

دور الذروة المعرفية وانعكاساتها في تحقيق الأداء الظافر دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة بغداد

م.م. آلاء نبيل عبد الرزاق
معهد الهندسة الوراثية/جامعة بغداد

المخلص

تمثل المعرفة الحجر الأساس لعمل جميع المنظمات فهي العامل الذي يقود تفكير الأفراد وهي القدرة التي تقود إلى السلوك القائم على العقلانية فهي العمل الذي يخلق قيمة للمنظمة وبالتالي الوصول إلى الأداء الظافر حيث إن المعرفة تشكل نوعا جديدا من رأس المال القائم على الفكر والخبرة وهو ما يدعى برأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار. وقد سعت الدراسة إلى بيان دور الذروة المعرفية في تحقيق أعلى مستويات الأداء المنظمي ومن ثم الوصول إلى الأداء الظافر في المنظمات التعليمية عينة الدراسة وقد تبين إن هناك علاقة ارتباط بين الذروة المعرفية والأداء الظافر فالذروة المعرفية تؤثر معنويا على أبعاد الأداء الظافر.

Abstract

Knowledge represents the foundation stone for the work of all organizations, are working who leads the thinking of individuals is the ability that leads to behavior based on rationality, it is the work that creates value to the organization and thus gain access to performance winning where that knowledge is a new type of capital based on the thought and experience and is the so-called intellectual capital, which is renewable and is constantly evolving. The study sought to explain the role of the climax knowledge in achieving the highest levels of performance Organizational and then access to the performance winning in educational organizations the study sample, was found to be a correlation between the climax knowledge cognitive and performance winning ,Valdhirop knowledge significant effect on performance dimensions winning .



المقدمة

إن التطورات الهائلة التي حدثت في قطاع التقانة والمعلومات والاتصالات وانبثاق ظاهرة العولمة نتج عنها فرص وتهديدات مما أدى إلى ازدياد تركيز المنظمات على بناء ميزة تنافسية لأصول رأس المال الفكري في خضم اقتصاد المعرفة ، وتزامن الاهتمام لهذه المنظمات وانعكاساتها على التنمية البشرية فقد أشار تقرير الأمم المتحدة لعامي (2002-2003) إلى إن مستوى المعرفة في العالم العربي يميل إلى التحدي قياسا بالدول المتقدمة .فالمعرفة لم تكن وليدة العصر الحديث وإنما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو قوله تعالى : (وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين، قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا أنك أنت العليم الحكيم) ، حيث إن المعرفة هي من أهم ركائز الإدارة وإحدى التحديات الحقيقية التي تواجه التطوير الإداري ومواكبة روح العصر واحترام قيم العمل والإنتاج الأمر الذي يستدعي توثيقها وتطويرها ونشرها وتداولها والحفاظ عليها والوصول بها إلى الذروة من أجل تحقيق أعلى مستويات التميز في ظل تعدد المعطيات العالمية وشدة المنافسة وزيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة لتحسين أداء الموارد البشرية .

المبحث الأول-منهجية الدراسة

- مشكلة الدراسة

تسعى المنظمات إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء والوصول إلى الأداء الظافر وهذا يتحقق من خلال امتلاك المنظمة لرأس مال فكري معرفي يمتلك من المعرفة ما يمكنها من بناء ميزة تنافسية وأداء ناجح . ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- هل يمتلك المورد البشري في المنظمات تصورا واضحا عن الذروة المعرفية والأداء الظافر.
- 2- هل هناك علاقة بين الذروة المعرفية والأداء الظافر.

- هدف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة أهداف تتمثل بالآتي :

- 1- التعرف على مدى امتلاك المورد البشري للمعومة والوسائل العلمية والرؤية الواضحة التي تمكنه من تحقيق مستوى ناجح من الأداء.
- 2- التعرف على مدى وجود وحدات متخصصة بالبرامج التدريبية التي تساهم في تعزيز قدرات الأفراد في العمل.
- 3- تحديد وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة.

- أهمية الدراسة

- 1- تعريف المنظمات على مدى أهمية امتلاك المورد البشري للمعرفة والاستفادة منها في تحقيق مستوى الأداء الظافر .
- 2- التعرف على أهم متطلبات الأداء الظافر.

- أسلوب الدراسة

تم الاعتماد على العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية ذات الصلة بالدراسة فيما يتعلق بالجانب النظري أما الجانب الميداني فقد اعتمدت استمارة الاستبيان المصدر الرئيسي لجمع البيانات من الأفراد العاملين في المنظمات إذ تم تقسيم الاستمارة إلى محورين :تضمن الأول البيانات الشخصية بينما تضمن المحور الثاني أسئلة خاصة بالذروة المعرفية والأداء الظافر.

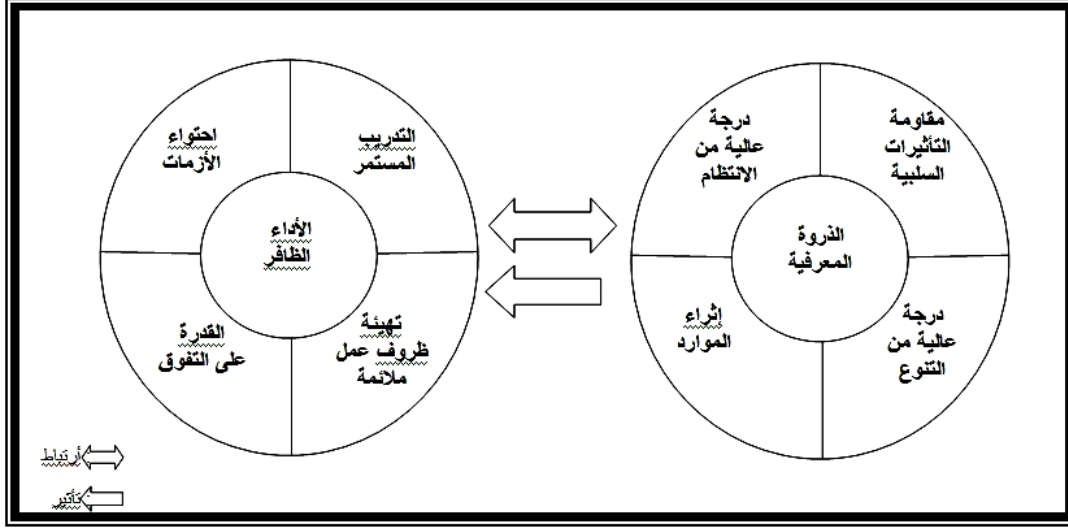
- حدود الدراسة

- تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من موظفي جامعة بغداد وتم اختيار عينة من العاملين في كل من كلية الطب والتمريض والعلوم كحدود مكانية ، في حين كانت الحدود الزمنية للدراسة خلال عامي 2009 و2010.
- أنموذج الدراسة وفرضياته



"دراسة تحليلية لأداء عينة من موظفي جامعة بغداد"

كي يتسنى معالجة مشكلة الدراسة بصورة منهجية وضمن إطارها النظري والميداني لابد من تصميم نموذج فرضي للدراسة ليشير إلى العلاقة المتوقعة بين متغيرات الدراسة إذ تعد الذروة المعرفية متغير مستقل يؤثر في الأداء الظافر لكونه متغير استجابة والشكل رقم (1) يوضح ذلك النموذج.



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

وقد استندت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين هما:

- 1- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذروة المعرفية والأداء الظافر.
- 2- توجد هناك علاقة تأثير معنوية بين الذروة المعرفية والأداء الظافر.

- أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة واعدت الاستبانة من قبل الباحثة بالاستناد إلى المراجع النظرية الآتية :

-الذروة المعرفية (عليان، 2008) و (Morris, A , 2001)

-الأداء الظافر (Kuber M. & Prokopenko J., 1989)

وعرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين لبيان صدقها ومدى قياسها للمتغيرات موضوع الدراسة وتم اعتماد وجهات نظرهم والتعديل عليها بحسب ما يروونه مناسباً ، وقد استخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق وثبات الاستبانة وقد بلغ 83 % وهذا يدل على صدق وثبات في إجابات عينة الدراسة تجاه العبارات الخاصة بالاستبيان.

المبحث الثاني -الإطار النظري

1- مفهوم الذروة المعرفية Climax knowledge

قبل أن نقدم مفهوم للذروة المعرفية يجب أن نوضح ما هي المعرفة وما هي إدارة المعرفة فالمعرفة هي حصيلة مهمة ونهائية لاستخدام واستثمار المعلومات من قبل صناع القرار والمستخدمين الآخرين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة وعمل مثمر يخدمهم ويخدم مجتمعاتهم وعلاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات والتأثيرات عليها (الشرابي، 2008: 65) وتعرف أيضاً بأنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات واستحصالتها



"دراسة تحليلية لامراء عينة من موظفي جامعة بغداد"

وتنظيمها وتفتيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الفرد العامل في المنظمة في مجال عمله (Frizel, v., et al., 2001:67) ويعرفها (العلي، 2006: 24-25) بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف. في حين رأى آخرون بان المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي تتمتع بالمصادقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها ، فالمعرفة قوة وثروة في إن واحد وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات وعصر المعلوماتية فالمعرفة أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل وإنها أداة لإيجاد القيمة المضافة وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الوافر الذي يبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة ارحص أو بدون تكلفة إضافية (عليان، 2008: 55) أما إدارة المعرفة فقد عرفها (حجازي وجواد، 2008: 41) بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه انجاز اكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية . في حين عرفها (عبوي، 2007: 223) بأنها عبارة عن العملية التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي، وعرفت أيضا بأنها فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال وهي الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة (عليان، 2008: 137) فهي استخدام المعرفة والخبرات والكفاءات المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكما تطلب الأمر ذلك (العتيبي، 2007: 21).

وبعد أن تم استعراض مقدمة لمفهوم المعرفة والتطورات التي طرأت على هذا المفهوم تعرف الذروة بأنها أعلى ما في الشيء وتعرف الذروة المعرفية بأنها الدرجة التي تبلغها المنظمات وعلى نحو يؤمن حيويتها ويؤثر في نضجها (Botkin, J., 2000:33). وتتميز المنظمات ذات الذروة المعرفية بما يلي (Frizel, v., et al., 2001:73) (Morris, A., 2001:54):

- 1- المقاومة العالية للتأثيرات السلبية.
- 2- التنوع العالي.
- 3- غنية بالموارد.
- 4- درجة عالية من الانتظام.

وأشار آخرون إلى أن المنظمات التي تتميز بالذروة المعرفية بأنها قد تكون فيها الخبرة عالية وأسلوب الإدارة ديمقراطيا وتتمتع تلك المنظمات بثقافة متراكمة بالإضافة على أنها تكون غنية بالموارد سواء كانت تلك الموارد بيانات أو معلومات وذكاء وقدرات واتجاهات وحكمة سواء في الماضي أو الحاضر يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم باتقان واتخاذ قرارات صائبة. فالمنظمة المعرفية هي منظمة متعلمة تملك بنية تحتية تكنولوجية تمكنها من تطبيق إدارة المعرفة في عملياتها اليومية وتحتوي على الثقافة المناسبة التي تمكن الموظفين من تبادل الأفكار والمعلومات فيما بينهم بما يخدم أهداف المنظمة الإستراتيجية (الكبيسي، 2005: 34) (coffee, p., 2000:44) وعرفها آخرون بأنها درجة التنوع العالي للمنظمات للوصول إلى ما ترغب إليه المنظمات وأيضا هي منظمات ناجحة وأكثر حيوية قياسا بغيرها (Wiig, m., 1994:51) (الكبيسي، 2005: 183).

أنواع المعرفة

من أجل التعرف على المقصود بالمعرفة وزيادة توضيح الجانب النظري من الدراسة لابد من عرض أنواع المعرفة وحسب آراء عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال فالمعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا لان المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن وضعها كلها في إطار واحد حيث إن المنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها لتبقى المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة وفرق العمل فيها مما لا يمكن نقله إلى الآخرين ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد في المنظمة فقد صنف (coakes) المعرفة إلى فرعين أساسيين (Coakes,) (2003: 226-227):



"دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة بغداد"

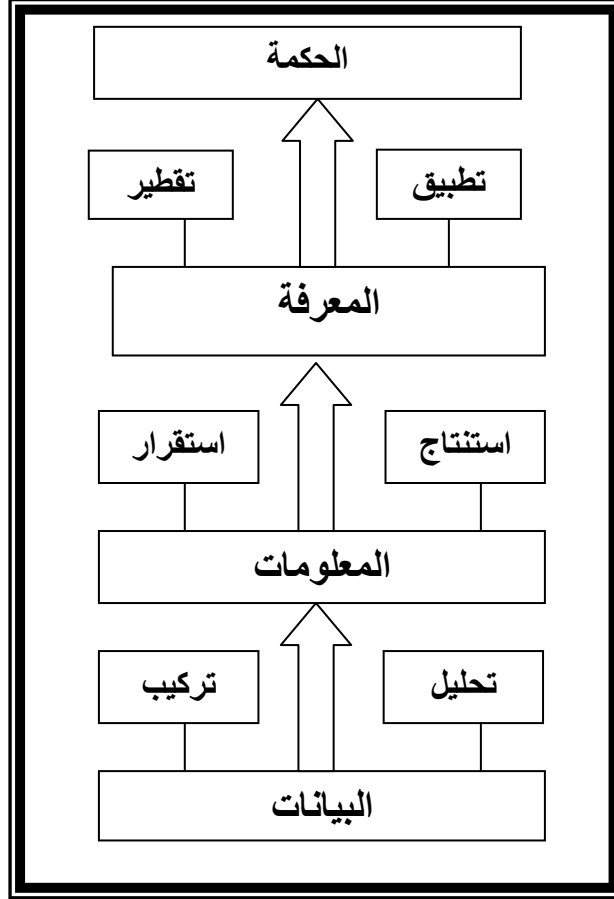
- 1- المعرفة الضمنية: والتي تتعلق بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية .
- 2- المعرفة الظاهرية: وتتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات ، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب .
- في حين قسمها (Prusak) إلى أربعة أقسام وهي (عليان، 2008: 86):
- 1- المعرفة الإدراكية: وتتعلق هذه المعرفة بالمبادئ العامة والقوانين والقواعد والأسس النظرية .
- 2- المعرفة الفنية التقنية: وتتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على صنع الأشياء والتدريب والتدريب التي تؤدي إلى تراكم المعرفة الفنية المؤدية إلى الخبرة.
- 3- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: وتظهر بشكل أساسي في الممارسات الاجتماعية .
- 4- المعرفة الهجينية (التركيبية): وهي مزيد من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.
- وصنف (M.H.Zack) المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي (عليان، 2008: 83-84):
- 1- المعرفة الجوهرية (Core knowledge): وهي الحد الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدارة العمليات.
- 2- المعرفة المتقدمة (Advanced Knowledge): وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية فهي معرفة إضافية تتميز بها منظمة ما على منافسيها بما يمنحها مركزا تنافسيا .
- 3- المعرفة الابتكارية (Innovation knowledge): وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من قيادة قطاعها وبما تنفرد به المعرفة عن منافسيها.
- أما (Blumentrit & Johuston) فقد صنفا المعرفة حسب التدرج من المعرفة الإجرائية إلى المعرفة الموصلة إلى الأغراض وكما يأتي (Blumentrit & Johuston, 1999: 52):
- 1- معرفة الكيف (What-Know): وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو تطبيق إجراءات معينة توصل لشئ ما مثل الفك والتركيب لأداة معينة.
- 2- معرفة ماذا أو المعرفة الإدراكية (Know-What): وهي أعلى المهارات الأساسية وهي الخبرة الناتجة بحكم التراكم المعرفي حول موضوع معين .
- 3- معرفة لماذا (Know-Why): وتذهب إلى الأشياء وتسمى أيضا بالمعرفة السببية وتتضمن فهما أعمق للعلاقات البنينة والسببية عبر مجالات المعرفة فهي تغير في عملية اتخاذ القرارات خاصة في البيئة المعقدة التي يسودها الغموض وعدم التأكد واستخدام المعرفة هنا يتطلب بناء واستخدام المنظور النظامي وبناء إطار المعرفة.
- 4- معرفة من (Know-Who): وتشير إلى معرفة الأفراد ذوي المعرفة والقدرات والمهارات والخبرات
- 5- معرفة الأغراض (Know-Cause): وتشير إلى الأسباب التي تدعوا للمعرفة والبحث عنها وتوجيه الخيارات الإستراتيجية ومقارنة التكلفة بالعائد ذات العلاقة .

الفرق بين المعلومات والفهم والمعرفة والحكمة :

- *المعلومات:- وهي المخرجات الأساسية للبيانات وفق المدخل التنظيمي وهي عبارة عن المعرفة المستخلصة من البيانات التي وفرتها المنظمات وعالجتها فهي في طور التشكل أي أن الصورة المصاحبة لها غير مكتملة (Davis, G.B & Johnston , 1999 :187).
- *الفهم:- يعتمد على المعرفة ويستخدم في تحديد وتقرير ودلالة كل موقف وكيفية التعامل معه بصورة صحيحة (البيلوي وسلامة، 2007: 42-43).
- *المعرفة :- وهي وسيلة لتسخير المعلومات لغرض الاستفادة منها ويتم إدراكها على إنها المعلومات ذات الدلالة أو الفهم والوعي المكتسب والتفسير والملاحظة أو الخبرة المكتسبة.



*الحكمة:- وهي تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة اعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة من أجل فتح آفاق معرفية جديدة واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد (عليان، 2008: 69-70). والشكل رقم (2) يمثل مسار عملية الارتقاء من مستوى البيانات إلى الحكمة .



الشكل رقم (2) عملية الارتقاء المعرفي ، المصدر (عليان، 2008 :70)

خصائص المعرفة

- المعرفة هي نتاج عمل أنساني فكري يمتاز بعدة خصائص وهي (علي، 2003: 16)(نجم، 2005: 96-98):
- 1- إمكانية توليد المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب وتختلف من شخص إلى آخر.
 - 2- إمكانية موت المعرفة مثل المعلومات الراكدة أو الساكنة الموجودة في رؤوس من يمتلكوها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم.
 - 3- إمكانية امتلاك المعرفة من أي فرد من خلال التعلم.
 - 4 - إمكانية تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية المعتمدة على الحاسوب بشكل كبير وهو ما يسمى بقواعد المعرفة Knowledge Bases .
 - 5- إمكانية تصنيفها.
 - 6- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام فهي تتطور وتولد بالاستخدام.
 - 7- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العملية وإمكانية نشرها.
- متطلبات الذروة المعرفية



"دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة بغداد"

من أجل بناء نظام لإدارة المعرفة وبالتالي تحقيق الذروة المعرفية لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك وهي (الملكاوي، 2007: 79) (Milam, J., 2001: 176-178) (عبد الوهاب، 2005: 89-90):

- 1- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة وتوظيف هذه التقانات المتطورة لاحتواء التحديات التي تواجه المنظمة.
- 2- توفير الموارد البشرية اللازمة فهي من أهم مقومات وأدوات الذروة المعرفية وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة والتي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.
- 3- الهيكل التنظيمي فهو يعد من أهم المتطلبات الأساسية لنجاح إدارة المعرفة والوصول إلى الذروة المعرفية فيجب أن يكون هناك هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة كي يتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.
- 4- العامل الثقافي فيجب أن تكون هناك ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة.

2- مفهوم الأداء الظافر Winning Performance

عاشت الإدارة في كثير من المنظمات فترات حققت فيها الأرباح والنمو والانتشار بسهولة نسبية حيث كانت الأعمال في الغالب منحصرة في النطاق المحلي وجاءت فترة النهضة الصناعية وتطور الطاقات الإنتاجية وزيادة تطلعات المستهلكين ونمو قواهم الشرائية في كثير من دول العالم لتزيد فرص الإدارة في منظمات الأعمال لتحقيق مزيد من الأرباح والنمو مع تواضع العاملين وانخفاض مستويات أجورهم ثم توالى على منظمات الأعمال في كثير من دول العالم فترات من الرواج والكساد وشهدت أسواق كثيرة حالات متعددة لانهايار منظمات وتدهور أوضاع الكثير من المنظمات وبدأت قصص الخسائر الباهضة في الانتشار في محيط الأعمال ومع بداية النهضة التقنية المعاصرة ونتيجة لانفتاح الأسواق واشتداد المنافسة بدأت سوءات كثير من منظمات الأعمال تتضح وانكشفت عيوب الإدارة فيها واتضح مدى تهافت أساليبها وأنماطها الفكرية . ويعرف الأداء بأنه قيمة موحدة عندما تترابط القابليات مع الإدارة فهو عبارة عن النجاح إي عبارة عن دالة للتمثيل الناجح فتتغير هذه الدالة بتغير المنظمات والعاملين فيها (حيدرة، 2002: 8)

وكذلك يعرف بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة ويعبر عن الأداء بعلاقته بمؤشرات النجاح (خليل، 1996: 87) ويعرف الأداء الظافر بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات غير عادية من الأداء المتميز للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة (Kotler, p., 2000: 40-42) . ويعرف أيضا أنموذج الأداء الظافر بأنه العملية التي تسمح للأفراد بجعلهم رأس مال فكري والذي يكون جاهز في المنظمة باعتباره معرفة لا تنضب وخبرة جاهزة تقود إلى الأداء المتميز للأقسام أو وحدات الأعمال ، فالمنظمات ذات الأداء المتميز تدين بوجودها إلى وضوح الأهداف الأساسية المتمثلة في الرؤية ولديها التزام على جميع مستويات القيادة للتطور والتحسين المستمرين . فالتميز رهينة توافر مهارات وقدرات في مستوى مرتفع في القيادة لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء (يوسف، 2007: 33) (لينده، 2005: 7).

متطلبات الأداء الظافر

يتطلب تحقيق الأداء الجيد الظافر للعاملين توافر عدة عناصر وهي (السلمي، 2001: 125) (احمد، 2009:

87):

- 1- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد ومعدات ومعلومات وغيرها من الموارد التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم للموضوع.



"دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي جامعة بغداد"

- 2- توفير الظروف البيئية المناسبة للعاملين بما يحقق الأداء الأفضل من إضاءة وحرارة وضوضاء والموقع الجغرافي للعمل وغيرها من الظروف البيئي.
 - 3- تصميم العمل بطريقة علمية سليمة بما يحقق الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة إلى حين إتمام التنفيذ.
 - 4- تهيئة ظروف العمل المحيطة بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ السليم.
 - 5- ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتجددة وتخطي ما قد يصادفه من عقبات وأزمات.
 - 6- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة وتعويض الفرد العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.
 - 7- استقطاب الأفراد المبتكرين والموهلين حيث إن هؤلاء الأفراد يمثلون الموجودات الحقيقية الأكثر جدوى في تطور المنظمة وتحقيق التميز والتفوق.
 - 8- العوامل التنظيمية الملائمة التي تدعم الابتكار وتسانده من خلال المناخ التنظيمي الذي يحفز على الابتكار ويدعم المبتكرين.
 - 9- غرس قيم التميز في العاملين لتحقيق التميز في الأداء.
 - 10- الاهتمام بنوعية حياة العمل للأفراد العاملين في المنظمة إذ إن توفير أجواء عمل جيدة يؤدي إلى أداء العمل بصورة مناسبة، وبالتالي إعداد قوة عمل راضية ومانفة ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار والتميز.
- ويجب على المدير تحسين أداء العاملين الأقل تميزاً من أجل رفع مستوى الأداء الحالي والمستقبلي للفرد وذلك من خلال التدريب والتطوير المستمر وتهيئة ظروف عمل ملائمة من أجل زيادة قدرة العاملين على التفوق واحتواء الأزمات حيث إن التدريب والتطوير عملية ضرورية تلازم الفرد منذ بداية انتمائه إلى المنظمة وحتى آخر ساعة من ساعات وجوده فيها (Cooper, C.L., 1981:76). إذ إن التدريب يهدف إلى تطوير وتحسين قابليات وقدرات الفرد ليصل إلى المستوى الذي يجعله يؤدي عمله بشكل سليم ومن ثم الوصول إلى مستوى أداء جيد يتفق مع معايير الأداء المتميز (Kuber.M., & Prokopenko, J., 1989: 191). فالتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والأفكار الجديدة وتغيير اتجاهاتهم وتنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم لمهام عملهم.

والمنظمة تلجأ إلى التدريب عندما ترغب في التميز على منافسيها لزيادة حصتها فتلجأ إلى تقديم منتجات وخدمات بشكل يفوق توقعات العملاء ويتميز على المنافسين للوصول إلى الأداء المتميز (حسن، 2009: 137-141). ولكي يكون لدى المنظمة نشاطاً تدريبياً متميزاً فلا بد من أخذ مسؤلي الموارد البشرية في المنظمة لمجموعة من المبادئ الأساسية (Wexley, k., & Latham, G., 2002: 97-99) (حسن، 2009: 168-170):

- 1- الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي للتدريب من خلال وضع رؤية ورسالة وأهداف وخطة للتدريب بما يتماشى مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة من أجل تحقيق التدريب المتميز.
- 2- الاستناد إلى نظام فعال لتقييم أداء العاملين من أجل الوصول إلى مشاكل العمل وتحديد نقاط الضعف في الأداء والتوصل إلى الفجوة التدريبية التي يمكن سدها من خلال التدريب المستمر الذي يساعد العاملين على تحسين وتطوير مستوى أدائهم الوظيفي.
- 3- التدريب نشاط جوهري مستمر ورئيسي طوال دورة حياة الموظف في العمل وعلى كافة المستويات التنظيمية.
- 4- التدريب علم وفن فهو علم لأنه عملاً إدارياً يجب أن يتوافر فيمن يمارسه الإمام بالمبادئ والمفاهيم والنظريات العلمية في الإدارة، ويعتبر فن لأنه يحتاج إلى خبرات متخصصة في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي إعداد المادة العلمية وفي تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.
- 5- التدريب نظام متكامل ومترابط فهو يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وهناك تكامل وترابط فيما بينها.



"دراسة تحليلية لامرأة عينة من موظفي جامعة بغداد"

- 6- التدريب نشاط متميز وتجدد ومتطور فهو يتعامل مع متغيرات ديناميكية عديدة داخل وخارج المنظمة لذا يجب أن يتصف بالتغير والتجدد لمواكبة هذه التغيرات السريعة.
- وينتجق من وراء التدريب والتطوير المستمر العديد من الفوائد والمزايا لكلا من الأفراد العاملين والمنظمة ومن هذه الفوائد (حسن، 2009، 141-143):
- 1- تحسين مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى رفع قيمتهم الوظيفية وبالتالي رفع الروح المعنوية .
 - 2- مساعدة الأفراد العاملين على إدارة الأزمات والصراع وضغوط العمل ، ومن ثم شعورهم بالارتياح النفسي.
 - 3- إشباع حاجات الأفراد العاملين للمعرفة والتعليم المستمر ، ومن ثم الشعور بالأمان المعرفي والثقافي.
 - 4- اكتساب خبرات جديدة تؤهلهم لتحمل مسؤوليات اكبر في العمل وتحقيق التفوق.
 - 5- مساعدة المنظمة على تحقيق التميز عن منافسيها والريادة في مجال عملها.
 - 6- دراسة وتحليل المتغيرات البيئة المحيطة ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي.
 - 7- العمل بروح الفريق والتغلب على الصراع والأزمات والضغوط والإحباط.
 - 8- المساهمة في إيجاد منظمة ذكية متعلمة ومتفقة ومتميزة.
 - 9- زيادة مستويات الرضا الوظيفي نتيجة لإثبات الذات والشعور بتقدير واحترام الآخرين.
- وعندما يصل الفرد إلى الأداء المتميز فهو في الغالب يحب المخاطرة ويسعى إلى معرفة المجهول ودخول مجالات استثمار غير معروفة ويحاول التفكير بطرق جديدة فالفرد المتميز يتميز بمجموعة من الخصائص وهي (السكرانة، 2009: 72-74) (مجلة إدارات بنت، 2007: 13) (Wingrove, C., 2003:154-158):
- 1- البصيرة الخلاقة وتمثل قدرته على تصور البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل.
 - 2- الثقة بالنفس وبالأخرين إلى درجة كبيرة.
 - 3- قدرة التعامل مع مقتضيات التميز فالفرد المتميز يرغب بالتعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو احد أركان تميز الفرد.
 - 4- قدرة التعامل مع مقتضيات التميز فالفرد المتميز يرغب بالتعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول وهو احد أركان تميز الفرد.
 - 5- لقدرة على التكيف والتجريب والتجديد وقدرته على التواصل الفعال.
 - 6- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات من خلال مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة العليا.
 - 7- الاستقلالية الفردية.
 - 8- القدرة على العطاء المتميز والحديث والذي يقدم كل جديد ومفيد للعمل بطريقة تختلف عن السابق كثيرا تؤدي إلى إتقان أداء العمل والوصول إلى النجاح والتميز.

المبحث الثالث- الإطار الميداني

أولاً : وصف مجتمع الدراسة

يصف هذا المبحث مجتمع الدراسة الذي تم التطبيق عليه فقد طبقت الدراسة على موظفي جامعة بغداد كمنظمة كبيرة توشر فيها حالات الوصول إلى الذروة المعرفية والأداء الظافر وقد تم اختيار عينة من العاملين في جامعة بغداد في كل من كلية الطب والتمريض والعلوم وبلغ عدد أفراد العينة (50) تم اختيارهم عشوائيا من مختلف المستويات التنظيمية في الكليات عينة الدراسة.

1- وصف عينة الدراسة

شمل الاستبيان 50 موظفا وتبين أن 48 % من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (50-59) عاما وان 40 % منهم تتراوح مدة خدمتهم ما بين (20-24) عاما وان 40 % منهم أيضا يحملون شهادة البكالوريوس وان 40 % منهم لم يشاركوا بأي دورة تدريبية في حين أن 30 % منهم قد شاركوا بدورتين تدريبيتين وفيما يأتي جدولاً يوضح خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية

توزيع أفراد العينة بحسب الجنس			
أنثى		ذكر	
ت	%	ت	%



42		21				58				29			
توزيع أفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية													
مطلق				أعزب				متزوج					
%		ت		%		ت		%		ت			
2		1		30		15		68		34			
توزيع أفراد العينة بحسب العمر													
60 سنة فما فوق		59-50		49-40		39-30		دون 30 سنة					
%		ت		%		ت		%		ت			
22		11		48		24		20		10			
%		ت		%		ت		%		ت			
20		10		40		20		8		4			
توزيع أفراد العينة بحسب مدة الخدمة													
25 سنة فما فوق		24-20		19-15		14-10		9-6		5 سنوات فما دون			
%		ت		%		ت		%		ت			
20		10		40		20		2		1			
%		ت		%		ت		%		ت			
20		10		40		20		8		4			
توزيع أفراد العينة بحسب المؤهل العلمي													
دكتوراه		ماجستير		دبلوم عالي		بكالوريوس		دبلوم فني		إعدادية فما دون			
%		ت		%		ت		%		ت			
10		5		10		5		20		10			
%		ت		%		ت		%		ت			
10		5		20		10		40		20			
توزيع أفراد العينة بحسب عدد الدورات التدريبية المشارك فيها													
أكثر من 3		3		2		1		لا يوجد					
%		ت		%		ت		%		ت			
4		2		16		8		30		15			
%		ت		%		ت		%		ت			
4		2		16		8		30		15			

يلاحظ من الجدول (1) والمتضمن توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب بعض المتغيرات الشخصية انه فيما يتعلق بالجنس نجد ان النسبة الأكثر هي الذكور وشكلت ما يقارب (58%) وان نسبة الإناث هي الأقل حيث شكلت ما يقارب (42%) ويلاحظ ان الفئة العمرية التي تقع بين (59-50) تمثل الجزء الأكبر في أفراد العينة وبنسبة (48%) وكانت الفئة العمرية (39-30) الجزء الأقل من أفراد العينة وبنسبة (10%) فيما يلاحظ ان نسبة المتزوجين تمثل الجزء الأكبر من أفراد العينة وبنسبة (68%) وان نسبة المطلقين شكلت الجزء الأقل وبنسبة (2%) واحتلت فئة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت (40%) بينما احتلت فئة الدبلوم الفني النسبة الأقل حيث احتلت (8%) من أفراد عينة الدراسة وشكلت سنوات الخدمة (20-24) النسبة الأكبر من أفراد العينة حيث بلغت (40%) بينما شكلت فئة (19-15) النسبة الأقل من أفراد العين حيث بلغت (2%) واحتلت فئة عدد الدورات التدريبية (لا يوجد) النسبة الأكبر حيث مثلت (40%) بينما احتلت الفئة أكثر من (3) النسبة الأقل وشكلت (4%).

2- نتائج الدراسة الميدانية

يلاحظ من معطيات الجدول رقم (2) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الذروة المعرفية إلى ان أعلى نسبة من أفراد العينة يتفقون على انه يمكن توظيف الموارد المعلوماتية متى استلزم الأمر من قبل العاملين حيث بلغت نسبتهم (80%) بينما نجد ان (4%) أشاروا إلى عدم اتفاقهم على انه بالإمكان توظيف الموارد المعلوماتية متى استلزم الأمر من قبل العاملين في المنظمة ومن أبرز المتغيرات التي ساهمت في إثراء متغيرات الدراسة هي (X1, X3, X4, X5, X6, X15) وهذا يعكس مدى أهمية استخدام الموارد المعلوماتية والتقانات المتطورة وإمكانية تطبيقها وتوظيفها عندما يستلزم الأمر من قبل العاملين في المنظمات وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (2.05) وبانحراف معياري قدره (1.75).



جدول رقم (2) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحراف المعياري لمتغير الذروة المعرفية .

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرة المتغير
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق الى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.37	2.77	2	1	18	9	12	6	28	14	40	20	X1
1.94	1.4	20	10	12	6	28	14	12	6	28	14	X2
2.34	2.64	20	10	10	5	-	-	10	5	60	30	X3
1.97	2.32	12	6	16	8	14	7	12	6	46	23	X4
1.76	3.37	8	4	12	6	4	2	8	4	68	34	X5
2.05	2.18	2	1	34	17	6	3	6	3	52	26	X6
2.29	1.4	28	14	12	6	4	2	26	13	30	15	X7
1.83	2.08	20	10	-	-	14	7	40	20	26	13	X8
1.34	1.81	6	3	20	10	22	11	34	17	18	9	X9
2.67	1.32	20	10	6	3	30	15	28	14	16	8	X10
1.61	2.01	8	4	20	10	16	8	28	14	28	14	X11
1.73	0.79	40	20	12	6	28	14	10	5	10	5	X12
1.61	1.05	6	3	20	10	26	13	14	7	34	17	X13
2.08	1.2	22	11	18	9	20	10	10	5	30	15	X14
1.5	2.49	-	-	28	14	12	6	20	10	40	20	X15
1.09	4.17	4	2	6	3	-	-	10	5	80	40	X16
1.57	1.85	10	5	20	10	10	5	40	20	20	10	X17



1.75	2.05	6.71	7.77	7.24	9.88	18.41	المعدل
------	------	------	------	------	------	-------	--------

يلاحظ من معطيات الجدول رقم (3) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الأداء الظافر إلى إن أعلى نسبة من أفراد العينة يتفوقون على إنهم يحظون بمكانة معرفية متميزة قياساً بزملائهم في ميدان العمل حيث بلغت نسبتهم (44%) بينما نجد أن (4%) أشاروا إلى عدم اتفاهم على إنهم يحظون بمكانة معرفية متميزة قياساً بزملائهم في ميدان العمل ومن أبرز المتغيرات التي ساهمت في إثراء متغيرات الدراسة هي (X5,X4,X3) ، وهذا يعكس مدى أهمية المشاركة في الدورات التدريبية التي تساهم في تعزيز قدرات العاملين المعرفية في العمل وبالتالي القدرة على التفوق وتحقيق الأداء الظافر ، وقد جاءت هذه الإجابات بوسط حسابي (1.44) وبانحراف معياري قدره (1.77).

جدول رقم (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحراف المعياري لمتغير الأداء الظافر

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرة المتغير
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.71	2.13	2	1	8	4	34	17	46	23	10	5	X1
1.24	2.13	4	2	12	6	36	18	22	11	26	13	X2
2.19	1.44	20	10	24	12	6	3	16	8	34	17	X3
2.38	1.4	26	13	20	10	-	-	18	9	36	18	X4
2.47	0.99	32	16	20	10	-	-	14	7	34	17	X5
1.54	2.77	4	2	18	9	10	5	24	12	44	22	X6
2.29	0.51	40	20	8	4	12	6	18	9	22	11	X7
1.66	0.28	20	10	38	19	18	9	8	4	16	8	X8
1.7	0.6	18	9	32	16	22	11	10	5	18	9	X9
1.45	2.04	12	6	-	-	40	20	22	11	26	13	X10
1.83	1.52	14	7	20	10	22	11	16	8	28	14	X11



1.77	1.44	8.73	9.09	9.09	9.73	13.36	المعدل
------	------	------	------	------	------	-------	--------

ثانيا: اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها :-
 لغرض دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة وباعتماد على فرضياتها سوف يتم تطبيق بعض الأدوات والأساليب الإحصائية لغرض التعرف على مدى صحة أنموذج الدراسة وفرضياتها: وكما يلي:-
 أ - تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة .
 علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (الذروة المعرفية) وبين المتغير المعتمد (الأداء الظافر) يوضحه الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين الذروة المعرفية والأداء الظافر

الذروة المعرفية	الأداء الظافر
(0.628)	

في الجدول رقم (4) نلاحظ إن هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الذروة المعرفية وبين أبعاد الأداء الظافر وكذلك العلاقات ذات الدلالة معنوية ويمكن ملاحظتها من قيمة معامل الارتباط وعند مستوى معنوية (0.01) وهذه النتيجة تعكس لنا قبول فرضية الدراسة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين متغيرات الذروة المعرفية وبين أبعاد الأداء الظافر.

ب - تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة .
 علاقات التأثير بين المتغيرات المستقلة (مقاومة التأثيرات السلبية ، مستوى عال من الانتظام ، درجة عالية من التنوع ، إثراء الموارد) وبين أبعاد الأداء الظافر يوضحها الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) تحليل العلاقة التآثرية بين الذروة المعرفية والأداء الظافر

Model	Unstandard coefficients		Standardized coefficients	T
	B	Std.Error		
constant	1.314	0.162	-	8.276
	0.613	0.045	0.628	13.517

توضح معطيات الجدول رقم (5) أعلاه إلى أن الذروة المعرفية تؤثر معنويا على أبعاد الأداء الظافر وهذا يعني قبول الفرضية الثانية والتي مفادها هناك علاقة تأثير معنوية بين الذروة المعرفية وبين الأداء



الظافر. ويمكن تجسيد العلاقة المعنوية والأنموذج بالاعتماد على تحليل النتائج في الجدول رقم (5) والذي اظهر أن النموذج معنوي وفقاً لقيمة (F) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (1.280) وكانت أكبر من الجدولية (19.5). ومعامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة على تقسيم المتغير المعتمد جاءت قيمة $R^2=39.5$ وهذا يعني أن (39.5%) من المتغيرات المستقلة فسرت التغيرات التي تطرأ على أبعاد الأداء الظافر في حين أن نحو (60.5%) من الاختلافات تعود إلى المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها وكما موضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) تحليل التباين للذروة المعرفية والأداء الظافر

Model	Sum of Square	D.F	Mean Square	F
Regression	22.01	1	22.01	182.704
Residual	33.731	280	0.12	
Total	55.741	281		

$R^2=39.5$

المبحث الرابع- الاستنتاجات والتوصيات

- الاستنتاجات

- 1- من خلال ما تقدم يمكن طرح الاستنتاجات التالية:
إن إدارة المعرفة هي عبارة عن عمليات تهدف إلى الوصول إلى أقصى النتائج الممكنة في توظيف رأس المال المعرفي وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة والوصول إلى الأداء الظافر.
- 2- للذروة المعرفية دور كبير في نجاح المنظمات الحديثة فهي تؤدي إلى ممارسة الوظائف الإدارية بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وكذلك توفر الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات المنظمة.
- 3- للبرامج التدريبية دور كبير في تعزيز قدرات العاملين المعرفية وقد أظهرت النتائج أن المنظمات تتكفل بتدريب العاملين.
- 4- إن المعرفة هي مفتاح نجاح المنظمات فهي التي تعطي القيمة الجوهرية لها وتمكنها من تحقيق أهدافها.
- 5- تحتاج المعرفة إلى التعاون والثقة وتشجيع العاملين للتعلم واكتساب المعرفة التي تساعد في اتخاذ القرارات الصائبة وتطوير العاملين بما يمكنهم للوصول إلى الذروة المعرفية.
- 6- أن تحقيق التميز في الأداء المنظمي في ظل تحديات البيئة التنافسية لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية بل على قدرة المنظمة على استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها وتدريبها على تكنولوجيا الأداء الظافر.



- التوصيات

- 1- يجب أن تكون في المنظمات وحدة متخصصة بمتابعة البرامج التدريبية من اجل تأهيل العاملين لمستوى أداء أفضل وتعزيز قدراتهم المعرفية والاهتمام بالتدريب الداخلي والخارجي ووجود خطط تدريب سنوية لمختلف المستويات الإدارية والفنية.
- 2- حث المنظمات الأفراد العاملين لديها على تطوير معارفهم ومهاراتهم من خلال البرامج التدريبية.
- 3- أن تقوم المنظمات على استقطاب العاملين ذوي المقدرة العقلية وتحديد مدى مناسبة الفرد للعمل في المنظمة ككل وليس لأداء عمل معين فحسب.
- 4- تمكين العاملين ممن يمتلكون المعرفة والخبرة المتجددة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة وحل مشاكل العمل وإسناد المناصب القيادية لهم وإثراء العمل من خلال إضافة مسؤولية جديدة وإعطاءهم مهمة كاملة.

- 5- إتباع المنظمات نظام حوافز ومكافآت مجزية للمتميزين في العمل.
- 6- تهيئة ظروف عمل مناسبة للعاملين بما يحقق مستوى رضا مناسب.
- 7- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة في المعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- 8- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- 9- ضرورة تبني المنظمات لإدارة المعرفة وجعلها أهم أولوياتها ورسم إستراتيجية مناسبة لإدارة المعرفة ونشر هذه المعرفة وغرسها لدى الأفراد وتوفير البيئة المناسبة لتحقيق التمكين المعرفي.

المصادر العربية

- 1- احمد ، محمد سمير، (2009) ، التسويق الالكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 2- أشرايبي ، فؤاد، (2008) ، نظم المعلومات الإدارية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 3- العلي، عبد الستار وعامر قنديلجي وغسان العمري، (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان.
- 4- العتيبي، ياسر بن عبد الله بن تركي، (2007)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- 5- الكبيسي، عامر خضير، (2005)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- 6- الكبيسي ،صلاح الدين، (2005)، إدارة المعرفة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 7- البيلاوي، حسن وسلامة حسين، (2007)، إدارة المعرفة في التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء.
- 8- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (2007)، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، عمان، دار الوراق.
- 9- السلمي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة.
- 10- السكارنة، بلال خلف، (2009)، التدريب الإداري، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1.
- 11- إدارات. نت، (2007)، إدارات النجاح: مميزات الموظف المثالي، العدد الثاني، -www.edarat.net
- 12- حجازي، هيثم علي وجواد، شوقي ناجي، (2008)، وظائف المنظمات، مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي والعشرين، دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 13- حيدرة، معالي فهمي، (2002)، نظم المعلومات-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة.



- 14- حسن، عبد العزيز علي، (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1.
- 15- خليل، نبيل مرسي، (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- 16- علي، نبيل، (2003)، أفاق المعرفة: المغزى والمعنى، وجهات نظر.
- 17- عليان، ربيحي مصطفى، (2008)، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 18- عبوي، زيد منير، (2007)، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، دار دجلة، الأردن، ط1.
- 19- عبد الوهاب، سمير محمد، (2005)، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، في الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة، <http://publications.ksu.edu.sa/Conferences/Knowledge>
- 20- لينده، رقام، (2005)، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر.

- 21- نجم، نجم عبود، (2005)، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان، مؤسسة الوراق.
- 22- يوسف، بومدين، (2007)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد

الخامس، www.mmsec.com.

المصادر الأجنبية

- 1- Botkin, J., (2000), knowledge Management and the Role of HR, Knowledge Management Review, Mar.- Apr., vol,3, Issue.1.
- 2- Blumentritt & Johnston ,” Toward strategy for Knowledge management “,TA &SM. Vol.11.no.31999
- 3- Coffee, P., (2000), What is Knowledge Management, e. week, vol.17, Issue.43.
- 4- Coakes , Elayne ,(2003) ,Knowledge Management: Current Issues and challenges, U.S.A., Idea Group Publishing.
- 5- Cooper , C.L. ,(1981) , Developing Managers , London, Macmillan.
- 6- Davis, G.B .& Olson, M.H.(1985),” Management Information system” , New York , McGraw Hill .
- 7- Frizel, V. Ruth, S. Theobal , (2001), A university- based approach to the diffusion of Knowledge Management Concepts and practices sigger, La, USA.
- 8- Kotler , P. , (2000) , Marketing Management , (New Jersey : Prentice –Hill).
- 9- Kuber M. & Prokopenko J. ,(1989) , Diagnosing Management Training and Development Needa , Geneva , ILO.
- 10- Morris, A (2001) Knowledge management: Opportunity for List graduates 67 the if LA Council & General Conference .
- 11- Milam, J. , (2001), Knowledge Management for higher Education, ERIC DIGEST , Clearinghouse on Higher Education, Washington DC., ED 464620m .
- 12- Wiig, Karl M., (1994), Knowledge Management: the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization, U.S.A., Schema Press.
- 13- Wexley , K., & Latham, G., (2002), Developing and Training Human Resources in Organization , (Upper) Saddle River, NJ: prentice – Hall.



- 14- Wingrove, C., (2003), Developing an Effective Blend of process and Technology in the New Era of Performance Management , Compensation and Benefits Review January / February.