

أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

د. سماح فرج محمد عيد

مدير بإدارة الأنشطة الداعمة

بجهاز تنمية المشروعات الصغيرة

دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

الملخص :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم أستمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣٢٠ مفردة من العاملين بالهيئة محل الدراسة.

وحللت البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين، وكذا وجود قصور فى توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة، التدفق المعرفى، وكذا المعرفة الضمنية لدى العاملين، وبناء على الدراسة الميدانية التى قام بها الباحث بالهيئة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى بعض التوصيات لتحسين أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة فى ضوء تدعيم إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة ، تحسين أداء العاملين.

Abstract :

This study aimed to identify the role of knowledge management in improving the performance of employees, and in order to achieve the aim of the study, a survey questionnaire was

designed and distributed to the study sample of 320 workers of the authority under study.

The data were analyzed by the statistical program SPSS, and among the most important results of the study was the existence of a statistically significant relationship between knowledge management and improving the performance of employees, as well as the lack of competencies and trained human cadres, knowledge flow, and implicit knowledge of workers, and based on the field study carried out by the researcher in the authority replaced The study Some recommendations were reached to improve the performance of the employees of the body under study in light of strengthening knowledge management

Key words: knowledge management, employee performance improvement.

أولاً: الإطار النظري للدراسة:

١- المقدمة :

تسعى كافة المنظمات إلى تحسين أداء إدارتها وأنشطتها المختلفة، من خلال الاستفادة من المعلومات والنظريات والقواعد التي تفسر الموقف الحالي لتلك المنظمات وبناء المعارف عليها، حيث توفر المعرفة إطاراً جيداً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة بها، (رفيق بن مرسل، ٢٠١١).

وتعتبر إدارة المعرفة من أحدث المداخل الإدارية المعنية بتحسين الأداء في المنظمات الحكومية وتحسين أساليب الإدارة وتحسين الفكر الإداري، وقد ساعد هذا المدخل العديد من المنظمات الحكومية والسلعية والخدمية، على حد سواء، في مختلف مجالات التحسين، وخاصة في تحسين أداء العاملين، لما يتميز به هذا

الأسلوب الإدارى من إرتباط وثيق بالعنصر البشرى، ويمكن إستخدام إدارة المعرفة كأداة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة كوسيلة لتحسين أداء العاملين فى المنظمات المصرية. (عبد الإله غازى، ٢٠١٢).

وتعد المعرفة وتطبيقاتها أحد الاتجاهات الفكرية الحديثة فى الإدارة المعاصرة، والتي تضمن للمنظمات توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة فى اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية والارتقاء بأدائها. (العلى، ٢٠١٩).

وفى ضوء ذلك تكتسب إدارة المعرفة اهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، حيث يعد الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها. (الشهراني، ٢٠١٨).

٢- الدراسات السابقة:

يمكن تقسيم الدراسات التي تناولت أبعاد الدراسة الى محوران :

أ- الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة.

هدفت دراسة (شماخي ، ٢٠١٨) إلى إبراز دور إدارة المعرفة من أجل ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، بينما هدفت دراسة (منصور، ٢٠١٦) إلى توضيح أهمية الحاجة إلى تحويل الاقتصاد المصري من اقتصاد قائم على المواد الخام إلى اقتصاد قائم على المعرفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن إدارة المعرفة تحقق زيادة في العائد المادي، وتيسير العمليات وخفض التكاليف والتخلص من الإجراءات الروتينية العقيمة، وتبني فكرة الإبداع وتشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وقد هدفت دراسة (العجمى، ٢٠١٣) إلى التعرف على الآثار المترتبة على تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة لمشاركة العاملين فى صناعة القرارات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعده خصائص العمل المعرفي على مشاركة العاملين فى صنع القرار الأمر الذي يتطلب العمل على زيادة مساحة استخدام المعرفة الكامنه لدى العاملين فى حل المشكلات المتعلقة بالعمل .

ب- الدراسات التي تناولت تحسين أداء العاملين.

هدفت دراسة (Amir Chughtai, 2018) إلى معرفة تأثير مشاركة العاملين على الاداء الوظيفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود تأثير لمشاركة العاملين على الاداء الوظيفي، ليس بطريقة مباشرة فقط إنما بطريقة غير مباشرة عن طريق تعزيز الالتزام الوظيفي، بينما هدفت دراسة (Recki Amolia, 2017) إلى معرفة أثر الأجور على تحسين اداء العاملين من خلال نوعية بيئة العمل ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود تأثير سلبي للأجور على اداء العاملين، نتيجة جودة بيئة العمل والنمط القيادي السائد بها، وقد هدفت دراسة (Awan, 2015) إلى التحقق من أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين في العمل ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود ارتباط قوى وإيجابي بين الرضا واداء العاملين، وكذا بين الرضا وعوامل أخرى مثل الأجور والترقية والسلوك وزملاء العمل، والمديرين، والمكافآت، وأعباء العمل، كما أظهرت أيضا أن البيئة الجيدة تؤثر أيضا على اداء العامل.

٣- المشكله البحثيه:

تسعى الهيئة محل الدراسة إلى تقديم خدمة متميزة في مجال عملها، ونتيجة لذلك فإنها تتبنى عدة إستراتيجيات ، من أهمها تحسين مستوى اداء العاملين إلا أنه على الرغم من الجهود المبذولة في هذا الإتجاه إلا أنه تلاحظ من المقابلات التي تم إجراءها بمعرفة الباحثة وبعض العاملين مايلي:

١- عدم الاهتمام بتوفير مقومات إدارة المعرفة ومنها، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المعلومات والخبرات، التعلم الذاتي والابتكار.

٢- الشعور بعدم الرضا من جانب متلقى الخدمة عن الخدمات المقدمة اليهم من قبل الهيئة.

٣- انخفاض روح التعاون بين العاملين في الهيئة ، مما يحد من تكوين فرق العمل.

٤- وجود شكاوى من جانب بعض متلقى الخدمة بسبب طول إجراءات خدمه، والقصور في اداء بعض الأنشطة والعمليات الداخليه .

٥- وجود بعض مضيعات الوقت بسبب عدم معرفة بعض العاملين بكافة التعليمات والقواعد .

أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

د/ سماح فرج محمد محمد

٦- انخفاض مستوى التواصل بين العاملين والعملاء وعدم وجود قنوات إتصال بينهم.
ووفقاً لما سبق، فإن مشكلة البحث تتمثل في وجود قصور في أداء العاملين في هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة نتيجة لعدم تطبيق إدارة المعرفة.

٤- أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى:

- إبراز دور إدارة المعرفة في تطوير أداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.
- بيان دور الهيئة في نشر وتوزيع المعرفة على إداراتها المختلفة .
- تحديد التباين في آراء العينة المبحوثة حول مدى استخدامهم لإدارة المعرفة .
- اكتشاف نواحي القصور في المصادر المختلفة المستخدمة في توليد المعرفة وتخزينها ونقلها وأيضاً في تطبيقها.
- تحديد الأسباب المختلفة التي أدت إلى ضعف أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة وعلاقتها بإدارة المعرفة .
- معرفة مدى تعاون إدارات الهيئة في ابتكار معرفة جديدة مما يحقق تطوير أداء العاملين.
- قياس مدى توافر المصادر المستخدمة في توليد المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها.
- تقديم عدد من الاقتراحات التي يمكن أن تساهم في تفعيل استخدام إدارة المعرفة.

٤- أهمية الدراسة:

تتبلور أهمية الدراسة طبقاً لما يلي:

أ- الأهمية العملية.

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المعرفة باعتبارها مفهوماً أساسياً في بناء رأس المال الفكري ، وأنها ثروة غير مادية ومصدر اقتصادي يمكن توظيفه أي خاضع للسيطرة، وأن تكلفة هذا المصدر وقت الامتلاك يكون قابلاً للقياس الموضوعي بالإضافة إلى أن معظم الدراسات العلمية تشير إلى أن المعرفة تعد مخزناً للقيمة، ويمكن أن تكون مصدراً حقيقياً للميزة التنافسية للهيئة، كما أنها تقدم فرصاً للتعلم المتبادل وتعاون الوحدات الداخلية وخلق معرفة جديدة مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين.

- أثبتت الدراسات أنه يمكن وضع إستراتيجية تضمن التكامل بين إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين سواء كان يتم توليد المعرفة من خلال التعلم أو الهيكل التنظيمي، وهناك من يرى أن المعرفة تؤدي إلى حماية المنظمة وتجديدها إذ تعمل على تقليل مستوى ضعف الأداء، ونشر المعرفة يؤثر تأثيراً حيوياً على أداء العاملين، كما أن المعرفة ترفع من مستوى البيانات والمعلومات مما يساعد في تحسين مستوى التأكد ويزيل الغموض في اتخاذ القرار .

- أصبحت المعرفة المصدر الأساسي للقوة ومن ثم فإن الصراع على تملك المعرفة والسيطرة على احتكار وسائل الاتصالات هو جوهر الصراع العالمي الجديد .

ب- الأهمية العملية .

- الحاجة إلى التعرف على المناهج المختلفة لإدارة المعرفة في بيئة العمل بالهيئة محل الدراسة .

- عدم كفاية الدراسات العربية في تناول إدارات المعرفة بالمقارنة بالدراسات الأجنبية، حيث أمكن للباحث أن تتطلع على بعض الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة بشكل نظري بحت، وحفز الباحثة هذا على الاطلاع ومحاولة الدخول في دراسة تطبيقية في البيئة المصرية حول هذا الموضوع، وعلى ذلك يعتبر هذا البحث من الموضوعات التطبيقية التي لم يتطرق إليها الكثير من الباحثين في البيئة المصرية، وهو ما يعني إمكانية استخدام هذا البحث في اكتشاف الواقع العلمي لهيئة التعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة والتعرف على مدى استخدامها لهذا المفهوم ومدى توافر المصادر المستخدمة في توليد المعرفة وفي تخزينها وفي توزيعها.

- العمل على توضيح نواحي ومجالات الضعف والقصور في تطبيق إدارة المعرفة في الهيئة محل الدراسة.

٥- فروض الدراسة.

تسعى الدراسة إلى إثبات الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة وتحسين أداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدفق المعرفى وتحسين أداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وتحسين أداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

٦- منهجية الدراسة.

١/٦ مجتمع الدراسة وعينة البحث.

تمثل مجتمع الدراسة فى العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، ومن هذا المجتمع تم اختيار عينة الدراسة من المستويات المختلفة وهم (الإدارة العليا- الإدارة الوسطى- الإدارة التنفيذية)، وقد اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية نظراً للتجانس النسبى بين عناصر مفرداتها ومفردات مجتمع الدراسة، وقد شمل هذا المجتمع ١٨٥٠ مفردة، أما عينة البحث فقد تم الاستعانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة نظراً للتجانس النسبى بين مفردات ووحدات هذا المجتمع مما يؤدي بدرجة كبيرة إلى تمثيل هذه العينة لمجتمع الدراسة، وقد بلغت تلك العينة (٣٢٠) مفردة.

أ- بالنسبة للدراسة النظرية:

أعتمدت الباحثة على المصادر التالية فى جمع البيانات على النحو التالى:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية (Internet) .
- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
- الدوريات والمؤتمرات العلمية.

ب- بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم جمع البيانات عن طريق أستمارة استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية حيث تم توجيه تلك الاستمارة إلى عينة البحث من العاملين بالهيئة محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين به.

٣/٦ طرق معالجة البيانات.

تم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقا لأهداف الدراسة، وتمثلت تلك الأساليب فيما يلي:

- اختبار الفا- كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.
- معامل صدق الإستقصاء.
- المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة
- الانحراف المعياري لليعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
- معامل الإختلاف بين أجابات المستقصى منهم.
- أختبار **Simple Regression**، وذلك لقياس معامل الأقتران بين متغيرات الدراسة للأستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

٧- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فى الآتى:

- أ- **حدود زمنية:** تقتصر هذه الدراسة على الفترة من عام ٢٠٢٠م وحتى عام ٢٠٢١م (فترة إعداد الدراسة) .
- ب- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة ، وهو ما يمثل زيادة عدد مفردات مجتمع الدراسة بالإضافة إلى سهولة التواصل معهم.
- ج- **حدود موضوعية:** تبحث هذه الدراسة مدى اسهام تبنى الهيئة محل الدراسة لإدارة المعرفة وأثر ذلك على تحسين أداء العاملين.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة:

١- الإطار الفكري لإدارة المعرفة:

١/١ مفهوم إدارة المعرفة:

تتناول الدراسة إدارة المعرفة باعتبارها عملية إدارية تنظيمية تتعامل مع المعلومات المفهومة والمرتبطة سواء كانت معلومات ظاهرة مثل القواعد والجراءات ونظم العمل او الغير ظاهرة المتمثلة في الخبرات والمهارات والموهبة الموجودة في عقول وأذهان أفراد المنظمة ويشمل هذا التعامل توليد المعرفة، معالجتها، تصنيفها وتخزينها في قواعد المعرفة، مما يساهم في تحسين قدرات التعلم والإبداع لدى المنظمة، للوصول إلى درجات عالية من الاداء وفقاً للأهداف المرسومة.

٢/١ عناصر إدارة المعرفة .

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية: (عليان، ٢٠١٨).

أ- المحتوى: وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير اداء الهيئة .
ب- التكنولوجيا: وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرماج التي تستعمل على إيصال المهام المطلوبة.

ج - العمليات: تقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى التحديث والتطوير للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع احتياجات المستخدمين من حيث النوعية، والكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح.

د- الأفراد: تقوم الهيئة بتشجيع مواردها البشرية على تكوين المعرفة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيا الحديثة، والسبب الرئيسي لنجاحهم يتمثل في مدى قدرة تلك الهيئة على توليد معرفة جديدة.

٣/١ أبعاد إدارة المعرفة.

هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة تتمثل فيما يلي: (الزيادات، ٢٠١٨)

أ- البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن الهيئة يسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

ب- البعد التنظيمي للمعرفة:

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعمق هذا بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

ج- البعد الاجتماعي:

يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين العاملين وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة والتفاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين العاملين وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

٤/١ مراحل إدارة المعرفة:

تستند إدارة المعرفة في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة مع بعضها البعض وتتمثل أهم هذه العمليات فيما يلي : (Grange,O., 2016)

أ- تشخيص المعرفة:

تهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للهيئة وخدماتها المقدمة للعملاء. ويعد تحديد تلك المعرفة هي الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، وهل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أو في الإجراءات؟ ويتطلب ذلك الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في الهيئة وموجودات المعرفة المطلوبة،

وتمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها الهيئة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة، وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في الهيئة.

ب- اكتساب المعرفة:

إن المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة هي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل وكذا المديرين والعملاء والعاممين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الإنترنت) وغيرها، كما تحصل الهيئة على المعرفة من خلال البحوث التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في المجالات المختلفة.

ج- توليد المعرفة:

المنظمات الناجحة هي التي تولد المعرفة باستمرار، وذلك من خلال عدة عمليات فرعية، ومنها توليد المعرفة من خلال استرجاع الواضحة منها والضمنية الموجودة في الهيئة أو خارجها (لدى الخبراء المستشارين، أو الموردين، أو العملاء...)، أو شرائيا في شكل وثائق ورقية أو الكترونية أو عن طريق عقود توظيف أو استخدام الخبراء، أو ابتكارها بتكوين معرفة جديدة غير مكتشفة أو مستنسخة ويشير ذلك إلى مدى قدرة العاملين على فهم المعرفة تمهيدا لإيجاد معرفة جديدة .

د- تخزين المعرفة:

أصبحت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة

العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثوقة معهم، أما الواضحة فتبقى مخزونة وموثوقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الواضحة أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.

هـ- توزيع المعرفة:

المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار، والخبرات والمهارات بين الأفراد تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا يجب أن تسعى الهيئة إلى تشجيع المشاركة، ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:

-شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت) .

-التدريب من الزملاء القدامى ذوي الخبرة.

-وكلاء المعرفة.

-عبر الوثائق المختلفة.

-فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

-الندوات، الملتقيات، والمؤتمرات.

ومما سبق ترى الباحثة أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الواضحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب .

و- تطبيق المعرفة:

يسمح تطبيق المعرفة بعمليات التعلم الفردي والجماعي والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت

عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.

٢- الإطار الفكري لتحسين أداء العاملين:

١/٢ مفهوم تحسين أداء العاملين.

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات العلمية وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاسا كبيرا على اختلاف النتائج التي توصل إليها هؤلاء الباحثين، خاصة فيما يتعلق بتحديد العوامل المؤثرة على أدائه ودرجة تأثير كل منها على مستوى هذا الأداء. ومع أن هذا المفهوم من المسلمات الرئيسية في نظريات التنظيم والسلوك الإداري، إلا أنه لا يزال من أكثر الموضوعات تناولا لدى الباحثين.

ورغم تعدد تلك المفاهيم، إلا أن الدراسة تتناول مفهوم تحسين أداء العاملين باعتباره النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة شروط الأربعة والمتمثلة في: الكمية، النوعية، التكلفة، والمدة الزمنية المحددة.

٢/٢ معايير ومحددات تحسين أداء العاملين.

سيتم تناول ابعاد ومحددات تحسين أداء العاملين من خلال مايلي:

أ- معايير تحسين أداء العاملين.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد هذه العوامل من جهة، بالإضافة إلى أن دور كل عامل من هذه العوامل في علاقته بمستوى الأداء غير معروف، كما أن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذا المجال، ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أهم معايير الأداء فيما يلي: (Viswesvaran, 2019)

- الجودة.

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان، وجودة الخدمة ، لذلك يجب أن يتناسب مستوي الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدي الرؤساء والعاملين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الإتقان على مستوي الجودة المطلوب في أداء الخدمة في ضوء الأهداف المستهدفة.

- الكمية.

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات العاملين ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات.

- الوقت.

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل، فهو بيان توقعي يحدد متي يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعى:

- كمية العمل المطلوب القيام به.
- عدد العاملين اللازمين لإنجاز العمل.

- الإجراءات.

عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، وبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين المديرين والعاملين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.

- ب- محددات تحسين أداء العاملين.

إن أداء العاملين لا يتحدد نتيجة لقوي أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوي الداخلية للفرد والقوي الخارجية المحيطة به،

حيث يري البعض أن السلوك الإنساني هو المحدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه. (قشمو ، ٢٠٢٠)

أما البعض الآخر فيري أن أداء العاملين لا يعتمد فقط على قدراتهم، وإنما يعتمد أيضا على دافعيتهم، وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الإجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد. (شاذلي، ٢٠٢٠)

يرى أحد الباحثين أن المقدره و الرغبة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوي الأداء، أي تأثير المقدره في العمل على مستوي الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوي الأداء يتوقف على مقدره الشخص على القيام بالعمل. (الحرارشة، ٢٠١٦)

وهناك من الباحثين من يشير إلى أن الأداء يتحدد نتيجة تفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي: الدافعية الفردية، بيئة العمل، والقدرة على أداء العمل، وفقا لما يلي: (Daniel, 2019)

- الدافعية الفردية:

يتوقف مدى نجاح المنظمات وفعاليتها على مدى دافعية وحماس العاملين بها، لذلك فلا بد على المديرين أن يتفهموا معني وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب اتجاه الباحثين فالدافعية هي: " الرغبة في ممارسة مستوي عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية.

- القدرة على الأداء.

تعني استطاعة الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإلتقان متفقا في ذلك مع المعايير الموضوعية مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين متغيرين هاميين هما المعرفة والمهارة، حيث تعبر المعرفة عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين، في حين يقصد بالمهارة تطبيق ما يعرفه الإنسان واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعده على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال.

- بيئة العمل.

هي البيئة الداخلية التي توجد داخل الهيئة وتؤثر فيه من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الخدمة المصرفية داخل الهيئة كطرق أداء الخدمة والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط الاتصالات وأساليب القيادة ونظام الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية.

مما سبق تستنتج الباحثة أن عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول محددات الأداء ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها:

- إن محددات أداء فئة معينة من الأفراد ليست هي محددات فئة أخرى.
- إن محددات أداء الأفراد في منظمات معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد في منظمات أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في محددات الأداء.

٣/٢ تقييم أداء العاملين.

تعد عملية تقييم الأداء نشاط يقوم به الهيئة بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين تلك النتائج وهذه الأهداف مع تقصي أسبابها والبحث في طرق علاجها واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات. (قشمو، ٢٠٢٠)

٤/٢ تحسين أداء العاملين.

تتمثل اليات تحسين أداء العاملين فيما يلي: (عزم الليل، ٢٠١٩)

أ- التدريب المستمر:

يشعر الموظف بالإحباط، والأرتباك في نفس الوقت عند عدم معرفة ما يجب القيام به، ولكن عند تدريبيه من المتوقع أن يكون أكثر إنتاجاً وإنجازاً لأعماله، لأن ذلك يتيح له فهم ما هو متوقع منه لأداء مهامه على أكمل وجه.

ب- توفير المعدات والأدوات المناسبة :

يجب التأكد بشكل يومي أو دوري من أن المعدات والأدوات الموجودة بالمنظمة تعمل بشكل صحيح، وذلك لتفعيل قدرة الموظف على إكمال عمله ومهامه اليومية لإنجاز المهام المكلف بها .

ج- الحوافز غير المكلفة:

هناك العديد من الجوائز الصغيرة التي تتماشى مع ميزانيات الشركات الصغيرة والتي تحفز العاملين أيضاً، وقد تشمل واجبات وظيفية أكثر تساعد الفرد على بناء الثقة، أو يمكن تقديم إجازة يوم مدفوعة الأجر، كدافعاً لتحسين الأداء.

د- مراجعة أداء الفرد.

تعد مراجعة أداء الفرد من أفضل الطرق المستخدمة لتحسين أداءه، فبحسب دراسات الباحثين فإن هذا التقييم يساعد على التأكد من توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، كما يساعد على وضع خطة لتدريب الفرد وتحسينه بهدف ترقيته ومعالجة المشاكل الموجودة، ومع أن المديرين يجب أن يقدموا ملاحظات الأداء بشكل دوري حول أداء الفرد، إلا أن المراجعة السنوية تتيح الوقت للحديث بشكل مركز عن الطريقة التي يمكن أن يصبح فيها الفرد أكثر قيمة بالنسبة للمنظمة.

هـ- بيئة عمل تحث على التعلم:

تظهر الدراسات أن القادة الناجحين ينشؤون بيئة عمل تحفز على التفكير، وذلك من خلال مشاركة الخبرات بين أعضاء الفريق بشكل يجعلهم أكثر انفتاحاً للتعلم من بعضهم البعض، وهذا من شأنه تشجيع الحوار المفتوح والإبداع، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه البيئة تساعد على أبتكار حلول عالية الجودة للمشكلات.

ثالثاً: الإطار الميداني للدراسة:

أ- الإجراءات المنهجية وتوصيف عينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة محل البحث في ضوء المشكلة البحثية وأهدافها، وبناء على ذلك فإن مجتمع الدراسة يتمثل في كافة العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة ومن مختلف المستويات الإدارية (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)، وذلك حتى يكون هناك تمثيلاً لكافة تلك المستويات وتفادي احتمال عدم تمثيل البيانات لهذا المجتمع والبالغ عددهم ١٨٥٠ مفردة.

وقد وتم تحديد عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2} \right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث N مجتمع البحث (عدد العاملين ١٨٥٠) مفردة.

n حجم العينة.

Z 1.96 عند مستوى ثقة % 95 (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

P نسبة الصفة المتوافرة في المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة ٥٠% للحصول على

أقصى حجم للعينة.

q النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

E 0.05. الخطأ المسموح به.

$$n = \frac{.50 * .50}{\left[\frac{.05}{1.96}\right]^2 + \frac{.50 * .50}{1850}} =$$

$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{1850}} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000650 + .000135} =$$

$$n = \frac{0.25}{.000785} = 320$$

٢- أداة الدراسة الميدانية.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائي لكل من إدارة المعرفة وتحسين أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، في ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تحسين تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة، واشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان في:

المحور الأول: إدارة المعرفة.

نظراً لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور إدارة المعرفة بالهيئة محل الدراسة في تحسين أداء العاملين، لذا فقد تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول التالي:

أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

د/ سماح فرج محمد محمد

جدول رقم (١) عناصر قياس إدارة المعرفة

| العناصر | عبارات إستمارة الإستقصاء التى تقيس كل بعد |
|---|---|
| مدى توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربه | العبارات من ١ إلى ٥ |
| التدفق المعرفى | العبارات من ٦ إلى ١٠ |
| المعرفة الضمنية لدى العاملين | العبارات من ١١ إلى ١٥ |

المصدر: إعداد الباحثة.

المحور الثانى: تحسين أداء العاملين.

تتعدد المؤشرات والابعاد التى يمكن من خلالها تناول مفهوم تحسين أداء العاملين، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الإجرائى لتحسين الأداء الوظيفى للعاملين، فقد تم قياسه بالهيئة محل الدراسة وفقاً لما هو موضح بالجدول التالى:

جدول رقم (٢)

عناصر قياس تحسين أداء العاملين

| العنصر | عبارات إستمارة الإستقصاء التى تقيس كل بعد |
|---------------------|---|
| تحسين أداء العاملين | العبارات من ١٦ إلى ٢٥ |

المصدر: إعداد الباحثة.

بعد أن أصبح الإستقصاء فى صورته النهائيه تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق لكل من مقياس إدارة المعرفة، ومقياس تحسين أداء العاملين وهو ما يشير إلى صدق أداة الدراسة، وفقاً للجدول التالى:

جدول رقم (٣)

معاملات صدق أداة الدراسة

| معايير الصدق | عدد العبارات | عدد الاستمارات | محاوير الاستقصاء |
|--------------|--------------|----------------|-------------------------------------|
| ٠.٨٦٣ | ١٥ | ٣٢٠ | المحور الأول (إدارة المعرفة) |
| ٠.٨٣٨ | ١٠ | ٣٢٠ | المحور الثانى (تحسين أداء العاملين) |
| ٠.٨٤٥ | ٢٥ | ٣٢٠ | المحور العام للإستقصاء |

المصدر: إعداد الباحثة.

أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

د/ سماح فرج محمد محمد

وقد أتضح من التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات الثبات لكل من من مقياس إدارة المعرفة، ومقياس تحسين أداء العاملين وهو مايعنى بأنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجلة، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية، وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٤)

معاملات ثبات أداة الدراسة

| معامل الثبات | عدد العبارات | عدد الاستمارات | محاور الاستقصاء |
|--------------|--------------|----------------|-------------------------------------|
| ٠.٧٤٥ | ١٥ | ٣٢٠ | المحور الأول (إدارة المعرفة) |
| ٠.٧٠٣ | ١٠ | ٣٢٠ | المحور الثاني (تحسين أداء العاملين) |
| ٠.٧١٤ | ٢٥ | ٣٢٠ | المحور العام للإستقصاء |

المصدر: إعداد الباحثة.

ب- تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض:
تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض في ضوء البيانات التي تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي سيتم من خلالها تحديد العلاقة بين إدارة المعرفة، وتحسين أداء العاملين وفقاً لما يلي:

١- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول المتعلق بإدارة المعرفة.

اعتمدت الدراسة في قياس أبعاد إدارة المعرفة على العبارات من (١ - ١٥)، ويوضح الجدول التالي استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

د/ سماح فراج محمد محيد

جدول رقم (٥)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على إدارة المعرفة

| معامل الاختلاف | الإحتراف المعياري | المتوسط | بيان العبارة | مسلسل |
|----------------|-------------------|---------|---|-------|
| 18% | 0.75646 | 1.73 | يتم اتباع أساليب اختيار موضوعية للعاملين للقيام بالأعمال المكلفين بها. | ١ |
| 33% | 1.21614 | 2.28 | تتناسب قرات العاملین مع المهام الوظيفية الموكلة لهم. | ٢ |
| 32% | 1.18445 | 2.29 | يوجد العدد الكافي من العاملين القادرين على استخدام كافة الوسائل التقنية بما يتناسب مع حاجة العمل. | ٣ |
| 32% | 1.21257 | 2.21 | يتم تقييم فاعلية البرامج من قبل المستخدمين باستمرار مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين بالهيئة . | ٤ |
| 30% | 1.09946 | 2.34 | يعتمد نظام الترقيّة على الأداء والإنجاز الفعلي للعاملين . | ٥ |
| 19% | 0.73085 | 2.17 | مدى توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة | |

تابع جدول رقم (٥)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على إدارة المعرفة

| معامل الاختلاف | الإحتراف المعياري | المتوسط | بيان العبارة | مسلسل |
|----------------|-------------------|---------|---|-------|
| 21% | 0.87648 | 1.83 | تحرص الهيئة على انتقاء البيانات المفيدة للعمل قبل مراجعتها. | ٦ |
| 16% | 0.69382 | 1.65 | يتم تبادل البيانات والمعلومات بسهولة بين الأقسام والإدارات المختلفة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة. | ٧ |
| 15% | 0.64652 | 1.71 | تحرص الإدارة العليا على توفير أمن للشبكات بهدف حماية البيانات والمعلومات للحفاظ على سريتها. | ٨ |
| 19% | 0.79633 | 1.85 | يسهل على كل العاملين بالهيئة الاتصال بخدمة الإنترنت للحصول على كافة المعارف المختلفة المتعلقة بالعمل. | ٩ |
| 33% | 1.2129 | 2.29 | يتبع الهيئة أساليب إلكترونية عن بعد تستخدم في لقاءات العاملين والاجتماعات ، مما يساعد على سهولة التدفق المعرفي. | ١٠ |
| 20% | 0.82895 | 1.87 | التدفق المعرفي | |
| 35% | 1.31156 | 2.28 | يتملك العاملين بالهيئة معرفة متراكمة نتيجة خبراتهم في مجال عملهم. | ١١ |

تابع جدول رقم (٥)

استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارة الدالة على إدارة المعرفة

| معامل الاختلاف | الإحراف المعياري | المتوسط | بيان العبارة | مسلسل |
|----------------|------------------|---------|---|-------|
| 39% | 1.46366 | 2.24 | يتم نقل المعرفة الضمنية للعاملين بالهيئة من خلال العمل الجماعي. | ١٢ |
| 38% | 1.41945 | 2.27 | تزيد المعرفة الضمنية بالهيئة من كفاءة العاملين. | ١٣ |
| 38% | 1.41631 | 2.29 | تعتمد المعرفة الضمنية على البيئة المحيطة بالعمل داخل الهيئة. | ١٤ |
| 32% | 1.26268 | 2.06 | يتوفر بالهيئة البنية التحتية اللازمة لتنمية المعرفة الضمنية لدى العاملين. | ١٥ |
| 20% | 0.75115 | 2.23 | المعرفة الضمنية لدى العاملين | |
| 24% | 0.96521 | 2.09 | إدارة المعرفة | |

المصدر: إعداد الباحثة، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور أبعاد إدارة المعرفة، ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا في بعضها الآخر، كما أن قيم معاملات الاختلاف تتراوح ما بين (٢١% - ٣٣%) حيث تجاوزت النسبة (٢٠%)، مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لتلك الفقرات، كما أن قيم معاملات الاختلاف لبعض الفقرات تراوحت ما بين (١٥% - ١٩%) مما أشار إلى التشتت المحدود بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لتلك الفقرات.

أما على مستوى المحور الكلى (مدى توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.١٧) بانحراف معياري يساوى (٠.٧٣٠٨٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٩%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا بالنسبة للعبارة رقم (١)، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٧٣ - ٢.٣٤)،

بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.١٧) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة في الهيئة محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (التدفق المعرفى) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٨٧) بانحراف معياري يساوى (٠.٨٢٨٩٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٠%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف واضح لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وضعيفة جدا وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٦٥ - ٢.٢٩)، بتوصيف ضعيف وضعيف جدا وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (١.٨٧) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور فى التدفق المعرفى كأحد أبعاد إدارة المعرفة فى الهيئة محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلى (المعرفة الضمنية لدى العاملين) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٢٣) بانحراف معياري يساوى (٠.٧٥١١٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٠%) وهى درجة اختلاف أشارت إلى تشتت واضح بين آراء اتجاه أفراد العينة فى الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (٢.٠٦ - ٢.٢٩)، وقد بلغ المتوسط العام لتلك العبارات (٢.٢٣) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور فى المعرفة الضمنية لدى العاملين كأحد أبعاد إدارة المعرفة فى الهيئة محل الدراسة.

أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

د/ سماح فرج محمد محمد

٢- تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بتحسين أداء العاملين في الهيئة محل الدراسة.

اعتمدت الدراسة فى قياس البعد المتعلق بتحسين أداء العاملين في الهيئة محل الدراسة على العبارات من (١٦ - ٢٥)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذا البعد وفقاً لما يلى:

جدول رقم (٦)

أستجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على تحسين أداء العاملين

| مسلسل | بيان العبارة | المتوسط | الإنحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-------|--|---------|-------------------|----------------|
| ١٦ | لدى العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل. | 1.73 | 0.8872 | 21% |
| ١٧ | يحسن العاملون التصرف في المواقف الحرجة في العمل | 2.11 | 1.09615 | 28% |
| ١٨ | يطور العاملون انفسهم بشكل مستمر. | 2.00 | 1.10519 | 28% |
| ١٩ | يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين. | 1.93 | 1.09832 | 27% |
| ٢٠ | يقوم العاملون بتأدية أعمالهم بكفاءة والفعالية المطلوبة. | 2.17 | 0.99952 | 26% |
| ٢١ | ينجز العاملون مهامهم الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة. | 2.06 | 1.13014 | 29% |
| ٢٢ | يشترك العاملون في اتخاذ القرارات الإدارية بالهيئة. | 2.07 | 1.15663 | 29% |
| ٢٣ | يضع العاملون خطة العمل وصياغتها وفق أهداف محددة. | 2.00 | 1.10519 | 28% |

جدول رقم (٦)

أستجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الداله على تحسين أداء العاملين

| مسلسل | بيان العبارة | المتوسط | الإنحراف المعياري | معامل الاختلاف |
|-------|---|---------|-------------------|----------------|
| ٢٤ | ينسق العاملون مع زملائهم في أداء عملهم بصورة جيدة. | 1.83 | 0.92519 | 22% |
| ٢٥ | يتعاون العاملون مع فريق العمل لانجاز المهام المطلوبة. | 1.84 | 0.96425 | 23% |
| | تحسين أداء العاملين | 1.97 | 0.82285 | 20% |

المصدر: إعداد الباحثة، نتائج برنامج Spss

أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

د/ سماح فرج محمد محمد

يوضح الجدول السابق المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات تحسين أداء العاملين ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة أتجهت نحو الضعف في معظم الفقرات والضعيف جدا في البعض الآخر كما أن قيم معاملات الأختلاف تتراوح ما بين (٢١% - ٢٩%) ، حيث تجاوزت النسبة (٢٠%) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لتلك الفقرات. وقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (١.٩٧) بانحراف معياري يساوى (٠.٨٢٢٨٥) كما أن معامل الاختلاف قد بلغ قيمته (٢٠%) وهى درجة أختلاف تشير إلى وجود تشتت واضح بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور، ووجود قصور فى تحسين أداء العاملين فى الهيئة محل الدراسة .

٣- أختبارات الفروض:

تستخدم أختبارات الفروض الإحصائية لاتخاذ قرار ما بقبول أو رفض تلك الفروض، وللتحقق من صحة أى فرض يتم سحب عينه عشوائية من مجتمع الدراسة ويجرى التحليل اللازم لتقدير قيمة المؤشر الذى يتناوله الفرض محل البحث ثم يتم مقارنة تلك القيمة التقديرية مع القيمة المفترضة لاتخاذ القرار الملائم، وفى ضوء ذلك تسعى الدراسة لاختبار الفروض التالية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة وتحسين أداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة وبين تحسين أداء العاملين على النحو التالى:

جدول رقم (٧)

تقديرات نموذج الإحذار البسيط لأثر توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة على تحسين أداء العاملين

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الارتباط (R) | معامل التحديد (R ²) | F | المعنوية |
|---|---------------------|--------------------|---------------------------------|---------|-------------------|
| توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة | تحسين أداء العاملين | .877 ^a | .769 | 269.786 | .000 ^b |

المصدر: بمعرفة الباحثة، مخرجات البرنامج الإحصائى، Spss

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة

د/ سماح فرج محمد محمد

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طرديه بين توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة – كأحد أبعاد إدارة المعرفة- وبين تحسين أداء العاملين فى الهيئة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط ($.877$)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) وبالغته، (269.786)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة ($.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة فى هذا النموذج تفسر ما مقداره (76.9%)، من تحسين أداء العاملين ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) ($.769$)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة وبين تحسين أداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة .

الفرض الثانى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدفق المعرفى وتحسين اداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين التدفق المعرفى وبين تحسين أداء العاملين على النحو التالى:

جدول رقم (٨)

تقديرات نموذج الإتحادار البسيط لأثر التدفق المعرفى على تحسين أداء العاملين

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الإرتباط (R) | معامل التحديد (R^2) | F | المعنوية |
|-----------------|---------------------|--------------------|-------------------------|---------|-------------------|
| التدفق المعرفى | تحسين أداء العاملين | .801 ^a | .642 | 686.608 | .000 ^b |

المصدر: بمعرفة الباحثة، مخرجات البرنامج الإحصائى، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طرديه بين التدفق المعرفى – كأحد أبعاد إدارة المعرفة- وبين تحسين أداء العاملين فى الهيئة محل الدراسة حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط ($r=0.801$)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (686.608)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول التدفق المعرفى فى هذا النموذج يفسر ما مقداره (64.2%)، من تحسين أداء العاملين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.642)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التدفق المعرفى وبين تحسين أداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وتحسين أداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين المعرفة الضمنية وبين تحسين أداء العاملين على النحو التالى:

جدول رقم (٩)

تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر المعرفة الضمنية على تحسين أداء العاملين

| المعنويه | F | معامل التحديد (R^2) | معامل الارتباط (R) | المتغير التابع | المتغير المستقل |
|-------------------|---------|-------------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| .000 ^b | 551.830 | .709 | .842 ^a | تحسين أداء العاملين | المعرفة الضمنية |

المصدر: بمعرفة الباحثة، مخرجات البرنامج الإحصائى، Spss

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة إرتباط طرديه بين المعرفة الضمنية كأحد أبعاد إدارة المعرفة- وبين تحسين أداء العاملين فى الهيئة محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.842$)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لإختبار هذا الفرض إستنادا إلى قيمة (F) والبالغه، (551.830)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول المعرفة الضمنية فى هذا النموذج

تفسر ما مقداره (9.70%)، من تحسين أداء العاملين ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (9.70)، وبملاحظة أن قيمة الإحتمال ($p=0.000 < a=0.05$) يتبين وجود أثرا هاما ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول صحة الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المعرفة الضمنية وبين تحسين أداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

النتائج :

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة وتحسين اداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدفق المعرفى وتحسين اداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية وتحسين اداء العاملين بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

ثانياً- نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أ- قصور إدارة المعرفة بالهيئة محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى:
 - ١- قصور توافر الكفاءات والكوادر البشرية المدربة، وذلك نتيجة إلى :
قصور اتباع الهيئة لأساليب اختيار موضوعية للعاملين للقيام بالأعمال المكلفين بها، حيث لا تتناسب قدراتهم مع المهام الوظيفية الموكلة لهم، بالإضافة إلى عدم وجود العدد الكافى من العاملين القادرين على استخدام كافة الوسائل التقنيه بما يتناسب مع حاجة العمل، وقد أشارت آراء عينة الدراسة بأن هناك قصور فى تقييم فاعلية البرامج من

قبل المستخدمين باستمرار مما لا يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين بالهيئة ، كما أن نظام الترقيّة لا يعتمد على الأداء والإنجاز الفعلي للعاملين.

٢- قصور التدفق المعرفي ، وذلك نتيجة إلى :

قصور حرص الهيئة على انتقاء البيانات المفيدة للعمل قبل مراجعتها، وكذا ضعف تبادل البيانات والمعلومات بين الأقسام والإدارات المختلفة من خلال وسائل الاتصال المتوفرة، بالإضافة إلى أن هناك قصور في حرص الإدارة العليا بالهيئة على توفير أمن للشبكات بهدف حماية البيانات والمعلومات للحفاظ على سريتها، وقد أضافت عينة الدراسة إلى صعوبة اتصال العاملين بخدمة الإنترنت للحصول على كافة المعارف المختلفة المتعلقة بالعمل، وقد اتجهت تلك الآراء إلى قصور أتباع الهيئة لأساليب إلكترونية عن بعد في لقاءات العاملين والاجتماعات ، مما لا يساعد على سهولة التدفق المعرفي.

٣- قصور المعرفة الضمنية لدى العاملين بالهيئة، وذلك نتيجة إلى :

قصور امتلاك العاملين لمعرفة متراكمة نتيجة خبراتهم في مجال عملهم، كما يوجد ضعف في نقل المعرفة الضمنية للعاملين بالهيئة من خلال العمل الجماعي، ونتيجة لذلك لا تزيد المعرفة الضمنية بالهيئة من كفاءة العاملين، وقد أضافت آراء عينة الدراسة إلى أن المعرفة الضمنية لا تعتمد على البيئة المحيطة بالعمل داخل الهيئة، بالإضافة إلى أنه لا يتوفر بالهيئة البنية التحتية اللازمة لتنمية المعرفة الضمنية لدى العاملين.

ب- ضعف تحسين أداء العاملين، وذلك نتيجة إلى :

ضعف قدرة العاملون على حل مشكلات العمل، حيث أنهم لا يحسنون التصرف في المواقف الحرجة أو تطوير انفسهم بشكل مستمر، بالإضافة إلى أنهم لا يتمتعون بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين أو القيام بتأدية أعمالهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن هناك قصور في إنجاز العاملون مهامهم مشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية بالهيئة، كما أتجهت آراء العينة إلى عدم

قيام العاملين بوضع خطه للعمل الذي يمارسونه وصياغتها وفق أهداف وزمن محدد، أو التنسيق والتعاون مع زملائهم في أداء عملهم بصورة جيدة لانجاز المهام المطلوبة.

التوصيات :

بناء على الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة بالهيئة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات وفقاً لما يلي:

١- وضع خطوات واضحة حول كيفية تفعيل إدارة المعرفة كمدخلات في تحسين أداء العاملين.

٢- الاهتمام بالتطبيق العملي لإدارة المعرفة مما يؤثر إيجابياً على تحسين أداء العاملين.

٣- رفع مستوى التوافق والانسجام بين أهداف الهيئة الإستراتيجية وأهداف كافة العاملين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.

٤- الأعتداد على معايير واضحة في أنظمة الترقية، بما يحقق العدالة بين العاملين.

٥- الاهتمام بتقييم الأداء وتقويمه في الهيئة، والعمل على تنفيذه بالصورة التي تهيئ الاستفادة من نتائج التقييم بما يطور أداء العاملين.

٦- توعية القيادات بالهيئة إلى أهمية التوجه نحو نقل المعرفة مما يساهم في تحسين الأداء.

٧- عمل برامج تدريبية خاصة باكساب العاملين المعرفة الضمنية في مجالات العمل المختلفة، مما يساعد على تطويرهم بشكل أكثر فعالية والاستفادة من قدراتهم في تحسين أدائهم.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية :

- الحرارشة، محمد أحمد. (٢٠١٦). "أثر حاجات ماكلاند علي الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد ٣، العدد ٢.
- خولة شماخي.(٢٠١٨). دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- ربحي مصطفى عليان.(٢٠١٨). إدارة المعرفة ، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع .
- رفيق بن مرسلی العباسي،(٢٠١١). الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر في الفترة ما بين ٢٠٠١ إلى ٢٠١١، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مولود معمري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
- شاذلي، محمد .(٢٠٢٠). أثر الحوافز على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم والثقافة، الأردن.
- عبد الإله غازى .(٢٠١٢). أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلى لمستشفيات القطاع الخاص فى المملكة العربية السعودية' مجلة الباحثة، العدد العاشر.
- عبد الستار العلي. (٢٠١٩). المدخل إلى المعرفة عمان: دار المسيرة .
- عمر أحمد الهمشري. (٢٠١٧). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، عمان: دار صفاء لمنشر والتوزيع.
- قشمو، على .(٢٠٢٠). " دور الموارد البشرية فى تطوير أداء العاملين بالمدارس الخاصة الفلسطينية من وجهة نظر العاملين أنفسهم" ، مجلة العلوم الاجتماعية، ٧٩ (١).
- محمد عواد الزيادات. (٢٠١٨). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار الصفاء للنشر .
- مسفر الشهراني.(٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية' رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك .
- نور، عزم الليل. (٢٠١٩). أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، الإمارات.
- هاني العجمي .(٢٠١٣). أثر تطبيق إدارة المعرفة علي مشاركة العاملين في صناعة القرار بالتطبيق علي قطاع الاتصالات بعمان ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .

ثانياً : المراجع الأجنبية.

- Amir Chughtai, "Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior", **Institute of Behavioral and Applied Management**, San Francisco, VOL. 19, NO, 2, 2018.
- Awan.(2015). "Relationship between Satisfaction, Attitude and Performance: A Case Study of MCB Bank Ltd", **Journal of Marketing and Consumer Research**, vol.7.
- Daniel, Cross Ogohi. (2019). 'Effects of Incentives on Employees Productivity'. **International Journal of Business Marketing and Management**, 1(3).
- Grange, O. (2016). **The relevance of knowledge management in the public sector: the measure of knowledge management in government South Africa**: University of Stellenbosch.
- Recki Amolia. (2017). "Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator", **International Journal of Economics and Financial Issues**, vol.5, 2017.
- Viswesvaran, C., .(2019). "Perspectives on models of job performance ' **International Journal of Selection and Assessment**. 4(3).