

دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء
دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني

أ.م.د. نوال يونس محمد

هيئة التعليم التقني / الكلية التقنية الإدارية / موصل

قسم تقنيات الإدارة الالكترونية

- المجلد الرابع
- العدد الثامن
- استلام البحث: 2011/6/30
- قبول النشر: 2011/10/30

دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم التقني

أ.م.د. نوال يونس محمد

المستخلص :

يهدف البحث إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وانعكاسها في تعزيز إدارة الاداء وهي دراسة تحليلية لاراء رؤساء الاقسام العلمية في مؤسسات هيئة التعليم التقني في محافظة نينوى والبالغ عددهم (33) رئيس قسم من مختلف الأقسام والتخصصات، واعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها: هناك علاقة ارتباط واثردو دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء، وقد تم اختبار مخطط البحث وفرضياته باستخدام تحليلي الارتباط والانحدار المتعدد والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، لوصف وتشخيص المتغيرات. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تؤكد معنوية معظم علاقات الارتباط والتأثير التي أشارت إليها فرضية البحث. وقد قدم البحث مجموعة من المقترحات الضرورية لمؤسسة التعليم التقني منها: اقرار حالة التواصل والتفاعل بين اطراف العمل بهدف حث الازهان وبناء التصورات وعلى نحو يفضي بالقيادات الادارية الى طرح المخزونات المتركمة لديها من المعرفة سعيا لتأمين مؤشرات إدارة الاداء وبمداها الصحيح .

المقدمة :

تعد عمليات إدارة المعرفة من الأساسيات المطلوب العمل بها لغرض التطبيق الفعال والكفوء لإدارة الاداء, وبالأحرى عندما بدأت تأخذ مكانها بشكل طبيعي من خلال عدها تطورا فكريا مهما في عالم الاعمال, اذ تعد من الانظمة الادارية الحديثة التي عمدت الى انتهاجها معظم المنظمات وبالأخص الجامعات بما تمتلك من بنية اساسية معرفية قوية تتمثل في وجود العناصر البشرية والتقنية وبما تضمه من تخصصات علمية ونظرية وبما يتوافر لديها من مراكز بحثية تسهم في تحسين إدارة الاداء ومهارات وخبرات افرادها العاملين فيها وبالتالي تقديم ميزة تنافسية للمنظمات التعليمية, اذ ان عمليات إدارة المعرفة تشكل عامل دفع لتعزيز إدارة الاداء .

وبغية الاحاطة بذلك تمت معالجة الموضوع ضمن المحاور الآتية :

اولا : منهجية البحث

ثانيا : الجانب النظري للبحث

ثالثا : الجانب الميداني للبحث

رابعا : الاستنتاجات والتوصيات

اولا: منهجية البحث

تتمثل منهجية البحث في:

1-1: مشكلة البحث

تمثل المعرفة احد اهم الركائز التي تقوم عليها مسألة نجاح المنظمات وادائها, اذ عدت عمليات المعرفة واحداً من الموجودات المهمة التي تمتلكها المنظمات, وهذا الموجود يحتاج الى إدارة فاعلة وكفوءه لكي تستفيد المنظمة منه في تحقيق اهدافها, وفي هذا السياق فان إدارة الاداء يعد غاية تسعى اليها جميع المنظمات فهي وجدت اصلا لتحقيق اهداف محددة, وهذه الاهداف لن تتحقق الا بوجود إدارة اداء قيادي يكفل لها تحقيق ذلك.

وبناء على ما سبق يمكن تأطير مشكلة البحث في إثارة التساؤلات الآتية:

1. الى أي مدى تسهم ابعاد عمليات إدارة المعرفة في دعم وتعزيز إدارة الاداء لدى رؤساء الاقسام في الكليات الهندسية والادارية ومعهدى (الموصل ونينوى) ؟
2. هل تشكل ابعاد عمليات إدارة المعرفة مدخلا لبلورة تصورات واقعيه للتعامل مع مؤشرات إدارة الاداء لدى رؤساء الاقسام العلمية ؟
3. هل هناك رؤيه واضحه لدى رؤساء الاقسام في الكليات التقنية الهندسية والادارية ومعهدى (الموصل ونينوى) عن أوجه التأثير الذي تتركه عمليات إدارة المعرفة ؟

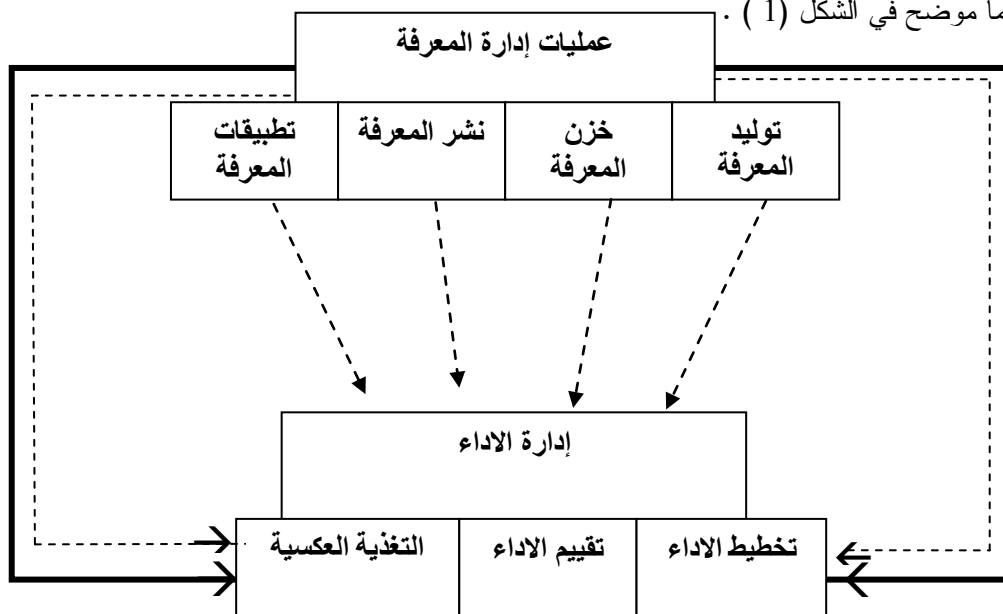
2 - 2 : اهداف البحث

يسعى البحث الى تحديد و العلاقة وتشخيصها و التأثير بين ابعاد عمليات إدارة المعرفة وبين إدارة الاداء من خلال التركيز على :

1. تقديم اطار نظري لمفهوم عمليات إدارة المعرفة و إدارة الاداء .
2. الكشف عن ابعاد عمليات إدارة المعرفة في الكليات التقنية الهندسية والادارية ومعهدى (الموصل و نينوى).
3. تحديد مستوى إدارة الاداء .
4. تحديد علاقته والاثر بين ابعاد عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الاداء لدى رؤساء الاقسام .

3-1: مخطط البحث

استكمالا لمعالجه مشكله البحث وتحقيقا لاهدافها تم بناء مخطط افتراضي للبحث والذي يعكس علاقات ارتباط وتأثير مباشر بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء كما موضح في الشكل (1) .



شكل(1) مخطط البحث الافتراضي

← علاقة الارتباط
←..... الأثر

4-1 : فرضيات البحث

تكمن فرضيات البحث في الآتي:

1. توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية احصائية بين عمليات إدارة المعرفة بدلالة متغيراتها وإدارة الاداء .
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية احصائية بين عمليات إدارة المعرفة بدلالة متغيراتها في إدارة الاداء .

5_1: اساليب جمع البيانات

استخدمت الباحثة اسلوبين في جمع البيانات : الاول وهو الاعتماد على الكتب والرسائل و المقالات العربية والاجنبية التي لها علاقة بموضوع البحث، والاسلوب الثاني هو استخدام الاستبانة بوصفها اداة رئيسة في جمع البيانات، وتمت صياغتها بإذ تخدم اهداف البحث وفرضياته بالاستناد الى الجانب النظري والرجوع الى البحوث السابقة، ومنها دراسة (martins,etal:2001) و (Noe ,et al , 2003 ,327) وتضمنت الاستبانة ثلاثة اجزاء رئيسة، هي : الجزء الاول خاص بالمعلومات الشخصية بعينة البحث، الجزء الثاني اشتمل على أبعاد عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة بـ (توليد المعرفة، خزن المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، وفي الجزء الثالث تم تناول مؤشرات إدارة الاداء والمتمثلة بـ (تخطيط الاداء، تقييم الاداء،التغذية العكسية) واعتمد البحث بمتغيراته القياسية على مقياس ليكرت الخماسي، اذ شملت خمس استجابات متدرجة من أتفق تماما الى لأتفق تماما وفي كل منها درجة تمثل وزنه، فقد أعطيت 5 درجات (أتفق تماما) و4 درجات (أتفق)،3درجات (أتفق نوعاما) و2درجة (لأتفق)،1درجة (لأتفق تماما) وتم توزيع الاستبانة على رؤساء اقسام (الكليات التقنية الهندسية والادارية) فضلا عن (المعهد التقني /الموصل،نينوى) والبالغ عددهم (33) رئيس قسم وفيما يلي جدول (1) يوضح الخصائص الديمغرافية لرؤساء الاقسام.

جدول (1)
الخصائص الديمغرافية لرؤساء الاقسام

ت	السمات الشخصية	العدد	%
1	الجنس	ذكر	78.8
		أنثى	21.2
2	العمر	35-25	-
		45-35	21.2
		45 فأكثر	78.8
3	التحصيل العلمي	بكالوريوس	-
		دبلوم عالي	3.1
		ماجستير	69.6
		دكتوراه	27.3
4	اللقب العلمي	مدرس مساعد	30.3
		مدرس	42.4
		أستاذ مساعد	27.3
		استاذ	-
5	عدد سنوات الخدمة	5-1	-
		10-5	3.1
		15-10	6.1
		15 فأكثر	90.8
6	عدد المؤتمرات والندوات	4-1	45.5
		8-4	30.3
		12-8	9.1
		12 فأكثر	15.1

يتضح من الجدول (1) ان نسبة الذكور هي الاكبر من افراد العينة وشكلت ما يقارب (78.8%) في حين كانت الاناث تشكل (21.2%)، اما الفئة العمرية من (45 فأكثر) شكلت اعلى نسبة وهي (78.8%) وهذا مؤشر ايجابي على ان العينة المبحوثة ممن يمتلكون الخبرة والمهارة في عملهم كرؤساء اقسام ولديهم القدرة على إدارة المعرفة، وتبين ايضا ان التحصيل العلمي كان (69.6%) هم من حملة شهادة الماجستير، وهذا يعكس مدى الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الاداء، اما ما يخص اللقب العلمي فبلغت نسبة فئة (مدرس) اعلى فئة اذ شكلت (42.4%) وهذا يعكس قدرتهم على توليد المعرفة ومن ثم خزنها وتوزيعها وتطبيقها في إدارة الاداء، اما عدد سنوات الخدمة فقد شكلت فئة (15 فأكثر) اعلى نسبة البالغة (90.9%) وهذا دليل اخر على الخبرة والمهارة، وفيما يخص عدد المؤتمرات والندوات تبين ان اعلى نسبة لفئة (4-1) اذ بلغت (45.5%) وتليها فئة (8-4) اذ شكلت (30.3%) وهي نسب لا بأس بها من العينة

المشاركة في المؤتمرات والندوات مما يؤهلها للقدرة على إدارة المعرفة ومن ثم الاستفادة منها في إدارة الاداء .

وتم استخدام اساليب التحليل الاحصائي التي تمثلت بالآتي :

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وعرض النتائج ومناقشتها .
2. معامل الارتباط (بيرسون) أستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء .
3. الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد .

ثانيا : الجانب النظري للبحث

1_2 : مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

جذبت إدارة المعرفة اهتمامات العديد من المختصين في مجالات متعددة وانعكست تلك الاهتمامات في دراساتهم ووجهات نظرهم حول مفهوم إدارة المعرفة، فهناك من ينظر إليها كمصطلح تقني، اذ يشير (Macintosh :1999:3) الى ان صياغة تقنيات المعرفة قد وجدت بالاساس لدعم الاستخدام المعرفي الى جانب تقنيات إدارة الاعمال التقليدية ولذلك فان التقنيات التي تطبق في إدارة المعرفة داخل المنظمة تتمثل في :

- التقنيات المعرفية التي تستخدم في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
- التقنيات التي تستخدم لتطوير وضبط قاعدة المعرفة

وعدها آخرون على وفق منظور العملية بأنها عملية تجميع وتوليد المعرفة بكفاءة والعمل على إدارة قاعدة المعرفة وتسهيل استخدامها والمشاركة فيها من اجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة (Turban;etal : 2001 : 33) وبعضهم تناول مفهوم إدارة المعرفة من زاوية كونها ثقافة تنظيمية، وتناول بعضهم الآخر (wenig : 2002 : 5) بأن إدارة المعرفة تتألف من الأنشطة المركزة على حصول المنظمة على المعرفة من خلال تجارب المنظمة نفسها ومن خلال تجارب الآخرين كذلك والتطبيقات الصحيحة لهذه المعرفة لانجاز واكتمال مهمة المنظمة وهذه الأنشطة تنفذ من خلال توحيد الثقافة والهياكل المنظمة وقواعد التفكير الاستراتيجي لانهاء تكوين المعرفة وانتاج معرفة جديدة وآخرون عرفوها من منظور مالي إذ، عرفها (Grey:2003:3) على انها عبارة عن تدقيق الموجودات الفكرية التي

تركز على الموارد الفريدة والوظائف الحرجة التي تؤخر وصول المعرفة الى نقطة الاستخدام وهي بهذا تعمل على حماية الموجودات الفكرية من التلاشي والبحث عن الفرص لتعزيز القرارات، وفي ضوء ما تقدم من تعريفات تبين أن وجهات النظر والآراء تركز على إدارة المعرفة من عدة مداخل انسجاما مع توجهاتهم الفكرية والاعراض الموجبة من دراستها مما يفسر العجز عن اعطاء مفهوم واضح ومحدد يحقق فهما كاملا وشاملا وذلك لاتساع ميدان إدارة المعرفة وكثرة العمليات والمجالات التي تشملها وتغطيها.

وترى الباحثة بأن تتبنى المنظور على وفق العملية الاوسع انتشارا في الكتابات النظرية والاكثر اتساقا مع متغيرات البحث .

ولإدارة المعرفة اهميتها في نجاح الاعمال وتطوير المجتمعات وكيفية استثمار المعرفة لتحقيق التقدم التنافسي على مستوى الافراد والمجموعات والمنظمات والمجتمعات، ويشير (نجم، 2004: 96) الى ان الكثير من المنظمات اخذت تتلمس أهمية المعرفة بكونها أداة فاعلة لاستثمار رأس المال الفكري، من خلال جعل الوصول الى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة، كما تسهم في تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم وكما تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالاداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وكما يرى (الخيرو، صبحي، 2004: 2) أن إدارة المعرفة تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى اداء المنظمات الاعمال وتحقيق اهدافها المرغوبة، اذ من خلالها تستطيع ادارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في اعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من اجل تحقيق اهدافها.

2_2 : عمليات إدارة المعرفة

تحتاج إدارة المعرفة الى مجموعة من العمليات لادارتها وتباين الباحثون والمختصون في تحديد أنشطة وعمليات ومراحل إدارة المعرفة، وتسعفنا توجهات الباحثين في الفكر الاداري لرسم تلك العمليات، اذ يحدد توربان وزملاؤه (Turban, et al., 2001:341) هذه العمليات بالاتي : انشاء المعرفة الجديدة أي الاستحواذ عليها (بتحديدها المعرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة)، التنقيح (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد)، حفظها بصيغة ملائمة وفعالة، تقييمها (مراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها)، واخيرا نشرها وان تكون متاحة للأفراد في أي وقت وفي أي مكان، ويرى (Martins, et al., 2001:28) ان عمليات إدارة المعرفة

تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها ومن ثم اختيارها وتنظيمها و تخزينها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة للاستفادة منها في تطبيق المعرفة لحل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وغير ذلك من الأنشطة، ويقصد (Heisig& Vorbeck, 2002 : 114) بعمليات المعرفة هي العمليات النظامية التي تساعد المنظمات على تشخيص المعرفة وتحديد اهدافها وتوليدها و ايجاد المعرفة واختبارها وتنظيمها وتخزينها ونشرها واتاحتها لجميع منتسبي المنظمة وذلك للتطبيق الفعال والكفوء كما حدد (المعاضيدي، 2001:57) عمليات المعرفة ومنها:

1. اكتساب المعرفة وبنائها وتنظيمها.
 2. نشر المعرفة وتوزيعها .
 3. بحث المعرفة واسترجاعها .
- تطبيق المعرفة وتطويرها وشطبها.

ومن خلال النظرة المتفحصة لعمليات إدارة المعرفة يمكن الاستدلال بما يلي تباينت العمليات في اطرها واتجاهاتها ومرد ذلك الى تعدد مجالات الباحثين وتباين اختصاصاتهم واهدافهم نحو العمليات، وعلى الرغم من هذا التعدد والتباين ترى الباحثة أن هناك قاسما مشتركا بين تلك العمليات كون هذه العمليات تتسم بـ :-

1. التكرارية والتداخل .
 2. تؤثر درجة ارتباط وتأثير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاداء المنظمي .
- وبناءً على المؤشرات التي أجاد بها الباحثون بشأن تحديد عمليات إدارة المعرفة فقد عمدت الباحثة الى تبني نموذج (Martins , Etal. 2001) في تطويع بعض المؤشرات والتي تمثل خلاصة الجمع بين ماهو معتمد في الواقع الميداني في بعض المنظمات وبين تلك المؤشرات التي طرحها الباحثان، الامر الذي تمخض عنه اقرار هذه المؤشرات بما يتماشى مع واقع بحثنا الحالي ممثلة بالاتي :

2_2_1 : توليد المعرفة

تأتي نشاطات توليد المعرفة ضمن (البحث العلمي والإبداع والابتكار) وتتغذى هذه النشاطات بالمعرفة المتاحة، وانها تغذيها وتسهم في زيادتها وترتبط نشاطات المعرفة بالحاجة اليها، والدعم الذي تتلقاه من المهتمين بهذا النشاط .

ويشير (الكبيسي، 2005: 73) الى توليد المعرفة بقصد الاشارة الى العمليات التي تعني شراء او خلق او اكتشاف او امتصاص او استحواذ وجميعها تشير الى المعرفة ولكن باساليب ومصادر مختلفة، فالشراء يشير الى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر او عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير الى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والابتكار يشير الى معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنتجة، والاكتشاف يشير الى تحديد المعرفة المتوافرة، واقتراح (Cohen & Levinthal, 1990:141) انموذجا شاملا لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد النموذج على ثلاث نقاط جوهرية :

1. أن توليد المعرفة هو جهد بشري.
2. تأثير الابعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات التوليد .
3. الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة

ويشير (Wenig , 2002 : 5) الى أن إدارة المعرفة هي مزيج من الأنشطة التي تركز على اكتساب المنظمة لمعارفها من خبراتها وتجاربها ومن الاخرين ومن التطبيقات المتميزة لهذه المعرفة لانجاز رسالة المنظمة، وأن عملية توليد المعرفة لاتتم الا من خلال الاعتماد على أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الابداعي .

2_2_2: خزن المعرفة

1. وهي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وادامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول اليها وتيسير سبل استرجاعها، إذ تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة، وفي هذه العملية يبرز دور الاداء المنظمي في العديد من مراحل هذه العملية . اذ يرى (Warren & Davies, 2000: 13) ان اهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح وبنقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل كل ذلك يؤدي الى تقليل جهد البحث عنها ويؤكد (الكبيسي، 2005: 73) أن عمليات الخزن تشمل الاحتفاظ والادامة والبحث والوصول والابداع والاسترجاع، وتشير عملية خزن المعرفة الى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر، أن المعرفة التي تتوافر للمنظمة هي موارد مهمة يجب الحفاظ عليها لان هذه الموارد ليس للاستخدام مرة واحدة، بل يمكن أن تستفيد منها المنظمة في مواجهة الحالات

المختلفة عن طريق اعادة تطبيقها او تطويرها . وهناك ثلاث خطوات رئيسة تتم بموجبها عملية حفظ المعرفة (المعاضيدي،2005: 64) .

1. الانتقاء للمعرفة القيمة والجديرة بالحفظ .
2. تخزين المعرفة ويقصد بها عمليات الحفظ والارشفة والتوثيق الرقمية والمكتوبة
3. تحديث الذاكرة من وقت لآخر .

2_2_3 : نشر المعرفة

وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة، والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة الى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، اذ يرى (Stair & Reynolds , 2003 :208) أن هدف إدارة المعرفة هو جعل الافراد يدونون معرفتهم ومن ثم مشاركتها وعلى الرغم من كثرة التقنيات التي تدعم هذا فان إدارة المعرفة تعمل على تغيير تصرفات الافراد من خلال جعل خبراتهم وتجاربهم متوفرة للآخرين لامكان الاستفادة منها. ويشير (Saffady , 2000:4) الى أن خبراء المعرفة ذوي الخلفية التعليمية يؤكدون أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون المهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الاشخاص فيركزون على اساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل .

2_2_4 : تطبيق المعرفة :

وهي العملية الاخيرة من عمليات إدارة المعرفة، وهي العملية الأهم والابرز من بين جميع العمليات، لذا يجب الاهتمام بالتطبيق الكفوء للمعرفة والتنفيذ الدقيق لها، و أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق أهداف المنظمة التي تحقق لها النمو والتكيف، اذ يرى (الخيرو وصبحي،2004 :2) أن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة،فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها لاتعد كامنة والمهم هو تحويل هذه المعرفة الى تنفيذ،لجعل المعرفة متاحة قابلة للتطبيق والافاده بشكل مثالي،لذلك فان عملية استخدام المعرفة وتطبيقها لاينبغي أن تمثل هدفا بحد ذاتها بل هي اقرب الى الوسائل التي تجعل من المعرفة المطلوبة متاحة وتحت التصرف .

2_3 : مفهوم إدارة الاداء واهميته

يعد مفهوم إدارة الاداء أحد التطورات المهمة والايجابية في مجال إدارة الموارد البشرية اذ عرفه (Luacs,et al,2006,174) بأنه عملية استراتيجية متكاملة تضمن وضع الاهداف

وتقويم الاداء وتطويره وعلى نحو يؤمن حالة التماسك بين اهداف الاداء على المستويين الفردي والجماعي وكما يرى (Evans,1996,3) ان إدارة الاداء هي العملية الشاملة التي تسهل تكامل نشاطات الموارد البشرية المتعددة، وتشبكها أكثر باهداف عمل المنظمة وبذلك تحسن الاداء الكلي وفيما يلي عرض وجهة نظر بعض من الباحثين لمفهوم إدارة الاداء على وفق الجدول (2)

جدول (2)
مفهوم إدارة الاداء على وفق اراء الباحثين

المفهوم	الباحث	ت
عملية مستمرة التي من خلالها توضح المنظمة مستوى الاداء المطلوب لمقابلة اهدافها الاستراتيجية ,وتحويلها الى اهداف فردية وادارتها باستمرار من اجل ضمان تحقيق الاهداف وربطها بالاهداف الاستراتيجية الكلية .	Teubes,2002,29	1
مجموعة متكاملة من اجراءات التخطيط والمراجعة والتي تتعاقب الى ادنى المستويات المنظمة لتسهم في ربط كل فرد عامل والاستراتيجية الكلية للمنظمة	Smith&Goddard,2002,248	2
العملية التي من خلالها يضمن المديرون ان فعاليات ونشاطات ونواتج العاملين تتلاءم وتتسجم مع اهداف المنظمة.	Noe,et al,2003,327	3
عملية لمراقبة اداء العاملين,وتضمن مناقشات التغذية العكسية المتكررة(مناقشات,ليست احادية الجانب), واقتراح طرائق لتحسين الاداء .	London,2003,154	4
هي العملية التي اذا ما طبقت على نحو صحيح تجعل العاملين والإدارة بموقع المنتج المنافع .	Mackintosh,2004,1	5
عملية مستمرة يتعهد فيها المدير بالاتصال المزودج مع العاملين فيما يتعلق بتوقعات الاداء, مجالات التطوير, وخطط تحسين الاداء .	Kirkpatrick,2006,142	6

المصدر : من إعداد الباحثة

وتأسيسا على ماتقدم ترى الباحثة انه على الرغم من تعدد مفاهيم إدارة الاداء فأنها جميعا تشترك في تحديد الخصائص الآتية لها :

1. انها عملية استراتيجية متكاملة كليا مع استراتيجية المنظمة .
2. عملية لمراقبة اداء العاملين واقتراح طرائق لتحسين الاداء .

3. عملية تم تصميمها للربط بين اهداف المنظمة واهداف العاملين .

4. انها عملية مستمرة تركز على التخطيط , التنفيذ , مراجعة الاداء .

وكما تبرز اهمية إدارة الاداء من خلال الدور الذي تؤديه في ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بعضها مع بعض والاستمرار في تطوير المورد البشري وتضمين تقويم الاداء الذي يعد جزءا مهما من إدارة الاداء، فضلا عن دورها في اكتساب الميز التنافسية من خلال تطوير المهارات والخبرات وتعديل السلوك البشري وتنمية روح الابتكار والابداع والحث على العمل الجماعي وفرق العمل. ويرى (Lucas,et al,2006,174) ان التركيز المتزايد على الاداء في كل مستويات المنظمة نشأ نتيجة ضغوط العولمة والمتطلبات المرتبطة ببناء الميز التنافسية من اجل بقاء المنظمة في الاسواق العالمية كما ان لإدارة الاداء دوراً كبيراً في تطوير رأس المال البشري ويشير (Melo,2002,7) الى ان اهمية إدارة الاداء تكمن في تركيزها على تطوير قدرة العاملين ومن ثم تأمين العمل على انجاز الاهداف المشتركة ضمن المنظمة التي تدعم وتشجع انجازهم . ان المنظمة ككل ستنتفع من تطبيق إدارة الاداء الفعالة لانها تقدم طريقة تحسن الاتصال بين المدير والعاملين وذلك امعالجة المشكلات وتزويد التوجيه الواضح على الاهداف والمعايير الوظيفية وتصبح اكثر فاعلية عندما ترتبط هذه الاهداف مباشرة بالاهداف المنظمة الاستراتيجية الشاملة (Teubes,2004,30) وان المنظمات التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال العاملين ينبغي ان تكون قادرة على إدارة وتنظيم سلوك ونتائج كل العاملين .

واتساقا مع ماتقدم ترى الباحثة انه يجب على المنظمة ان تركز على تكوين قاعدة معرفية تهتم بوضع السياسات والاهداف التي تحقق النجاح للمنظمات عامة والمنظمة التعليمية بخاصة . اذا ان إدارة الاداء الماضي يمكن ان تؤثر في إدارة الاداء المستقبلي، ويجب النظر اليها على انها واحدة من اكثر العوامل التي تحقق النتائج المستقبلية .

2_3_1 : مؤشرات إدارة الأداء

من خلال الاطلاع على الادبيات الخاصة بالإدارة والإدارة الاستراتيجية لوحظ ان هناك اختلافا نسبيا في بعض المؤشرات التي حددها الباحثون وكما موضح في جدول (3)

جدول (3)

يوضح مؤشرات الاداء وفق ماحدده الباحثون

مراجعة ومراقبة الاداء	تنظيم الاداء	قيادة وتوجيه الاداء	مكافأة الاداء	تحسين وتطوير الاداء	تقويم الاداء	الترتيب	التغذية العكسية	تخطيط الاداء	مؤشرات إدارة الاداء	ت
									الباحثون	
*				*	*			*	السلطان،34،1990	1
*			*	*	*			*	شوارتز،2001،24	2
*					*		*	*	Melo,2001,4	3
	*	*			*		*	*	الصرن،2002،288	4
				*	*	*	*	*	Teubes,2002,38	5
					*		*	*	Noe,et al,2003,327	6
*					*	*	*	*	Molefe,2004,90	7
					*	*	*	*	Jones,2005,43	8
				*	*		*	*	Lucas,et al,2006,176	9
		*	*			*		*	Gillespie,2006,68	10
4	1	1	2	4	9	4	7	10	المجموع	
40%	10%	10%	20%	40%	90%	40%	70%	100%	النسبة المئوية	

على الرغم من تعدد المؤشرات التي اجاد بها الباحثون بشأن تحديد واقع إدارة الاداء،فضلا عن تنوعها وشمولها لمجالات عدة، لذا اعتمدت الباحثة مجموعة من المؤشرات التي اعطت اعلى نسبة مما يجسد الإفادة منها وعلى وفق السياق الاتي (تخطيط الاداء، تقويم الاداء، التغذية العكسية) وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات .

2_3_1_1 : تخطيط الاداء

يمثل تخطيط الاداء كما عرفه (Kumar,2005:11) اشتراك المديرين والعاملين في وضع وتوضيح الاهداف وتوقعات الاداء وطرق ومعايير التقويم . كما يشير (Brumback &Mcfee,1982,363) الى تخطيط الاداء على انه نشاط يتضمن النتائج المستهدفة وتخصيص الموارد ووضع الاولويات وتأسيس المعايير وذلك بتوافق مع توقعات الاداء عالية المستوى . وتسهم عملية تخطيط الاداء في تحديد وتعريف مسؤوليات وصلاحيات وواجبات كل وظيفة ومقابلتها بالمهارات والقدرات الضرورية لاداء العمل وتحديد المساعدة التي يحتاجها الفرد العامل لاداء عمله بفعالية وتحديد المجالات التي يشملها العمل واولويات المهام وتتابعها ويوفر تخطيط الاداء اساسا موضوعيا يهيئ للمنظمة نحو التطبيق الفعال لفكرة الإدارة بالاهداف او الإدارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين العاملين ومديريهم (السلمي،2001،137) . وتبرز اهمية خطة الاداء في انها تضع التوجيه وشكل قاعدة قياس الاداء والتغذية العكسية والتقويم والتطوير، ويسهم تخطيط الاداء في الاعداد والاتفاق على خطة تطوير الفرد التي تتضمن خطة تطوير الاعمال المتفق عليها لتحسين الاداء وتطوير المعرفة والمهارات والقابليات (Armsrong,2000,23) وفي ضوء ماتقدم يعد تخطيط الاداء مكونا رئيسا مهما لكونه يسهم في اعداد مخرجات مهمة لإدارة الاداء تتمثل بوثيقتي خطة الاداء ووصف الوظيفة .

2_3_1_2 : تقويم الاداء

1. يعد تقويم الاداء جزءا واحدا فقط من إدارة الاداء ويرى (العنبي، 2002،164) إن التقويم في الإدارة وظيفة تابعة لوظيفة التقويم، إذ تعنى بتحديد مايجب عمله لاصلاح وتعديل الانحراف او الخطأ لتعود الامور على وفق ما ورد في الخطة والتنظيم. أما التقويم فهو عملية يتم من خلالها مطابقة الانجاز في الاداء والسلوك على ما هو مطلوب في الخطة والتنظيم،ويمكن تعريف تقويم الاداء بانه عملية لقياس سلوكيات العاملين في محيط العمل وخصائصهم ذات الصلة بوظائفهم ونتائج اعمالهم،بشكل منتظم ودوري وذلك عن طريق شخص او مجموعة اشخاص، يكونون على دراية مناسبة بادائهم.(رشيد،743،2001) ويؤكد (Noe,et al,2003,328) ان العملية التي من خلالها تحصل المنظمة على معلومات عن كيف ينجز العامل وظيفة بشكل افضل. وتتمثل اهمية تقويم الاداء (زويلف،193،2003) بالفوائد التالية:

1. يسهم في تعزيز الروح المعنوية لدى العاملين عندما يشعر العاملون ان جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وان هدف الإدارة الاساسي من وراء التقويم هو معالجة نقاط القوة والضعف في اداء الفرد على ضوء ما يظهره التقويم .
2. يسهم باشعار العاملين بمسئولياتهم، عندما يشعر العامل ان عمله موضع مراقبة وتقويم من قبل جهات اخرى، وان نتائج هذا التقويم سيترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا .
3. يوفر التقويم وسيلة لضمان عدم التحيز فيما يتعلق بمكافأة العاملين او معاقبتهم فمن خلال اتباع سياسات تقويم واضحة ومعايير وطرق تقويم محددة مسبقا تضمن الإدارة معاملة عادلة للعاملين.
4. يوفر الحكم على قدرات وجهود المديرين المباشرين في توجيه وتقويم عاملهم.

2_3_1 : التغذية العكسية

يمكن تعريف التغذية العكسية بانها العملية التي يتم من خلالها اقرار المشاركة المعلوماتية بين المديرين والعاملين بشأن تقويم الاداء وبما يمهد فرص التفكير وتطوير خطط الاداء (Jones, & George, 2003, 385) و اشار (درة، 2003، 109) على انها معلومات تقويمية يحصل عليها المديرين بطرائق كثيرة مثل الملاحظة وتقارير تقويم الاداء وسجلات الانجاز والاداء وتقارير تقويم برامج التدريب في المنظمات. وتبرز اهمية التغذية العكسية في تزويد العاملين بالمعلومات عن أدائهم والتي تساعد على فهم كيف هم يعملون بصورة افضل وكيف يكون سلوكهم فعالا وتشجعهم على فهم مقاييس الاداء من اجل تطوير خططهم الخاصة وتحسين الاداء وتطويره ويرى (London, 2003, 11) ان التغذية العكسية جزء مهم من عملية التعليم وعنصر مهم في دافعية العمل، من خلال اسهامها في تعزيز السلوك الجيد للعاملين وتصحيح سلوكهم السلبي وتحسين الاداء وايجاد فرص التطوير والمحافظة على الانتاجية وانها تحقق العديد من المنافع منها : تحسن نتائج العمل، توجه وتحفز السلوك، وتؤثر في اهداف الاداء المستقبلية، تزيد قدرات العاملين لاكتشاف الاخطاء لوحدهم، تركز انتباه اعضاء المجموعة على عناصر الاداء، وتزود الجميع بمنظور مشترك، تزيد شعور التضمين في المهمة، تسهم في تقدير المكافآت، تسهم في ادراك الوعي الذاتي .

واتساقا مع ماتقدم تعد التغذية العكسية البناء وسيلة مهمة لتصحيح الاداء الوظيفي من خلال ماتوفره من فرص للحوار المباشر بين المديرين والعاملين حول ادائهم الوظيفي واليات تحسينه وتطويره والتي تضيف صفة الاستمرارية لعملية تقويم الاداء .

2_5 : عمليات إدارة المعرفة واثرها في إدارة الاداء من وجهة نظر اكااديمية

بغية تأشير الاثر الذي تمليه عمليات إدارة المعرفة في إدارة الاداء ومن وجهة نظر اكايمي فقط يستلزم الاشارة الى الدور الذي تمارسه عمليات إدارة المعرفة سواء كان ذلك في مجال توليد الافكار ام العمل على خزنها ومن ثم توظيفها عند الحاجة وبما يقرر حالات النشر لها وفي ذلك اشارة الى امكان تطبيقها في ميدان العمل وهذا يعني ان كل عملية من هذه العمليات تسهم بشكل أو باخر في دعم مؤشرات إدارة الاداء، فالتخطيط في ميدان الاداء يستلزم قدرا من المعرفة وهذا يعني الرجوع الى ماهو مخزون ومحفوظ منها الامر الذي يؤشر لنا ضرورة بناء ذاكرة منظمة يمكن الاهتداء بها والعمل بمعطياتها في ظل التوظيف الامثل لعمليات إدارة المعرفة وبما يدعم اداء رؤساء الأقسام لكون الاداء رهين عمليات إدارة المعرفة ولايفوتنا القول ان معايير تقويم الاداء يجب ان تبنى على اسس وسياقات معرفية فضلا عن الاخذ بمبدأ التغذية العكسية أي معرفة ردود الفعل لان كل عملية من عمليات إدارة المعرفة تترك اسهامات في تخطيط الاداء وتقويمه وصولا الى تحديد ردود الفعل وهنا تأكيد على مسألة التلازم بين العمليات المعبرة عن إدارة المعرفة وبين مؤشرات إدارة الاداء .

ودعما لما تقدم يمكننا القول ان مؤشرات إدارة الاداء تبقى قاصرة دون ردها بالمعرفة تلك التي يمكن ان تمارس فعلها وهذا مايمكن ان نجده في كل مؤشر من مؤشرات الاداء اذ ان هذه المؤشرات تستمد قوة فعلها من درجة توافر المعرفة مما يعني ان المنظمات يجب ان تضع في حساباتها مجموعة من السبل التي تمكنها من الكيفية التي يتم بها اكتساب تلك المعرفة اذ ان نجاح عملية الاكتساب يعد المدخل الصحيح في امكان الافادة منها في ميدان تطبيقها .

3 : الجانب الميداني للبحث

يتناول هذا المحور وصف متغيرات البحث وتشخيصها بهدف معالجتها ابتداءً من التحليل الاولي للبيانات المتعلقة ببيانات البحث مستخدمين التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار العلاقة والاثر بين المتغيرات، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا المبحث على فقرتين :

3_1 : تشخيص عمليات إدارة المعرفة ووصفها

3_1_1 : توليد المعرفة

تشير معطيات الجدول (5) الى التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير (x1-x5) اذ تشير النسب الى ان (84.2%) من رؤساء الاقسام متفقون مع مؤشرات هذا المتغير، كما تبين أن (7.3%) منهم غير متفقين، و(8.5%) متفقين نوعا ما وذلك بوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.77) ومن ابرز المتغيرات التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو (x4)، الذي ينص على ان المنظمة تعتمد على البرامج التدريبية في تعزيز خبرات ومعارف رؤساء الاقسام وبتفاق (94.4%) ويدعم ذلك وسط حسابي وانحراف معياري (4.30) و(0.68) على التوالي، كما تبين ان متغير (x2) الذي ينص على ان المنظمة تحصل على المعرفة عن طريق ضبط خبراتها المتجمعة في قواعد المعرفة وعقول افرادها وتطبيقها وهذا ينسجم مع دراسة (5: Wenig, 2002) الى ان إدارة المعرفة هي مزيج من الأنشطة التي تركز على اكتساب المنظمة لمعارفها من خبراتها وتجاربها ومن التطبيقات المتميزه لهذه المعرفة لانجاز رسالة المنظمة .

3_1_2 : خزن المعرفة

تبين من نتائج جدول (5) ان (84.2%) من المبحوثين متفقين على ان عملية خزن المعرفة تتيح لرؤساء الاقسام الاستفادة منها في التطبيق، في حين (8.5%) متفقين نوعا ما، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.15) والانحراف المعياري (0.79)، ومن اهم المتغيرات التي اغنت هذا المتغير هو (x9) الذي ينص على ان المنظمة تتبنى الاساليب التقنية الحديثة عند خزنها للمعرفة وبتفاق (93.9%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.27) والانحراف المعياري (0.57) وجاء بعده المتغير (x7) وبتفاق (81.8%) الذي ينص على ان المنظمة تخزن المعرفة على وفق قواعد خاصة بها ويدعم ذلك الوسط الحسابي (3.96) والانحراف المعياري (0.68) وجاء بعده المتغير (x10) بالنسبة نفسها الذي ينص على ان المنظمة تقوم بعمليات الادامة على قواعد المعرفة على نحو يؤمن الفصل بين القديم والحديث وعزز ذلك الوسط الحسابي (4.03) والانحراف المعياري (0.88) وهذا ماينسجم مع دراسة (الكبيسي، 2002) الذي بين ان عملية خزن المعرفة تشمل الاحتفاظ والادامة والبحث وتوافرها في الوقت المناسب .

3_1_3 : نشر المعرفة

توضح نتائج الجدول (5) ان متغيرات نشر المعرفة المتمثلة من (x11-x15) قد شكلت نسبة عالية عند مستوى اتفق واتفق بشدة اذ بلغت (93.4%) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.29) والانحراف المعياري (0.59) وهذا ايضا مؤشر ايجابي على ان عملية نشر المعرفة تعمل على نقل المعرفة الى حيث امكان استفادة الافراد منها لأدائهم لاعمالهم لتحقيق الاهداف، ومن ابرز المتغيرات التي اغنت هذا المتغير هو (x11) الذي ينص على ان المنظمة تقوم بنشر المعرفة وعلى نحو يمكن الاستفادة منها وبتوافق (100%) وبوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.49) وجاء بعده (x14) بنسبة كبيرة ايضا اذ بلغت (97%) التي تنص على ان التدريب يمثل احدى السبل الفاعلة لنشر المعرفة في منظماتنا ويدعم ذلك وسط حسابي (4.48) وانحراف معياري (0.56).

4_1_3 : تطبيق المعرفة

توضح نتائج الجدول (5) ان (88.4%) من رؤساء الاقسام يتفقون على ان تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة وتحويلها الى تنفيذ في حين (11%) متفقين نوعا ما ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.36) والانحراف المعياري (0.68) ومن اهم المتغيرات التي اسهمت في اغناء هذا المتغير هو (x20) الذي ينص على ان المنظمة توظف ماتملكه من معارف لخدمة مشكلاتها وبتوافق (93.9%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.36) والانحراف المعياري (0.60).

جدول (5)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاورساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات عمليات المعرفة على المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة

الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	لا أتفق بشدة		لا أتفق		اتفق نوعا ما		اتفق		اتفق بشدة		توليد المعرفة
		1		2		3		4		5		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
0.97	3.73	-	-	15.2	5	18.2	6	45.5	15	21.2	7	X1
0.73	4.12	-	-	6.1	2	3.0	1	63.6	21	27.3	9	X2
0.66	3.85	-	-	6.1	2	12.1	4	72.7	24	9.1	3	X3
0.68	4.30	-	-	3.0	1	3.0	1	54.5	18	39.4	13	X4
0.79	4.15	-	-	6.1	2	6.1	2	54.5	18	33.3	11	X5
				7.3		8.5		1.58		26.1		المعدل
0.77	4.03			7.3		8.5			84.2			
												خزن المعرفة
0.78	3.88	-	-	3.0	1	27.3	9	48.5	16	21.2	7	X6
0.68	3.96	-	-	3.0	1	15.2	5	63.6	21	18.2	6	X7
0.79	3.84	-	-	6.1	2	21.2	7	54.5	18	18.2	6	X8
0.57	4.27	-	-	-	-	6.1	2	60.6	20	33.3	11	X9
0.88	4.03	-	-	9.1	3	9.1	3	51.5	17	30.3	10	X10
				4.2		15.8		55.8		24.2		المعدل
0.74	3.99			4.2		15.8			80			
												توزيع المعرفة
0.49	4.39	-	-	-	-	-	-	60.6	20	39.4	13	X11
0.63	4.18	-	-	-	-	12.1	4	57.6	19	30.3	10	X12
0.57	4.27	-	-	-	-	6.1	2	60.6	20	33.3	11	X13
0.56	4.48	-	-	-	-	3.0	1	45.5	15	51.5	17	X14
0.71	4.15	-	-	3.0	1	9.1	3	57.6	19	30.3	10	X15
				0.6		6		56.4		37		المعدل
0.59	4.29			0.6		6			93.4			
												تطبيق المعرفة
0.69	4.12	-	-	-	-	18.2	6	51.5	17	30.3	10	X16
0.66	4.45					9.1	3	36.4	12	-	-	X17
0.79	4.45				1	12.1	4	42.4	14	-	-	X18
0.66	4.42					9.1	3	39.4	13	-	-	X19
0.60		-	-	-	-	6.1	2	51.5	17	42.4	14	X20
				0.6		11		44.2		44.2		المعدل
4.36	4.36			0.6		11			88.4			

2_3 : تشخيص مؤشرات إدارة الاداء ووصفها

1_2_3 : تخطيط الاداء

يشير الجدول (6) الى ان (77.1%) من عينة البحث عند مستوى اتفق واتفق بشدة يحرصون على ربط اهداف التدريسين باهداف هيئة التعليم التقني الاستراتيجية، في حين (8.4%) منهم لا يتفقون على ذلك، في حين (14.5%) يتفقون نوعا ما، ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.59) والانحراف المعياري (0.63) ومن اهم المتغيرات التي اغنت هذا البعد هو المتغير (x25) الذي ينص على ان هيئة التعليم التقني توفر الليات لتطوير التدريسيين من خلال اجتماع رؤسائهم بهم ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.69) والانحراف المعياري (0.46) .

2_2_3 : تقويم الاداء

تبين نتائج الجدول (6) التوزيعات التكرارية وقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر المتغير من (x26-x30) اذ تشير النسب الى اتفاق (80.8%) من عينة البحث مقابل (13.8%) غير متفقين، في حين (5.4%) يتفقون نوعا ما ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.39) والانحراف المعياري (0.64) ويتوافق ذلك مع دراسة (Noe,et al,2003) الذي يؤكد ان نظام تقويم الاداء هو العملية التي من خلالها المنظمة تحصل على معلومات عن كيف ينجز العامل وظيفته بشكل افضل.

3_2_3 : التغذية العكسية

توضح نتائج الجدول (6) ان (82.3%) من الافراد المبحوثين يتفقون على ان التغذية العكسية تحدد السلوك الادائي المرغوب للتدريسيين في انجاز المهمات الموكلة اليهم فضلا عن انها تمكن هيئة التعليم التقني من ربط عمليات التقويم بممارسات التطوير في اداء التدريسيين في حين (6.6%) لا يتفقون على ذلك، في حين اكد (12%) الاتفاق نوعا ما ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.1) والانحراف المعياري (0.57) ولعل من اهم المتغيرات التي اسهمت في اغناء هذا البعد هو (x34) الذي ينص على ان المبحوثين يؤكدون أن اجراءات التغذية العكسية تستند الى الادلة ونتائج تقويم الاداء وليس الى التخمينات والعلاقات غير الرسمية، وقد بلغت نسبة الاتفاق (97%) ويدعم ذلك الوسط الحسابي (4.54) والانحراف المعياري (0.65).

جدول (6)
التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايواسط الحسابية والانحرافات المعيارية
لمؤشرات الاداء المنظمي على المستوى الكلي للمنظمات المبحوثة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		اتفق نوعاً ما		اتفق		اتفق بشدة		ت
		1	2	3	4	5	6					
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	تخطيط الاداء
0.79	4.54	3.0	1	9.1	3	15.2	5	33.3	11	45.5	15	X21
0.61	4.45	-	-	9.1	3	24.2	8	30.3	10	36.4	12	X22
0.79	4.54	6.1	2	-	-	12.1	4	27.3	9	54.5	18	X23
0.43	4.75	-	-	9.1	3	15.2	5	15.2	5	60.6	20	X24
0.46	4.69	-	-	6.1	2	6.1	2	24.2	8	63.6	21	X25
		1.8		6.6		14.5		26		51.1		المعدل
0.63	4.59		8.4			14.5			77.1			
												تقويم الاداء
0.50	4.51	-	-	-	-	-	-	48.5	16	51.5	17	X26
0.61	4.48	-	-	-	-	6.1	2	39.4	13	54.5	18	X27
0.69	4.21	-	-	3.0	1	6.1	2	57.6	19	33.3	11	X28
0.69	4.33	6.1	2	21.2	7	9.1	3	27.3	9	36.4	12	X29
0.71	4.45	9.1	3	27.3	9	6.1	2	33.3	11	24.2	8	X30
		3		10.8		5.4		41		39.8		المعدل
0.64	4.39		13.8			5.4			80.8			
												التغذية العكسية
1.19	3.21	9.1	3	15.2	5	39.4	13	18.2	6	18.2	6	X31
0.75	4.24	-	-	6.1	2	-	-	57.6	19	36.4	12	X32
0.65	4.36	-	-	-	-	9.1	3	45.5	15	45.5	15	X33
0.65	4.54	-	-	-	-	9.1	1	39.4	13	57.6	19	X34
0.61	4.15	-	-	3.0	1	3.0	1	69.7	23	24.2	8	X35
		1.8		4.8		12		46		36.3		المعدل
0.57	4.1		6.6			12			82.3			

3_3: اختبار مخطط البحث وفرضياته :

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل والوصف لمتغيرات عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات الاداء المنظمي وانسجاماً مع أهداف البحث واختباراً لمخطئه، يهدف هذا المحور إلى اختبار علاقات الارتباط والأثر في المنظمة مجتمع البحث من خلال .

3_3_1: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

تعكس قيم الجدولين (7) (8) وجود علاقات ارتباط وأثر، ويمثل مضمون هذه العلاقة التحقق من صحة الفرضية الرئيسية هي " وجود علاقات ارتباط وأثر بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء"، إذ تشير معطيات جدول (7) إلى نتائج علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء وعلى المستوى العام (مجتمع البحث)، إذ تؤثر وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة (المؤشر الكلي) بين مؤشرات إدارة الاداء مجتمعة وعمليات إدارة المعرفة جميعاً، وتراوحت قيم الارتباط بين اقل قيمة (0.18) وأعلى قيمة (0.57)، ويتضح من علاقة الارتباط البسيطة كذلك وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء، ويتبين من الجدول (7) وجود علاقات ارتباط معنوية بين توليد المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء ماعدا مؤشر تخطيط الاداء، إذ أظهرت علاقة غير معنوية قيمتها (0.18) وهذا يفسر لنا ان توليد المعرفة بحد ذاته يمثل حصيلة تداخل مجموعة من العوامل منها قد تكون ذاتية واخرى خارجية علما ان تأثير الخارجية قد يكون اكثر ارتباطا منها بقياسا بالذاتية والتي بحد ذاتها تمثل انعكاسا لطبيعة السلوكيات التي يمارسها رؤساء الاقسام وفي ذلك منحى للقول بان العلاقة جاءت كما مؤشر في معطيات الدراسة .

ومن متابعة نتائج الارتباط البسيط وجد أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين خزن المعرفة وكل مؤشرات إدارة الاداء مجتمعة وبمعاملات ارتباط تراوحت بين (0.33) و (0.42)، وأظهرت هذه العلاقة أن خزن المعرفة تعد بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة .

في حين يشير الجدول (7) أيضاً إلى وجود علاقات ارتباط معنوية بين ابعاد نشر المعرفة، والتغذية العكسية على حين نجد انها كانت اقل ارتباطا وغير معنوية بشأن المؤشرات (تخطيط الاداء، تقويم الاداء)، اذبلغ معامل الارتباط (0.22)، (0.28) على التوالي، وهذا يفسر لنا ان عملية نشر المعرفة على وفق السياقات المحددة للتغذية العكسية لرؤساء الاقسام لانها مرتبطة بقرارات الإدارة بإذ ان تخطيط الاداء لم يأخذ مداه الفعلي في تأثير علاقة الارتباط، وكذلك الشأن بالنسبة لتقويم الاداء، اذ ان تقويم الاداء يجسد حالة التواصل الفردي وعلى نحو يكشف الجهود،فليس من الصعب ان توجد علاقة بين تقويم الاداء وبين نشر المعرفة لان الانطباع الذي يوفره تقويم الاداء غير ماتقصح عنه عملية نشر المعرفة لذا جاءت العلاقة غير معنوية .

ويتضح من الجدول (7) أيضاً أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين تطبيق المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء جميعها وهذا يفسر لنا ان دور عملية التطبيق في تعزيز إدارة الاداء من خلال مؤشرات في تحديد وتعريف مسؤوليات وصلاحيات وواجبات كل وظيفة ومقابلتها بالمهارات والقدرات الضرورية لاداء العمل من خلال التقويم الفاعل للاداء .
وبناء على ما تقدم من نتائج علاقات الارتباط نتوصل إلى قبول الفرضية الأولى وفي حدود مجتمعنا البحثي التي مفادها ، " هناك علاقة ارتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء".

جدول (7)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء

المؤشر الكلي	تطبيق المعرفة	نشر المعرفة	خزن المعرفة	توليد المعرفة	عمليات إدارة المعرفة مؤشرات إدارة الاداء
0.36*	0.69*	0.22	0.33*	0.18	تخطيط الاداء
0.32*	0.33*	0.28	0.42*	0.39*	تقويم الاداء
0.46*	0.41*	0.48*	0.37*	0.57*	التغذية العكسية

P * 0.05 N = 33 درجتا الحرية (4.28)

3_3_2: تحليل علاقات التأثير بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء

اتضح من معطيات الجدول (8) وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء مجتمعة، إذ تؤثر العوامل معنوياً في تخطيط الاداء، ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة (3.14) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية وبدرجتي حرية (4.28) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R^2) * على أن (0.33) من التباين في قدرة المبحوثين على التكيف مع هذا المتغير في هذه الأبعاد، ويتطلب من رؤساء الاقسام امتلاك خبرة ومهارات لإدارة المعرفة، ومن متابعة معاملات (B) ** واختبار (T) لها تبين أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في بعد تطبيق المعرفة (4.98) وبدرجة (T) المحسوبة التي بلغت * (6.11)، وهي قيمة معنوية، مما يدل على أن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وتعني استخدام المعرفة من قبل رؤساء الاقسام في الوقت المناسب ولتوظيفها في وضع الخطط وتطويرها، كما تؤثر عمليات إدارة المعرفة في تقويم الاداء، وتدعم ذلك قيمة تغير (F) المحسوبة (2.93)، وهي أعلى من

جدول (8)
تأثير عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء

F المجدولة	F المحسوبة	R ²	تطبيق المعرفة B4	نشر المعرفة B3	خزن المعرفة B2	توليد المعرفة B1	المتغيرات المستقلة المتغيرات المعتمدة
2.69	3.14*	0.33	4.98 (6.11)*	4.28 (4.43)	4.55 (7.03)	4.25 (4.36)	تخطيط الاداء
2.69	2.93*	0.59	4.58 (8.51)	4.65 (5.31)*	4.20 (7.17)*	5.19 (7.14)*	تقويم الاداء
2.69	2.90*	0.62	5.07 (9.27)*	4.56 (6.50)*	4.88 (6.00)	4.55 (5.62)*	التغذية العكسية

* (قيمة T المجدولة = 2.67) D.f = (4.28) P* 0.05 N =33

قيمتها الجدولية ويفسر تباينها معامل التحديد (R^2) جزئياً بمقدار (0.59)، ويستدل من معاملات واختبار T لها على أن أعلى تأثير وبإسهام قدره (4.65) وبدلالة (T) المحسوبة * (5.31) التي هي قيم معنوية، وتعكس هذه النتيجة تأثير توزيع المعرفة على تقويم الاداء من خلال تمييز المديرين لنقاط ضعف العاملين والامكانات وحاجة التدريب وكذلك مناقشة المهارات التي يحتاجونها للتطوير واحداث خطط التطوير من اجل ضمان وصول المعرفة الى الافراد الباحثين عنها، كما تشير نتائج الانحدار المتعدد التي أوضحها الجدول (8) إلى وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في مؤشرات إدارة الاداء، إذ ظهر وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في التغذية العكسية تدعمه قيمة (F) المحسوبة (2.90)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية ودرجتي حرية (4.28)، ويستدل من قيمة معامل التحديد R^2 على أن (0.62) من التباين في قدرة عمليات إدارة المعرفة بإسهام التغذية العكسية في تزويد رؤساء الاقسام بالمعلومات عن ادائهم من اجل تشجيعهم على فهم مقاييس الاداء من اجل تطوير خططهم. تفسرها عمليات إدارة المعرفة ومن متابعة معاملات B واختبار (T) لها تبين أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في خزن المعرفة وبنسبة (4.88) وبلغت قيمة (T) المحسوبة (6.00)، وهي قيمة معنوية أيضاً، بموجب ما تقدم من نتائج تحليل الارتباط والانحدار المتعدد للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء تتحقق الفرضية الثانية التي مفادها : "هناك تأثير بين ابعاد عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات إدارة الاداء " .

رابعا : الاستنتاجات والمقترحات

1-4: الاستنتاجات

1. اظهرت نتائج البحث الميدانية أن هناك اهتماما جديا بموضوع عمليات إدارة المعرفة، وذلك من خلال المتغيرات المعبرة عنها، هذا ما أفصحت عنه اجابات المبحوثين، اذ نجد ان عملية توليد المعرفة شكلت محورا فاعلا لديهم، في ظل سعيهم للاحتفاظ بها والافادة من معطياتها وفي ذلك اشارة الى امكان العمل بفكرة استرجاعها التي تعكس حالة من التفاعل ومن بيان مستويات ردود الفعل التي تعكس توجهات عدة يمكن ان تكون سبيلا لاكتشاف العديد من الكوامن المنظمة، وهذا ماتجلى في اجابات رؤساء الاقسام، مما يدعم عملية نشر المعرفة ووصولها في الوقت المحدد، الامر الذي يؤشر تعزيز عملية تطبيق المعرفة لدى رؤساء الاقسام، وما يدعم ذلك سعيهم للتطبيق الكفوء والتنفيذ الدقيق، وفي ذلك منحى ايجابي ومؤشر فعلي للاخذ بعمليات إدارة المعرفة من المبحوثين .
2. هناك توجه ايجابي لدى رؤساء الاقسام بشأن التغذية العكسية وماتحققه من تفاعل وحوار بناء بين العاملين والإدارة فيما يخص اداءهم واليات تحسينه، وهذا مؤشر على ان للتغذية العكسية تأثيراً في اتجاهات العاملين وتوفر الشعور بالانجاز ورفع معنويات اعضاء فريق العمل .
3. اقرت نتائج البحث التحليلية ان هناك علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات عمليات إدارة المعرفة مجتمعة ومؤشرات إدارة الاداء، الأمر الذي يفصح لنا عن امتدادات وتأثيرات عمليات إدارة المعرفة في إدارة الاداء، ولما كانت إدارة الاداء الغاية المتوخاة للمبحوثين، عليه تجلت هذه العلاقة وبوجهها الصحيح (أي ارتباط إدارة الاداء بطبيعة عمليات إدارة المعرفة).
4. اتضح من نتائج البحث ان هناك علاقات تأثير معنوية للمتغيرات المستقلة والمتمثلة بعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في مؤشرات إدارة الاداء، مما يسهم ويشجع رؤساء الاقسام على تعزيز قدراتهم في تخطيط الاداء وتقويم اداء العاملين وتنمية روح التعاون بينهم من خلال توليد افكار جديدة تجعل بالامكان بناء قاعدة متينة تستند اليها في عملية الخزن والتوزيع والتطبيق الكفوء .

2-4 : المقترحات

1. اقرار حالة التواصل والتفاعل بين أطراف العمل بهدف حث الازدهان وبناء التصورات وعلى نحو يفضي بالقيادات الادارية الى طرح المخزونات المتراكمة لديها من المعرفة سعيا لتأمين مؤشرات إدارة الاداء وبمداها الصحيح .
2. تهيئة اجواء العمل الايجابية بين القيادات الادارية والعاملين وبما يقود تلك القيادات الى ان توجد بعباءاتها في ميدان العمل مع الاخذ بنظر الاعتبار العوامل المعرفية ورؤساء الاقسام يجودون باسهاماتهم بهدف الوصول الى تطبيق المعرفة لخدمة إدارة الاداء .
3. العمل بفكرة التغذية العكسية وعدها احد القنوات الرئيسية لكسب المعلومات ومن ثم السبيل الافضل لانتقاء البدائل في مجال القرارات.
4. العمل على تأمين مناخ منظمي يجسد حالة التوافق بين اهداف العاملين والمنظمات التي ينتمون اليها سعيا لاقرار المشاركة في المعارف والخبرات وتمهيدا لتوليد نتاجات فكرية متميزة.
5. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بتطبيق مؤشرات إدارة الاداء ضمنا لتحقيق الفاعلية في تطوير قدرات العاملين .
6. اعطاء الفرصة للقيادات الادارية لممارسة دورها بشأن تحديد معايير تقويم الاداء وبمداها الموضوعي .

المصادر العربية :

1. الخيرو، قتيبة صبحي، احمد وجمال، سحر، (2004) " أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الادارية"، دراسة تحليلية لعينة من القادة الاداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية، المؤتمر السنوي الرابع لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة، الاردن.
2. درة، عبد الباري، ابراهيم، 2003، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات :الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الاداريه، القاهرة.
3. رشيد، مازن فارس، 2001، إدارة الموارد البشرية:الاسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الرياض.
4. زويلف، مهدي حسن، 2003، إدارة الافراد، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
5. السلطان، فهد صالح، 1990، من الإدارة بالاهداف الى إدارة الاداء والسلوك، المجلة العربية للإدارة، المجلد 14، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الادارية، الاردن.
6. السلمي، علي، 2001، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
7. شوارتز، اندرواي، 2001، إدارة الاداء: دليل النجاح في العمل، ط1، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.
8. الصرن، رعد حسن، 2002، صناعة التنمية الادارية في القرن الحادي والعشرين، سلسلة الرضا للتنمية الادارية، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا.
9. العتيبي، صبحي، 2002، تطور الفكر والأنشطة الادارية، ط1، دار الحامد، عمان.
10. الكبيسي، صلاح الدين، (2005)، إدارة المعرفة، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية
11. المعاضيدي، محمد عصام احمد، (2005) " أثر اخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة" دراسة لأراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
12. نجم، نجم عبود، (2004)، " إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، عمان، الاردن: مؤسسة الوراق.

المصادر الأجنبية:

1. ArMssrong, Michael, 2002, performance management: Key strategies and practical Guidelines, 2nd, Ed., koganpage Limited, U.K.
2. Brumback, Gary B., & Mcfee, Thomas S., 1982, From MBO To MBR, Journal of public Administration Review, vol, 42. No. 4.
3. Choen, w. m. & Levinthal, D. A. (1990), " Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation, administrative science Quarterly, vol. 35
4. Evans, Nancie Jeannette, 1996, performance management systems As An Enabler Or Inhibitor To Learning In organizations, Dissertation For Arts Degree MSc., University of Toronto, Canada.
5. Gillespie, John, 2006, policing performance management systems: Identifying key design elements within a new, public management context, Dissertation for public Administration Degree MSc. Library of Australian, school of Business management Cowan University.
6. Grey, Denham (2002), The Knowledge Management, from "KM from Archives – The Early Days" { [http:// www.kmforum.org](http://www.kmforum.org) } .
7. Heisig, p. l vorbeck, J. (2000) , Benchmarking survey Results, in : K . Mertins, P. Heisig & J. vorbeck (2001), knowledge best practices in Europe spring verlay Berlin, heidelberg, Germany.
8. Jones, Alexandra Whittington, 2005, The Development and Implementation of A performance management system: A case study, Dissertation for Business Administration Degree MSc., Rhodes Investee Business school Rhodes University.
9. Kirk Patrick, Donald 2., 2006, Improving Employee performance Through Appraisal and coaching, 2nd, ED, American management Association, Amacom Books, New York. USA.
10. Kumar, DSP Dev, 2005, performance Appraisal: The Importance of Rater Training, journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia police college , NO. 4.
11. London, Manuel, 2003, Job feed back: Giving, seeking, and Using feed back for performance Improvement 2nd, ed., Lawrence Erlbaum Associates, Inc., London.
12. Lucas, Rosemary & Lupton, Ben & Mathieson , Hamish, 2006, Human Resource Management in an International context, published by the CIPD , U.K.

13. Mackintosh, Allan, 2004, Uncovering the secrets to Effective performance management.
14. Macintosh, Ann (1999), knowledge management [available at <http://www.aiai.ed.uk/kaminks.htm>
15. martins, Heisig,P. & vorbeck , J (2001), "Knowledge management: best practices in Europe, Sringer – verlag berlin Heidelberg
16. Melo, Henrique Rodrigues de,2001, managing Individual performance:The Missing Link to Organizational Success, Cultural and organizational Issues for the Brazilian Government,Based On Acase study of the British senior civil service,Dissertation for Business Administration Degree MSc., School of public policy, University of Birmingham.
17. Noe.Raymond A.&Hollenbeck,John R.&Gerhart,Barry&Wright Patrick M.,2003, Human Resource management:Gaining A competitive Advantage, McGram_Hill companies,Inc.
18. Saffady, William (2000), Knowledge Management, Information Management Journal, vol.34. issu. 3.
19. Smith,pc.&Goddarel,M.,2002, performance management and operational Research:amarriage made hn heaven?,Journal of the operational Research society, vol. 53,No.4.
20. Stair, Ralph M. & Reynolds, George W. (2003),principles of information system " A Managerial Approach" 6th Ed , Copyright Course Technology, A Division of Thomson Learning, Inc, Canada.
21. Teubes, Susanna Wilhelmina, 2002, The Effect of ATraining programnce On The Attitude of managers Towards performance managemente ,Dissertation for Art Degree MSc., University of south Africa.
22. Turban, E. Kelly, R.E.Potter (2001), Introduction to information technology, John Wiley &sons, inc, USA
- 23.Wenig, R. Gregory (2002), the knowledge management forum "KM forum Archives – The Early Days". [available at <http://www.kmforum.org>
24. Warren, Paul & Davies, Grohan (2000), Knowledge Management, May – June, vol. 43, Issue. 3.