

جامعة الإسراء

نموذج تفويض

أنا عبد الرحيم خالد الحلايبة أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو
المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع:
التاريخ: 2/8/2021

Authorization form

I'm Abdul Rahim Khaled Al-Halaybeh , Authorize Isra university to
supply copies of my thesis/dissertation to libraries or establishment or
individuals on request.

Signature:
.....

Date: 2/8/2021



جامعة الإسراء
ISRA UNIVERSITY

أثر مساهمة ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية

**أعدت من قبل
عبد الرحيم خالد الحلايبة**

**أشرف عليها
الاستاذ الدكتور بلال خلف السكارنة**

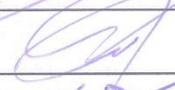
**قدمت هذه الرسالة إلى كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الاعمال**

آب 2021

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " أثر مساهمة إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية"

وقد أجازت بتاريخ ٢٦/٨/٢٠٢١

التوقيع	الصفة	أعضاء لجنة المناقشة
	مشرفاً ورئيساً	أ. د. بلال خلف السكارنه
	مناقشاً داخلياً	د. محمد سلامة المهيرة
	مناقشاً خارجياً	د. عبد الله مشعل عبيدات

إقرار السلامة اللغوية

لقد قمت بمراجعة رسالة الطالب عبد الرحيم خالد الحلايبة وعنوانها : أثر مساهمة ادارة المعرفه

على الاداء التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية " حتى أصبحت سليمة من الناحية اللغوية

الشكر والتقدير

أحمد المولى عز وجل الذي أكرمني بإظهار هذه الدراسة إلى حيز الوجود وبهذه المناسبة لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور بلال السكارنة والذي كان لتوجيهاته وآرائه وأشرافه على رسالتي كان له الدور الأكبر في إخراج هذا الجهد إلى حيز الوجود.

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر لجامعة الاسراء الخاصة وأخص بالذكر أساتذة كلية الأعمال لما بذلوه من جهد لوصولي إلى هذه الدرجة من العلم والمعرفة.

الإهداء

الحمد لله رب العالمين أهل المجد والثناء، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فإنني أشكر الله العلي القدير أولاً وأخيراً على توفيقه بإتمام هذه الرسالة، الله عز وجل أحق
بالشكر والثناء وأولى بهما، فالحمد لله الذي وفقني بإنجاز هذا العمل المتواضع فان أصبت فمن الله
وان أخطأت فمن نفسي، وما توفيقني إلا من الله تعالى

والى كل من ساندني ودعمني أثناء فترة دراستي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	قرار لجنة المناقشة	
ب	الاهداء	
ج	الشكر والتقدير	
هـ	قائمة المحتويات	
ز	قائمة الجداول	
ح	قائمة الأشكال	
ح	قائمة الملاحق	
ط	الملخص باللغة العربية	
ك	الملخص باللغة الانجليزية	
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها		
2	المقدمة	1-1
3	مشكلة الدراسة	2-1
4	اسئلة الدراسة	3-1
4	اهداف الدراسة	4-1
5	اهمية الدراسة	5-1
6	فرضيات الدراسة	6-1
7	أنموذج الدراسة	7-1
8	التعريفات الاصطلاحية والإجرائية	8-1
9	متغيرات الدراسة	9-1
10	حدود الدراسة	10-1
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
12	مقدمة	1-2
13	الإطار النظري للدراسة	2-2
47	الدراسات السابقة	3-2
57	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	4-2
الفصل الثالث: (الطريقة والإجراء)		
59	مقدمة الفصل الثالث	1-3
59	منهج الدراسة	2-3

59	مجتمع الدراسة وعينة الدراسة	3-3
61	اساليب جمع البيانات	4-3
63	اداة الدراسة	6-3
64	أساليب تحليل البيانات	7-3
الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة		
67	خصائص عينة الدراسة	1-4
69	تحليل أسئلة وفقرات أداة الدراسة	2-4
78	اختبار الفرضيات	3-4
الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة		
85	مناقشة النتائج	1-5
89	التوصيات	2-5
90	المراجع	
98	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	عناصر متغيرات الدراسات السابقة	1
60	توزيع مجتمع الدراسة وعينتها	2
62	وفق مقياس ليكرت الخماسي	3
63	معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ الفا للاستبانة بمجالاتها	4
67	وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية	5
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التسويق الداخلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	6
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مشاركة المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	7
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توليد المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	8
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	9
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاداء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	10

74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاداء التشغيلي مرتبة تتازلياً حسب المتوسطات الحسابية	11
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاداء التسويقي مرتبة تتازلياً حسب المتوسطات الحسابية	12
78	تحليل الإنحدار المتعدد ادارة لمعرفة (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة)، على الاداء التنظيمي كالمتغير التابع بأبعاده (الاداء التشغيلي ، الاداء التسويقي) لدى البنوك التجارية الاردنية	13
80	تحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة هل يوجد أثر مساهمة ادارة المعرفة بأبعاده مجتمعةً على الاداء التشغيلي لدى البنوك التجارية الاردنية	14
82	تحليل الأنحدار المتعدد لمعرفة هل يوجد أثر مساهمة ادارة المعرفة بأبعاده مجتمعةً على الاداء التسويقي لدى البنوك التجارية في الاردن	15

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
7	أنموذج الدراسة
28	ادارة المعرفة واثارها

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	ت
98	الإستبانة بصيغتها النهائية	1
105	أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة	2

أثر مساهمة ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية

أعدت من قبل

عبد الرحيم خالد الحلايية

إشراف عليها

الاستاذ الدكتور بلال خلف السكارنة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى أثر مساهمة ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتصنيفها، اذ تم تصميم أداة الدراسة والتي تمثلت في الإستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، ومن ثم تحليلها عبر برنامج الحزمة الاحصائية وتحدّد مُجتمع الدراسة البنوك التجارية الاردنية، حيث تمثلت مجتمع الدراسة من خلال عينة عشوائية من العاملين في البنوك التجارية (2) بنك البالغ عددهم (283) موظفا. وظهرت بوجود المشاركة المعرفة والتي تنص على "السياسة العامة للبنك تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها، تهتم البنوك بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة." كما اظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى ($\alpha=0.05$) لمساهمة ادارة المعرفة بأبعاده (تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة، توليد المعرفة)على الاداء التشغيلي لدى البنوك التجارية الاردنية ، حيث أوصت الدراسة ضرورة الإهتمام بتطبيق إدارة المعرفة لتعزيز التميز في أداء المنظمة ، وبضرورة إختيار الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة ، و القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات أي مراعاة العنصر البشري عند الاختيار و التعيين من حيث

التخصص و المؤهلات لأن كفاءة المنظمات تعتمد بشكل كبير على الإستثمار في العنصر

البشري .

الكلمات المفتاحية : ادارة المعرفة ، الاداء ، التنظيمي ، البنوك التجارية

The impact of the contribution of knowledge management on organizational performance in Jordanian commercial banks

Prepared by:

Abdul Rahim Khaled Al-Halaybeh

Supervised by:

Prof. Bilal Khalf Sakarneh

ABSTRACT

This study aimed to identify the impact of the contribution of knowledge management on organizational performance in Jordanian commercial banks. The study population was determined by the Jordanian commercial banks, where the study population was represented by a random sample of employees in commercial banks (2) bank, totaling 283 employees. And she showed the existence of knowledge sharing, which states, "The general policy of the bank encourages employees to present their new ideas related to its activities. Banks are interested in transferring knowledge related to their activities from multiple sources to their different units." The results also showed a statistically significant effect at the level ($\alpha = 0.05$) of the contribution of knowledge management in its dimensions (knowledge application, knowledge sharing, knowledge generation) on the operational performance of Jordanian commercial banks, where the study recommended the need to pay attention to the application of knowledge management to enhance excellence in the performance of the organization. And the need to select qualified and trained human cadres, capable of using information technology, that is, taking into account the human element when selecting and appointing in terms of specialization and qualifications because the efficiency of organizations depends largely on investment in the human element.

Keywords: knowledge management, performance, organizational, commercial banks

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

(1 . 1): المقدمة

(2 . 1): مشكلة الدراسة

(3 . 1): أسئلة الدراسة

(4 . 1): أهمية الدراسة

(5 . 1): اهداف الدراسة

(6 . 1): فرضيات الدراسة

(7 . 1): اختبار فرضية الدراسة

(8 . 1): محددات الدراسة

(9 . 1): مجتمع الدراسة وعينتها

(10. 1): اساليب جمع البيانات

(11. 1): التعريفات الاجرائية

(1-1) مقدمة

يشهد عصرنا الحالي ثورة معرفية هائلة اساسها وعمودها المعلومات ، حيث اصبح من يمتلك المعرفة يمتلك القوة والقدرة التنافسية والابداعية ، فخلال العقود القليلة الاخيرة اصبحت ادارة المعرفة من الموضوعات الاساسية والمركزية في الادارة على مستوى اغلب دول العالم ،وقد ساعد في ذلك ما افرزته اعولمة من فرص وما نجم عن التطور الكبير في مجال الاتصالات والشبكات وخصوصاً الانترنت .

و الاهتمام بالمعرفة و السعي إلى اكتسابها و البحث عنها يُعد قديماً لكنه يتجدد و يتعمق بتعدد الحياة و تطور أساليب التعليم. (صالح، 2012).

كما أن دخول الانترنت و ظهور ثورة تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات كان له أثر كبير على إدارة المعرفة ؛ مما أوجب على المنظمات أن تعتمد و تطور نظم إدارة معرفة متطورة و متقدمة لتواكب التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة ، و التي تتطلب من المنظمة إعادة النظر بالتركيبة المعيارية و المعرفية لقدرات مواردها البشرية لتتناسب مع المتطلبات البيئية المختلفة .

و بالتالي سينعكس هذا بتحسين ملحوظ في أدائها ؛ فإدارة المعرفة تشكل عنصراً ضرورياً لبقاء المنظمة و تفوقها و تطوير أدائها و تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

حيث ان نظام الاتصالات الحديث بما يحويه من تكنولوجيا متقدمة ادى الى الانتشار الواسع والفهم الكبير لحاجات الزبائن وصارت منظمات الاعمال تركز بصورة كبيرة على بناء هيكلية تنافسية لاصول راس المال الفكري Intellectual Capital، الذي اصبح راس سلاحاً تنافسياً فاعلاً في ظل العولمة ، و اوضحت امعرفة من اكثر العوامل اهمية بين عوامل الانتاج الاخرى ، ومع تزايد الضغوطات الناجمة عن العولمة والتطورات على كافة الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والسياسية

وجدت المنظمات نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب تطوير أدائها التنظيمي بحيث تستطيع تحقيق تميز مؤسسي قادر على إثبات وجودها في عالم الأعمال المليء بالمتغيرات السريعة، ولهذا جاء الإهتمام بموضوع التميز التنظيمي لدى المنظمات من خلال إدراكها بضرورة المنافسة والحصول على موارد وقدرات فريدة ونادرة تجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية، ومن أهم هذه الموارد هو المورد البشري في المنظمة. ولذلك تأتي هذه الدراسة لتوضح اثر مساهمة ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية

(2-1) مشكلة الدراسة

تسعى جميع المنظمات بما تملكه من الموارد الإستراتيجية وأهمها ادارة المعرفة إلى خلق قيمة مُضافة تميز الشركات عن غيرها لأن الإرتقاء بمستويات الأداء أصبح عاملاً مهمًا لمواجهة مرحلة المنافسة الجديدة في السوق المحلي والعالمي . لذا استدعى وجود نظام ادارة المعرفة يضمن ضبط ومتابعة العاملين وتطويرهم خاصة في لحظة الإنحرافات الجوهرية التي قد تنعكس سلباً على المنظمة.

يتضح للباحث أن هناك عددا من المظاهر تشير إلى أن هناك مشاكل تعاني منها البنوك محل الدراسة , وتتمثل في عدم إهتمام البنوك بإدارة المعرفة من حيث عدم قدرتها على تشخيص المعرفة , وإكتسابها , وتوليدها , ونقلها والتشارك فيها بين العاملين , وكذلك عدم توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة , الأمر الذي يؤثر سلبا على عمليات الاداء التنظيمي , والذي يضمن إنتقال المعارف من الذين يمتلكونها إلى الذين لا يمتلكونها ويضمن إنتقال هذه المعارف إلى المنظمة وبدونه تصبح الشركة منقادمة ومتهالكة.

وقد قام الباحث بزيارة استطلاعية إلى البنوك التجارية الأردنية والتي تُعتبر من الشركات المتميزة التي تهتم بعنصر المورد البشري وادارة المعرفة والتي تبين أنها تعمل ضمن نظام ادارة

المعرفة مُتطوّر يعمل على مراقبة وتحسين أداء مُوظفّيها وتطويرهم لهذا كَأَن الغرض من هذه الدراسة هو التّعرف إلى أثر مساهمة ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية.

(3-1) اسئلة الدراسة.

في ضوء ما جاء في مشكلة الدراسة يمكن تلخيص اسئلة الدراسة الرئيسة :

السؤال الرئيس الأول:

ما أثر ادارة المعرفة كالمغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة)، على الاداء التنظيمي كالمغير التابع بأبعاده (الاداء التشغيلي ، الاداء التسويقي) في البنوك التجارية ؟

وتتبع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: ما أثر ادارة المعرفة على الاداء التسويقي في البنوك التجارية الاردنية ؟

السؤال الفرعي الثاني: ما أثر ادارة المعرفة على الاداء التشغيلي في البنوك التجارية الاردنية ؟

(4-1) أهداف الدراسة.

تكمن اهداف البحث في النقاط الآتية:-

1. التعرف على ادارة المعرفة بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة) في

البنوك التجارية الاردنية .

2. التعرف على الاداء التنظيمي بأبعاده (الاداء التسويقي ، الاداء التشغيلي) في البنوك

التجارية الاردنية.

3. التعرف على ادارة المعرفة بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة)، و

الاداء التنظيمي بأبعاده (الاداء التشغيلي ، الاداء التسويقي) في البنوك التجارية الاردنية

4. تقديم التوصيات والاقتراحات بخصوص الدراسات المستقبلية لدراسة المعرفة والاداء التنظيمي

(5-1) أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها لإحدى ركائز التطور في منظمات ومؤسسات الاعمال ، وهو مساهمة إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية في مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في مؤسسات الأعمال. بيئة محلية ودولية معقدة. كما تكمن أهمية الدراسة الى فرعين الأهمية النظرية والأهمية العملية :

كما تكمن الأهمية النظرية للدراسة في البحث في فاعلية نظام إدارة المعرفة للعاملين والذي يُحقّق الإستفادة القصوى من أداء الموارد البشرية للوصول إلى الأداء الأمثل لتعزيز الميزة التنافسية بين المنظمات .

وتظهر الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال توفير توصيات ومقترحات قد تساعد في زيادة فاعلية نظام إدارة الأداء لدى البنوك التجارية . يأمل الباحث في أن تُساهم هذه الدراسة في بيان أهمية نظام إدارة المعرفة في البنوك التجارية ومدى تأثير ذلك على أداء المنظمة ككل وصولاً لتحقيق التميّز. ويأمل الباحث في أن تستفيد البنوك التجارية الاردنية من نتائج الدراسة في عملية التطوير المستمر لنظام إدارة المعرفة .

(6-1) فرضيات الدراسة :

استنادا الى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى: H1:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لادارة المعرفة كالمتغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة), على الاداء التنظيمي كالمتغير التابع بأبعاده (الاداء التشغيلي ، الاداء التسويقي) في البنوك التجارية وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى: H1-1:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لادارة المعرفة كالمتغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة), على الاداء التشغيلي في البنوك التجارية الاردنية .

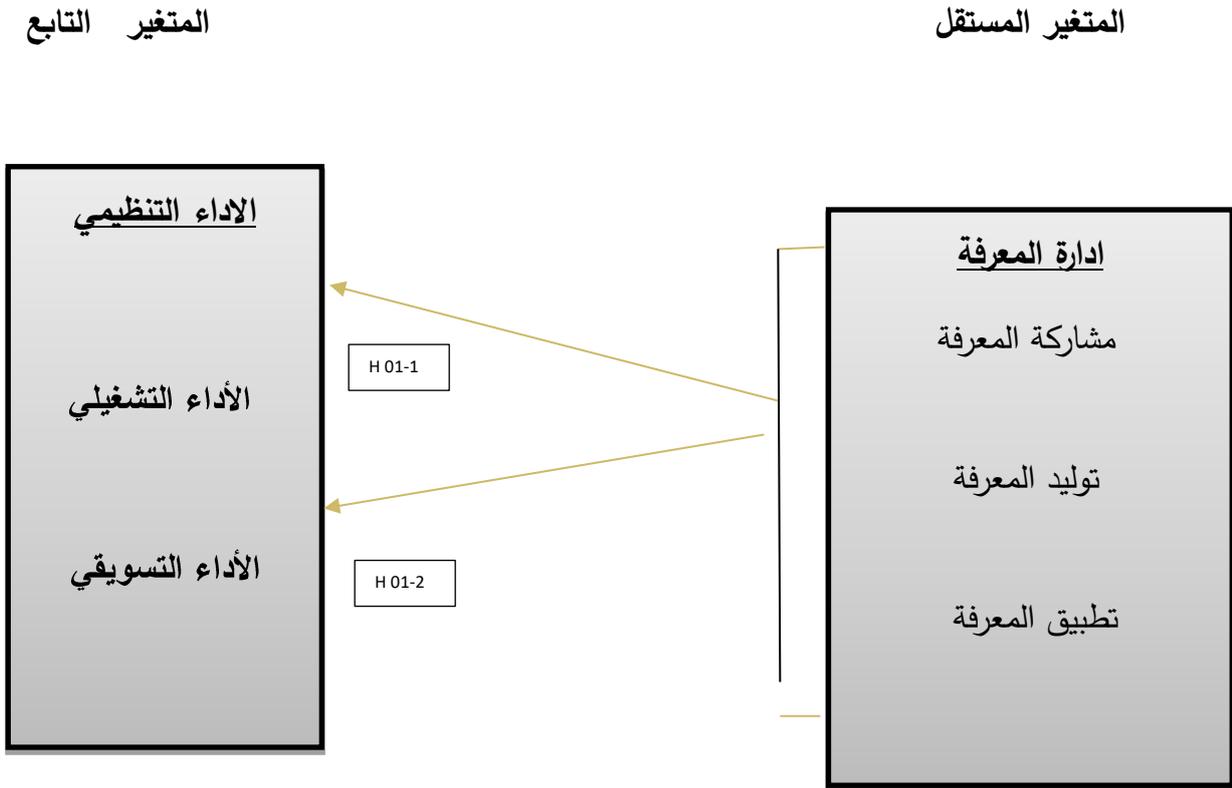
الفرضية الفرعية الثانية: H1-2:

يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0.05$) لادارة المعرفة كالمتغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة), على الاداء التسويقي في البنوك التجارية الاردنية .

7-1) نموذج الدراسة:

يتضمن نموذج الدراسة تفصيلا هيكليا لمتغيرات الدراسة، والتي تتسجم مع أهداف الدراسة وفرضياتها، حيث تضمن ادارة المعرفة كمتغير مستقل، والاداء التنظيمي كمتغير تابع وكما هو

موضح في الشكل التالي رقم (1)



الشكل (1-1)

نموذج الدراسة من اعداد الباحث

جدول (1) مراجع عناصر المتغيرات

ت	متغير الدراسة	المراجع
1	ادارة المعرفة	(الياسري و العامري ،2020) (قاسمي، 2019)
2	الاداء التنظيمي	كليناجر (2017) Dessler (2020) العمري (2017)

(1-8) التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

ادارة المعرفة : هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي.

مشاركة المعرفة : تشكل موجودات قيمه غير ملموسة لخلق المزايا التنافسية وحفظها. ويتم دعم أنشطة مشاركة المعرفة عموماً عن طريق نظم إدارة المعرفة .

توليد المعرفة : هي قدرة فريق المعرفة في المؤسسة على استخدام تكنولوجيا المعرفة لتنفيذ عملية توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها لتحقيقها.

تطبيق المعرفة : وهي تلك العملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة من أجل التوصل لأفضل الممارسات.

الأداء التشغيلي : هي قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى منتجات وخدمات تامة وبما يلبي

حاجات العملاء في البنوك التجارية الاردنية.

الأداء التسويقي : قدرة المنظمة على تلبية حاجات العملاء وتوفير منتجاتها بالكمية والوقت والجودة

المناسبة في البنوك التجارية الاردنية.

Measuring Variables (9-1) قياس متغيرات الدراسة

تم قياس المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة من خلال الاستبانة التي تم إعدادها وتوجيهها

للعاملين في البنوك التجارية الاردنية ، (البنك العربي ، بنك الاردن ، بنك الاتحاد) وفي مختلف

المستويات الادارية ، حيث ستتضمن أداة الدراسة عدد من الفقرات لقياس ابعاد ادارة المعرفة

(المتغير المستقل)، التي تتمثل في (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة) كما

تضمنت أداة الدراسة عدد من الفقرات لقياس الاداء التنظيمي (المتغير التابع) والتي تتمثل في:

(الاداء التشغيلي، الاداء التسويقي) ، وتكون جميع فقرات الاستبانة من النوع المغلق وذلك وفقا

لمقياس ليكرت الخماسي (Five Scale Likert).

(10-1) حدود الدراسة الحالية إلى:

تتقسم حدود الدراسة الى ثلاثة اجزاء هي:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة ،(البنك العربي ، بنك الاردن ، بنك الاتحاد)

الحدود الزمنية: للفترة (2021)

الحدود العلمية: ركزت هذه الدراسة على ثلاثة ابعاد فقط لادارة المعرفة هي: (مشاركة المعرفة ،

توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة) كما تناولت بعدين فقط لاداء التنظيمي هي (الاداء التشغيلي ،

والاداء التسويقي) وسوف تقوم هذه الدراسة بتجاهل العديد من المتغيرات الاخرى على امل التوصية

فيها للباحثين الجدد لاجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع.

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

(1 . 2): المقدمة

(2 . 2): الاطار النظري للدراسة

(3 . 3): الدراسات السابقة

(4 . 4): ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

(1-2) المقدمة

تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين تحديات كبيرة ومن بين هذه التحديات ، التغيرات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وانفتاح الأسواق العالمية وتحريرها ، والدور المتنامي لاقتصاد المعرفة ، وزيادة المنافسة ، وحركة التكامل ، والمشاريع المشتركة بين المنظمات. هذه التحديات تحتم على المؤسسات بشكل عام الاستجابة لها برؤية واضحة تمكنها من توقع المستقبل لاكتشاف واغتنام الفرص ومعرفة التهديدات والمخاطر وتجنبها ، وهذا لن يحدث إلا إذا أدارت مواردها بشكل جيد و تعزيز قدرات المؤسسات ومن خلال إضافة قيمة عالية لأعمالهم تجعلهم في المقدمة ويحققون النصر دائماً.

من بين هذه الفرص التي تبلورت في أواخر القرن العشرين فكرة التركيز على مورد المعرفة المتمثل في أصول المعرفة غير الملموسة كمورد استراتيجي يجب أن يعطى الأهمية التي يستحقها إلى الحد الذي لا يقل اهتمامه بالأصول الملموسة.

(2-2) الاطار النظري للدراسة

(1-2-2) ادارة المعرفة

بالرغم من تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة التنافسية العقدين الأخيرين لا يزال هنالك جدلاً حول مفهوم إدارة المعرفة، ويمكن القول بأن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة؛ نظراً لتعدد وجهات النظر التي تناولت هذا المفهوم؛ الأمر الذي أدى إلى تعدد تعريفات إدارة المعرفة وتتنوعها ؛ مما أثار نوعاً من البلبلة غير المقصودة حول هذا المفهوم.

و يقدم (نجم، 2015) ثلاثة تعريفات لإدارة المعرفة يرى أنها شاملة لطيف التعريفات كلها التنافسية هذا المجال :

✘ إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة و تحقيق رافعتها التنافسية

الشركة. فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية و بطريقة كفؤة

لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح. إن هذا

التعريف هو المستوى الأدنى التنافسية إدارة المعرفة لأنه يعمل على استخدام الرصيد

المعرفالتنافسية (قاعدة المعرفة الصريحة) وتحقيق رافعته المتمثلة التنافسية تعدد حالات أو

مجالات إستخدام المعرفة المتاحة بدلاً من استخدامها التنافسية توليد معرفة جديدة.

✘ إن إدارة المعرفة هي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب أوالتداؤب

بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفالتنافسية أفضل مما هي عليه كبيانات

أو معلومات أو معارف منفردة.

✘ لأن إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية التنافسية الشركات

الحديثة، فإنها (أي إدارة المعرفة) لا تكتالتنافسية بما لديها من رصيدها المعرفالتنافسية ؛

بل تسعى إلى إغنائه بإنشاء المعرفة الجديدة. و وفق هذا السياق فإن إدارة المعرفة هي

العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة و إنشائها.

وهذا التعريف يمكن التعويل عليه التنافسية استخدام المعرفة بفاعلية فحسب و إنما أيضاً وبالدرجة

الأهم التأكيد على أن هدف إدارة المعرفة هو إنشاء المعرفة الجديدة.

و يعرف Wiig (حجازي، 2015 : 21) إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل و العمليات

الواضحة و المحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة ، الإيجابية منها

والسلبية التنافسية مختلف أنواع العمليات ، و إدارتها ، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة

وتعزيز إدارة الموارد البشرية ، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب التنافسية ها.

و يعرف Cross (حجازي، 2015 : 22-23) إدارة المعرفة بأنها نظام توليد عمل مزدهر

و بيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية ، والمعرفة المنظمة، و تجميعها و

استخدامهما ، و إعادة استخدامهما سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال.

و يعرف كل من Horder & Fearnley (حجازي، 2015 : 23) إدارة المعرفة بأنها استخدام

المعرفة و الخبرات و الكفايات الجمعية المتاحة داخلياً و خارجياً أمام المنظمة متى و كلما تطلب

الأمر ذلك.

و يُلاحظ أنهما اعتبرا إدارة المعرفة عملية داعمة مشابهة لإدارة الأفراد ، فهي تتضمن توليد المعرفة

، و انتزاعها ، و نقلها بشكل نظمي ، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وفائدة المنظمة

كلها.

" و يُلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة. كما يُلاحظ أن غالبية التعاريف السابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك و التعلم. وبناءً على ذلك فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيب و تقييم و تتالتنافسية ذ التغييرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف. وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال و توليد الميزة التنافسية." (حجازي، 2015).

و يرى (عليان، 2018 : 139-140) أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد، لإدارة المعرفة فلو وُضع عشرة خبراء ومختصين التنافسية مجال إدارة المعرفة التنافسية غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفاً على الأقل. و مع ذلك فقد عرّفت إدارة المعرفة بأنها ((تشير إلى الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من المواد الفكرية و المعلوماتية ، من خلال قيامها بعمليات شفافة و تكنولوجيا تتعلق بإيجاد و جمع و مشاركة و إعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة و الفعالية الفردية و التعاون التنافسية عمل المعرفة لزيادة الابتكار و اتخاذ القرار)).

و ترى (الطاهر، 2012 : 24-25) أن إدارة المعرفة تعرف بأنها العمل الذي تؤديه المنظمة من خلال المشاركة الجماعية و التفكير و بالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة وفق هذا المفهوم على أنها عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة ، و لا تُعد كذلك إلا إذا اكتُشفت و استثمرت التنافسية المؤسسة ، و تم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق.

و بالتالي ترتبط المعرفة بمصطلح رأس المال الفكري Intellectual Capital الذي يعرف بأنه القدرة العقلية و الثروة الحقيقية للشركات التي لم يبتاعها المحاسبون مثلما يبتاعون النقد والموجودات و غيرها. (الطاهر ، 2012 : 44)

و عموماً يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوالتنافسية ر المعلومات، و إتاحتها لجميع العاملين داخل المنظمةو المستالتنافسية دين من خارج المنظمة، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة التنافسية المؤسسة، و الخبرات الفردية الكامنة التنافسية عقول الموظالتنافسية ن. لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل للرأس المال الفكري ، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم التنافسية تنمية في الفرد ، و رفع كفاءة المؤسسة.

و ترتبط إدارة المعرفة بالعملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة جديدة من عناصرها الفكرية من أجل التوصل لأفضل الممارسات ، و لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع و الخلق كما تستخدم المعرفة لضمان عدم ازدواجية الجهود.

و يعرف (صالح، 2012 : 203) إدارة المعرفة نقلاً عن (الدوري وصالح / أ ، 2009 : 56) بأنها مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرالتنافسية ة للأفراد و المنظمة ، و محاولة إنتاجها أو / و اكتسابها و الحفاظ عليها و ضمان تدفقها بين التشكيلات الإدارية كافة و تحقيق أعلى مشاركة التنافسية ها، بما يساهم التنافسية تطوير قدرات و إثراء خبرات المنظمة والأفراد العاملين التنافسية ها على اتخاذ القرارات الفاعلة و الكفؤة.

و يعرفها (المعاني، 2013 : 206) بأنها قدرة فريق المعرفة التنافسية المنظمة على استخدام تكنولوجيا المعرفة للقيام بعملية توليد المعرفة و خزنها و توزيعها وتطبيقها لتحقيق الداء المتميز .

و يعرفها الباحثان بأنها عملية تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة معارف المنظمة والبحث عن معارف جديدة و توليدها و نقلها و مشاركتها و تطبيقها من أجل خلق ميزة تنافسية تؤدي لإدامة الميزة و استمرارية النجاح.

من العرض السابق نلاحظ أن هناك تعدداً التنافسية تعاريف إدارة المعرفة و أنه لا يوجد تعريف واحد و شامل و متفق عليه لإدارة المعرفة ، فهناك إختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم و محدد لإدارة المعرفة و ينظر البعض إليه على أنه يعبر عن حقل معرفالتنافسية جديد لا يزال التنافسية مرحلة التطور والاكتشاف، لذلك فإن التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد.(عليان، 2018 : 138).

" و يتضح أن هناك أكثر من تعريف لإدارة المعرفة وأن كل منها أخذ جانباً محدداً أو مجموعة من الجوانب الرئيسية لإدارة المعرفة و ذلك حسب الخلالتنافسية التي تأثر بها الكاتب و طبيعة الاستخدام المنوي ، الأمر الذي جعلها تحتوي على أبعاد تطبيقية و نظرية متعددة ، و عليه فإنه من الممكن ذكر بعض العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة كالاتي :

- 1- أنها إدارة نظامية صريحة و واضحة.
- 2- تحتوي على أنشطة و ممارسات و سياسات و برامج ترتبط بالمعرفة.
- 3- إنتاج المعرفة عن طريق توليدها و البحث عن مصادرها المختلفة.
- 4- اختيار المعرفة و تنقيحها و ترشيحها و تبويبها و تصنيفها و تنظيمها.
- 5- استخدام المعرفة و توظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها التنافسية التخطيط و اتخاذ القرارات و حل المشكلات.
- 6- نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.

7- استخدام عمليات المعرفة برسم عمليات التعلم و بناء منظومة المعرفة و التخطيط

الاستراتيجي". (عليان، 2018 : 140-141)

أهمية إدارة المعرفة :

المعرفة أصبحت مصدر مهم من مصادر الإنتاج ، و اعتبرت من نقاط القوة الاقتصادية مثلها مثل عناصر الإنتاج الأخرى (رأس المال، والأرض، والعمل، والتنظيم).

و بسبب هذه الأهمية بدأت الشركات تُدرك أهمية إيجاد نظام عمل يستطيع تحسين نوعية المعرفة ويُسهّم التنافسية زيادة دور المعرفة التنافسية التأثير التنافسية مستوى الإنتاجية و الفي التنافسية المنظمات من أجل زيادة الربحية و لتضمن المنظمات البقاء و الاستمرار و التجاوب السريع مع البيئة غير المستقرة.

بالإضافة لذلك بدأت المنظمات التنافسية الاهتمام بالانخراط التنافسية نماذج جديدة مثل نموذج اقتصاد المعرفة Knowledge Economy الذي يعرف بأنه الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة ، و المشاركة التنافسية ها واستخدامها ، وتوظيفها ، وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الإفادة من الخدمات المعلوماتية الثرية، والتطبيقات التكنولوجية المتطورة ، واستخدام العقل البشري ك رأس للمال ، وتوظيف البحث العلمي ، لإحداث مجموعة من التغييرات الاستراتيجية التنافسية طبيعة المحيط الاقتصادي و تنظيمه ليصبح أكثر استجابةً وانسجاماً مع مجموعة من التحديات والمفاهيم الجديدة مثل العولمة ، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وعالمية المعرفة ، والتنمية المستدامة بمفهومها الشمولي التكاملية. (الطاهر، 2012 : 271).

و يعرف (نجم، 2015) اقتصاد المعرفة بأنهاالاقتصاد الذي يُنشئ الثروة من خلال عمليات و خدمات المعرفة التنافسية القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية و اللاملموسة و وفق خصائص و قواعد جديدة.

و يقول طافش (عليان، 2018) : أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي ينتج عن تقدم المعلومات بعد العصر الصناعي.

و هو فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية يقوم على فهم جديد لدور المعرفة و رأس المال البشري التنافسية تطور الاقتصاد و تقدم المجتمع. و هو الاقتصاد الذي تحقق التنافسية ه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة.

أما الاقتصاد المبني على المعرفة Knowledge Based Economy فهو الاقتصاد الذي تلعب التنافسية ه المعرفة دوراً التنافسية خلق الثروة.

و استخدمت تسميات كثيرة للتعبير عن هذا المفهوم مثل: اقتصاد المعلومات ، واقتصاد الانترنت و الاقتصاد الرقمي ، و الاقتصاد السبراني ، و الاقتصاد الافتراضي ، و الاقتصاد الالكتروني واقتصاد الويب ، و الاقتصاد الشبكي ، و اقتصاد اللاملموسات ، و اقتصاد الخبرة ، و حتى اقتصاد الانتباه (و هو الذي نشأ تحت تأثير المعرفة و المعلومات).

و كل هذه التسميات إنما تشير إلى اقتصاد المعرفة و التنافسية الغالب تستخدم بطريقة متبادلة .Interchangeable

و التنافسية كل هذا فإن اقتصاد المعرفة يعني التحول التنافسية مركز الثقل من المواد الأولية و المعدات الرأسمالية إلى التركيز على المعلومات و المعرفة و مراكز التعليم و البحث و صناعات الدماغ البشري Man-Made Brain . (نجم، 2015 : 186-187) .

و هذا المفهوم يعني التحول من اقتصاد و مجتمع صناعي تقليدي إلى اقتصاد حديث معرالتنافسية حيث المعلومات أكثر اتساعاً و تنوعاً و تشكل القوة الدافعة و المسيطرة.

و هو مفهوم جديد و ذو طابع خاص ، يستمد خصوصيته من اعتبارات الماضي و الحاضر و من خصوصية دوره التنافسية المستقبل.

علماً بأن اقتصاد المعرفة له متطلبات و عوامل أساسية تدعمه مثل وجود بنية تحتية من الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات و الشبكات ، و وجود بيئة تنافسية صحية ، بالإضافة إلى أهمية وجود أطر تشريعية ، و قانونية ، و إدارية ، و سياسية لزيادة الإنتاجية و النمو.

و كلما استطاعت المنظمات توالتنافسية ر بيئة مُحفزة و داعمة للمعرفة و للنشاط المعرالتنافسية كلما استطاعت أن تُسهم التنافسية بناء اقتصاد المعرفة المتميز. (الطاهر ، 2012 : 25-26).

و لقد ترافق صعود اقتصاد المعرفة مع تطور كبير التنافسية التكنولوجياتالرقمية و الشبكية والاتصالات عن بعد و الموجة الخلوية مما أعطى لاقتصاد المعرفة خصائص إضاالتنافسية جعلت المعرفة العامل الحاسم و الأوسع و الأعمق تأثيراًالتنافسية تكوين القاعدة الاقتصادية الجديدة و إنشاء الثروة و القيمة و الميزة التنافسية. (نجم ، 2015 : 193).

و تَنبُع أهمية إدارة المعرفة من الأمور التالية (الطاهر ، 2012 : 26-35) :

1- تُعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخالتنافسية ض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2- تُعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة التنافسية اتجاه تحقيق أهدافها.

3- تُعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري ، من خلال جعل الوصول

إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.

- 4- تُوفّر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات ، عبر مساهمتها التنافسية
تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة التنافسية طرح سلع و خدمات جديدة.
- 5- أسهمت إدارة المعرفة التنافسية تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية التنافسية ة تُحدث التغيير
الجزري التنافسية المنظمة ؛ لتتكيف مع التغيير المتسارع التنافسية بيئة الأعمال ؛ و لتواجه
التعقيد المتزايد التنافسية ها.
- 6- حركت الأساس الحقيقي لكيالتنافسية ة خلق المؤسسة و تطورها و نُضجها و إعادة تشكيلها
ثانيةً .
- 7- أسهمت إدارة المعرفة التنافسية مرونة المؤسسات ؛ من خلال دفعها لاعتماد أشكال تكون
أكثر مرونةً التنافسية التنسيق و التصميم و الهيكلة.
- 8- أتاحت إدارة المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً ، و حفزت الإبداع و
الابتكار المتواصل لأفرادها و جماعاتها.
- 9- يُمكن للمؤسسات أن تستالتنافسية د من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها
واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- 10- إدارة المعرفة تُعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالفني المؤسسي المُعتمد على الخبرة و المعرفة
و تحسينه.
- 11- إدارة المعرفة تشكل مدخلاً لإجراء عمليات الإصلاح الإداري و التنمية المتكاملة للعاملين
التنافسية المنظمة.
- 12- تُعد المعرفة من أهم الموارد التنافسية منظمات الأعمال التي تسعى للاستمرار والنجاح ، و
يُعتبر تدفق المعرفة العامل الأبرز لهذا الاستمرار و النجاح.

13- تُساعد المعرفة المنظمات على التكيف السريع مع المتغيرات المحيطة وعلى توليد مختلف

المعارف ، ثم تخزينها و توظيفها التنافسية المنظمة ؛ و مع الأهمية العلمية لإدارة المعرفة و

حاجة المنظمة إلى الأخذ بها كنشاط يُسهم التنافسية بقاء المنظمات واستمرارها ، و يُسهم

التنافسية رفع قدرها بين المنظمات المنافسة سواء المنظمات المحلية أو المنظمات الدولية.

و انطلاقاً من النظرة الشمولية للمعرفة التنافسية عالم اليوم ، من البديهي أن يرتبط نجاح الفرد

أو المؤسسة بالقدرة على إدارة المعرفة بصورة فعالة ، بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الفني

، و الإنتاجية ، و الجودة ، التي تشكل مجموعها عناصر التنافس طويل المدى.

و من الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب و المستويات دوراً مهماً التنافسية

تبادل المعلومات و المعارف و الآراء ، و أن يُسهم ذلك التنافسية صناعة القرارات من الأسفل إلى

الأعلى و بالعكس ، بدلاً من أن تُتخذ قرارات غير مدروسة و لا واقعية ، بعيداً عن الأطر التحتية

لمنظمة الأعمال ، كذلك فإن التعليم و التدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنة

و مستوياته ، يعد زكناً أساسياً من أركان المعرفة ، و تنمية الموارد البشرية التي يجب أن تدير

التنافسية خط موازٍ لامتلاك تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات فإدارة المعرفة ليست المعلومات

فحسب بل إنها التنافسية جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية و تنميتها.

و من أهم ما يدعم و يُسرّع التنافسية عمليات مشاركة المعرفة التنافسية المنظمات هو توفر

تكنولوجيا معلومات داعمة للمعرفة بالإضافة إلى توفر ثقافة منظمة داعمة لنقل و مشاركة المعرفة.

خصوصاً التنافسية ظل التراكم المعرف التنافسية الذي لم يسبق له مثيل فالأساس المعرف التنافسية يتزايد

بمعدلات سريعة و من المتوقع أن يتضاعف هذا الأساس المعرف التنافسية كل 18 شهراً كما أشار

فرنانديز .

إن تدفق المعرفة التنافسية شرايين منظمات الأعمال ، و الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات بوصفها وسيلة رئيسة من وسائل المعرفة الحديثة أسهم التنافسية بناء قاعدة معلومات متينة ، و قاعدة خبرات فردية و جماعية تفاعلية مستمرة ؛ مما أسهم بفعالية لا مثيل لها التنافسية اتخاذ القرار الصحيح ، والتنافسية حل المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال المختلفة.

إن القاعدة المعلوماتية تسهم التنافسية دراسات الجدوى الاقتصادية و التواللتنافسية ر الاقتصادي ، و التنافسية إعادة هندسة العمليات ، و إعادة الهيكلة ، إلى جانب النهوض بمستوى الفي والبقاء التنافسية ميدان المنافسة لفترات طويلة ممتدة.

بالإضافة لذلك فإن القاعدة المعلوماتية جعلت التعلم الالكتروني مُتاحاً لأعداد كبيرة من الطامحين لزيادة معارفهم و خبراتهم دون تجشم عناء التعلم التقليدي ، الذي يتطلب جهوداً ذهنية و عضلية أكبر ، ما يزيد من إمكانيات تدفق المعرفة و الاستفادة منها بأقل زمن و أعلى فاعلية ممكنة.

إن إدارة المعرفة مهمة لجميع المنظمات التنافسية ظل ما يواجهه المدراء من ضغوطات لاتخاذ قرارات سريعة التنافسية ظل بيئة تتصف بسرعة التغير و الاضطراب ، و سرعة انتشار السلع التنافسية الأسواق مما يُلقي الضوء على أمرين هما (الطاهر ، 2012 : 34) . :

- قلة خبرة متخذي القرار نتيجة التغير السريع.
- زيادة تأثيرالقرارات التي تتخذها المنظمات على العائدات التي تجنيها هذه الشركات.

إن إدراك أهمية المعرفة ، و أهميتها ، و إدارتها ، و دورها التنافسية تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ليس فكرة حديثة ، و إن كان الاهتمام بها قد ظهر مؤخراً.

و التنافسية هذا المجال يقول Quintas التنافسية دراسته Managing Knowledge in a New Century أن Alfred Marshal أوضح سنة سنة 1890 أن رأس المال يتألف التنافسية جزء كبير منه من المعرفة و من المنظمة ، و أن المعرفة هي المحرك الأول للإنتاج.

و بدأت الاقتصاديات اليوم تُركِّز بشكل متزايد على المعرفة التي أصبحت تُعتبر المحرك الأساس للفني الاقتصادي ، إذ أشار Drucker إلى أن المعرفة هي المورد الوحيد الذي له قيمة اليوم لأن عوامل الإنتاج التقليدية أصبحت التنافسية مرتبة ثانوية التنافسية عملية الإنتاج. (عليان ، 2018: 121-122).

مما سبق نستنتج أهمية إدارة المعرفة و دورها البارز التنافسية تحقيق الميزة التنافسية ، و لدعم الإبداع التنافسية المنظمات و الأفكار التطويرية الحديثة و لمبادرات التغيير و التحديث التنافسية الأفكار.

أهداف إدارة المعرفة :

يرى (عليان ، 2018 : 157) أنه يجب توخي الحذر عند وصف إدارة المعرفة بأنها وسيلة من وسائل جمع البياناتو تبادل المعلومات ، فوظيفتها الأساسية هي التعاون و تنظيم الأفراد و المعرفة التنظيمية ، و تهدف إدارة المعرفة إلى المساهمة التنافسية :

✓ نقل المعرفة المخبأة الكامنة.

✓ نقل المعرفة الداخلية و الداخلية.

✓ إتاحة المعرفة.

✓ تطور المعارف الجديدة.

✓ وجود ثقافة للتعليم و التجربة داخل المؤسسات.

✓ تقييم عمليات المعرفة.

و بعبارة أخرى يجب أن تهتم إدارة المعرفة أيضاً بتدعيم التبادل المعرالتنافسية الداخلي و الخارجي

و تهتم بتدعيم عمليات تبادل المعرفة الداخلية و الخارجية ، و لكن مفهوم أهداف المعرفة يُعتبر مهمة

أخرى من مهام إدارة المعرفة على المستوى العملي و الاستراتيجي.

و يجب أن تتوافق أهداف إدارة المعرفة مع أهداف المؤسسة و كذلك مع نموذج عمليات التطور و

التممية الخاصة بالمؤسسات.

و يُشير كل من (عليان ، 2018 : 157-158) و (Holsapple & Singh, 2015 : 82)

إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة :

1- تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو

غير الضرورية.

2- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق التنافسية تقديم الخدمات

المطلوبة.

3- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

4- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات و الخدمات بفعالية أكبر.

5- تفعيل المعرفة و رأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

6- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها بمثيلاتها.

7- تكوين مصدر موحد للمعرفة.

8- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع و توثيق و نقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

9- توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم.

10- نشر المعرفة و توزيعها على الجهات ذات العلاقة.

11- العمل على تجديد و تطوير المعرفة بشكل مستمر.

12- السعي لإيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرالتنافسية ، و تولي عملية إدارة النشاطات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

13- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.

14- تُسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.

15- تُعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.

16- تُسهل عملية تقاسم المعرفة.

17- تُساعد على بناء ما يُسمى بمتخصصي المعرفة و هم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

إلى جانب ذلك نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية أي مأسسة المعرفة ، حيث إن إدارة المعرفة تُنفذ استراتيجية تجعل من الممكن أن يُسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتُوضَع جميعها التنافسية بوثقة واحدة و تُطبق التنافسية جميع أجزاء المنظمة و تعود بالنفع العام عليها. (عليان، 2018 : 158).

فوائد إدارة المعرفة The Benefits of Knowledge Management

ثبت لإدارة المعرفة العديد من الفوائد منها (حجازي، 2015 : 35-37)،(عليان، 2018 : 162)
المعاني، 2013 : 208) :

- 1- الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الفني الطبيعي.
- 2- تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية و السرعة التنافسية اتخاذ القرار.
- 3- تتالتنافسية ذ القرارات التي تم اتخاذها بسرعة أكبر.
- 4- المساهمة التنافسية رفع كفاءة الفني و تحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- 5- توالتنافسية ر مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على الإبداع.
- 6- السعي لإيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء و تطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- 7- تحديد الفرص الإدارية المتاحة من خلال إدارة المعرفة.
- 8- فهم كياتنافسية ة استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة.
- 9- تحسين التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية و أساليب التقنية المستخدمة التنافسية إدارة المعرفة.
- 10- تمكين العاملين و زيادة قدراتهم على في مهامهم بكفاءة و فاعلية و تمكنهم من المساعدة التنافسية تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة و عقلانية.
- 11- تحسين عمليات الاتصال و التنسيق و زيادة التعاون بين العاملين ، إذ يُصبح لديهم فهم أكثر حول كياتنافسية ة اعتماد كل منهم على الآخر ، مما يسهم التنافسية رفع سوية الفني .

12- تُصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات

و استجابات ذات نوعية أعلى.

13- تنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات و زيادة إحساسها بمشكلات

التغيير و توقعها التنافسية وقت مبكر.

14- خفض التكاليف و زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تحسين العمليات

الداخلية.

15- زيادة سرعة التعلم التنظيمي و شموله مختلف قطاعات و مستويات المنظمة.

16- تحسين الإبداع داخل المنظمة ، و زيادة إنتاجيتها، و زيادة النمو كهدف استراتيجي

رئيس.

مبادئ إدارة المعرفة Knowledge Management Principles

إن فهم المعرفة هو الخطوة الأولى لإدارتها بشكل فعال. و هناك خصائص أو صفات للمعرفة و

أدوات و أساليب من أجل إجراء أفضل لتطوير و تنمية المعرفة التنافسية المنظمة.

و هناك عدة مبادئ للمعرفة نذكر منها ما يلي (الطاهر، 2012 : 40-42) ، (عليان،

2018 : 162-167):

1- إن إدارة المعرفة عملية مكلفة ، لتعدد المصادر التي تكونها.

2- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد و استخدام

التكنولوجيا.

3- تتطلب إدارة المعرفة وجود مديرين مدركين و واعيين لأهمية المعرفة.

- 4- تستاللتنافسية د إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفيالتنافسية داخل المنظمة.
- 5- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل.
- 6- يُعتبر الوصول إلى المعرفة بداية الطريق فقط ، حيث أن إدارة المعرفة مستمرة و متنامية.
- 7- تُعتبر المعرفة قوة Knowledge is Power .
- 8- إن المعرفة تنظم نفسها بنفسها تلقائياً.
- 9- إدارة المعرفة عملية غير منتهية ، أي إن المعرفة تسعى للاستمرارية.
- 10- المعرفة تتغير بشكل مستمر دائماً ، حيث أن الأسلوب الأفضل لإدارتها التنافسية الوقت الحاضر هو ذلك الأسلوب الذي يترك الأمور تسير بينما تبقى الخيارات قائمة.
- 11- إن المعرفة لا تنمو إلى ما لا نهاية ، فالتنافسية آخر الأمر تضيع بعض المعرفة أو تقنى.
- 12- مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل فردي فالمعرفة عملية اجتماعية.
- 13- لا يوجد مستوى واحد للمعرفة ، حيث أنها يجب أن تُدعم و تُساند عند مستويات متعددة و بالعديد من الطرق المختلفة.
- 14- إن الكيالتنافسية التي تُعرف بها المعرفة تُحدد الطريقة التي تُدار بها.
- كل المبادئ السابقة تظهر القواعد الأساسية التي يجب أن تتبعها المنظمات لتصميم أنظمة المعرفة ، كما تؤكد على أهمية مشاركة المعرفة و التركيز على أهلية المعرفة بشكل يقود إلى البحث عن الطرق الفعالة لإيجاد و تكييف و تطبيق المعرفة. (الطاهر، 2012 : 42).

عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes

إن جوهر إدارة المعرفة يتمثل التنافسية تحسين عمليات إدارة المعرفة. (نجم ، 2015 : 100).

و لقد اختلف العلماء و الباحثين التنافسية تحديد عمليات المعرفة و التنافسية عددها و التنافسية

ترتيبها و يذكر (حجازي ، 2015 : 81) العمليات التالية للمعرفة و هي : توليد المعرفة ، و

نقل المعرفة

و التشارك التنافسية ها ، و التعلم التنظيمي.

و يرى (نجم ، 2015 : 100-102) أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل التنافسية : استقطاب

المعرفة

أو الاستحواذ عليها ، إنشاء أو توليد المعرفة ، و تقاسمها ، و توزيعها. و لا شك أن الانترنت

وشبكات الأعمال التي يمكن استخدامها من أجل تبادل البيانات و تقاسم المعلومات و توزيعها على

نطاق واسع و سريع ؛ قد أدت إلى زيادة أهمية المعرفة و إدارة المعرفة و عملياتها عموماً.

و يتباين المختصون التنافسية تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة. ويحدد E.Turban هذه

العمليات بالآتي : إنشاء المعرفة الجديدة ، والاستحواذ عليها ، بتحديد كمعرفة ذات قيمة وبطريقة

ملائمة و تنقيحها أي وضع المعرفة الجديدة التنافسية سياق محدد، و حفظها بصيغة ملائمة و

فعالته و الإدارة العملية لها بتقييمها ، و مراجعتها و توضيح صلتها و دقتها، و أخيراً نشرها أي أن

تكون متاحة لأفراد الشركة حسب الحاجة و التنافسية أي وقت و مكان.

أما K.Laudon & J.P. Laudon فقد أشارا لعمليات إدارة المعرفة التالية : الحصول على

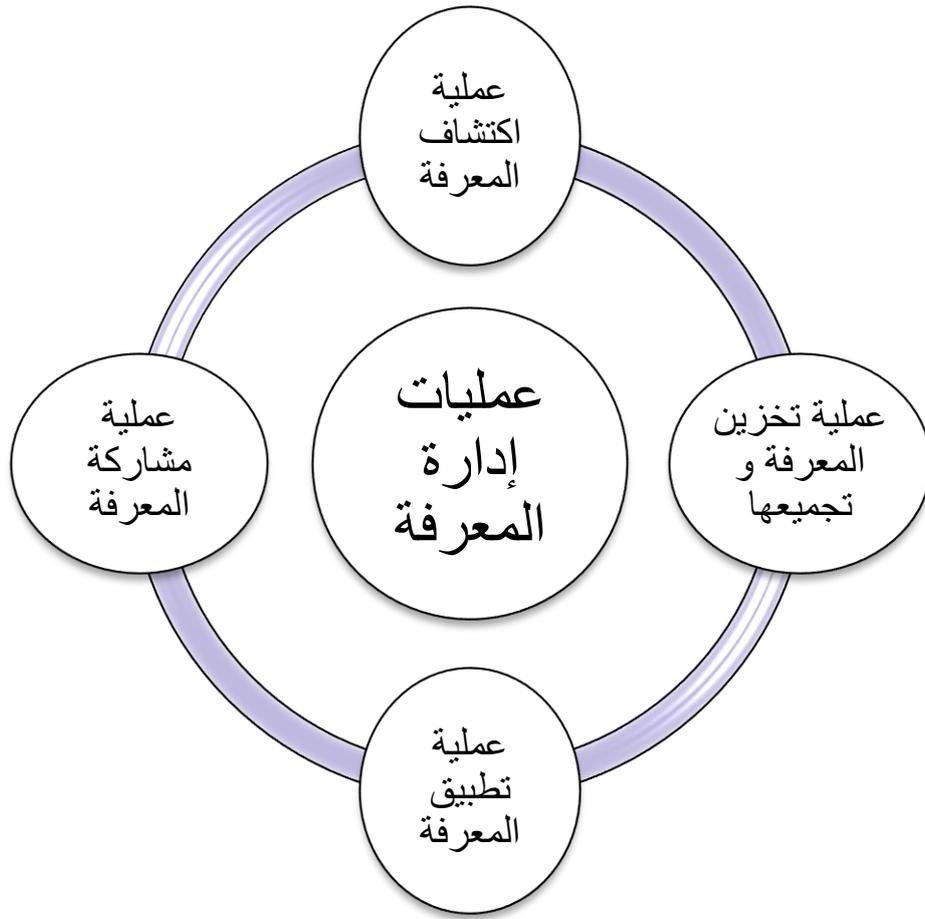
المعرفة و ترميزها ، و إنشاء المعرفة ، و تقاسم المعرفة ، و توزيع و نشر المعرفة.

أما D.Skyrme فقد حدد عمليات إدارة المعرفة تحديداً تفصيلاً واسعاً التنافسية عشر عمليات هي : إنشاء المعرفة ، وتحديد المعرفة ، والجمع و الحصول على المعرفة ، و تنظيم المعرفة ، و تقاسم المعرفة، والتعلم ، وتطبيق المعرفة ، واستغلال المعرفة ، وحماية المعرفة ، وأخيراً تقييم المعرفة.

و يركز (عليان ، 2018 : 195-199) على أكثر عمليات إدارة المعرفة إشارةً عند الباحثين و هي : تشخيص المعرفة ، و اكتساب المعرفة ، و توليد المعرفة ، و تخزين المعرفة و الاحتفاظ بها، ثم تطوير المعرفة و توزيعها ، و أخيراً تطبيق المعرفة.

و ترى (الطاهر ، 2012 : 89-90) أن لإدارة المعرفة أربع عمليات أساسية وهي كالتالي :

- ❖ عملية اكتشاف المعرفة Knowledge Discovering Process .
- ❖ عملية تجميع و اكتساب المعرفة Knowledge Capturing Process .
- ❖ عملية مشاركة المعرفة Knowledge Sharing Process .
- ❖ عملية تطبيق المعرفة Knowledge Applying Process .



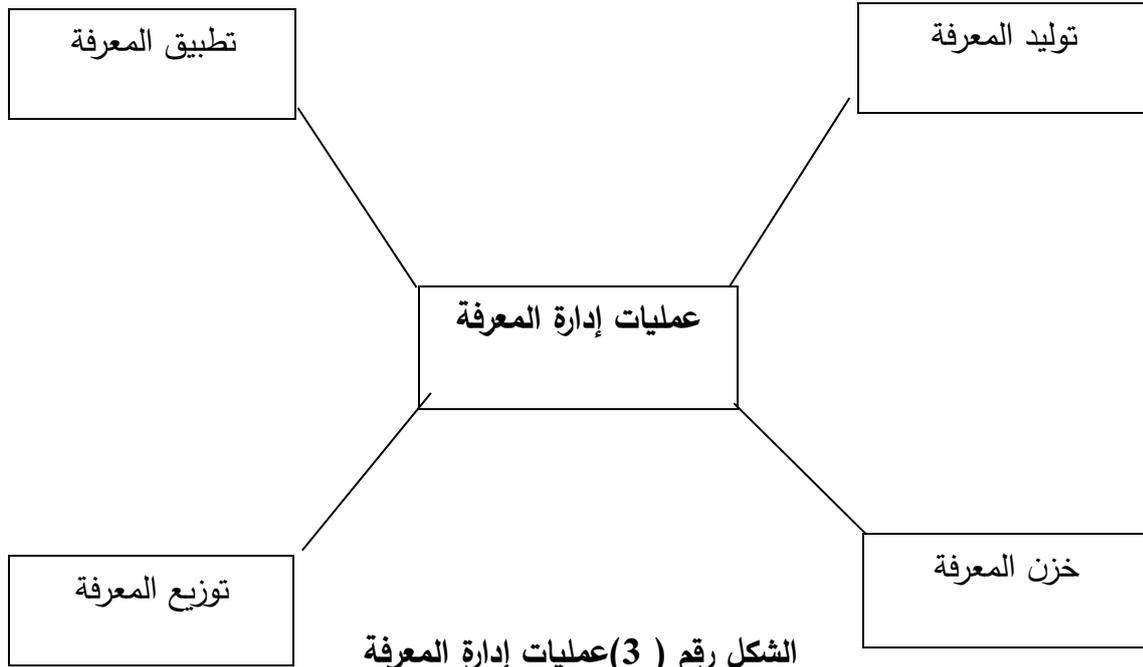
الكشل (2) عمليات إدارة المعرفة

المصدر : (الطاهر ، 2012 : 90)

و يُصنّف (المعاني ، 2013 : 212) عمليات إدارة المعرفة كإحدى عناصر إدارة المعرفة التي تشمل التنافسية رأيه تكنولوجيا إدارة المعرفة Knowledge Management Technology وفريق المعرفة Knowledge Team ، بالإضافة لعمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes و تشمل العمليات التالية :

❖ توليد المعرفة Knowledge Creation .

- ❖ خزن المعرفة Knowledge Storage .
- ❖ توزيع المعرفة Knowledge Distribution .
- ❖ تطبيق المعرفة Knowledge Application .



المصدر : (المعاني ، 2013 : 213).

و لأغراض هذا البحث ، ونظراً لضيق الوقت ، و لضخامة المحتوى المعرالتنافسية و المعلوماتي
 وبسبب اختلاف الآراء و عدم إجماع العلماء و الباحثين ، حول عمليات إدارة المعرفة فسيتم
 الحديث هنا ثلاث عمليات لإدارة المعرفة هي :

- ❖ توليد المعرفة Knowledge Creation .

❖ مشاركة المعرفة Knowledge Sharing .

❖ تطبيق المعرفة Knowledge Sharing .

توليد المعرفة Knowledge Creation

تعتبر المعرفة و القدرة على توليدها و استخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة

التنافسية المستدامة للمنظمة. و العلاقة الأساسية بين المعرفة و الميزة التنافسية تقع التنافسية

إمكانية توليد المعرفة لتعود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية. (حجازي، 2015 :

81) نقلاً عن (Warner &Witzel , 2014 : 91-93 و Little et. , 2012: 11).

و توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكُتاب. ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل

وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرالتنافسية جديد التنافسية قضايا و ممارسات جديدة

تساهم التنافسية تعريف المشكلات و إيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود

الشركة بالقدرة على التفوق التنافسية الإنجاز و تحقيق مكانة سوقية عالية التنافسية مساحات مختلفة

؛ و هذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة و الابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر

للابتكار و الابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة. (عليان، 2018 : 196).

و عملية توليد المعرفة هي عملية خلق المعرفة و اشتقاقها و تكوينها داخل المنظمة. و تعتبر من

أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية حيث تضمن المنظمة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق

أهدافها.

و يتم توليد المعرفة من عدة مصادر داخلية مثل: الوثائق والسجلات والعاملين ، أو من مصادر

خارجية مثل: الشراء أو الاستئجار، أو الاندماج ، أو الانترنت. (المعاني، 2013:212).

و يوضح Marquardt (حجازي، 2015 : 81) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع ، و بين البحث الجاد. و أن نوع المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة ، و من خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة للمنظمة.

و يشير Nonaka & Takeuchi (حجازي، 2015 : 82) إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ، أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ؛ لذا يجب على المنظمة أن تدعم و تحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، كما يجب عليها تواللتنافسية ر البيئة المناسبة لهم. و عليه ، فإن المعرفة التي سيتم توليدها على يد الأفراد ، و بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار ، والمحادثة ، و التشارك التنافسية الخبرة ، أو مجتمع الممارسة.

نشاطات توليد المعرفة Knowledge Creation Activities

و من أجل تعزيز عملية توليد المعرفة ، يجب على المنظمة القيام بعدة نشاطات ، يذكر Marquardt (حجازي، 2015 : 93-94) منها :

- تَعَلُّم الفعل Action Learning : و يشتمل على معالجة المشكلات الواقعية والتركيز على التَعَلُّم المكتسب ، و من ثم تناللتنافسية ذ الحلول.
- حل المشكلة نُظْمياً Systematic Problem Solving : إذ يجب على المستخدمين أن يكونوا أكثر نُظْمية و ترتيباً التنافسية تفكيرهم ، و أن يسعوا إلى أقرب قدر ممكن من الدقة.
- التجريب Experimentation : و يتم تناللتنافسية ذ هذا النشاط من خلال : تطوير الابتكارات الموجودة ، و الدراسات الاستطلاعية.

- التعلّم من التجارب الماضية Learning From Past Experiences : عن طريق مراجعة نجاحاتها وإخفاقاتها السابقة و تقييمها ، و نقل و تدوين ما تم تعلّمه بطريقة تُقدّم للمنظمة أقصى من المنفعة.

ممكنات توليد المعرفة

التنافسية دراسته الصادرة بعنوان From Managing to Enabling Knowledge يشير Kazou Ichijo (حجازي، 2015 : 94-96) نقلاً عن (Nonaka & Takeuchi , 2014 : 68) : إلى أن على المديرين أن يدعموا عملية توليد المعرفة و ليس السيطرة عليها ، و هو ما يسميه التمكين المعرالتنافسية Knowledge Enabling أي المجموعة الكلية من النشاطات المنظمية التي تؤثر إيجاباً التنافسية عملية توليد المعرفة. و نذكر منها ما يلي :

- غرس الرؤية المعرالتنافسية Instilling Knowledge Vision : و هي خطوة تؤكد ضرورة الانتقال من ميكانيكيات استراتيجية الأعمال إلى إمكانية توليد رؤية شمولية للمعرفة داخل المنظمة.
- الاستقلالية Autonomy : و تعني هذه الخطوة وجوب السماح لأعضاء المنظمة كلهم بالتصرف بشكل مستقل طالما أن ظروف المنظمة تسمح بذلك.
- التنوع الأساسي Requisite Variety : و يقصد بذلك وجوب تطابق التنوع الداخلي للمنظمة مع التنوع الخارجي من أجل التعامل مع التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية.

عوائق توليد المعرفة

يشير Kazou Ichijo (حجازي، 2015:96-97) نقلاً عن (Nonaka & Takeuchi, 2014: 68) إلى وجود عوامل تعيق عملية توليد المعرفة. و يصنف Ichijo هذه العوائق ضمن تصنيفالتنافسية ن هما:

- العوائق الفردية : و يرى Ichijo أنها تتمثل التنافسية مقاومة الأفراد لتغيير الهوية الذاتية. عملية توليد المعرفة على مستوى الفرد تشمل على قدرة الفرد على التعامل مع المواقف و الأحداث و المعلومات و السياقات (البيئات) الجديدة. و من هنا يتردد الأفراد التنافسية قبول الدروس و التبصرات و الأفكار و الملاحظات الجديدة ، أو يمكن أن يكونوا غير قادرين على لقبولها. لسببين اثنين يعتبرهما Ichijo عوائق فردية ، وهما :

- التكيف المحدود Limited Accommodation .

- تهديد الصورة الذاتية Threat to Self – Image .

- العوائق التنظيمية : كل فرد من أفراد أي مجتمع يمتلك المعرفة الشخصية الخاصة به التي هي التنافسية جزء منها معرفة ضمنية يصعب شرحها و إيضاها للآخرين و إشراكهم التنافسية ها. وكلما حاول الأفراد التشارك التنافسية ما يمتلكونه من معرفة، و جب عليهم تبرير وتسويغ هذه المعرفة ، و هو أمر صعب بسبب تخوف الأفراد من أن يكون ما يمتلكونه من معرفة ضمنية مُخالفاً لقيم المجتمع ، أو يعمل على تدمير العلاقات القائمة التنافسية المنظمة.

مشاركة المعرفة Knowledge Sharing

لا يمكن الحديث عن مشاركة المعرفة دون الحديث عن نقل المعرفة ، لأن عملية نقل / انتقال

المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك التنافسية المعرفة داخل

المنظمة. (حجازي، 2015 : 97).

نقل المعرفة Knowledge Transfer :

يبين Coakes (حجازي، 2015 : 97) أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى التنافسية عملية مشاركة المعرفة.

و تعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب التنافسية الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب و بالتكلفة المناسبة.

و يشير Szulanski (حجازي، 2015 : 97) إلى أن نقل المعرفة أمر ذو أهمية استثنائية وبخاصة التنافسية عصر المعلومات الذي نعيشه.

و يوضح Alavi (حجازي، 2015 : 97) نقلاً عن (Zmud , 2014 : 15-28)

و (Earl , 2014 : 48) أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى في متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين ، و تمكينهم واستخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء عملية نقل المعرفة.

و إذا لم تُقم المنظمة بنقل المعرفة بشكل كفو فإنها لن تولد عائد مقابل التكلفة يغطي تكاليف عملية مشاركة المعرفة. (عليان، 2018 : 198).

إن نقل المعرفة إلى أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للإطلاع على هذه المعرفة ، أي التشارك التنافسية ها ، و من ثم استخدامها. (حجازي، 2015 : 98).

و يشير Bhatt (حجازي، 2015 : 99) إلى أهمية الحاجة لنقل المعرفة، و نشرها و التشارك التنافسية ها التنافسية مختلف أنحاء المنظمة ، موضحاً أن التفاعل بين التكنولوجيات ، و التقنيات

، و الأفراد له أثره الإيجابي المباشر التنافسية فعالية توزيع المعرفة ، و مُحذراً من أن القيادة التقليدية ، و أساليب إدارة الرقابة التقليدية هي مداخل غير ملائمة لنقل المعرفة و من ثم مشاركتها و يؤكد أن على المنظمات إيجاد بنية منظمة أفقية تتبع سياسة الباب المفتوح ، و تمكن من تدفق المعرفة و تنظر إلى التحالفات التنافسية ز على أنه العنصر الأساس التنافسية عملية التشارك و التعلم.

أشكال نقل المعرفة:

يشير Marquardt (حجازي، 2015 : 98) إلى أن المعرفة تنتقل داخل المنظمات إما بشكل

مقصود ، أو بشكل غير مقصود :

- الشكل المقصود : و يعني أن تنتقل المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد ، و كذلك من خلال الأساليب المكتوبة مثل : المذكرات والتقارير ، و النشرات الدورية ، و مختلف أنواع المطبوعات الداخلية. وكذلك من خلال استخدام الالتنافسية ديو ، و الأشرطة الصوتية ، و عقد المؤتمرات و الندوات الداخلية ، و برامج الإرشاد ، و برامج التدريب ، و إجراء التنقلات و تدوير الأعمال الوظيفية التنافسية بين الأعضاء.

- الشكل غير المقصود : و يعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال : الشبكات غير الرسمية ، و القصص و الأساطير ، و ما يشبه ذلك.

و ترى (الطاهر، 2012 : 93) ان عملية مشاركة المعرفة تتم من خلال اثنتان من العمليات

الفرعية هما :

- التبادل Exchange الذي يُسهل نقل و مشاركة المعرفة الصريحة.

- العمليات الاجتماعية Socialization التي يتم من خلالها نقل المعرفة الضمنية.

معيقات مشاركة المعرفة :

يُعدّ Goodman & Huseman و Coakes (حجازي، 2015 : 100) أسباب تردد الأفراد

التنافسية مشاركة ما يمتلكونه من معرفة مع الآخرين. و من هذه الأسباب :

- الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكونه من معرفة.
- الخوف من أي يفقدوا سلطتهم و قوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها ، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- الخوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية و التنافسية.
- الشعور بانتفاء الفائدة و المصلحة الشخصية.

تطبيق المعرفة Knowledge Application :

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ، و لن تقود عمليات إدارة المعرفة الأخرى إلى

تحسين الفي التنظيمي مثل ما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة ، و خاصةً التنافسية

العمليات الاستراتيجية التنافسية تحقيق الجودة العالمية للمنتجات و الخدمات لمقابلة حاجات

الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طُبقت. (عليان، 2018 : 199).

و تُعرف (الطاهر، 2012 : 94) عملية تطبيق إدارة المعرفة بأنها العملية التي تدعم تطبيق

الأفراد لمعرفة مملوكة من قبل أفراد آخرين بدون الحصول على المعرفة الفعلية ، و بدون تعلم هذه

المعرفة ؛ فالأفراد يقومون بإتمام العمليات المختلفة بالمساعدة التكنولوجية مثل أنظمة أتمتة المكاتب

و نظم دعم القرار وهناك عمليتان فرعيتان لتطبيقات المعرفة و هما :

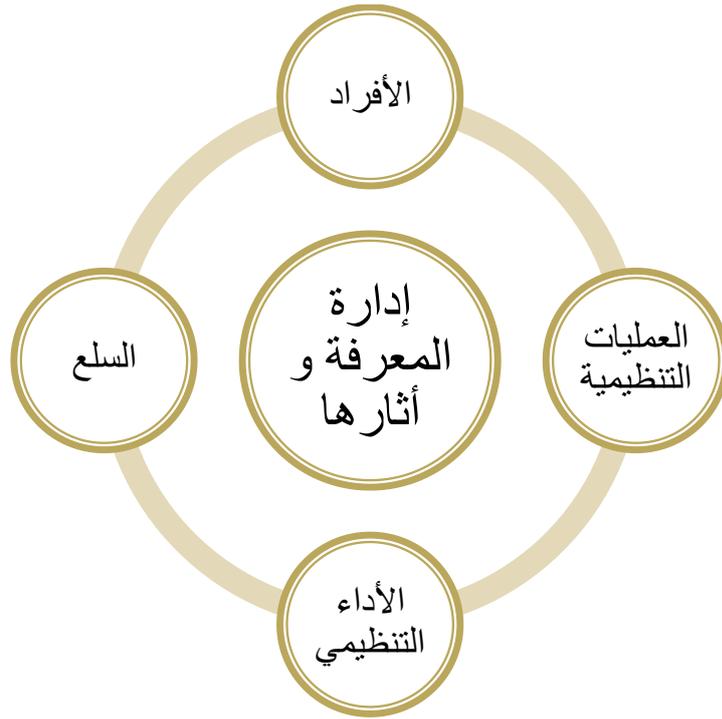
- الاتجاه Direction و ترتبط بمراكز الدعم و المساندة.
- الروتين Routines و ترتبط بالسياسات التنظيمية و ممارسات العمل و المعايير.

و يُعرف (المعاني، 2013 : 213) عملية تطبيق المعرفة بأنها الاستفادة الفعلية من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.

وهذا يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة و إعطاؤهم الحرية الكالتنافسية لتطبيق معارفهم.

أثر إدارة المعرفة على في المنظمات The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance

تعتبر إدارة المعرفة أحد مجالات التطور الذي أصبح وسيلة هامة لها دور كبير التنافسية تلبية احتياجات المنظمات المتعلقة بتوالتنافسية المعلومات ، و المعرفة الواضحة و الدقيقة و التنافسية أقصر وقت ممكن ، و التي يسترشد بها التنافسية ممارسة العديد من الأنشطة و الوظائف الإدارية و اتخاذ القرارات، لمواجهة حالة عدم التأكد ومن ثم التقليل من درجة المخاطرة، وتحقيق المزايا التنافسية. إن إدارة المعرفة يمكن وصفها بفكر و ثقافة تساعد المنظمات التنافسية إنجاز أعمالها كما تمكنها من تحقيق قيم جديدة و الوصول إلى الميزة التنافسية ، فالدراسات أثبتت أن إدارة المعرفة مهمة وضرورية للمنظمات و تؤدي إلى التأثير الإيجابي على الأفراد، و العمليات ، و البضائع، وعلى في المنظمات بشكل عام. (الطاهر، 2012 : 115-116).



الشكل رقم (4) أثر إدارة المعرفة على المنظمات

المصدر : (الطاهر، 2012 : 95)

و يُعرّف الفي Performance بأنه النتائج النهائية لكل عمليات المنظمة و أنشطتها. و إدارة المعرفة لها آثار واضحة و بشكل كبير على في المنظمات ، وهذه الآثار قد تكون مباشرة أو غير مباشرة تظهر بعد فترة زمنية . (الطاهر، 2012 : 128-130) .

الآثار المباشرة Direct Impacts :

عندما تُستخدم المعرفة لإنتاج سلع جديدة و إبداعية تُولد عائدات وأرباح مالية للمنظمة ، وعندما يتم ضبط استراتيجية المعرفة مع استراتيجية ضبط الأعمال و استراتيجية المنظمات ، و هذا يُعتبر أثراً مباشراً فالأثر المباشر يرتبط بالعائدات المالية و التكاليف و يمكن قياس التأثير المباشر بملاحظة العائدات المالية التي يُولدها استثمار الشركات. (الطاهر، 2012 : 129).

الآثار غير المباشرة Indirect Impacts :

هذه الآثار غير مرتبطة بشكل مباشر برؤية الشركات و عائدات و تكاليف المنظمة ، فاستخدام المعرفة يمكن الشركات من الحصول على الفوائد التنافسية و منها ما يلي (الطاهر، 2012 : 130) :

- ✓ تُستخدَم إدارة المعرفة لتُوجِه رأس المال للتنافسية الصناعة بشكل يحقق و يدعم ولاء المستهلكين.
- ✓ تُستخدَم المعرفة للحصول على مزايا تفاوضية تُحقِّق للشركات على المدى البعيد علاقات مع شُرَكَاء جُدد التنافسية المنظمة.
- ✓ مُخرجات الشركة تخضع للمقياس الاقتصادي فإذا كان مُعدَّل تكلفة إنتاج الوحدة مُنخفض سيؤدي ذلك إلى زيادة الأرباح و المُنتجات.
- ✓ مُخرجات الشركات تخضع للامتداد الاقتصادي فالشركات عندما تُقدِّم سلعتين أو أكثر سيكون مجموع تكلفتها أقل من تقديم السلعتين بشكل مُنفصل و بفترات مُنفصلة.

الآثار المباشرة	الآثار غير المباشرة
عائدات و أرباح و تكاليف المنظمة	تحقيق و دعم ولاء المُستهلكين. الامتداد الاقتصادي. انخفاض تكلفة إنتاج المنتج و التوسع الاقتصادي. تحقيق مزايا تنافسية.

جدول رقم (2) آثار إدارة المعرفة على المنظمات

المصدر : (الطاهر، 2012 : 129).

معوقات تطبيق إدارة المعرفة Barriers to the Application of Knowledge

Management

تواجه المنظمات معوقات عديدة تحول دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة لعل من أبرزها ما يلي (المعاني، 2013 : 216) نقلاً عن (Chua & Lam,2015) و(Akhavan,et al, 2015) و (حجازي، 2015) ، و (بيدس، 2017) :

- ❑ عدم دعم الإدارة العليا التنافسية المنظمة و عدم التزامها بتطبيق مفهوم إدارة المعرفة.
- ❑ ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة و أهمية دوره التنافسية المنظمة.
- ❑ الافتقار إلى التدريب المناسب التنافسية مجال إدارة المعرفة.
- ❑ الاختيار غير المناسب لأعضاء فريق إدارة المعرفة.
- ❑ عدم توفر ميزانية كالتنافسية لمشروع إدارة المعرفة.
- ❑ وجود ثقافة تنظيمية غير تعاونية لا تُشجع على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
- ❑ مقاومة العاملين للتغيير مما يحد من قدرة المنظمة على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

عوامل نجاح إدارة المعرفة Knowledge Management Success Factors

هناك مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح إدارة المعرفة وأهمها (الطاهر ، 2012 : 39) :

- ✓ وجود نُظم للفهم و نشر التعلم و المشاركة به.
- ✓ تحاللتنافسية ز العاملين نحو التطوير و المشاركة بالرؤية الجماعية ، وتواللتنافسية ر الفرص للأفراد للمشاركة التنافسية الحوار و البحث و النقاش.
- ✓ التشجيع و مكافأة روح التعاون و تعلم الفريق و التأكيد على ذلك بصورة دائمة.

- ✓ تحديد و تطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق و المنظمة.
- ✓ مُساعدة الأفراد لتحديد دور و مُتطلبات و مضامين و تطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ✓ التركيز على الحالات المُتميزة التنافسية المنظمات أثناء عملية المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة و التعلم.

(2-2-2) الاداء التنظيمي

هو العمل الذي تقوم به الوحدات التنظيمية للقيام بالدور الذي تؤديه في المؤسسة ؛ ولتحقيق الأهداف الموضوعية لها في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة ، يتم تقييم هذا النوع من الأداء من قبل كل من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية. تشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما بالنسبة لمؤشرات قياسها فهي: درجة تقسيم العمل ، ودرجة التخصيص ، وأنظمة إنتاج المخرجات ، ودرجة المركزية وفعالية الشركة.

عناصر الأداء التنظيمي

هناك عناصر رئيسية للأداء تنقسم إلى عنصرين رئيسيين هما (Mkhaimer et al.، 2014):

أولاً: الكفاءة: الفعالية

لا يزال مفهوم الفعالية يعتمد على الأمور النسبية ، وذلك بسبب اختلاف طبيعة المؤسسات وتعدد الجوانب واختلاف المعاني التي يتضمنها هذا المفهوم. لذلك ، تختلف وجهات النظر في تعريف وتحديد الفعالية ، وكذلك مؤشراتها وتعدد معايير القياس.

على الرغم من الغموض والاختلاف والنمط المفاهيمي الذي يحيط بالفاعلية ، فإن المقصود بها يتلخص في قدرة المؤسسة العامة على تحقيق أهدافها ، أي أن الفاعلية تتعلق بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية ، والتي في بدوره يحدد كفاءة ومهارة العنصر البشري ، بالإضافة إلى توافر القدرات المالية والمادية والتكنولوجية وغيرها. المدخلات اللازمة لتحقيق الأهداف. أشارت بعض الأبحاث إلى أن نقص التدريب والكفاءة في العنصر البشري من الأسباب الرئيسية لتدني مستوى الأداء العام في المؤسسات العامة (العوامل ، 2010).

يتم تعريف الفعالية على أنها "أداء الإجراءات الصحيحة" ، ويمكن القول إنها: مستوى تحقيق الأهداف أو القدرة على تحقيق الأهداف بأفضل طريقة في إطار القدرات والمعايير المتاحة (Daft, 2011).

لكي تكون المنظمة فعالة ، فإنها تحتاج إلى أهداف واضحة ومركزة بالإضافة إلى استراتيجية مناسبة لتحقيق هذه الأهداف. لذلك لجأت المنظمات إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الفعالية والكفاءة.

من الطبيعي أن ترتبط فعالية الأداء أيضًا وتتفاعل مع قضية الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية ، وأن فعالية الأداء تشمل تحقيق الأهداف وفهم البيئة الخارجية والتأثير عليها ، وكذلك الحفاظ على جودة وكمية الإنتاج (Al- سلامي ، 2011).

ثانيًا: الكفاءة

تعني الكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من المخرجات بأقل التكاليف. بمعنى آخر ، يشير مفهوم الكفاءة إلى العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة بأكبر قدر ممكن مع مراعاة التكاليف والوقت بالإضافة إلى إرضاء العمال (Daft, 2011).

وعرّف الخزامي (2011) الكفاءة بأنها: تحقيق الهدف المنشود بأقل تكلفة ممكنة ، أو بطريقة أخرى هو أفضل استخدام للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف.

يمكن القول إنها: تحقيق أكبر قدر من النتائج أو المخرجات مقارنة بالمدخلات ، أي الاستخدام الجيد للثروات والقدرات المتاحة (الموارد المالية ، المعدات ، العنصر البشري ، أساليب العمل ، إلخ

...) للحصول على سلعة أو خدمة معينة بأقل جهد ممكن وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت. الوقت الممكن (المفتي ، 2011).

يتم تعريف الكفاءة على أنها: "ممارسة الأعمال التجارية بطريقة صحيحة" (Daft ، 2011).

من هذا يتضح لنا أن الكفاءة تركز على الكمية والتنوع ، والاستخدام السليم لعناصر الإنتاج باستخدام حركة العمل والوقت.

أهمية الكفاءة في الأداء الفردي وتأثيرها على الكفاءة العامة للمنظمة واضح ، حيث أن مجموع الكفاءة الفردية للعاملين وعناصر الإنتاج الأخرى يمثل الكفاءة الكلية للمنظمة وبالتالي يؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها.

يركز مبدأ كفاءة الأداء على زيادة المخرجات على المدخلات في عملية الإنتاج ، ويمثل هذا الاختلاف الربحية وسبب البقاء في السوق في المؤسسات الخاصة ، ويمثل مدى القدرة على توزيع منتجات السلع والخدمات إلى المستهلكين في المؤسسات العامة.

وقد أوضح الغيث (2011) هذا الجانب بقوله: "تُعرف فلسفة قدرة الأداء أو الكفاءة بمعناها الضيق على النحو التالي: نسبة كمية المنتج إلى عناصر إنتاجه ، بينما مفهومه الأوسع هو: تعبيراً عن مجمل النظريات والسياسات والتطبيقات العملية في المنظمات العامة التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات بكثرة وبطرق مختلفة. وطرق جامدة أو ميكانيكية ، بحيث تركز على النتائج النهائية وتهمل فاعلية الوسائل المستخدمة للوصول إلى تلك النتائج ، ولا تعطي وزناً كافياً لتأثير الوسيلة والنتائج (إيجاباً أو سلباً) على النفوس. ومشاعر الأفراد والجماعات ، بمن فيهم العاملون في المنظمات الإنتاجية والمستفيدون من إنتاجهم.

أداء المنظمة:

لا يزال مفهوم أداء المنظمة يكتنفه بعض الغموض ، حيث لا يوجد تعريف واحد يشمل جميع جوانب أداء المنظمة. يركز بعض الباحثين على المعايير المالية التي تهدف إلى قياس الظروف الاقتصادية للمنظمة ، والتدابير المركبة التي تعكس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على المستويات المالية والتشغيلية والاستراتيجية. (Gorelick & Tantawy, 2015) لقد ذهبوا بعيدًا ، حيث نظروا إلى الأداء من جميع الأبعاد: الربح والموظفين والبيئة.

أما بالنسبة لمفهوم إدارة الأداء للمؤسسة فهو يشمل جميع الأنشطة التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وتركز على الأداء التنظيمي للموظفين وعلى المجالات الرئيسية التي من شأنها رفع إنتاجية المؤسسة. موظفين (Homayounizadpanah & Baqerrkord, 2012). إنجازاته المتعلقة بمعايير الإنتاجية والأداء (Marsor, 2011). تم تعريف إدارة الأداء على أنها عملية منهجية تساهم في الإدارة الفعالة للأفراد والفرق الجماعية على حد سواء من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي من خلال فهم وإدارة المنظمة وتطوير أداء الموظفين في إطار الأهداف المحددة و معايير الأداء المطلوبة (Armstrong & Baron, 2016). الأداء هو أيضًا عملية مستمرة لتجديد الأداء وقياسه وتطويره في المنظمات من خلال ربط أداء الفرد بأهداف ورسالة المنظمة (Aguinis, 2013).

وقد خلص الباحث بناء على التعريفات السابقة واستنادًا إلى ما قاله الباحثون أن إدارة الأداء بالمنظمة هي آلية عمل مستمرة تعتمد على تحديد أهداف وتوقعات محددة لأداء الموظفين ووضع معايير ومقاييس لأداء العاملين في المؤسسة. الموظفين والتأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام التغذية الراجعة.

توضح المراجعات أن المقاييس الأكثر استخدامًا لقياس أداء المنظمة هي المؤشرات والنسب المالية والمحاسبية. أصبحت مقاييس المحاسبة الدعامة الأساسية لأداء المنظمة في البحث التجريبي (روبرتس وداولينج ، 2013). ويعود انتشارها إلى وجود علاقة إحصائية موثقة بين أداء المحاسب وأداء المنظمة. ومع ذلك ، هناك اتفاق حول الأدبيات الإدارية على أن أداء الاقتصادي وليس أداء المحاسب هو انعكاس لأداء المنظمة. تعتبر المقاييس المالية للأداء ، ولا سيما عوائد المساهمين ، من أنسب مقاييس أداء المنظمات ، لأن هذه التدابير تأخذ في الاعتبار الأصول غير الملموسة بشكل أعمق من التدابير المحاسبية. تنظر المقاييس المحاسبية إلى الأداء السابق فقط ، لذا فإن فعاليتها في قياس الأداء المستقبلي محدودة. ومع ذلك ، فإن استخدام المؤشرات المالية كمؤشر للأداء له أيضًا قيود.

الاعتماد على افتراض أن المساهمين هم المستفيد الوحيد من عائدات المنظمات يحد من أداء هذه المنظمات ، لأن تقييم السوق لا يعكس الأداء الحالي بل يعكس توقعات الأداء المستقبلي ، أي التغيرات في أسعار السوق يتم تحديدها من خلال المعلومات وليس من خلال العوامل. هنا ، تندرج ظاهرة الحركة العشوائية للأسعار تحت فرضية كفاءة السوق ، ولا يمكننا استخدام المعلومات السابقة للتنبؤ بأداء المستقبل (جلين وآخرون ، 2016). كما تساهم قوة ارتفاع الأسعار وانخفاضها في إضعاف العلاقة بين الأسس الاقتصادية والأداء المستقبلي للمؤسسة. أخيرًا ، تقوم المحددات المالية لأداء المنظمات بتقييم الأداء على مستوى المنظمة ككل ، مما يجعل من الصعب تقسيم الأداء بدقة وبشكل صحيح على المستويين التشغيلي والاستراتيجي بسبب ظاهرة التقسيم أو التوحيد المرتبط بالتفاعل بين إدارات المنظمة. (ريتشارد وآخرون 2009).

تكمُن أهمية التميز في الأداء في المؤسسة في أنه يحدد مسارات العمل التي يجب تحسينها وتميز الأداء. كما يسلط الضوء على نقاط القوة والضعف لدى العمال ويركز على المعرفة والمهارات اللازمة لمزيد من التطلعات المهنية طويلة الأجل ، ويساعد العمال على التعلم المستمر وتجنب مشاكل الأداء التي حدثت في الماضي (Nurce، 2015). أهداف عملية التميز في الأداء من وجهة نظر (Aguinis، 2013):

تحسين أداء العمل الحالي.

تساعد خطط التميز في الأداء الجيد الموظفين على أداء عملهم ضمن معايير الأداء المحددة ولديهم مقترحات لمعالجة أي خلل قد يحدث أثناء أداء العمل. استدامة الأداء في الوظيفة الحالية. حيث توفر خطط ووسائل الأداء الجيد الأدوات التي تساهم في تلبية احتياجات العمل الحالية أو المتوقعة. استمارة تقييم

الدورات والبرامج التدريبية التي يجب أخذها وتقديمها للموظفين والإشارة إلى الكفاءات والمهارات والسلوكيات الجديدة التي تريد تعليم الموظفين لإكمال عملهم الحالي بكفاءة أو للتميز في أداء بعض الأفراد المحددين وإثرائهم وفائدتهم من ذلك في تنفيذ بعض استراتيجيات المنظمة مثل استراتيجية استبدال الوظيفة.

التميز في الأداء في المؤسسة هدف أساسي ومتطلب رئيسي في عالم الأعمال في العصر الحديث ، وتسعى معظم المنظمات للوصول إليه (السالمي ، 2016). كما تتركز أهمية التميز التنظيمي على معرفة الوسائل والأساليب التي تحتاجها المنظمات لتذليل العقبات التي قد تظهر وتغوق تقدم المنظمات. نحو التميز (سعودي ، 2018).

تتمحور أهمية التميز في الأداء في المؤسسة حول الحاجة إلى إحداث تغيير مناسب مع التطورات والتغييرات الناشئة التي من شأنها رفع مستويات الأداء في المنظمة وتحقيق النتائج بأقل التكاليف والجودة العالية (بلحمر ، 2016).

يرى الباحث أن أهمية التميز في الأداء في المنظمة تقوم على حاجة المنظمات لمنهج شامل يجمع بين عناصر بناء المنظمة على أسس متفوقة لضمان استثمار كفاءاتها الأساسية من أجل تحقيق مستوى عال من الأداء . .

لأغراض هذه الدراسة ، سيتم تصنيف الأداء التنظيمي إلى: الأداء التشغيلي والأداء التسويقي.

أداء التشغيلي

تدعم إدارة سلسلة التوريد التدفق المنتظم لدمج الأنشطة التي تضيف قيمة تتجاوز حدود المؤسسة. تمكن إدارة سلسلة التوريد المنظمات من القضاء على نفايات الإنتاج ، واستغلال إمكانات التعاون والمنافسة بشكل أكثر فعالية في السوق العالمية.

وفقًا لذلك ، يعد التركيز الاستراتيجي على إدارة سلسلة التوريد أولوية بالنسبة للإدارة العليا التي تعمل على دمج أنشطة خلق القيمة خارج الحدود التنظيمية والتشغيلية. تعتمد هذه الإستراتيجية المحددة على عدة عوامل مثل: الصناعة ، نوع السلعة ، مستوى التكامل ، بالإضافة إلى عوامل أخرى. ومع ذلك ، فإن الهدف الرئيسي في كل حالة هو تطوير وتنفيذ العلاقات داخل المنظمة نفسها وبين المنظمة والمنظمات الأخرى داخل سلسلة التوريد التي تمكن الأفراد من دمج أنشطتهم مع بعضهم البعض. وتنشيط إمكاناتهم الفردية. الأنشطة التي اضطلعت بها المنظمات لمحاولة تنفيذ إدارة سلسلة التوريد لم تكن ناجحة على الصعيد العالمي. في حين لم تتجح الجهود في كثير من الأحيان في تحقيق نتائج إيجابية على الرغم من الإنفاق الكبير على الموارد الأساسية التي

تحتاجها المنظمة. قد يحدث هذا جزئياً بسبب نقص البصيرة في العلاقات بين أنشطة إدارة سلسلة التوريد والعوامل الأخرى المتعلقة بالقدرات المالية والتشغيلية للمؤسسة. (بارني ، 2014)

تنص النظرة القائمة على الموارد على أن إنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها هو الهدف الأساسي للموارد والقدرات التي يوفرها الأشخاص المشاركون في سلسلة التوريد في بيئة معينة. يمثل المصدر الرئيسي لنجاح المنظمة (جرانت ، 2011). من الضروري أيضاً التأكيد على أن عدم التجانس في الموارد المنظمة يؤدي إلى التناقض في المزايا التنافسية للمنظمة كما هو مذكور في (Prahalad 2011 ، and Hamel 2013 ، Randall et al. 2013) ومن أجل تقديم السلع والخدمات بتكلفة منخفضة وجودة عالية في نفس الوقت في السوق في عالم اليوم ، يجب على المنظمة دمج قدرات عملياتها الإنتاجية للعديد من الأشخاص المتصلين بسلسلة التوريد. يجب على المنظمات تطوير واستغلال الموارد الرئيسية الموجودة فيها من أجل تطوير هذه الإمكانيات بطريقة تمنع المنافسين من تقليدها من أجل توليد ميزة تنافسية خاصة بها (Dutta et al. ، 2013). هناك دراسات تُظهر أن المؤسسات التي تتمتع بقدرات إنتاجية مماثلة يمكنها الأداء على مستويات مختلفة (Cool and Schendel 2012). بالإضافة إلى ذلك ، يمكن للقدرات التشغيلية للمؤسسة أن تولد قيمة من المنظمة ومورديها وعملائها (بورتر ، 2010).

الاداء التسويقي

تعد كفاءة إدارة سلسلة التوريد أحد أهم محددات نجاح المنظمة في البيئة التنافسية: تبدأ الإدارة الفعالة للعملية التجارية من عملية التخطيط للمنتج إلى التوزيع ، حيث أن كفاءة إدارة سلسلة التوريد لها القدرة على خفض تكاليف الإنتاج بشكل كبير ، وتقليل أوقات الإنتاج وتسريع عمليات التوزيع ، وبالتالي تحسين إنتاجية المنظمة ككل (Baiman et al. ، 2015). نتيجة لتباطؤ المؤسسات في

الإففاق في ضوء الانكماش الاقتصادي الذي حدث منذ عام 2017 ، فقد تم اعتبار إنشاء سلسلة إمداد منخفضة التكلفة وعالية الكفاءة أحد العوامل الحاسمة التي تساعد المؤسسات على الحفاظ على ميزتها التنافسية. من أجل ضمان التحكم الدقيق في سلسلة التوريد في كل مرحلة ، بدءًا من مرحلة تصنيع المنتج وانتهاءً بالتوزيع على المستهلك ، يجب على المنظمة مطابقة الموارد التنظيمية العالمية مع احتياجات السوق الخارجية كما هو مذكور (Bettencourt et آل ، 2015).

تتطلب الموازنة بين الموارد الداخلية والاحتياجات الخارجية كلاً من:

(1) تداخل المهام

(2) توجيه العملاء من خلال الأنشطة التسويقية الممتدة

يعمل تداخل الوظائف على تسهيل تبادل المعلومات التسويقية ، بينما يربط توجيه العميل المؤسسة بالعملاء الخارجيين.

يتميز التسويق بأنه النشاط التنظيمي الأكثر شمولاً بسبب تركيزه على العملاء وتداخل المهام (ماكدونالد ، 2009). تم تصميم التقسيم الوظيفي داخليا في المنظمة على أساس مبدأ أن الأفراد ذوي المهارات المتخصصة هم الأكثر كفاءة في أداء أدوارهم. رداً على ذلك ، أنشأت المنظمات مجالات وظيفية متعددة مثل المحاسبة والتمويل والتسويق والإنتاج.

داخلياً ، ترتبط جميع هذه المجالات الوظيفية ببعضها البعض وتتعاون بشكل كبير مع بعضها البعض من خلال علاقات قابلة للتبادل ، والتي يتم تسهيلها من خلال عملية تبادل المعلومات التسويقية والمهام المتداخلة. هذا التداخل ضروري للوصول إلى مفهوم مشترك يعترف باحتياجات العميل. خارجياً ، يولد قسم التسويق قيمة من خلال إنشاء ثلاثة أنواع من الروابط مع العملاء:

(1) الرابط بين المنتج والعميل.

(2) العلاقة بين طريقة تقديم الخدمة والعميل.

(3) والصلة بين العميل والمحاسبة المالية.

يؤكد وجود هذه الروابط حصول العملاء على منتجات وخدمات ومعلومات محاسبية قيمة ، كما يوفر معلومات إستراتيجية مهمة تساعد في توجيه التطوير التقني والقرارات الإدارية المتعلقة بالأنشطة اليومية للمؤسسة. على الرغم من أن الباحثين أقروا بتداخل الأدوار التسويقية الوظيفية والموجهة للعملاء. (Day & Montgomery 2011 ؛ Maltz & Kohli ، 2010 ؛ Moorman & Rust ، 2010 ؛ Verhoef & Leeflang ، 2009)

وخلاصة القول ، من وجهة النظر الإدارية أنه لا يزال هناك ضعف في تحديد العديد من العوامل التي تدعم هذه الأنشطة المتجاوزة لحدود المنظمة وكيفية تأثيرها على سلسلة التوريد بشكل فعال. لذلك ، يهدف الباحث في هذه الدراسة من وجهة نظر إدارية إلى الحصول على فهم أعمق للعلاقة بين أنشطة التسويق الممتدة وفعالية ممارسات إدارة سلسلة التوريد.

يمكن تعريف الأداء التشغيلي أو الأداء التشغيلي أو الأداء التشغيلي على أنه "النتيجة أو النتيجة المحققة بسبب القدرات التشغيلية الفريدة" (تان وآخرون ، 2017 ، ص 5137). بينما فليين وآخرون. (2010) يشير إلى الأداء التشغيلي على أنه تحسين استجابة المنظمة لبيئة تنافسية متغيرة. جادل مانيكاس وتيري (2010) بأن الأداء التشغيلي يمكن اعتباره إما أداء داخلي أو أداء عملية. (Seuring & Müller ، 2018) يرى أن الأداء التنظيمي أقل من أداء تشارلز (2010). Omwenga & (2018) هو تراكم المقاييس المستقلة للأداء التشغيلي الوظيفي. أي ، لكي تنمو الحصة السوقية ، يجب تحسين جودة المنتجات والخدمات ؛ من أجل كسب رضا العملاء وولائهم ،

يجب تحسين الجودة وتقليل أوقات التسليم. من أجل حدوث النمو المالي ، يجب تخفيض التكلفة. المنتج والخدمة.

أهمية تقييم الأداء في المؤسسات

لتقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة والفرد ، من أهمها (الهيبي ، 2013):

- الارتقاء بالمستوى الوظيفي من خلال عملية التطوير والتدريب التي تتناول الجانب المتعلق بالفرد والجانب المتعلق بالمنظمة ككل وتوفر معلومات مهمة عن نتائج أداء الموظفين وبالتالي تحدد برامج التدريب أو التطوير ضروري للفرد والمنظمة.
- تساعد عملية التقييم على معرفة مهارات وقدرات الأفراد بحيث تستفيد المنظمة من ذلك في عملية إعادة تقسيم العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات.
- تحسين وتطوير أداء العامل واعتماد هذا التقييم كدليل مناسب لتحديد المكافآت والحوافز الدورية.

- تقييم الأداء يساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية.
- يساعد تقييم الأداء في الحكم على سلامة سياسات الاختيار والتوظيف والتدريب.

أهداف عملية تقييم الأداء

تحتل عملية تقييم الأداء جزءًا كبيرًا من اهتمام المنظمات ، وخاصة مسؤولي إدارات الموارد البشرية ، لما يترتب على هذه العملية من عواقب تتعلق بتخطيط وتطوير الأداء ونظام المكافآت. تم تحديد أهداف إدارة الأداء على النحو التالي (درة ، الصباغ ، 2010):

- تزويد متخذي القرار بمعلومات عن أداء الموظفين وما إذا كانت النتائج مرضية أو غير مرضية.
- يساعد نظام تقييم الأداء في الحكم على مدى مساهمة الموظفين في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

- يعتبر نظام تقييم الأداء أداة فعالة في معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والعمل على تحسينها وتطويرها. قد يتخذ التحسين أو التطوير عدة أشكال ، سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- يساعد نظام تقييم الأداء في تحديد مدخلات نظام التعويض بناءً على الملاحظات الواردة من نظام تقييم الأداء.

خطوات عملية تقييم الأداء:

- نظراً لصعوبة عملية تقييم الأداء وتداخل العديد من العناصر فيها ، يجب اتباع الخطوات التالية
- (شاويش ، 2014):
- أولاً: تحديد الغرض من تقييم الأداء.
- تستخدم المنظمات العديد من أنظمة تقييم الأداء الضرورية للحصول على المعلومات المهمة التي تستخدمها المنظمة في اتخاذ قرارات معينة ، مثل برامج التدريب اللازمة لرفع مستوى أداء الأفراد والحكم على سلامة الاختيار والتعيين والقرارات المتعلقة بالأجور والحوافز. النظام.
- ثانياً: تحديد معايير تقييم الأداء
- معيار تقييم أداء العاملين عبارة عن بيان موجز يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل ومدى تغطيته للمسؤوليات والواجبات المنوطة به. تمثل معايير الأداء التعليمات وإجراءات العمل ، أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الإدارة والعاملين حول كيفية تحقيق أفضل أداء ويتم من خلاله قياس وتحديد الضعف أو القصور في الأداء المطلوب إنجازه.
- ومن أهم معايير تقييم أداء العاملين ما يلي (هلال ، 2011):

- جودة أداء العامل: ترتبط جودة أداء العامل بكافة أنشطة المنظمة ، حيث تعكس مستوى أداء العامل لعمله ، ومستوى الرضا عن المنتجات أو الخدمات التي يقدمها العامل ، و مطابقتها لمتطلبات وتوقعات العملاء .

هذا مؤشر خاص لكيفية الحكم على جودة أداء العامل لعمله من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج سواء كان خدمة أو منتج وبالتالي يجب أن يكون مستوى الجودة بما يتناسب مع الامكانيات المتاحة. هناك حاجة للاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل على أساس عملية الإنتاج والأهداف والتوقعات المصممة مسبقًا والمخططة.

- مقدار إنتاجية العامل: أشار (الخزامي ، 2011) إلى أن إنتاجية العامل تقاس بحجم العمل المنجز ، وذلك حسب إمكانيات قدرات العامل في الشركة ، وكمية وحجم الإنتاج. يجب أن يتناسب مع قدرات العامل ، لذلك يجب الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل نمو مقبول في معدل الأداء بما يتناسب مع الخبرة والمهارات والمعرفة التي اكتسبها العامل. ومن أهم طرق زيادة إنتاجية العامل ما يلي (الخزامي ، 2011):

• أن يعرف العاملون ما يجب عليهم إنجازه من مهام وأعمال موكلة إليهم ، وكيف يمكنهم العمل على تحسين أدائهم.

• أن تكون القرارات الإدارية المتعلقة بالموظفين حاسمة من حيث الترقية والنقل ومن يجب فصلهم من الخدمة.

• يجب أن تعمل الإدارة على تحقيق العدالة بين العاملين في الأجور والمكافآت والمزايا النقدية والحوافز ، كل حسب مستوى إنتاجيته.

• يجب أن تعمل المنظمة على زيادة وعي الموظفين فيما يتعلق بالمكاسب والفوائد التي تعود عليهم عندما تحقق المنظمة أهدافها التي يشارك فيها جميع الموظفين.

• يجب أن تتخذ الشركة قرارات إيجابية ، وقرارات مبنية على الحقائق وليس التوقعات أو التخمينات ، وأن تعتبر قرارات.

الوقت الذي يستغرقه العامل لإتمام عمله: يعتبر الوقت من الموارد غير القابلة للتعويض ، فهو رأس مال وليس دخلاً ، وهو لا يقدر بثمن ، كما أنه من أهم المؤشرات التي تعتمد على أداء وتنفيذ العمل في نفس الوقت ، لذلك يجب أن يكون هناك اتفاق لتحديد الوقت اللازم لإنجاز العمل ، يجب مراعاة ما يلي (هلال ، 2011):

• حجم العمل المطلوب من العامل لإتمامه.

• عدد العمال الذين يسمحون لنفس العمل والمقارنة بينهم.

• إجراءات وخطوات أداء العامل لعمله

ثالثاً: طرق وطرق تقييم الأداء

تتم عملية تقييم أداء الموظفين من خلال ما يلي (شاويش 2014):

• المشرف العام: يكون المشرف على اتصال بالإدارة العليا للمؤسسة وخاصة في الجوانب المتعلقة

بالأهداف ومستويات الأداء بشكل عام.

• الزملاء: يتمتع الزملاء بمعلومات وخبرات واسعة حول متطلبات أداء العامل ، ولديهم فرص

متجددة لمراقبة أداء بعضهم البعض أثناء عملهم معاً في المنظمة.

وأشار الباحث إلى أن هناك دراسات وأبحاث ترى أن تقييم الأقران غير مقبول على نطاق واسع بين

الموظفين لأن الزملاء ليسوا مستعدين لتقييم زملائهم بدقة واعتبار التقييم تخصصاً للرئيس وحده.

•الموظفون: يُنظر إلى الموظفين على أنهم مصدر مهم للمعلومات عن الأداء ، خاصة في حالات تقييم المديرين بسبب تواصلهم المستمر معهم.

•التقييم الذاتي: يعتبر الموظف نفسه أكثر الموظفين معرفة ويعرف نقاط القوة والضعف لدى العملاء.

رابعاً: طرق تقييم أداء الموظف

الأساليب التقليدية في التقييم: تنقسم الأساليب التقليدية في تقييم أداء الموظفين إلى عدة طرق ، ومن هذه الأساليب المستخدمة في تقييم أداء العاملين ، كما دلت عليه (الكلادة ، 2011):

•طريقة الصفات أو السمات.

•طريقة معايير العمل (الإنتاج).

•طريقة الترتيب لتقييم أداء الموظفين.

•طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين.

•طريقة المراجعة أو المراقبة.

•طريقة التمثيل الرسومي.

1. الأساليب الحديثة في تقييم أداء الموظف. ومن أهم الأساليب الحديثة المستخدمة في تقييم أداء

الموظف الأساليب والأساليب التالية (حسن ، 2010):

•طريقة الإدارة بالأهداف.

•طريقة تقييم الحدث الحرج.

•طريقة قائمة التحقق.

•طريقة مقياس الاختيار الإجباري.

خامساً: مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات الأداء المعيارية

هذه أهم خطوات مرحلة تقييم الأداء لأنها تظهر الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي وتعطي نتيجة صادقة تعكس أداء العامل الحقيقي.

سادساً: التغذية الراجعة

وهي آخر خطوات تقييم الأداء ، وتعرف بأنها المعلومات التي يقدمها مشرف العمل عن أداء الموظف ، وقد تكون سلبية أو إيجابية ، حيث إنها تلقي الضوء على الجوانب التي يؤدي فيها الموظف عمله إلى الموظف. أكمل أم أقصر ، وبالتالي فهو يعكس جودة الأداء ، وله خصائص

عديدة منها (الدره ، الصباغ). ، 2010

- التركيز على سلوك العامل وأدائه ولا علاقة له بشخصيته.
- أن تكون محدداً وفي الوقت المناسب حتى لا تتأخر الملاحظات وعامة.
- التركيز على كيفية أداء العمل والسماح للعامل بإعادة المراجعة والتدقيق في عمله.
- أن تكون منطقيًا وأن تبتعد عن الأحكام السلطوية والنصائح غير المبررة.

(2-3) الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية : الدراسات العربية

1) دراسة الياسري و العامري (2020) بعنوان القوة التنظيمية و إدارة المعرفة و تأثيرهما التنافسية فاعلية المنظمة بحث ميداني التنافسية عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط :هدفت هذه الدراسة إلى دراسة القوة التنظيمية و إدارة المعرفة و تأثيرهما التنافسية فاعلية المنظمة ومن أجل تحقيق ذلك تم التعبير عن القوة بأبعاد (القوة الشرعية، قوة المعلومات، قوة الخبرة، قوة التقرب، والقوة المرجعية) استناداً إلى (Kenny & Wilson, 2018, Rahim, 2019) والتعبير عن إدارة المعرفة بأبعاد (السوق، الزبائن، الاتصالات، التكنولوجيا، المجهزون، المنافسون، وبراءات الاختراع) ، استناداً إلى مقياس (Stewart, 2019, Tasi, 2019) بينما تم التعبير عن الفاعلية بأبعاد (الروح المعنوية، القلق، و الفي) اعتماداً على مقياس (Pennings, 2018) و استخدمت استمارة استبانة للحصول على المعلومات و ذلك من خلال إجابات(60) مديراً يمثلون القيادات الإدارية العليا لـ(10) شركات من القطاع الصناعي العراقي المختلط، وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات منها:

تحقيق الفرضية الرئيسية الأولى بنسبة (78.8)% و التي تنص على وجود علاقات ارتباط معنوية بين متغيرات البحث .

تحقيق الفرضية الرئيسية الثابتة بنسبة (77.8)% و التي تنص على تأثير القوة و المعرفة التنافسية فاعلية المنظمة .

2) دراسة الجداية (2018) بعنوان مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات وأثره على الفي التنظيمي التنافسية الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المُستخدمة التنافسية الشركات الصناعية الأردنية وتحليل العلاقة ما بين هذه الأدوات التنظيمية و استناداً إلى الدراسات السابقة ، قام الباحث بتطوير استبانة تتعلق بمُتغيرات الدراسة توزيعها على مديري الإدارة العليا التنافسية (46) شركة صناعة مساهمة عامة والبالغ عددهم(153) واسترجع منها ما نسبته (75%) .ثم استخدام الأساليب الإحصائية الوصالتنافسية و التحليلية التنافسية معالجتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة و كان من أهم نتائج الدراسة أن ما نسبته (82%) من الشركات الصناعية الأردنية يتوافر التنافسية ها قسم للحاسب الآلي، وأن (93%) من المديرين يستخدمون الحاسب التنافسية في أعمالهم كما تبين أن (62%) من أجهزة المديرين مربوطة بالإنترنت و لكن (79%) من هذه الشركات لا يوجد التنافسية ها ربط داخلي لأجهزة الحاسوب بين الأفراد و بين الدوائر و الأقسام. و تبين أن ما نسبته (24.2%) من الشركات الصناعية تستخدم برمجية تبادل البيانات إلكترونياً(EDL) وأن (2.6%) منها فقط تستخدم برمجية مرجعية عمليات سلسلة التوريد (SCOR). و احتلت وسيلة الاتصال (الفاكس) المرتبة الأولى التنافسية تعامل الشركات الصناعية الأردنية مع الموردين بينما احتل الهاتف المرتبة الأولى التنافسية مجالات تبادل المعلومات بين: فريق العمل والإدارة ، تبادل المعلومات الخاصة بعمليات التصنيع ، تبادل المعلومات الإستراتيجية ، تعامل الشركة مع الزبائن و الاتصالات بين الدوائر و الأقسام . كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و الفي الكلي للأعمال و وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى استخدام الانترنت و العمل بروح الفريق الواحد . من خلال ما سبق عرضه التنافسية المبحثين السابقين ، و ما تم التوصل إليه من نتائج التنافسية الدراسات السابقة تتضح الأهمية المتزايدة لإدارة

المعرفة و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة و أن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و ثورة الانترنت الأثر الأكبر التنافسية تطوير المعرفة كما أن قوة المنظمات تكون التنافسية كمية و نوعية المعلومات التي تمتلكها .

3) دراسة الساعد و حريم (2015) بعنوان علاقة إدارة المعرفة و تقنيات المعلومات بالميزة

التنافسية للمنظمة (بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن)

و هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة و تقنيات المعلومات ، و بين الميزة التنافسية للمنظمة التنافسية قطاع الصناعات الدوائية بالأردن ، من جهة نظر المديرين العاملين التنافسية شركات الصناعات الدوائية ، و تم اختيار عينة قصدية شملت ثلاث من كبريات شركات صناعة الدواء بالأردن.

و جرى تطبيق تطبيق المنهج الوصفي التحليلي التنافسية هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع العاملين التنافسية الشركات المبحوثة ، و عددهم (45) مديراً ، لقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين المعرفة و الميزة التنافسية ، بينما كانت العلاقة بين تقنيات المعلومات والميزة التنافسية إيجابية معتدلة ، كما بينت الدراسة وجود اختلافات التنافسية إدراك المديرين للعلاقة بين المعرفة و تقنيات المعلومات عدداً من التوصيات لتعزيز دور المعرفة و تقنيات المعلومات التنافسية تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الصناعة الدوائية بالأردن

4) قاسمي ، مصيطفى (2019) بعنوان : أثر إدارة المعرفة على تطوير الاداء المؤسسي

بجامعة غرداية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على تطوير الاداء المؤسسي بجامعة غرداية، ولتحقيق الاهداف المرجوة من هذه الدراسة، فقد تم تصميم استبيان تضمن المتغيرات المتعلقة بإدارة المعرفة وعملياتها وكذا تحسين وتطوير الاداء، ثم وزعت على عينة من موظفي جامعة غرداية والتي بلغ عددها 09 موظف. توصلت الدراسة لنتائج هامة تمثلت في أن لدى العاملين بجامعة غرداية إتجاه إيجابي نحو تطوير الاداء المؤسسي في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة وعملياتها حيث تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي لعمليات تطوير الاداء 0.9% مما يعني أن ادارة المعرفة تأثير بارز على عملية تطوير الاداء المؤسسي.

5) الطائي والقيسي (2019) بعنوان: انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي بحث

ميداني في وزارة المالية - الهيئة العامة للضرائب.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة ممارسات الاداء في تحقيق التميز التنظيمي في احدى تشكيلات وزارة المالية في بغداد. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال عينة قوامها (79) مديراً. التميز التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب ، وكذلك وجود علاقة ارتباط بين إدارة الأداء والتميز المؤسسي. أوصت الدراسة بضرورة فحص العوامل التي تؤثر على التميز التنظيمي في المنظمات الأخرى.

6) عياش (2019) "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين": هدفت

هذه الدراسة إلى التعرف على آلية تقييم العاملين في جمعية أصدقاء المرضى الخيرية بغزة ، وتحديد المشكلات التي تواجه عملية تقييم العاملين ومحاولة إيجاد الإنصاف والآليات

العلمية والعملية اللازمة لتطوير نظام تقييم الأداء المتبع في منظمة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين المتفرغين في جمعية أصدقاء المرضى الخيرية وفروعها والبالغ عددهم (121) فردًا.

وخلصت الدراسة إلى أن تصميم نظام تقييم الأداء داخل النقابة كان ضعيفاً نتيجة عدم تصميمه من قبل جهة مهنية متخصصة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الوضوح وفهم أساليب التقييم و الكفاءة الإنتاجية للموظفين. التدريب اللازم لتحسين أداء الموظفين ، كما أظهرت النتائج وجود علاقة بين فعالية نظام تقييم الأداء وعنصر تحليل الوظيفة وطرق التقييم والمعايير المستخدمة.

حددت الدراسة المتغير التابع في فعالية نظام تقييم الأداء وحددت المتغير المستقل على مستوى وأبعاد الأداء (المعايير المستخدمة ، تحليل الوظيفة ، نظام التقييم المهني ، طرق التقييم المستخدمة ، التغذية الراجعة).

7) هاني ، (2018) "فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي : دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن " هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثره على التميز التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن ، وقياس جميع عناصر المتغير المستقل وهو نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثره. على التميز التنظيمي. وشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي بمدى تطبيق (260) فرد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وحددت المتغير المستقل بأبعاده التالية (تشريعات التقييم ، أهداف التقييم ، معايير التقييم ، المسؤولين عن التقييم ، مشاكل التقييم) والمتغير التابع للتميز المؤسسي.

وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير متوسط لفعالية نظام تقييم الأداء المؤسسي على التميز المؤسسي وخلصت إلى أن هناك تأثيراً لأهداف تقويم الأداء المؤسسي على مستوى التميز المؤسسي في مؤسسة الضمان الاجتماعي.

(8) كlijناجر(2017) " أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات

الحكومية : دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة ". هدف البحث إلى دراسة نموذج التميز الأوروبي ثم اعتماد نموذج التميز المؤسسي في حالة تجربة الشركة السودانية للتوليد الحراري. كما هدفت إلى التعرف على المعوقات والمشكلات التي قد تواجهها الشركة السودانية عند تبني هذا النموذج وتقديم الحلول والتوصيات التي تزيل هذه المعوقات. ضمت عينة الدراسة (90) فرداً. من الشركة السودانية للتوليد الحراري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المتغير المستقل للتميز المؤسسي (الالتزام القيادي ، والتوجه الاستراتيجي ، وكفاءة الموظفين والعمليات) والمتغير التابع لتطوير الأداء ، وخلصت إلى وجود علاقة إيجابية بمتوسط تأثير. أبعاد متغير التميز التنظيمي (العمليات ، استراتيجية التوجيه وكفاءة الموظف) على تطوير أداء شركة توليد الطاقة الحرارية السودانية ، بينما البعد الأقل تأثيراً على تطوير الأداء هو بعد الالتزام القيادي.

(9) العمري (2017) أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي :دراسة تطبيقية في

القطاع الخاص السعودي ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير المؤسسي على التميز المؤسسي ، وذلك بالتطبيق على عينة تمثل موظفي القطاع الخاص السعودي في مدينة الرياض وعددهم (368) موظفًا. تحقيق التميز المؤسسي في القطاع الخاص

السعودي؟ اعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي ، والذي تضمن منهج المسح المكتبي والميداني لجمع البيانات عن طريق الاستبيان الذي يمثل أداة الدراسة كمصدر أول للمعلومات. وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي ، باستثناء العامل (الهيكل التنظيمي). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المبحوثين استجابة لدراسة طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية) والمسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية (وأخيراً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. بين المبحوثين استجابة لدراسة طبيعة أبعاد التميز المؤسسي حسب الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي) كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي من شأنها خلق بيئة تعمل على التغيير للوصول إلى التميز المؤسسي.

الدراسات الأجنبية

دراسة (Griffith, 2016) بعنوان "a compositional analysis of the organizational climate performance relation: public schools as organizations". حيث هدفت الدراسة فحص واكتشاف الأوجه المختلفة للمناخ التنظيمي في مجموعة من المدارس الإعدادية الحكومية في ولاية فلوريدا في أمريكا. حيث جمعت بيانات الدراسة من عددا من أعضاء هيئة التدريس و الطلبة بالإضافة إلى الاعتماد على الوثائق الأرشيفية للمدرسة. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها على النحو التالي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الرضا التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السيئ و الدوران التنظيمي.

- دراسة (Goliath , 2015) بعنوان : **The Impact of Human Resource**

Management and Work Climate on Organizational Performance " اثر

إدارة الموارد البشرية ومناخ العمل على الأداء التنظيمي " حيث هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة

ما بين إدارة الموارد البشرية و مناخ العمل من جهة و الأداء التنظيمي من جهة أخرى وقد أجريت

الدراسة على مجموعة من البنوك في أمريكا. و قد خلصت الدراسة إلى إن هنالك

ارتباطا وثيقا ما بين وظائف إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي كما خلصت إلى العلاقة

المباشرة بين المناخ التنظيمي و الأداء التنظيمي .

- دراسة (Patterson ,2015) بعنوان **Organizational Climate and Company**

Productivity بعنوان " المناخ التنظيمي وإنتاجية الوزارة " حيث هدفت الدراسة إلى

التعرف على اثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية من خلال نموذج قام الباحث في بناءه من

اجل فحص العلاقة بين المناخ والإنتاجية والذي يرتبط في مستوى الرضا المهني لدى

العاملين،وقد تكونت عينة الدراسة من (42) وزارة إنتاجية في بريطانيا. وقد خلصت الدراسة

إلى الزيادة في الإنتاجية مرتبطة في تحديد العوامل المتعلقة بالمناخ وهي (تطوير المهارات ،

الاهتمام بالرفاه الاجتماعي للموظفين ، وجود رضا لدى العاملين ، معتقدات المدراء حول

المناخ والذي ارتبط بفاعلية بالإنتاج) .

**دراسة (Shardur & Mark , 2015) the Relationship between
Organizational Climate and Employee Perceptions of
Involvement**

بعنوان " العلاقة بين المناخ التنظيمي وفهم العاملين للمشاركة ". حيث هدفت الدراسة بيان أن المناخ التنظيمي من العوامل المهمة التي تؤثر في استيعاب العاملين لقضية المشاركة في العمل وقد جمعت البيانات باستخدام المسح من عينة بلغت 269 مستخدما لوزارة تكنولوجيا معلومات في الولايات المتحدة، و قد خلصت الدراسة إلى إن عمل المستخدمين واستيعابهم للانضمام بالتنظيمية تحكمة ثلاثة متغيرات هي : (المشاركة في اتخاذ القرارات ، والعمل بروح الفريق والاتصال)، وقد تم تحليل البيانات حيث تبين ان فهم المستخدم هو المتغير التابع ، وبينت الدراسة ايضا ان المناخ الداعم والالتزام تعطينا فكرة عن العمل التنظيمي للمستخدم .

**دراسة (Lin , Chinho , 2015) The Association between Organizational
Climate and Quality Management Practices : An Empirical Study on
Small – and Medium – Sized Manufacturing Companies in Taiwan**

"العلاقة بين المناخ التنظيمي و ممارسات إدارة الجودة : دراسة تطبيقية على شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في تايوان . حيث هدفت الدراسة إلى تقويم العلاقة بين المناخ التنظيمي وممارسات إدارة الجودة لشركات صناعية تايوانية صغيرة ومتوسطة الحجم ، وقد استخدمت في هذه الدراسة الاستبانة ، واختيرت عينة عشوائية تضمنت (116) وزارة صغيرة ومتوسط ومن أهم متغيرات الدراسة : تدريب المستخدمين على القيادة ونوعية السياسات و قد خلصت الدراسة إلى أن

الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم، تميل لعدم التأكيد على الهيكل التنظيمي وان لديها رغبة لنوعية عالية للتوجيه والتكيف.

- دراسة (Bates , et al 2013,) **Organizational Climates of Innovation**

Across Federal Statistical Agencies بعنوان المناخ التنظيمي للإبداع "في مؤسسات

إحصائية فيدرالية" في أمريكا، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي الذي يسهل

الإبداع و قد خلصت الدراسة إلى أن هناك أربعة عناصر تسهم في تدعيم عناصر المناخ الإبداعي

هي:

- تشمين الإدارة للإبداع.

- تقوية الإبداع والحث عليه في اوقات الخطر.

- الانفتاح على طرق جديدة في اداء المهام .اخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار.

- دراسة (Chiang , 2013) بعنوان " **A Study On The Relationship Among**

Organizational Climate , Organizational Commitment And

Organizational Citizenship Behavior " دراسة حول العلاقة ما بين المناخ

التنظيمي والالتزام التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية " حيث هدفت الدراسة بشكل أساسي

إلى اكتشاف العلاقات ما بين المتغيرات الثلاثة (المناخ التنظيمي ، الالتزام التنظيمي، و

المواطنة التنظيمية). وقد أجريت الدراسة على عينة من المدراء في مجموعة من الشركات

الصناعية في الصين. و قد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها على النحو

التالي :

1- هنالك اختلافات ذات دلالة موجبة بين اتجاهات الأفراد نحو المناخ التنظيمي، و الالتزام التنظيمي، و المواطنة التنظيمية.

2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة ما بين المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية.

Al-Saad and Harem (2015) entitled The Relationship of Knowledge Management and Information Technologies to the Organization's Competitive Advantage (Field Research on the Pharmaceutical Industry in Jordan) The Jordanian Journal of Applied Sciences, Volume Eight, Issue One

و هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين كل من إدارة المعرفة وتقنيات المعلومات ، وبين الميزة التنافسية للمنظمة التنافسية قطاع الصناعات الدوائية بالأردن، من جهة نظر المديرين العاملين التنافسية شركات الصناعات الدوائية، وتم اختيار عينة قصدية شملت ثلاث من كبريات شركات صناعة الدواء بالأردن.

وجرى تطبيق تطبيق المنهج الوصفي التحليلي التنافسية هذه الدراسة باستخدام استبانة تم توزيعها على جميع العاملين التنافسية الشركات المبحوثة، وعددهم (45) مديراً، لقد أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين المعرفة والميزة التنافسية، بينما كانت العلاقة بين تقنيات المعلومات والميزة التنافسية إيجابية معتدلة، كما بينت الدراسة وجود اختلافات التنافسية إدراك المديرين للعلاقة بين المعرفة وتقنيات المعلومات عدداً من التوصيات لتعزيز دور المعرفة وتقنيات المعلومات التنافسية تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الصناعة الدوائية بالأردن.

(4.4) ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها أجريت في القطاع المصرفي التجاري الأردني الذي يعتبر من أهم القطاعات في إيصال إدارة المعرفة في البنوك الأردنية. حيث جمعت دراستي بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. كما تميزت في انها جمعت العديد من ادارة المعرفة بابعادها في حين الدراسات السابقة كانت ايضا تتحدث عن ادارة المعرفة كمتغير مستقل ، حيث ان دراستي جمعت بين ادارة المعرفة والاداء التنظيمي التي اشتملت على (2) بنك تمثلت في الاداء التنظيمي في البنوك التجارية وتحددت في (2) بنك كما هو موضح في منهجية الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(1 . 3) : المقدمة

(2 . 3) : منهج الدراسة

(3 . 3) : مجتمع الدراسة

(4 . 3) : عينة الدراسة

(5 . 3) : المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

(6 . 3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(7 . 3) : المعالجة الإحصائية المستخدمة

(8 . 3) : صدق أداة الدراسة وثباتها

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)

(1-3) المقدمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مساهمة ادارة المعرفة بأبعادها الثلاثة:

(مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة) ومن ثم تحديد التأثير المباشر لتطبيقات

إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي (الأداء التشغيلي ، الأداء التسويقي) من خلال تحديد آراء الموظفين

في البنوك التجارية الأردنية قيد الدراسة

(2-3) منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، اذ يقوم الباحث بوصف متغيرات الدراسة من

خلال الرجوع الى الادب النظري والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر أو غير

مباشر لبيان الجذور النظرية لكيفية بناء أنموذج الدراسة وصياغة أسئلتها وبناء فرضياتها، أما الجزء

التحليلي سيتم من خلال البحث الميداني المتمثل في تصميم استبانة خاصة لقياس متغيرات الدراسة

المستقلة والتابعة بقدر كبير من الدقة والموضوعية، كما تم جمع بيانات الدراسة من مجتمع الدراسة

من خلال سحب عينة عشوائية من الموظفين في البنوك التجارية (2) بنك ، تمهيدا الى تحليل

البيانات للتعرف على آراء عينة الدراسة وصولا الى اختبار فرضيات والاجابة على اسئلة الدراسة.

(2-3) مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في البنوك التجارية في المملكة الاردنية الهاشمية ، (البنك العربي ، بنك الاردن ، بنك الاتحاد) حيث يقدر عدد العاملين (283) في المؤسسات الاعلامية من موظف وموظفة.

تكون مجتمع الدراسة من (3) بنك من البنوك الاردنية ، شملت عينة الدراسة الموظفين من الفئة العليا والوسطى والدنيا في هذه المنظمات، والبالغ عددهم (283) موظف والجدول رقم (2) يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (2)

توزيع مجتمع الدراسة وعينتها

المجموع	موظفين	رؤساء اقسام	مدير	أسم البنك
88	77	6	5	البنك العربي
85	75	5	5	<u>بنك الأردن</u>
110	100	5	5	<u>بنك الاتحاد</u>
283	231	39	13	المجموع

3-4 أساليب جمع البيانات

مصادر الحصول على البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة النظرية منها و التطبيقية ، سيلجأ الباحث الى الاعتماد على مصدرين اساسين للحصول على المعلومات ، هما :

1. **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع الى الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات

العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في ممدى تطبيق الانترنت المختلفة. لمعالجة الاطار النظري واثراء الدراسات السابقة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة سيتم جمع البيانات

الأولية من خلال الاستبانة التي سيتم تطويرها كأداة رئيسة للدراسة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث تأخذ كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل سيتم اعتماد برنامج التحليل الإحصائي SPSS V.21 ، وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات النوع الاجتماعي لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ؛ التخصص الوظيفي).

الجزء الثاني: تضمن مقياس ادارة المعرفة من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي : (تطبيق المعرفة ، مشاركة المعرفة، توليد المعرفة) وذلك من خلال (17) فقرة لكل مجال خمسة فقرات ومقسمة على

النحو التالي

ادارة المعرفة	مشاركة المعرفة	توليد المعرفة	تطبيق المعرفة
عدد الفقرات	5	5	7
ترتيب الفقرات	5 - 1	10 - 6	17 - 11

الجزء الثالث: سوف يتضمن الجزء الثالث (15) فقرة لقياس المتغير التابع موزعة على كل مجال من مجالات المتغير التابع والذي يتكون من بعدين تمثل الاداء التنظيمي وكما يلي:

ابعاد الاداء التنظيمي	الاداء التشغيلي	الاداء التسويقي
عدد الفقرات	7	8
ترتيب الفقرات	24- 18	32 - 25

وتراوح مدى الاستجابة من (5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

بدائل الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وبهذا تكون الإستبانة (أداة الدراسة) بشكلها النهائي قد تكونت من (32) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

4-6 أداة الدراسة

لأغراض الدراسة الميدانية ، تم تصميم استبيان يحتوي على عدد من الأسئلة ، ويتكون الاستبيان من جزأين. وتناول الجزء الاول أسئلة تقيس أبعاد إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية ، بينما تضمن الجزء الثاني أسئلة تقيس الأداء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

4-7 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

أجرى الباحث اختبار تناسق داخلي لعناصر أداة الدراسة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا ، حيث تعتمد طريقة كرونباخ ألفا على تناسق أداء الفرد من عنصر إلى آخر ، ويشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين عناصر المقياس ، بالإضافة إلى ذلك ، يوفر معامل ألفا تقديراً جيداً للاستقرار. على الرغم من عدم وجود قواعد معيارية فيما يتعلق بالقيم المناسبة لمعامل ألفا كرونباخ ، إلا أنه يتم تطبيقها من وجهة نظر تطبيقية في البحث المتعلق بالإدارة والعلوم الإنسانية.

$$(\text{Alpha} \geq 0.70)$$

الجدول رقم (4) معامل ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للاستبانة بمجالاتها

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	مشاركة المعرفة	5	0.86
2	توليد المعرفة	5	0.80
3	تطبيق المعرفة	7	0.85
	ادارة المعرفة ككل	17	0.94
1	الاداء التشغيلي	7	0.91
2	الاداء التسويقي	8	0.90
	الاداء التنظيمي ككل	15	0.95

يظهر من الجدول (4) أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات ادارة المعرفة تراوحت بين (0.86-80) كأن أعلاها لمجال "إظهار الاهتمام في مشاركة المعرفة" ، وأدناها لمجال " توليد المعرفة" ، وبلغ معامل كرونباخ الفا لادارة المعرفة ككل (0.94) ؛ وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ الفا) مقبول إذا زاد عن (0.70).

- كما تبين أن معاملات كرونباخ ألفا لمجالات " الاداء التنظيمي" تراوحت بين (0.91-90) كأن أعلاها لمجال " الاداء التشغيلي" ، وأدناها لمجال " الاداء التسويقي" ، وبلغ معامل كرونباخ ألفا للاداء التنظيمي ككل (0.95)؛ وجميع معاملات الثبات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث يعتبر معامل الثبات (كرونباخ ألفا) مقبول إذا زاد عن (0.70).

9-4 أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة التي تُحقق الهدف من الدراسة وهي كالتالي:

- أساليب الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): باستخراج النسب المئوية والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية والتشتت كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابة مفردات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة والإجابة عن اسئلة الدراسة.
- معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي لكل من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerances) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multi Collinearity) بين أبعاد المتغير المستقل وأنها مستقلة عن بعضها البعض.
- أسلوب الاحصاء التحليلي الاستدلالي: باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multi Linear Regression Analysis) لاختبار فرضيات الدراسة ومدى صلاحية نموذج الدراسة، وللتعرف على مدى تأثير المتغير المستقل المتمثل بـ(ادار المعرفة) وأبعاده في المتغير التابع المتمثل بـ(الاداء التنظيمي) وأبعاده.

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

(1 . 4) : خصائص عينة الدراسة

(2 . 4) : وصف متغيرات الدراسة

(3 . 4) : اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل نتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف إلى أثر مساهمة ادارة المعرفه على الاداء التنظيمي في البنوك التجارية الاردنية ، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على فرضيات الدراسة.

1-4 تحليل خصائص عينة الدراسة الديموغرافية

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

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

النسبة	التكرار	الفئات	
53.0	150	ذكر	الجنس
47.0	133	انثى	
13.1	37	دبلوم جامعي متوسط	المؤهل العلمي
77.0	218	بكالوريوس	
8.1	23	ماجستير	
1.8	5	دكتوراه	
9.5	27	اقل من 25 سنة	العمر
48.8	138	26 و اقل من 35 سنة	
35.0	99	36 و اقل من 45 سنة	
6.7	19	46 و اقل من 55 سنة	
4.6	13	مدير	المستوى الوظيفي الداخلي
13.8	39	رئيس قسم	
81.6	231	موظف	
19.1	54	من 5 سنوات	الخبرة الوظيفية
30.7	87	6 وأقل من 10 سنوات	

30.4	86	من 11 وأقل من 15 سنة
19.8	56	16 سنة فأكثر
100.0	283	المجموع

يتبين من البيانات الشخصية لعينة الدراسة في الجدول رقم (5) بان غالبية النوع الاجتماعي لموظفين ورؤساء الاقسام في البنوك التجارية الأردنية هم من الذكور وعددهم (150) موظفاً وبنسبة مقدارها (53.0%). أما المؤهل العلمي فكانت أعلى نسبة من حملة درجة البكالوريوس وعددهم (218) وبنسبة مقدارها (77.0%). أما الفئة العمرية فكانت الغالبية من ذوي الفئة العمرية (26 سنة واطل من 35 سنة) وبلغ عددهم (138) موظفاً أي بنسبة (48.8%). أما الخبرة الوظيفية فتبين بأن الغالبية كانوا الدوران الوظيفي ما بين (6 - 10 سنوات) وبلغ عددهم (87) موظفاً أي ما نسبته على مايدل (30.7%).

أولاً: الإحصاء الوصفي

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ادارة المعرفة ، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ادارة المعرفة مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
1	1	مشاركة المعرفة	4.06	.611	مرتفع
1	2	توليد المعرفة	4.06	.653	مرتفع
3	3	تطبيق المعرفة	3.92	.721	مرتفع
		ابعاد ادارة المعرفة	4.02	.604	مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.92-4.06)، حيث جاء مشاركة المعرفة، وتوليد المعرفة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.06)، بينما جاء تطبيق المعرفة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وبلغ المتوسط الحسابي لإبعاد ادارة المعرفة ككل (4.02). مما يدل ذلك على ان جميع أبعاد المتغير المستقل ذات أهمية لغايات الاداء التنظيمي لدى البنوك التجارية الأردنية.

4-2 تحليل أسئلة وفقرات أداة الدراسة (المتغيرات)

لقد تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتمثلة بادارة المعرفة والمتغير التابع والمتمثل بالاداء التنظيمي كل على حدة وكانت النتيجة كما يلي:

4-2-1- نتائج الدراسة للمتغيرات المستقلة. ادارة المعرفة وابعادها هي

المجال الأول: مشاركة المعرفة

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مشاركة المعرفة مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
1	1	السياسة العامة للبنك تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.	4.17	.722	مرتفع
1	2	تهتم البنوك بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة.	4.17	.692	مرتفع
3	3	يعمل البنك على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج البنك على الطواقم ذات العلاقة بتطويرها.	4.14	.710	مرتفع
4	4	يتبنى البنك سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين	4.06	.787	مرتفع
5	5	يستخدم البنك النشرات الالكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	4.05	.830	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
		المتوسط الكلي	4.06	.611	مرتفع

يبين الجدول (7) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.05-4.17)، حيث جاءت الفقرتين رقم (1، 2) والتي تنصان على "السياسة العامة للبنك تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها، تهتم البنوك بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.17)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يستخدم البنك النشرات الالكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05). وبلغ المتوسط الحسابي لمشاركة المعرفة ككل (4.06). مما يدل ذلك على ان البنوك التجارية الأردنية تحرص كل الحرص في عملية التوظيف والاختيار لكوادرها نظراً لأهمية العمل المصرفي والخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء وذلك يوضح عملية مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الاردنية .

المجال الثاني: توليد المعرفة

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات توليد المعرفة مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
1	6	يشجع البنك عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية .	4.20	.771	مرتفع
2	7	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.	4.17	.758	مرتفع
3	8	يهتم البنك بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادر مختلفة.	4.10	.786	مرتفع

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
3	9	يركز البنك على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذا البنك	4.10	.795	مرتفع
5	10	يبدى العاملون في البنك تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة البنك.	4.09	.805	مرتفع
		المتوسط الكلي	4.06	.653	مرتفع

يبين الجدول (8) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.09-4.20)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يشجع البنك عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية". في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "يبدى العاملون في البنك تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة البنك". بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.89). وبلغ المتوسط الحسابي لتوليد المعرفة ككل (4.06). مما يدل ذلك على أن إدارة البنوك التجارية الأردنية تسعى دائماً وبشكل مستمر التركيز على تطوير قدرات العاملين لديهم وتأهيلهم بهدف أكسابهم المعارف والمهارات الشخصية والمهنية في كافة العمليات المصرفية والخدمات المقدمة للعملاء وذلك ضمن برامج تأهيلية متخصصة ومحددة الاهداف والغايات لتمكين موظفيها من رفع قدراتهم الوظيفية للتكيف مع العمل المصرفي ومستحدثه من ناحية وتقديم أفضل الخدمات المصرفية لعملائها عملاً لكسب ثقتهم ورضاهم وتحقيق أعلى مستويات الولاء لديهم.

المجال الثالث: تطبيق المعرفة

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	11	يستخدم البنك قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة	4.09	.840	مرتفع
2	12	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.	4.03	.704	مرتفع
3	13	يقوم البنك بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.	4.00	.955	مرتفع
4	14	يقوم البنك باستخدام الأساليب الإلكترونية لحفظ المعرفة.	3.96	.956	مرتفع
5	15	يعمل البنك على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.	3.93	.916	مرتفع
6	16	يعتمد البنك إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها (من داخل المؤسسة وخارجها).	3.91	.981	مرتفع
7	17	يعمل البنك على تصنيف المعرفة المتوافرة لديها .	3.88	.919	مرتفع
		المتوسط الكلي	3.92	.721	مرتفع

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.88-4.09)، حيث جاءت

الفقرة رقم (11) والتي تنص على "يستخدم البنك قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة"

في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، بينما جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "يعمل البنك

على تصنيف المعرفة المتوافرة لديها . " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.88). وبلغ المتوسط

الحسابي لتطبيق المعرفة ككل (3.92). مما يدل ذلك على ان إدارة البنوك التجارية الأردنية تحرص

على توفير كافة مستلزمات ادارة المعرفة والعمل على تمكين موظفيها للقيام بأعمالهم والواجبات

الوظيفية وبكفاءة عالية سعياً لتحسين أدائهم الوظيفي ورفع مستوى إنتاجية العمل وسرعة الأداء

الوظيفي في انجاز كافة المعاملات المصرفية سعياً لخدمة عملائها دون تأخير مع التأكيد على مشاركة إدارة البنك موظفيها بكافة تفاصيل العمل واشراكهم بأرائهم للعمل بروح الفريق الواحد.

4-2-2- المتغير التابع: الاداء التنظيمي

فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب مستوى الأهمية لأفراد عينة الدراسة على أسئلة وفقرات الاستبيان المتعلقة بمتغير الاداء التنظيمي ، والجدول التالي يبين ذلك:

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاداء التنظيمي، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاداء التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	1	الاداء التشغيلي	4.23	.625	مرتفع
2	2	الاداء التسويقي	4.21	.596	مرتفع
		ابعاد الاداء التنظيمي	4.22	.586	مرتفع

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.21-4.23)، حيث جاءت الاداء التشغيلي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.23)، بينما جاء الاداء التسويقي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبلغ المتوسط الحسابي الاداء التنظيمي ككل (4.22).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على

فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

المجال الأول: الاداء التشغيلي

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاداء التشغيلي مرتبة تنازلياً
حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	18	يوجد نمـــــــو مـــــــستمر لخدمة العملاء وبالأخص في السنوات الماضية	4.33	.755	مرتفع
2	19	يلاحظ في السنوات الأخيرة انخفاض عدد شكاوى العملاء.	4.30	.801	مرتفع
3	20	توجد زيادة مستمرة للأرباح ولاسيما في السنوات الأخيرة	4.28	.718	مرتفع
4	21	تحرص الإدارة على - - - - - إ - - - - - ج - - - - - راء التدسيات في مجال جذب العملاء.	4.25	.699	مرتفع
5	22	تحرص إدارة البنك على - - - - - الاسد - - - - - تمرار في تشكيل حلقات السيطرة على الجودة	4.24	.707	مرتفع
6	23	تحرص إدارة البنك على اتباع إجراءات وقائية وعملية صحيحة فوري للأخطاء	4.23	.706	مرتفع
7	24	تحرص إدارة البنك على إيجاد فرص وضبط ومراقبة لكافة عمليات البنك .	4.15	.884	مرتفع
		المتوسط الكلي	4.23	.625	مرتفع

يبين الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.15-4.33)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يوجد نمو مستمر لخدمة العملاء وبالأخص في السنوات الماضية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.33)، بينما جاءت الفقرة رقم (24) ونصها "تحرص إدارة البنك على إيجاد فحص وضبط ومراقبة لكافة عمليات البنك " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.15). وبلغ المتوسط الحسابي للثقة ككل (4.23). مما يدل على أن البنوك التجارية الأردنية تعمل على سياسات واضحة تتصف باحترام خصوصية العملاء ومعاملاتهم المصرفية وذلك لرفع مستويات الثقة لدى العملاء تجاه البنوك وخدماتهم المصرفية المقدمة لهم، وكذلك سرعة الرد على استفسارات العملاء وتقديم التوصيات المناسبة لها وذلك باستخدام سياسة الباب المفتوح لجميع العملاء حول جميع الخدمات المصرفية المقدمة وذلك تعزيزاً لثقة العملاء تجاه البنك.

المجال الثاني: الاداء التسويقي

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاداء التسويقي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهمية
1	25	تعمل ادارة البنك على استغلال الوقت بالطريقة الافضل .	4.27	.688	مرتفع
2	26	تعمل إدارة البنك على زيادة الحصة السوقية بشكل متواصل.	4.25	.682	مرتفع
3	27	تسعى إدارة البنك للأحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب الزبائن الجدد.	4.25	.718	مرتفع
4	28	تركز إدارة البنك على خدمة عملاءها لتعزيز مفهوم الثقة المتبادلة بينهم.	4.24	.771	مرتفع
5	29	تحرص إدارة البنك الاهتمام بالاعلانات الموجهة لجذب أكبر عدد من العملاء	4.23	.705	مرتفع
6	30	يستطيع العملاء الحصول على اسعار الخدمة من خلال الاعلانات عبر المواقع على الانترنت	4.19	.792	مرتفع
7	31	تقوم إدارة البنك بدراسة الاعلانات قبل عرضها على العملاء عبر الانترنت	4.19	.808	مرتفع
8	32	توفر إدارة البنك نظاماً إلكترونياً لتقييم الأداء.	4.17	.762	مرتفع
		المتوسط الكلي	4.21	.596	مرتفع

يبين الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.17-4.27)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تعمل ادارة البنك على استغلال الوقت بالطريقة الافضل . " في المرتبة

الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.27)، بينما جاءت الففرتين رقم (26، 27) ونصهما "تعمل إدارة البنك على زيادة الحصة السوقية بشكل متواصل."، و"توفر إدارة البنك نظاماً إلكترونياً لتقييم الأداء. " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.17). وبلغ المتوسط الحسابي للرضا ككل (4.21). مما يدل ذلك على أن البنوك التجارية الأردنية تهتم بتطوير وتحسين جودة خدماتها المصرفية ضمن أساليب وطرق تنافسية سعياً لتحقيق أعلى درجات الرضا والولاء لدى عملائها، بالإضافة إلى تقديم المعلومات الكافية لعملاء من الخدمات المصرفية المقدمة للتعرف عليها بشكل واضحاً وتوفير كافة سبل الراحة والاستقبال المناسب لعملائها حال تقديم خدماتها المصرفية احتراماً وتقديراً لهم كسياسة معتمدة لدى البنوك على اعتبار العميل ورضاه هو أساس نجاح البنك.

اختبار فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، ولتحقيق أهداف الدراسة وأهميتها، فقد تم صياغة

فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة

المعرفة كالمتمغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة)، على الاداء

التنظيمي كالمتمغير التابع بأبعاده (الاداء التشغيلي ، الاداء التسويقي) في البنوك التجارية تم

استخدام اختبار الإنحدار المتعدد Multiple Regression، على النحو التالي:

جدول (13)

تحليل الإنحدار المتعدد إدارة لمعرفة (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة)، على الاداء
التنظيمي كالمتمغير التابع بأبعاده (الاداء التشغيلي ، الاداء التسويقي) لدى البنوك التجارية
الأردنية

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig. *t	T	معامل الأنحدار β	مستوى الدلالة Sig. *F	F	معامل التحديد R^2	الارتباط R	المتغير المستقل
.031	.016	2.487	.234	.000	50.515	.783	.885	تطبيق المعرفة
	.042	2.081	.278					مشاركة المعرفة
	.000	4.270	.474					توليد المعرفة

يوضح الجدول (13) أثر مساهمة إدارة المعرفة كالمتمغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ،

توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة)، على الاداء التنظيمي كالمتمغير التابع بأبعاده (الاداء التشغيلي ،

الاداء التسويقي) في البنوك التجارية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة

إحصائية لإدارة المعرفة كالمتغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة)، على الاداء التنظيمي كالمتغير التابع بأبعاده (الاداء التشغيلي ، الاداء التسويقي) في البنوك التجارية ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.885) عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.783)، أي أن لإدارة المعرفة بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة)، على الاداء التنظيمي بأبعاده (الاداء التشغيلي ، الاداء التسويقي) في البنوك التجارية كما بلغت قيمة F (50.515) وهي دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: "وجود اثر لإدارة المعرفة كالمتغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة)، على الاداء التنظيمي كالمتغير التابع بأبعاده (الاداء التشغيلي ، الاداء التسويقي) في البنوك التجارية". وتبين من خلال الجدول (10) أن بُعد مشاركة المعرفة على الاداء التنظيمي كأن الأعلى تأثيراً، حيث بلغ معامل الانحدار بيتا (0.474) ويليه تأثير بُعد توليد المعرفة على الاداء التنظيمي وبلغ معامل الانحدار بيتا (0.278) وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تطبيق المعرفة على الاداء التنظيمي وبلغ معامل الانحدار بيتا (0.234) وأظهرت النتائج أن لبُعد تطبيق المعرفة على الاداء التنظيمي أثر ذو دلالة احصائية اذ بلغت قيمة t.Sig (0.000) وهي أقل من $(a=0.05)$ وأن لبُعد مشاركة المعرفة على الاداء التنظيمي أثر ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة t.Sig (0.042) عند مستوى الدلالة $(a \leq 0.05)$ ولبُعد توليد المعرفة على الاداء التنظيمي أثر ذو دلالة احصائية حيث بلغت t.Sig (0.016) وهي أقل من $(a \leq 0.05)$. وتظهر النتائج السابقة أن تحسين وتعزيز الأداء التنظيمي سيكون له اثراً إيجابياً على الاداء التنظيمي كما يدل على تركيز البنوك التجارية الاردنية على عملية تعزيز ومساهمة ادارة المعرفة ومتابعتها وحرصها على تعزيز وتطوير أداء الموظفين في البنوك التجارية الاردنية .

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة المعرفة كالمتمغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة)، على الاداء التشغيلي في البنوك التجارية الاردنية .

ولمعرفة هل يوجد أثر مساهمة المعرفة بأبعاده مجتمعةً على الاداء التشغيلي في البنوك التجارية الاردنية تم استخدام اختبار الأنحدار المتعدد Multiple Regression.

جدول (14)

تحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة هل يوجد أثر مساهمة ادارة المعرفة بأبعاده مجتمعةً على الاداء التشغيلي لدى البنوك التجارية الاردنية

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig.*t	T	معامل الأنحدار β	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R^2	الارتباط R	المتغير المستقل
-.113	.281	1.089	.125	.000	29.545	.678	.824	تطبيق المعرفة
	.054	1.971	.320					مشاركة المعرفة
	.003	3.106	.419					توليد المعرفة

يوضح الجدول (14) أثر مساهمة ادارة المعرفة بأبعاده (تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة، توليد المعرفة) على الاداء التشغيلي لدى البنوك التجارية الاردنية . إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة ادارة المعرفة بأبعاده (تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة، توليد المعرفة) على الاداء التشغيلي لدى البنوك التجارية الاردنية ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.824) عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.678)، أي أن مساهمة ادارة

المعرفة بأبعاده (تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة، توليد المعرفة) تفسر ما نسبته 67.8 % من التغيرات في الاداء التشغيلي لدى البنوك التجارية الاردنية كما بلغت قيمة F (29.545) وهي دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى $(\alpha=0.05)$ لمساهمة ادارة المعرفة بأبعاده (تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة، توليد المعرفة) على الاداء التشغيلي لدى البنوك التجارية الاردنية

ويبين من خلال الجدول رقم (14) أن بُعد توليد المعرفة على الاداء التشغيلي كأن الأعلى تأثيراً، حيث بلغ معامل الإنحدار بيتا (0.419) ويليه تأثير بُعد مشاركة المعرفة على الاداء التشغيلي وبلغ معامل الإنحدار بيتا (0.320) ثم تأثير بُعد تطبيق المعرفة على الاداء التشغيلي حيث بلغ معامل الإنحدار بيتا (0.125) والأقل تأثيراً هو بُعد تطبيق المعرفة حيث بلغ معامل الإنحدار بيتا (0.032) وأظهرت النتائج أن لبُعد توليد المعرفة على الاداء التشغيلي أثر ذو دلالة احصائية اذ بلغت قيمة t.Sig : (0.003) وهي أقل من $(a=0.05)$ وأن لبُعد مشاركة المعرفة على الاداء التشغيلي أثر ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة t.Sig: (0.0281) عند مستوى الدلالة ($a=0.05$). ولم تظهر النتائج أيضاً أن لبُعد تطبيق المعرفة على الاداء التشغيلي أثر ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة t.Sig: (0.054) . وهذا يدل على البنوك التجارية الاردنية تحرص على متابعة بعد توليد المعرفة وتفعيل قنوات الإتصال بين الادارة والعاملين ،وأنها تعزز ثقافة الابداع في التطوير المؤسسي .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لمساهمة ادارة المعرفة كالمتمغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة) , على الاداء التسويقي في البنوك التجارية الاردنية .

ولمعرفة أثر هل يوجد أثر لمساهمة ادارة المعرفة بأبعاده مجتمعة على الاداء التسويقي لدى البنوك التجارية في الأردن تم استخدام اختبار الإنحدار المتعدد Multiple Regression .

جدول (15) تحليل الأنحدار المتعدد لمعرفة هل يوجد أثر مساهمة ادارة المعرفة بأبعاده مجتمعة على الاداء التسويقي لدى البنوك التجارية في الاردن

الحد الثابت	مستوى الدلالة Sig. *t	T	معامل الإنحدار β	مستوى الدلالة Sig. *F	F	معامل التحديد R^2	الارتباط R	المتغير المستقل
-.394	.040	2.099	.236	.000	31.191	.690	.831	تطبيق المعرفة
	.162	1.416	.226					مشاركة المعرفة
	.003	3.072	.407					توليد المعرفة

يوضح الجدول (15) أثر لمساهمة ادارة المعرفة كالمتمغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة) على الاداء التسويقي لدى البنوك التجارية الاردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمساهمة ادارة المعرفة كالمتمغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة) ، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.831) عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.69)، أي لمساهمة ادارة المعرفة كالمتمغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة) تفسر ما نسبته 69 % من التغيرات في الاداء التسويقي لدى البنوك التجارية الاردنية كما بلغت قيمة F (31.191) وهي

دالة عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ وهذا يؤكد صحة رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بمستوى $(\alpha=0.05)$ لمساهمة ادارة المعرفة كالمغير المستقل بأبعاده (مشاركة المعرفة ، توليد المعرفة ، تطبيق المعرفة) على الاداء التنظيمي لدى البنوك التجارية الاردنية " . ويبين من خلال الجدول (15) أن بُعد توليد المعرفة على الاداء التسويقي كان الأعلى تأثيراً، حيث بلغ معامل الإنحدار بيتا (0.407) ويليه تأثير بُعد تطبيق المعرفة على الاداء التنظيمي وبلغ معامل الإنحدار بيتا (0.236) وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد مشاركة المعرفة على تميز الاستراتيجيات وبلغ معامل الإنحدار بيتا (0.226) وأظهرت النتائج أن لبُعد البيئة على الاداء التنظيمي أثر ذو دلالة احصائية اذ بلغت قيمة t :Sig (0.004) وهي أقل من $(a=0.05)$ وأن لبُعد مشاركة المعرفة على الاداء التسويقي أثر ذو دلالة احصائية حيث بلغت قيمة t :Sig (0.0162) عند مستوى الدلالة $(a=0.05)$ وأظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبُعد توليد المعرفة على الاداء التسويقي حيث بلغت t :Sig (0.04) وهذا يدل على أن البنوك التجارية الاردنية تقوم بتنفيذ الاستراتيجيات وفقا للاهداف المخطط كما أنها تحرص على تعريف العاملين بالاجراءات اللازمة لتطبيق الاستراتيجيات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

(1 . 5) : مناقشة النتائج

(2 . 5) : التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج

1- أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.92-4.06)، حيث جاء مشاركة المعرفة، وتوليد المعرفة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.06)، بينما جاء تطبيق المعرفة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وبلغ المتوسط الحسابي لإبعاد ادارة المعرفة ككل (4.02). مما يدل ذلك على ان جميع أبعاد المتغير المستقل ذات أهمية لغايات الاداء التنظيمي لدى البنوك التجارية الأردنية.

2- اظهرت المتوسطات الحسابية لمشاركة المعرفة قد تراوحت ما بين (4.05-4.17)، حيث جاءت الفقرتين والتي تتصان على "السياسة العامة للبنك تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها، تهتم البنوك بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.17)، بينما جاءت فقرة "يستخدم البنك النشرات الالكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.05). وبلغ المتوسط الحسابي لمشاركة المعرفة ككل (4.06). مما يدل ذلك على ان دائرة الموارد البشرية لدى البنوك التجارية الأردنية تحرص كل الحرص في عملية التوظيف والاختيار لكوادرها نظراً لأهمية العمل المصرفي والخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء وذلك يوضح عملية مشاركة المعرفة في البنوك التجارية الاردنية . حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة قاسمي ، مصيطفى (2019) والتي تنص

على أن لدى العاملين بجامعة غرداية إتجاه إيجابي نحو تطوير الاداء المؤسسي في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة وعملياتها

3- اظهرت المتوسطات الحسابية لتوليد المعرفة وقد تراوحت ما بين (4.09-4.20)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على "يشجع البنك عاملها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، بينما جاءت الفقرة ونصها "يبيد العاملون في البنك تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة البنك." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.89). وبلغ المتوسط الحسابي لتوليد المعرفة ككل (4.06). مما يدل ذلك على أن إدارة البنوك التجارية الأردنية تسعى دائماً وبشكل مستمر التركيز على تطوير قدرات العاملين لديها وتأهيلهم بهدف أكسابهم المعارف والمهارات الشخصية والمهنية في كافة العمليات المصرفية والخدمات المقدمة للعملاء وذلك ضمن برامج تأهيلية متخصصة ومحددة الاهداف والغايات لتمكين موظفيها من رفع قدراتهم الوظيفية للتكيف مع العمل المصرفي ومستحدثه من ناحية وتقديم أفضل الخدمات المصرفية لعملائها عملاً لكسب ثقتهم ورضاهم وتحقيق أعلى مستويات الولاء لديهم. حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الساعد و حريم (2015) بينت وجود اختلافات التنافسية إدراك المديرين للعلاقة بين المعرفة و تقنيات المعلومات عدداً من التوصيات لتعزيز دور المعرفة وتقنيات المعلومات التنافسية تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات.

4- اظهرت النتائج ان المتوسطات الحسابية لتطبيق المعرفة وقد تراوحت ما بين (3.88-4.09)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على "يستخدم البنك قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، بينما جاءت الفقرة

ونصها "يعمل البنك على تصنيف المعرفة المتوافرة لديها . " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.88). وبلغ المتوسط الحسابي لتطبيق المعرفة ككل (3.92). مما يدل ذلك على ان إدارة البنوك التجارية الأردنية تحرص على توفير كافة مستلزمات العمل الحديثة للعمل على تمكين موظفيها للقيام بأعمالهم والواجبات الوظيفية وبكفاءة عالية سعياً لتحسين أدائهم الوظيفي ورفع مستوى إنتاجية العمل وسرعة الأداء الوظيفي في انجاز كافة المعاملات المصرفية سعياً لخدمة عملائها دون تأخير مع التأكيد على مشاركة إدارة البنك موظفيها بكافة تفاصيل العمل واشراكهم بأرائهم للعمل بروح الفريق الواحد. حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الجداية (2018)) تتضح الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة و أثرها على تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة و أن لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و ثورة الانترنت الأثر الأكبر التنافسية تطوير المعرفة كما أن قوة المنظمات تكون التنافسية كمية و نوعية المعلومات التي تمتلكها .

5- اظهرت المتوسطات الحسابية للاداء التشغيلي قد تراوحت ما بين (4.21-4.23)، حيث جاءت الاداء التشغيلي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.23)، بينما جاء الاداء التسويقي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وبلغ المتوسط الحسابي الاداء التنظيمي ككل (4.22).

6- اظهرت المتوسطات الحسابية للاداء التشغيلي قد تراوحت ما بين (4.15-4.33)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على "يوجد نمو مستمر لخدمة العملاء وبالأخص في السنوات الماضية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.33)، بينما جاءت الفقرة ونصها "تحرص إدارة البنك على إيجاد فحص وضبط ومراقبة لكافة عمليات البنك " بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.15). وبلغ المتوسط الحسابي للثقة ككل (4.23). مما يدل

على أن البنوك التجارية الأردنية سياسات واضحة تتصف باحترام خصوصية العملاء ومعاملاتهم المصرفية وذلك لرفع مستويات الثقة لدى العملاء تجاه البنوك وخدماتهم المصرفية المقدمة لهم، وكذلك سرعة الرد على استفسارات العملاء وتقديم التوصيات المناسبة لها وذلك باستخدام سياسة الباب المفتوح لجميع العملاء حول جميع الخدمات المصرفية المقدمة وذلك تعزيزاً لثقة العملاء تجاه البنك. حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الساعد و حريم (2015) العلاقة بين تقنيات المعلومات والميزة التنافسية إيجابية معتدلة

7- اظهرت المتوسطات الحسابية للاداء التسويقي وقد تراوحت ما بين (4.17-4.27)، حيث جاءت الفقرة والتي تنص على "تعمل ادارة البنك على استغلال الوقت بالطريقة الافضل . في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.27)، بينما جاءت الفقرتين رقم (26، 27) ونصهما "تعمل إدارة البنك على زيادة الحصة السوقية بشكل متواصل."، و"توفر إدارة البنك نظاماً إلكترونيًا لتقييم الأداء." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.17). وبلغ المتوسط الحسابي للرضا ككل (4.21). مما يدل ذلك على أن البنوك التجارية الأردنية تهتم بتطوير وتحسين جودة خدماتها المصرفية ضمن أساليب وطرق تنافسية سعياً لتحقيق أعلى درجات الرضا والولاء لدى عملائها، بالإضافة إلى تقديم المعلومات الكافية لعملاء من الخدمات المصرفية المقدمة للتعرف عليها بشكل واضحاً وتوفير كافة سبل الراحة والاستقبال المناسب لعملائها حال تقديم خدماتها المصرفية احتراماً وتقديراً لهم كسياسة معتمدة لدى البنوك على اعتبار العميل ورضاه هو أساس نجاح البنك. حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عياش (2019) وجود علاقة بين فعالية نظام تقييم الأداء وعنصر تحليل الوظيفة وطرق التقييم والمعايير المستخدمة.

5-2 التوصيات

ومن خلال النتائج التي توصلت لها الباحث من خلال هذه الدراسة ، وَضعت بعض التوصيات التي تأمل بأن تأخذ بها البنوك التجارية الاردنية بعين الاعتبار والمؤسسات الاخرى بشكل عام:

- 1- توصي الدراسة بنشر الوعي حول أهمية دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي ، و تشجيع العاملين على الاستمرار في التعلم و التدريب و التطوير .
- 2- ضرورة الإهتمام بتطبيق إدارة المعرفة لتعزيز التميز في أداء المنظمة ، و إجراء دراسات أخرى عن إدارة المعرفة بهدف تعميق فهم أهمية تطبيقها في المنظمات المختلفة .
- 3- زيادة الاهتمام بدور إدارة المعرفة في المستويات الإدارية العليا .
- 4- إنشاء أقسام خاصة بإدارة المعرفة لتعزيز دورها في عملية اتخاذ القرار الإداري .
- 5- ضرورة وجود قناة لدي الإدارة العليا في المنظمة بأهمية إداره المعرفة ، و دورها في تحقيق أهداف المنظمة .
- 6- السعي لوجود نظام اتصال فعال ، يُسهّم في تسهيل عملية مشاركة و نقل المعرفة و رفع مستوى الأداء .
- 7- إختيار الكوادر البشرية المؤهلة و المدربة ، و القادرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات أي مراعاة العنصر البشري عند الاختيار و التعيين من حيث التخصص و المؤهلات لأن كفاءة المنظمات تعتمد بشكل كبير على الإستثمار في العنصر البشري .
- 8- كما توصي الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الأبحاث المستقبلية للتعرف على أثر مساهمة ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي في جميع القطاعات لما له من أهمية كبيرة توصلت لها الدراسة الحالية في البنوك التجارية الاردنية .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. بالحرر ، محمد و عبد الرحمن، الاء. (2016). مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية.
2. الجداية ، عبد الله ، خالد (2018) بعنوان مستوى استخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات وأثره على الفي التنظيمي التنافسية الشركات الصناعية الأردنية المُساهمة العامة ، المجلة الأردنية التنافسية إدارة الأعمال ، المجلد 4 ، العدد 2 .
3. حجازي ، هيثم علي (2015) ، "إدارة المعرفة: مدخل نظري" ، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر و التوزيع - عمان - المملكة الأردنية الهاشمية.
4. حسن، عبد المحسن.(2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط، الأردن .
5. الخزامى، عبد الحكيم،(2011).تكنولوجيا الاداء من التقييم إلى التحسين.(ط2). القاهرة:مكتبة ابن سينا.
6. درّة، عبد الباري والصبّاغ، زهير.(2010). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
7. الساعد علي ، و حريم ، حسين (2015) بعنوان علاقة إدارة المعرفة و تقنيات المعلومات بالميزة التنافسية للمنظمة (بحث ميداني على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن) المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد الثامن ، العدد الأول

8. سعد غالب ياسين، (2019) إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، ط. ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان
9. السعودي ، موسى احمد. (2018). اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الاردن ، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال ، المجلد 4، عدد 3.
10. السلمي ، علي. (2016). إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .
11. لسلمي،علي،(2011)،إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية،(ط3)،القاهرة:مكتبة غريب.
12. شاويش، صالح علي عودة. (2014). ادارة التميز، الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، دار وائل لنشر .
13. صالح ، عبد الهادي (2012) مبادئ ادارة المعرفة في المؤسسات ، دار المنارة ، بيروت
14. الطاهر، أسمهان ماجد (2012) ، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
15. العلي عبد الستار، قنديجلي عامر، غسان العمري، (2019) المدخل إلى إدارة المعرفة ، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع و الطباعة .
16. عليان ، ربحي مصطفى (2018) ، "إدارة المعرفة "، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان - الأردن.

17. العمامي، غالية عبدالسلام محمود. (2014). التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات (مدخل نظري) ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (3)، 199-173.
18. العمري غسان و الخفاجي، نعمة. (2016). أثر استدامة تميز الاعمال في الملكية الاردنية. بحث مقدم ضمن جائزة الملك عبدالله للتميز ، جامعة عمان العربية ،الاردن.
19. العواملة، علي حسين. (2010). إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر الأردن.
20. ال
غيث، محمد، (2011)، الإنتاجية في القطاع الحكومي: المفاهيم، المعوقات، وسائل وطرق تحسين الإنتاجية، مجلة الإداري، (41)، 32-48.
21. قاسمي محمد منير ، مصيطفى عبد اللطيف (2019) بعنوان : أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية ، مجلة الافاق العلمية ، المجلد 19 ، العدد 20
22. الكلاله، طاهر. (2011).الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن.
23. كليناجر، هالة. (2017). أثر تبني نموذج التميز المؤسسي في تطوير الأداء بالمؤسسات الحكومية :دراسة حالة الشركة السودانية للتوليد الحراري المحدودة .رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . السودان.
24. اللوزي، موسى. (2018). التنظيم واجراءات العمل ،(ط1)، عمان: دار وائل للنشر، عمان الأردن.

25. المبيضين ،محمد ذيب.(2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي واثرها في التميز التنظيمي:دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الاردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9،العدد 4، 2013.
26. محمد ، حمزاوي سيد قياس.(2010). الأداء في المنظمات والمؤسسات المعاصرة دراسة علمية كلية التدريب قسم البرامج التدريبية، الرياض،مجلة الابحاث العلمية ، العدد 22، ص145.
27. مخيمر،عبد العزيز،جودة،عبد المحسن،خشبة،ناجي،عبد القادر،عبد القادر،ومطوع،عبد الحميد،(2014). قياس الاداء التنظيمي للأجهزة الحكومية.(ط1). القاهرة:المنظمة الاردنية للتممية الإدارية.
28. مصطفى، ابراهيم، عبدالقادر، حامد. المعجم الوسيط. الجزء الاول، المكتبة الاسلامية للنشر والتوزيع.
29. المعاني ، أيمن عودة (2013) ، "الإدارة العامة الحديثة" ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر و التوزيع - عمان - الأردن.
30. المفتي،كمال،(2011)،الرقابة وتقييم الاداء.(ط1).الرياض:معهد الإدارة العامة.
31. نجم ، عبود نجم (2015)،"إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع - عمان - الأردن.
32. النسور ، اسماء. (2010). اثر خصائص المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي ، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الاوسط الاردنية .

33. نصر الله ، حنا .(2012). إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان .
34. نصر الله ، فهد بن عثمان بن محمد. (2012م). المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، المملكة العربية السعودية.
35. النويقة ، عطالله. (2014). أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف :دراسة تطبيقية . المجله الاردنية في إدارة الاعمال ,المجلد 10 العدد3
36. هلال، محمد.(2011).إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى،عمان الأردن .
37. الهلالات، صالح علي عودة. (2014). ادارة التميز، الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، دار وائل لنشر .
38. الياسري محمد ، و العامري الجهاني، (2020) بعنوان القوة التنظيمية و إدارة المعرفة و تأثيرهما التنافسية فاعلية المنظمة بحث ميداني التنافسية عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط ،المجلة العربية للإدارة ، المجلد 27 ، العدد 1 .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdulla, Mohamed, (2015), **Per for Mane Evolution Approach and Case of Abu Dhabi Police College**, master degree, United kind university of Bradford.
- **Al-Saad and Harem (2015) entitled The Relationship of Knowledge Management and Information Technologies to the Organization's Competitive Advantage (Field Research on the Pharmaceutical Industry in Jordan) The Jordanian Journal of Applied Sciences, Volume Eight, Issue One**
- Aguinis .H(2009) .**Performance Management**. Upper Saddle River,NJ:Person Prentice Hall .2nd Edition
- Al-Damen.R (2009) .Developing an Excellence Assessment Mode for Jordanian Business. **Dirassat Administrative Sciences**, volume 36,p334-364.
- Armstrong .M (2016).**Performance Management: Key strategies and practical guidelines** .London .Philadelphia: kogan page. 3rd edition.
- Available at: <http://essay.utwente.nl/62260/>
- Chiang (2013) A Study On The Relationship Among Organizational Climate , Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior
- Cobb,(2003), **From Quality to twines Excellence**, ASQ Quality Press.
- Cong X and pandya K (2019) ,Issues of Knowledge Management in the public Sector, Electronique Journal of knowledge Management, Vol 1, Issue2,

- Daft, Malcolm, Warr, Peter (2011). Organizational Climate and Company Productivity, CEP Discussion Paper , center for economic performance INTERNET WWW.ebscoHOST.COM
- Daft, Malcolm, Warr, Peter (2011). Organizational Climate and Company Productivity, CEP Discussion Paper , center for economic performance INTERNET WWW.ebscoHOST.COM
- Dessler.G (2020), **Human resource management**. United States .Prentice Hall. 8th Edition
- Elena P.AnTonacopoulou,(2012), Employee Development Through Self, Development in Three. Retail Bank, **Journal of Personal Review**, Vol.29 No.4,pp.491-508.
- et al (2013)Bates Organizational Climates of Innovation Across Federal Statistical Agencies.
- Farmer,J,(2014),**How to Get the Most from performance Reviews**, PT, Magazin, P.99,November, ON-line, Available. Cited5.3.700.
- Fiedler· Richard L. (2009). **Organizational theory and Design** · (8th ed.).Thomson Learning · USA .
- Golith, A (2015) the impact of human resource management and work climate on organizational performance **Personnel Psychology** 16 (3) 1-33.
- Griffith, James,(2016).A compositional analysis of the organizational climate performance relation:public schools as organizations. **Journal of applied social psychology**.36 (8)1848-1880.
- Hemingway Monica, and Carlla, Smith (2015) Organizational Climate and Occupational stresses as predictor of With Drawl Behaviors, Journal of Occupational & Organizational Psychology,. 72, (3).285. p8632.2 charts, WWW.ebscoHOST.COM

- Kennedy, Jeffrey, (1995), Empowering Employees through the Performance Appraisal. **Harvard Business Review**.41, (6), 133-146.
- Lin. Chinho.(2015) **The Association between Organizational Climate and Quality Management Practices an Empirical Study on Small – and Medium – Sized Manufacturing Companies in Taiwan**.10,
- Pedrick ,D ,L (2011). **The Influence of Organization Climate on Employee , Customers , And Firm Performance** (Doctoral Dissertation , The university of Memphis .
- Ying.Y(2019). The Impact of Performance Management System on Employee Performance. master thesis, Economic department. Queensland University for technology. Australia.

ملحق رقم (1)

الاستبيان:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،،

أخي الكريم/ اختي الكريمة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: **اثر مساهمة ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي** ، دراسة تطبيقية البنوك التجارية الاردنية "وللتعرف على آرائكم حول موضوع الدراسة أرجو مشاركتكم الفعّالة من خلال الإجابة على جميع الأسئلة الواردة بدقة، ومما يجدر الإشارة إليه أن جميع المعلومات التي سترد في هذا الاستبيان خاضعة للسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وليس هناك أي حاجة لذكر اسمك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

عبد الرحيم الحلايبة

إشراف

الاستاذ الدكتور بلال السكارنة

الجزء الأول - المعلومات الديموغرافية:

يرجى وضع دائرة حول رمز الإجابة المناسبة لكل عبارة من العبارات التالية:

(أ) الجنس:

1- ذكر () 2- أنثى ()

(ب) العمر:

1- أقل من 25 سنة ()

2- من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة ()

1- من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة ()

2- من 45 سنة إلى أقل من 55 سنة ()

3- من 55 سنة فأكثر ()

(ج) المؤهل الأكاديمي:

1- دبلوم متوسط () 2- بكالوريوس () 3- دبلوم عالي ()

4- ماجستير () 5- دكتوراه ()

(د) التخصص الوظيفي:

1- مدير () 2- رئيس قسم () 3- موظف ()

(هـ) عدد سنوات الخبرة العملية داخليا :

1- أقل من 5 سنوات () 2- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ()

3- 10 سنوات إلى 15 سنة () 4- 15 سنة فأكثر ()

الجزء الثاني - أرجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

الرقم	البيانات ادارة المعرفة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً- مشاركة المعرفة						
1	السياسة العامة للبنك تشجع العاملين على عرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بأنشطتها.					
2	تهتم البنوك بنقل المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة إلى وحداتها المختلفة.					
3	يعمل البنك على عرض الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج البنك على الطواقم ذات العلاقة بتطويرها.					
4	يتبنى البنك سياسة واضحة تهدف إلى تنمية قدرات العاملين					
5	يستخدم البنك النشرات الالكترونية لنشر المعرفة المرتبطة بأنشطتها.					
ثانياً- توليد المعرفة						
6	يشجع البنك عامليها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها في النشرات العلمية .					

الرقم	البيانات ادارة المعرفة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعددة.					
8	يهتم البنك بشراء المعرفة المرتبطة بأنشطتها من مصادرها المختلفة.					
9	يركز البنك على استخراج المعرفة الكامنة في أذهان أفرادها للاستفادة منها في تطوير هذا البنك					
10	يبيد العاملون في البنك تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة واضحة صريحة تعزز أداء أنشطة البنك.					
ثالثا - تطبيق المعرفة .						
11	يستخدم البنك قاعدة بيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة					
12	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.					
13	يقوم البنك بحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول اليها.					
14	يقوم البنك باستخدام الأساليب الالكترونية لحفظ المعرفة.					

الرقم	البيانات ادارة المعرفة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	يعمل البنك على توثيق الأفكار الجديدة المبتكرة.					
16	يعتمد البنك إجراءات واضحة لحفظ حقوق الملكية لأصحابها (من داخل المؤسسة وخارجها).					
17	يعمل البنك على تصنيف المعرفة المتوافرة لديها .					

الرقم	البيانات الاداء التنظيمي	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اولا- الاداء التشغيلي :						
18	يوجد نمو مستمر لخدمة العملاء وبالأخص في السنوات الماضية					
19	يلاحظ في السنوات الأخيرة انخفاض عدد شكاوى العملاء.					
20	توجد زيادة مستمرة للأرباح ولاسيما في السنوات الأخيرة					
21	تحرص الإدارة على إجراء التحسينات في مجال جذب العملاء.					
22	تحرص إدارة البنك على الاستمرار في تشكيل حلقات السيطرة على الجودة					
23	تحرص إدارة البنك على اتباع إجراءات وقائية وعمليات تصحيح فوري للأخطاء					
24	تحرص إدارة البنك على إيجاد فحص وضبط ومراقبة لكافة عمليات البنك .					

ثانيا : الاداء التسويقي:

					تعمل ادارة البنك على استغلال الوقت بالطريقة الافضل .	25
					تعمل إدارة البنك على زيادة الحصة السوقية بشكل متواصل.	26
					تسعى إدارة البنك للأحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب الزبائن الجدد.	27
					تركز إدارة البنك على خدمة عملاءها لتعزيز مفهوم الثقة المتبادلة بينهم.	28
					تحرص إدارة البنك الاهتمام بالاعلانات الموجهة لجذب أكبر عدد من العملاء	29
					يستطيع العملاء الحصول على اسعار الخدمة من خلال الاعلانات عبر المواقع على الانترنت	30
					تقوم إدارة البنك بدراسة الاعلانات قبل عرضها على العملاء عبر الانترنت	31
					توفر إدارة البنك نظاماً الكترونياً لتقييم الأداء.	32

شكرا لتعاونكم

ملحق(2):

أسماء الأساتذة محكمي الاستبانة

ت	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د نجم عبود نجم	إدارة اعمال	جامعة الزيتونة
2	أ.د زكريا الدوري	إدارة اعمال	جامعة الأسراء
3	أ.د عبد الله احمد الشورة	إدارة اعمال	جامعة العلوم الاسلامية
4	د. غسان عيسى العمري	إدارة اعمال	جامعة عمان العربية
5	د. خالد بني حمدان	إدارة اعمال	جامعة عمان العربية
6	د. مراد سليم عطيانى	إدارة اعمال	جامعة الأسراء
7	د. محمد ابو قلة	إدارة اعمال	جامعة الأسراء
8	د. محمد احمد عبد القادر	إدارة اعمال	جامعة الأسراء