو يُعبّر عن الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات المناطة به في وظيفته، بمعنى آخر: إنه مقياس يُظهر مدى فعالية الموظف في إنجاز أعماله وتحقيق أهداف المنظمة. صلاح السيد. (2020)

يُقيّم هذا النوع من الأداء للموظف في المؤسسات الحكومية والخاصة من خلال طرق متعددة، منها: إجراء مراجعات أداء رسمية، أو استطلاع آراء زملاء الموظف ومشرفيه عنه، والجدير بالذكر أنه يعتمد على عوامل عدة، مثل: معرفة الموظف ومهاراته، وتحفيزه، وأيضاً قدرته على العمل بشكل جيد مع الآخرين.

• التطور :

تأتي قضية تطوير الأداء الوظيفي في مقدمة الأولويات التي يسعى لها الأفراد والمؤسسات على حدة سواء، نظراً لأن الأداء الوظيفي لكل موظف يستدل عليه بأساليب كمية تبرهن الاجتهاد والمثابرة، والمهارة التي يحضى بها كل موظف، وكذلك رغبة الموظف في اكتساب المزيد من الخبرات عن طريق حضور الدورات التدريبية والاستفادة منها. صلاح السيد. (2020)

و هو الأداء الذي يهتم بشكل مباشر بالعناصر المميزة التي تفرد المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون بمثابة محوراً للتقييم، وعليه تكتنف المؤشرات المالية وغير المالية، وأيضاً التعرف على الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتضم العناصر العريضة للأداء الوظيفي على العمليات والأساليب والموارد البشرية تتمثل أهمية تطوير الأداء الوظيفي فيما يلي: [٢]. العلاقة القائمة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين، فالعاملين الذين يحققون مستويات دون المستوى المرجو فإنهم مهددين بخسارة وظيفتهم. إن لنظام الحوافز مردود قوي على أداء العامل، وبالتالي يحفزه على بذل المزيد من الجهود لتأدية المهام المناطة به. يعد الأداء بمثابة مقياس يعكس مدى تمكن الموظف من إتمام عمله في الوقت الحالي وأعمال أخرى مستقبلاً، وهذا من شأنه يسهم في قرارات النقل والترقية. [٣] إن الاهتمام بتجويد الأداء الوظيفي يشكل نقطة محورية لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على تباين أنواعها، ومجالات عملها. لذا فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي والكشف عن مخرجات العمليات في المؤسسة يعمل على تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يُحسن من الكفاءة الإنتاجية. محمد الجلي محمد. (2020).

هناك عدد من الإجراءات التي تتبعها الإدارة لتجويد الأداء وذلك من خلال ما يلي: [٥] الكشف عن الأسباب الجوهرية المسؤولة عن حدوث مشاكل الأداء من الضروري الوقوف على أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، فالكشف عن الأسباب يخدم الإدارة والعاملين، حيث تُزود الإدارة بالطرق الملائمة لتقييم الأداء، والتأكد إذا ما تمت العملية بموضوعية. [خفض الصراعات التنظيمية ما بين الإدارة والعاملين ويتم ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب التعرف على الرغبات والدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في البيئة الداخلية للمؤسسة، والمتغيرات الخارجية ومنها الحوافز، والرواتب، إلى جانب المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية والتي تحتوي على العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير جلي على مستوى الأداء بالسلب أو بالإيجاب كظروف العمل، ونوعية المواد المستعملة. استحداث خطة عمل مبتكرة بغية التوصل للحلول الأكثر ملائمة يفترض أن تشمل

خطة العمل على إجراءات وأساليب للحد من مشكلات الأداء وصياغة حلول ملائمة من خلال التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين من جهة والمختصين فيما يتعلق بتجويد وتطوير الأداء.[٥] الاتصالات المباشرة إن المحافظة على إيجاد قنوات اتصال مباشرة بين المشرفين والعاملين يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، ويشترط تحديد محتوى الاتصال وأشكال الاتصال المناسبة. صلاح السيد. (2020).

• الأبعاد:

يمثل الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقويم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة، وتتمثل أهم معايير قياس مستوى الأداء فيما يلي:

جودة الأداء الوظيفي: تعبر عن مستوى أداء العمل ولذلك فهي "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقويم سلع وخدمات ترضى العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة"، والجودة تحمل معنيين (معنى واقعي ومعنى حسي)، فالمعنى الواقعي يعنى التزام الشركات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، نسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزامات الشركات بالمقاييس والمواصفات المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس متلقى الخدمة والمستفيد منها بمعنى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبى احتياجاتهم.

حجم الأداء الوظيفي: تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل، حيث يقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعنى بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على زيادة معدلات الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتسهيلات.

وعلى إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. وهناك محاولات من بعض العلماء لإعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي: الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك

الفرد لدوره الوظيفي. حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء عمله.

إجراءات الأداء الوظيفي: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز الأعمال المتوقعة والمدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وقوانين وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المؤوسين وتنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاهه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

ويوجد ارتباط وثيق بين تحسين الأداء وإدارة الوقت واستثماره وذلك عن طريق استخدام التقنية المعاصرة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الأعمال الروتينية وتحديد إجراءاتها، والحصول على قرارات واضحة من الرؤساء وعقد الاجتماعات الهادفة. كما أن من أكبر أسباب ضياع أوقات المديرين وموارد المنظمة هو غياب الرؤية الاستراتيجية والأهداف والقيم الثابتة أو ضعف الالتزام بها ويضاف إلى ذلك غياب التخطيط السليم وغياب توزيع المهام والمسؤوليات وتنظيم الأعمال، وغياب التفويض المنظم للسلطات والمسؤوليات، وتدني مستوى الأداء، وعدم المعرفة بكيفية إدارة الوقت واستثماره. إن استثمار الوقت هو تجسيد للإدارة الفعالة، حيث أن استثماره يساعد في التخلص من مضيعات الوقت، ويساعد أيضا في البدء في الأعمال المطلوب إنجازها حسب الأولوية، وتفويض بعض الأعمال للمساعدين، لذلك يجب استخدام الوقت بحكمه.

• النظريات :

نظرية الإدارة العلمية: اقترنت هذه النظرة بالأمريكي فريدريك تايلور الذي كان مهندسا ميكانيكيا في شركة الفولاذ والفحم بولاية بنسلفانيا الأمريكية. وكنتيجة لملاحظاته المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت أصبحت لديه قناعة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه فباشر في تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل، وكانت لديه رغبة جامحة في إيجاد الطريقة المثلى لأداء العمل. فقام بدراسات عديدة حول طرق أداء الأعمال، وحركات العامل ودراسة الوقت اللازم للإنتاج.

وتوصل في النهاية إلى أربعة مبادئ سماها بالمبادئ العلمية للعمل وهي،1:إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية والعشوائية أو القواعد التقديرية في تقويم العمل (أداء العمل) . 2: تقسيم العمل بين العمال والمديرين بشكل

عادل بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط والإشراف ويتولى العمال مسؤولية التنفيذ.3: اختيار العمال وتدريبهم على أساس الطرق العلمية.

4: التعاون بين العمال والإدارة على أساس الطرق العلمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية.

إذا من خلال هذه المبادئ يلاحظ أن تايلور ركز على إتباع الأسلوب العلمي في اختيار الموظفين وفي التعاون بين الإدارة والعمال وعلى التخصص في أداء العمل بحيث أوكل أمور التخطيط والإشراف للإداريين، وأوكل التنفيذ للعمال وذلك لضمان الوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل.

نظرية المبادئ الإدارية: ويطلق عليها أيضا اسم (العملية الإدارية): تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي (هنري فايول) الذي كان مهندسا، عمل لمدة طويلة في أحد مناجم الفحم بفرنسا وقد سعى إلى تطوير نظرية عامة للإدارة تركز على أربعة عشر مبدأ: 3: عالميا. يمكن تعليمها في الكليات والجامعات وهذه المبادئ هي: تقسيم العمل، السلطة (تكافئ السلطة والمسؤولية)، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة العامة، مكافأة الأفراد تعويضهم لقاء خدماته المركزية تحقيق الدرجة المثلى من المركزية لكل موقف، التسلسل الهرمي تدرج السلطة، الترتيب والنظام، العدالة، الاستقرار الوظيفي، المبادرة المبادأة، روح الفريق.

وقد ركز (فايول) على أداء المديرين وليس على أداء الأفراد وذلك من خلال كتابه الإدارة الصناعية والعامة.

وصنف الوظائف الأساسية للإدارة إلى: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة. كما صنف أنشطة المنظمة ككل إلى ست مجموعات وهي: (أنشطة فنية) الإنتاج والتسليم، (أنشطة تجارية) البيع والشراء والمبادلة، (أنشطة مالية) تأمين رأس المال واستخدام الأموال، (أنشطة محاسبية) تقدير التكاليف والإحصاءات، (أنشطة الضمان) والوقاية حماية الممتلكات والأشخاص، (أنشطة إدارية) التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

النظرية البيروقراطية: تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع ماكس فيبر 1864 – 1920 الذي اهتم بدراسة المنظمات الكبيرة الحجم، والتي كانت تنصف الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه النموذج المثالي للبيروقراطية واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات، كما اعتبر أن المعرفة والمقدرة أساسا للتنظيم بدال من المحاباة والمحسوبية. محمد الجلي محمد. (2020).

2.4. العلاقة عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي

إدارة المعرفة تعد عنصراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال توفير البيئة المناسبة لتبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين. تعتمد إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات مثل جمع المعرفة، تنظيمها، تخزينها، نشرها، وتطبيقها، مما يعزز الابتكار ويساعد في اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فاعلية. (Iqbal et al., 2019)

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي. إذ تساعد إدارة المعرفة في تحسين أداء الموظفين من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات الضرورية وتمكينهم من تطبيق المعرفة بشكل فعال في مهامهم اليومية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة أجريت في القطاع المصرفي اليمني أن إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي من خلال دورها الوسيط في زيادة الرضا الوظيفي. (Chang & Lee, 2008)

ومع ذلك، تواجه المنظمات عدة تحديات عند تنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة. من بين هذه التحديات مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وعدم وجود البنية التحتية التقنية اللازمة، ونقص التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال. ولتجاوز هذه الفجوات، يجب على المنظمات توفير التدريب المناسب للموظفين وتعزيز ثقافة المشاركة والمعرفة. (De Vries et al., 2006).

تؤكد الأدبيات أن إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الابتكار، تحسين كفاءة العمل، وزيادة رضا الموظفين. على سبيل المثال، دراسة أجريت في التعليم العالي في الأردن أظهرت أن إدارة المعرفة لها تأثير مباشر وإيجابي على أداء الموظفين الأكاديميين. (Masa'deh et al., 2017)

في الختام، يتضح أن إدارة المعرفة تعتبر أداة استراتيجية لتحسين الأداء الوظيفي. ولذلك، يجب على المنظمات العمل على تقليل الفجوات والصراعات المرتبطة بتنفيذ استراتيجيات إدارة المعرفة لضمان تحقيق أقصى استفادة منها.

2.5. الخاتمة

في هذا الفصل، تمت مراجعة مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تناولت متغيري الدراسة (إدارة المعرفة والأداء الوظيفي).

بدأ الفصل بمقدمة عامة عن أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة، وكيف أصبحت المعرفة أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي يجب على المنظمات الاهتمام بها والاستثمار فيها. ثم تم استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت المتغير المستقل "إدارة المعرفة"، وتطرق إلى مفهومه، أبعاده، وأهميته في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.

أما بالنسبة للمتغير التابع "الأداء الوظيفي"، فقد تم استعراض العديد من الدراسات التي ركزت على هذا المتغير، وتطرق إلى مفهومه، أهميته، وأبعاده المختلفة. كما تم التطرق إلى الدراسات التي بحثت في طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، وأوضحت أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الاستثمار في إدارة المعرفة وتحسين مستويات الأداء الوظيفي للعاملين.

في ختام هذا الفصل، تم استخلاص أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والتي ستشكل الأساس النظري والمرجعي للدراسة الحالية. كما تم تحديد أوجه الاختلاف والتميز للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، والتي تتمثل في تطبيق الدراسة على شركة نادر الغدائية في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، واستخدام أدوات قياس محددة لإدارة المعرفة والأداء الوظيفي.

إن هذا الفصل قد مهد الطريق لإجراء الدراسة الميدانية وتحقيق أهداف البحث، من خلال توفير الأساس النظري اللازم للدراسة، والذي سيتم الاعتماد عليه في بناء الإطار المفاهيمي والنموذج المقترح للدراسة. وبذلك فإن هذا الفصل قد حقق الأهداف المرجوة منه في إطار البحث الحالي.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- ضيفاني, هدايجي, & عبد الجليل/مؤطر. (2022). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي Doctoral dissertation, (جامعة احمد دراية-ادرار).
- قسطللي, الزهرة, باجي, & فطوم. (2021). دور عمليات ادارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي (Doctoral dissertation, جامعة العربي التبسي تبسة).
- الفضة, جميلة, عقباوي, لالة, حروشي, & جلول/مؤطر. (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل توجه نحو التميز التنظيمي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).
- أنوار, منصور, & شريط سليمة. (2022). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي (Doctoral dissertation, university center of abdalhafid boussouf-MILA).
- د. عبد الرزاق رمضان شبشابة, & رمضان جمعة الشارف. (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسي. (Alostath, (18 (1)).
- خليف, عائشة وصال, رقادي, مولاي علي, العوفي, & افنان/مؤطر. (2023). دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي (Doctoral dissertation, جامعة أحمد دراية-أدرار).
- عبد الفتاح عبد الجواد, س., يوسف, ز. ص. م. ي., & زينب صلاح محمود يوسف. (2022). برنامج إرشادي مقترح لتنمية الوعي بإدارة المعرفة وعلاقته بالممارسات الخضراء لدى عينة من العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة. مجلة بحوث التربية النوعية, 2022(65), 213-318.
- محمد وسيم محمود, ش., شيرين, حسن حرات, أمل, مرقص حنا, & تودري. (2014). معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها. مجلة بحوث التربية النوعية, 2014(34), 139-178.
- احمد ابراهيم الجاسر, ع., & عبدالله. (2022). إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. مجلة كلية التربية (أسيوط), 38(4.2), 81-105.
- المندوس, آمنة صالح محمد عبد الله, & كرم, غازي. (2014). دور الحوكمة في مواجهة الفساد الإداري (Doctoral dissertation, جامعة عجمان للعلوم والتكنولوجيا).

عز الدين, مدثر حسن سالم, محمد, & عاطف عوض. (2016). التطبيقات الحاسوبية لتكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وأثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية. International Multilingual Academic Journal, 1(1).

عبد النور نشيوات, ز., & زيدان. (2015). متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, 6(ملحق العدد الثالث), 432-410.

جمال الدين أحمد الحويطي, ح. ع., حكمت علي, أبو النور, محمود عبدالرسول, محمد, & صلاح السيد. (2020). دور القيادة التنموية في تنمية أداء العاملين في المؤسسات المحلية الحكومية بمصر. Journal of Environmental Studies and Researches, 10(3), 526-537.

عبودي, م., مبارك, مبروك, عاطف محمد عبد الباري, أبوصالح, محمد سليمان, ... & محمد الجلي محمد. (2020). تقويم الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية المملكة 2030م. Journal of Environmental Studies and Researches, 10(3), 415-445.

محمد محمد أحمد العجري, م. (2022). استراتيجية (إنجاز) المقترحة للتحويل الرقمي بالجامعات المصرية كمنطلق يؤهل كامل الجامعة للاعتماد الأكاديمي المؤسسي. مجلة بحوث التربية النوعية, 2022(67), 822-777.

المراجع الأجنبية:

Borman, W. C., & Motowidlo S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Personnel selection in organizations; San Francisco: Jossey-Bass, 71.

https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111/

Chang, S., & Lee, M. (2008). The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12, 3-20

De Vries, R. E., Van den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135.

Handzic, M., & Lagumdzija, A. (2018). Does knowledge management add value? Linking financial and knowledge-based performance indicators. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(2), 243-256

Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U.F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. **Journal of Enterprise Information Management**, 32(1), 36-59

Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. **Journal of Enterprise Information Management**, 30(2), 244-262. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2015-0087>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1468-2389.00151>

الملاحق

استمارة مشروع البحث

نحن نجري بحثاً علمياً يهدف إلى "دراسة دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الاداء الوظيفي بالتطبيق على شركة نادك الغذائية في مدينة جدة بالسعودية، يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم، والتي ستكون ذات قيمة كبيرة في تحليل العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في ادارة المشاريع من جامعة ميدأوشن، ولكن الموضوع يخص مصرفكم لذا فان نجاح هذه الدراسة يتركز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع اشارة صح في المربع الذي يتفق مع رائك.

واشكركم سلفا عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة. وأود اعلامكم بان المعلومات الواردة في الاستبانة ساتستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا وستيم التعامل معاها بسرية تامة. وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير

إشراف

الباحثة

د. منى مصطفى العشري

شيمه ياسين

الاستبيان الأول: عمليات إدارة المعرفة

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
عمليات إدارة المعرفة	توليد المعرفة	٢٣ عبارة	ضيفاني، ٢٠٢٢، استبيان عمليات إدارة المعرفة، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي.
	تخزين المعرفة		
	نشر المعرفة		
	تطبيق المعرفة		

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

العمر:

☐ اقل من 25 سنة

☐ من 25 سنة الى 35 سنة

☐ من 35 سنة الى 45 سنة

☐ أكثر من 45 سنة

الرقم	العبارة	غير بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد توليد المعرفة							
01	أرى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تعمل باستمرار على تحديد احتياجاتها المعرفية						
02	أكتسب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار مهارات جديدة عن طريق مشاركتي في البرامج التدريبية						
03	أكتسب في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار المعارف الجديدة عن طريق ممارسة مهامى اليومية						
04	أحصل على المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار من خلال التفاعل مع الزملاء						
05	أرى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تتحصل على المعرفة الجديدة عبر خبراء ومختصين من خارج المؤسسة						
بعد تخزين المعرفة							
06	أرى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تستخدم وسائل حديثة لتخزين المعرفة (حاسوب، هاتف، انترنت...)						
07	أرى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تخزن المعرفة بالاعتماد على العاملين ذوي الخبرة						
08	أجد أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تستخدم أنظمة المعلومات لتنظيم وتصنيف المعرفة المخزنة						
09	أرى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز تقوم بحماية البيانات والمعلومات باستخدام برامج الحماية والأمان						
10	أجد أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تعتمد في						

	تخزين المعرفة على الأرشيف والسجلات والوثائق المكتوبة						
11	أرى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تعمل على تقييم المعرفة المخزنة						
بعد نشر المعرفة							
الرقم	العبارة	غير بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	تشجعت مديرية توزيع الكهرباء والغاز على العمل الجماعي لضمان توزيع المعلومات بيني وبين العاملين						
13	أرى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار تستعمل في نشر المعلومات على الندوات والدورات التدريبية						
14	أجد أنه يتم توزيع المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار عن طريق الاجتماعات الدورية						
15	يساعدني نظام العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار على توزيع المعرفة						
16	أرى أنه يتم نشر المعلومات عبر الاصدارات والوثائق داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدرار						
17	أقوم بتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي العاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز عن طريق التفاعل والحوار						

الاستبيان الثاني: الأداء الوظيفي

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الأداء الوظيفي	الرضا الوظيفي بيئة العمل الكفاءة الوظيفية	١٩ عبارة	ضيفاني، ٢٠٢٢، استبيان الأداء الوظيفي، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي

البيانات الشخصية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 سنة الى 35 سنة

☐ من 35 سنة الى 45 سنة

☐ أكثر من 45 سنة

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد الرضا الوظيفي						
01	يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع جهودي المبذولة					
02	يتم تقييم أدائي بعدل وشفافية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بأدوار					
03	تمتاز أنظمة العمل والإجراءات داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوضوح					
04	تضمن مديرية توزيع الكهرباء والغاز واجباتي وحقوقى كعامل					
بعد بيئة العمل						
05	تساعدني بيئة العمل على التعاون والتنسيق مع زملائي					
06	تساهم بيئة العمل في اكتسابي لمهارات ومعارف جديدة					
07	أمتلك القدرة على العمل ضمن فريق لتأدية مهامى					
08	يتم تفويض بعض الصلاحيات والمهام لى فى العمل					
09	أشارك فى إعداد وصياغة خطط العمل داخل المؤسسة					
بعد الكفاءة الوظيفية						
10	أستطيع تطبيق المهارات التى أمتلكها أثناء تأدية مهامى داخل المؤسسة					
11	أحرص على متابعة التطورات المتعلقة بوظيفتى للاستفادة منها					
12	ألتزم بالتعليمات والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة					
13	أمتلك القدرة على توظيف الموارد المتاحة بما يخدم					