



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة-

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان: اثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية ب: مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعلة: 2020

إشراف الأستاذة:

- بوطرفة صورية

إعداد الطالبين:

- منال مرزوقي

- إلياس مرزوقي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
		رئيسا
بوطرفة صورية		مشرفا ومقررا
		عضوا ممتحدا

السنة الجامعية: 2020/2019



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة-

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان: اثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي

دراسة ميدانية ب: مؤسسة إتصالات الجزائر -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعه: 2020

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبين:

- بوطرفة صورية

- منال مرزوقي

- إلياس مرزوقي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
	جامعة العربي التبسي - تبسة Universite Larbi Tebessi - TEBESSA	رئيسا
بوطرفة صورية		مشرفا ومقررا
		عضوا ممتحدا

السنة الجامعية: 2020/2019

اللهم اني اسالك خير المسألة و خير العالج .
و خير النجاة و خير الدواء و خير الثواب و خير الحياة و
السلامة و ثباتي و ثقتي و طمأنينة قلبي و راحة قلبي و
و ارفع درجتي و تقبل صلاتي و ارفع من طيبتني و اسالك
الدرجة العالية من الجنة .

شكر وتقدير

شكراً و عرفان

"وقل إعملوا فسيبى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل العلم.

الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم إلى الأمام.

الحمد لله والصلاة والسلام على محمد أعظم الخلق .

إن واجب الوفاء والإخلاص يدعوننا إلى التقدم بالشكر والامتنان والعرفان إلى الأستاذة المشرفة بوظيفة صورية

التي أفادتنا بنصائحها وإشادتها القيمة التي كانت لنا عوناً في إتمام هذه المذاكرة على أكمل وجه فالشكر الجزيل

والتقدير وكل الإحترام لها على جهودها المبذولة .

كذلك نتقدم بجزيل الشكر لأستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ونخص بالذكر الدكتور يحيى دريس

الذي تلقينا منه مبادئ البحث العلمي عبر كامل المشوار الدراسي .

وشكراً خاصاً لكل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال .

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب وبعيد في إنجاز هذه المذاكرة .

شكراً

إهداء

" نرفع درجات من نشأ وفوق كل ذي علم عليم "

صدق الله العظيم سورة يوسف (آية 76)

أهدي جهدي هذا

إلى من علمني العطاء بدمه إنتظار إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار إلى والدي العزيز أطال الله في

عمره "شديد"

إلى ملائكي في الحياة إلى معنى الحب والحنا إلى بسمة الحياة إلى من كان دعاؤها سر نجاحي .

إلى أمي الحبيبة زينة "

إلى من كانوا سندي في الحياة . وأناروا دربي ، إخوتي عبد الحكيم ، مروان ، هيثم ، أيمن .

إلى من تحلو بهم الحياة أخواتي سناء ، راضية ، آية .

وإلى براعم العائلة عبد المالك ، ميار ، محمد إباد ، أحمد جاد .

إلى الذي شاركتني في إنجازي هذا العمل زميلي إلياس "

إلى اللواتي كن لي خير رفيقات أخواتي في الله وأعز صديقات

إلى كل زملائي في قسم التخرج علوم التسيير

إلى الأستاذة المشرفة التي كانت لنا عوناً في إنجاز هذا العمل بوظيفة صورية "

إلى كل أساتذتي الكرام في كل الأطوار .

إلى من تمنوا لي النجاح في هذا العمل إلى من أذكهم بقلبي ولم أذكهم بقلمتي .

منالك

إهداء

الى من قال فيهما تولى "وقل رب انعمهما كما ربنازيك صغيرا

صدق الله العظيم

الى مورد ثقتي وهنائي، الى من علمني أن الدنيا تقاح وان العلم سلاح الحياة

الى أبي الغالي

الى من دعمتني بلا رجاء هذبني لأواجه الحياة

الى أمي الحبيبة




لأهدي ثمرة جهدي الى كل من حملهم قلبي متقاسما معهم دروب الحياة

اخواتي الى بنات أختي حفظهم الله جميعا ورعاهم


الى كل الاهل والاصدقاء الى كل محبي المجاح والتطوير والتحديث

الى هؤلاء جميعا اهدي هذا العمل المتواضع

إلياس مرزوقي



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وتقدير

مقدمة

أ.....

الفصل الأول: مدخل نظري لإدار المعرفة والأداء التنظيمي

تمهيد:

7.....

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة المعرفة.

8.....

المطلب الأول: ماهية المعرفة

8.....

أولاً: مفهوم المعرفة

8.....

ثانياً: بعض المصطلحات ذات صلة بالمعرفة.

9.....

ثالثاً: خصائص المعرفة.

10.....

رابعاً: أهمية المعرفة

11.....

خامساً: مصادر المعرفة وأنواعها.

11.....

سادساً: العوامل المؤثرة في المعرفة.

13.....

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

14.....

أولاً: نشأة وتطور إدارة المعرفة

14.....

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

14.....

ثالثاً- خصائص إدارة المعرفة.

16.....

رابعاً- أهمية إدارة المعرفة.

16.....

خامساً: أهداف إدارة المعرفة.

17.....

سادساً- أبعاد إدارة المعرفة:

17.....

سابعاً- وظائف إدارة المعرفة:

18.....

.....18.....	ثامنا: مبادئ إدارة المعرفة.
.....19.....	المطلب الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
.....19.....	أولاً- عمليات إدارة المعرفة:
.....22.....	ثالثاً- مجالات إدارة المعرفة :
.....23.....	رابعاً- متطلبات إدارة المعرفة:
.....24.....	خامساً- نماذج إدارة المعرفة:
.....29.....	المبحث الثاني : مدخل للأداء التنظيمي
.....29.....	المطلب الأول : ماهية الأداء
.....29.....	أولاً: تعريف الأداء
.....30.....	ثانياً: أهمية الأداء
.....30.....	ثالثاً: عناصر الأداء
.....31.....	رابعاً: نتائج الأداء
.....31.....	خامساً: مكونات الأداء
.....32.....	سادساً: أبعاد الأداء
.....33.....	سابعاً: محددات الأداء
.....35.....	ثامنا: العوامل المؤثرة على الأداء
.....35.....	المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنظيمي
.....36.....	أولاً: أهمية الأداء التنظيمي
.....36.....	ثانياً: أهداف الأداء التنظيمي
.....36.....	ثالثاً: المستفدون من الأداء التنظيمي
.....37.....	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecards)
.....37.....	أولاً: الأهمية

.....38.....	ثانيا: منظورات بطاقه الاداء المتوازن
.....38.....	ثالثا: العلاقة بين اداره المعرفه والاداء التنظيمي
.....39.....	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للدراسة ووجه الاختلاف والتشابه.
.....39.....	المطلب الأول: الدراسات السابقة للدراسة
46.	المطلب الثاني: اوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية.
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة
.....48.....	تمهيد المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة
.....49.....	تمهيد
.....50.....	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
.....50.....	المطلب الأول :نشأة المؤسسة وتطور المؤسسة
.....51.....	المطلب الثاني: التعرف على منتج اتصالات الجزائر وحدة تبسه
.....54.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة
.....62.....	المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة.
62	المطلب الأول: مجتمع الدراسة.....
63	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
66	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
.....87.....	خلاصة الفصل :
.....89.....	خاتمة عامة:
.....91.....	قائمة المصادر والمراجع
.....95.....	الملاحق



فهرس الجداول



فهرس الجداول

.....63.....	الجدول رقم 1 : تداول الإستمارة عدد الإستبانات
.....65.....	الجدول رقم 2 : المتوسط المرجح
.....66.....	الجدول رقم 3 : معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحاور أداة الدراسة
.....67.....	الجدول رقم 4 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس
.....68.....	الجدول رقم 5 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير السن
.....70.....	الجدول رقم 6 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي
.....72.....	الجدول رقم 7 : خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية
.....74.....	الجدول رقم 8 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور إدارة المعرفة
.....77.....	الجدول رقم 9 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور الأداء التنظيمي
.....82.....	الجدول رقم 10 : دراسة صحة الفرضيات

فهرس الأشكال

.....10	الشكل رقم 1 : يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
.....21.....	الشكل رقم 2 : العمليات الأساسية لإدارة المعرفة
.....24	الشكل رقم 3 : نموذج ادارة المعرفة عند Marquardt
.....26.....	الشكل رقم 4 : نموذج ادارة المعرفة Wiig
.....55	الشكل رقم 5 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة
.....68	الشكل رقم 6 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس
.....69	الشكل رقم 7 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير العمر
.....71	الشكل رقم 8 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي
.....73	الشكل رقم 9 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير الخبرة المهنية

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, centered on the page. It consists of four ornate corner pieces that meet at the center, forming a rectangular frame around the text.

مقدمة

مقدمة

عند التحدث عن إدارة المعرفة فالأمر لا يتعلق بالبناء المادي للإنسان، بقدر ما يتعلق الأمر بعقل الإنسان وقدراته الذهنية والفكرية والإبداع والمبادرة والمشاركة ، وتلعب إدارة المعرفة دورا فعالا في بناء المنظمات كونها تؤثر في أبعاد مختلفة كالمنتجات والعمليات وكذلك الإبداع والابتكار

أما الأداء التنظيمي يعتبر من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، لكونه وسيلة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المرغوبة، لهذا تسعى جميع المنظمات لتحسين أدائها من خلال القيام بعملية تقييم له من أجل معرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها بإيجاد القرارات الصحيحة.

ويشهد العالم اليوم مجموعة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث ان هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، ولأن هذه الأهداف لا تتحقق إلا بالمعرفة، أصبحت هذه المؤسسات تفكر بصيغة جديدة لإدارة المعرفة، من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة، لأنه لا يمكن انتزاعها الا بالممارسة الأفضل .إذا كيف يمكن للمؤسسة إدارتها ؟ وكيف السبيل لتكون هذه المعرفة جزءا من اصول المؤسسة؟ وما هي التقنيات اللازمة للحصول عليها لغرض انتزاعها؟ تمهيدا لخزنها ونشرها اعاده استعمالها.

ومن اجل مواجهه هذه التحديات قامت العديد من المؤسسات بتبني اداره المعرفة، من خلال القيام بعملية اعاده تاهيل وتعليم القوى العاملة، وتدريبها على اداره المعرفة، وبناء قاعده معرفيه ثرية تسمح بتجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الاداريه فيها الاستثمار في امتلاك المعرفة جديده، وتوظيف ما تمتلكه من معاش باقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية .

وقطاع الاتصالات بالجزائر كغيره من القطاعات يشهد تطورات هائلة حيث تتميز بيئته بأنها متغيرة وأن هناك منافسة قوية في هذا المجال ويلاحظ أنه يخضع لتغيير سريع من حيث الإبداع واستخدام تقنيات جديدة متطورة.

من خلال ما سبق يتضح لنا ان للمعرفة دورا في بناء وتحقيق الاداء التنظيمي، المقدره المعرفيه تساعد على تحقيق الاداء الافضل للمؤسسه مقارنة بالمنافسين .

أولاً: الإشكالية

ولدراسة هذا الموضوع وإبراز أهمية إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي لدى إتصالات الجزائر -تبسة- تم طرح الإشكالية التالية: هل تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي لدى مؤسسه اتصالات الجزائر ؟

لفهم الاشكالية الرئيسية أعلاه تم صياغة مجموعة الأسئلة الفرعية كالتالي:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة $a=0.05$ ؟

- هل تؤثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة $a=0.05$ ؟

-هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي عند مستوى دلالة $a=0.05$ ؟

ثانياً: فرضيات البحث

1- الفرضية الرئيسية: وللإجابة على إشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية

التالية :

تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة -

2- الفرضيات الفرعية:

ومن خلال الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة عند مستوى دلالة $a=0.05$

2- يوجد أثر لادارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي عند مستوى دلالة $a=0.05$

3- هناك علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

ثالثا: مبررات اختبار البحث

من أهم الأسباب التي أدت إلى إختيار البحث

- الميول الشخصي لموضوع خاصة وانه ضمن مجال الاختصاص.
- يعتبر موضوع إداره المعرفة من اكثر المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا في الآونه الأخيرة

رابعا: أهمية الدراسة

- يمكن تناول أهمية الدراسة من الجوانب التالية:
- التعريف بدور إدارة المعرفة في نشر الثقافة المعرفية في مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة.
- التعريف باسهامات مؤسسة إتصالات الجزائر الأداء التنظيمي.

خامسا: اهداف الدراسة

- يهدف هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة بإعتبارها من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال
- تحديد كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي .
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة إتصالات الجزائر
- التعرف على شكل العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي،
- التعرف على مستوى الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة .

سادسا: أسباب الدراسة

- من أهم الأسباب التي أدت إلى إختيار البحث:
- محاولة التعرف على أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية،
- السعي إلى التعمق أكثر في المفهوم ومحاولة فهمه وتطبيقه بشكل اوسع من قبل مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة

- الإطلاع على إمكانيات المؤسسات الجزائرية لإنتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة فيما يخص إدارة المعرفة والأداء..

سابعاً: حدود البحث

وللإجابة على الإشكالية المطروحة فإن البحث ارتبط بحدود مكانية وحدود زمنية:

1- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية لعينة من موظفين مؤسسة إتصالات الجزائر - تبسة-

2- **الحدود الزمنية:** تمت عملية تصميم استماره الاستبيان، جمع البيانات، تحليلها وتفسيرها في شهر جويلية

سابعاً: منهج البحث وأدوات التحليل

قصد الإحاطة بمختلف جوانب البحث والإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في الدراسة النظرية والتي يتم فيها وصف المفاهيم العامة لإدارة المعرفة، أهميتها وأهدافها، كما تم الإعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال استماره الاستبيان التي تم توزيعها الاستقصاء آراء الموظفين عن إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي .

ثامناً: مرجعية البحث

تم الإعتماد في هذا البحث على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، وجملة من الدراسات السابقة وبعض الملتقيات العلمية والمجلات

ثامناً: صعوبات الدراسة

-صعوبة الوصول إلى المراجع باللغة الأجنبية التي تناولت الموضوع بشكل مباشر ..

-قيود الحجر الصحي والوضع الحالي الذي تمر به البلاد بسبب جائحة كورونا

(COVID-19)

تاسعا: هيكل البحث

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا وفي حدود الإشكالية المطروحة اقتضت الدراسة تقسيم موضوع البحث الى فصلين وكل الفصل يتضمن أربعة مباحث، تسبقه مقدمه عامه وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات، حيث تناول الفصل الأول مدخل نظري لإدارة المعرفة والأداء التنظيمي حيث ضم المفاهيم الأساسية للمتغيرات الموضوع، مع التطرق لأهم الدراسات السابقة، وفي الاخير الفصل الثاني الذي تضمن استمارة الاستبيان تعالج محورين لأثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي

الفصل الأول :

مدخل نظري لإدارة المعرفة والإدارة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي حول ادارة المعرفة

المطلب الأول: ماهية المعرفة

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المطلب الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة

المبحث الثاني: مدخل للاداء التنظيمي

المطلب الأول: ماهية الأداء

المطلب الثاني: ماهية الأداء التنظيمي

المطلب الثالث : بطاقة الأداء التنظيمي

المطلب الرابع : العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة واجوه الشبه والاختلاف بينها.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمنظمات وهي احدث عوامل الانتاج فيها، حيث أن أغليبيتها تمتلك المعرفة لكن لا تسحن استعمالها، والمعرفة دون فعل الادارة ليست ذات نفع لأن المعرفة تحتاج الى الكشف عنها، وتشخصيها وتخزينها والى توزيعها وايصالها ومن ثم استعمالها، حيث يعتبر مصطلح "ادارة المعرفة" مصطلحا حديثا، الا أن ادارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة.

بناء على ماسبق سوف يتم التطرق الى المباحث التالية:

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي حول إدارة المعرفة

المبحث الثاني: مدخل لاداء التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة واجوه الشبه والاختلاف بينها.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي حول إدارة المعرفة.

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل فرد من الافراد، والجماعات والمنظمات فهي الاداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها نتمكن من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالافة الى أنها مصدر لتميز المنظمات، وأساس ارتقائها ونجاحها.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

نظرا لشمولية مصطلح المعرفة وارتباطه بمصطلح البيانات والمعلومات فسيتم محاولة تقديم مفهوما شاملا للمعرفة ونظهر العلاقة بينها وبين البيانات والمعلومات

أولاً: مفهوم المعرفة

1. **المعنى اللغوي:** هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال الإدراك الكلي أو

المركب، لذا يقال عرفت الله، دون علمته.¹

2. **المعنى الاصطلاحي:** هناك عدة مفاهيم للمعرفة تختلف من باحث لآخر نذكر منها مايلي:

-المعرفة هي البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد.²

يقول Baranes أن المعرفة هي "مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم

والمنظورات والأحكام والتوقعات، والمنهجيات ومعرفة الكيف (البراعات)".

ويعرف stettener المعرفة بأنها "عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على إمتداد فترات

زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات

وظروف معينة".³

¹ - عبد الستار العلي، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 25.

² - محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص ص: 17-18.

³ - مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 59.

-المعرفة knowledge: "هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ يستنتج Déduction ويستقرئ Induction منها"¹.

ثانيا: بعض المصطلحات ذات صلة بالمعرفة.

يختلط مصطلح المعرفة لدى الكثير بمصطلحين آخرين وهما البيانات والمعلومات، وهنا لا بد من التوضيح لفهم طبيعة الإختلاف بين المصطلحات الثلاثة:

1. **البيانات:** مادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمه وغير مفهومه للجنس البشري حيث أنها تمثل أحداث وقعت في الشركة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب.²
2. **المعلومات:** ومفردها معلومة وهي أصغر وحدة في المعلومات وهي ناتج معالجة البيانات من خلال إخضاعها لعمليات خاصة بذلك مثل التحليل والتركب من أجل إستخلاص ما تتضمنه البيانات من مؤشرات وعلاقات ومقارنات ومعادلات وموازنات.³
3. **العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:** ان العلاقة المتواجدة بين البيانات، والمعلومات والمعرفة هي علاقة تكاملية فالبيانات هي المعطيات والمادة الخام التي يتم معالجتها يدويا أو عن طريق الحاسوب أو كلاهما معا لخلق قيمة المعطيات الجديدة والمتمثلة في المعلومات، والتي يجيب أن تمثل لنا المعرفة.⁴

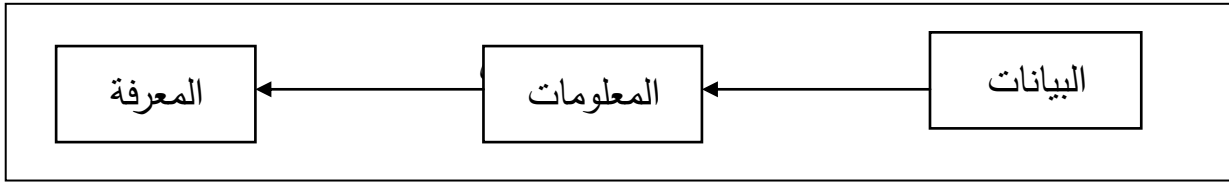
¹- ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم" دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 23.

²- خضره مصباح اسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص 20.

³- ابراهيم الخلوف الملكاوي، نفس المرجع، ص 22.

⁴- نفس المرجع ، ص 24.

الشكل رقم 1 : يوضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: خضر مصباح اسماعيل طيطي، المرجع السابق، ص 24.

ثالثاً: خصائص المعرفة.

يمكن تلخيص خصائص المعرفة في النقاط التالية:

- **قابلية المعرفة على التوليد:** بعض منظمات الأعمال لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة، الذين يتم الإعتماد عليهم في عملية خلق القيمة وتوليد المعرفة واستدامتها.
- **المعرفة يمكن أن تموت:** وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً، أن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي يسجل، وإنما ما يكتب منها في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا.
- **إن المعرفة يمكن أن تخزن:** حيث أن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجياً وان ماتم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق ان تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام، الأشرطة، والآن على وسائل الخزن الالكترونية في وقت اصبح هناك ما يقرب من 12 ألف موقع جديد في الأسبوع يضاف على شبكة الإنترنت.¹

¹ - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

ط1، 2008، ص ص: 29-30.

• **قابلية المعرفة على الامتلاك** : نظرا لارتفاع قيمتها فإن أغلب الشركات تمارس دورا في تحويل معرفتها إلى براءات اختراع او اسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية .

• **المعرفة متجذرة في عقول الأفراد**: ليست كل المعارف الموجودة في الشركة صريحة، فالكثير منها ضمني يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد.

• **المعرفة يمكن أن تصنف**: حيث يكون إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة تصنيفات أخرى للمعرفة، مثل: معرفة العمليات والمهارة، والمعرفة المتعلقة بالحدس والرؤية.¹

رابعاً: أهمية المعرفة

يمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية:²

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتنظيم
- تسمح المعرفة بالتقدم إلى مستوى جيد من الابداع والجودة والكفاءة.
- توجه المعرفة الادارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق منظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية .
- تساعد المعرفة في التعلم وحل المشكلات واتخاذ القرار .

خامساً: مصادر المعرفة وأنواعها.

1- مصادر المعرفة: قد أشار العديد من الباحثين إلى تعدد مصادر المعرفة إلا أنها ستميز في دراستنا بين المصادر الداخلية والخارجية كما يلي:³

¹ - عبد الرحمان الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2013،

ص ص: 35-36

² - محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، مرجع سابق، ص 20.

³ - هيثم علي الحجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط1،

2014، ص 102.

أ-المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل المعرفة الضمنية على: خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، وافترضااتهم، وذاكرتهم، ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت ذاته قد تكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ب- المصادر الخارجية: هناك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة، ومن هذه المصادر (الاقتداء) أمام المنظمات الاخرى، والمشاركة في المؤتمرات واستتجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، ومشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والإجتماعية، والتكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى.

2- أنواع المعرفة: أشار كل من Nonaka and Takeuch1995 أن الأصول غير

الملموسة كالقيم، والصورة الذهنية للمنظمة، الحدس، الاستعارات، و نفاذ البصيرة تشكل أهم الاصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة.¹

أ-المعرفة الضمنية: هي في حقيقة الأمر توجد في مهارة كيف تعرف (Skills)، وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو ادراكية .

ب- المعرفة الصريحة : وتتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها: الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن مشاركتها وتقاسمها مع جميع

¹- خضر مصباح اسماعيلي طبطي، ادارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، المرجع السابق، ص 43.

الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب .

سادسا: العوامل المؤثرة في المعرفة.

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في

المجالات المختلفة، ومن ابرزها:

- **مدى توفير مراكز البحث والتطوير:** وتشير إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك.
- **مدى توفير الدعم المالي اللازم:** هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.
- **الحوافز بشقيها المادي والمعنوي:** حيث أن توفرها يؤثر ايجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تسهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.¹
- **الابداع:** حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من ايجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تسهم في الإبداع و إنتاج المبدعين .
- **الايوضاع العامة السياسة والإقتصادية والإجتماعية:** حيث انها تحتوي على مضامين من شأنها أن تسهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.
- **المؤسسات التعليمية:** بجميع أنواعها ومراحلها بما يحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية مدرسين وطلبة.²

¹ - يحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 97.

² - ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، مرجع سابق، ص 54.

المطلب الثاني: ماهية إدارة المعرفة

نظرا لتعدد وجهات النظر في تعريف إدارة المعرفة وارتباط هذا المصطلح بإدارة المعلومات سنحاول تقديم مجموعة من التعاريف ونظهر الاختلاف بين المصطلحين.

أولاً: نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعتبر ادارة المعرفة قديمة وجديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الإهتمام بغزارة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الاول للذكاء الاصطناعي أشار إدوارد فراينوم الى عبارته الشهيرة المعرفة قوة ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد اطلق عليه هندسة المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل جديد، نتيجة لادراك اهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو ادارة المعرفة، وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال: "تغيير عنوان مجلة وإعادة العمال الى إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الاخير من التسعينات أصبح موضوع ادارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الادارة"¹

ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

• **تعريف ادارة المعلومات :** هي ببساطة حقل علمي في طريقة إلى ان يصبح اكثر شيوعاً وتنظيماً، ويهتم هذا الفرع العلمي بضمان مداخل التي توصل المعلومات وتوفر الأمان والسرية للمعلومات ونقل المعلومات وايصالها إلى من يحتاجها وخزن المعلومات واسترجاعها عند الطلب.²

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، مرجع سابق، ص 75.

² - عبد اللطيف محمود مطر، ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز، المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص20.

- **تعريف إدارة المعرفة:** هي عملية الانتقال المعقدة من الاقتصاد الصناعي إلى الإقتصاد القائم على المعرفة، ومهندس الكفاءة الصناعية إلى عمال ومهنيي المعرفة وعلى نطاق واسع، بعد الانتقال وخاصة في الدول المتقدمة الى مجتمع المعرفة¹.
- عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع².
- هي هندسة وتنظيم البيئة الانسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات³.
- يعرف wiig ادارة المعرفة على انها تخطيط ورقابة وتنظيم وتنسيق والاصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات و القدرات والامكانيات الشخصية والتنظيمية⁴.
- **العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:** ان عملية التفريق بين ادارة المعرفة والمعلومات عملية صعبة وتحتاج إلى تحليل وبحث مستفيض، حيث أن هناك الكثير من الكتاب والباحثين الذين ناقشوا هذا الموضوع ونجد من خلال استعراض آراء الكتاب والباحثين وجهات نظر متعددة ولكنها في الكثير من الأحيان متشابهة ومتقاربة من حيث المضمون والابعاد المفاهيمية، وهناك من يعتبروا أن المعلومات وإدارة المعلومات هي الأساس لإدارة المعرفة⁵.

¹- نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، دط، س2009، ص13

²- عبد الستار العلي، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 27.

³- عصام نورالدين، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، ص31.

⁴- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة ادارة المعرفة، مرجع سابق، ص 55.

⁵- خضر كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار عمان، ط1، ص ص: 63-64.

ثالثا- خصائص إدارة المعرفة.

استخدمت إدارة المعرفة الـ (knowledge Management) خلال التسعينات من القرن المنصرم ولازالت في طور التطور، وتمتاز إدارة المعرفة بمجموعة من الخصائص:¹

- إن إدارة المعرفة تحفز على الإبداع.
- تساعد في اتخاذ القرارات وتعزيزها.
- تساعد في خلق ثقافة مفتوحة وبناء منظمة جديدة.
- تساعد في دعم نظام تكنولوجيا المعلومات.
- تساعد في تحقيق الميزة التنافسية وادامتها.

رابعا- أهمية إدارة المعرفة.

تتبع أهمية إدارة المعرفة من تأثيراتها الإيجابية العميقة على المنظمات وعلى مستويات مختلفة، يمكن اجمال أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:²

-إستثمار رأس المال الفكري: اذ اصبحت قيمة المنظمات تتأثر بشكل كبير بقيمة رأس مالها الفكري.

- تعزيز المقدرات والجدارات الجوهرية في المنظمة.
- تخفيض التكاليف، ورفع موجودات المنظمة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- الارتقاء بمستوى رأس المال الإنساني، وذلك بتشجيعه على التعلم.
- تشجيع التغيير التنظيمي الهادف وإعادة هندسة الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة.

¹- غسان قاسم داود الأمي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010، ص ص: 179-180.

²- محمد أحمد الهمشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص ص: 110-111.

خامسا: أهداف إدارة المعرفة.

- يمكن تحديد أهداف إدارة المعرفة بما يأتي: ¹
 - حين تطبيق المعرفة يسير العمل الجماعي.
 - تطوير منهجية للتنظيم والتكامل مع عملية مشاركة المعرفة.
 - تحويل المعرفة إلى وسيلة صالحة للاستخدام من خلال الاكتساب المهني.
 - توفير اطار عمل للتحسين المستمر وتطوير ميادين المعرفة .
 - تعزيز بيئة المعرفة من خلال دعم الميزة التنافسية وتحسين أداء المنظمة.
- سادسا- أبعاد إدارة المعرفة:

يرى (Duek، 2001) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي: ²

-البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك

البعد التكنولوجي للمعرفة.

-البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتوزيعها ومضاعفتها وإعادة إستخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسا ئل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجدية

-البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة .

¹ - غسان قاسم دواد اللامي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 187.

² - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، مرجع سابق، ص 67.

سابعاً- وظائف إدارة المعرفة:

- يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة كما يلي: ¹
- الإهتمام بالعنصر البشري من حيث جلبهم وإستقطابهم ورغباتهم.
 - وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
 - الإهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها و إستخدامها .
 - توفير الوسائل الابداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
 - الإهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية .

ثامناً: مبادئ إدارة المعرفة.

من أهم مبادئ إدارة المعرفة نذكر مايلي: ²

1. إدارة المعرفة تكون مكلفة وكذلك عدم المعرفة: تعد المعرفة مصدر قوة ولكن ادارتها الفعالة تتطلب إستثمار الأصول الأخرى مثل: رأس المال والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة.
1. الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا: إن الشركات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعلية تكون في حاجة إلى كوادر بشرية مدرية، حيث يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة والأعمال، كذلك أجهزة الكمبيوتر فهي جيدة للقيام بأنواع أخرى .
2. إدارة المعرفة تتطلب مدراء للمعرفة: ان كانت المواد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة ورأس المال والتنظيم، لها ادارات خاصة بالمؤسسة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد، فإن إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري بالمؤسسة، وتتحمل مسؤولية واضحة ومحددة عن عمليات جمع وتصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعرفة ومراقبة إستخدامها.

¹- ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سابق، ص 84.

²- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، مرجع سابق، ص 62، 65.

3. إدارة المعرفة لا تنتهي أبدا: اذا كان الوصول للمعرفة أمرا مباحا بشكل كاف، عندئذ نجد مجموعات من طالبي المعرفة تصطف خارج مكاتب في جميع أنحاء العالم، ذلك ان حرية الوصول للمعرفة أمر هام وضروري ولكن الادارة الفعالة للمعرفة تتطلب الانتباه والتواصل، لأن إدارة المعرفة عملية لا تنتهي أبدا.

المطلب الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

أولا- عمليات إدارة المعرفة:

ان نشاطات المنظمات الإقتصادية تعاملت مع المعرفة من خلال وجهتي نظر: ¹

1. **وجهة النظر الأولى:** ركزت على حقيقة المعرفة الموجودة في المورد البشري فهي موجودة معه طوال الوقت، وشكلت لذلك نظم معرفة معقدة لهيكلية البيانات والمعلومات والخبرات والقيم وحسب هذه الوجة يمكن أن ينظر لما يجري للمعرفة من عملية إيصال وتغيير ومشاركة تعلمها في المدرسة .

2. **وجهة النظر الثانية:** هي ليست غاية بحد ذاتها مالم يتم إستخدامها في معادن مهمة لانجاز الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز العملية الإجتماعية المتعلقة بإبداع وإبتكار المعرفة من خلال جماعات العاملين بدلا من الإبداعات الفردية أو معالجة المعرفة كشيء ما. وقد اختلف الباحثون والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وان كان أغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وخبزنها وتوزيعها وتطبيقها، وسنقوم بتوضيح هذه العمليات بشكل أكثر تفصيلا:

1. **تشخيص المعرفة:** ان البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المنظمة، يتطلب أولا عملية

تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها، وخلق وإبتكار المعرفة التي تم

¹ - رحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، مرجع سابق، ص 193.

- تشخيصها ينبغي على المنظمة ان تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة .
2. **اكتساب المعرفة:** ان أساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إتجاه أو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية إكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية مثل: "مستودعات المعرفة " أو المشاركة في الخبرات والممارسات .
3. **توليد المعرفة:** يعني عملية إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال المعرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعاريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية .
4. **تخزين المعرفة:** تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية إسترجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة 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 المتوقعة. اختلف الباحثون والمنظرون في حقل ادارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات وان كان أغلبهم أشار الى العمليات الجوهرية وهي تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وخبزنها وتوزيعها وتطبيقها، وسنقوم بتوضيح هذه العمليات بشكل أكثر تفصيلا¹:

- **تشخيص المعرفة:** ان بناء الهيكل للنظام المعرفي في المنظمة، يتطلب أولا عملية تشخيص المعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها، وخلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المنظمة ان تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية المطلوبة لكي يتم ذلك اختيار مصادر المعرفة.

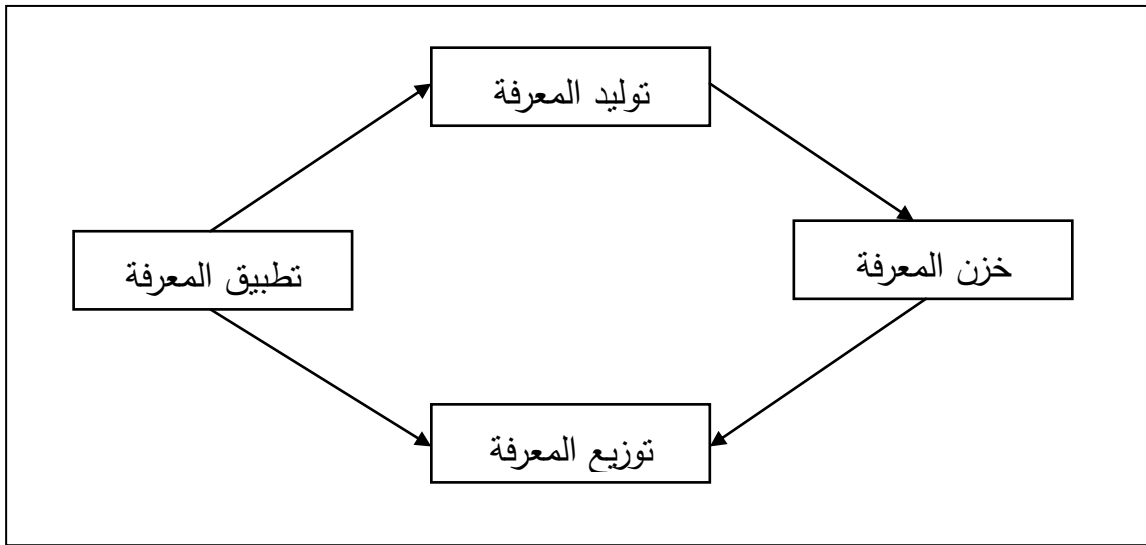
¹- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص: 26-28.

- **اكتساب المعرفة:** ان اساسيات نظرية اكتساب المعرفة تتمثل في الآليات المتبعة في ايجاد أو خلق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها او المشاركة في الخبرات والممارسات، وقد تكون مصادر خارجية تتولى ادارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية او المشاركة فيها.

- **توليد المعرفة:** يعني عملية ابداع المعرفة ويتم ذلك من خلال المشاركة لفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد راس المال المعرفي جديد من قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعاريف المشكلات وايجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في لانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية.

- **تخزين المعرفة:** تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود الى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في اشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة.

الشكل رقم 2 : العمليات الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 28.

ثانيا- عناصر إدارة المعرفة:

تتمثل عناصر إدارة المعرفة فيمايلي:¹

1- **البيانات:** مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمنتقى.

2- **المعلومات:** وهي في الحقيقة عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد.

3- **القدرة:** المعرفة بجانب المعلومات تحتاج إلى قدرة على صيغ معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن إستخدامها والاستفادة منها.

4- **الاتجاهات:** فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، إنه في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف.

ثالثا- مجالات إدارة المعرفة :

يمكن القول بشكل أكثر تفصيلا إن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة التي يمكن تطبيقها فيها، ومنها:²

- مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة.
- تعزيز وتوليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل وتنظيمها.
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة.
- قياس أداء موجودات المعرفة الشاملة .
- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، والتعلم والبحث والتطوير.

¹- نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة ، مرجع سابق، ص ص: 92-93.

²- هيثم علي الحجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سابق، ص ص: 68-69.

- تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها وتركيبها بفاعلية .
- تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها.

رابعاً- متطلبات إدارة المعرفة:

لبناء نظام إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المتطلبات الأساسية لذلك والتي نجملها في مايلي: ¹

1. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل: البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الامور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو أخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات .
2. توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم متطلبات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة حفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.
3. **الهيكل التنظيمي:** اذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة.
4. **العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فعالة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، دار جدار للنشر والتوزيع، اريد، عمان، ط1، 2009، ص 92.

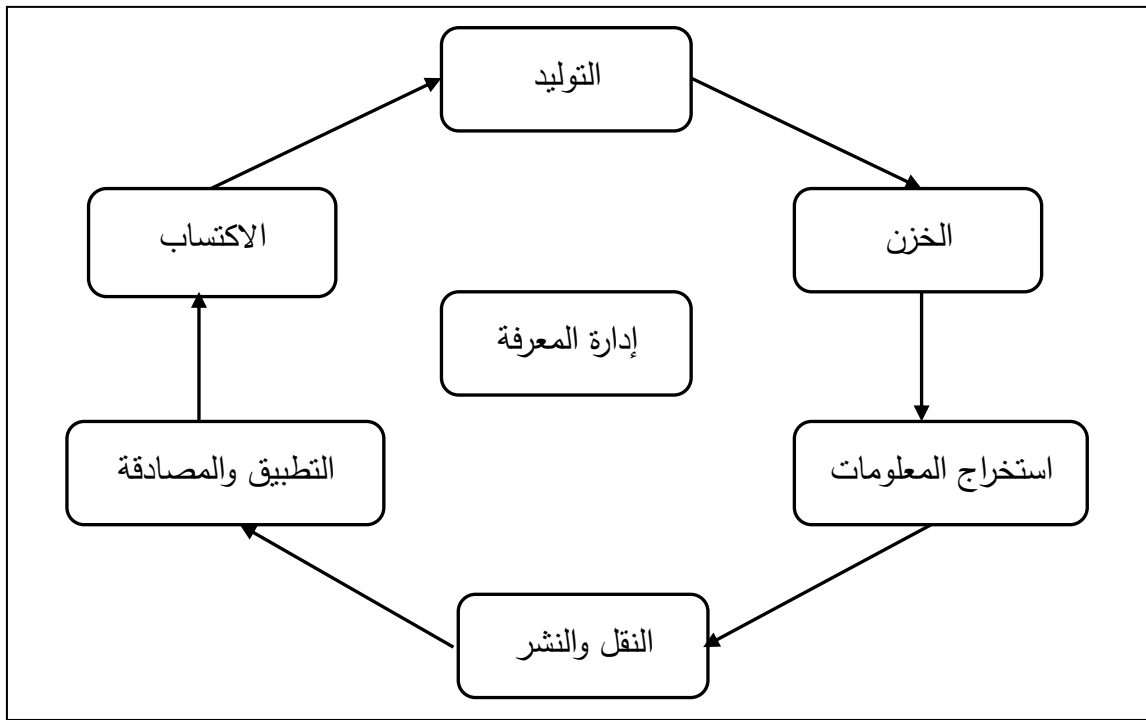
خامسا- نماذج إدارة المعرفة:

قد حاول الفلاسفة وعلماء النفس شرح وتفسير كيف يفكر الأفراد، وكيف يعملون وكذلك الكيفية التي يقومون من خلالها بتنظيم المعرفة التي يمتلكونها، ومن أجل إيصال فكرتهم، وشرح ما يلاحظونه، قام هؤلاء الفلاسفة بتوليد نماذج، وقد تم بناء نماذج عديدة لإدارة المعرفة في المنظمات، ومن هذه النماذج: ¹

1- نموذج Marquardt:

اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ستة مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية: الاكتساب، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة.

الشكل رقم 3 : نموذج ادارة المعرفة عند Marquardt



المصدر: Marquardt, Micheal, 2002, Building the Learning Organization,

USA, Davis, Black, Publishing Company, P27.

¹ - هيثم علي الحجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سابق، ص ص: 77-81.

يشير هذا النموذج الى ان إدارة المعرفة هي المحرك بناء المنظمة المتعلقة وجوهرها، وأن هذه المنظمة هي التي تقود المعرفة خلال المراحل السابقة، كما يبين أن المنظمات تتعلم فعالية وكفاءة هذه العمليات.

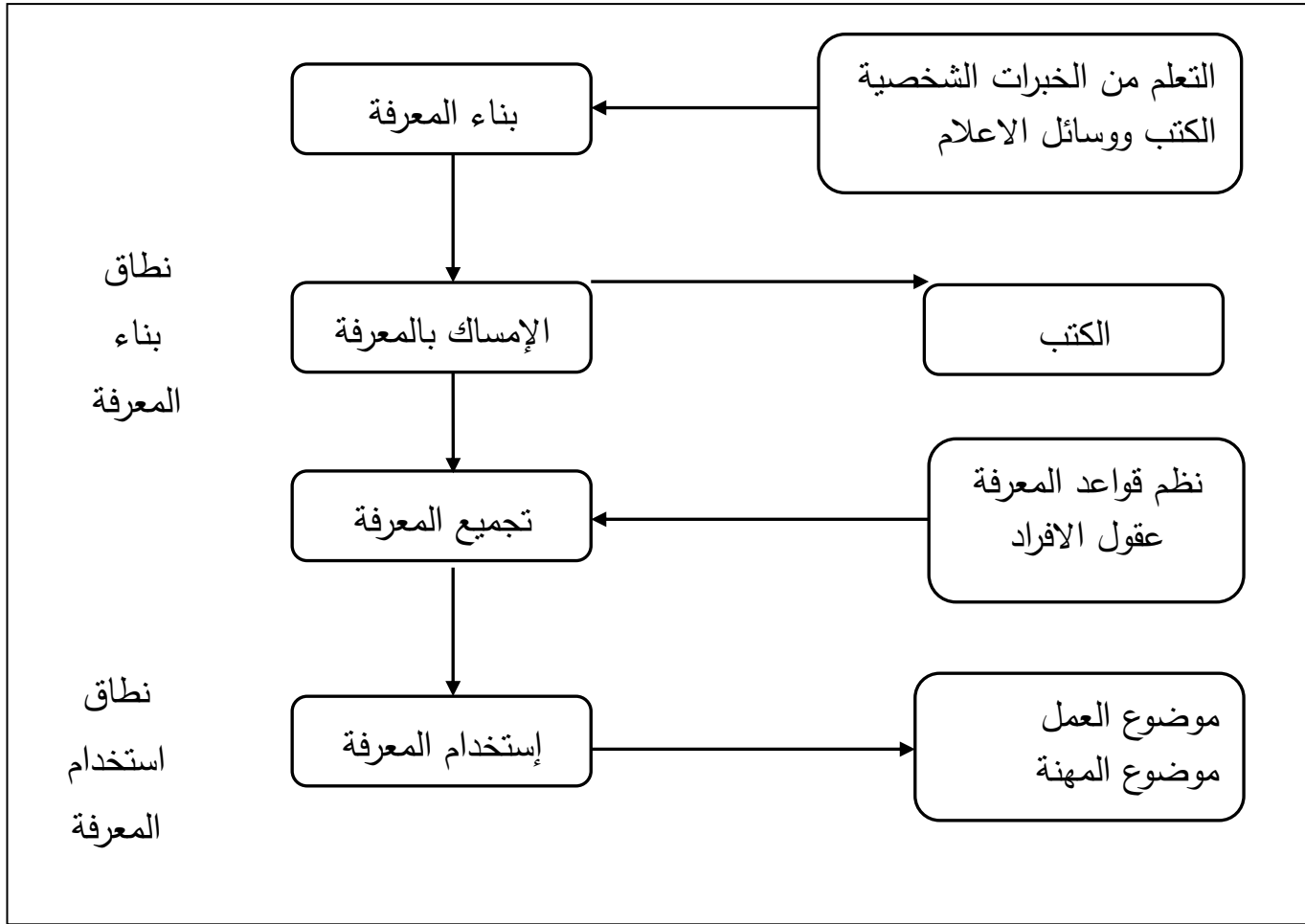
2- نموذج Wiig:

يقدم Wiig نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة
- تجميع المعرفة
- استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، كما اننا نستطيع الاستدارة نحو الخلق كي نكرر الوظائف والنشاطات بالتوازي، ويلاحظ في هذا النموذج انه تم دمج وتوحيد الوظائف الاساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخام المعرفة لدى المنظمات والافراد، وعلى الصعيد النظري، فان هذه الوظائف يمكن ان تكون متشابهة، ولكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تتهمك بها المنظمة والافراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

الشكل رقم 4 : نموذج ادارة المعرفة Wiig



المصدر: Wiig Karl M (1993) Knowledge Management Foundations, thinking about thinking, how people and organizations create, represent and Use Knowledge, USA, Schema, These, p53.

يوضح الشكل رقم (04) أن ادارة المعرفة تتضمن أربعة عمليات رئيسية مقسمة الى نطاقين، حيث يتم في النطاق الاول بناء المعرفة والامساء بها، وفي النطاق الثاني يتم تجميعها واستخدامها في المنطقة، ويوضح الشكل أيضا سبيل الحصول على المعرفة ومنها التعلم من البرات الشخصية او الاعتماد على الكتب ووسائل الاعلام.

3- نموذج Jason و Gupta

يقدم كل من Jason و Gupta نموذج آخر لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتها أن ادارة المعرفة عملية استراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التمييز، وتوجد 05 مكونات أساسية لإنتاج

إدارة معرفة فعالة، وتسيير هذه المكونات الخمسة على النحو التالي:¹

-**الحصاد:** يعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة او اكتسابها من

الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي الى توليد الميزة التنافسية.

-**التقنية:** يعني هذا وجود تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة الى

المنظمة، ومن ثمة تنقيتها، ويجب ان تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤية المنظمة، ورسالتها وأهدافها.

-**الترتيب:** تكون المنظمة قد وصلت الى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف الى خزن

هذه المعرفة وتتميتها، ويفترض ان تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

-**النشر:** تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة للعاملين الأساسيين

الذين يؤثرون بشكل جيد على عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

-**التطبيق:** ان تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق ادارة المعرفة

بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الرابع: عوامل نجاح وفشل إدارة المعرفة.

أولاً- **عوامل نجاح إدارة المعرفة:** حدد (Davenport) مجموعة من عوامل يمكن أن تقود إلى

نجاح إدارة المعرفة في منشأة ما، هي:²

- التركيز على القيم المنشأة وأهميتها وضمان الدعم المالي من الإدارة العليا.

- توفير قاعدة تقنية وتنظيمية يمكن البناء عليها.

- هيكل معرفة قياسي مرن قادر على مواكبة طريقة انجاز الأعمال بمؤسسة واستخدام

المعرفة المتوفرة.

¹- هيثم علي الحجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مرجع سابق، ص ص: 77-81.

²- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 70.

- تبني ثقافة الصداقة المعرفية التي تقوم بدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
 - تطوير مستوى عملية المعالجة في المنشأة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير.
 - دعم الإدارة العليا التام، وهذه المسألة أساسية لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة.
 - تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية وإشاعتها في المنشأة.
- ثانياً- عوامل فشل إدارة المعرفة:** حدد الباحثين (أكبروس وفيهاي) عدد من الأخطاء التي يمكن أن تؤدي الى فشل في برنامج المعرفة يمكن ذكرها في النقاط التالية:¹
- عدم القدرة على تطوير التعريف او التحديد العلمي للمعرفة وتحديد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
 - عدم ادراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع لها.
 - التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
 - إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري أي الحوار المباشر وجها لوجه.
 - الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدقيق المعرفي خاصة المعرفة الجديدة.
 - ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني، أي الفشل في تحديد صيغ التفكير.

¹- فريتش فتيحة، علاقة ادارة المعرفة بالابداع، دراسة حالة لمجمع تليفيلور، مذكرة تخرج لنيل شهادة أستاذ التعليم الثانوي، المدرسة العليا للأساتذة، وهران، 2012، ص 17.

المبحث الثاني : مدخل للآداء التنظيمي

يشغل موضوع الآداء التنظيمي إهتمام الباحثين سواء على المستوى الجزئي او على المستوى الكلي وهذا الإهتمام راجع إلى البحث على الآداء المرتفع بإعتباره مقياس النجاح وهو ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، لذلك توالت عن هذا الإهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الآداء، رغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد، لهذا سنحاول معالجة مفهوم الآداء.

المطلب الأول : ماهية الآداء

أولاً: تعريف الآداء

لقد اختلفت الآراء بين الإقتصاديين في إعطاء مفهوم للآداء ومن بين المفاهيم التي أعطيت له .

تعريف 01: يعتبر الآداء من التي نالت الإهتمام والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام .

تعريف 02: يعتبر الآداء من أكثر المفاهيم شيوعاً وإستعمالاً في حقل إقتصاد وإدارة المؤسسات، حيث حظي بإهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الإقتصاد.¹
تعريف 03: هناك خاصيتين تميز بها الآداء: " إنها ذات طبيعة تقييمية يفى هذا يمكن الحكم على هذه السلوكيات على أنها سلبية او متوسطة، أو إيجابية لفعالية الأفراد والمنظمة".²

تعريف 04: يقصد بمفهوم الآداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة التي تحققها داخل المنظمة.³

¹ - ابراهيم محمد المحاسنة ، ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية وتطبيقها، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2013، ص 103

² - سامح عبد المطلب عامر، ادارة الاداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 112.

³ - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 2004، ص03.

ثانيا: أهمية الأداء

يعتبر الأداء ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية وتتجلى أهميته في ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:¹

1. **البعد النظري** : يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تخص بالأداء سواء بشكل ضمني أو مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

2. **البعد التجريبي**: فإن أهمية الأداء تظهر من خلال إستخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة لإختيار الإستراتيجيات المختلفة.

3. **البعد الإداري**: فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الإهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المؤسسات بالأداء ونتائجه، والتحولات التي تجري في هذه المؤسسة اعتمادا على نتائج الأداء.

ثالثا: عناصر الأداء

تشمل الخصائص والسمات والإمكانات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، ويتضح من ذلك أن العناصر على نوعان:²

عناصر شخصية: وتتعلق بشخصية العامل، كالقابلية، الإستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات... الخ . حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية، وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة .

¹ - وائل محمد صبحي ادريس، و طاهر محسن منصور مغاربي، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن، 2009، ص ص: 38-39.

² - ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 128.

عناصر أدائية: وتتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على إتخاذ القرارات، إحترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الإتصالات الشفوية إلخ.

رابعاً: نتائج الأداء

تتعلق نتائج الأداء من طرف العامل على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل أساسية:¹

الكمية: تشير إلى حجم الإنجاز الحالي مقارنة بالإنجاز المتوقع في مرحلة التخطيط للأداء .
النوعية: تشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية والنوعية.

الوقت: يتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا حدث تأخير في الإنجاز يتم تحديد أسباب التأخير، وفيما إذا كان السبب يتعلق بالعامل أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر .

التكلفة: تشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع .

خامساً: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سيتم تحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين:²

¹ - ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 129.

² - نعمة عباس الخفاجي، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس اداء المصارف التجارية، دار الايال للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة العربية، 2014، ص ص: 71-72.

1_ الفعالية يمكن تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

• تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet): ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على

أنها: " القدرة على تحقيق النشاط المترقب، والوصول إلى النتائج المترتبة ".

• تعريف الفعالية حسب (Walken et Ruibert) : تصب وجهة نظر هذين الكاتبين

في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في

: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية

مقارنة بالمنافسة ... إلخ "

_ نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى

ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة .

الكفاءة : كما يمكن تحليلها المصطلح من خلال التعاريف التالية :

• تعريف الكفاءة حسب (wellber et Ruekertsz) : الكفاءة هي : " قدرة مردودية

المؤسسة "، بمعنى أن الكفاءة هي مقياس المردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات

مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية .

• تعريف الكفاءة حسب (Vincent plauchet) : الكفاءة هي: " القدرة على القيام

بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة .

*نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تخفيض

التكاليف (أي استخدام مدخلات أقل)

سادسا: أبعاد الأداء

الأداء متعدد الأبعاد مما ينبغي أن نفكر في أنواع عديدة من السلوكيات لفهم الأداء،

ويركز البعض على الجانب الإقتصادي في الأداء بينما يركز البعض الآخر على الجانب

التنظيمي والإجتماعي، وهذا من المنطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيمايلي:

1. **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها

المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والإقتصادية . وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والإقتصادية ويخلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية.¹

2. **البعد الاجتماعي:** يقصد به مختلف السلوكيات التي تساهم في فعالية المنظمة بتقديم

بيئة جيدة وتتمثل هذه السلوكيات في:²

_ الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي كما ينبغي إنجاز الأنشطة الخاصة بالفرد

بنجاح مثل : (المواظبة والغياب النادر، زيادة المجهود الإضافي بالعمل)

_ التطوع لإنجاز الأنشطة التنظيمية والإجراءات مثل: (إقتراح تحسينات تنظيمية، عمل

إقتراحات بناءة)

_ المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل: (مساعدة ومساندة العمال والعملاء)

_ إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات مثل: (إتباع اللوائح والأوامر، إظهار الإحترام

للسلطة، الإلتزام بالقيم والسياسات التنظيمية)

_ المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف التنظيمية مثل: (الإخلاص التنظيمي، تمثيل

المؤسسة بشكل أفضل بالخارج)

سابعاً: محددات الأداء

يمكن تقسيمها إلى قسمين: محددات داخلية، محددات خارجية.

¹ - ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص 108.

² - هيرمان اقوينز، ادارة الاداء، تر: سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر اشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2008، ص

- أ - **المحددات الداخلية:** تتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وهي:¹
- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته .
 - **القدرات:** نعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالسمات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة .
 - **ادراك الدور:** يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهود في العمل من خلال توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها .
- ب **المحددات الخارجية:** يشير الواقع أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء، وتتمثل في:²
- **متطلبات العمل:** تتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الأساليب والطرق المستخدمة .
 - **البيئة التنظيمية:** تشير إلى البيئة السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من المناخ والإشراف، والأنظمة الإدارية، نظام الإتصال، وهذه العوامل لها أهمية كبيرة في تحفيز العامل .
 - **البيئة الخارجية :** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية حيث تؤدي التحديات الإقتصادية إلى التأثير على الأداء فإنخفاض الرواتب وبذلك الحوافز و المكافآت واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى يؤثر

¹ -- ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص: 113-114.

² - السعيد بلوم، اساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012، ص ص: 51-52.

سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة ارتفاعها، ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف .

ثامنا: العوامل المؤثرة على الأداء

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم تشغيل عوامل قد تؤثر في الأداء ومن بين تلك

العوامل مايلي:¹

- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمنظمة التي تعالج حجما كبيرا من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه الأخرى.
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج.
- التحسينات التنظيمية والاجرائية ذات أثر مباشر على الأداء.
- الأداء في العمليات المتفائلة قد يتباين التوطن الجغرافي للوحدات من جزاء الظروف المحلية.

نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء التنظيمي

لقد تعددت وجهات نظر الباحثين لمفهوم الأداء التنظيمي فالبعض يراه مرادف للأداء الإستراتيجي وآخرون يرون أنه أوسع من الأداء الإستراتيجي والبعض يراه بصورة معاكسة. يعرف (Johnr et al Schermerhorn ; 2000): على أنه تصميم مخطط للمنظمة لإخراج أفضل مافي الناس وبالتالي تحقيق القدرة التنظيمية التي تحقق أفضل النتائج.² كما يعرفه (Daft ; 2001) على أنه الحصيلة النهائية لجميع أعمال المنظمة من خلال مؤشرين وهما مستوى التركيز وعلاقة المنظمة بالبيئة.

¹ - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ص: 6-7.

² - مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 107، المجلد 24، 2018.

أولاً: أهمية الأداء التنظيمي

- تأتي أهمية الأداء التنظيمي (المنظمي) من خلال ما أشار إليه (tuggle , 1998) فإن التعرف على المنظمة يساعد على التعرف على النواحي التالية:¹
- إطلاع واسع لمنفذي الخطط عليها والتي يجب ان تكون مناسبة للبيئة.
 - مدى توافق الإجراءات الاستراتيجية مع ما تهدف إليه المنظمة.
 - للتعرف على مدى توافق تقسيمات الهيكل التنظيمي والتنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات .

ثانياً: أهداف الأداء التنظيمي

- لقد أشار (الكرخي، 2001) إلى العديد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الأداء وهي:
- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من الحصول على معلومات كاملة بواسطة مراجعة تقومية شاملة .
 - الإستخدام الأمثل لموارد المنظمة لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف .
 - توليد قاعدة معلومات يمكن الإعتماد عليها في رسم ووضع الخطط والإستراتيجيات المناسبة .

ثالثاً: المستفدون من الأداء التنظيمي

- مفهوم الأداء توسع أيضا إلى نقطة ثانية ألا وهي المستفيدون من الأداء وبذلك انتقلنا من تمثيل تنظيمي انحصر غالبا في المردودية المالية والإقتصادية وخلق القيمة للمساهمين، إلى مساعي أكثر شمولاً لا يمكنها أن تشمل مستفيدين آخرين من أداء المنظمة: الزبائن، الموردون، العمال، الشركة بشكل عام، ... إلخ.²

¹ - مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 107، المجلد 24، 2018

² - فرانسواز جيرو وآخرون، المراقبة الادارية وقيادة الاداء، الجزئية للكتاب والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، ط1، 2006، ص 66.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecards)

في ضوء التطورات الحديثة في الفكر الإداري، اهتم عدد من الباحثين بدراسة وتحليل وتقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمات، مما أدى إلى ظهور الفكرة الأولية لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن بواسطة David Norton و Robert Kaplan في مقال شراء في مجلة Harvard Business Review، حيث ظهرت هذه الفكرة لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، وقد نوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد في عام 1992، حيث تعتمد على التصور والأهداف البرنامج التي تتم ترجمتها إلى نظام منظورات الأداء، ينعكس بدوره في صورة إهتمام وتوجه استراتيجي هام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه، وقد بين Kaplan و Norton بأن البطاقة تهتم في تحقيق التوازن في عمليات تقييم الأداء بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، حيث عرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات للبرنامج المترابطة، حيث لم بعد التقرير المالي أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹

أولاً: الأهمية

حسب Robert. S.kaplan and David Norton فان البطاقة المتوازنة تعتمد على عاملين اساسيين وهما:²

سلسله القيمه: والتي تكون العوامل الاساسيه للنجاح (المؤشرات الاستراتيجيه)

والمتمسلسه والمرتبته وفقا لاولويات محددته (الافراد والهيكل).

المنظور او البعد الاستراتيجي: القاعده المشكله لرؤيه المؤسسة ومسيرى الإدارة العامة .

وقد ازداد اهميه الاعتماد على البطاقه من خلال نقاط التاليه:

¹ - نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص: 42-43.

² - تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص 78.

- اتجاه المنظمات الى التركيز على تنفيذ الاستراتيجيه
- تحول المنظمات من التركيز على الاصول الماديه الى أصولها الفكرية بتوظيف الأصول اللاملموسة (راس مال فكري، تنظيمي، المهارات ...).
- شده التنافسيه وعدم تمييز الانظمه التقليديه مع التحولات الحاصله كالمركزيه.
- الاعتماد على فرق العمل.
- تكامل المقاييس الماليه وغير الماليه.

-مدخل البطاقة المتوازنه يضع اطار لنشر استراتيجيه المنظمه وربط بين الاصول ملموسة اللاملموسة لخلق قيمة للمنظمة

ثانيا: منظورات بطاقه الاداء المتوازن.¹

المنظور المالي: يعكس الهداف الماليه مثل العائد والربحيه منظور العملاء: ياكس

حاجات الزبائن ورغباتهم، وقدره المنظمه على تحقيق رضاهم

محور العمليات الداخليه: اداء النشاطات التشغيلية والقدره بالسيطره عليها.

محور النمو والتعليم: ياكس ماذا قدرت المنظمه باحداث تنمية القدرات الفكرية للعاملين

ومستوى مهاراتهم، واحداث التطوير فيها ياكلها وثقافتها، اي بعبارة اخرى القدره على احداث

الابداع التنظيمي.²

ثالثا: العلاقة بين اداره المعرفة والاداء التنظيمي

اهتم الباحثون بدراسة العلاقة بين ادارة المعرفة واداء المنظمات في مختلف منظمات

الاعمال، ومما يجب الاشارة اليه هنا ان جميع هذه الدراسات أجريت في بيئات غير البيئية

العربية، فقد توصلت (darrach 2005) في دراستها لطبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة

والاداء من جهة اخرى والتي قامت بها الباحثة، الى ان دور ادارة المعرفة كآلية للتنسيق يقدم

¹- تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 79.

²- مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 107، المجلد 24، 2018

دليلا على أن المنظمات التي لها ميل نحو زيادة وتطوير الابتكار، هي أكثر رغبة في امتلاك ادارة معرفة متطورة في جانبها السلوكي والتطبيقي.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للدراسة وواجه الاختلاف والتشابه.

المطلب الاول: الدراسات السابقة (ادارة المعرفة)

أولا: باللغة العربية

1-دراسة سليمان الفارس بعنوان: دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين ورفع كفاءة العاملين،

الأساليب والآليات الاستفادة منها في مجال الموارد البشرية

اعتمد الباحث في المنهج الوصفي التحليلي، حيث وزع 180 استمارة بواقع 18 لكل

شركة، استعاده منها 152، واستبعد 08، وبلغ عدد الاستثمارات التي حلت 144 استماره

و توصلت الدراره الى وجود علاقه ارتباط قويه بين اداره المعرفه واداء المنظمات، كما

يوجد تحسن ملحوظ في محور العمليات الداخليه واعتماد المؤسسه على السجلات والحواسيب بغض النظر عن خزن المعرفه الضمني .

2- دراره صباح ترغيني بعنوان : دور اداره المعرفه في تحسين اداء العاملين دراره حاله

مؤسسه المطاحن الكبرى للجنوب اوماش بسكره، مذكره ماجستير في علوم في التسيير،

جامعه محمد خيضر بسكره 2011 هدفت الدراره الى ابراز دور اداره المعرفه في المساهمه

لتحقيق اهداف المؤسسه من خلال تحسين اداء العاملين، وتوثيق فكره ممارسه المؤسسه

¹ - مجموعة خبراء ، أنشادارة المعرفة في اداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ط1، 2014،

الجزائريه للمعرفة امر متواجد ولكن بصيغه غير مباشره استخدمت الباحثه اسلوب الملاحظه والمقابله والوثائق كما انها ركزت على الاطارات والتقنيين الذي بلغ عددهم 40 من بين 210 عامل

ولقد توصلت هذه الدراسه على نتائج التاليه :

- انتاج المؤسسة لأسلوب التكوين وهذا لإكتساب عمالها معارف جديدة،
- الاطارات والتقنيين المختصين هم أهم مخزون المعرفة.
- استقبال المؤسسة لزيائنها داخليا وهذا للحصول على المعرفة المناسبة.

3- محمد خليل العلول بعنوان: دور اداره المعرفة في تنميه الموارد البشريه الاكاديميه في الجامعات الفلسطينية دراسه تطبيقيه على الجامعات الفلسطينية، قطاع غزه، مذكره ماجستير في اصول التربيه، جامعه الازهر، غزه، 2011

هدفت هذه الدراسه الى التعرف على مفهوم اداره المعرفة في تنميه الموارد البشريه الاكاديميه في الجامعات الفلسطينيه، وكذا تحديد درجه ممارسه العاملين الاكاديميين لدور اداره المعرفة، وتوضيح الفروق ذات الدلاله الاحصائيه بين درجه ممارسه العاملين الاكاديميين لدور اداره المعرفة التابعه لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبره...).

استخدمت الباحثه المنهج الوصفي التحليلي، بينما كانت أداة الدراسة استبانة تم توزيعها على جميع الأكاديميين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة في كل من جامعة (الأزهر، الأقصى، الإسلامية، القدس المفتوحة) لعام 2010 _ 2011 وعددهم 1309 عاملا، وقد تم اخذ عينه طبقه بلغت 196 موظفا اكاديميا

اظهرت نتائج الدراسه ما يلي : درجه ممارسه العاملين الاكاديمي لدوره اداره المعرفة في تنميه الموارد البشريه كانت بوتيره متوسطه وفي بوزن نسبي

4- دراسه بيت محمد حسن العزاوي بعنوان : دور اداره المعرفة في الاداء المنظمي تطبيقيه في عينه من منظمات الصناعيه، بغداد 2014

هدفت الدراسة الى: ابريز اهميه اداره المعرفة والاداء المنظمي، دور اداره المعرفة من خلال التشجيع لاكتسابها و تخزينها ونشرها

اهداف الدراس: استخدم البحث استبيان كأداة لجمع البيانات، وتم اختيار عين عشوائيه البالغه
36

اظهرت نتائج استخدام المؤسسه لعمليات اداره المعرفة وهذا لضمانها الاستمرار ورفع كفاءه موظفيها، ووجود علاقه الترابط بين اداره المعرفة والاداء المنظمي مع الاخذ بعين الاعتبار عنصر تطبيق المعرفة

5- دراسه غضبان ليلي بعنوان: دور اداره المعرفة في تحسين اداء الموارد البشريه بالمؤسسه الاقتصاديه دراسه ميدانيه بمجمع صيدال، اطروحه دكتوراه، جامعه باتنة 01، 2018.
هدفت هذه الدراسه الى الكشف عن دور اداره المعرفة في تحسين اداء الموارد البشريه بمجمع صيدال كمؤسسه محل الدراسه الميدانيه، وهذا من خلال رصد واقع التعلم التنظيمي وكذا تقبل التغيير.

المنهج والاداء والعينه : استخدمت الباحثه المنهج الاستقرائي، وقامت بتصميم استبيان، حيث كان حجم العينه 305 فرد عامل، وتم توزيع 350 استبانته على عين عشوائيه تم استرجاع 317، واستبعاد 12 لعدم صلاحيتها، وبلغ عدد الاستبانات الصالحه للتحليل الاحصائي 305.

توصلت الدراسه الى مجموعه من النتائج اهمها : وجود علاقه تاثير بين اداره المعرفة واداء المورد البشري، وجود تاثير غير مباشر لاداره المعرفة على تحسين اداء الموارد البشريه الجملة من المتغيرات (التعلم التنظيمي، التغيير، الرضا).

6- دراسه عيد الغزالي بعنوان: دور اداره المعرفة في الرفع في أداء التنظيم الجزائري دراسه ميدانيه اطروحه الدكتوراه تخصص اداره الموارد البشريه، جامعه محمد الامين دباغين، سطيف 2016

تهدف الدراسة الى : معرفه تطبيق المؤسسات لمفهوم اداره المعرفه من قبل المسؤولين، مدى توفير الاليات والامكانيات لتطبيق المبادئ التي تقوم عليها اداره المعرفه استخدم المنهج الوصفي التحليلي والمقابله والملاحظه، اختيرت عينه قصدي بلغ عددها 40 اطار.

نتائج الدراسة تتمثل في ان مفهوم اداره المعرفه ما زال غير متداول بصفه مستمره وعلى النحو الامثل، ووجود دور ايجابي تلعبه اداره المعرفه في حال تطبيقي بصفه فعاله. انتاج المؤسسه لاسلوب التكوين وهذا الاكتساب عمالها معارف جديده الاطارات والتقنيين المختصين هم اهم مخزن المعرفه.

استقبال المؤسسه لزيائنها داخليا وهذا للحصول على المعرفه المناسب.

7- نضال محمد الزطمه بعنوان: اداره المعرفه واثرها على تمييز الاداء دراسه تطبيقيه على الكليات والمعاهد التقنيه المتوسطه العامله في قطاع غزه، مذكره ماجستير، الجامعه الاسلاميه، غزه 2011

تهدف الدراسة الى مدى معرفه الكليات والمعاهد محل الدراسه لمصطلح اداره المعرفه وتطبيقه وكذا معرفه العلاقه بين اداره المعرفه وتميز الاداء، واثر المتغيرين فيما بينهما.

استخدم الباحث المنهج التحليلي، وقام بتصميم استبيان حيث بلغ مجتمع الدراسه الى 455 عامل، واختيرت العينه بطريقه عشوائيه قدرت ب279 فرد

اظهرت نتائج الدراسه وجود علاقه ذات دلالة احصائيه بين متوسطات وتقديرات عينه الدراسه لدور اداره المعرفه واثرها على تمييز الاداء، وجود فروق ذات دلالة احصائيه بين متوسطات وتقديرات عينه الدراسه لدور اداره المعرفه واثرها على تمييز الاداء.

ثانيا : الدراسات السابقه باللغه الاجنبيه

01- Faisal Bourini , the role of knowledge management in banks sector (analytical study _ Jordan) , interdisciplinary journal of contemporary research business , July , vol 05 , N 03 , (2013) .

تهدف الدراسة الى: التعرف على عمليات اداره المعرفة المطبقه في البنوك التجاريه حيث استخدم البيع في المنهج الوصفي التحليلي.

ويتكون مجتمع الدراسة من المستويات الاداريه للبنوك الاردنيه، تم توزيع 170 استبيان، واسترجاع 139، وقد تم تحليل الاستبيان باستعمال البرامج الاحصائية. (Spss)

النتائج توضح وجود علاقه ايجابيه بين انشطه المعرفة، وعد موجود فروق ذات دلالة

احصائيه بين (التعلم، الخبره، والاداره)

02- Chigada and others , knowledge Management practices at selected banks in south-Africa , journal of information management , vol 17 , N 01 , January (2017) .

تهدف هذه الدراسة الى : القاء الضوء على ممارسه اداره المعرفة في بعض من بنوك

جنوب افريقيا، ومعرفة أي بنك من هذه البنوك قد استعمل إدارة المعرفة بكل نشاطاتها.

تم جمع البيانات الكمية والنوعية لهذه الدراسة من خلال إستخدام منهجية متعددة الأساليب

(الاستبيان، المقابلة ووزعت الاستبيانات على مجموعة من مجموعة من المديرين المتوسطين

وكبار المديرين.

كما استخدم لتحليل البيانات كل من (Monky , Microsoft Excle 2010)

ومنه أثبتت الدراسة وجود أنشطة إدارة المعرفة داخل البنوك محل الدراسة، إلا أن مفهوم

إدارة المعرفة يبقى مبهما على الصعيد الكلي مما يعيق تنفيذها داخل المنظمة.

03- Ozlem Yasar Ugurlu , Uuygu kizidage , A comparative

Analysis of knowledge Management in banking sector : An

Empirical Research , European of Business and management ,
vol 05 , N 16 , 2013 .

الهدف من هذه الدراسه هو تحديد المهارات الازمه ومستوى تطبيق اداره المعرفه التنظيميه في القطاع المصرفي، تحليل مكونات التي تؤثر على اداره المعرفه التجاريه ومعرفه ما اذا كان هناك اختلافات بين البنوك العموميه والخاصه . اجريت في هذا السياق بحوث ميدانيه في مقاطعه غازي عنتاب بتركيا.

استخدم المنهج التحليلي الوصفي، وفقا للاحصائيات يوجد 144 فرع بنكي في هذه المقاطعه و 2109 عامل بها . 520 عام منهم يعملون لدى القطاع العمومي والباقي لدى القطاع الخاص .

الهدف الرئيسي من اختيار هذا القطاع هو ارتفاع حجم المعرفه وتطبيقاته الاداريه لدى العينة المدروسه . بالاضافه الى المنافسه الشديده واولويه ارضاء العملاء وعمليات الابتكار والابداع المستمر في هذا القطاع.

تم استعمال الاستبيان اذ قام الباحث بتوزيع 270 استماره . 80 استماره تم الاجابه عنها مع الموظفين الحكوميين والباقي لدى القطاع الخاص.

فكانت نتيجته الدراسه تؤكد على وجود علاقه ايجابيه بين متغيرات الدراسه (عمليات اداره المعرفه، قياده في اداره المعرفه، ثقافه اداره المعرفه، تكنولوجيا اداء المعلومات، وقياس اداء المعرفه).

المطلب الثاني : الدراسات السابقة (الاداء التنظيمي)

أولاً: الدراسات العربية

الدليمي، حيدر طه عبد الله : " دور قياده التحويلي في الاداء التنظيمي " . 2014

هدفت الدراسة الى الوقوف على مستويات الاداء المنظمي لدى الموظفين العاملين في وزارة المالية ودراسة وتحديد طبيعته تاثير قياده التحويليه في الاداء التنظيمي والتعرف على العلاقات بين قياده التحويليه والاداء التنظيمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. مكان تطبيق البحث وزارة المالية، حيث بلغت حجم عينه البحث 89 مديرا ينتسبون الى ديوان وزارة المالية.

و توصلت هذه الدراسة الى الاستنتاجات التاليه :

ان التغييرات السريعه في البيئه الخارجيه تحتم على المنظمه مواكبه هذه التغييرات وهذا يلقي الضوء على اهميه الاخذ بالقياده التحويليه بوصفه يساعد على تحول قيم ومواقف المرؤوسين من مستويات متدنيه المستوى الدراسه في الاستنتاجات العمليه ان الشركه تهتم بمستوى الاداء التنظيمي وان المستوى المتوافر من قياده التحويليه الوزاره المبحوثه له دور كبير في تحقيق مستويات عليه من الاداء.

ثانيا: الدراسات الاجنبية

2_ Do thi thanh binh : " the perceived impacts of the implementation of balanced scorecard in petrovietnam power corporation .

"الآثار المتصورة لتنفيذ بطاقة الاداء المتوازن في بيترو فيتنام الطاقه شركة "

الهدف من الدراسه هو معرفه كيفيه تاثير بطاقة الاداء المتوازن على الكفاءة الماليه لشركه بيتروفيتنام. استخدم الباحث اسلوب البحث النوعي الذي يعتمد على المقابلات المتعمقه واسلوب التحليل الوثائقي . تم تطبيق البحث في شركة بيتروفيتنام للطاقة والتي تنتمي إلى مجموعة النفط والغاز في فيتنام.

اما عينه البحث كانت قصديه وتم مقابله شركه منهم رئيس المحاسبين ومدير وحده تحكم الشركه.

ولقد توصلت هذه الدراسات الى الاستنتاجات التاليه :

_ هناك مشكلات في قياس اداء الشركة نتيجة عدم توفر معلومات كافيه عن خطط الانتاج .

_ ان تقارير الاداء غير منظمه كما ان قياس الاداء لم يتحكم بالمدخلات بشكل جيد .

_ ان النتائج تشير الى تصور اكثر من 52 % من المستطلعين على التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية .

المطلب الثالث: اوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية.

ان التقارب في موضوع هذه الدراسة وموضوعات الدراسات السابقة لايعني بالضرورة التطابق النتائج فكل دراسة لها ظروفها و طرقها ومعطياتها وبالتالي نتائجها التي تتسجم مع متغيراتها وفرضيتها

أ- أوجه التشابه:

1- لوحظ أن معظم الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاستبيان الذي وزع على العينة المبحوثة التي إتخذت من مجتمعات متباينة، ومناطق جغرافية مختلفة.

2- معظم الدراسات تركز في مؤسسات القطاع العام.

ب- أوجه الاختلاف:

1- تنوعت أهداف الدراسات بحيث أن لكل دراسة أهدافها التي تخدم صلب الموضوع .

2- تختلف الدراسات الأخرى في الاطارين المكاني والزمني.

3- لم تنطبق الدراسات السابقة بشكل مباشر في ربط المتغيرين الاساسيين لدراسة.

4- كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى.

فإنظرا لوجود تباين في الأهداف المراد تحقيقها، وفي طبيعة عينات الدراسة، الحدود المكانية لها، توصلت الدراسات السابقة إلى أن إدارة المعرفة لها أثر على أداء العاملين، وهناك دلالة إحصائية لتأثير الهيكل التنظيمي والتدريب والحوافز والمكافآت وظروف العمل على الإبداع الإداري، كما أن هناك تأثير إيجابي على بيئة العمل على الأداء المبتكر للعاملين، ويتم إنشاء الإبداع في عقل الفرد ومن ثم التعبير عنها في وسائط مسموعة.

ثانيا: مميزات الدراسات الحالية على الدراسات السابقة

- 1- تناولت الدراسة الحالية موضوع أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسة. إتصالات الجزائر وكالة تبسة حيث يتميز هذا القطاع بأنه قطاع خدمات.
- 2- كما ان تستطيع الدراسات الحالية بتوزيع الاستبيانات، على عكس الدراسات السابقة.

الفصل الثالث :

الدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر نبسة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

تمهيد

بعدما قمنا بإستعراض الجانب النظري للدراسة من خلال الفصل الأول الذي خصصناه للتعرف بالمفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالدراسة، سنقوم بإسقاط تلك المفاهيم والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة على عينة من موظفين مؤسسة إتصالات الجزائر تبسة بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة في الجانب النظري والتوصل لحل إشكالية الدراسة وسنتناول الدراسة من خلال ثلاثة مباحث وهي كالتالي :

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الاتصالات وهي مؤسسة حديثة النشأة تهدف أساسا للوصول إلى تكنولوجيا احدث في ميدان الاتصال

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطور المؤسسة

1 نشأة المؤسسة :

لقد نشأة المؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom بموجب المرسوم رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 في إطار الإصلاحات التي مست قطاع البريد والمواصلات والتي أدت إلى تقسيم البريد والمواصلات إلى قسمين هما : بريد الجزائر واتصالات الجزائر وتعتبر مؤسسة اقتصادية بدأت مزاوله نشاطها في 01 جانفي 2003 وهي من الناحية القانونية عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال قدره : 61.275.180.000 دج المقيمة في السجل التجاري برقم 18083B02 وتشمل 48 وحدة موزعة على التراب الوطني تقوم بتقديم مجموعة من المنتجات الخدمية بشكل طبيعي أو معنوي .

2 تطور المؤسسة :

يتمثل تطور مؤسسة اتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة وانشاء عبرتقسيم وزارة البريد والمواصلات سابقا وبدأت ببيع الهاتف الثابت و ثم توفير شبكة الانترنت للزبائن وتوفير شبكات الانترنت الداخلية لمؤسسات الدولة .

المطلب الثاني: التعرف على منتج اتصالات الجزائر وحدة تبسة

1 منتجات المؤسسة:

الهاتف الثابت:

- اتصالات الجزائر تعرض عليكم وتمنحكم شبكة اتصالات مثالية، وتضمن لكم جودة عالية في نوعية مكالمتكم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي
- بكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني عرض ترويجي " أحكي "
- رصيد 800 دينار جزائري بدون رسوم لكل شهرين
- مكالمات غير محدودة نحو الشبكة الوطنية بتكلفة 4000 دينار جزائري، بدون رسوم لكل شهريين (عندما تتجاوز التكلفة 4000 دينار جزائري تكلفة المكالمات تحسب حسب الفوترة الأصلية)
- الاشتراك مجاني
- تسعيرة المكالمات نحو باقي الشبكات هي التسعيرة الأصلية.
- تكلفة الاشتراك في الخدمة: 400 دينار جزائري مع حساب كل الرسوم + دليل هاتفي مجاني

خدمة المنبه:

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو نداءات (التببيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة

- بالإضافة إلى تذكيركم وتبئهم لمواعيدكم المهمة

المحاضرة الثلاثية:

هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكالميه أو الربط بينهما .

- يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل
بفضل هذه الخدمة يمكنكم إجراء اجتماعات بعيدة المدى
تحويل النداء:

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو
الموجود داخل نفس المقاطعة .حولوا مكالماتكم حتى في تنقلاتكم لأداء مهامكم
ترقيم مختصر:

هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10
أرقام) برقم واحد

الإتصال المباشر الوافد: (DID)

وهي خدمة (Direct INWARD Dialling) DID خدمة الأرقام الافتراضية أو ما يعرف
بالإتصال المباشر الوافد تعرف رواج تجاري كبير خارج الجزائر ويشكل أخص في كل من
(أمريكا،كندا، والبلدان الأوروبية)،التي قامت بتفعيلها اتصالات الجزائر بالشراكة مع متعامل
أجنبي وذلك من خلال DID خدمة الأرقام الافتراضية إرسالها لهذا المتعامل حزمة أرقام
هواتف عادية مع التعريف البسيط لها . على أن يتم تشغيل هذه الأرقام خارج الجزائر إذا
أراد شخص الاتصال من داخل الجزائر . بصفة عامة.

الهاتف الثابت اللاسلكي WLL :

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح
بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات " لاتصالات الجزائر " لكافة
التقنيات والمعروف " بالدائرة المحلية راديو

ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط
واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية،
فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا

تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية

كبيرة للشبكة CDMA-WLL

خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة
- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على الأعمدة.
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة
- مكالمات مؤمنة وجودة الخدمات مضمونة
- تكنولوجية متطورة

الخدمات المتاحة

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية، طاكسيفون...الخ)
- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبات ساعي
- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبات ساعي)
- خدمات متممة

خدمة الأنترنت:

اتصالات الجزائر "جواب" فرع مجمع اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائننا من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها . وفي كل يوم يلمس متعاونوا اتصالات الجزائر "جواب" الجهود التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.

المطلب الثاني: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

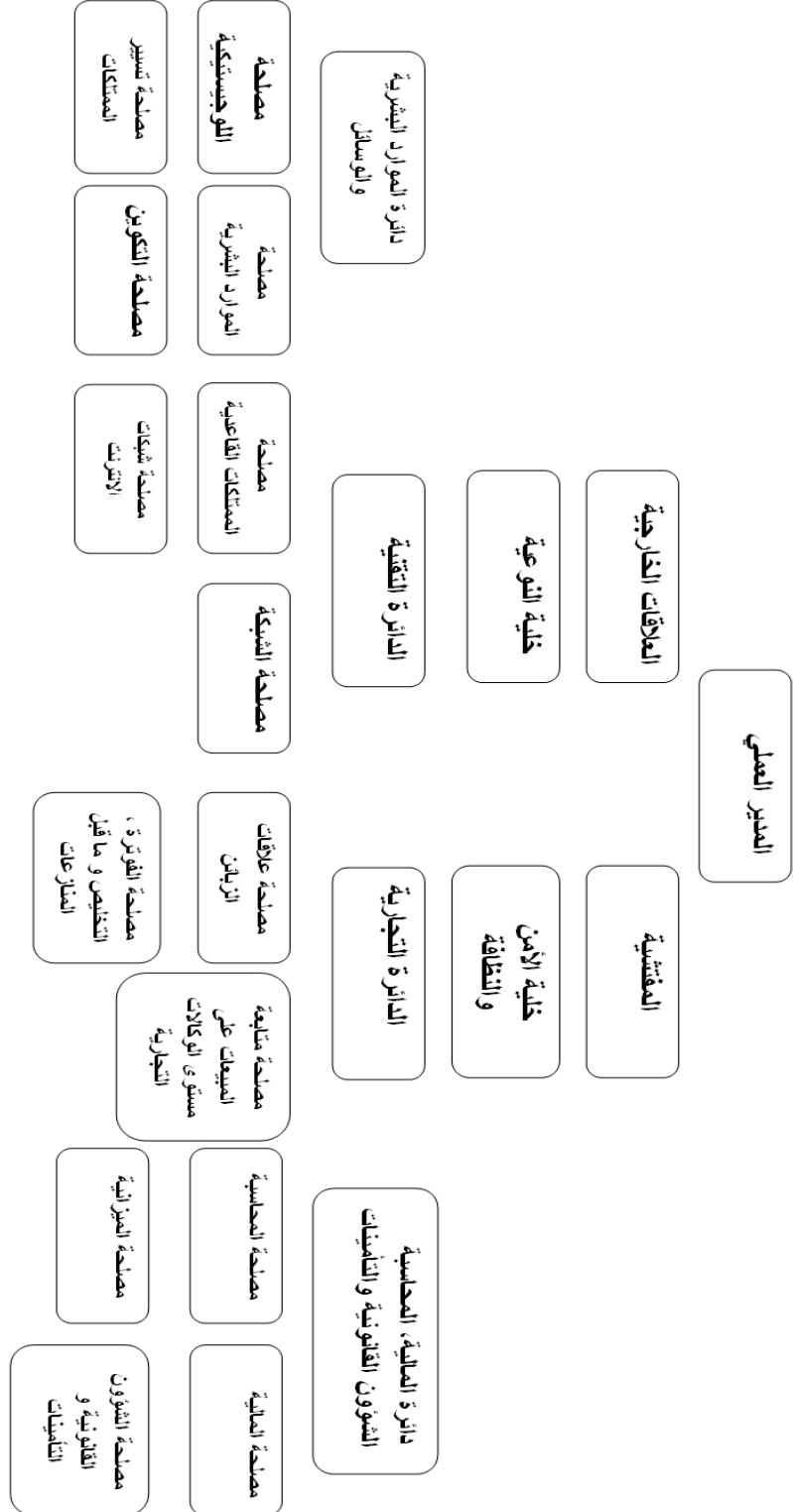
لقد سطرت ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر في بنامجها ثلاثة أهداف اساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة والفعالة ونوعية الخدمات، وهناك اهداف اخرى تسعى الى تحقيقها من بينها:

- العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة بالملتقيات الوطنية والدولية، وتكثيف الحملات الاعلانية.
- العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.
- السعي الى تحقيق أعلى معدل ربح ممكن.
- تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.
- تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي
- تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة، والمعطيات الرقمية.
- العمل على زيادة حصتها السوقية وحيازة مكانة مميزة فيه.
- الوصول الى مستوى عالي من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي لإثبات وضمنان بقائها في الوسط التنافسي

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة

الشكل رقم 5 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة تبسة



المصدر: من إعداد المتربصين بالرجوع إلى: مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمدينة تبسة

ثانيا: توصيف مهام الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن مديرية اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري خدمي تعمل على توفير وتسهيل المبادلات والاتصالات بين أفراد المجتمع وتنقسم مديرية اتصالات الجزائر الى اربعة خلايا واربعة دوائر وكل دائرة تنقسم بدورها الى مصالح . وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

1- الخلايا : توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة خلايا مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الأوامر الصادرة من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي :

1-1- الخلية التفتيشية: وتقوم بالوظائف التالية :

✓ فتح التحقيقات مثل فتح التحقيق حول سرقة الكوابل
✓ تطبيق القانون

1-2- خلية العلاقات الخارجية: وتقوم بالوظائف التالية :

✓ تحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن او المستثمرين
✓ تمثيل المؤسسة

1-3- خلية امن الداخلي للمؤسسة : وتقوم بالوظائف التالية :

✓ توفير الوسائل اللازمة لحماية المكاتب
✓ تحديد فرقة حراسة تسهر على امن الإدارة وجميع هياكلها

1-4- الخلية النوعية: وتقوم بالوظائف التالية :

✓ مراقبة مخطط عمل المؤسسة المبرمج

✓ السعي وراء الأهداف المسطرة

2- الدوائر: توجد في مؤسسة اتصالات الجزائر أربعة دوائر مختلفة المهام وهي تقوم بتنفيذ الاوامر التي تتلقاها من مدير مديرية العملية وذلك بغية تحقيق أهداف المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها وتتمثل في ما يلي :

2-1- الدائرة المالية والمحاسبة الشؤون القانونية والتأمينات :

2-1-1- مصلحة المالية :

تقوم هذه المصلحة بتسديد الفاتورات الخاصة بالمشاريع والضرائب المختلفة

2-1-2- مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية - جدول حسابات - نتائج) كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال استلام المستحقات ودفع الالتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة

2-1-3- مصلحة الشؤون القانونية والتأمينات :

▲ مصلحة التأمين :

تقوم هذه المصلحة بتأمين ممتلكات والعقارات والاعلان اي نوع من اضرار التي تمس

اتصالات الجزائر تقيمها هذه المؤسسة لتعطي الاضرار

▲ مصلحة الشؤون القانونية :

تقوم هذه المصلحة بتقديم الشكاوات لمصالح الامن او الدرك الوطني واعطاء اوامر لمصالح

الامن من اجل الدفاع عن ممتلكات المؤسسة

2-1-4- مصلحة الميزانية: من وظائفها ما يلي :

☞ استلام ملفات الاستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام

☞ فحص ومراقبة جميع الوثائق المكونة لملف النفقة والتأكد من صحة العمليات المحاسبية

☞ إعداد وضعية إقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة

2-2- دائرة الموارد البشرية :

وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وأوكلت لكل مصالح مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب تعمل فيما بينها وتنسق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة او من مدير المؤسسة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديها .

2-2-1- مصلحة الموارد البشرية

وهذه المصلحة تنقسم إلى ثلاثة مكاتب وهي على النحو التالي :

2-2-1-1- مكتب تسيير المستخدمين:

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح او القوانين الخاصة بالعمل كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتامين من حوادث العمل كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى وتضم مصلحة المستخدمين , مكتب التسيير ومكتب الأجور

2-2-1-2- مكتب الأجور: ويقوم بالوظائف التالية :

❏ القيام بعمليات دفع المنح الجزافية ذات المنفعة العامة

❏ معالجة المنازعات والشكاوي

❏ تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الاجتماعي

❏ مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل وثائق المحاسبة شهريا

❏ العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بالأجور العمومية كالمنح

2-2-1-3- مكتب تسيير: ويقوم بالوظائف التالية :

❏ تسيير ملفات التوظيف بجميع فروعها

❏ تسيير كل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين

❏ متابعة العقود الإدارية الخاصة بالعمال

✍️ تسيير ملفات الترقية المختلفة

✍️ تسيير نفقات التكوين للمستخدمين عند مختلف الهيئات

2-2-2-2 - مصلحة تسيير الممتلكات: ويقوم بالوظائف التالية :

✍️ تسيير المخزن

✍️ تعداد وإحصاء ممتلكات المؤسسة

2-2-3-2 - مصلحة اللوجيستية :

تعتبر من اهم المصالح في مديرية اتصالات الجزائر حيث تقوم بالتجهيز والصيانة وهي

تنقسم الى ثلاثة مكاتب :

2-2-3-1-2 - مكتب النقل : ويقوم بالوظائف التالية :

✍️ نقل الأجهزة والعتاد

✍️ صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية

2-2-3-2-2 - مكتب البناء : ويقوم بالوظائف التالية :

✍️ تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح

✍️ إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية

✍️ تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة

2-2-3-3-2 - مكتب الإمداد : ويقوم بالوظائف التالية :

✍️ شراء احتياجات المؤسسة

✍️ تسيير وسائل المؤسسة

2-4-2 - الدائرة التقنية :

2-4-1-2 - مصلحة الشبكة

تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الاتصال وتنقسم الى ثلاث مكاتب :

2-4-1-1-2 - تركيب الخطوط

2-4-2-2-2 - مكتب دراسة المراجع

2-4-2-2-2 مكتب مراقبة الانتاج

2-4-2-2 مصلحة الممتلكات القاعدية

تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية وتظم هذه المصلحة مايلي :

2-4-2-1-2 مكتب الإرسال والاستبدال

2-4-2-1-2 مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة

2-4-2-3 مصلحة شبكات الانترنت

تقوم هذه المصلحة بمتابعة والصيانة الاتصالات والتكنولوجيا
2-3-2- الدائرة التجارية:

2-3-1-2 مصلحة علاقات الزبائن

تقوم هذه المصلحة بمعالجة شكاوي الزبائن

2-3-2-2 مصلحة الفوترة وما قبل المنازعات

تقوم هذه المصلحة باعداد الفاتورات للزبائن وتدرس ملفات الزبائن المدينون ثم تحولهم الى المنازعات

2-3-3-2 مصلحة متابعة المبيعات على مستوى الوكالات التجارية

تقوم هذه المصلحة باحصائيات اسبوعية والشهرية والسنوية لكل انواع الممتلكات

المطلب الثاني: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

لقد سطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامج جها ثلاثة اهداف اساسية تقوم عليها المؤسسة وهي الجودة، الجودة العالية، ونوعية الخدمات ، وهناك أهداف اخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:¹

¹ - الموقع الالكتروني www.algerietelecom تاريخ الزيارة 14 ماي 2020 على الساعة 11.32

- ❖ العمل على كسب زبائن جدد وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلانية.
- ❖ العمل على توفر منتجات ذات جودة عالية
- ❖ السعي إلى تحقيق أكبر معدل ربح ممكن
- ❖ تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق لمفهوم الحديث التسويق
- ❖ تلبية حاجات ورغبات السوق المحلي
- ❖ تقديم خدمات اتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات ، الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- ❖ العمل على زيادة حصريتها السوقية وحياسة مكانة مميزة فيه
- ❖ الوصول إلى مستوى عالٍ من التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي، فثبات وجودها وضمأن بقائها في الوسط التنافسي.

المبحث الثاني: الجانب المنهجي للدراسة.

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية بإمْتياز التوزيع تبسة، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، بل ويجب أن يبيّن ذلك على أسس متينة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن مجمل المفردات التي تتوفر لديها البيانات المطلوبة لإعداد الدراسة أو البحث، حيث في دراستنا هذه تم التعرض إلى موضوع إدارة المعرفة الذي يعد من المواضيع الحديثة التي إهتم بها الباحثون ورواد الإدارة، وذلك بقياس مدى تأثيرها على مجموعة من المتغيرات، ففي هذه الدراسة سيتم قياس إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، وقد تم البحث على مؤسسة تتميز بعدد كبير من العمال حيث بلغ عددهم (272 عاملا) ومحاولة قياس الأداء التنظيمي فيها، ومعرفة ما مدى عمل المؤسسة على تنمية وتعزيز الإبداع التنظيمي وتوفير جو إبداعي فيها، لذلك فقد تم التنسيق والتشاور مع المشرفة وقد تم إختيار مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -، كل هذا سعيا لمحاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة تعمل على تمكين عمالها، ومعرفة مدى أثر الأداء التنظيمي من عدمه، قمنا بتوزيع الاستمارة على الاطارات الموجودن بالمؤسسة، حيث بلغ عددهم (47) إطار.

أولا: عينة الدراسة

لقد تم الحرص على أن تكون نسبة العينة في هذه الدراسة ممثلة ب 40 عامل برتبة اطار، وذلك من أجل الوصول على أدق النتائج، وقد تم في هذا الخصوص إختيار العينة بطريقة عشوائية، والجدول التالي رقم (01) يوضح تداول الإستمارة كالاتي:

الجدول رقم 1 : تداول الإستثمار عدد الإستبيانات

عدد الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة (التي تم الاجابة عليها)	47	100%
الغير صالحة للتحليل	07	14.90%
الصالحة للتحليل	40	85.10%

المصدر: من إعداد الالطالبيين

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أنه قد تم توزيع 47 استمارة على عدد الاطارات الموجودون بالمؤسسة محل الدراسة، وتم ابعاد 07 استمارة غير قابلة للتحليل ما يعادل نسبة 14.9% من مجموع الاستمارات الموزعة، وتم الاكتفاء ب 40 استمارة صالحة للتحليل اي ما يعادل 85.10% من مجموع الاستمارات وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها، كذل ك نظرا للظروف التي مرت بها البلاد، وذلك على إثر تفشي وباء كورونا، وفرض السلطات العامة الجزائرية للحجر الصحي على أغلب المؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة، وهو ما لمسناه في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم العمل في هذه المؤسسة بالنظام العمالي الذي يقارب ما نسبته (50% 50%)، فقد تم تسريح أغلب العمال ومنحهم إجازات إستثنائية في فترة الدراسة التطبيقية التي كانت مقررة في هذه المؤسسة. لذا وزعت الاستبيانات الكترونيا عل اطارات المؤسسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تقدم أهداف البحث تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الدفاتر والسجلات والملاحظة وإستمارة الإستبيان وهي كالآتي

1- الوثائق والسجلات: تم الإعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالعناصر التالية :

- البيانات الخاصة بالتعريف بالمؤسسة.
- البيانات الخاصة بالهيئات المسيرة للمؤسسة.
- البيانات الخاصة بفروع المؤسسة.
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وكذلك تصنيف الوظائف في المؤسسة وأقسام وإدارات المؤسسة - البيانات الخاصة بعدد عمال المؤسسة.

2- إستمارة الإستبيان:

يعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف، إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها، كما أنه يتيح فرصة الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث، وذلك لما يضمنه الإستبيان من حرية وسرية في الإجابة، وقد إستخدم الإستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، وقد مرت عملية صياغة أسئلة إستمارة الإستبيان بالعديد من المراحل والخطوات، بدءا بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وإقتباس المقولات والعبارات منها، ثم إعداد إستمارة أولية من أجل إستخدامها في جمع البيانات والمعلومات وذلك بتحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، ثم تصميمها إلى غاية معالجتها، وإحتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة مقدره بـ 30 سؤالا مقسمة إلى الأجزاء التالية:

- **القسم الأول :** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية ويضم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية)؛

- **القسم الثاني:** ويضم محور ادارة المعرفة حيث خصص له 12 فقرة

- **القسم الثالث:** ويضم محور الاداء التنظيمي حيث خصص له 14 فقرة .

وصيغت الإستمارة وفقا لسلم ليكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة الموالية:

- موافق بشدة: 5 درجات؛

- موافق: 4 درجات ؛

- محايد: 3 درجات؛

- غير موافق: 2 درجة؛

- غير موافق بشدة: 1 درجة.

بعد ذلك يتم حساب المتوسط المرجح لدرجات سلم ليكارت التي من خلالها يحدد درجة إستجابات أفراد العينة العبارات الإستبيان، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (02) الموالي:

الجدول رقم 2 : المتوسط المرجح

المستوي	المتوسط المرجح
من [1:00 الى 1,08]	غير موافق بشدة
من [1.80 إلى 2.6]	غير موافق
من [2.60 إلى 3.40]	محايد
من [3.40 إلى 4.2]	موافق
من [4.20 إلى 5]	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الالطالبيين

من خلال الجدول رقم (02) السابق نلاحظ تحديد طول الخلايا المقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، حيث تم حساب طول الفنية والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3، إلخ) على عدد الخيارات المتاحة أمام المستجوبين (موافق بشدة، معارض، محايد، ... إلخ)، وعليه يساوي طول الفئة $8.0=4/5$ ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

الإكمال هذه الدراسة بعد المرور بعملية التحضير لها تم القيام بإعداد الإستبيان لتحقيق أغراض البحث، ليتم توزيعها على العينة التي تم إختيارها ثم جمعها بعد ذلك والتأكد من مدى مصداقيتها. أولاً: إختبار صدق وثبات أداة الدراسة

الإختبار أسئلة ومحاور الإستبيان تم الإعتماد على ما يلي:

1- صدق أداة الدراسة: بعد إعداد الإستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها، حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف، وتم توزيعها أيضا على عينة إختيارية تتكون من 03 عمال في المؤسسة من المجتمع الأصلي (إطار و 02 من العمال عالي التأهيل للتأكد من مدى وضوح عبارات هذه الإستمارة ليتسنى للجميع الإجابة.

2- ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الإستمارة تم الإعتماد على معامل الثبات الفاكرونباخ الذي هو يعتبر أهم معامل أو مؤشر لقياس الثبات الإختبار في الإستبانات، حيث كانت قيمته عالية في هذه الدراسة ويمكن إستعمال الإستمارة والوثوق في النتائج المتوصل لها وتتمثل من خلال الجدول رقم (03) التالي:

الجدول رقم 3 : معامل الثبات ألفاكرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0,881	12	إدارة المعرفة
0,861	14	الأداء التنظيمي
0,910	26	معامل الثبات الكلي

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للدراسة ككل هو 0.9.28 وهي نسبة ثبات ممتازة، يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، بمعنى أنه سيتم الحصول على نفس النتائج إذا ما تم توزيع الاستبيان مرة أخرى وبنفس الظروف.

1. تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة

• المتغير الجنس

يمثل الجدول الآتي رقم (04) خصائص العينة من حيث متغير الجنس:

الجدول رقم 4 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
42.5%	17	ذكر
57.5%	23	انثى
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإناث هي الأعلى حيث كان

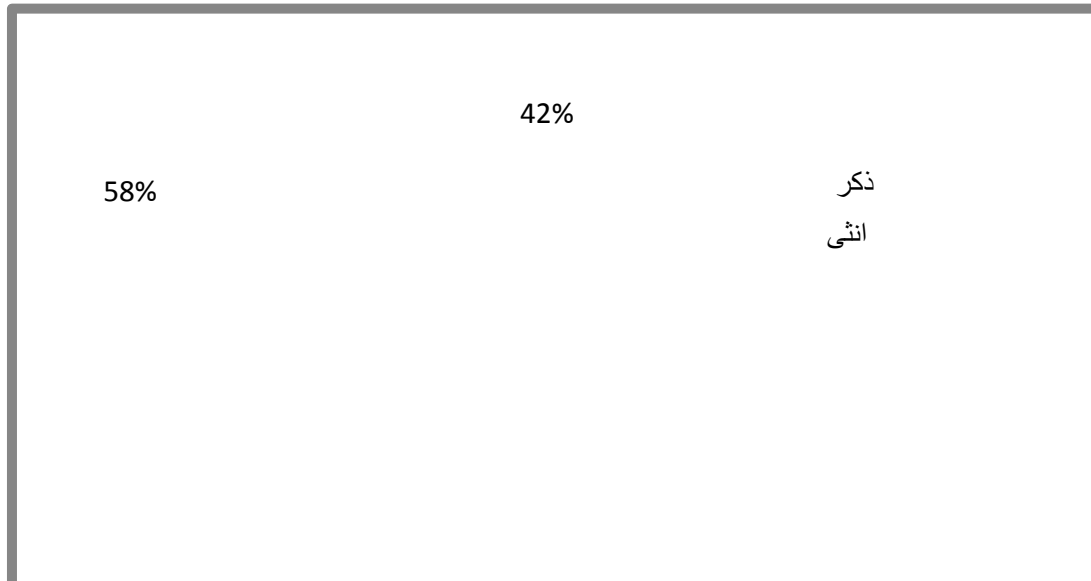
عددهن 23 عاملة بنسبة 57.5% بينما كانت نسبة الذكور 17 اي 29.2%

عامل من مجموع افراد العينة والتي تتكون من 40 فرد.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال

الشكل رقم (01):

الشكل رقم 6 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير الجنس



المصدر: من إعداد بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (04).

• المتغير العمر

يمثل الجدول رقم (05) الآتي خصائص العينة من حيث متغير السن:

الجدول رقم 5 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير السن

النسبة	التكرار	السن
27.5%	11	أقل من 30 سنة
62.5%	25	من 30 _ 40 سنة
10%	4	من 40 _ 50 سنة
00%	00	أكبر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول علاه أغلب أفراد العينة ضمن الفئة المحصورة

بين سن 30 إلى 40 سنة بنسبة 62.5 % يليه السن أقل من 30 سنة بنسبة

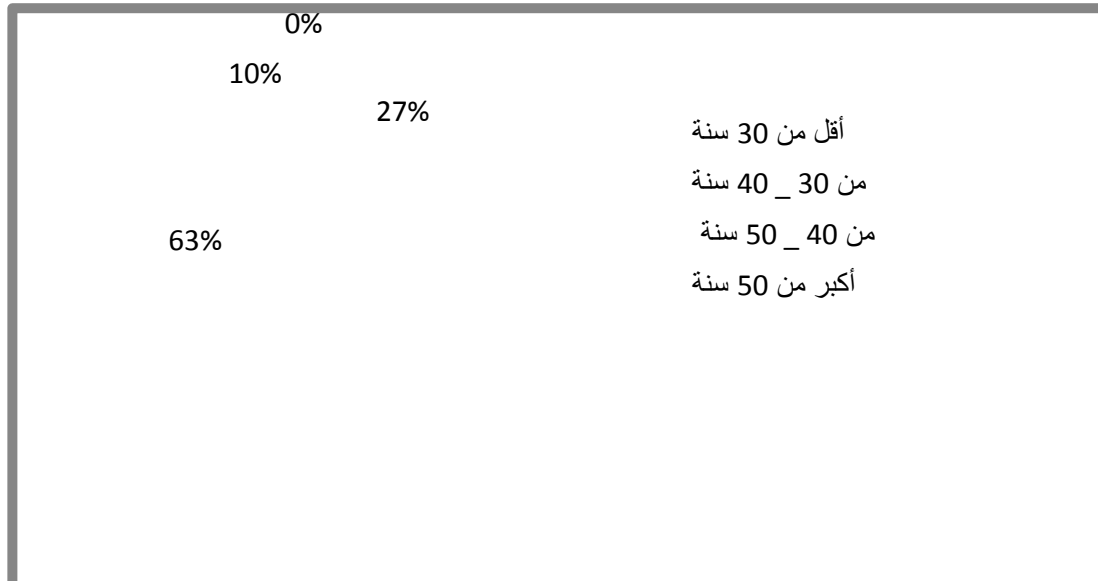
27.5 % ثم يليه الفئة العمرية المحصورة بين 40 و 50 بنسبة 10% أما فيما

يخص الفئة العمرية التي تفوق 50 سنة فهي منعدم أي صفرية وذلك راجع عادة الى التقاعد.

ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة العمل في المؤسسة الذي يحتاج إلى فئات عمرية شابة ذات شهادات جامعية كذلك اعتماد المؤسسة على التريصات والتكوينات والدورات التدريبية التي تنظمها لعمالها لاجل اكتساب الخبرات والتكوينات المناسبة، كما أما فيما يخص الفئة العمرية التي تفوق 50 سنة فهي منعدم أي صفرية وذلك راجع عادة الى التقاعد.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال الشكل رقم (02) الآتي:

الشكل رقم 7 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

• المتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 6 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوي التعليمي
25%	10	ثانوي
32.5%	13	ليسانس
42.5%	17	ماستر
00%	0	دراسات عليا
100%	40	المجموع

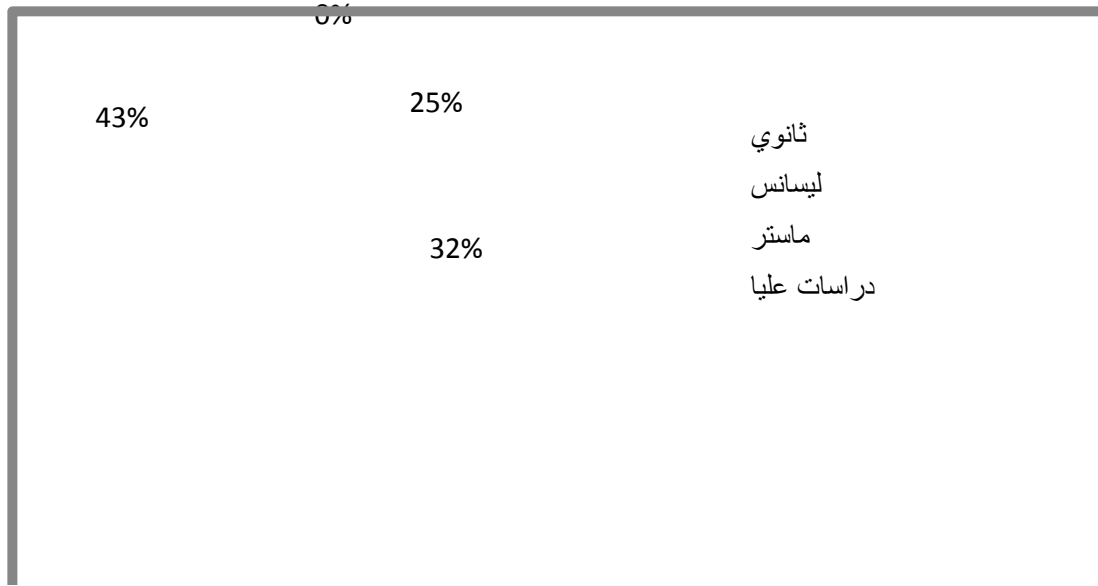
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول علاه أن 42% من أفراد العينة لديهم مستوى ماستر، وتليها نسبة الأفراد ذوي مستوى ليسانس بنسبة 32.5% ثم تليهم المستوي الثانوي بنسبة تقرد بـ 25%، اما نسبة شهادة الدراسات العليا فهي منعدمة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة أي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال.

كما ويمكن تمثيل النتائج السابقة لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي من

خلال الشكل رقم (03) الآتي

الشكل رقم 8 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين. بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (06).

*المتغير سنوات الخبرة

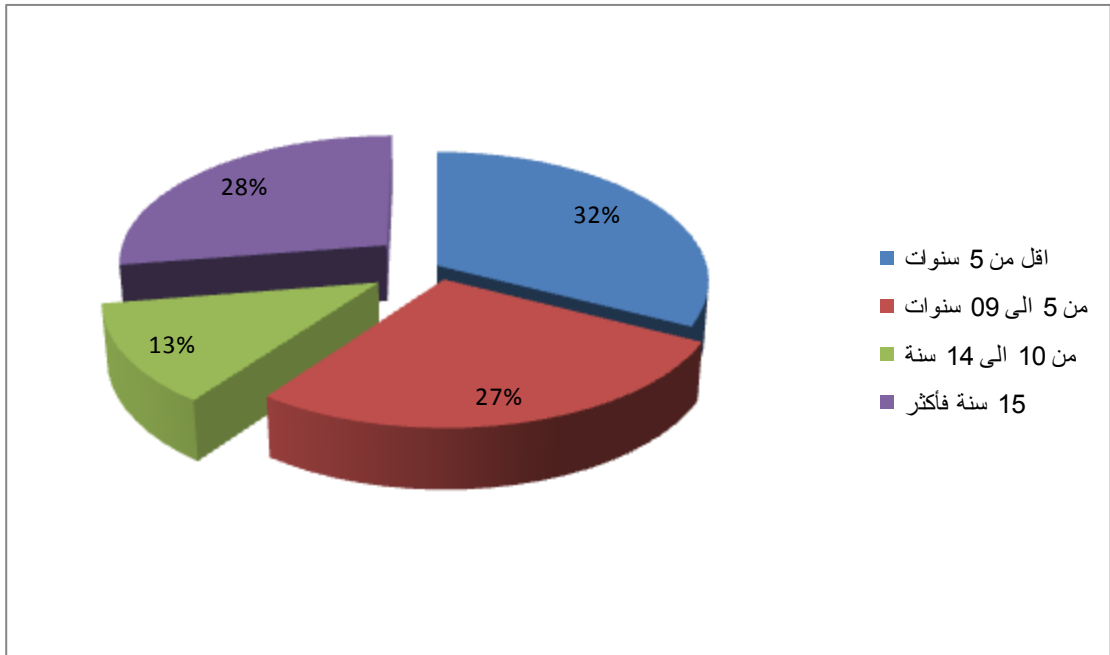
الجدول رقم 7 : خصائص العينة من حيث متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
32.5%	13	اقل من 5 سنوات
27.5%	11	من 5 الى 09 سنوات
12.5%	5	من 10 الى 14 سنة
27.5%	11	15 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن 23 من أفراد العينة يمتلكون خبرة اقل من 5 سنوات أي ما يمثل نسبته 32.5% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 5 الى 09 سنوات هي 11 افراد أي ما نسبته 27.5 % ونفس النسبة الى الخبرة أكثر من 15 سنة وبالنسبة لأفراد الذين لديهم خبرة من 10 الى 14 سنة فلقد بلغ عددهم 5 افراد أي ما نسبته 12.5%. وقد يرجع ذلك إلى إحالة عدد من الموظفين إلى التقاعد واستبدالهم بموظفين جدد من اجل الاستفادة من خبرتهم الكبيرة.

الشكل رقم 9 : توزيع أفراد العينة من حيث متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (07).

تحليل البيانات محاور الدراسة

• المحور الأول: المحور الأول: إدارة المعرفة

يمثل الجدول رقم (08) المستوى العام إدارة المعرفة كالاتي:

الجدول رقم 8 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور إدارة المعرفة

ترتيب الابعاد	النتيجة	الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط	موافق	موافق	محايد	غير موا فق	غير موافق بشدة	الرقم العبارة	
			المعياري	الحسابي	بشدة						
			0.638	3.99	أولاً: إدارة المعرفة						
5	متوسط	موافق	0,974	3,98	11	22	4	1	2	التكرار	01
					27.5	55	10	2.5	5	%	
2	مرتفع جدا	موافق	0,984	4,18	16	20	1	1	2	التكرار	02
					40	50	2.5	2.5	5	%	
2	مرتفع جدا	موافق	0,931	4,18	16	19	2	2	1	التكرار	03
					40	47.5	5	5	2.5	%	
6	متوسط	موافق	1,037	3,95	13	18	4	4	1	التكرار	04
					32.5	45	10	10	2.5	%	
7	متوسط	موافق	1,010	3,83	9	22	3	5	1	التكرار	05
					22.5	55	7.5	12.5	2.5	%	
9	منخفض	موافق	1,030	3,38	3	20	8	7	2	التكرار	06
					7.5	50	20	17.5	5	%	
6	متوسط	موافق	0,815	3,95	8	25	5	1	1	التكرار	07
					20	62.5	12.5	2.5	2.5	%	
4	مرتفع	موافق بشدة	1,185	4,08	19	13	2	4	2	التكرار	08
					47.5	32.5	5	10	5	%	
3	مرتفع جدا	موافق بشدة	1,231	4.15	22	11	0	5	2	التكرار	09
					55	27.5	0	12.5	5	%	
8	متوسط	موافق	0,802	3.85	6	25	7	1	1	التكرار	10
					15	62.5	17.5	2.5	2.5	%	
1	مرتفع جدا	موافق	0,758	4.20	13	24	2	0	1	التكرار	11
					32.5	60	5	0	25	%	

1	مرتفع جدا	موافق	0,723	4.20	12	26	1	0	1	التكرار	12
					30	65	2.5	0	2.5	%	

المصدر: من اعداد الاطالبيين بالاعتماد على برنامج SPSS

تحليل جدول محور إدارة المعرفة

العبارة رقم (11) التي تضمنت " إدارة المعرفة تحسن نوعية أداء العمل في مؤسستكم " والعبارة رقم (12) التي تضمنت " تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد " كانتا في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة مرتفع جدا من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما 4.20 وانحراف معياري مقدار 0,758، 7230. على ترتيب ، وعليه يمكن القول بان المؤسسة محل الدراسة تركز على إدارة المعرفة من اجل تحسين نوعية أداء العمل ومن اجل رفع مستوي الابداع لدى الافراد وذلك من اجل التطور والنمو.

العبارة رقم (02) التي تضمنت " تقوم المؤسسة بتحصيل المعرفة من عدة مصادر (داخلية خارجية) والعبارة رقم (03) التي تضمنت " تعطي المؤسسة عمالها فرصة إكمال الدراسة بهدف توسيع معارفهم " جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة مرتفع عليها من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما 4.18 بانحراف معياري مقداره 0.984 و 0.931 على الترتيب، وعليه نستنتج ان المؤسسة تحصل على المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية، حيث تسمح المؤسسة لعمالها بإكمال الدراسة بهدف توسيع معارفهم وهذا يعتبر مصدر داخلي لمعرفة مما يساهم في استمراريتها.

العبارة رقم (09) التي تضمنت " يستطيع الأفراد العاملين داخل المؤسسة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة " جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة مرتفع من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4.15

بانحراف معياري مقدار 1,231، وعليه يمكن القول ان المؤسسة محل الدراسة

تشجع الروح التبادل والمشاركة بين افراد العمل.

والعبارة رقم (08) التي تضمنت " يسعى جميع الموظفين إلى البحث عن المعرفة

" جاءت في المرتبة الرابعة مرتفع من حيث درجة الموافقة من طرف العاملين

في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,08 بانحراف معياري

مقدار 1,185. هذا ان دل على شي ء فهو يدل على رغبت المؤسسة في النمو

والاستمرارية.

العبارة رقم (01) التي تضمنت " تقوم المؤسسة بإختبارات المعرفة عند التوظيف

جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة متوسط عليها من طرف

العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,98 بانحراف

معياري مقدار 0,974، وهذا يدل على تركيز المؤسسة على المعرفة بدرجة الأول

أكثر من الشهادة.

العبارة رقم (04) التي تضمنت " تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية خارجية

يقوم بها أفراد ذوي خبرة « **والعبارة رقم (07) التي تضمنت** " تقوم المؤسسة

بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية " كانتا في

المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة متوسط من طرف العاملين في عينة

الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهما 3,95 وانحراف معياري مقداره

1,037، 0,815 على ترتيب ، نستنتج ان المؤسسة تسعى الى تطوير قدرات

الافراد وزيادة مهارتهم.

العبارة رقم (10) التي تضمنت " أدت إدارة المعرفة في مؤسستكم إلى تطوير

وتحسين العمليات وكذا المنتجات " جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة

الموافقة متوسط من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي 3.85 وانحراف معياري مقداره 0,802، نستنتج ان إدارة المعرفة في

مؤسسة ساهمت في تطوير وتحسين العمليات وكذا المنتجات لكن ليس بدرجة متوسط.

العبارة رقم (05) التي تضمنت " تطبق المؤسسة المعرفة المكتسبة وتعمل على تطويرها " جاءت في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة متوسط من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,83 وانحراف معياري مقداره 1,010. ويمكن القول ان المؤسسة تطبق المعرفة المكتسبة وتعمل على تطويرها لكن بدرجة متوسط.

العبارة رقم (06) التي تضمنت " تقوم مؤسستكم بتقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة وتعديل الانحرافات " جاءت في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة منخفض من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,38 وانحراف معياري مقداره 1,030، وتستننتج ان المؤسسة تقوم بتقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة وتعديل الانحرافات لكن ليس بصفة دورية وبدرجة اهتمام منخفض مقارنة مع الاهتمامات الأخرى.

المحور الثاني : الأداء التنظيمي

الجدول رقم 9 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور الأداء التنظيمي

ترتيب الابعاد	النتيجة	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ثانيا : الأداء التنظيمي					الرقم العبارة	
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
			0.626	3.70							
11	متوسط	موافق	3,90	0,928	10	20	7	2	1	التكرار	13
					25	50	17.5	5	2.5	%	
13	منخفض	موافق	3,68	0,829	5	20	13	1	1	التكرار	14
					12.5	50	32.5	2.5	2.5	%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر تبسة

8	متوسط	موافق	3,93	0,997	11	21	3	4	1	التكرار	15
					27.5	52.5	7.5	10	2.5	%	
9	متوسط	موافق	3,40	0,982	4	17	11	7	1	التكرار	16
					10	42.5	27.5	17.5	2.5	%	
10	متوسط	موافق	3,48	0,933	5	15	15	4	1	التكرار	17
					12.5	37.5	37.5	10	2.5	%	
14	منخفض	موافق	4,35	0,736	17	22	0	0	1	التكرار	18
					42.5	55	0	0	2.5	%	
12	منخفض	موافق	4,15	0,893	13	24	1	0	2	التكرار	19
					32.5	60	2.5	0	5	%	
7	متوسط	موافق	3,58	1,083	7	17	11	2	3	التكرار	20
					17.5	42.5	27.5	5	7.5	%	
1	مرتفع جدا	موافق	2,93	1,366	4	14	6	7	9	التكرار	21
					10	35	15	17.5	22.5	%	
3	مرتفع	موافق	3,50	1,177	7	18	6	6	3	التكرار	22
					17.5	45	15	15	7.5	%	
2	مرتفع جدا	موافق	3,50	1,219	7	19	5	5	4	التكرار	23
					17.5	47.5	12.5	12.5	10	%	
6	مرتفع	موافق	3,88	1,114	12	19	3	4	2	التكرار	24
					30	47.5	7.5	10	5	%	
5	مرتفع	موافق	3,90	1,128	14	15	6	3	2	التكرار	25
					35	37.5	15	7.5	5	%	
4	مرتفع	موافق	3,68	1,141	10	15	10	2	3	التكرار	26
					25	37.5	25	5	7.5	%	

المصدر: من اعداد الالطالبيين بالاعتماد على برنامج spss

تحليل جدول محور الأداء التنظيمي

- العبارة رقم (21) التي تضمنت " تمنح المؤسسة مكافآت خاصة الأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم " جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة مرتفع جدا من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي **1,366** وانحراف معياري مقداره **2,93** وعليه يمكن القول أن المؤسسة تركز على التحفيزات بدرجة كبيرة من اجل رفع مستوي العاملين وخلق روح المنافسة بينهم.
- العبارة رقم (23) التي تضمنت " تعمل المؤسسة على تقييم نتائج التدريب وتقديم الحلول لأوجه القصور في الأداء " جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة مرتفع جدا من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي **1,219** وانحراف معياري مقداره **3,50** وعليه يمكن القول أن المؤسسة تقوم برقابة الدورية وبدرجة كبيرة من اجل مواجهة أي قصور في العمل او الأداء.
- العبارة رقم (22) التي تضمنت " تعد كفاءة الأفراد ومستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية وحركتهم المهنية. " جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة مرتفع من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي **1,177** وانحراف معياري مقداره **3,50** وعليه يمكن القول أن المؤسسة تأخذ الكفاءة في الدرجة الأول عند عملية الترقية.
- العبارة رقم (26) التي تضمنت " تدعم الإدارة تشكيل جماعات العمل المتناسقة والمتكاملة لتحقيق أفضل أداء " جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة مرتفع من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي **1,141** وانحراف معياري مقداره **3,68** وعليه يمكن القول أن تشجع على لروح المشاركة في العمل مما يساعدها على تحقيق افضل أداء.

- العبارة رقم (25) التي تضمنت " تهتم الإدارة بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي " جاءت في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة مرتفع من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,128 وانحراف معياري مقداره 3,90 وعليه يمكن القول أن المؤسسة فعلا تهتم بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي ومدرجة مرتفعة.
- العبارة رقم (24) التي تضمنت " يقوم الأفراد بالتعاون فيما بينهم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب " جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة مرتفع من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,114 وانحراف معياري مقداره 3,88 وعليه يمكن القول أن بقيام الأفراد بالتعاون فيما بينهم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب يؤدي إلى تحقيق الهدف التي تسعى إليه المؤسسة وهذا ما يجعلها تهتم به (روح التعاون) بدرجة مرتفع.
- العبارة رقم (20) التي تضمنت " يسعى القائد للارتقاء بأداء الموظفين إلى مستويات أعلى " جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة متوسط من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1,083 وانحراف معياري مقداره 3,58 وعليه يمكن القول أن القائد يسعى للارتقاء بأداء الموظفين إلى مستويات أعلى ولكن ليس دائما.
- العبارة رقم (15) التي تضمنت " توفر لك وظيفتك فرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك لتحسين ادائك . " جاءت في المرتبة الثامنة متوسط من حيث درجة الموافقة من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 0,997 وانحراف معياري مقداره 3,93 وعليه يمكن القول أن فرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك يساهم بدرجة متوسط في تحسين الأداء.
- العبارة رقم (16) التي تضمنت " تستطيع المؤسسة التحكم في العوامل المؤثرة في آدائها، من أجل تحقيق الإبداع والابتكار " جاءت في المرتبة التاسعة من حيث

درجة الموافقة متوسط من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي **0,982** وانحراف معياري مقداره **3,40** وعليه نستنتج ان المؤسسة التحكم في العوامل المؤثرة في أدائها بدرجة متوسط من أجل تحقيق الإبداع والابتكار.

العبرة رقم (**19**) التي تضمنت " تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء التنظيمي. " جاءت في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة منخفض من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي **0,893** وانحراف معياري مقداره **4,15** وعليه يمكن القول أن عملية تقييم الأداء تساهم بشكل منخفض في تحسين الأداء التنظيمي.

العبرة رقم (**14**) التي تضمنت " تمتلك المنظمة مهارات تشغيلية تحقق التفوق في أدائها. " جاءت في المرتبة الثالث عشر من حيث درجة الموافقة منخفض من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي **0,829** وانحراف معياري مقداره **3,68** وعليه يمكن القول أن المؤسسة لا تمتلك مهارات كبيرة تجعلها تحقيق التفوق في أدائها.

العبرة رقم (**18**) التي تضمنت " تساهم خبرات الموظفين ومعارفهم في تحقيق أهداف المؤسسة " جاءت في المرتبة الرابع عشر من حيث درجة الموافقة منخفض من طرف العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي **0,736** وانحراف معياري مقداره **4,35** وعليه يمكن القول أن خبرات الموظفين ومعارفهم لا تساهم تحقيق أهداف المؤسسة لان المهارات وحدها لا تكفي من اجل تحقيق جميع الأهداف التي تسعى اليها المؤسسة.

2. دراسة صحة الفرضيات

لدراسة صحة الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط وختبار جودة النموذج f كذا تم احتسبا معامل التحديد واختبار التأثير واخير مستوى الدلالة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 10 : دراسة صحة الفرضيات

ومن اجل الإجابة على الفرضية الرئيسية يتم أولا دراسة وتحليل الفرضيات الفرعية وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط واختبار جودة النموذج ومعامل التحديد واختبار التأثير، وذلك عند مستوي المعنوي (0.05) وفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

• أولا: الفرضية الفرعية الأول: يوجد تأثير لإدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي

✓ الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير لإدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي عند مستوى المعنوي 0.05.

✓ الفرضية البديلة: يوجد تأثير لإدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي عند مستوى المعنوي 0.05.

المتغير التابع: إدارة المعرفة							المتغير المستقل: الأداء التنظيمي
اختبار (t) للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت A	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
مستوى المعنوية	قيمة (t)						
0.05	9.324	0.834	0.84	0.808	0.675	0.822	

ومن نتائج الجدول أعلاه نستنتج ان هناك علاقة بين إدارة العرفة وتعزيز الأداء التنظيمي عند مستوي المعنوي 0.05، وكانت قيمة $R^2 = 67.5\%$ تقريبا وتبقي نسبة 32.5% تفسرها عوامل اخري إضافة الى أخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة وحدات القياس الأخرى.

ونشير نسبة $t = 9,324$ الى ان الأداء التنظيمي وتعزيز المعرفة لا يمكن ان تصل الى الصفر بمعنى انه يوجد علاقة بينهما.

ومنه نستنتج ان الفرضية البديلة يوجد تأثير لإدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي عند مستوى المعنوي 0.05 محققة.

جدول (18): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة العرفة والأداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية sig
الانحدار	11.035	1	11.035	86.940	0.000
البواقي	4.823	38	0.127		
المجموع	15.858	39			

الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

✓ من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية 0,00 Sig= وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، كما أن $F=86.940$ وهي أكبر من القيمة المجدولة ولهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على " يوجد تأثير لإدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي عند مستوى المعنوي 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي
 ✓ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي عند مستوى المعنوي 0.05.
 ✓ الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي عند مستوى المعنوي 0.05.

المتغير التابع: إدارة المعرفة							المتغير المستقل: الأداء التنظيمي
اختبار (t) للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت A	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
مستوى المعنوية	قيمة (t)						
0.05	9.324	0.834	0.84	0.808	0.717	0.847	

ومن نتائج الجدول أعلاه نستنتج ان هناك علاقة بين إدارة العرفة و الأداء التنظيمي عند مستوى المعنوي 0,05، وكانت قيمة $R^2 = 71.7\%$ تقريبا وتبقي نسبة 28.3% تفسرها عوامل اخري إضافة الى أخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة وحدات القياس الأخرى.

ونشير نسبة $t = 9,324$ الى ان العلاقة بين أداء التنظيمي و إدارة المعرفة لا يمكن ان تصل الى الصفر بمعنى انه يوجد علاقة بينهما.

ومنه نستنتج ان الفرضية البديلة توجد علاقة ارتباط طردية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي عند مستوى المعنوي 0.05 محققة

جدول (18): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة العرفة والأداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدالة المعنوية sig
الانحدار	11.035	1	11.035	86.940	0.000
البواقي	4.823	38	0.127		
المجموع	15.858	39			

الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

الفرضية الثالثة: توجد فرق بين الإجابات افراد العينة عند مستوى 0.05

- الفرضية الصفرية H0: لا توجد فرق بين الإجابات افراد العينة عند مستوى 0.05
- الفرضية البديلة H1: توجد فرق بين الإجابات افراد العينة عند مستوى 0.05.

المتغير التابع: الخبرة							المتغير المستقل: المؤهلات
اختبار (t) للنموذج		معامل	الجزء	معامل	معامل	معامل	
مستوى المعنوية	قيمة (t)	Beta	الثابت A	الانحدار B	التحديد R ²	الارتباط R	
0.01	3.38	0.481	2.934	0.32	0.693	0.833	

من خلال الدراسة بين لنا انه يوجد فرق بين الإجابات افراد العينة (المؤهل العلمي و الخبرة المهنية) عند مستوى 0.05 وهو ما بثبت صحة الفرضية الاول عند مستوى الدلالة الإحصائية sig (0.01) أقل من مستوى المعنوية (0.05) ولا يتم قبول الفرضية البديلة " توجد فرق بين الإجابات افراد العينة .

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان معامل الارتباط بين المؤهل العلمي والخبرة مقداره 0.833 وقيمة $R^2 = 69.3\%$ تقريبا وتبقي نسبة 30.7% تفسرها عوامل اخري إضافة الى أخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة وحدات القياس الأخرى.

جدول (18): نموذج تحليل التباين ANOVA بين إدارة العرفة والأداء الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدالة المعنوية sig
الانحدار	5.962	1	5.962	11.434	0.02
البواقي	19.813	38	0.521		
المجموع	25.775	39			

الارتباط المعنوي عند مستوى دلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

✓ من خلال جدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية 0,02
Sig= وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، كما
أن $F=11.434$ وهي أكبر من القيمة المجدولة ولهذا فإننا نرفض الفرضية
الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على " توجد فرق بين الإجابات
افراد العينة عند مستوي 0.05.

خلاصة الفصل :

اشتمل الفصل على الدراسة الميدانية في مؤسسة إتصالات الجزائر -وكالة تبسة - والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيري الدراسة الذي ساعدنا في التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة إتجاهات وأراء العاملين بإتصالات الجزائر _ وكالة تبسة _ وقد أكدت الإجابات على إشكالية الدراسة أي أن أثر إدارة المعرفة له دور كبير في تعزيز الأداء التنظيمي.

ومن خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الاطارات من مدير عملي، ورؤساء مصالح ... إلخ، تم تحليلها بالاعتماد على برنامج SPSS وقد تم التوصل من خلال تحليل نتائج الدراسة إلى أن إعتقاد المؤسسة وتبنيها إدارة المعرفة يؤثر بشكل مباشر على أداء موظفيها، ومن خلال زيادة فعاليتها وأدائها وذلك بتحقيق أهدافها المرجوة واستخدامها كمورد بشري بطريقة مثلى .

مقدمة

خاتمة عامة:

من خلال ما تطرقنا إليه في دراستنا، وإعتمادا على الجانب النظري اتضح أن المعرفة مطلب أساسي لتطوير ثقافة التمييز وإدارتها ضرورة حتمية لبقاء المؤسسة واستمرارها، ولا بد عليها أن تعمل على توليدها وخبزها ومن ثم توزيعها لكي تصبح متاحة لدى عمال المؤسسة لتطبيقها وبالتالي الوصول إلى الإختلاف المتميز الذي تبحث عنه، وتلبية احتياجات ورغبات زبائنها . فمن خلال دراستنا حاولنا دراسة أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المؤسسة والإجابة على الإشكالية المطروحة.

من خلال الاستعانة بإستمارة الاستبيان الموزعة على عينة من عمال إتصالات الجزائر تبسة وبعد قيامنا بمعالجتها بإستخدام برنامج SPSS22 الذي من خلال نتائجه تم إختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

النتائج التطبيقية (الميدانية) :

- بعد دراسة واقعا إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الأداء التنظيمي في مؤسسة إتصالات الجزائر وكالة تبسة تم التوصل إلى العديد من النتائج تتمثل في ما يلي :
- المؤسسة تهتم بعملية إدارة المعرفة وتقوم بالترصد تجاه بيئتها .
 - تبني مؤسسة إتصالات الجزائر مفهوم إدارة المعرفة إذ تقوم بتتبع تغيرات بيئتها الخارجية وذلك بشكل مستمر .
 - تشار المؤسسة جميع العاملين في عمالية إدارة المعرفة، وهذا ما يؤكد دعمها لهذه العملية من أجل مواكبة التطورات الناتجة .
 - تحافظ إدارة المعرفة على إهتمام المؤسسة بزبائنها وكسب رضاهم ووفائهم وذلك بتتبع كل تغيرات أدواقهم وتطور إحتياجاتهم عبر الزمن .
 - المؤسسة على اطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها حتى تتمكن من معرفة كل ما طرا من مستجدات.

- تمكن إدارة المعرفة من التعرف على خدمات او منتجات المنافسين وتتبع إستراتيجياتهم لتقديم خدمات أو منتجات أكبر إبداعا لتحقيق التميز والتغيير .

التوصيات :

وعلى ضوء النتائج السابقة سيتم تقديم التوصيات التالية:

- هناك ضرورة لقياس أداء التنظيم بجانب الإهتمام بأداء الأفراد .
- إعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية غاياتها تحسين الأداء وتحقيق فوائد إضافية للمؤسسة المساهمة فيها .
- الاهتمام بتوفير مراكز لجمع البيانات .
- إستخدام نظام يعمل على ربط معلومات إدارة المعرفة بالأداء في المؤسسة باعتبار التغيير أصبح ضرورة حتمية تقتضيها الظروف الحالية التي تتميز بسرعه الأداء والمنافسة القوية .
- ضرورة الإهتمام بعملية بناء وتعزيز منظومة القيم التنظيمية، لما لها من دور حاسم في ترقية الأداء التنظيمي بالمؤسسات .

قائمة المصادر والمراجع

I . الكتب:

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم" دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
2. ابراهيم محمد المحاسنة ، ادارة وتقييم الاداء الوظيفي بين النظرية وتطبيقها، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2013.
3. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 2004.
4. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال، دار اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
5. خضر كاظم محمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2010.
6. خضر مصباح اسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010.
7. ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008
8. سامح عبد المطلب عامر، ادارة الاداء، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2011.
9. عبد الرحمان الجاموس، ادارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2013.
10. عبد الستار العلي، المدخل الى ادارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

11. عبد اللطيف محمود مطر، ادارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
 12. عصام نورالدين، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1.
 13. غسان قاسم داود الأمي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2010.
 14. مجموعة خبراء أر ادارة المعرفة في اداء المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ط1، 2014.
 15. محمد أحمد الهمشري، ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
 16. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
 17. مصطفى عليان، ادارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
 18. نجم عبود نجم، الادارة والمعرفة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، دط، س2009.
 19. نعمة عباس الخفاجي، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس اداء المصارف التجارية، دار الايال للنشر والتوزيع، عمان الاردن، الطبعة العربية، 2014.
 20. نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، دار جدار للنشر والتوزيع، اربد، عمان، ط1، 2009.
 21. هيثم علي الحجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014
- II. الكتب المترجمة:**

22. فرانسواز جيرو وآخرون، المراقبة الادارية وقيادة الاداء ، تر: وردية راشد، الجزائئية للكتاب والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، ط1، 2006.

23. هيرمان اقوينز، ادارة الاداء، تر: سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر اشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2008.

24. وائل محمد صبحي ادريس، و طاهر محسن منصور مغاربي، اساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن، 2009

III- المجالات:

25.مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 107، المجلد 24، 2018

IV. الاطروحات والمذكرات

26. السعيد بلوم، اساليب الرقابة ودورها في تقييم اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مكملة

لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2012.

27. فريكش فتيحة، علاقة ادارة المعرفة بالابداع، دراسة حالة لمجمع تليفيلور، مذكرة

تخرج لنيل شهادة أستاذ التعليم الثانوي، المدرسة العليا للأساتذة، وهران، 2012.

السلامة

المراجع

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص "إدارة أعمال"، والموسومة بعنوان:

أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي

دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة بكل دقة، على اعتبار أن صحة نتائج الإستمارة تعتمد كلياً على دقة إجابتكم وموضوعية رأيكم وهذا دون ذكر أسمائكم علماً أن إجابتكم لن تستخدم الا لغرض علمي ، كما أنها ستساهم في تطوير البحث العلمي في بلادنا .

نشكركم مسبقاً على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة متقبليين من فائق الإحترام والتقدير .

الأستاذ المشرف

د. صورية بوطرفة

من اعداد الطلبة:

- الياس مرزوقي

- منال مرزوقي

السنة الجامعية 2020/2019

البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية لإطارات ومسيري المؤسسة، بغرض تحليل النتائج، لذا نرجوا منكم وضع إشارة (X) في المربع المناسب .

1-النوع: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي ليسانس

ماجستير دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 9 سنوات

من 10 إلى 14 سنة 15 سنة فأكثر

أولاً: إدارة المعرفة

هي مجموعة من العمليات التي تتم داخل المؤسسة، حيث تساعد إيجاد المعرفة وإستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة .

العبارات التي تخص إدارة المعرفة، الرجاء بيان مدى قناعتك بكل منها بوضع (x) تحت الإجابة المناسبة :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1. تقوم المؤسسة بإختبارات المعرفة عند التوظيف
					2. تقوم المؤسسة بتحصيل المعرفة من عدة مصادر (داخلية،خارجية)
					3. تعطي المؤسسة عمالها فرصة إكمال الدراسة بهدف توسيع معارفهم
					4. تعمل مؤسستكم على عقد دورات تدريبية خارجية يقوم بها أفراد ذوي خبرة
					5. تطبق المؤسسة المعرفة المكتسبة وتعمل على تطويها
					6. تقوم مؤسستكم بتقييم الأداء لمعرفة مدى تطبيق المعارف المكتسبة وتعديل الانحرافات
					7. تقوم المؤسسة بالتوجيه والإرشاد وتحويل المعرفة إلى إجراءات وممارسات يومية
					8. يسعى جميع الموظفين إلى البحث عن المعرفة
					9. يستطيع الأفراد العاملين داخل المؤسسة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة
					10. أدت إدارة المعرفة في مؤسستكم إلى تطوير وتحسين العمليات وكذا المنتجات
					11. إدارة المعرفة تحسن نوعية أداء العمل في مؤسستكم
					12. تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد

الملاحق

ثانيا : العبارات التي تخص الأداء التنظيمي ، الرجاء بيان مدى قناعتك بكل منها بوضع (x) تحت الاجابة المناسبة :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1. يمكنك إيجاد أفكار جديدة وعملية لتحسين أداء المؤسسة.
					2. تمتلك المنظمة مهارات تشغيلية تحقق التفوق في أدائها.
					3. توفر لك وظيفتك فرص لتبادل المعلومات والخبرات مع زملائك لتحسين ادائك .
					4. تستطيع المؤسسة التحكم في العوامل المؤثرة في أدائها، من أجل تحقيق الإبداع والابتكار
					5. تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات
					6. تساهم خبرات الموظفين ومعارفهم في تحقيق أهداف المؤسسة
					7. تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء التنظيمي.
					8. يسعى القائد للارتقاء بأداء الموظفين إلى مستويات أعلى
					9. تمنح المؤسسة مكافآت خاصة للأفراد المميزين في الأداء لتشجيعهم
					10. تعد كفاءة الأفراد ومستوى أدائهم من المعايير الهامة في الترقية وحركتهم المهنية.
					11. تعمل المؤسسة على تقييم نتائج التدريب وتقديم الحلول لأوجه القصور في الأداء
					12. يقوم الأفراد بالتعاون فيما بينهم للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب
					13. تهتم الإدارة بالأداء الجماعي أكثر من الأداء الفردي.
					14. تدعم الإدارة تشكيل جماعات العمل المتناسقة والمتكاملة لتحقيق أفضل أداء.

مخرجات برنامج الاحصاء الحسابي SPSS22

معامل الفا كرونباخ الاجمالي:

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	26

معامل الفا كرونباخ المحور الاول

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	12

معامل الفايرونباخ المحور الثاني

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables
de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	14

البيانات الشخصية:

النوع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	42,5	42,5	42,5
	أنثى	23	57,5	57,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	27,5	27,5	27,5
	من 30 الى 40 سنة	25	62,5	62,5	90,0
	من 40 الى 50 سنة	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملاحق

المؤهل_العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	10	25,0	25,0	25,0
ليسانس	13	32,5	32,5	57,5
ماستر	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	13	32,5	32,5	32,5
من 5 الى 9 سنوات	11	27,5	27,5	60,0
من 10 الى 14 سنة	5	12,5	12,5	72,5
15 سنة فأكثر	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	