



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة انتاج وتمويل

بعنوان:

أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة حالة { وحالة اتصالات الجزائر سعيدة } 2024

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتورة عامر إيمان

من إعداد الطالب:

قداش محمد رؤوف

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2024/06/06

الدكتور/بلهادي عبدالقادر /الدرجة العلمية/ رئيسا

الدكتور/عامر ايمان /الدرجة العلمية/ مشرفا

الدكتور/شويرفات عبد القادر /الدرجة العلمية/ مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

# إهداء

أقدم حصيلة هذا الجهد العلمي المتواضع

إلى

الإنسانة التي هيا معنى الحياة

أمي

والإنسان الذي قدم الكثير ولم ينتظر الشكر

أبي

وإلى كافة العائلة الكريمة

وروح أخي خالد بن وليد رحمه الله

وإلى كل زملائي في تخصص الدراسي

# شكر و عرفان

انطلاقاً من قوله تعالى:

«ومن شكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن ربي غني كريم»

أحمد الله أن أنعم علي بإنجاز هذا العمل والشكر له أن وفقني لإخراجه  
أتوجه بشكري الجزيل إلي: كل من قدم لنا يد المساعدة سواء من قريب أو  
بعيد الإنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة تشجيع أو بابتسامة أو بكلمة  
طيبة.

ونخص بالذكر رغم غناه عن الشكر وإيماننا منا ببحتمية رد الجميل ولو بكلمة  
طيبة، لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة المحترمة عامر  
إيمان.

كما نشكر موظفين اتصالات الجزائر الذين أفادوني بنصائحهم وملاحظاتهم  
وعلى عونهم لي في إجاباتهم على الاستبيان

وإلى كل من حفظهم القلب ونسيهم القلم سهوا... فغفوا أهدي لهم ثمرة

جهدي

كما أتقدم بخالص امتناني إلي الأساتذة الكرام كل باسمه على ما بذلوه من  
جهد في قراءة بحثنا العلمي ثم تقويمه.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة، التي تعد من أهم الطرق الإدارية التي تعنى بالاستغلال الأمثل للمعرفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة، هاتين المهمتين هما جوهر إدارة المعرفة بالإضافة إلى تحسين الأداء الذي يعد أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

أما الجانب التطبيقي فقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر (بسعيدة) التي تختص في مجال الهاتف الثابت ونقال (موبيليس) وخدمات الإنترنت حيث تم توزيع استبيان على إطارات المؤسسة لاختبار متغيرات الدراسة ثم معالجته ببرنامج SPSS 26 وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة إلى موضوع إدارة المعرفة لتحسين مستوى أدائها.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، ادارة المعرفة، الاداء، أداء المؤسسة.

## Summary:

**This study aims to identify the role of knowledge management in improving the organization's performance, which is one of the most important administrative methods concerned with the optimal exploitation of knowledge in order to achieve the organization's goals by achieving competitive advantage and creating value. These two tasks are the essence of knowledge management in addition to improving performance, which is The most important goals pursued by the institution.**

**As for the applied aspect, the Algeria Telecom Corporation (Saida) was chosen, which specializes in the field of fixed and mobile telephones and Internet services. A questionnaire was distributed to the corporation's executives to test the variables of the study and then treat it with the SPSS26 program. The study concluded that the corporation attaches great importance to the subject of management. Knowledge to improve their level of performance.**

**Keywords: knowledge, knowledge management, performance, performance improvement**

# الفهرس

الفهرس	
-	إهداء
-	شكر و عرفان
III	الملخص
V	الفهرس
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أت	المقدمة العامة
الفصل الأول: أثر إدارة المعرفة في تحسين الاداء للمؤسسة	
2	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم الأساسية للإدارة المعرفة
3	المطلب الأول: ماهية المعرفة
12	المطلب الثاني: ماهية ادارة المعرفة
20	المطلب الثالث: نظم و نماذج ادارة المعرفة
28	المبحث الثاني: الأداء مؤسسة
28	المطلب الأول: ماهية الاداء

38	المطلب الثاني: ماهية الاداء المؤسسة
46	المطلب الثالث: تقييم الاداء المؤسسة
54	المبحث الثالث: تحسين الأداء وعلاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة
54	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء
57	المطلب الثاني: نموذج تحسين الأداء
60	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة
65	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
67	تمهيد
67	المبحث الأول: الدراسات السابقة
68	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
71	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
74	المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
74	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة
75	المطلب الثاني: وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
75	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بوكالة اتصالات الجزائر - سعيدية-</b>	
77	تمهيد
77	المبحث الأول: تقديم عام عن مؤسسة اتصالات الجزائر
78	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
78	المطلب الثاني: الأهداف وطبيعة النشاط مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدية

78	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
79	المطلب الأول: عرض الهيكل التنظيمي
79	المطلب الثاني: مهام مختلف مكونات الهيكل التنظيمي
80	المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة عن الأداء المؤسسة
81	المطلب الأول: تقديم عرض الاستبيان
87	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
112	خلاصة الفصل
113	الخاتمة
117	قائمة المراجع
122	الملاحق



# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	عمليات إدارة المعرفة	1-01
23	نموذج ماركوردت	2-01
25	نموذج Wiig	3-01
26	نموذج نجم عبود نجم	4-01
28	نموذج حجازي لتوظيف ادارة المعرفة	5-01
32	اقطاب الأداء	6-01
34	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.	7-01
78	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	01-2
8	توزيع افراد العينة حسب الجنس	02-2
83	توزيع افراد العينة حسب السن	03-2
84	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	04-2
85	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	05-2
86	توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	06-2
87	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور اكتساب و توليد المعرفة	07-2
90	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور خزن المعرفة	08-2
91	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور توزيع المعرفة	09-2

93	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور تطبيق المعرفة	10-2
95	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الأداء الاقتصادي	11-2
97	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الأداء البيئي	12-2
100	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الأداء الاجتماعي	13-2

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	معايير الأداء	1-1
53	مؤشرات التقييم الأداء	2-1
81	مقياس ليكارث الخماسي	(01-II)
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(02-II)
83	توزيع أفراد العينة حسب السن	(03-II)
84	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(04-II)
85	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(05-II)
86	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(06-II)
87	ألفا كرو نباخ	(07-II)
88	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان	(08-II)
89	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور اكتساب و توليد المعرفة	(09-II)
90	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور خزن المعرفة	(10-II)
92	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور توزيع المعرفة	(11-II)
94	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور تطبيق المعرفة	(12-II)
96	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول	(13-II)
96	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الأداء الاقتصادي	(14-II)
98	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الأداء البيئي	(15-II)

100	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الأداء الاجتماعي	( 16- II )
101	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول	( 17- II )
102	نتائج اختبار الانحدار لعمليات إدارة المعرفة والاداء المؤسسة	( 18- II )
102	نتائج اختبار الانحدار البسيط لعمليات إدارة المعرفة والاداء المؤسسة	( 19- II )
103	نموذج تحليل التباين Anova بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة	( 20- II )
103	نموذج اختبار المعنوية الجزئية بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة	( 21- II )
104	نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين اكتساب و توليد المعرفة و أداء المؤسسة	( 22- II )
104	نتائج تحليل anova بين اكتساب و توليد المعرفة و أداء المؤسسة	( 23- II )
105	نتائج تحليل اختبار الانحدار بين اكتساب و توليد المعرفة و أداء المؤسسة	( 24- II )
105	نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين خزن المعرفة و أداء المؤسسة	( 25- II )
106	نتائج ANOVA بين خزن المعرفة و أداء المؤسسة	( 26- II )
106	نتائج تحليل اختبار الارتباط بين خزن المعرفة و أداء المؤسسة	( 27- II )
107	نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين توزيع المعرفة و أداء المؤسسة	( 28- II )
107	تحليل نتائج Anova بين توزيع المعرفة و أداء المؤسسة	( 29- II )
108	نموذج تحليل التباين بين توزيع المعرفة و أداء المؤسسة	( 30- II )
108	نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين تطبيق المعرفة وأداء المؤسسة	( 31- II )
109	تحليل نتائج Anova بين تطبيق المعرفة و أداء المؤسسة	( 32- II )
109	نموذج تحليل بين تطبيق المعرفة و أداء المؤسسة	( 33- II )
110	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين لعمليات إدارة المعرفة والاداء المؤسسة	( 34- II )
110	نموذج تحليل التباين Anova بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة	( 35- II )

# المقدمة

## المقدمة

يشهد القرن الحالي العديد من التطورات في جميع المجالات ومن أهمها مجال الأعمال والاقتصاد. حيث يمثل اهتماما كبيرا لمؤسسات الأعمال ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة و الذكاء و التحول نحو اقتصاد العالمي الجديد اقتصاد المعرفة الذي يقتضي بمواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة العمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ان يواكب تلك التحديات والتغيرات، وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، و توجه نحو التخلي عن الاقتصاد الذي فيه الأرض واليد العاملة و رأس المال كموارد أساسيا حيث تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات .

وتتضمن إدارة المعرفة لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الادارية الرشيدة، وتحسين الاداء المؤسسة وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الاهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، فليس كل المعلومات تمثل معرفة، وليست كل معرفة ذات قيمة، لذا ينبغي على المؤسسة انتقاء المعرفة المفيدة واستخدامها استخدام أمثل، وربط إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لدراستها وقياسها على المستويين المحلي والعالمي. ومواكبة العصر الجديد وما يضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة.

نتيجة لذلك أصبحت مؤسسات الاتصالات باعتبارها أحد اهم القطاعات الحيوية في اقتصاديات الدول تولي أهمية بالغة لإدارة المعرفة، حرصا منها على إرساء تطور فعلى وحقيقي مواكب للتغيرات المستمرة، وفرض نفسها في مجال عملها، وتحقيق ميزة تنافسية، حيث أن هذا الوعي بأهمية المعرفة أصبح يشغل حيزا كبيرا إذ يعتبر أداة تستعمل في مواجهة حالات عدم الثبات والاستقرار

## اشكالية البحث:

بناء على ما سبق ويمكن صياغة الاشكالية البحث في السؤال التالي:

- ما مدى تأثير ادارة المعرفة على الاداء المؤسسة؟
- وتتفرع الاشكالية الى اسئلة فرعية التالية:
- ما المقصود بإدارة المعرفة؟ وماهية متطلباتها؟
- ما المقصود بالأداء؟ وماهية معايير قياسه؟
- كيف يمكن تطبيق إدارة المعرفة بنعاصرها المختلفة للرفع من أداء المؤسسة؟
- كيف تؤثر ادارة المعرفة على أداء الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة سعيدة؟

## الفرضيات:

لإجابة على الإشكالية الرئيسية، والأسئلة الفرعية المقترحة، وللإحاطة بالجوانب المختلفة لموضوع، يمكن صياغة الفرضيات التالية لتوجيه مسار البحث والمتمثلة في:

## الفرضية الرئيسية:

انتهاج الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لإدارة المعرفة يؤدي الى تحسين ادائها.

## الفرضيات الفرعية:

ومن الفرضية العامة نتطرق إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية يمكن ايجازها في ما يلي:

لاكتساب وتوليد المعرفة أثر في تحسين الاداء المؤسسي لاتصالات الجزائر.

لخزن المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

لتوزيع المعرفة أثر في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

لتطبيق المعرفة أثر في تحسين الاداء المؤسسي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

## أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل اهم الدوافع التي تم على اساسها اختيار الموضوع:

\_ الاهتمام الشخصي والميول للموضوع وعلاقته بتخصصنا الدراسي.

\_ تعتبر المعرفة ومجالات معرفة من اهم المجالات الحديثة التي تفرض نفسها على الساحة العلمية والعملية.

\_ الاهتمام الدول المتقدمة والرائدة في المجال الاقتصادي بالمعرفة ذلك يبين مكانتها ويشوق للبحث وتنمي في مجالاتها.

\_ التوجه الدولة الجزائري نحو الاقتصاد المعرفي وتحول البحث من موارد المادية إلى الموارد المادية.

## اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

\_ التركيز على اهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

\_ قياس مدى تأثير العوامل إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة اتصالات الجزائر.

\_ توضيح علاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة.

\_ استخلاص النتائج واقتراحات والتوصيات من اجل النهوض بالمؤسسات الجزائرية.

\_ التأكيد على ضرورة اعتماد الاسلوب المعرفي في مؤسسات لأهميته البالغة في زمننا هذا.

## أهمية الدراسة:

\_ تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الدراسة نفسه، فهناك أهمية بالنسبة للمنظمات الاقتصادية عموماً ووكالة اتصالات الجزائر خصوصاً وهي زيادة الوعي وتحسين الأداء وتعتبر المعرفة كمورد ومصدر استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

\_ هذا الموضوع أصبح جوهرًا أساسيًا في دول المتقدمة.

\_ تعتبر المعرفة أداة لمفهوم التفكير الإبداعي، وخلق المنفعة وتجديد المؤسسات الجزائرية وتطورها.

\_ محاولة التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية ان وجدت.

\_ المؤثر الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير مؤسسات ورفع اداءها.

## نموذج الدراسة:

**المتغير المستقل:** ويتمثل في إدارة المعرفة يتضمن مجموعة من المتغيرات التالية (اكتساب وتوليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

**المتغير التابع:** ويتمثل في أداء المؤسسة يتضمن مجموعة من المتغيرات التالية (الأداء الاقتصادي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي).

## حدود الدراسة:

**الحدود البشرية:** تتمثل في موظفين وكالة لاتصالات الجزائر لمدينة سعيدة.

**الحدود الزمنية:** الموسم الجامعي 2023/2024.

**الحدود المكانية:** وكالة لاتصالات الجزائر لمدينة سعيدة الوحدة الرئيسية.

## تقسيمات البحث:

لقد تم تقسيم البحث الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول تناولنا فيها المفاهيم المتعلقة بالمعرفة وإدارة المعرفة والمفاهيم المتعلقة بالأداء وتقييم الأداء وتم التطرق الى تأثير إدارة المعرفة على أداء المؤسسة وذلك من خلال الفصل الأول.

اما في فصل الثاني تم التطرق الى الدراسات السابقة ومناقشتها وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة والمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اما في الفصل الثالث تم تطرق الى الجانب التطبيقي ودراسة الميدانية اتصالات الجزائر وإجابة عن إشكالية والفرضيات البحث.



# الفصل الأول

مدخل لإدارة المعرفة وأداء

المؤسسة

## تمهيد:

ان المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة حقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة الذي على مؤسسة التي تسعى على تحقيق الاداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة ان تهتم بهذا عنصر الجوهري وذلك من خلال الاهتمام به. وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على أثر ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسة من خلال مباحث هما:

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية في ادارة المعرفة****المطلب الأول: ماهية المعرفة****الفرع الاول: نشأة المعرفة وتطورها**

ترجع بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه حيث قال تعالى: "وعلم آدم الأسماء كلها"، وقوله تعالى: "خلق الإنسان علمه البيان"، ومع وجود الإنسان على الأرض بدأ يتعرف على عناصر البيئة المحيطة به، ويجمع المعلومات حولها يوماً بعد يوم، لتساعده على تحديد اتجاه سلوكه، والتغلب على المواقف والمشاكل مختلفة التي تواجهه، وكان هذا أحد لوازم وجوده واستمراريته وتطور.

قد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات قديمة كالسويسرية، البابلية، الأشورية الفرعونية الصينية، واليونانية إلى الأمر الذي يدل على وجود تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق المجازات كبرى، لكن الطابع الغالب على المعرفة في تلك العصور لم يخرج عن كونه خبرات ومهارات متوارثة ومقتترنة بالإمام، كما أنه لم تحاول في تلك العصور التأطير للمعرفة المتراكمة بنظريات علمية وبني هذا التراكم على الأساطير الأمر الذي جمع بتسمية المعرفة في تلك الفترة بالمعرفة الأسطورية"، وانتقلت بعد ذلك عند البابليين

ما يسمى "المعرفة الفلسفية" وانتقلت بعدها بفضل اليونانيون إلى كانت المعرفة عندهم هي معرفة نظرية بطبيعتها وقد كان لهم أربعة اتجاهات مختلفة في هذا المحال وهي:

-**الاتجاه الأبوني الحسي:** وبسبب إلى مفكري الإغريق الأوائل حيث يركز حصول المعرفة عندهم على الحواس.

-**الاتجاه الشكي:** ويرى مفكري هذا الاتجاه أن وجود المعرفة يتركز على العقل وليس على الحواس.

-**الاتجاه المثالي:** وكان من أشهر أنصارها سقراط وأفلاطون اللذان أكدا على النمو الروحاني وفكري والأخلاقي للفرد وكانت الفلسفة لما تعني "اكتساب المعرفة".

-**الاتجاه الأرسطي:** ويرى أرسطو أن هناك ثلاث مراحل في تكوين المعرفة وهي المعرفة بالمحسوسات المعرفة الحسية المعرفة العقلية، وتتشكل المعرفة فيها عن طريق المنطق الاستنباطي،

وقد تأثر المفكرون قديما في أفكارهم لبناء نظريتهم للمعرفة بالفلسفة اليونانية وبالقرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، إلا أن المعرفة في الحضارة الإسلامية بخلاف النظرية لدى اليونانيين صفت بأن معرفة تعتمد على التجريب والبرهان، وكان للإسلام بتعاليمه الخالدة وفكر علمائه فضل السبق في تأكيد أهمية المعرفة وعلم، قال تعالى: "ومن أتيتم من العلم إلا قليلا"، وقوله تعالى: "وقل ربي زدني علما"، كما أكدت السنة النبوية الشريفة أيضا أهمية اكتساب المعرفة والعلم بدلالة الحديث الشريف "أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد" وزكاة العلم إبلاغه لقد نقل المسلمون معارف الحضارات الأخرى كالفارسية واليونانية وغيرها وحاولوا جادين إخضاعها للتجربة والبرهان، ولم يقتصر دورهم على الترجمة ونسخ، بل تعداه إلى توليد المعرفة الجديدة، وتدعيم المعرفة نظرية بالتطبيق العملي هذا فقد اعترف الإسلام بكل مصادر المعرفة والتي يمكن إرجاعها إلى خمس مصادر وهي: الحس، العقل، الحدس، الإلهام، والوحي الإلهي، كما قدر أهمية كل منها وأهميته في مجال اكتساب المعرفة.

(حياة قمري ، 2016/2017، صفحة 47)

وبعد بلوغ أوروبا عصر النهضة ظهر على أيديها ما يسمى بالمعرفة العلمية، التي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تخضع دائما للتجربة وبرهان، وأصبحت المورد الأساسي لبناء القدرة تنافسية للعديد من المنظمات، أما في الفكر الإداري الحديث من المدارس الفكرية الإدارية التي تناولت المعرفة من جوانبها المختلفة ومنها:

**1 المدرسة الكلاسيكية :** تناولت المعرفة وفق مدارسها ونظرياتها الفرعية الثلاثة كما يلي :

نظرية الإدارة العلمية حيث ادعى تايلور لاستخدام الخبراء لوضع أفضل لأداء العمل.

نظرية التقسيمات الإدارية: حدد قبول وظائف الإدارة، ومواصفات المدير.

النظرية البيروقراطية ادعى رائدها ماكس ويبر إلى اعتماد الخبرة والمهارة.

**2 مدرسة العلاقات الإنسانية:** أكدت على الاهتمام بالأفراد وتحسين ظروف العمل.

**3 المدرسة الحديثة :** تناولت المعرفة من خلال عدة اتجاهات حديثة وهي :

مدرسة النظم: أكدت على أن المنظمة نظام واحد متكامل ببيئته الداخلية والخارجية، وأن تحليل هاتين البيئتين من أهم مراحل بناء استراتيجية إدارة المعرفة.

-نظرية Z حيث دعا رائدها "أوشي" إلى تنوع خبرات الأفراد والقرارات الجماعية وثقافة المشاركة من خلال فرق العمل.

- إدارة الجودة الشاملة TQM حيث ساهمت إدارة الجودة الشاملة بأدواتها المختلفة مثل "ISO" وما يتضمنه من مقاييس في تطور المعرفة.

إعادة هندسة نظم الأعمال والعولمة: إن لنظم إعادة هندسة الأعمال وخلق التراكم المعرفي وتعاضم دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة وانتشار نظم الاتصال الحديثة ستسهل من انتشار المعرفة وتبادلها.

السنين القليلة الماضية درست المعرفة من قبل العديد من العلماء حسب انتمائهم الفكري فقد درسها Stewart وآخرون، وأصبحت المعرفة في القرن الحادي والعشرين تشكل اقتصادا جديدا، هو الاقتصاد المبني على المعرفة ولم تعد الإدارة التقليدية وأدواتها بذلك فعالة في الارتقاء بالمنظمات واستمراريتها، وتميزها في ظل بيئة سريعة التغير وأصبح الاعتماد على المعرفة أساسا لهذا الارتقاء ومصدرا لتحقيق ميزة تنافسية ومستدامة. ومن أجل التحديد العلمي الدقيق لنشاط وتطور المعرفة يمكن الاستناد إلى "Druker" الذي يرى أن تاريخ تحول تجارب المعرفة مر بثلاث مراحل وهي:

أولاً: مرحلة الثورة الصناعية: وتمتد من منتصف القرن 18 إلى منتصف القرن 19 حيث طبقت المعرفة على الأدوات وتجهيزات وعمليات ومنتجات.

ثانياً: مرحلة ثورة الإنتاج المكثف: وتمتد من 1880 إلى غاية نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث طبقت على عمل الأفراد.

ثالثاً: مرحلة ثورة الإدارة والمعرفة: بعد نهاية الحرب العالمية الثانية طبقت على المعرفة نفسها وسميت بفترة الثورة المعرفية والشكل التالي يبين المراحل السابقة. (حياة قمري، 2017/2016 ، صفحة 48)

### الفرع الثاني: مفهوم المعرفة

تعددت التعريفات الباحثين لمفهوم المعرفة ومن هذه التعريفات:

\_ المعرفة هي الحقائق والمعتقدات والخبرات التي يمتلكها الفرد أو المجموعة.

(Collins English Dictionary)

\_ ويعرف كل من بلاكويل وجامبل المعرفة بأنها مجموعة من الخبرات وقيم وبيانات المترابطة والإدراك المتمعن والمسلّمات البديهية القائمة على أساس معين والتي تجتمع سوياً كي توفر بيئة المواتية الإطار المناسب من شأنه ان يساعد على التقييم والجمع بين الخبرات والمعلومات.

والمعرفة هي مجموعة الحقائق والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والمنظورات والأحكام والتوقعات والمنهجيات ومعرفة الكيف.

ويعرف المعرفة بأنها عملية تراكمية تكاملية لتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية كي تصبح طويلة نسبياً متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، وبالتالي فإن المعرفة إنما يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها.

كما يرى Wiig أن المعرفة جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا ، وإدارته، ولذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد إلى مفاهيم أوسع وشمل وهي

-**التكنولوجيات:** إظهار أو تجميد للمعرفة والمهارات ضمن أساليب مؤسسية ومواضيع مادية تم ابتكارها لتقديم حلول المشكلات تشغيلية وبالتالي، يمكن النظر إلى التكنولوجيات على أنها معرفة معلنة ومنظمة بشكل متقدم ثم جعلها مرئية وصلبة.

-**البراعة (الاحترافية):** وهي أن يكون الشخص متقدماً إلى درجة عالية في مهنة أو فرع في المعرفة.

-**المهارة:** القدرة العملية على تنفيذ مهام ووظائف معينة اعتماداً على معرفة التقنيات.

-**الخبرة:** مهارة الفرد ومعرفته المتخصصة في مجال معين، والتي تطورت وتراكت على مدى زمن طويل وتترافق الخبرة مع فهم عميق لذلك. المجال الخاص ومع معرفة أوسع بالنطاق البيئي المجاور الذي يؤثر في المجال الخارج.

-**الذكاء:** ويعني قدرة الشخص على التفكير، والتفكير المنطقي، والتعلم. والفهم، والقدرة على الابتكار واكتساب المعرفة واستخدامها في المواقف ذات العلاقة، وغير ذلك. وينطبق مفهوم الذكاء على المنظمات. (هيثم علي، 2014، صفحة 47)

ويعرف (Davenport) المعرفة بأنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات ذات القرينة، وبصيرة الخبرة التي تقدم أثر التقييم ودمج خبرات ومعلومات جديدة. كما أنها المعرفة تنشأ وتطبق في قول العارفين، وفي المنظمات، تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس من الوثائق الم المخزونات فقط، وإنما أيضاً من الروتين، والعمليات والممارسات، والمعاني النظامية، ويوضح أن المعرفة تتبع من المعلومات التي تتبع من بيانات، وأن المعلومات تتحول إلى معرفة من خلال:

-**المقارنة Comparison:** مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف ما مع المعلومات المتعلقة بمواقف أخرى حدثت.

- **العواقب Consequences:** النتائج المترتبة على استخدام المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها

- **الترايبات Connections:** تريباط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض.

- **المحادثات Conversations:** ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات.

ويرى الباحثان ان المعرفة تتطور، وأنها تمر بمراحل أو مفاهيم أخرى، وعلى النحو التالي:

**الخبرة Experience:** وتشتمل الخبرة على المقاسات دراسية، والكتب والمرشدين، والمعلمين، بالإضافة إلى التعلم غير الرسمي، ومصطلح الخبرة هذا يشير إلى ما فعلناه وما حصل لنا في الماضي. وتتضح فائدة الخبرة وأهميتها من كونها تقدم منظورا تاريخيا نستطيع من خلاله رؤية وفهم المواقف والأحداث الجديدة.

**التعقيد Complexity:** أن أهمية الخبرة في مجال المعرفة هي أحد مؤشرات قدرة. المعرفة إلى التعامل مع التعقيد، فالمعرفة ليست بنية صيلة جامدة ولا تستبعد ما هو غير ملائم.

**الحكم Judgment:** وعلى النقيض من البيانات والمعلومات، فإن المعرفة تشتمل على الحكم، أن أنها تصدر الأحكام على المعلومات، والمواقف الجديدة في ضوء ما هو معروف وعلى نفسها، ومن ثم تعمل على تحسين نفسها استجابة للمواقف والمعلومات الجديدة وبالتالي، فإنها مرتبطة بنظام حي، وتنمو وتتغير نتيجة تفاعلها مع البيئة.

**قواعد التجربة والحدس Rules of Thumb and Intuition:** تعمل المعرفة من خلال قواعد التجربة و حدس أي أنها أدلة مرنة إلى الأعمال والأفعال التي تطورت من خلال التجربة وخطأ، ومن خلال الخبرة والمراقبة طويلة، وقواعد التجربة هي طرق مختصرة Shortcuts تؤدي إلى إيجاد حلول لمشكلات جديدة تشبه مشكلات كان قد تم حلها في السابق من خلال أفراد مجربين فهؤلاء الأفراد ليسوا بحاجة إلى أن يقوموا بتوليد حل لمشكلة ما بدءا من نقطة الصفر في كل مرة، ولذلك فإن المعرفة تزود الأفراد والمنظمات بميزة (السرعة) أي أنها تسمح لمن يملكها التعامل مع المواقف بسرعة.

**القيم والمعتقدات:** تتكون المنظمات من العنصر بشري (الناس) الذين تؤثر قيمهم ومعتقداتهم في أفكارهم وفي أفعالهم، لذلك فإن هذه المنظمات تستمد ماضيها وحاضرها من أفعال الناس وأقوالهم، والتي تعبر أيضا عن قيم الشركة ومعتقداتها.

وبلاحظ من خلال ما سبق عدم وجود تعريف متفق عليه للمعرفة:

وعليه يمكننا تعريف المعرفة بأنها مجموعة الحقائق ووجهات النظر والآراء، والاحكام واساليب العمل والخبرات ومعلومات وبيانات ومفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد او المنظمة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات متعلقة بظرف معين او حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة.

**الفرع الثالث: أهمية المعرفة وخصائها**

**الأول أهمية المعرفة:**

-تعتبر الركيزة في بناء استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمات ونجاحها.

-تعتبر مطلبا مهما من متطلبات تطور المنظمات إلى منظمات معرفية ومتعلمة.

- توجه المعرفة الإدارية المديرين إلى كيفية إدارة منظماتهم.

- يمكن للمنظمة أن تستفيد من معرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

- تعد المعرفة بشرية مصدر الأساسي للقيمة.

- تعد المعرفة مصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في خلق الميزة تنافسية واستدامتها.

- ساهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة. (حياة قمري ، صفحة 53)

### ثانيا خصائص المعرفة:

بالتأكيد لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، والرأي هنا هو أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف سياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله، ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة بإطلاقها وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها، وسيتم ذكر خصائص المعرفة كما يلي:

- **المعرفة متجذرة في الأفراد:** ليست كل المعارف الموجودة في المنظمة صريحة، فالكثير منها ضمني يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.

- **المعرفة يمكن أن تولد** بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.

- **المعرفة يمكن أن تموت** وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، إن القليل جدا من المعارف التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي يسجل، وإنما ما يكتب في الكتب والدوريات هو القليل جدا من معرفتنا، لهذا فإن الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص ومع ذلك فإن فكرة موت المعرفة ذات خصوصية فبعض المعارف تموت بموت الشخص والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.

- **المعرفة يمكن أن تمتلك** من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها.

- **المعرفة يمكن أن تخزن** انتقلت إلينا المعارف سابقة عن طريق التخزين، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق، الأفلام والأشرطة والآن على وسائل الخزن الإلكترونية.

- المعرفة يمكن أن تصنف حيث يكون إلى جانب المعرفة ضمنية والمعرفة ظاهرة تصنيفات أخرى للمعرفة مثل معرفة العملية ومعرفة المهارة والمعرفة متعلقة بالحدس والرؤية.

- المعرفة يمكن أن تتراكم فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة راهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.

-المعرفة يمكن تقاسمها إذ أن هناك إمكانية لتقاسم المعرفة والخبرات علمية، وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل وسبل اللازمة لذلك.

-المعرفة لا تنضب يقصد بالنضوب النفاذ بسبب الاستهلاك أو الاستخدام، إذ تتصف الموارد المادية بشكل عام بخاصية النضوب، أما المعرفة فإنها لا تنضب فهي قد تستخدم من قبل الفرد الأول ثم تمر إلى الفرد الثاني والثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها ولكنها بخلاف الموارد المادية الأخرى المستهلكة ستنظل موجودة بعد الاستخدام دون أن تتعرض للنضوب. (غضبان ليلي، 2018/2017 ، صفحة 5)

الفرع الرابع أنواع ومصادر المعرفة:

أنواع المعرفة (تصنيفات المعرفة) وانماطها:

اولا انواعها : لقد اجمع جل الباحثين في ادارة المعرفة على وجود نوعين للمعرفة هما :

المعرفة المعلنة: **explicit-knowledge** وهي الشائعة بين ناس والمعروف مستودعها و متاح الوصول اليها لكل من يعلم عنها وهي مخزونة في الكتب والوثائق المختلفة.

المعرفة الكامنة: **Tacite- knowledge** و هي معرفة يخترنها اصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ ومن ثم فهي حبيسة عقول اصحابها.

- وقد اشار اخرون الى وجود انواع اخرى من المعرفة وهي:

المعرفة المبرمجة: **programmed- knowledge** هي عبارة عن نظم تحتوي كميات قليلة من المعرفة المدونة وهي مبينة بشكل مختلف عن المعرفة الموجودة في الكتب.

المعرفة الضمنية المطلقة **implicite- knowledg**: هي المعرفة ناتجة عن تحويل المعرفة ضمنية الى معرفة معلنة و هذا النوع يندرج تحت مظلة كل من المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة .

المعرفة التكنولوجي: تعتبر جزء من المعرفة ضمنية وهي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

المعرفة الضلحة والمعرفة العميقة: الضلحة تعني الفهم القليل او سطحي لمؤشرات مساحات المشكلة اما العميقة فهي عكسها اذ تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.



المعرفة السببية والمعرفة الموجهة: السببية هي التي تتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء والتي تتم بناء على ربط المفاهيم معا اما المواجهة فهي التي تبني على اساس عدد سنوات الخبرة في العمل. (هيثم علي حجازي ، صفحة 96)

### ثانيا انماطها:

صنفت المعرفة الى خمسة انماط هي:

المعرفة ماذا what-know هي معرفة اي نوع من المعرفة هو المطلوب.

المعرفة كيف how-know هي معرفة كيف التعامل مع المعرفة.

المعرفة لماذا why-know هي معرفة لماذا هناك حاجة لمعرفة ما.

المعرفة اين where-know هي معرفة اين يمكن العثور على معرفة محددة.

المعرفة متى when-know هي معرفة متى تكون حاجة الى معرفة ما.

و مما لا شك فيه ان معرفة نمط المعرفة المطلوبة هو امر في غاية الاهمية اذ أن المؤسسات التي تكون قادرة على تحديد نمط معرفة هي المؤسسات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفعالية. (هيثم علي حجازي ، صفحة 96)

### مصادر المعرفة:

#### أولاً: المصادر الخارجية:

هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة محيطة والتي تتوقف على نوع العلاقات مع مؤسسات الاخرى الرائدة في الميدان او الانتساب الى التجمعات التي تسهل عليها عملية الاستتساخ المعرفة ومن و من امثله مصادر المكتسبات والانترنت في الانترنت القطاع الذي تعمل فيه منظمة والمنافسين لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجي للمعلومات والمعرفة افراد على مختار مستوياتهم التي الى الاحد او كل المدركات الحسية (السمعية البصرية اللمس الذوق الشم ) على اكتساب البيانات وحوادث من البيئة ومن خلال ( مثل التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات ومن خلال الخبرة وذكاء والتفكير وتعاونية يستطيع الافراط تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول الى المعرفة واختلاف هذه المعرفة يتوقف على اختلاف في الوسائل ومدركات المذكورة أعلاه.

#### ثانيا: المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات الافراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من التعلم الافراد والجماعات والمنظمات ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن الامثلة على

المصادر داخلية والمؤتمرات داخلية المكتبات الالكترونية التعلم الحوار العمليات الداخلية الافراد عبر الذكاء وعقل والخبرة ومهارات او من خلال التعلم بالعمل او بحوث وبراءات الاختراع داخلية لا بد من الاشارة هنا الى المعرفة مرتبط بالتقادم الانترنت البعد يؤكد ان المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات تامين معلومات كم مصدر للمعرفة هناك افتراضان

- يفترض ان البحث عن المعلومات وتطويرها يقود الى المعرفة وهذه المعرفة مسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.

- يفترض ان نوعية المعرفة واستخدامها المستقلين عن سياقهما ومصدرهما وان المعلومة مقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

ولا بد من الاشارة هنا الى ان تكامل مكونات الاعمال الرئيسية (الاستراتيجية الافراد العمليات تقنية) مع التقنية معلومات الرئيسية (الانظمة الاستخدامات البيانات) يتم من خلال خرائط المعرفة والتي تشكل مصدرا مهما للاقتناص المعرفة ظاهرة مؤشرا لمسك المعرفة الضمنية ان العمل المعرفي يرتبط بنشاط الصناعة صناع المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات و تعد المعرفة متولدة اثناء عمليات الاعمال احد مصادر المعرفة الداخلية مهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة بأذهان الناس. (غضبان ليلي، صفحة 76)

### العوامل المؤثرة في المعرفة:

لمقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات مختلفة ومن أبرزها ما يلي:

- **مدى توفر مراكز البحث والتطوير:** وتشير هذه إلى عدد ونوع المراكز بحثية في بلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها الساعات محددة ولفئة معينة تكون الفائدة منها محدودة، وبالتالي فان الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية متعددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وإن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فان المراكز البحثية من العوامل المؤثرة ايجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.
- **مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:** فكلما كان هناك عدد كافي من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل أكبر، وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها أن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

- مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة ثابتة، وكلما زاد الدعم المالي، زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، 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 إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما تساهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.
- الإبداع: حيث انه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات حديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تساهم في تربية الإبداع وإنتاج المبدعين .
- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية المدرسين والطلبة إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العلمية المختلف .(غضبان ليلي ، صفحة 86)
- الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية: حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تساهم في دعم المعرفة وتقديم التسهيلات اللازمة.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

#### الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور "إدارة المعرفة"، والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلا عن ظهور مجتمعات المعلومات ومعرفة وبالتالي تبدلت مكانم وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى معرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس مال الفكري.

-إن إدارة المعرفة قديمة وجديدة، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين لكن الاهتمام بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمهم كان خلال السنوات قلائل الماضية، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار ادوارد فراينبيوم إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة *knowledge is power* ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

-وفي النصف الأخير من التسعينات ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات متعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع ساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

-ولقد أسهم عدد من منظري الإدارة في نشأة وتطوير إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر، وبول استراسمان وبيترسنج في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد أكد دراكر DRUCKER، وستر اسمان STRASSMAN على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية

كما ركز سينج SENE على المنظمة التعليمية Learning organization كبعد ثقافي في إدارة المعرفة، وقد درس كل من كريس اجيريس CHRIS ALGYRIS ويستوفوا فبراتليك و ليوناردو دروسي، وغيرهم في مدرسة هارفارد للأعمال الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند DON MARCHAND في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات.

-كما بدأت المقالات عن إدارة المعرفة في دوريات مثل رفيو سلون management review loan Harvard business review ودورية هارفارد للأعمال organisation science وعلوم التنظيم وغيرها .

-وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م وأكثر شرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994م.

-ومما هو ملاحظ أن الاهتمام به أخذ يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

ما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة كما هو الحال في نادي الياهو (yahoo club) والمنتدى الدولي للإدارة المعرفة (international km form) "

- مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان.

ويدو واضحا وحلما مما سبق أن الفترة الممتدة من بداية الثمانينات إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي هي مرحلة النشأة والاهتمام بموضوع إدارة المعرفة، إلا أن الانطلاقة الحقيقية للإدارة المعرفة بمفهومها الحديث في منتصف التسعينات وبالضبط بعد تنفيذ البرامج ناجحة لمبادلة المعرفة في شركة سكانديا "skandia للتأمين، وفي مخبرات بكمان beckanan وغيرها. (بوركو عبد المالك، 2011-2012، صفحة 7)

## الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

بناء على التعريف السابق للمعرفة، يمكن القول إن إدارة المعرفة تعني:

خدماتها ونظمها تشتمل إدارة المعرفة على الربط الفاعل لأولئك الذين يعرفون بأولئك الذين يشعرون بأنهم بحاجة إلى أن يعرفوا، وتحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة منظمة (Yankee Groupe)

يعرف wiig إدارة المعرفة بأنها مجموعة من المداخل وعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الهامة الايجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها وبالتالي فان إدارة المعرفة عند Wiig هي:

- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المنظمة أكثر براعة وذكاء.
- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من اجل إحداث التحسينات الاستراتيجية طويلة المدى.
- طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة والفرص الإدارية ذات العلاقة.
- أساليب ومداخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص والاحتياجات والقناعات والفرص المرتبطة بعمليات محددة.

كما يعرفها أيضا بأنها تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف Orchestration المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الايجابي في نتائج الميزة التنافسية.

ويعرف Hackett إدارة المعرفة بأنها "مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون.

ويعرف كروس إدارة المعرفة بأنها نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة، وتجميعهما، واستخدامهما، وإعادة استخدامهما سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال

ويعرفها Griffiths بأنها التشارك في المعلومات والحكمة بين وحدات الأعمال العالمية ومنظماتها الداعمة

وتعرف PMG 2000 إدارة المعرفة بأنها محاولة نظمية منظمة لاستخدام المعرفة داخل المنظمة من اجل تحسين الأداء.

ويلاحظ من خلال ما سبق أنه لا يوجد تعريف منفق عليه المفهوم إدارة المعرفة.

كما يلاحظ أن غالبية التعاريف سابقة تركز على العمليات الأساسية لإدارة المعرفة من حيث التوليد وتشارك والتعلم وبناء على ذلك فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية التحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغييرات متعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهاذف وهي عملية لإدارة مخزون المعرفة الذي تمتلكه المنظمة من اجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية. (هيلم علي حجازي، 1954، الصفحات

### الفرع الثالث: فوائد إدارة المعرفة

لقد أشارت الدراسات (Myers) و (Wichham) و (wiig) و (الرفاعي وياسين) وغيرها التي أجرت حول الفوائد الناجمة عن تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة إلى المنظمات التي إعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت الفوائد التالية:

- ❖ تحسين عملية اتخاذ القرارات، وبحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام الموارد بشرية اقل وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- ❖ تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، اذ انه ليست هناك حاجة كبيرة الشرح هذه القرارات، ولان حلقات الاتصال تكون أقصر.
- ❖ يصبح المستخدمون أكثر قدرة على معرفة ما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف. الأخرى المجاورة (القريبة من وظائفهم، ونتيجة ذلك، يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل، وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات الأعمال والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.
- ❖ يصبح المستخدمون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها وبالتالي، يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على تقديم عمل ذي جودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون الحاجة إلى مراقبة الجودة.
- ❖ يصبح المستخدمون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل. كما تتخفف نسبة الغياب والدوران الوظيفي، ويصبح مكان العمل أكثر ايجابية.
- ❖ يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، اذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون، وكيف يفهم مقاصدهم
- ❖ يميل المستخدمون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة. كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.
- ❖ تصبح قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية.

(هيثم علي حجازي ، صفحة 57)

## الفرع الرابع: أساسيات إدارة المعرفة

## أولاً: أهمية إدارة المعرفة

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير المواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى طويل، وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها تحقق نتائج رائعة في السياق تنظيمي، إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع المنظمة.

أشار البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى مجموعة من التحديات هي:

كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية.

كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.

الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الوظيفية للشركة.

تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار الحرة.

تساعد على بناء ما يسمى "المخصص المعرفة وهو الشخص أو الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما، إلى جانب ذلك تستطيع القول إن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة للمؤسسة بإنتاج المعرفة حسب ما يعلمه لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

واستناداً على صوت ودراسات سابقة بين بأن الكثير من الشركات والمؤسسات صرفت مبالغ طائلة التطبيق إدارة المعرفة والتي عادت عليها بفوائد كثيرة ومتعددة وكدليل لذلك بجد:

(Bachmam Laboutoriers) هي شركة مختصة بالمواد كيميائية صرفت مبلغ بسة 2.5% من أرباح الشركة التطبيق إدارة المعرفة

Kaiser permanent استطاعت الإخراج بدخول السوق وفتح برنامجها التطبيقي بفترة أقل، من المتوقع في خطتها الإستراتيجية من سنة ونصف إلى إثنا عشرة شهر بسبب تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال.

اختصار فإن المعارف والمعلومات أصبحنا الوسط الذي من خلاله تظهر المشكلات المتعددة ونتيجة لذلك فإن إدارة المعرفة هذه تعد الفرصة الأولى لتوفير الوافرات الاقتصادية والتطوير الحقيقي للأداء وتحقيق الميزة التنافسية. (بوركو عبد المالك ، صفحة 12)

## ثانيا: اهداف إدارة المعرفة

-لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورية لاغنى عنها في بيئة أعمال الحالية حيث ان المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة والتميز من العمليات تحويلية للمواد والأشياء أصبحت تسعى بجدية عالية الى تحقيق القيمة مضافة أعلى من عمليات وأنشطة المعرفة. وأن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة موردا مهما أن تنميه تقتضي منهم العمل مستمر على خلق أفكار عملية مادية للتنفيذ وتشجيع أفراد المنظمة على المساهمة في توليد هذه أفكار.

- تطوير المورد الفكري والمعرفية التي تمتلكها المنظمة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.

- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل إستخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام للفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات.

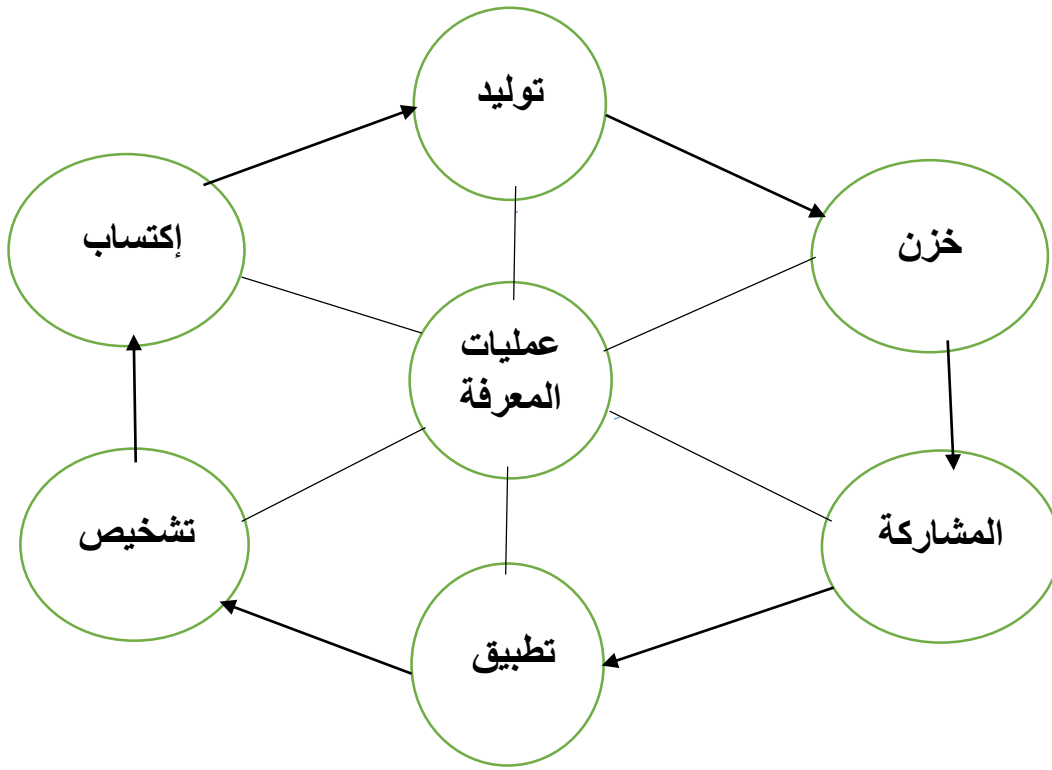
- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة، وأن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي وضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين. (شاهد عبدالحكيم ، صفحة 12)

## ثلاثا: عمليات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من العناصر جوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فعلا يساهم مباشرة في نجاح المؤسسة التي تطبقه ويرى العديد من باحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم 1-1 عمليات إدارة المعرفة



(عبد المالك بكورة ، صفحة 69)

ويمكن شرح الشكل كما يلي: تشمل عمليات إدارة المعرفة

**تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد المعرفية.

ولكي تتمكن المؤسسة من رصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما أولاً أن تحدد المصادر الداخلية للمعرفة التي تتمثل فيما لدى المؤسسة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها، وثانياً أن تحدد المصادر الخارجية للمعرفة التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بها، والتي يجب رصدها بدقة.

**إكتساب المعرفة:** بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية إكتساب المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، فنقوم هذه الأخيرة باستخلاص المعرفة الضمنية الموجودة عند الخبراء والصريحة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية، وفي كلتا الحالتين لا يمكن استخلاص المعرفة ضمنية من مصادرها الإنسانية ولا المعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة لأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق تنفيذ استخلاص المعرفة.

**توليد المعرفة:** بعد عملية الاكتساب تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى توليد المعرفة وذلك باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية، نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المؤسسات هو ابتكار وتوليد أفكار جديدة أي خلق معرفة جديدة، ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكل مسئول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد ( نوناكا وتاكوتشي): "إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد".

**تخزين المعرفة:** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المؤسسة، ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف بصيغة العقود مؤقتة والاستشارية، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة إزاء ما تعرضت له من مواقف أو ضياع ما يسمى بذاكرتها التنظيمية. لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي خبرات أو أفكار جديدة وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة المخزنة، فهي تعتبر جسراً بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها. ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع.

**المشاركة بالمعرفة:** جميع عمليات إدارة المعرفة في منتهى الأهمية، والمشاركة بالمعرفة من أهمها. فلا بد من المشاركة بالمعرفة لكي تتجح المؤسسة في إدارة المعرفة. تعتبر إتاحة المشاركة بالمعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمراً حيوياً للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة. ويكون ذلك من خلال استغلال وتسخير كافة الوسائل والأساليب الملائمة للمشاركة بالمعرفة الصريحة والضمنية، فما لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة. وأنه إذا كان من السهل المشاركة بالمعرفة لصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الاكسترنات والإنترنت فإن المؤسسات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة بحيث يتفق معظم المؤيدين لإدارة المعرفة على أنه لا بد من التركيز على الجوانب الاجتماعية للمشاركة بالمعرفة، مثل الاجتماعات وجها لوجه، وغرف الحوار، وبناء الثقة من خلال الاتصال الشخصي، وكذلك عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد.

**تطبيق المعرفة** وذلك باستعمال المعرفة والاستفادة منها، فجميع الأنشطة والعمليات السابقة الجمع وإنتاج ونشر المعرفة لا يمكن أن يكتب لها النجاح إذا لم تتوج بالتطبيق العملي للمعرفة في الأنشطة والممارسات اليومية من قبل الأفراد في المؤسسة، تبدو العملية الأخيرة تطبيق المعرفة بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست

نهاية المطاف وإنما مهد لولادة معرفة جديدة. إنها آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة في كامل الأنشطة إن المعرفة تأتي من العمل والتعلم و التعلم يأتي من التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، لذلك يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وباعتبار أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، فما على المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك، لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، وبذلك فإن عليها تقديم الاحترام والإعجاب لمن يطبق المعرفة وليس الخوف والعقاب إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.

### المطلب الثالث: نظم ونماذج إدارة المعرفة

#### أولاً: تعريف نظام إدارة المعرفة

دعمت التكنولوجيا الحديثة تدوير المعرفة في المؤسسات من خلال تصنيف وجمع وتوزيع والتكامل معرفة التنظيمية

التي ساهمت في تحسين العملية اتخاذ القرارات وزيادة الانتاجية.

وعليه يمكن تعريف نظم ادارة المعرفة بما يلي هي تلك النظم التي تعمل على استكشاف قيمة من المعرفة والتصوير الوثائق والمفكرات اليومية الالكترونية التي تخدم مستوى العمل المعرفي وكذلك مستوى نظم المكتب ولقد بدأت العديد من المؤسسات فعليا تبني وتطبق هذا المفهوم وبالتالي وقد استجابت المؤسسات المتخصصة في بناء وتسويق النظم لهذه الموجه الجديدة حتى ان بعضها اطلق على منتجاتها قائمة والتي كانت تسقط تحت فئة نظم ادارة الوثائق المسمى نظم ادارة المعرفة.

#### ثانياً: دور نظم ادارة المعرفة

تعتبر ادوار ادارة المعرفة في المنظمة الامور الهامة والاساسية التي تتمحور في النشاطات التالية:

- ✓ ايجاد وتأمين المعرفة " **creating knowledge** " : تعمل نظم المعلومات المعرفية على تجهيز العاملين في العقل المعرفي برسومات وتحليلات واتصالات ووسائل ادارة الوثائق اضافة الى مصادر المعلومات ومعرفة الداخلية والخارجية.
- ✓ اكتشاف وتصنيف المعرفة: **Discovering and codifying knowledge** مدن ذكاء الاصطناعي تستطيع ان تستنبط وتدمج خبراء البشر لغرض وعلاقات في كمية كبيرة من البيانات نظم دعم قرار تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة تستطيع ايضا اكتشاف معارف الجديدة.

- ✓ المشاركة بالمعرفة **Sharing knowledge** فنظم التعاون الجماعية تستطيع ان تساعد العاملين في الوصول والعمل في ان واحد على نفس الوثيقة ومن المواقع مختلفة ومن ثم التنسيق بين نشاطهم.
- ✓ توزيع المعرفة **Distributing knowledge** المكتب وأدوات الاتصال تستطيع تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات وتوزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة بغرض الربط الى وحدات الأعمال الأخرى داخل الشركة وخارجها.

### أنواع النظم إدارة المعرفة:

#### أولاً: نظم اكتشاف المعرفة

تمثل الانظمة للتطور والتوليد في معالجة البيانات وتحليل المعلومات ومعرفة ما حصل عليها مسبقاً كما تساند العمليات

الفرعية المتعلقة باكتشاف المعرفة ضمنية وجعلها متاحة للجميع.

#### ثانياً: نظم امتلاك المعرفة

تمثل النظم التي ترتب وتنظم المعرفة حيث تساند عمليات استرجاع المعرفة الضمنية وصريحة الموجودة في اذهان الافراد او في الكيانات الادارية داخل المؤسسة.

#### ثالثاً: نظم تطبيق المعرفة

تعني هذه النظم باستغلال المعرفة والانتباه والانتفاع منها من خلال المعرفة التي تنتج من قبل الافراد والافراد المستفيدين من هذه المعرفة بدون تعلم او طلب فعلي لها.

#### رابعاً: نظام المشاركة للمعرفة

تمثل التنظيم توزيع المعرفة عن المستفيدين فهي تساعد على عمليه توصيل المعرفة ضمنية والمعرفة الصريحة الى الافراد الاخرين من خلال الاتصالات. ( بشار اليزيد الوليد ، 2009 )

#### الفرع الثالث: نماذج ادارة المعرفة

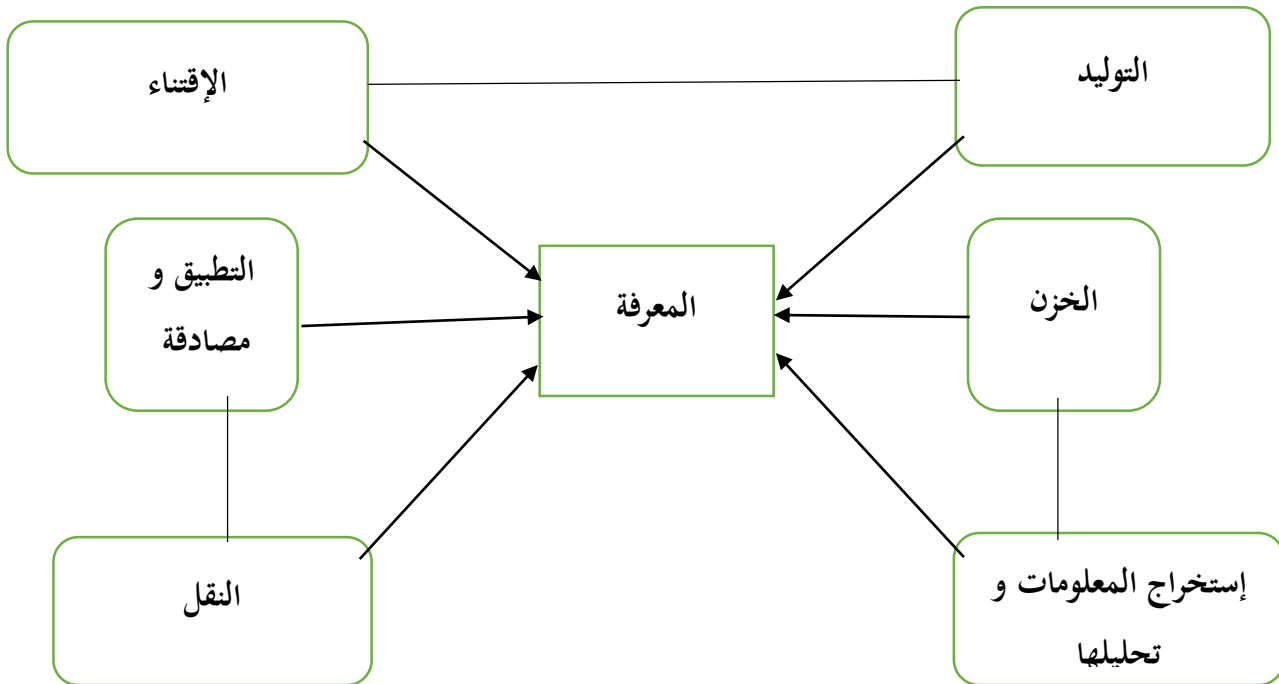
قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة، حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض مبسطة للمعرفة وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق

أهدافها بحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع متغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من الموظفين حتى تصل هذه المؤسسات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن بين هذه النماذج

أولاً: نموذج مارك وردت

اقترح مار وردت مدخل الإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من سنة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية اكتساب التوليد والحن استخراج المعلومات وتحليلها، النقل ونشر، التطبيق والمصادقة من خلال هذه العناصر مرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج مارك وردت وفق التصور الشكلي التالي:

الشكل رقم 1-2 نموذج ماركوردت



المصدر : (بوركو عبد المالك، 2011-2012، صفحة 88)

من الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

## ثانيا نموذج: ويج Wiig

لقد قدم ويج نموذج للإدارة المعرفة وقسمه إلى نموذجين هما :

-نموذج دورة تطور المعرفة المؤسساتية: يتكون نموذج "دورة تطور المعرفة المؤسساتية من خمس مراحل أساسية هي:

**مرحلة تطوير وإعداد المعرفة:** يجرى تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم الإبداع وابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المؤسسة.

**مرحلة اكتساب المعرفة** في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام في عمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

**مرحلة غريلة** وتهذيب المعرفة في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة وهنا قد تحول المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمؤسسة .

**مرحلة توزيع ونشر المعرفة** خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المستندة بالمعرفة وشبكات الأعمال الخيرة، ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتقنيات والمنتجات (سلع وخدمات).

**مرحلة الرفع المعرفي** في هذه المرحلة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي، وهي تحقق للمؤسسة عمليات تعلم أفضل، وتزيد عمليات الابتكار والإبداع، وتكون أساسا متينا للميزة التنافسية.

-نموذج دورة تطور المعرفة الشخصي تكون هذا النموذج من المراحل الخمس الآتية:

**مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة:** وهذه المعرفة الكامنة غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة وهي عادة تعبر عن المحة عابرة، وانطباع أولي عن مفهوم جديد .

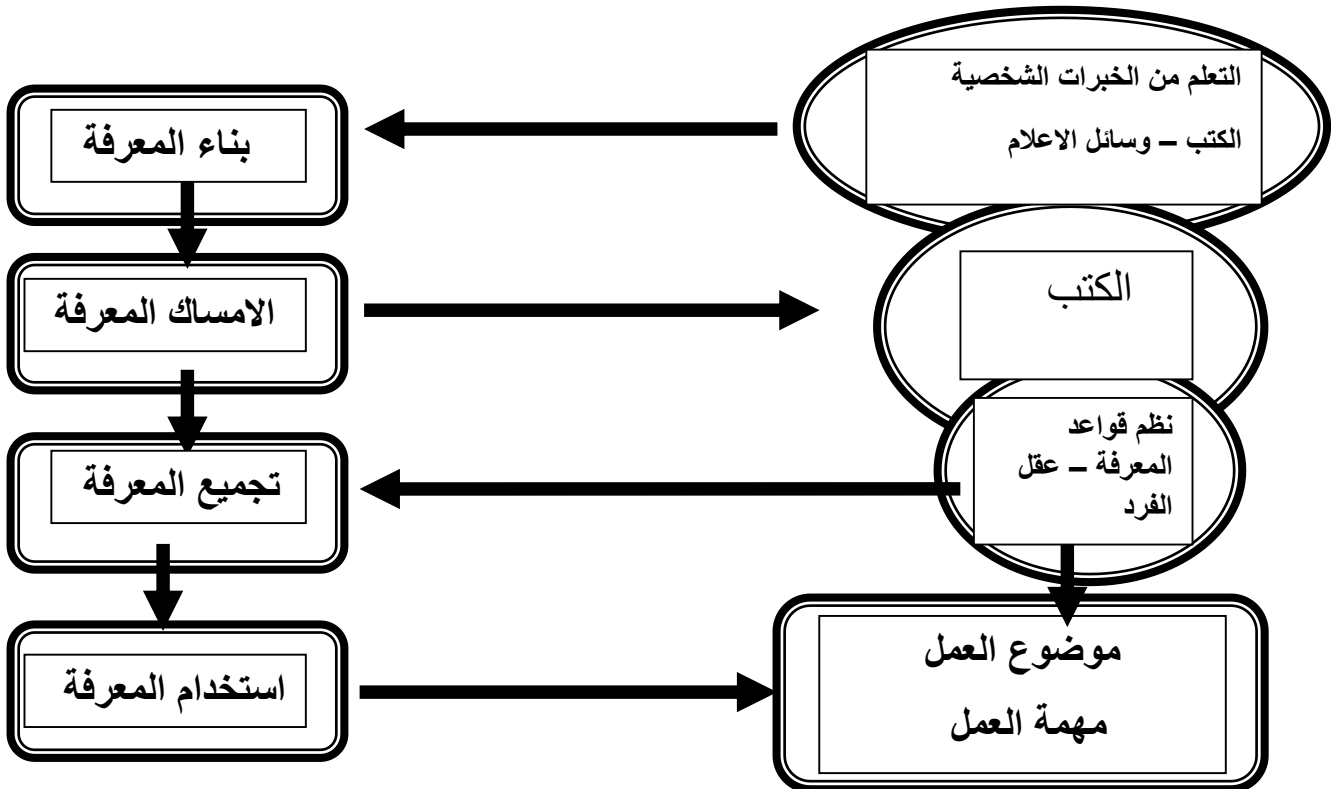
**مرحلة المعرفة المثالية:** يكون جزء من هذه المعرفة معروفا وواضحا ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج الفعلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة، ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.

مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات وتتعلق بالمبادئ العامة، وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيداً، وهذه المعرفة يطلق عليها أحياناً المعرفة العميقة ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المستندة بالمعرفة.

مرحلة المعرفة الوافية: هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة وبصناعة القرارات وهي معرفة تكون في أغلب الأحيان معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية وتستخدم بصورة واضحة، وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

مرحلة المعرفة العاملة الروتينية: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة تجعل من الممكن إتمام هذه المعرفة، وتستخدم في هذه المرحلة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمنة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

الشكل رقم 1-3 نموذج Wiig



المصدر: (هيثم علي الحجازي)

ثالثاً: نموذج نجم عبود نجم

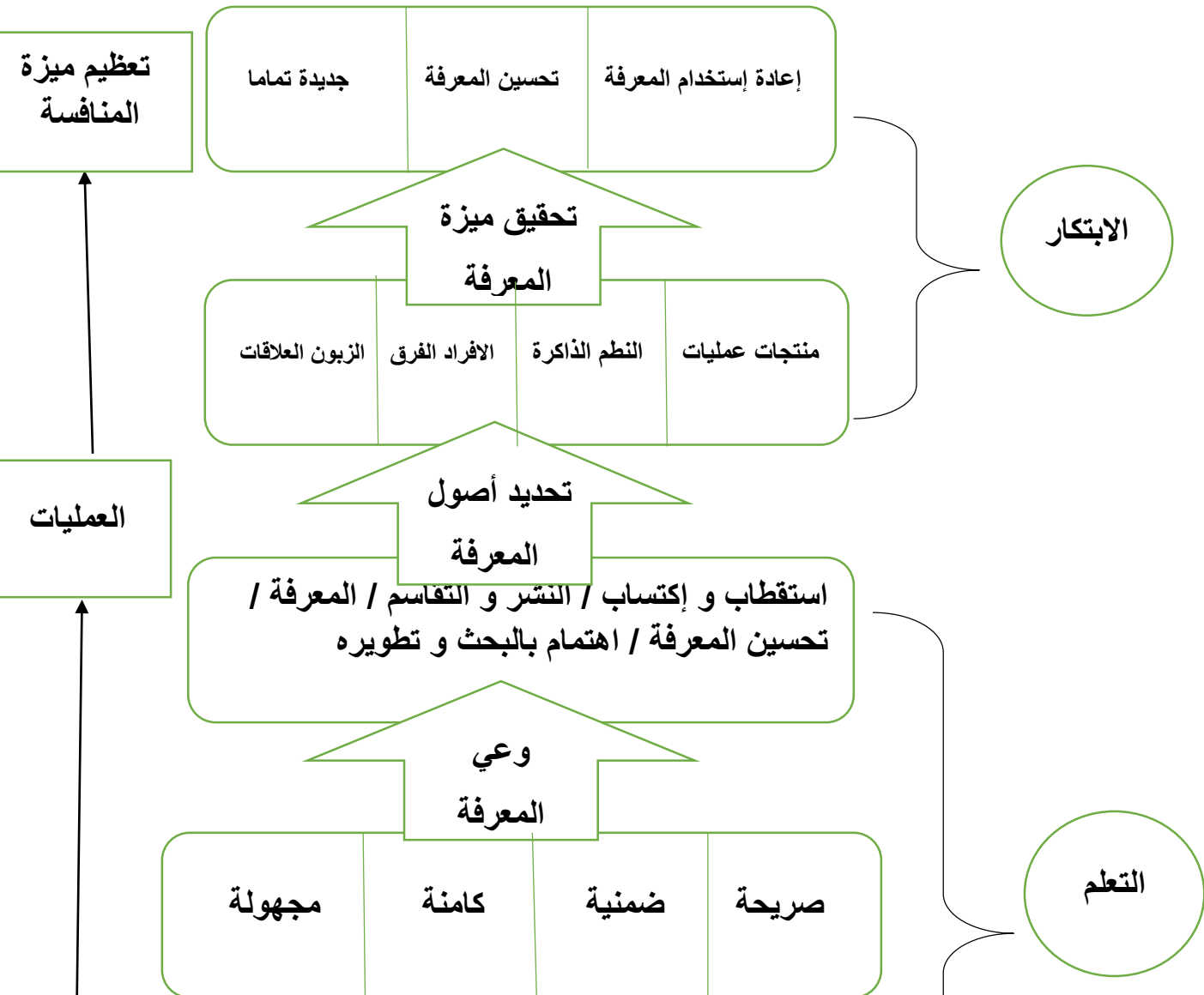
قد قدم "نجم عبود" نموذج إدارة المعرفة وسماه نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة) ومن مميزات هذا النموذج تحد:

- أنه شامل المصادر المعرفة، ولأنواع المعرفة، والعمليات المعرفة ومجالاتها .
- أنه منطقي، بحيث أنه هناك تعلماً وإنشاء المعرفة الجديدة (ابتكار)، حيث أن التعلم هو عملية تجعل المؤسسة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها وأقسامها وإنشاء المعرفة الجديدة هو القوة المحركة المتجددة للمؤسسة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.
- أنه تحفيزي بحيث يبدأ يتصاعد في الرصيد معرفي إلى التدفق معرفي وصولاً إلى المعرفة كميزة أي أنه ينعكس إيجابياً على الميزة التنافسية للشركة.

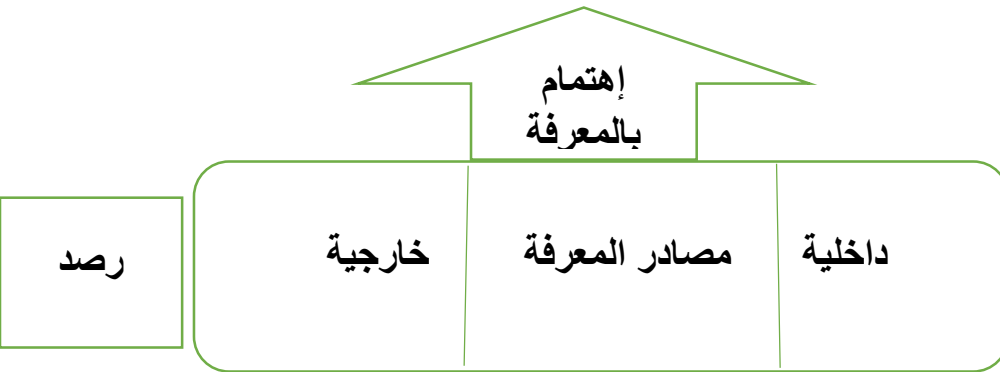
إن هذه المميزات والخصائص سابقة الذكر أوضحها الدكتور نجم عبود نجم في المخطط الشكلي التال

الشكل رقم 1-4 نموذج نجم عبود نجم

نموذج الرصيد / التحقق / الميزة







من خلال ملاحظة هذا الشكل يتضح أن هذا النموذج يشمل على مجموعة من المراحل والتي يمكن إبرازها كما يلي

**أولاً: مرحلة الاهتمام بالمعرفة:** في هذه المرحلة يكون اهتمام بكيفية تجسيد دور المعرفة والنظر في المصادر التي تحتاجها المؤسسة وهنا يكون الاهتمام بالرصيد المعرفي .

**ثانياً: وعي المعرفة** أي أن هناك قدرة على التمييز بين أنماط معرفة المؤسسة الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة في هذه المرحلة يكون الاهتمام بالتقييم الأولي من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية .

**ثالثاً: تحديد أصول المعرفة** في هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول تحديد ما مدى معرفة المؤسسة والنظر إليها كأصول معرفية، ويكون هنا الاهتمام أكثر بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات .

**رابعاً: تحقيق ميزة المعرفة** في هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المؤسسة وتعميمها وتقاسمها، وذلك بتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متحدد للمعرفة الجديدة التي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، إذ تتحول هنا المؤسسة من مرحلة التعلم إلى مرحلة الابتكار .

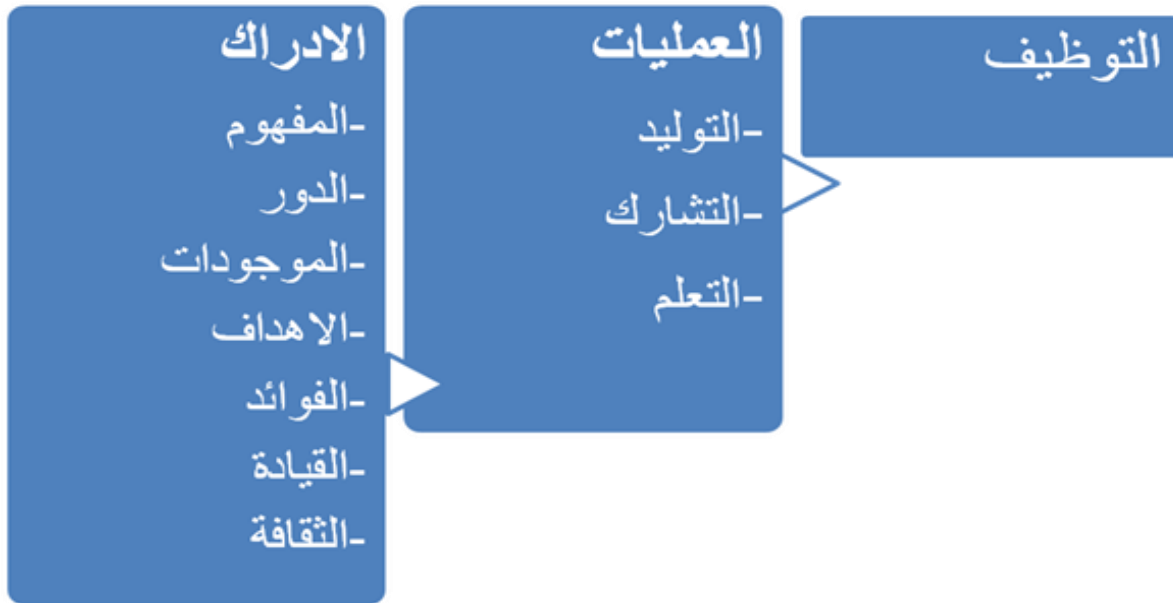
**خامساً: تعظيم رافعة واستدامة المعرفة** هنا إدارة المعرفة تبدأ بمرحلة النضوج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة فهي تقضي على الروتين الذي يعيق الأفراد ويحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار .

ومما سبق نستنتج أن الباحثين اختلفوا وتشابهوا في كثير من المجالات التي يستوجب إتباعها في إدارة معرفة المؤسسة وكذا النماذج والعناصر التي يتطلب إتباعها، فهذا دليل علي تشعب إدارة المعرفة، إن هذه الرؤية الشاملة لمختلف العناصر والمراحل المعتمدة لإدارة المعرفة تقودنا بالضرورة إلى البحث ودراسة العمليات والاستراتيجيات المتبعة في إدارة معارف المؤسسة . (بوركو عبد المالك ، صفحة 26)

رابعاً: نموذج الحجازي

عمل الحجازي على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاث متغيرات اساسية: مستقلة (الادراك) وسيطة (العمليات) تابعة (التوظيف) وحاول تطبيقها في البيئة الاردنية وذلك نتيجة اجراء تحليل اختبار الانحدار المتعدد حيث اتضح ان كل من التوليد والتشارك والتعلم كل على حدى يؤثر في توظيفها.

الشكل 1-5 نموذج حجازي لتوظيف ادارة المعرفة:



(هيثم علي الحجازي)

المبحث الثاني: الاداء المؤسسة

المطلب الأول: ماهية الاداء

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة وفي أي قطاع كانت على كفاءة أداء مواردها البشرية، والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية، وحتى تضمن المؤسسات هذا تقوم إدارة الموارد البشرية فيها بممارسة وظيفة مهمة ومعقدة في نفس الوقت من وظائفها، ألا وهي وظيفة تقييم أداء العاملين.

## مفهوم الاداء

دم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدمه نيكولاس (FW Nickols) والذي عرف الأداء (Performance) أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك

كما أشار توماس جلبرت (في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

-أما تعريف الأداء من الناحية الإدارية فقد ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية على أنه القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى لها إختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة.

-كما يعبر الأداء عن " السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، و بما يحقق أهداف المؤسسة وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين.

(مغريش عبد الكريم ، 2011/2012، صفحة 48)

## الفرع الأول: أقطاب الأداء

**القطب الأول:** يتعلق بالمتعامل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالمتعامل (الزبون) والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

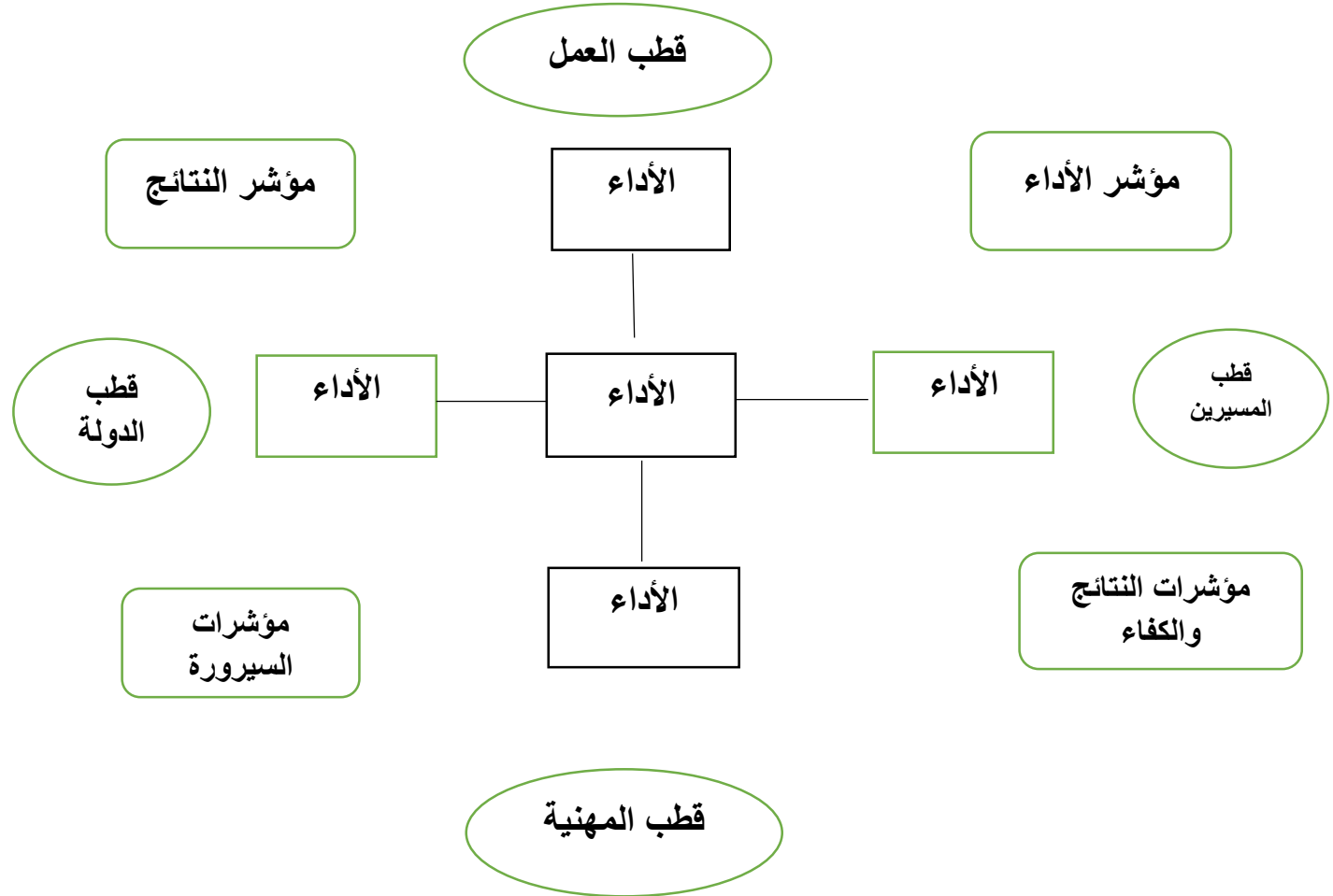
**القطب الثاني:** يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج جيدة بأفضل استخدام الموارد المنتجة.

**القطب الثالث:** ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف.

القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة للمساهمة في زيادة الدخل القومي ولكي نفهم أكثر ستوضح هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:

( زرنوح احمد ، صفحة 10 )

الشكل رقم 1-6 اقطاب الأداء



المصدر زرنوح احمد

الفرع الثاني: مكونات الاداء:

يتكون مفهوم الاداء من ثلاث مكونات رئيسية هي: الفعالية، الكفاءة، الانتاجية.

1- الفعالية: يرى الباحثون في علم التسيير ان مصطلح الفعالية هو اداء من ادوات مراقبة التسيير في

المؤسسة حيث تعتبر معيار يعكس درجه تحقيق الاهداف المسطرة.

نقصد بفعالية ماذا قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها:

$$Rm/Rp = \text{الفعالية}$$

Rm قيمة المخرجات الفعلية  
Rp قيمة المخرجات المتوقعة

-الكفاءة:

تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات ونشاطات ونشاط الكفو وهو نشاط الاقل تكلفة كما تعرف على انها استخدام الامثلة للموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.  
من خلال التعريفين يتضح لنا ان كفاءة تعني كيفية استخدام المؤسسة لمداخلاتها من موارد مقارنة بمخرجاتها ويمثل جوهر الكفاءة في تعظيم النتائج وتدنية التكاليف.

$$Rm/Mr = \text{الكفاءة}$$

Rm المخرجات  
Mr المدخلات

-الانتاجية: تعرف انها الاستخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لتباين مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الانتاج المختلفة.

(الهام يحياوي، ، 2007، صفحة 46)

التنافسية: يعرف المعهد الدولي لإدارة التنمية من خلال تقريره حول التنافسية العالمية في العالم التنافسية بأنها قدرة الدولة والمؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية.

ويُقصد بها كذلك قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تُقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة

يتضح إذن أن مفهوم التنافسية يشتمل على عدة أبعاد، كالقدرة على التصدير والاستخدام الكفاءة لعوامل الإنتاج وزيادة الإنتاجية، من هذا المنظور الاستراتيجي، الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية وريادة والتموقع

حاضراً ومستقبلاً، ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة اي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت.

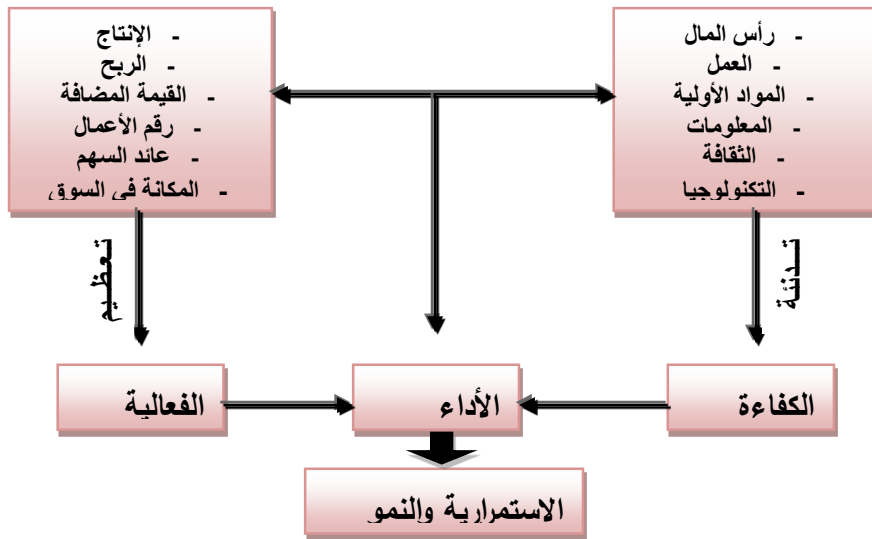
**المردودية:** يقصد بالمردودية قدرة المنظمة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية لكل منظمة تحتاج إلى الاستمرار والتكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغيّر دائم، إذ ترتبط مردودية المنظمة بتنافسياتها وحصتها في السوق وبتنافسية القطاع أيضاً.

إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المنظمة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها المنظمة.

ومن خلال عرض هذه المصطلحات، من الواضح أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل يتضمن التفوق والتميز على كل المستويات، بينما المصطلحات الأخرى القريبة منه فهي تخص جزء منه، فالمردودية تتضمن تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تسعى إلى التفوق في المجال التجاري، بينما الإنتاجية تتضمن التفوق في النشاط الإنتاجي، لذلك كانت المصطلحات التالية: (الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية) بمثابة أبعاد للأداء يجب توفرها حتى تحظى المنظمة بمستوى أداء متميز وشامل لكل وظائفها.

و يلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن البعدين الكمي كمية الأداء و الكيفي (جودة الأداء)، و من ثم تتوجه برامج تحسين وتطوير الأداء إلى التعامل مع البعدين، أي محاولة زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة. (ياسع ياسمين، 2011/2010، الصفحات 84-85)

الشكل رقم 1-7 الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر (عبد المالك بكورة ، صفحة 88)

## الفرع الثالث: انواع الاداء

بعد ان تطرقنا الى كل من مفهوم الاداء ومكوناته نقوم بتصنيفه وفق المعايير التالية:

### اولا: حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم اداء المؤسسة الى نوعين هما:

- **الاداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم اداء الوحدة اي انه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد وينتج اساسا من التوليفة التالية:
- **الاداء البشري:** هو الاداء افراد المؤسسة.
- **الاداء التقني:** يمثل في قدره المؤسسة لاستعمال استثماراتها بشكل فعال.
- **الاداء المالي:** يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المتاحة.
- **الاداء الخارجي:** هو اداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط خارجي للمؤسسة.

### ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الاداء داخل المؤسسة الى:

- **الاداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع العناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد جزء لوحده.
- **الاداء الجزئي:** على خلاف الاداء الكلي فان الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق اهداف بأقل تكاليف الممكنة.

### ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم لان هذا الاخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة اذن ينقسم الاداء في هذه الحالة حسب الوظائف الى ما يلي:

- ❖ **الاداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ اهدافها المالية بأقل تكاليف ممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيول اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة. (ابراهيم محمد ، 2007)
- ❖ **الاداء الوظيفة الانتاج:** يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مسيرتها والإنتاج منتجات بجوده عالية وتكاليف منخفضة.
- ❖ **الاداء الوظيفة:** الافراد من خلال مجموعة من المؤشرات المعايير يمكن ذكر منها مجموعة التالية:

عدد حوادث وإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل على ذلك الاداء الجيد.

التغيبية: يقصد بها فقدان المواظبة على العمل.

علاقة ارباب العمل والنقابات: يمكن تفسير هذا المعيار بعدد الاضرابات الحاصلة داخل المؤسسة وانعدام الاضراب يعكس جو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

❖ **الاداء وظيفة التموين:** يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على موارد بجودة عالية وفي وقت المحدد وبشروط دفع مرضيه والحصول على اجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق الاستغلال جيد لاماكن التخزين.

❖ **عائد الافراد**

❖ **اداء الوظيفة البحث والتطوير:** دراستها بدراسة المؤشر التالي

- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- نسبة سرعة التحويل الابتكارات الى المؤسسة.
- تنوع وقدرة المؤسسة على ارسال المنتجات الجديدة.

❖ **اداء وظيفة التسويق:** يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ اهدافها بأقل التكاليف ممكنة، هذا الاداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالوظيفة التسويق والتي نذكر منها:

- حصة السوق
- ارضاء العملاء
- مردودية كل منتج

**رابعا: حسب معيار الطبيعة:**

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة اهدافها الى اقتصادية اجتماعية تكنولوجية سياسية... الخ ويمكن تصنيف الاداء الى:

**الاداء الاقتصادي:** يعتبر المهمة السياسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الى بلوغها ويتمثل في فوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة (الانتاج القيمة المضافة رقم الاعمال المردودية...).

**الاداء الاجتماعي:** وفي بعض الحالات لا يتحقق الاداء الاقتصادي الى بتحقيق الاجتماعي.



**الإداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء التكنولوجي عندما تحدد أهدافا التكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال التكنولوجي معين.

**الإداء السياسي:** يتجسد في بلوغ أهدافها السياسية ويمكن المؤسسة ان تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل تحقيق أهدافها اخرى. (فلاح حسن الحسني و مؤيد عبد الرحمان ، 2005، صفحة 32)

### خصائص الإداء:

للأداء مجموعة من الخصائص تجعل آراء الباحثين تختلف وبالتالي صعوبة تحديد مفهومه، لذا ارتأينا إجمال هذه الخصائص في بعض أسطر هذا العنصر لعل ذلك يوضح أكثر معناه.

#### -الأداء مسألة إدراك:

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما الفرد العامل فقد يعني له الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة. وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

#### -الأداء بمفهوم متطور عبر الزمن:

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها، سواءً كانت الداخلية منها أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية للمنظمة، تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف، إذ أن توليفات العوامل البشرية التقنية المالية والتنظيمية التي تجعل الأداء مرتفعاً، تختلف من موقف لآخر، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

#### -الأداء بمفهوم شامل:

الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي و الاجتماعي، بحيث التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال احترام الهيكلية الرسمية، و الحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح، بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق، الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات و بالتالي تحقيق الفعالية، إلى جانب مرونة الهيكلية و القدرة على التكيف مع قيود المحيط، كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة، قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك . لذا المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، فعلى القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية.

## -الأداء بمفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها المكملة بعضها البعض، ومنها المتناقضة، وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلاً عند السعي وراء تحقيق هدف تدفئة تكاليف الإنتاج والعمل في نفس الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار.

## الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب على القادة الإدارة بين إعادة النظر هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

## الفرع الثاني: تصنيفات الاداء

**تصنيفات الأداء:** يرتبط تصنيف الاداء بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة. وبناء على الوظائف معروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

**أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

**أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات (Terry,1985)

**أداء وظيفة الأفراد:** يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها هذا الأداء الذي يجب أن يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا في حالة القيام باختيار الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

**أداء وظيفة التموين:** يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

**أداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.

التنوع في المنتجات.

درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

**أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوى العملاء، مقدار المردودات من المبيعات) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج

في هذه الوظيفة تتحدد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقاً، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين العملاء الموردين وأخيراً الدولة فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجل التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على فترات تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية . (قصابي الياس، ، صفحة 384)

### الفرع الثالث: العوامل المؤثر في الأداء

تتأثر الكثير من المنظمات حول العالم بعدد من العوامل والتي تنعكس على مستويات ادائها وبالتالي مستوى نجاحها سواء كان توجهها للأسواق الداخلية او العالمية. هنا سنتكلم عن بعض من هذه العوامل بشكل مختصر والتي لها تأثير على معظم المنظمات.

#### أولاً: العوامل الخارجية

**الوضع الاقتصادي:** ونتحدث هنا عن الوضع الاقتصادي ومدى استقراره سواء على المستوى الوطني او العالمي، فيصعب على كثير من المنشآت الوصول الى ذروة ادائها وقوتها في حال وجود تغيرات في الاقتصاد سواء المحلي او الدولي بشكل غير ايجابي، فوجود الازمات الاقتصادية ينعكس بشكل عام على اداء الاسواق ويتسبب بطرق مختلفة بانخفاض الانتاجية مما يجبر الكثير من المنشآت التعامل مع هذا الانخفاض والتذبذب في الاسواق الى توفير التكاليف بشكل كبير وبعده طرق وربما يكون التوجه الى تخفيض عدد العاملين من اجل الصمود والبقاء قدر الامكان هو الحل المتوفر لهم.

**المنافسين:** يعتبر زيادة عدد المنافسين للمنشأة احدى التهديدات خارجية والتي لا يمكن التقليل منها بأي حال من الاحوال، حيث انها تدفع الكثير من المنشآت الى زيادة الانفاق من اجل الاحتفاظ بالعاملين الكفاء لديها ومنع تسربهم للمنافسين. وهنا يجدر الذكر ان الممارسات عالية الأداء والتي تكلمنا عنها سابقاً مثل المكافآت المرنة والعلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين تساعد على تقليل او تفادي هذا النوع من التهديدات.

#### ثانياً: العوامل الداخلي

نبدأ هنا بالعامل الاول والمهم وهو:

الاسلوب الإداري المتبع: حيث انه مع تزايد المنافسة في الاسواق لا يساعد الاسلوب الاداري القديم على التنافس مع المنظمات الحديثة الأخرى، ويأتي هنا أسلوب الإدارة الأفقية الحديث كأحد أفضل حلول لرفع الاداء، حيث تتقاسم جميع المستويات المسؤوليات ضمن أدوارها الوظيفية والمحددة لها مع اعطائها الصلاحيات اللازمة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

**الأداء الفردي والجماعي:** من العوامل الداخلية الأخرى التي قد تؤثر سلباً على تنافسية المنشأة، فكل فرد لديه بعض الاحتياجات التي يجب أن تعرفها وتقدرها الادارة مثل الأجر المناسب لنوع الوظيفة ومستواها، والتدريب والمكافأة والمزايا الأخرى التي ستشجع الموظفين على القيام بعملهم بشكل جيد للغاية وأكثر كفاءة، اما فيما يتعلق بالعمل الجماعي فإن اداء الفريق يتأثر دائماً بعدد اعضائه ونوعيتهم، حيث ان اختيار العدد الغير صحيح لأداء المهمة قد يزيد الصراع او حالة عدم الانسجام داخل الفريق مما يؤثر سلباً على النتائج، كما أن تنوع أعضاء الفريق ووجود المعايير الصحيحة لاختيارهم مهم للغاية لضمان عمل الفريق بشكل جيد، وكذلك لإيجاد فرق عمل متنوعة الخبرات والمعرفة مما يضيف قيمة اعلى لفريق العمل وبالتالي نتائج افضل.

**سياسات واجراءات العمل:** إذا لم تكن تراجع وتحدث فقد تكون سبباً لضعف الاداء العام للمنظمة كما انها ستكون من المسببات لضياع مجهودات فرق العمل وعدم الوصول الى النتائج المطلوبة. يجب أن تتماشى السياسات والممارسات مع استراتيجية المنشأة، لذا لا بد من مراجعة المتطلبات تنظيمية وتحديث تلك السياسات والاجراءات بشكل دائم. (Fawzi Alshehri، صفحة 66)

### المطلب الثاني: تقييم الأداء المؤسسة

#### مفهوم الأداء المؤسسة:

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الأبعاد التالية:

-أداء الأفراد داخل كل أداره وقسم.

-أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمنظمة.

-أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما. فأداء الأفراد في المنظمة يقاس بمجموعة معينة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً للتأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة، ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة من المعايير في ضوء تماشيها مع سياسة المنظمة. ونظراً لوجود عوامل أخرى تخرج عن نطاق إدارة المنظمة يجب قياس الأداء المؤسسي في ضوء التأثيرات الخارجية والداخلية.

وتقييم الأداء المؤسسي هو جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة".

ونظر أحد الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على إنها جزء من عملية الرقابة، فقد عرفها على النحو التالي:

الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي تصل إلى هدف محدد، وإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافها أو تأكيد مساراتها الفعلية إذا كانت تتجه فعلاً إلى الإنجازات المرغوبة، أي إن العملية الرقابية الشاملة بما فيها تقييم الأداء تختص أساساً بوظيفتين الأولى محاولة رفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة للأهداف ومنعها من الانحراف والثانية تصحيح مسارات الأنشطة وهذا هو تقييم الأداء". (محمود عبد الفتاح الرضوان، صفحة 10)

يعرف الأداء بأنه إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة. ركزت العديد من الدراسات على مفاهيم الأداء وتقييمه وتناول معظمها الأداء من منظور الأمور الداخلية لكن هذا التقييم لا يركز الاهتمام على نمو الموجودات ولا الابتكار ولا التعلم وإنما يركز على الأهداف قصيرة الأمد أو الآنية.

إن الأداء المؤسسية يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشتمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية والنظم. (عبد الستار العلي و اخرون، صفحة 327)

أ/ تقييم الأداء المؤسسة:

### مراحل طرق تقييم الاداء

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظراً لاختلاف مستويات الأداء، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد مثلاً تختلف في بعض مراحلها وخطواتها عن عملية تقييم الأداء على المستوى الكلي، غير أنه بشكل عام يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض تشمل جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم قياس الاداء الفعلي مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الاداء المستهدفة ودراسة الانحرافات وإصدار الحكم.

### جمع المعلومات والبيانات اللازمة

تعد المعلومات مورداً من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة وبالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة وفي الوقت المناسب لذلك تتطلب

عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات، البيانات والتقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي:

**الملاحظة الشخصية:** تعد الملاحظة الشخصية منهجاً يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة وملاحظة ما يجري فيها، وتعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلاً عن الوقت الكثير الذي تحتاجه الطريقة.

**التقارير الشفوية:** وتتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومروؤسيه أين يتم مناقشة الخطط والإنجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل والانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات.

**التقارير الكتابية:** تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات وبيانات كاملة ودقيقة تشكل سجلاً دائماً يمكن المؤسسة من قياس وتقييم أدائها بشكل موضوعي أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي والبعض الآخر إحصائي، ومن زاوية أخرى بعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة، والبعض الآخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة وكمثال عن ذلك نجد الميزانية جدول حسابات النتائج، كمية المبيعات، معدل الانتاجية.

وتجدر الإشارة الى ان كل من الملاحظة الشخصية والتقارير الشفوية والتقارير الكتابية مصادر للمعلومات مكمل بعضها البعض في اجراء عملية التقييم والرقابة.

### قياس الأداء الفعلي:

وهي المرحلة الثانية من عملية التقييم، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة وذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف ويتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى ودرجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة والمجالات الوظيفية بالمؤسسة، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم.

### مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية والمتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف، ويتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم، وبناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة. كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة وعلى ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء.

## تحديد الانحرافات و إجراء العمليات التصحيحية

ويتم ضمن هذه المرحلة تحديد وتفسير أسباب التباين والاختلاف بين نتائج الإنجاز الفعلي والمتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها أو انحرافها عن المسار المحدد في الخطة، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات، وهنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل وما إذا كانت داخلية أو خارجية، وتشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج والأهداف قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة والتي لا يمكن لها أن تتحكم فيها. ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر ما يلي:

-عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية.

-وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ وفي الاستراتيجية.

-وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.

-عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف.

-عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة.

في الأخير وبعد تحديد ومعرفة أسباب ومكان الخلل، تقوم المؤسسة بمعالجته وتعديله مع ضمان عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة أخرى. (ريغة احمد الصغير، 2013-2014، صفحة 32)

### ب/ معايير تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء في المؤسسة يسمح بوضع معايير للأداء في مختلف مستوياتها، وعليه معيار الأداء هو: معطية تحدد الكمية التي تقيس الفعالية والكفاءة لكل أو جزء من عملية أو نظام، بالنسبة لمخطط أو هدف محدد ومقبول في إطار الاستراتيجية المؤسسة، فالمعيار يتجاوز مفهوم الرقم، هو وسيلة التي تضمن سلسلة من المعلومات التي تغطي المظاهر الآتية:

- تقييم الأداء.
- يساعد في القيادة.
- المراقبة حيث أن المعايير هي غالبا وسائل لوحدة تنظيمية تعرض على الوحدات التنظيمية الأعلى.
- الاتصال.

وعليه فإن وضع المعايير عملية ليست سهلة وخاصة عندما يتوفر أمام المؤسسة عدد من البدائل والتي عليها أن تختار الأنسب من بينها، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين بشأن المعايير التي يجب توفرها عند تقييم أداء إلا أنه يوجد اتفاق على ضرورة توفر أربع خصائص أو شريط معينة يجب أن تتصف، بها معايير الاداء:

**الثبات:** بمعنى الحصول على نتائج مماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار، أي أن ثبات المعيار يتضمن جانبيين هما الاستقرار والتوافق، فالاستقرار يعني أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينبغي عنها نفس النتائج أو نتائج متساوية، أما التوافق فيقصد به أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة تؤدي إلى نتائج متقاربة.

**المصدقية:** بمعنى أن يقيس المعيار الأشياء التي صمم من أجلها، حيث أن الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالكفاءة والفعالية المطلوبة للأداء.

**العملية:** بمعنى أن يكون المعيار سهل في التطبيق، وأن يكون مقبولاً وواضحاً وهذا ما يعكس حقيقة الأداء الفعلي للمؤسسة.

**التمييز:** ويقصد به مدى قدرة المعيار على التعرف بين المستويات المختلفة للأداء، حيث تبرز أهمية وضرورة أن يتضمن المعيار قدرًا مناسباً من التمييز في الحالات التي تكون كفاءات الوحدات والأقسام متقاربة.

إن المعايير تعكس الأهداف، فهي التي تقرر وتحدد ما يجب إنجازه، وقد تأخذ شكلاً زمنياً أو مادياً أو مالياً أو أرقاماً قياسية، بحيث يجب أن تكون ثابتة نوعاً ما وفي نفس الوقت يجب أن تتمتع بدرجة مناسبة من المرونة، مع القبول بانحرافات معقولة حتى يمكن لها أن تعبر بوضوح عن الأهداف، وما عملية وضع المعايير إلا المرحلة الأولى من مراحل التقييم، وإن منبع هذه المعايير يكمن في خطط المؤسسة واستراتيجيتها وأهدافها.

ويجب أن نشير أن معايير الأداء الأكثر استعمالاً هي: التنافسية، الاقتصادية، الانتاجية، التجديد، النوعية، المردودية، الكفاءة، السرعة، الفعالية، التفاعل المرونة، النمو، ويمكن أن نحصر بعضها في الجدول التالي:

الجدول 1-1 معايير الأداء

المجال	المعيار
النمو	<p>_ نمو السوق</p> <p>_ نسبة نمو النشاطات</p> <p>_ حصة السوقية</p>
التجديد	<p>- الاجل المتوسط لوضع منتج جديد في الاعمال السوق.</p> <p>- نسبة المنتج الجديد في رقم الاعمال.</p>



قيمة - الزبون	- مؤشر رضا الزبون. - نسبة الوفاء. - تنافسية الثمن.
النوعية	- مؤشر النوعية. - الضمان.
التسيير	- دوران الافراد. - مصاريف التدريب على لاجرة.
البيئة	- نسبة العوارض و معدل الحوادث

المصدر (حبيلي حياة صفحة 39)

#### اخطاء تقييم الأداء:

هناك مجموعة من الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء يمكن حصرها فيما يلي:

**خطأ التعميم:** وهو يعني تأثر المقيم بخاصية واحدة من الخصائص التي يتوفر عليها الفرد الذي يُقيم أدائه، ويحكم على أساسها في تقييمه، ويكون هذا الحكم إيجابياً إذا كانت هذه الخاصية إيجابية، وسلبياً إذا كانت سلبية، وذلك دون مراعاة الخصائص الأخرى للفرد.

**التحيز:** حيث يميل المقيم إلى بعض الأشخاص موضوع التقييم، وقد يكون ذلك بوعي أو بدون وعي منه.

**تضخم التقدير:** العنصر الآخر الذي يحد من فاعلية التقييم هو تضخم التقديرات، فكثيراً ما يميل المقيم إلى التضخم في تقديرات الجوانب التي يقيّمها.

**النزعة المركزية:** يميل كثير من المقيمين إلى الوسط في تقييم الأداء، وهكذا يضعون الغالبية المطلقة للعمال في الوسط بينما يُهملون الأداء الممتاز أو الضعيف للآخرين.

ومن أجل الحد أو تفادي هذه الأخطاء، على المنظمة إجراء عملية تقييم الأداء عدة مرات في السنة وذلك بالاستعانة بعدة طرق للتقييم وذلك بالاعتماد على أكثر من شخص لتنفيذ هذه الطرق . (علاء جراد، 2018)

**أهمية واهداف عملية تقييم الأداء:**

**اهمية عملية تقييم الأداء:**

تستفيد المؤسسة لا شك من توافر معلومات كافية عن أداء العمال في إتخاذ القرارات والتأكد من مدى ملائمتها، كما يستفيد الأفراد العاملون موضوع التقييم من ناحيتين هما معرفة مستوى أدائهم من خلال تغذية مرتدة والحيلولة دون تجاهل المجهودات التي يبذلونها والنظر إليهم جميعا بنظرة واحدة.

### \* المساعدة على اتخاذ القرارات:

من يجب ترقيته؟ من يجب فصله أو إعادة وضعه في مكان آخر؟ من يجب نقله؟ ما هو الراتب الذي يدفع للفرد؟ ما اسم الوظيفة الملائمة في تسلسل الأسماء؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها يتم من خلال اتخاذ قرارات إدارية يومية في المؤسسات، وللوصول إلى نتائج معبرة يجب أن تبنى هذه القرارات على أساس تقييم منظم مستمر موضوعي لأداء العمال والموظفين.

### \* توفير التوثيق :

توفر سجلات تقييم الأداء في المؤسسة توثيقا مهما يشكل خلفية أساسية للقرارات والتصرفات الإدارية، كما تمثل مصدرا لتقديم التوصيات للإدارة، والمعلوم كذلك أن القرارات الإدارية في كثير من الأحيان تخضع إلى مراجعة طرف ثالث من الخارج، ومن هنا يجب على إدارة المؤسسة لتبرير القرارات المتخذة أن تقدم الأدلة الكافية على أن هذه القرارات اتخذت على أساس سليم يستند على تقييم موضوعي للأداء.

### \* إمداد العمال بتصحيح ارتجاعي عن الأداء: Feed Back

طبيعيا أن يتطلع العمال عادة إلى معرفة مستوى فعالية أدائهم لوظائفهم مقارنة مع ما هو متوقع منهم واستجابة لذلك توفر طريقة أو وسيلة التقييم الأداء معلومات موضوعية حول أداء العمال.

إن إطلاع العمال على مدى تقدمهم في العمل مقارنة مع التوقعات يعطيهم فرصة لتحسين أدائهم في المستقبل والتعرف على نواحي السلوك غير الملائمة والتي تقلل من كفاءتهم من وجهة نظر الإدارة وبالتالي العمل على تجنبها.

يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العمال على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور العامل بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية ويشكل حافزا أساسيا لتحسين مستوى أدائه.

-يعتبر مؤشرا هاما للقيام بدراسات ميدانية حول أوضاع العمال وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.

-تبين للإدارة فيما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب الحاجيات الأفراد وتطلعاتهم، أم أن هناك خلل وقصور في منظومة الحوافز.

## اهداف عملية تقييم الأداء:

تتبع أهمية قياس أداء العنصر البشري من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقه قياس الأداء والتي يمكننا ذكرها كما يلي:

أ/ **الترقية والنقل**: يكشف قياس الأداء عن قدرات الأفراد، ومن ثم إمكانية ترقيتهم إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى وظائف أخرى تتناسب ومقدرتهم.

ب/ **تقييم المشرفين والمدربين**: يساعد قياس الأداء في تحديد فعالية المشرفين والمدربين ومدى مقدرتهم في تطوير فريق العمل الذي يقع تحت نطاق إشرافهم وتوجيهاتهم.

ج/ **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور**: يساهم قياس الأداء في اقتراح المكملات المالية المناسبة للأفراد، فعلى ضوء المعلومات والمعطيات التي يوفرها نظام تقييم الأداء في المؤسسة يمكن إجراء تعديلات على الرواتب والأجور زيادة أو نقصاناً، كما يمكن وضع نظام حوافز معين لهم. (أستاذ عبد الله بلوناس ، صفحة 151)

## المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء المؤسسة

### الفرع الأول: طرق تقييم الأداء المؤسسة

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

### ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: **طرق المقارنة** وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

#### ○ طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنةً بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها، ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين، واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم، وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم، وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين، وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

#### ○ طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنةً بالأسوأ أداء، حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة.

ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط.

#### ○ طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط، إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

## ○ طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و15% عند الطرفين (اليمن واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائمه نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط، ألا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

## ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

## طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحياناً مقيدة بعناصر أو حدود معينه منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين، ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض، وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

## ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس:

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

## ➤ طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقويم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة تطبيقها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف، ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقويم. إلا أنه قد يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقويم حيث تعتمد عملية التقويم بشكل كبير على وجهة نظر القائم بعملية التقويم، وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقويم، وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع، ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف.

## ➤ طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجمل (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقويم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقويم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف، وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته، وتساهم في تحقيق العدالة في التقويم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها، وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.

أما في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح، وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

### ➤ طريقة الاختيار الإيجابي:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمل التي تصف مستوى أداء العمل، وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقييم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان.

وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ، وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة، وكذلك تساعد هذه الطريقة في تغلب على النزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

ولكن يعاب على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للجمل، وتجاهل النواحي التطويرية للموظف، وإيضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

### ➤ طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف، وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية، وعند حلول فترة التقييم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف، وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقييم.

ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف، وتذمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة، وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حدٍ سواء، وأيضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

#### رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم، حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء، ومنها ما يلي:

#### طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة، وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين، وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف لإنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف، ومن مميزات أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز. (قياس و تقييم الأداء الوظيفي، صفحة 3)

#### الفرع الثاني: مستويات تقييم الأداء المؤسسة

توجد عدة تقسيمات لتقييم الأداء تختلف تبعاً للاتجاهات والرؤى التي من خلالها تطرق المفكرين للأداء ويمكن تصنيف الأداء إلى ثلاث مستويات وهي

#### -تقييم الأداء على مستوى الكلي للمؤسسة:

إن من أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات لتالية:

**الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت محدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العمال والعملاء.



**الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون المبيعات لكل عامل، استغلال العمالة المهنية ... الخ

**تقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية المشروعات .... الخ

### -تقييم أداء الأنشطة الرئيسية:

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء، أداء الوظائف الرئيسية في المؤسسة، والتي تتمثل في أربعة وظائف رئيسية هي: الإنتاج، التمويل، التسويق، والموارد البشرية.

**أولاً: تقييم الأداء الإنتاجي:** يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى. من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع من المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

ويمكن تبيان أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على مدى فعالية أداء الإنتاج في الجدول الآتي :

### الجدول 1-2 مؤشرات التقييم الأداء

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخام	-نسبة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات. -نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة. -متوسط فترة التخزين. -نسبة الإسراف في الخدمات.
جودة المنتجات	-نسبة المرفوضة لعدم مطابقة الوصفات إلى إجمالي الإنتاج. - نسبة الوقت المستخدم في التفنيش والفحص إلى وقت الإنتاج. -نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج.
الطاقة إنتاجية	- نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة. -نسبة الطاقة العاملة إلى الطاقة الكلية في المؤسسة.
الكفاية الإنتاجية	-معدل الإنتاج لعدد ساعات العمل. - معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر.

<p>- نسبة الطلبات التي تم تنفيذها في الموعد المحدد.</p>	
<p>- نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف المؤسسة. - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة. - نسبة الأجر إلى تكلفة الوحدة المنتجة.</p>	<p><b>التكاليف</b></p>

**ب) تقييم الأداء التمويلي:**

يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي:

**مؤشرات سوق المال:** وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم ... الخ

**مقاييس الربحية:** وتشمل العائد على الأصول، العائد على حق الملكية ... الخ

**مقاييس الخطر التكلفة الأموال والنمو:** وتشمل الرفع المالي، تكلفة رأس مال المؤسسة

**ج) تقييم الأداء التسويقي:**

تمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها

معدل نمو المبيعات.

الحصة السوقية كفاءة.

منافذ التوزيع.

حساسية السعر.

(عمر بلخير جواد، 2014-2015، صفحة 174)

## المبحث الثالث: تحسين الاداء

## المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء

## أولاً: نشأة وتطور تحسين الأداء

ترجع بداية الاهتمام العلمي في جهود تحسين الأداء إلى فردريك تايلور) الذي دعا من خلال نظرية الإدارة العلمية إلى ضرورة التخلي عن الأساليب التقليدية في أداء الأعمال والتحول إلى الأساليب العلمية والمنظمة القياس وإدارة الأداء، والاهتمام بالاختيار العلمي للأفراد وتنمية مهاراتهم، مع التأكيد على أهمية التحديث الدقيق للمسؤوليات كل من العاملين والإدارة، ومن ثم يمكن القول بأن دراسة تايلور قد افترضت أن قياس المهام التي يقوم بها العاملون يساهم في توفير المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء، وأن الاهتمام باختيار الفرد ووضعه في المكان المناسب والتحديد الدقيق يساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية ومع بداية العشرينات من القرن العشرين ظهرت بعض الكتابات التي تدعو إلى أهمية إصلاح الموازنات العامة ، باعتبارها مدخل إلى تحسين أداء الأجهزة الحكومية وتحقيق الكفاءة الإدارية.

أكدت هذه الكتابات على أهمية الأداء للمنظمات العامة، وترشيد استخدام الموارد المتاحة لها، باعتبارها من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها تقييم أداء هذه المنظمات، ولكن يؤخذ على هذه الكتابات عدم اهتمامها بالمؤشرات، ومن ثم يمكن القول بأن هذه الفترة قد شهدت زيادة الاهتمام بكفاءة المنظمات العامة. (محمد معمرى ، 2022، صفحة 39)

## ثانياً: مفهوم تحسين الأداء:

يعتبر تحسين الأداء من المفاهيم الشائعة على مستوى المؤسسات على اختلافها في كافة نشاطاتها منها:

تحسين الأداء يعني: قياس المخرجات الخاصة بعملية ما أو إجراء معين، ثم تعديل العملية أو الإجراء لزيادة مستوى المخرجات والنتائج من خلال: زيادة الفاعلية، زيادة الكفاءة، كما يمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد، الأقسام، المؤسسات، أو فرق العمل.

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: "الجودة، والإنتاجية، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل " إدارة التحسين الشامل".

ويمكن تعريف تحسين الأداء على انه الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمؤسسة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها .

وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي/خارجي).
- إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين .
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء. (مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية، 2008، صفحة 59)

### ثلاثاً: دوافع تحسين الأداء

من بين العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر:

**دوافع التحسين المستمر:** يرتكز هذا العامل على معدلات التغير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.

**معدلات التغير السريعة:** تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

**الحفاظ على المكانة:** تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛

**الاهتمام بالجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛

**المنافسة:** تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية؛

### المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين والكتاب بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوم بعد يوم، ومن أهم التعاريف نذكر:

- تعريف البنك الدولي: هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد.

- أما الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية، تعرفها على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تنطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الاجتماعية والهادفة إلى تحسين من أداء المؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجية محافظة على البيئة؛
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضاً في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلاً من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛

الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا يتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة. (شطار نبيلة ولبرش صارة، صفحة 10)

### المطلب الثاني: خطوات تحسين الأداء

#### خطوات تحسين أداء:

**الخطوة الأولى: تحليل الأداء:** يتم تحليل الأداء باختيار أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

**الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات:** يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو اربط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء.

**الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباتها، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه ، وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على الفائدة المرجوة ، وأيضاً تقييم المنظمة ونجاحها ويقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء والتي تقاس بمدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المنظمة ، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة ، لذا يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء أخذة بعين الاعتبار اختبار أو مراجعة أهداف المنظمة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

**الخطوة الرابعة: التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة ووضعها حيز التنفيذ، يتم تصميم نظاماً للمتابعة، ومحاولة تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية والاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

**الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء:** يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، لتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي والمرغوب، وبذلك نكون حصلنا على معلومات من خلال التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى من جديد.

(محمد معمرى ، صفحة 39)

### الفرع الثالث: إجراءات تحسين الأداء

يعتبر تحسين أداء الأفراد من أهم مخرجات تقييم وإدارة الأداء حيث أصبح نجاح المؤسسة محكوم بقدرات موظفيها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والإنتاجية بطريقة تقنية ومنظمة أصبح حاجة ضرورية، وضماناً لمنافسة قوية في عالم متغير ومتقلب.

ويتم عملة تحسين الأداء بإتباع الخطوات التالية:

**تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما و أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي

تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبيًا أو إيجابًا كتنوع المواد المستخدمة، وتنوع الإشراف، وتنوع التدريب وظروف العمل ... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب انخفاض أداء.

**تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

**الاتصالات مباشرة** : إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

**تحسين الموظف**: وهو أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائمًا بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

\_ التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

\_ التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها يؤدونها بشكل ممتاز.

\_ الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبطًا ومنسجمًا مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

**تحسين الوظيفة**: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصًا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحلي للعوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل

سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على أداء العاملين فيها، بدء بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

ويمكن تقديم نصائح في تحسين انظمة تقييم الأداء منها:

✚ يجب تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم والمقيم أداؤه، وأن يتم هذا التحديد من خلال نتائج تحليل وتوصيف الوظائف الذي يبين الجوانب الأساسية في أداء الأعمال.

✚ يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأداء وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.

✚ يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.

✚ يجب أن تأخذ المعايير أوزاناً نسبية مختلفة، استناداً إلى علاقتها بالأداء.

✚ يفضل استخدام عدة نماذج أو ربما طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.

✚ يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل، والتشدد والتوسط و التحيز).

✚ كما يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات عملية التقييم، وتدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح . (غضبان ليلي ، صفحة 64)

**المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء المؤسسة**

**بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة:**

من أشهر أساليب قياس أداء المؤسسة تذكر بطاقة الأداء المتوازن (نوترون وكايلانا 1996) فهي توضح جيداً ما تغطيه من تقييم الآثار المباشرة لتسيير المعرفة على الأداء الشامل للمؤسسة.

**أولاً: بطاقة الأداء المتوازن طريقة حديثة لتسيير المعرفة وتحسين الأداء**

تم وضع بطاقة الأداء المتوازن في عام 1996 مباشرة بعد دراسة أجرتها مدرسة هارفارد للأعمال أطلقت مع الشركات الكبيرة تستعمل هذه الطريقة غالباً كطريقة لقيادة تسيير المعرفة بالمؤسسة فحسب (Kaplan Norton) ( أثناء قياس مستوى الأداء يفضل استخدام مقاييس مركبة لأنها تكون أكثر دقة وموضوعية من المقاييس الفردية فهي التي تعرف بمقدار تحقيق عدة اهداف .

يحدد (Kaplan & Norton) مكونات هذا النموذج بأربعة محاور هي:

- **المحور المالي:** ويعكس الأهداف المالية مثل العائد والربحية.



- محور العمليات الداخلية، ويعكس أداء النشاطات التشغيلية والقدرة في السيطرة عليها
  - محور الزبائن: ويعكس حاجات الزبائن ورغباتهم وقدرة المنظمة على تحقيق رضاهم.
  - محور التعلم والنمو: ويعكس مدى قدرة المنظمة على إحداث تنمية في القدرات الفكرية للعاملين ومستوى مهاراتهم، وإحداث التطوير في هياكلها وثقافتها، أي بعبارة أخرى القدرة على إحداث الإبداع المنظمة.
- تعكس هذه المحاور الأربعة عند كابلان ونورتون مستوى أداء المنظمة وهو النموذج الذي اعتمدنا عليه في هذه الدراسة كمنطلق لتحديد العلاقات بين إدارة المعرفة والأداء الشمولية واحتوائه على مجموعة من المقاييس والأهداف التي تشير إلى مستوى الأداء المنظمي.

نستخلص مما سبق أن بطاقة الأداء المتوازن تعكس رسالة المنظمة واستراتيجيتها مستخدمة مجموعة من مؤشرات الأداء للإدارة الاستراتيجية والقياس، حيث يركز النموذج على الأهداف المالية، وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي. إن بطاقة الأداء المتوازن تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعلم والنمو، كما تسعى إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية ( objective ) والمقاييس الذاتي الاجتهادية للأداء.

#### أثر ادارة المعرفة على أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء بأبعاده المختلفة كالبعد المالي والأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء الشامل للمؤسسة والجدير بالذكر أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة التأثير على المنظمات من خلال المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

#### \_أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسة:

لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق أهدافها إلا من خلال امتلاكها القدرة على تحديد مواردها غير الملموسة. خاصة المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري وتعلمها. طريقة تحويلها إلى أرباح، لذا يجب على المنظمة البحث في ثرواتها المعرفية، وإبداعات مواردها البشرية من أجل استثمارها في تحقيق قيمة مالية تتمثل في:

- الزيادة في الأرباح مما يمكنها من توفير السيولة اللازمة لتغطية احتياجاتها.
- زيادة الحصة السوقية من خلال دخولها أسواق جديدة من أجل تسويق منتجاتها وخدماتها
- وتلعب إدارة المعرفة دورا بارزا في تحسين العلاقة مع الزبائن، وذلك باستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن التي تعمل على تلبية مختلفة حاجياتهم. سرعة التسليم والاستجابة للطلبات. بالإضافة الى الاهتمام بالجودة العالية ومطابقة المعايير الدولية فيما يخص الجودة للمنتج. ويقوم بعمل هذه الإدارة مجموعة من الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية التي تساعدهم في أداء مهامهم.

وفي الأخير يمكننا القول أن الإدارة المعرفة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة المالية من خلال عملية تخفيض التكاليف، وبالتالي زيادة الأرباح.

### أثر إدارة المعرفة على تعلم ونمو العاملين:

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المؤسسة بطرق مختلفة:

**الأولى:** تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة ويسمح مثل هذا التعلم (Learning) للمؤسسة في النمو باضطراد وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا.

**الثانية:** تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم وعلى حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجه نشاطات المؤسسة في عالم الأعمال.

### أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:

تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تسجيل المعرفة Externalization ودمج المعرفة Internalization وجعلهم متفاعلين إجتماعيا. Socialization ومتشاركين في التطبيقات حيث تتمثل تجسيد المعرفة في جعلها متاحة للجميع على أنها عملية تحويل Externalization دمج المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة المصرح بها أما المعرفة Internalization فهو تحويل المعرفة الواضحة المصرح بها إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها هذا مع العلم بأنها تعمل على مساعدة الأفراد على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة Socialization فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية. وخير مثال على ذلك طريقة جماعة الممارسة Les حيث تعني هذه الطريقة communautés de pratique تأسيس المعرفة الضمنية من خلال الأفراد بواسطة الفعاليات المشتركة ما بينهم بدلا من كتابة التعليمات.

### أثر إدارة المعرفة على مواجعة العاملين:

في الوقت الذي تساعد فيه عملية إدارة المعرفة في المؤسسة على تشجيع العاملين على التعلم المستمر الواحد من الآخر فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة، مما يجعل العاملون حذرين من التغييرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلا. فإنهم سوف لن يتفاجؤوا من حدوث هذه التغييرات فالحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة لا

يجعل العاملين فقط متأهبين للاستجابة إلى أية تغيرات جذرية قد تحدث وإنما أيضا تجعلهم أكثر قبولا لتلك التغيرات وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموازنة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة.

### أثر إدارة المعرفة على العمليات في المؤسسة:

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل: التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة جميع هذه الأبعاد يمكن حصرها في ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

#### - فعالية العمليات:

إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها من خلال مساعدتها في أداء وتنفيذ العمليات بالطريقة المناسبة والملائمة، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في المراقبة الأحداث الخارجية.

#### - كفاءة العمليات:

تتمكن إدارة المعرفة بصورة فاعلة لمؤسسة من ان تكون منتجة أكثر وكفؤة من خلال:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والاستفادة من هذه المعرفة في مواجهة تحديات السوق.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بأداء العمليات وتنفيذها.
- الابتكار في العمليات فبمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة. وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني Brainstorming وبالتالي عملية الابتكار.

### أثر إدارة المعرفة على الأداء الشامل:

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير أيضا على أداء الشامل او استراتيجي للمؤسسة في اتجاهين هما:

#### -الآثار المباشر على الأداء الشامل:

حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي زيادة العوائد والأرباح. وأيضا عندما توأم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال في المؤسسة، ومثال على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء الشامل للمؤسسة تلك النتائج العلاقة مع الفوائد والكلف والتي ترتبط مع رؤية المنظمة و استراتيجيتها.

#### -الآثار غير المباشر على الأداء العاملين:

تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة برؤية المنظمة واستراتيجيتها، أو مع العوائد والكلف. استعراض القيادة الواعية التي بدورها تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون للمؤسسة . ( لراس شفيقة ، صفحة 78 )

اثر إدارة المعرفة على المنتج: تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة Knowledge (والمنتجات المستندة على المعرفة Value Added Products) (المضافة Based Products هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة.

حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطويرات على المنتج النهائي بنسبة تتراوح ما بين (75%) وتتمثل هذه التحسينات بالمتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة بغية تحقيق هذه المؤشرات.

وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى. نستخلص مما تقدم أن إدارة المعرفة وتطبيقاتها المختلفة تنعكس على أداء المنظمة بآثار ايجابية مختلفة يمكن إيجازها على النحو الآتي: تحسين عملية اتخاذ القرار + تحسين مستوى +الاستجابة للزبائن + تحسين مستوى كفاءة الأفراد والعمليات + تحسين الإبداع + تحسين المنتج.

ومن ذلك يمكننا القول إن منظمات الأعمال يجب عليها ألا تختلف. عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادرة السريعة للاستثمار في هذا المجال لأن ذلك سيجقق لها منافع واسعة جدا وأن المنظمات التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في العائدات و الزبائن و الاسواق. (نذير بو شهوة و علي مكيد، صفحة 160)

## ملخص الفصل:

بعد هذا العرض الذي حاولنا بشكل مختصر أن نزيح من خلاله الستار عن مضمون إدارة المعرفة فإننا حاولنا الإجابة عن أسئلة عديدة: كيف نشأت وتطورت؟ ولماذا هذا الاهتمام المفاجئ بها من المجتمع برمته؟ ماذا عن خصوصياتها؟ مرتكزاتها؟ ممارساتها واستراتيجياتها. ورغم وجود تحديات عديدة إدارية تقنية اجتماعية، إلا أن صعوبة المهام التي تتولاها إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة تتبع من حقيقة أن الجزء الأهم من المعرفة أو من أصولها لا يمكن تحديده بسهولة مما يعكس على أنشطة إدارة المعرفة ذات العلاقة بالمعرفة الضمنية، إن جوهر إدارة المعرفة يتمثل بتنظيم وتوجيه الأنشطة الاجتماعية في بيئة العمل لتمكين الأفراد من عملية المشاركة ونقل المعرفة والانفتاح على أفكار الآخرين والسعي المتواصل للتعلم والمعرفة الجديدة. وبصورة عامة فإن تطبيق إدارة المعرفة دور كبير وملحوس على أداء المؤسسة فهي تساهم في النمو والتعلم والعمليات الداخلية الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها بعد كل هذا، فإن ما بوجدنا إيصاله أنه ليس هناك أثمن من المعرفة لدى المنظمات بخاصة تلك المهارات والخبرات الموجودة في فضاء معلوماتها وبياناتها غير المركبة والمختزنة في عقول أفرادها العاملين الذين يصبحون أهم شيء لمجتمع المعرفة ككل وبالأخص على مستوى المنظمة الحديثة، ما جعلنا نوجه منظرنا في الفصل الآتي إلى العنصر البشري محاولة لتكوين بنية بشرية كفؤة لدى المنظمة الحديثة الساعية نحو تحسين ممارسات إدارة المعرفة وتطوير أداء المؤسسة بصفة عامة و في كل المجالات.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

**تمهيد:**

تعتبر الدراسات سابقة بالعربية والأجنبية هي أحد أهم مصادر المعرفة التي يعتمد عليها الباحث بهدف الاستفادة منها في تحديد المنهجية العلمية والأدوات مناسبة ، واكتشاف ما توصلت إليه من نتائج قد تفيد في تأصيل رسالته والتأكيد على أهمية موضوعها، وهو ما دفع شركة لدراسة الخدمات البحث علمي والترجمة إلى تقديم خدمة توفير الدراسات السابقة سواء عربية أو أجنبية من خلال ترجمة وتلخيص الدراسات السابقة بأسلوب شامل ومحدد وواضح ووفق للمعايير الأكاديمية المتعارف عليها، وضمان توافر جميع العناصر الأساسية للدراسات السابقة؛ ويتضمن الملخص المترجم (العنوان- الأهداف- المنهج المستخدم- الأدوات-مجتمع الدراسة- عينة الدراسة- أهم النتائج)

**المبحث الأول: الدراسات السابقة****المطلب الأول: الدراسات السابقة بالغة العربية****الدراسة الأولى:**

دراسة (صورية بوظرفة ونجوى نصيرة) تعالج موضوع " اثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية" حيث حاولت الباحثتان إبراز أثر إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية وتم اختيار عمال مؤسسة اتصالات الجزائر فرع مدينة تبسة في تعزيز الاداء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ ومن اهداف الدراسة تحديد كيفية مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، تعرف على الواقع إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر، تعرف على مستوى الأداء التنظيمي المبحوث.

لقد تم الحرص على ان تكون نسبة العينة في هذه الدراسة ممثلة ب 47 عامل برتبة إطار على مستوى المؤسسة وذلك للوصول الى أدق النتائج ، وتم اعتماد على منهج الدراسي قصد الإحاطة بمختلف جوانب البحث و الإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي في دراسة نظرية والتي يتم فيها وصف المفاهيم العامة للمتغيرين ،كما تم الاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية من خلال استمارة الاستبيان التي تم توزيعها لاستقصاء آراء الموظفين عن إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التنظيمي، ومن النتائج المتواصل اليها تبني مؤسسة اتصالات الجزائر مفهوم إدارة المعرفة إذا تقوم بتتبع تغيرات بيئتها الخارجي وذلك

بشكل مستمر حسب ما جاء في الدراسة الميدانية، تحافظ إدارة المعرفة على اهتمام المؤسسة بزيائنها وكسب رضائهم ووفائهم وذلك بتتبع كل تغيرات أدواقهم وتطور احتياجاتهم عبر الزمن ،لمؤسسة على اطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها حتى تتمكن من معرفة كل ما طرأ من مستجدات تمكن إدارة المعرفة من التعرف على خدمات او المنتجات منافسين وتتبع استراتيجياتهم لتقديم خدمات أو منتجات أكبر إبداعا لتحقيق التمييز والتغيير. (مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية)

## الدراسة الثانية:

دراسة ( وجدان علي أحمد) عالجت هذه الدراسة موضوع "دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين الأداء المؤسسية" تطرقت هذه الدراسة الى التعريف و تفصيل جميع المصطلحات و العمليات خاصة بالموضوع تحت إشكالية ما مدى مساهمة الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة اشتمل عدة فرضيات لتفصيل الموضوع ولتقديم اقتراحات و حلول في حالة وجود قصور في الأداء، و تحليل انحرافات في الأداء الفعلي والاقتراحات اللازمة لتحسين الأداء وجاءت الدراسة بنتائج التالية : لكي تتمكن إدارة المؤسسة من نتائج المرضية لأصحاب المشروع (المساهمين) فيجب عليها تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية يحافظ على أصول المؤسسة و يشرف على عملياتها و يراقب مستوى الأداء ودرجة الالتزام بتنفيذ قراراتها. المراجعة بشكل عام تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة سواء كانت داخلية (من خلال خلية للرقابة الداخلية) والتي تلعب دور في رقابة الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط. تعد الإدارة هي المسؤولة عن تصميم و تنفيذ الرقابة الداخلية ونتيجة لوجود مراقبة خارجية تتأكد من فعالية النظام الرقابة الخارجية بالمؤسسة . (احمد، وجدان علي، 2009-2010)

## الدراسة الثالثة:

دراسة (قلايبي محمد و الأمين قاضي) عالجت هذه الدراسة موضوع "دور الإدارة الإلكترونية كأحد عناصر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الوظيفي" دراسة الميدانية ببلدية المدية تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية كأحد عناصر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الوظيفي على مستوى بلدية المدية، تحت الإشكالية ما هو دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الوظيفي لبلدية المدية ؟ وقد اعتمد الباحثان في معالجة هذا الموضوع على استبانة تضمنت مجموعة من المحاور كمساهمة الوسائل التكنولوجية والبرمجيات والاتصال الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي بالإضافة إلى مساعدة شبكات الانترنت في عملية تطوير الأداء الوظيفي، وقد توصلت إلى نتيجة بأن وسائل التكنولوجيا و البرمجيات تساهم في تقليل من التكلفة و وقت و جهد اثناء أداء المهام ، ويوجد تقريبا رضا عام من طرف المواطنين على الخدمات المقدمة من المصالح البلدية باستعمال وسائل التكنولوجيا و البرمجيات و ان جميع عناصر إدارة المعرفة تساهم في تطوير الأداء الوظيفي في بلدية المدية. (قلايبي محمد و الأمين قاضي، 2015)

## الدراسة الرابعة:

دراسة (سايج الطيب) عالجت موضوع "دور ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك التجارية" دراسة حالة البنوك التجارية، تهدف الدراسة الى معرفة ما دور إدارة المعرفة بالبنوك التجارية تحت الإشكالية التالية: بماذا تسهم إدارة المعرفة في تحسين أداء البنك التجاري؟ أظهرت الدراسة انه أصبح اليوم حاسما أكثر، من أي وقت مضى، نظرا للمستجدات والتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تميز البيئة المصرفية



الحديثة. بيئة العمل هذه، أدت إلى إحداث تغيير كبير في طبيعة وظروف أداء البنوك التجارية المعاصرة، حيث أصبح التفوق التنافسي وخلق القيمة يستند كثيرا على العناصر اللامادية: المهارات والكفاءات المعارف، القدرة على التعلم... يهدف هذا البحث إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء البنوك التجارية من خلال تبيان طبيعة العلاقة والتأثير بين المعرفة والأداء المصرفي، ثم استعراض الدعم الذي تقدمه إدارة المعرفة للأهم الأنشطة المفتاحية لخلق القيمة. والعملية التعلم التنظيمي بالبنك التجاري، ومن أهم النتائج التي جاءت بها هذه الدراسة ما يلي: توفير كل الموارد (التكنولوجيات المستخدم القواعد البيانات الشبكات) الضرورية لنظام معلومات فعال يسمح بإمكانية نشر وتبادل المعلومات الأساسية المتعلقة بانتظارات الزبائن وإدارة المخاطر بين موظفي البنك في الوقت المناسب. تنظيم دورات تثقيفية للموظفين حول أهمية تقاسم المعارف و تبادلها دعم عملية التشارك في المعرفة باستخدام أنظمة المكافآت و التقدير . (الطيب سايج، 2017).

#### الدراسة الخامسة:

دراسة (الطيب محمد القبي) عبارة عن مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية جامعة سرت عاجلة هذه الدراسة موضوع "دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي" والتعرف على الدور الذي يمكن أن تمارسه عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت تحت إشكالية هل يوجد أثر إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي في المصارف التجارية المبحوثة؟ من خلال مجموعة تساؤلات متمحورة فيما إذا كانت هناك علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة، وفي ضوء ذلك تم بناء نموذج افتراضي لدراسة جميع المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت، واتحدت الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في هذه المصارف المبحوثة، والبالغ عددهم 55 فردا عينة لها. وقد سلكت الدراسة المنهج الوصفي الهادف إلى وصف الظاهرة وتحليل البيانات الخاصة بمتغيراتها بغية الوصول إلى مجموعة من النتائج، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، اعتمدت هذه الدراسة في جمع بياناتها المتعلقة بالموضوع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، فقد اعتمد على إعداد استبانة كما اعتمد في تحليل البيانات الواردة من الاستبانة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، كما بينت هذه الدراسة أيضا إلى أن مستوى الأداء المؤسسي بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت من وجهة نظر المبحوثين كان متوسطاً. وقدمت هذه الدراسة عدد من التوصيات، أهمها ضرورة أن تشجع المصارف على مشاركة المعرفة بين أقسامها المختلفة ووحداتها الإدارية والفنية، الأمر الذي سيعزز من تقوية نشر المعلومات وتحليلها وتحديثها بشكل جيد، وإن تتم عملية نشر المعرفة في المصارف بشكل كفؤ عن طريق تدريب العاملين لاكتسابهم خبرات ومهارات جديدة. (القبي الطيب محمد، 2020)

#### الدراسة السادسة:

دراسة ( دداش امنة و بوزيان عثمان) عالجت هذه الدراسة موضوع "اثر استخدام نظام التخطيط موارد المؤسسة ERP في تحسين اداء المؤسسة" (دراسة حالة شركة سوناتراك فرع AVAL) تهدف هذه الدراسة البحثية الى معرفة ما اذا كان هناك تطبيق فعلي لنظام تخطيط موارد المؤسسة بمكوناته الأربعة تحديد اثر استخدام نظام ERP في تحسين اداء المؤسسة، حيث يوفر المعلومات التي تساعد المخطط التنظيمي على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة ، وبغية تحقيق الدراسة للأهداف المتوخاة فقد تم جمع البيانات اللازمة من مؤسسة سوناتراك فرع AVAL قيد الدراسة وذلك باستعمال اسلوب المقابلة الشخصية، وخلصت الدراسة بنتائج التالية : المعلومات المحصل عليها من نظام ERP مفهومة ،معدلات أخطاء نظام ERP بالحدود المقبولة والانتاج الفوري و تقديم المعلومات الدقيقة في الوقت الفعلي و المناسب، رفع مستوى المهارات و الكفاءات لإتقان افضل الأدوات وتسييره و ضمان جودة الخدمات على جميع المستويات، الى ان نظام تخطيط موارد المؤسسة المطبق في المؤسسة وطنية لتميع الغاز وتكرير البترول ذو جودة عالية اتضح لنا هذا من خلال رضا المستخدمين على النظام المطبق، جودة المعلومة التي يقدمها النظام، بالإضافة إلى فوائده العديدة.

(دداش امنة و عثمان بوزيان ، 2020)

#### الدراسة السابعة:

دراسة (خويلدات محمد وبوعامة الخامرة) تناولت هذه الدراسة موضوع "دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين اداء المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تحت إشكالية هل توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ ولتحقيق اهداف التالية: التعرف على مستوى عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر، معرفة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة باعتماد ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة اتصالات الجزائر. الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية الجمع البيانات من خلال اعداد استبانة وزعت على 60 عامل من مستخدمي ورؤساء الأقسام وتم إجراء تحليل البيانات واختبار الفرضيات إلى ذلك أكدت الدراسة على أهمية عمليات إدارة المعرفة لتعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها والحفاظ على استمراريتها، ومن النصائح الموصى بها: يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتحسين الموظفين حول إدارة المعرفة من خلال تنظيم دورات تكوينية. و على المؤسسة دمج ممارسات إدارة المعرفة في تعاملاتها اليومية ،كما يجب على المؤسسة تحسين أدائها من خلال التزام بتطبيق أبعاد أداء التوازن . (خامرة، محمد خويلدات و بوعامة، 2022)

#### الدراسة الثامنة:

دراسة (سلام حسين جاسم) عبارة عن في مجلة أراء للدراسات الاقتصادية والادارية جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد العراق سنة 2022 بحثت هذه الدراسة في "دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز جودة الخدمات المصرفية" دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المصارف الاهلية حاول الباحث دراسة المصارف أهلية تحت الاشكالية هل تلعب عمليات إدارة المعرفة دورا في تعزيز جودة الخدمات المصرفية؟ هدفت هذه

الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة بأبعادها على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها تعدد من المصارف الأهلية العاملة في مدينة تكريت استخدم الباحث المنهج الوصفي تحليلي في الدراسة كما تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف المدينة كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان تم توزيعه على عينة عشوائية بلغ عددها (50) مفردة من العاملين في المصارف المذكورة أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لعمليات ادارة المعرفة و جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر عينة الدراسة ومن اهم النتائج المتواصل إليها ان مستوى اهتمام وتوافر ابعاد عمليات إدارة المعرفة في المصارف المبحوثة العاملة في مدينة تكريت كانت مرتفعة من واجهت نظر عينة الدراسة وجود انطباع ايجابي ورضا عملاء لجودة الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف وكانت اعلى انطباعات ما يتعلق بالجوانب المادية و الملموسة و الأمان ،كما توصي الدراسة على ضرورة بناء قاعدة معرفية رصينة لدى المصارف المبحوثة وتوثيق كافة البيانات الخاصة بعمالها مع العمل وتعزيز وتطوير مهارات موظفي المصارف وبما يبلي حاجة ورغبة زبائنهم. (جاسم سلام حسين، 2022)

**المطلب الثاني: الدراسات بالغة اجنبية**

**الدراسة الأولى:**

دراسة اجوير **Aguiar** بعنوان

**"Applying Knowledge Management for Research and Development in the Pharmaceutical Industry"**

"تطبيق إدارة المعرفة في البحث والتطوير في الصناعة الصيدلانية"، هدفت دراسة إلى مناقشة استخدام إدارة المعرفة في شركات الصناعات الصيدلانية في كندا من خلال استقصاء توجهات قادة شركات الصناعات الصيدلانية نحو إدارة المعرفة، وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الوصفي لعينة تكونت من القيادات الإدارية في هذه الشركات، حيث هدفت الدراسة الإحصائية إلى تحديد فيما إذا كان هناك علاقة بين القيمة التجارية واستخدام إدارة المعرفة في الصناعات الصيدلانية، ومن نتائج الدراسة أن استخدام وسائل إدارة المعرفة تزيد من المشاركة في المعرفة داخل الشركة، كما أشارت النتائج مساهمة إدارة المعرفة تساهم في زيادة القيمة التجارية للصناعات الصيدلانية . (Aguiar , 1976)

**الدراسة الثانية:**

دراسة كنجس **Kanges** بعنوان

**"An Assessment of the Relation Ship Between Culture and Continuous"**

**"Knowledge Management Initiatives"**

هدف الدراسة: تقييم العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية في مؤسسات الأعمال وبين المبادرات المستمرة لإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال الالكترونية وصناعة النقل والمواصلات، واشتملت العينة الدراسة على عدد من المتخصصين في المبيعات، بلغ (31) متخصصاً وكان منهج الدراسة: دراسة الحالة، ومن اهم النتائج المتواصل اليها: أن إدارة المعرفة قد تمثل استراتيجية فعالة ومؤثرة تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق النجاح طويل المدى .ويعزز من القيمة ويساعد على زيادة كفاءة المؤسسة إذا كانت المؤسسة تمتلك ثقافة صحيحة. (Kanges , 2005)

### الدراسة الثالثة :

دراسة محمد امام MUHAMMED Imam

### The impact of knowledge management on improving organization performance

تمت دراسة وتوثيق التأثير الإيجابي لإدارة المعرفة في المنظمات بشكل جيد. تبين من الدراسة انه وينبغي للمنظمات العامة في البلدان النامية أن تستفيد استفادة كاملة. لهذا المفهوم لزيادة كفاءة وفعالية خدماتها. من خلال البحث، تقدم الباحث بإرشادات من أجل سياسة مقبولة لإدارة المعرفة تعمل على تعبئة المعرفة تنظيمية المكونة من موارد المعرفة في الخدمة العامة في نيجيريا، وتم بحث في دور الحكومة الإلكترونية، بسبب الاستثمارات الحكومية الضخمة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمساهمة في التقدم نحو تنفيذ ممارسات وإجراءات إدارة المعرفة داخل المؤسسة العامة ال ومن نتائج المتواصل اليها: استخدم الذي يربط 177 مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي التي تديرها الحكومة مع المسح، تليها الأساليب الإحصائية نحصل على النتائج. حول تفاعلات مقاييس على أساس النتائج، التوصيات المناسبة حول إطار إدارة المعرفة الذي يمكن اعتماده في الخدمة العامة في نيجيريا والذي من شأنه تحسين أداء . (محمد امام MUHAMMED Imam, 2021)

### الدراسة الرابعة:

دراسة Mohammad Q. Ahmad Al-Qarioti

### THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

دراسة اكدت ان إدارة المعرفة هي عملية تحويل للمعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية تنظيمية. الغرض من هذه الورقة هو تسليط الضوء على البنية التحتية لإدارة المعرفة في جامعة الكويت لمعرفة كيفية تقييم أعضاء هيئة التدريس لتأثير إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي، توفر نتائج الدراسة رؤى حول البنية التحتية وقدرات العملية اللازمة لتوفير دعم المعرفي للأنشطة التنظيمية، واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (355) عضو هيئة تدريس من مختلف كليات جامعة الكويت. أظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يقيمون إدارة المعرفة على أنها "جيدة جداً بمتوسط (3.52) على مقياس ليكرث الخماسي، مما يدل على أن

مكونات إدارة المعرفة ترتبط بشكل كبير بالأداء التنظيمي، مضامين الدراسة وتقليدها وتوصيات بشأن المناسبة وتناقش الاستثمارات في إدارة المعرفة لتعزيز الأداء التنظيمي. (Mohammad Q. Ahmad Al-Qarioti)

#### الدراسة الخامسة:

دراسة MOJCA INDIHARŠ و VESNA BOSILJ VUKŠIĆ و JELENA RAŠULA

### THE IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANISATIONAL PERFORMANCE

هدفت الدراسة الى ان إدارة المعرفة هي عملية تحول المعرفة الفردية في المعرفة التنظيمية. الهدف من هذه الورقة هو إظهار أنه من خلال إنشاء المعرفة وتجميعها وتنظيمها واستخدامها، يمكن للمنظمات تعزيز الأداء التنظيمي، تم اختبار تأثير ممارسات إدارة المعرفة على الأداء تجريبيا من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية. وشملت العينة 329 شركة في كل من سلوفينيا وكرواتيا تضم أكثر من 50 موظفا، وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة المعرفة يتم قياسها من خلال تأثير تكنولوجيا المعلومات والتنظيم والمعرفة بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي. (JELENA RAŠULA و VESNA BOSILJ VUKŠIĆ و MOJCA INDIHARŠ، (2012)

#### الدراسة السادسة:

دراسة Mejbek Isheer Kamal Alwan Muhesin. Ali Abdulmunem Mahdi Alrikabi  
Metab Al Matrood

### THE EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

هدفت الدراسة على ان السيطرة على سير العمل من خلال الابتكارات والمزايا التنافسية، يجب دمج إدارة المعرفة في الاستراتيجية التنظيمية في حيث تظهر الدراسات العلاقة بين إدارة المعرفة (KM) والنجاح والاستراتيجية التنظيمية، فإن الممارسة تختلف، إن قيمة إدارة المعرفة معروفة جيدا للمنظمات ولكن يجب ترك مجال النقاش وترجمة الإجراءات إلى نتائج ، تهدف هذه الأطروحة إلى تحديد التأثير على الكفاءة التنظيمية لأنشطة إدارة المعرفة من خلال إجراء بحث كمي باستخدام استبيان مسح في الشركات التي تركز على التكنولوجيا، تم إجراء التحليل باستخدام النموذج التجريبي لـ لووتشي، من أجل التحقق من صحة الفرضيات التي تم تحديدها في الدراسة. (Mejbek Ali Abdulmunem Mahdi Alrikabi Kamal Alwan Muhesin.)  
. Special Issue 2. 2021)27، Isheer Metab Al Matrood

#### الدراسة سابعة:

دراسة Yangyang Cui

### The Impact of Knowledge Management on Employee Performance Case

كانت أهداف هذا البحث هي دراسة مستوى إدارة المعرفة ومستوى أداء الموظف واستكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الموظف في شركة Gaoyang Construction Co., Ltd. وقد أكمل (219) موظفًا استبيانيًا ، وكانت الإحصائيات المستخدمة في هذا بحث هي التكرار والنسبة المئوية والمتوسط والانحراف المعياري وارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة كانوا على مستوى موافق مع إدارة المعرفة، وكان أعلى متوسط هو تبادل المعرفة وإثرائها، المتابعة من خلال أدوات إدارة المعرفة، في حين كان أدنى المتوسط هو خلق المعرفة والتقاطها، وكان معظم المجيبين على مستوى موافق مع أداء الموظفين ، وكان أعلى متوسط هو أداء العملية ، والثاني هو الأداء الفردي ، وكان أدنى مستوى للأداء التنظيمي، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين إدارة المعرفة وأداء العاملين بدرجة دلالة إحصائية عند مستوى. ( Yangyang Cui, 2020)

الدراسة الثامنة:

دراسة Roseline Bawack

### **Knowledge Management in Organizations Gateway to Sustainable Competitive Performance**

تهدف هذه الدراسة الى اهمية ادارة المعرفة نظرًا لطبيعتها متعددة التخصصات، تعد إدارة المعرفة كمفهوم نقطة تحول في النقاش بين العديد من العلماء على مدار العشرين عامًا الماضية في الواقع، كان هناك نمو هائل في الأبحاث التجريبية المحيطة بهذا المفهوم ، وقد أشار الغيل وآخرون إلى أهمية إدارة المعرفة باعتبارها أساس تحول الاقتصادات الصناعية من الموارد طبيعية إلى الأصول الفكرية اليوم المعرفة ، وتحتضن جميع التخصصات الإدارة، ولا تكاد توجد مؤسسة للتعليم العالي لا تدرج إدارة المعرفة في مناهجها الدراسية ، تكثر الدورات تدريبية المفتوحة عبر الإنترنت والشهادات في مجال إدارة المعرفة، وهو دليل على أهميتها في تحسين الأداء التنظيمي، أصبحت إدارة المعرفة شعارًا شائعًا في الأعمال التجارية ومناقشات السوق، ولذلك لا يمكن المبالغة في التأكيد على أهمية إدارة المعرفة كأداة حاسمة في الإنجاز التنظيمي، تعتمد مرونة المنظمات واستدامتها إلى حد كبير على الاستثمار المستمر في التعلم، ومسح البيئة، والحصاد، واكتساب المعرفة الجديدة لإنشاء منتجات وخدمات جديدة لتحسين الأداء الحالي، في الواقع إدارة أصول المعرفة التنظيمية بشكل استراتيجي مرادف للنجاح للمنظمات. (Roseline Bawack, 2022)

**المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

**المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة**

من خلال معاينة الدراسات السابقة التي اتاحت لي في هذا الموضوع "اثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة" من 2009 الى 2022 و التي اهتمت بما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء المؤسسة، من مناقشة الدراسات السابقة ثم ملاحظة اشتراكها بجانب نظري خاص بتعريفات كل من إدارة المعرفة و أداء

المؤسسة و العناصر المتعلقة بهم، وتم ملاحظة تطبيق الأسلوب التحليلي النظري في جميع الدراسات، وحيث الوسائل المعتمدة في البحث إعتددة جل الدراسات على أسلوب استخدام الاستبيان وتم توزيعه على عمال و إطارات من اجل معرفة ما تأثير إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسة (حيث كانت معظم الدراسات في شركة اتصالات الجزائر باختلاف مدن الدراسة و دراستين في البنوك التجارية في الجزائر وخارج الجزائر و دراسة ببلدية المدية )حيث كان حجم العين التي تم دراستها يفوق 45 عينة، إلا دراسة دداس امنة وعثمان بوزيان تم فيها استخدام أسلوب المقابلة في دراستهم لشركة سوناطراك اما في يخص هدف الدراسات كانت متشابهة الى حدى ما فكل اهداف الدراسات تبحث عن ما مدى تأثير إدارة المعرفة او الرقابة او الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسة.

### المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

اثناء البحث في مختلف الادبيات المرتبطة بموضوع "أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة" تم ملاحظة تداولها بكثُر في البيئة الجزائرية ودول المغرب عربي ودول المشرق عربي وبنسبة متوسطة في الولايات المتحد الامريكية وبريطانيا وذلك لأهمية الموضوع باختلاف حدوده الزمانية والمكانية.

بالرغم من النتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة في هذا المجال لا توصل باب امام الدراسة الحالية و التي نأمل من خلالها ان نضيف شيء الى موضوع أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة، تهتم الدراسة الحالية بموضوع اثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة من خلال دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر بمدينة سعيدة، حيث تم دراسة 40 عينة من موظفيها وذلك خلال توزيع استبيانات و معالجتها، ذلك باستخدام الأسلوب التحليلي لمعرفة مدى تأثير إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

تتوافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث اهداف الرئيسية للموضوع "ما مدى اثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة" وكذلك من حيث البحث في مختلف العمليات المؤثرة على تطوير وتحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

## خلاصة الفصل:

من خلال البحث في الدراسات السابقة التي أتيحت حول "أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة" اتضح لنا بأن المؤسسة على اختلاف نوعها وطبيعتها لا بد لها وأن تعتمد على استراتيجية البقاء وتحسين من أدائها وذلك عن طريق تبنيها لأليات المعرفة والعمل بها، وهذا ما يؤدي بها للوصول إلى مستوى رضا المؤسسة والعمال على حد سواء، وتقديم خدماتها بأفضل صورة لزيائنها.



## الفصل الثالث

دراسة ميدانية بوكالة اتصالات

الجزائر بسعيدة

**تمهيد:**

إن مؤسسة اتصالات الجزائر -سعيدة- هي مؤسسة خدمتية اقتصادية لديها سياستها واستراتيجيتها التي تتعامل بها مع محيطها الداخلي والخارجي ولها جمهور ينظم العلاقات العامة ويساعدها على تحقيق التواصل بينها وبين الجمهور المستهدف وتمتاز بالميزة التنافسية لكونها مؤسسة اقتصادية ولها قوانين تحمي مصالحها وأهدافها وفق المراسيم الوزارية.

**المبحث الأول: تقديم عام عن مؤسسة اتصالات الجزائر****المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة**

اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة بنسبة 100% حيث كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حد صدور القرار رقم 5 في 2003/11/11 حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بذاتها وفي تاريخ 2005/09/14 أجريت تعديلات في هيكلية المؤسسات ومهامها بموجب مرسوم رقم 05/558.

في نهاية سنة 2005 استقل فرع شبكة الهاتف النقال موبيليس الذي أنشأ 2002/12/31 عن الوكالة المركزية لاتصالات الجزائر ومن ثم أصبحت تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد بهذا المجال في الجزائر

وتعد اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100% وهي المتعامل التاريخي في سوق الحلول الشبكية وخدمات الاتصالات الهاتف الثابت واللاسلكي تم إنشائها بموجب تطبيق بند 12 للقانون رقم 03/2000 مؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات وبموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات اتصالات الجزائر وهي وليدة هذا القانون وأصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء من 01 جانفي 2003.

**المطلب الثاني: الأهداف وطبيعة النشاط مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة**

سوف نتطرق الى أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر -سعيدة-

**أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:**

- اتصالات الجزائر تعمل في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالتركيز على أربعة أهداف هي:
- زيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، وبالخصوص المناطق الريفية.
- الزيادة والتنمية في الخدمات المعروضة، وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة وجعلها أكبر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات.
- تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.

المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر، وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

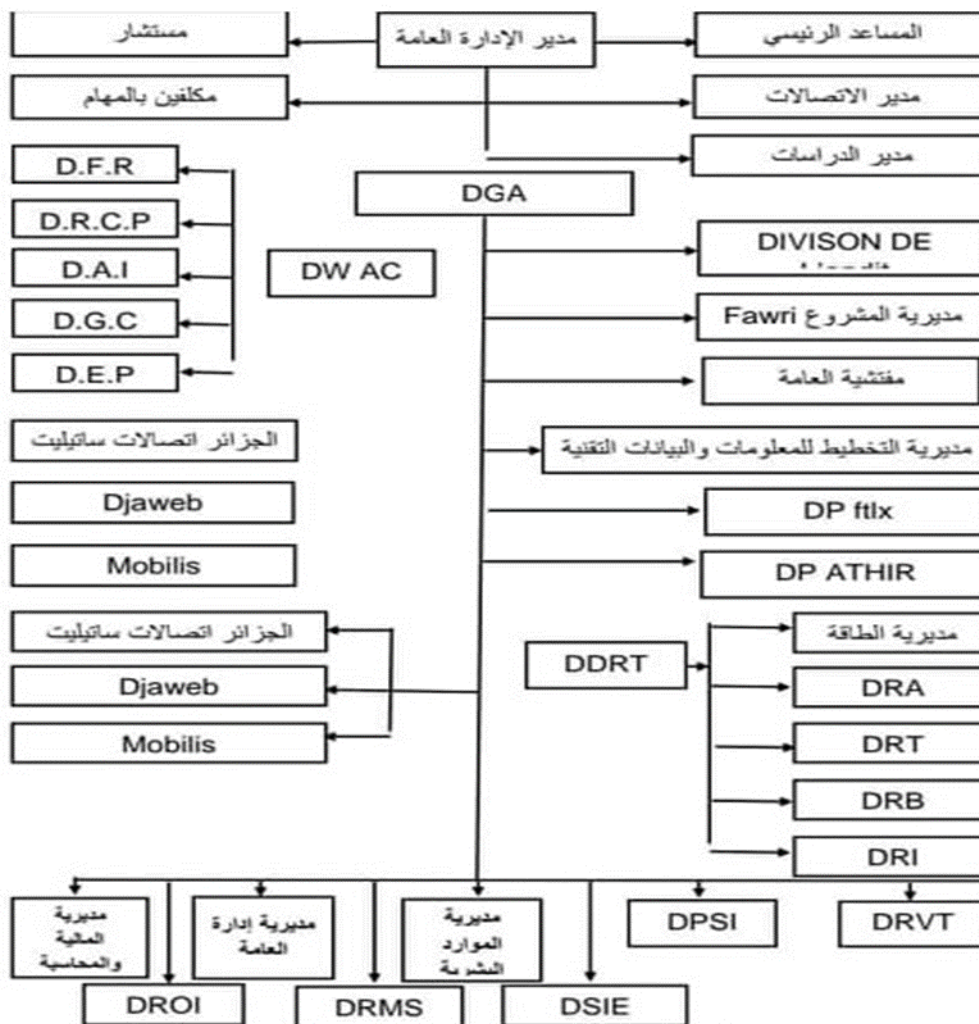
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات العامة والخاصة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: عرض الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (2-01) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

## المطلب الثاني: مهام مختلف مكونات الهيكل التنظيمي

## مهام اتصالات الجزائر:

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في قطاع الاتصالات بالجزائر لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

- ❖ تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات على الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها أصوات وصور ومعطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- ❖ العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- ❖ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين خاصة في المناطق الريفية.
- ❖ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- ❖ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ❖ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكات الاتصالات.
- ❖ محاولة تصميم نظام معلومات متميز للزيائن يمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر:
  - تقدير حاجيات الزيائن وتلبيتها.
  - مرد ودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.
  - عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
  - تحصيل الديون المستحقة في أجلها المحددة.

الرئيس المدير العام (P.D.G) **Président directeur Générale**:

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على:

- ❖ الحفاظ على الحصص في السوق.
- ❖ تطور ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- ❖ تطوير التسويق العملي.
- ❖ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- ❖ مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة.

النظر في الاقتراحات المقدمة

مديرية التخطيط للمعلومات والبيانات التقنية (I.D.T): **Information des données technique**

وتتخصص مهامه فيما يلي:

✓ التغذية الإعلامية العامة.

✓ تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.

✓ التنسيق بين المديرات عبر المعلوماتية.

✓ الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطيلات أو ما شابه ذلك

(البشرية).

### المفتشية العامة (Inception Générale):

تكون تحت رقابة مباشرة للمدير وهي مكلفة ب:

\* مراقبة قاعدة الأعمال السنوية.

\* تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.

\* القيام بتحقيقات في حال ظهور أي مشكلة في الشركة.

\* تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح الإقليمية.

\* تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

### مديرية الطاقة والمحيط (D.E.E):

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها .

### مديرية الموارد البشرية (D.R.H):

وهي تعتبر العمود الفقري للشركة ومن مهامها:

- إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.
- تسيير أنظمت المكافآت والتحفيزات.

### مديرية المالية والمحاسبة (D.F.C) وهي مكلفة ب:

- تقديم المساعدة للهيكل العملية.
- تنشيط التسيير المحاسبي والمالي للشركة.
- تسيير الميزانية والجباية.
- إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

المبحث الثالث:

المطلب الأول: تفرغ نتائج الاستبيان والمعالجة الإحصائية

1- أداة الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة ما مدى تأثير إدارة المعرفة على الاداء المؤسسية، أجريت الدراسة التطبيقية على مستوى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة، استهدفت مجموعة من العاملين وإطارات في المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بصياغة استبيان والذي يتكون من جزأين:

1-2 يتضمن البيانات الشخصية تمثل كل من (الجنس - العمر - المستوى العلمي -الخبرة - الوظيفة)

1-3 يضم مجمل محاور أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان.

المجال الأول: إدارة المعرفة ويتكون من:

المحور الأول: توليد واكتساب المعرفة (05 عبارات).

المحور الثاني: خزن المعرفة (04 عبارات).

المحور الثالث: توزيع المعرفة (04 عبارات).

المحور الرابع: تطبيق المعرفة (07 عبارات)

المجال الثاني: أداء المؤسسة، ويتكون من:

المحور الأول: الأداء الاقتصادي (05 عبارات).

المحور الثاني: الأداء البيئي (03 عبارات).

المحور الثالث: الأداء الاجتماعي (03 عبارات).

تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، ويعتبر من أكثر المقاييس شيوعا يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، يتكون غالبا من خمس

خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها موضحة كما يلي:

الجدول رقم ( II-01): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة	1,80_1,00	2,60_1,81	3,40_2,61	4,20_3,41	5,00_4,21
	موافقة منخفضة	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	موافقة عالية	موافقة عالية جدا

جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد. (محمد خير سليم ابو زيد، 2010، صفحة 27)

### 1-3- الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتقريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها:

- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة عمال المؤسسة على كل عمليات إدارة المعرفة، وكل بعد من أبعاد أداء المؤسسة.

- الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.

- نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين إدارة المعرفة كمتغيرات مستقل، وأبعاد أداء المؤسسة كمتغيرات تابع.

### وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

في هذا المبحث سنتطرق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية، وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التطرق إلى تأثير المتغيرات الشخصية الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

بهدف محاولة الإجابة على بعض الاشكاليات، تمت الاستعانة باستبيان مكون من خمسة صفحات، شملت على كل من:

البيانات شخصية: متمثلة في نوع (ذكر، أنثى) السن (أقل من 25 سنة، من 25 الى 35، أكثر من 35) والمستوى التعليمي (ثانوي، جامعي، اخر) والخبرة (أقل من سنتين، من 2 الى 5، من 5 الى 10، من 10 الى 20، أكثر من 20) والوظيفة (اداري، رئيس مصلحة، مدير).

وبعد القيام بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة والبالغ عددهم 40 فرد في الوكالة الاتصالات بسعيدة، وبعد اجابتهم سنقوم بمعالجة النتائج.

### 1 - توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

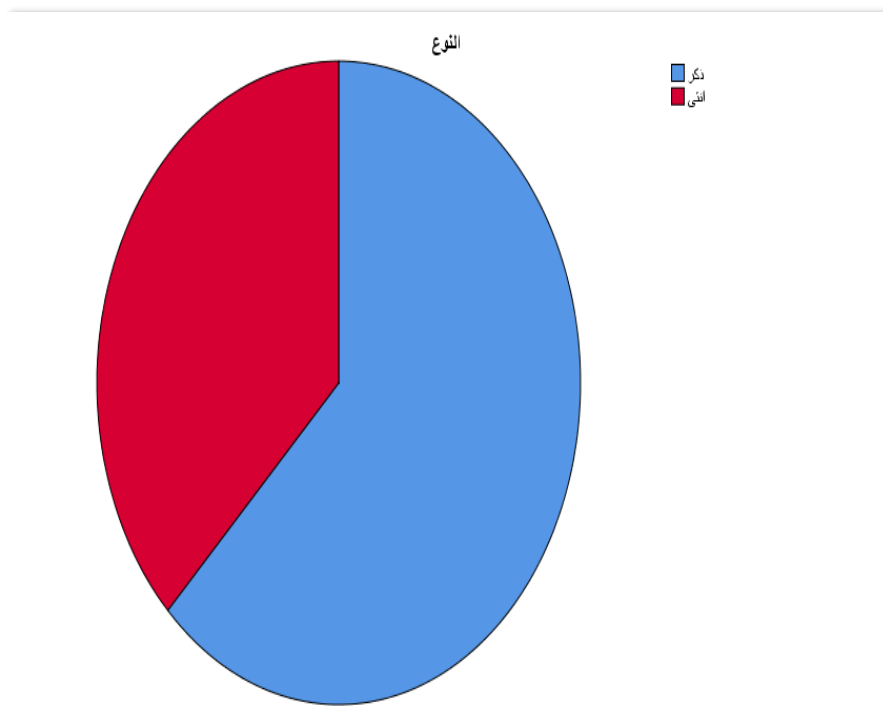
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (التكرارات، النسب مئوية).

الجدول رقم (II-02) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

	التكرار	النسبة المئوية	النسب التراكمية
ذكر	25	62,5	62,5
انثى	15	37,5	100,0
المجموع	40	100,0	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (2-02): توزيع افراد العينة حسب الجنس



**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 من خلال الجدول رقم (02-11) نلاحظ ان عدد الموظفين الذكور يفوق عدد الموظفين الإناث حيث تبلغ نسبة الذكور (62.5%) ونسبة عدد الإناث (37.5%).

## 2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن (التكرارات، النسب مئوية).

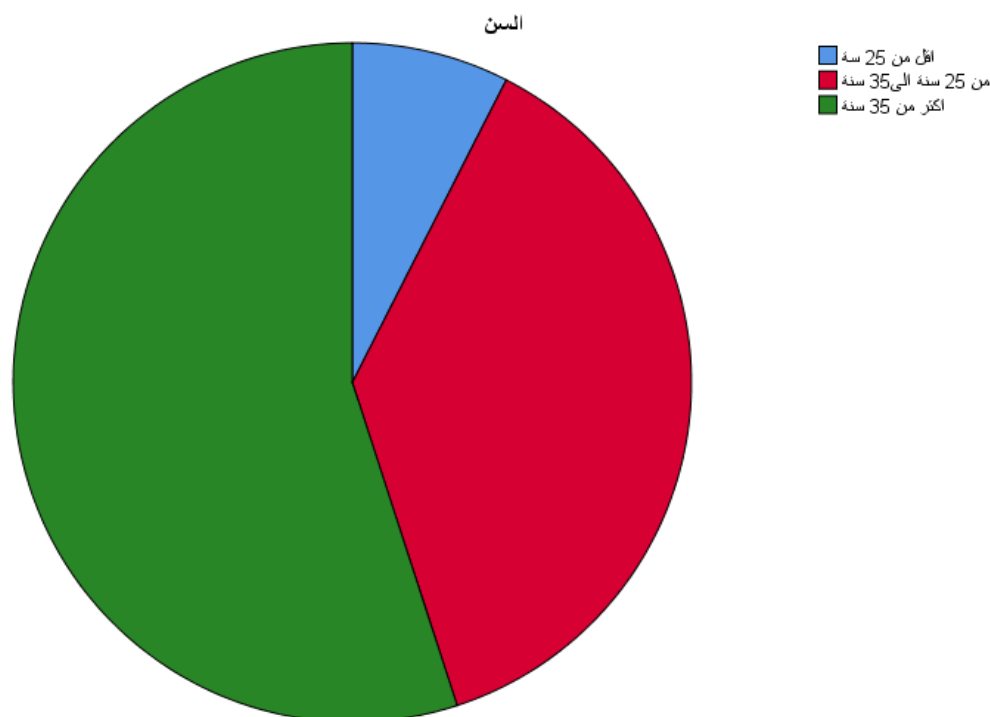
الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد العينة حسب السن

	التكرار	النسب المئوية	النسب التراكمية
اقل من 25 سنة	3	7,5	7,5
من 20 سنة الى 35 سنة	15	37,5	45
اكثر من 35 سنة	22	55	100
Total	40	100	100

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26



الشكل رقم (2-03): توزيع أفراد العينة حسب السن



**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 من خلال الجدول رقم (II-03) نلاحظ ان افراد الذين تتراوح أعمارهم من 35 سنة فما فوق يشكلون اعلى نسبة التي تقدر ب (55%) بينما تمثل نسبة (37.5%) نسبة العمال الذين يتراوح أعمارهم بين 25 سنة إلى 35 سنة , اما العمال الذين عمرهم اقل من 25 سنة نسبتهم (7.5%) و ذلك يدل على وجود كفاءة ذات معرفة وخبرات عالية ولها القدرة على التقديم و التطوير المؤسسة.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

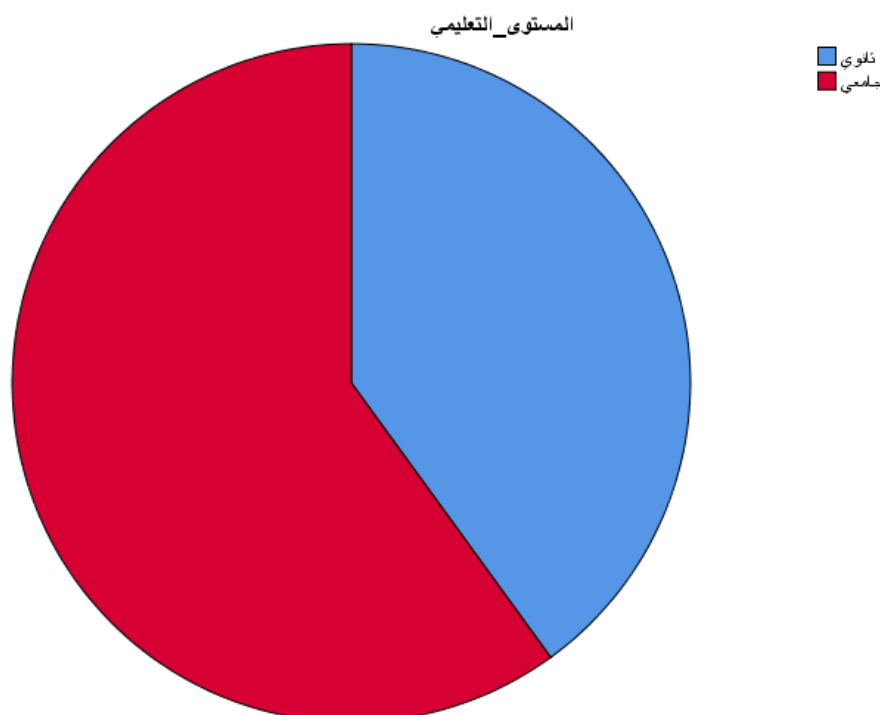
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي (التكرارات، النسب مئوية).

الجدول رقم (II-04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	التكرار	النسب المئوية	النسب التراكمية
ثانوي	16	40	40
جامعي	24	60	100
Total	40	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (2-04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الجدول رقم (II-04) نلاحظ ان الأفراد ذوي المستوى الجامعي يشكلون النسبة الأعلى ( 60%) وبلغت نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي (40%) وعدم وجود أفراد ذوي مستوى اخر وهذا ما يدل على وجود الأفراد بمستوى معرفي جيد، مما يساعد على ترسيخ نقل مبادئ المعرفة و العمل بها و سهولة تداولها بينهم .

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

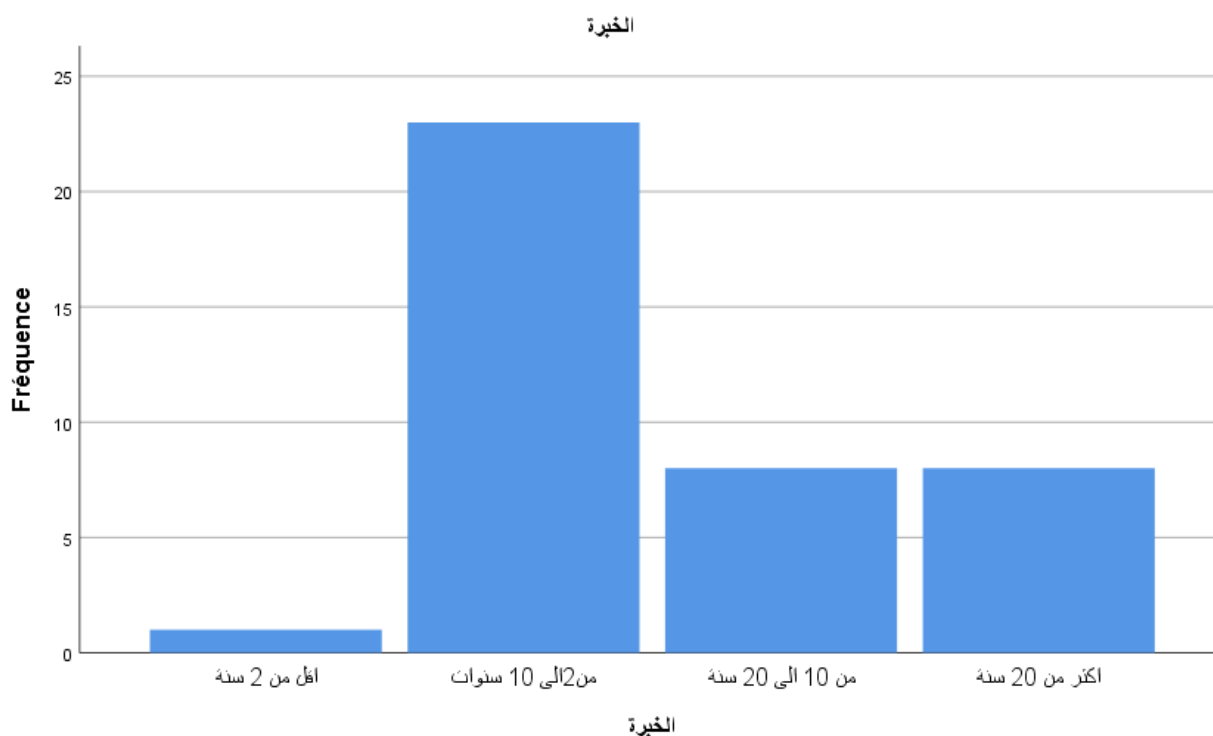
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة (التكرارات، النسب مئوية)

الجدول رقم (II-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

	التكرار	النسب	النسب التراكمية
اقل من 2 سنة	1	2,5	2,5
من 2 الى 10 سنوات	23	57,5	60
من 10 الى 20 سنة	8	20	80
اكثر من 20 سنة	8	20	100
Total	40	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

### الشكل رقم (2-05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الجدول رقم (05-II) نلاحظ ان أكبر نسبة (57.5%) تعود للعمل الذين خبرتهم تتراوح بين سنتين و 10 سنوات اما الذين خبرتهم ما بين 10 سنوات و 20 سنة نسبتهم (20%) متساوية مع الذين خبرته اكثر من 20 سنة بنسبة (20%) اما بنسبة للعمال الذين خبرته اقل من 2 سنة نسبتهم هي (2.5%) وذلك يدل ان الشركة لم تقم بتوظيف واستقطاب الكفاءة الجديدة لتزويد المؤسسة بالمعارف منذ اكثر من سنتين.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة:

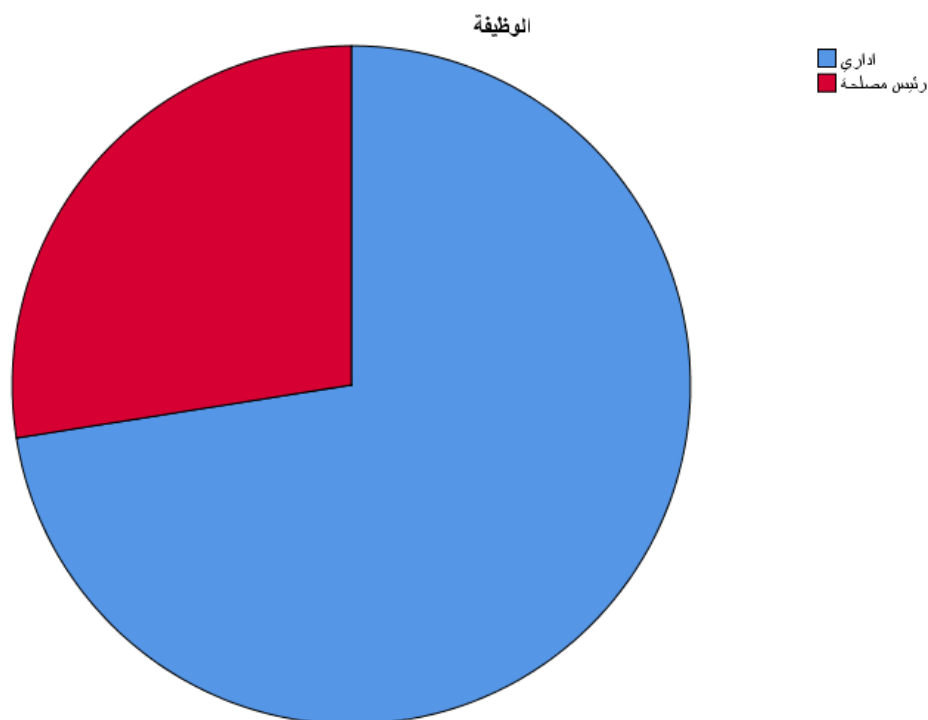
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة (التكرارات، النسب مئوية).

#### الجدول رقم (II-06): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

	التكرار	النسب	النسب التراكمية
اداري	29	72,5	72,5
رئيس مصلحة	11	27,5	100
Total	40	100	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (2-06): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 من خلال الجدول رقم (II-06) نلاحظ ان الإداريين هم الذين يشكلون الأغلبية بنسبة (72.5%) بينما رؤساء المصالح ما يعادل نسبة (28.5%) .

- حساب معامل (الفا كرومباخ) Alpha cronbach:

جدول رقم (II-07): ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,832	40

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

المطلب الثاني:

1\_ تحليل وتفسير محاور الدراسة

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تأثير المهارات القيادية على الالتزام التنظيمي، لابد من تحليل وتفسير محاور الدراسة.

### 1\_2 قياس ثبات الاستبيان.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان" تم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان أو قبوله، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة وقياس الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعباراته، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرو نباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، فكانت قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (II-08): يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المجال	المحاور	معامل ألفا كرو نباخ
الأول	المحور الأول: توليد واكتساب المعرفة (05 عبارات).	0,717
	المحور الثاني: خزن المعرفة (04 عبارات).	0,433
	المحور الثالث: توزيع المعرفة (04 عبارات).	0,751
	المحور الرابع: تطبيق المعرفة (07 عبارات).	0,511
	المجال الأول: إدارة المعرفة (20 عبارة)	0,672
الثاني	المحور الرابع: الأداء الاقتصادي (5 عبارات).	0,443
	المحور الخامس: الأداء الاجتماعي (3 عبارات).	0,609
	المحور السادس: الأداء البيئي (3 عبارات).	0,768
	المجال الثاني: أبعاد أداء المؤسسة (11 عبارة).	0,820
	جميع عبارات الاستبيان (31 عبارة).	0,829

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

يتبين أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة تراوحت بين (0.820 و0.672)، أما قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت **0,829** وهي درجة ثبات مقبولة تدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية مما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

2/ اتجاهات إجابات أفراد العينة.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة الأهمية النسبية لاتجاهات اجابات افراد العينة ومتوسط الاجابات حول عبارات متغيرات الدراسة.

### المجال الأول: إدارة المعرفة

نوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، الأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في: (توليد واكتساب المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

### المحور الأول: اكتساب وتوليد المعرفة

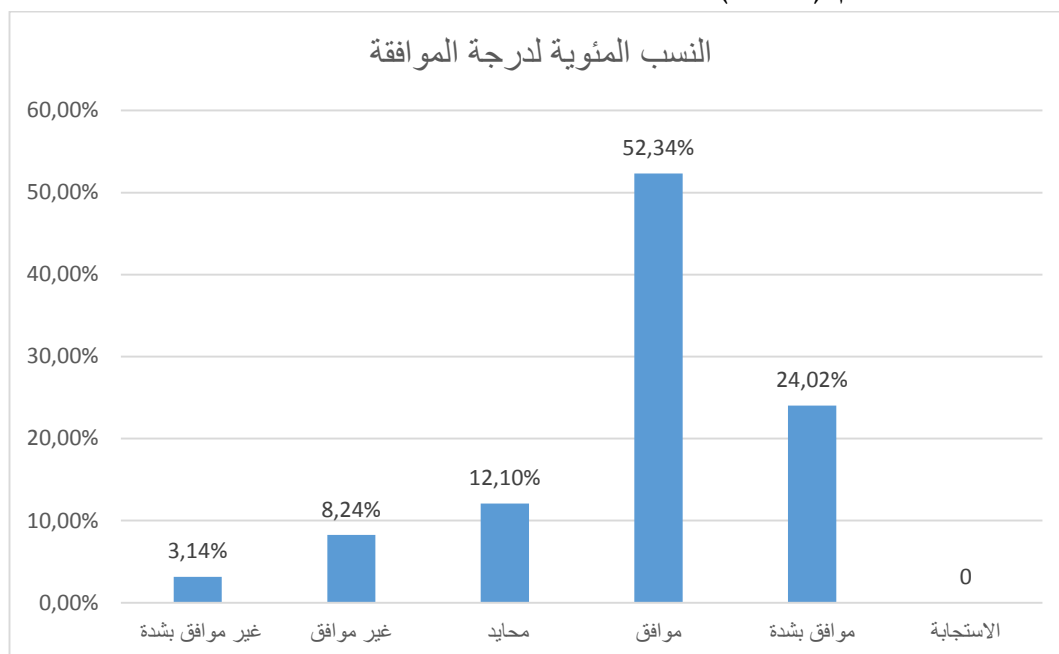
يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المهارات الفنية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-09) : اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور اكتساب و توليد المعرفة .

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تكتسب مؤسستكم المعرفة من الانترنت	0	3	5	27	5	3,85	0,736	موافقة عالية
		00%	%5,7	%5,12	%5,67	5,12 %			
02	تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها.	1	1	4	25	9	4,00	0,816	موافقة عالية
		2,5%	2,5 %	10,0%	62,5%	22,5 %			
03	لمؤسستكم وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم.	1	5	4	17	13	3,90	1,081	موافقة عالية
		2,5%	12,5 %	10,0%	42,5%	32,5 %			
04	يقوم الأفراد العاملين لتبادل داخل مؤسستكم بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف.	3	11	24	49	18	3,88	1,042	موافقة عالية
		2,9%	10,5 %	22,9%	46,7%	17%			
05	تعطي مؤسستكم لموظفيها فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.	00	4	5	17	14	4,03	0,947	موافقة عالية
		00%	10%	12,5%	42,5%	35,%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور 1	3,1%	8,2%	12,1%	52,34%	24,0 %	3,932	0,924 4	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (2-07) : يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور اكتساب و توليد المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من الشكل (2-07) يظهر بأن نسبة 76.36% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور اكتساب وتوليد المعرفة تدل على أن العمال داخل المؤسسة يعملون على توليد المعرفة بينما كانت نسبة 10.12% من الإجابات محايدة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثانية وهي " تكتسب مؤسستكم المعرفة من الانترنت " بنسبة 67.5%، وهذا ما يدل على أن رؤساء فرق العمل داخل الشركة يعملون على تحسين وتطوير مستوى أدائهم من أجل تحقيق أهداف الشركة.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على محور اكتساب وتوليد المعرفة فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3.932 وبانحراف معياري قدره 0.9244، يؤكد على أن رؤساء العمل داخل المؤسسات يلتزمون بتطبيق عمليات اكتساب وتوليد المعرفة لتحسين أداء المؤسسة.

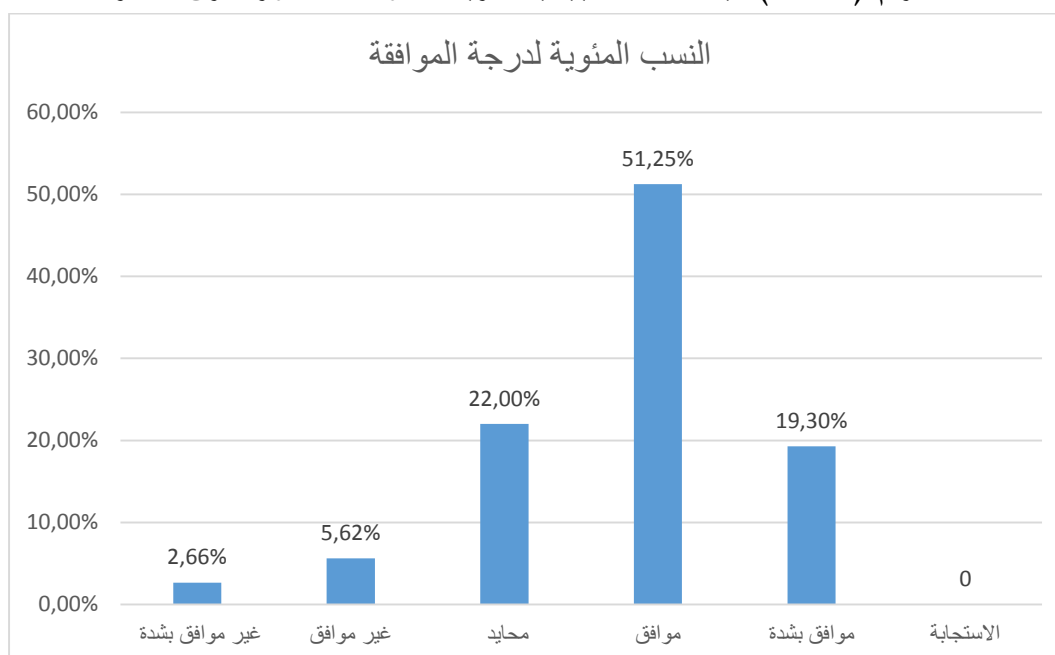
الجدول رقم (10-11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور خزن المعرفة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
06	تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات وكفاءات الافراد العاملين	0	1	8	23	8	3,95	0,714	موافقة عالية
		00,0 %	2,5%	20,0%	57,5%	20,0 %			

موافقة عالية	1,086	3,53	7	16	10	5	2	تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على أرشيف المستندات الورقية	07
			17,5 %	40,0%	25,5%	12,5 %	5,00 %		
موافقة عالية	0,905	3,73	6	22	8	3	1	تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على أنظمة المعلومات الخبيرة	08
			15,0 %	55,5%	20,0%	7,5%	2,5%		
موافقة عالية	0,698	4,03	10	21	9	0	0	المعرفة التي تحصلت عليها مؤسستكم من خلال ابحاثها الخاصة محمية بالصيغة القانونية المختلفة	09
			25,0 %	52,5 %	22,5%	00,0 %	00,0 %		
موافقة عالية	0,850	3,81	19,3 %	51,25%	22,0%	5,62 %	2,66 %	النسبة المئوية لإجابات المحور 2	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (2-08): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور خزن المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الشكل (2-08) يظهر أن نسبة 77,55% من المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على

محور خزن المعرفة تدل على أن العمال داخل المؤسسة يرون بأن خزن المعرفة من أساسيات إدارة المعرفة،

بينما كانت نسبة 22% من الإجابات حيادية، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة السادسة وهي "تعتمد



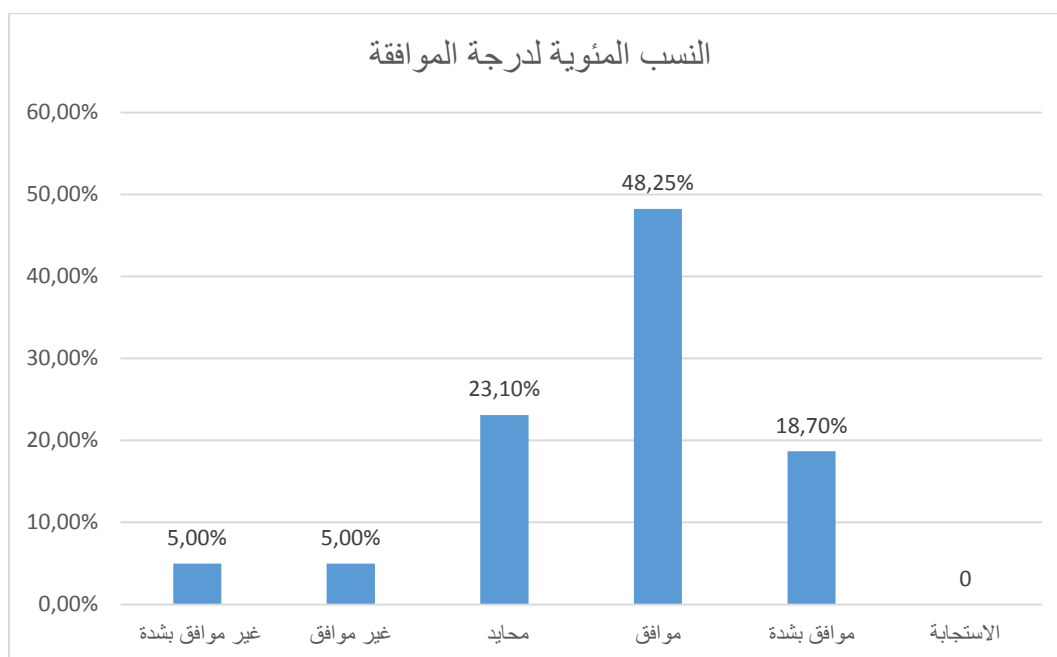
مؤسستكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات وكفاءات الافراد العاملين " بنسبة 57,5%، نبين بأن خزن المعرفة في عقول العمال تعم لصالح الشركة.  
 أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 81, 3 وبانحراف معياري قدره 0,8507، يعني بأن العاملين داخل الشركة يرون ان خزن المعرفة ترفع من أداء المؤسسة مستقبلا.  
**المحور الثالث: توزيع المعرفة.**  
 يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور توزيع المعرفة كما هو موضح في جدول الموالي:

الجدول رقم (11-11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور توزيع المعرفة .

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
10	يستطيع الأفراد العاملين داخل مؤسستكم تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.	1	1	6	25	7	3,90	0,810	موافقة عالية
		2,5%	2,5%	15,0%	62,5%	17,5%			
11	تصالك المعرفة المتعلقة بعملك بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.	2	2	11	18	7	3,65	1,001	موافقة عالية
		5,00%	5,00%	27,5%	45,0%	17,5%			
12	تمتلك مؤسستكم قدر الكافي من القدرات لإيصال المعرفة للأفراد العاملين.	1	3	9	20	7	3,73	0,933	موافقة عالية
		2,5%	7,5%	22,5%	50,0%	17,5%			
13	المعرفة الموجودة في مؤسستكم متاحة للجميع العاملين للاستفادة منها.	4	2	11	14	9	3,55	1,197	موافقة عالية
		10,0%	5,0%	27,5%	35,0%	22,5%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور 3	5,0%	5,0%	23,1%	48,25%	18,7%	3,70	0,9852	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

## الشكل رقم (2-09): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور توزيع المعرفة



**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 من خلال الشكل (2-09) يظهر أن نسبة 66,95% من المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور توزيع المعرفة تدل على أن العمال داخل المؤسسة يرون بأن توزيع المعرفة من اساسيات إدارة المعرفة، بينما كانت نسبة 23,10% من الإجابات حيادية، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة العاشرة وهي " يستطيع الأفراد العاملين داخل مؤسستكم تبادل المعرفة بسهولة كبيرة " بنسبة 62,5%، والتي تبين بأن توزيع المعرفة داخل المؤسسة لها أثر كبير في تبادل المعرفة بين عمال الشركة.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3,70 وبانحراف معياري قدره 0,9852، يعني بأن العاملين داخل الشركة يرون ان توزيع المعرفة تأثرو وتزيد من معارفهم وتطور أدائهم.

## المحور الرابع: تطبيق المعرفة

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور تطبيق المعرفة كما هو موضح في جدول الموالي:

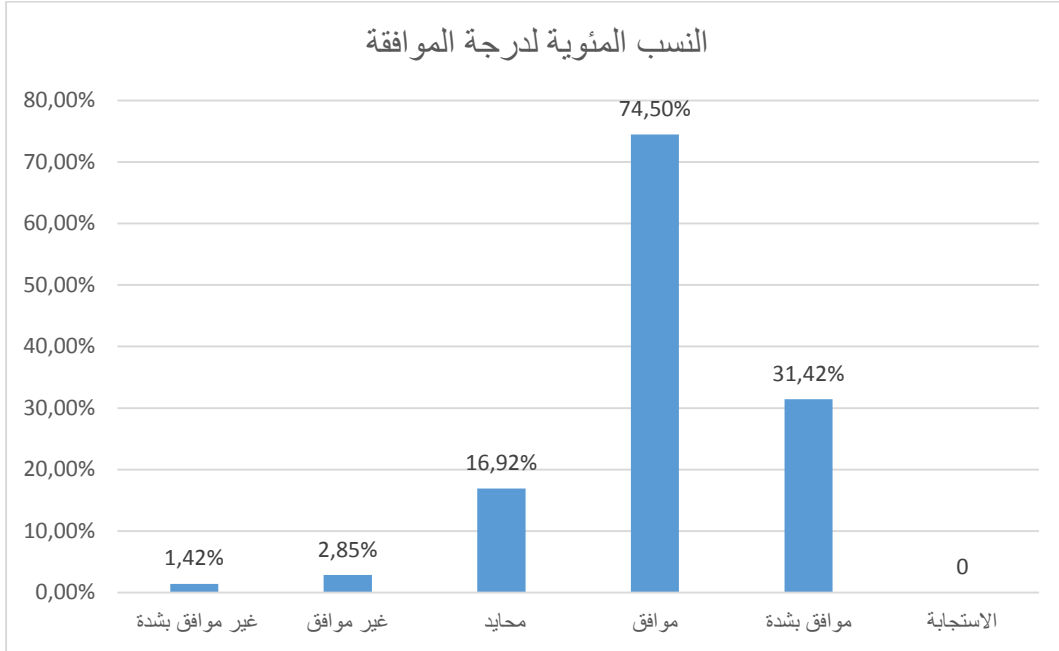
## الجدول رقم (12-11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور تطبيق المعرفة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	تطبيق المعرفة التي تتحصلون عليها في الميدان	0	0	3	23	14	4,28	0,599	عالية جدا
		00,0%	00,0%	7,5%	57,5%	35,0%			

موافقة عالية	0,714	4,05	10	23	6	1	0	2,5%	00,0%	15	المعرفة التي تصل للأفراد العاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم ويجدون من خلالها حولا للمشكلات التي تواجههم في العمال
			25,0%	57,5%	15,5%						
موافقة عالية	0,876	4,05	13	19	5	3	0	7,5%	00,0%	16	تساهم المعرفة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف مؤسستكم
			32,5%	47,5%	12,5%						
موافقة عالية	0,949	4,15	17	15	6	1	1	2,5%	2.5%	17	تستخدم الأنترنت والبريد الإلكتروني في إيصال المعرفة للفراد العاملين في مؤسستكم
			42,5%	37,5%	15,0%						
موافقة عالية	0,822	3,88	9	19	10	2	0	5,0%	0,0%	18	تتوفر مؤسستكم على وسائل وإمكانيات كافية في مجال البحث التطوير
			22,5%	47,5%	25,5%						
موافقة عالية	0,944	4,08	13	21	4	0	2	0,0%	5,0%	19	تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها مؤسستكم في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب
			32,5%	52,5%	10,0%						
موافقة عالية	0,975	3,85	12	13	13	1	1	2,5%	2,5%	20	تهتم مؤسستكم بمتابعة اخر النشرات الإصدارات والمجلات في مجال عملكم
			30,0%	32,5%	32,5%						
موافقة عالية	0,839	4,048	31,42%	74,5%	16,92%	2,85%	1,42%				النسبة المئوية لإجابات المحور 4

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

## الشكل رقم (2-10): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور تطبيق المعرفة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال شكل رقم (2-10) يظهر أن نسبة 105,9% من المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور تطبيق المعرفة تدل على أن العمال داخل المؤسسة يرون بأن تطبيق المعرفة من العمليات الأساسية في إدارة المعرفة، بينما كانت نسبة 16,92% من الإجابات حيادية، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارتين الرابعة عشرة و الخامسة عشر وهما " تطبقون المعرفة التي تتحصلون عليها في الميدان " و " المعرفة التي تصل للأفراد العاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم ويجدون من خلالها حلولاً للمشكلات التي تواجههم في العمال " بنسبة 57,5%، والتي تبين بأن تطبيق المعرفة داخل المؤسسة لها اثر كبير على أداء عمال داخل الشركة .

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 4,048 و بانحراف معياري قدره 0,8398، يعني بأن العاملين داخل الشركة يرون ان تطبيق المعرفة يزيد من كفاءتهم وقدراتهم وتطور أدائهم.

المجال الأول: إدارة المعرفة

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الأول "إدارة المعرفة" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-13): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
إدارة المعرفة	3,875	0,587	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات إدارة المعرفة بلغت 3,875 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على أن هذه العبارات كافية لتحسين مستوى أداء المؤسسة.

المجال الثاني: أداء المؤسسة.

سنوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، والأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير التابع والتمثلة في: الأداء الاقتصادي، الاداء البيئي، الأداء الاجتماعي.

المحور الاول: الأداء الاقتصادي

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الأداء الاقتصادي كما هو موضح في الجدول الموالي:

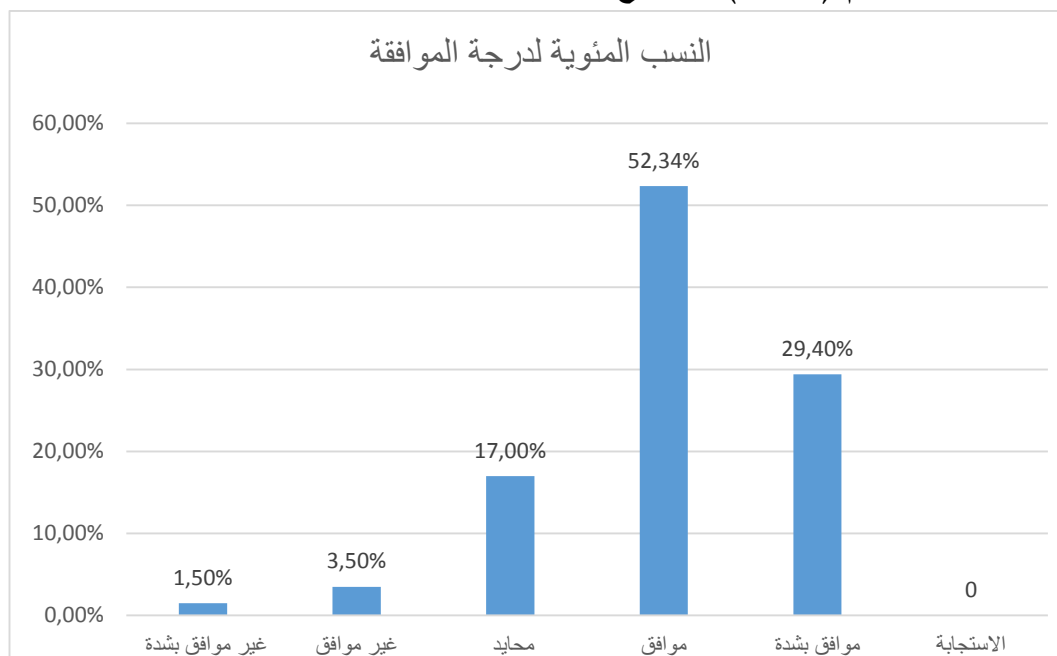
الجدول رقم (II-14): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الأداء الاقتصادي.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	تسعى مؤسستكم الى تقديم منتجات بأسعار منخفضة	1	1	5	17	16	4,15	0,921	موافقة عالية
		2,5%	2,5%	12,5%	42,5%	40,0 %			
22	هناك انخفاض في عدد	1	4	7	21	7	3,73	0,960	موافقة

عالية			17,5 %	52,5 %	17,5%	10,0 %	2,5%	الشكاوي المقدمة من الزبائن	
موافقة عالية	0,791	4,13	15	15	10	0	0	في مؤسستكم الحصة السوقية ارتفعت بالنسبة لسنة الماضية	23
			37,5 %	37,5 %	25,0%	00,0 %	00,0%		
عالية جدا	0,630	4,25	14	22	4	0	0	عدد المنتجات والخدمات الجديدة في مؤسستكم في تزايد	24
			35,0 %	55,0 %	10,0%	00,0 %	00,0%		
موافقة عالية	0,883	3,80	7	22	8	2	1	تزايد في عدد اليد العاملة الماهرة مقارنة باليد العاملة الكلية	25
			17,0 %	48,5 %	20,0%	5,0%	2,5%		
موافقة عالية	0,837	4,012	29,4 %	52,34%	17,0%	3,5 %	1,5%	النسبة المئوية لإجابات المحور 1	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (2-11) : يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الأداء الاقتصادي.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الشكل (2-11) أعلاه نلاحظ بأن نسبة 81,74% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الأداء الاقتصادي وهذه النسبة عالية، بينما كانت نسبة 17% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الرابع العشرون وهي " عدد المنتجات والخدمات الجديدة

في مؤسستكم في تزايد " بنسبة 55% وهذا ما يبين الفئة المستجوبة تقوم بإبداع وتقديم أفكار من أجل تطوير أدائهم.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 4,012 وبانحراف معياري قدره 0,837، وهذا يدل بأن عمال الشركة يقدمون أداء جيدا نوع ما من حيث ناحية الاقتصادية.

### المحور الثاني: الأداء البيئي

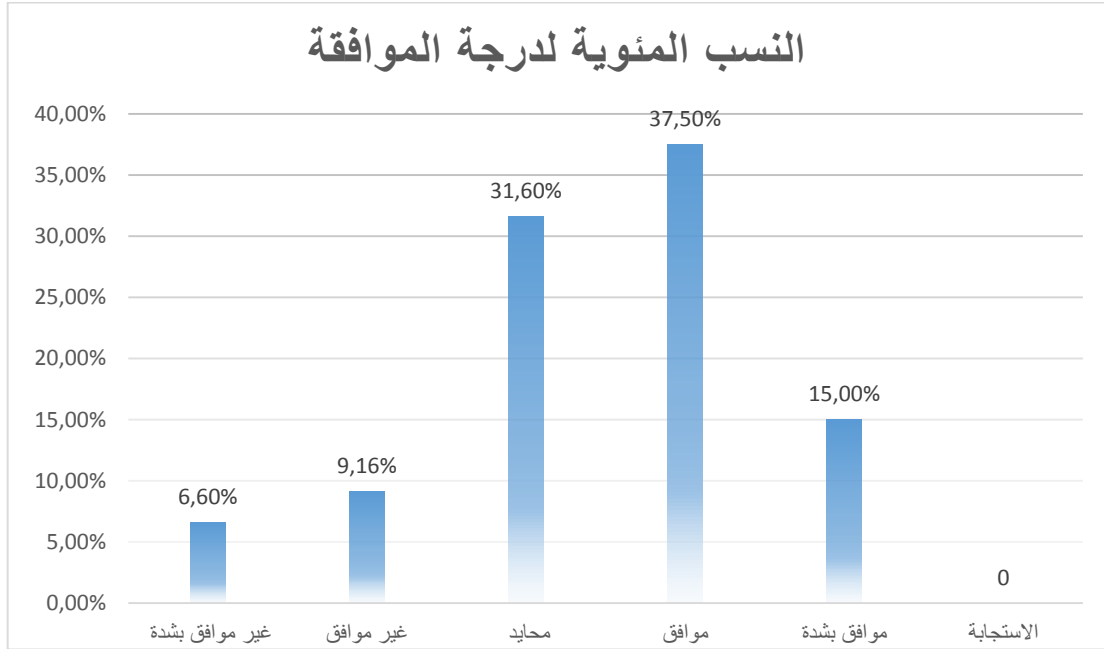
يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الأداء البيئي ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-15): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الأداء البيئي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
26	هناك انخفاض في حجم تأثيرات البيئية الخطيرة	1	2	16	16	5	3,55	0,876	موافقة عالية
		2,5%	5,0%	40,0%	40,0%	12,5%			
27	حجم المخلفات في تناقص مستمر	1	2	15	14	8	3,65	1,000	موافقة عالية
		2,5%	5,0%	37,5%	35,0%	20,0%			
28	هل كان هناك تأثير لفيروس كورونا على مؤسستكم	6	7	7	15	5	3,15	1,00	موافقة متوسطة
		15,0%	17,5%	17,5%	37,5%	12,5%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور 2	6,6%	9,16%	31,6%	37,5%	15,0%	3,45	0,958	موافقة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

الشكل رقم (2-12): يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الأداء البيئي



**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 من خلال الجدول الشكل (2-12) أعلاه نلاحظ بأن نسبة 52,50% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الأداء البيئي وهذه النسبة متوسطة، بينما كانت نسبة 31,60% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الرابع العشرون وهي " هناك انخفاض في حجم تأثيرات البيئية الخطيرة " بنسبة 40% وهذا ما يبين الفئة المستجوبة تقول على ان انخفاض حجم التأثيرات البيئية يزيد في نسبة الأداء المؤسسة.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3,45 وبانحراف معياري قدره 0,958، وهذا يدل بأن الشركة تراعي العوامل الجانب البيئي الذي يؤثر مستوى عمالها وعلى أدائها.

#### المحور الثالث: الأداء الاجتماعي.

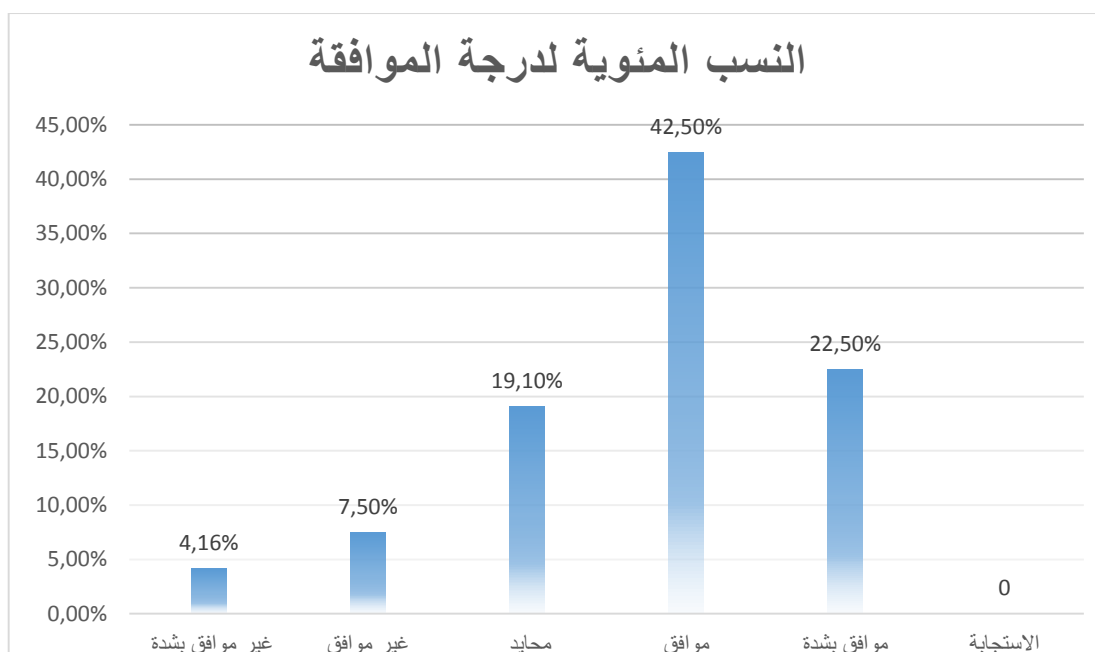
يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الأداء الاجتماعي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-16): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الأداء الاجتماعي



الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
29	هناك تحسن في حالة الوظيفة والمهنية للعمال	2	5,0%	3	7,5%	10	25,0%	16	40,0%
		9	22,5%	16	40,0%	10	25,0%	3	7,5%
30	الجوانب الصحية للعمال في تحسن مستمر	2	5,0%	8	7,5%	5	12,5%	20	50,0%
		5	12,5%	20	50,0%	5	12,5%	8	7,5%
31	اقتراحات العمال لتحسين الحالة الوظيفية في تزايد	1	2,5%	3	7,5%	8	20,0%	15	37,5%
		13	32,5%	15	37,5%	8	20,0%	3	7,5%
	النسبة المئوية لإجابات المحور 3	4,16%	7,5%	19,1%	42,5%	22,5%			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26  
 الشكل رقم (2-13): يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الأداء الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الشكل (2-13) أعلاه نلاحظ بأن نسبة 67% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الأداء الاجتماعي وهذه النسبة عالية، بينما كانت نسبة 19.10% من الإجابات بين المحايدة و نسبة 11.66% غير موافقة وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الرابع العشرون وهي " الجوانب الصحية للعمال في تحسن مستمر " بنسبة 50% وهذا ما يبين ان الفئة المستجوبية تقول ان المؤسسة تراعي الجانب الاجتماعي لعمالها من اجل تحسين وتطوير أدائها.

### المجال الثاني: أداء المؤسسة

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الأول "أداء المؤسسة" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(II-17): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أداء المؤسسة	3,7133	0,7153	موافقة عالية

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 يتبين من الجدول رقم(II-17)أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات أداء المؤسسة بلغت 3,7133 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية ، مما يدل على أن عمال الشركة يقدمون مستوى أداء متميز من خلال عوامل المدروسة لتحسين أداء المؤسسة. **اختبار فرضيات الدراسة**

إن أحد فروع الاحصاء الاستنتاجي هو اختبار الفرضيات، فنحن في كثير من الاحيان لا نكتفي بتقدير معلمة المجتمع بأن نعطيها قيمة معينة أو نبني لها فترة ثقة معينة، بل نحتاج الى اتخاذ قرار حول صحة فرضية معينة أو عدم صحتها، أي أننا نحتاج الى اختبار الفرضيات المتعلقة بمعلمات المجتمع، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال هذا العنصر.

### 2 - اختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الاداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الاداء المؤسسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة

بسعيدة

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والتدرجي وتحليل التباين ANOVA كما هو موضح ادناه:

الجدول رقم (II-18) : يوضح نتائج اختبار الانحدار لعمليات إدارة المعرفة والاداء المؤسسة

	المتغير التابع أداء المؤسسة	
المتغير المستقل	R	0,471
إدارة المعرفة	Sig	0,02
	N	40

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

نلاحظ من خلال رقم (II-18) الذي يبين الارتباط بين إدارة المعرفة أداء المؤسسة أن قيمة المعنوية تساوي 0.02 و هي اصغر من قيمة مستوى الدلالة 0.05 اذن يوجد ارتباط بين إدارة المعرفة و اداء المؤسسة بدرجة % 47,10

الجدول رقم (II-19): يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لعمليات إدارة المعرفة والاداء المؤسسة

المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة			المتغير التابع: أداء المؤسسة
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط المتعدد R	
0,155	0,242	0,492	

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 نلاحظ من خلال الجدول (II-19) اعلاه أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,242$  مما يعني أن المتغيرات المدرجة في الدراسة تفسر ما نسبته 24.2% في عمليات إدارة العرفة و الباقي ما نسبة 75.8% تفسره متغيرات أخرى لم يتم ادراجها في الدراسة.

**الجدول رقم (II-20):** يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	2,539	4	0,635	2,795	0.041
البواقي	7,948	35	0,298		
المجموع	10,486	39			

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال جدول (II-20) (ANOVA) أعلاه نجد ان الانحدار يساوي 2.539 وقيمة  $F = 2,795$  ، و البواقي تمثل 7,948 وان قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,041 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وبالتالي النموذج معنوي إذا يوجد علاقة بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة.

**الجدول رقم (II-21):** يوضح نموذج اختبار المعنوية الجزئية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة

الدلالة المعنوية	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,035	2,189		0,679	1,487	الثابت
0,002	3,295	0,471	0,174	0,575	إدارة المعرفة

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

**القرار:** بما ان دلالة المعنوية تساوي 0.002 أصغر من 0.05 معناه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  معناه معامل الانحدار الذي يربط بين متغير إدارة المعرفة وأداء المؤسسة معنوي وقيمته 0.575 والذي يدل على انه إذا زادت قيمة إدارة المعرفة بمقدار 10% فإن أداء المؤسسة يرتفع ب 57.5%

$$Y=0.575X+1.487+e$$

### اختبار الفرضيات الفرعية:

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي متغير من المتغيرات المستقلة الذي له تأثيراً أكبر، ولاستبعاد المتغيرات المستقلة التي تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات كما هو موضح أدناه:

### 1-2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$  : لا تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة اكتساب و توليد المعرفة في العمل.

$H_1$  : تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة اكتساب و توليد المعرفة في العمل.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق

اكتساب وتوليد المعرفة أداء المؤسسة بشركة اتصالات الجزائر بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكرث الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (II-22):** يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين اكتساب و توليد المعرفة و أداء المؤسسة

المتغير المستقل: اكتساب و توليد المعرفة .			المتغير التابع: أداء المؤسسة
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط المتعدد R	
0,122	0,145	0.381	

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

نلاحظ من خلال الجدول (II-22) اعلاه أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,145$  مما يعني أن المتغيرات المدرجة في الدراسة تفسر ما نسبته 14.5% في عمليات إدارة العرفة و الباقي ما نسبة 85.5% تفسره متغيرات أخرى لم يتم ادراجها في الدراسة.

**الجدول رقم (II-23):** يوضح نتائج تحليل anova بين اكتساب و توليد المعرفة و أداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	2,539	4	0,635	2,795	0.041
البواقي	7,948	35	0,298		
المجموع	10,486	39			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال جدول (23- II) (ANOVA) أعلاه نجد ان الانحدار يساوي 2.539 وقيمة  $F = 2,795$  ، و البواقي تمثل 7,948 وان قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,041 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وبالتالي النموذج معنوي إذا يوجد علاقة بين اكتساب و توليد المعرفة و أداء المؤسسة.

الجدول رقم (24- II): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار بين اكتساب و توليد المعرفة و أداء المؤسسة.

الدلالة المعنوية sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,000	5,164		0,484	2,499	الثابت
0,015	2,538	0,381	0,122	0,309	إكتساب و توليد المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

القرار: من خلال الجدول (24- II) أعلاه يتبين لنا أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية للمتغير اكتساب و توليد المعرفة لشركة اتصالات الجزائر، هو  $Sig = 0,015$  وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  معناه معامل الانحدار الذي يربط بين متغير اكتساب و توليد المعرفة وأداء المؤسسة معنوي يدل على انه اذا زادت قيمة اكتساب و توليد المعرفة بمقدار 10% فإن أداء المؤسسة يرتفع ب 30.9%

$$Y = 0.309x + 2.449 + e$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

$H_0$  : لا تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة خزن المعرفة في العمل.

$H_1$  : تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة خزن المعرفة في العمل.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق خزن المعرفة اتجاه أداء المؤسسة بشركة اتصالات الجزائر بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (25- II): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين خزن المعرفة و أداء المؤسسة.

المتغير المستقل: خزن المعرفة .
--------------------------------

المتغير التابع: أداء المؤسسة	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح
	0.246	0,060	0,036

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

يتضح أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,246$  وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف بين خزن المعرفة وأداء المؤسسة، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2= 0.06$  مما يعني أن خزن المعرفة فسرت ما نسبته 94 % من عمليات إدارة المعرفة الأخرى غير مدرجة محل دراسة

الجدول رقم (II-26): يوضح نتائج ANOVA بين خزن المعرفة و أداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فـيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	0,633	1	0,633	2,440	0.127
البواقي	9,845	38	0,259		
المجموع	10,486	39			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال جدول (ANOVA) (II-26) أعلاه نجد ان الانحدار يساوي 0,633 وقيمة  $F = 2,440$  ، والبواقي تمثل 9,845 وان قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,127 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  وبالتالي النموذج غير معنوي إذا لا يوجد علاقة بين خزن المعرفة وأداء المؤسسة.

الجدول رقم (II-27): يوضح نتائج تحليل اختبار الارتباط بين خزن المعرفة و أداء المؤسسة

الدلالة المعنوية sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,000	4,691		0,595	2,791	الثابت
0,127	1,562	0,246	0,155	0,242	خزن المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

القرار: من خلال الجدول (II-27) أعلاه يتبين لنا أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية للمتغير خزن المعرفة لشركة اتصالات الجزائر ، هو  $Sig= 0,127$  وهي أكثر من  $0,05$  مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  معناه معامل الانحدار الذي يربط بين خزن المعرفة و أداء المؤسسة غير معنوي يدل على انه اذا زادت قيمة خزن المعرفة بمقدار  $10\%$  فإن أداء المؤسسة يرتفع ب  $24.2\%$

$$Y= 0.242x+2,791+e$$

#### - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_0$  : لا تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة توزيع المعرفة في العمل.

$H_1$  : تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة توزيع المعرفة في العمل.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق توزيع المعرفة اتجاه العاملين بشركة اتصالات الجزائر بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (II-28): يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين توزيع المعرفة و أداء المؤسسة.

المتغير المستقل: توزيع المعرفة .			المتغير التابع: أداء المؤسسة
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط المتعدد R	
0,111	0,134	0.366	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الجدول (II-28) يتضح أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,366$  وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف لتوزيع المعرفة و أداء المؤسسة ، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,134$  مما يعني أن توزيع المعرفة مجتمعة فسرت ما نسبته  $13.4\%$  من عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (II-29): يوضح تحليل نتائج Anova بين توزيع المعرفة و أداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	1,408	1	1,408	5,891	0.002
البواقي	9,079	38	0,239		
المجموع	10,486	39			



**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 من خلال جدول (II-29) (ANOVA) أعلاه نجد ان الانحدار يساوي 1,408 وقيمة فيشر  $F= 5,891$ ، و البواقي تمثل 9,079 وان قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وبالتالي النموذج معنوي إذا يوجد علاقة بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة.

**الجدول رقم (II-30):** يوضح نموذج تحليل التباين بين توزيع المعرفة و أداء المؤسسة

الدلالة المعنوية sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعيارية	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
		Beta			
0,000	7,066		0,393	2,777	الثابت
0,020	2,427	0,366	0,104	0,252	توزيع المعرفة

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

**القرار:** من خلال الجدول (II-30) أعلاه يتبين لنا أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية للمتغير توزيع المعرفة

لشركة اتصالات الجزائر، هو  $Sig= 0,000$  وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي

نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  معناه معامل الانحدار الذي يربط بين متغير توزيع

المعرفة وأداء المؤسسة معنوي يدل على انه اذا زادت قيمة توزيع المعرفة بمقدار 10% فإن أداء المؤسسة يرتفع ب 25.2%

$$Y=0,252x+2,777+e$$

**اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

$H_0$  : لا تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة تطبيق المعرفة في العمل.

$H_1$  : تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة تطبيق المعرفة في العمل.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق

المعرفة اتجاه العاملين بشركة اتصالات الجزائر بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

**الجدول رقم (II-31):** يوضح نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين تطبيق المعرفة و أداء المؤسسة.

المتغير المستقل: تطبيق المعرفة .	
----------------------------------	--

معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المصحح	المتغير التابع: أداء المؤسسة
0.358	0,128	0,105	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 من خلال الجدول (II-31) يتضح أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,358$  وهذا يدل على وجود ارتباط ضعيف تطبيق المعرفة و أداء المؤسسة، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,128$  مما يعني أن تطبيق المعرفة فسرت ما نسبته 12.8 % من عمليات إدارة المعرفة.

#### الجدول رقم (II-32): يوضح تحليل نتائج Anova بين تطبيق المعرفة و أداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	1,343	1	1,343	5,581	0.023
البواقي	9,143	38	0,241		
المجموع	10,486	39			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 من خلال جدول (II-32) (ANOVA) أعلاه نجد ان الانحدار يساوي 1,343 وقيمة فيشر  $F= 5,581$  ، و البواقي تمثل 143079 وان قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0,023 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وبالتالي النموذج معنوي إذا يوجد علاقة بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة.

#### الجدول رقم (II-33): يوضح نموذج تحليل بين تطبيق المعرفة و أداء المؤسسة

الدلالة المعنوية sig	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,012	2,626		0,746	1,959	الثابت
0,023	2,362	0,358	0,183	0,433	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

**القرار :** من خلال الجدول (II-33) أعلاه يتبين لنا أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية للمتغير تطبيق المعرفة لشركة اتصالات الجزائر ، هو المعنوية  $Sig= 0,023$  وهي أقل من  $0,05$  مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  معناه معامل الانحدار الذي يربط بين متغير توزيع المعرفة وأداء المؤسسة معنوي و قيمته  $0,433\%$  والذي يدل على انه أدت زادت قيمته بمقدار  $10\%$  فإن أداء المؤسسة سيرتفع بما مقداره  $43,3\%$  يدل على انه اذا زادت قيمة تطبيق المعرفة بمقدار  $10\%$  فإن أداء المؤسسة يرتفع ب  $43.3\%$

$$Y = 0,433x + 1,959 + e$$

**3-** ومن أجل معرفة تأثير إدارة المعرفة مجتمعة على أداء المؤسسة ودرجة تأثير كل بعد من كل نوع سوف

نلجأ إلى اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

$H_0$  : لا تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة عمليات إدارة المعرفة في العمل.

$H_1$  : تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة عمليات إدارة المعرفة في العمل.

$H_2$  : تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة اكتساب وتوليد المعرفة في العمل.

$H_3$  : تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة تخزين المعرفة في العمل.

$H_4$  : تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة توزيع المعرفة في العمل.

$H_5$  : تتبنى شركة اتصالات الجزائر بسعيدة تطبيق المعرفة في العمل.

**الجدول رقم (II-34):** يوضح نتائج إخبار الانحدار المتعدد بين لعمليات إدارة المعرفة والاداء المؤسسة

المتغيرات المستقلة: توليد و اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة			المتغير التابع: أداء المؤسسة.
معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المصحح	
0,734	0,539	0,471	

**المصدر:** من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26

من خلال الجدول (II-34) يتضح أن قيمة معامل الارتباط  $R=0,734$  وهذا يدل على وجود ارتباط موجب قوي

بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة ، كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2=0,539$  مما يعني أن إدارة المعرفة

(اكتساب وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) مجتمعة فسرت ما نسبته  $53,9\%$  من

التغير الحاصل على أداء المؤسسة.

الجدول رقم (II-35): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	2,539	4	0,635	2,795	0.041
البواقي	7,948	35	0,227		
المجموع	10,486	39			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 من خلال الجدول (II-35) الذي يبين اختبار (ANOVA) أعلاه نجد أن  $F=7,938$  وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا نموذج معنوي .

الجدول رقم (II-36) : يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيمة t المحسوبة	الدالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري			
الثابت	1,222	0,851		1,435	0,160
اكتساب و توليد المعرفة	0,130	0,168	0,160	0,771	0,446
خزن المعرفة	0,061	0,177	0,062	0,355	0,733
توزيع المعرفة	0,146	0,199	0,213	1,228	0,733
تطبيق المعرفة	0,298	0,188	0,246	1,582	0,123

المصدر: من إعداد الطالب بناء على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج SPSS طبعة 26 القرار: نلاحظ من خلال الجدول رقم (II-22) ان معنوية معاملات متغيرات الدراسة كلها غير معنوية و بالتالي نرفض الفرضيات الفرعية H2 و H3 و H4 و H5 التي تنص على ان مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق عمليات إدارة المعرفة (اكتساب و توليد المعرفة و خزن المعرفة و توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة) ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  و بالتالي لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين كل من اكتساب و توليد المعرفة و خزن المعرفة و توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة و أداء المؤسسة.

لكن في المقابل نلاحظ من خلال الجدول رقم (II-21) ANOVA والذي يدرس المعنوية الكلية للنموذج من خلال اختبار فيشر ان أهمية المعنوية تساوي 0.041 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي النموذج معنوي ان يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و أداء المؤسسة.

$$Y=0.130x1+0.061x2+0.146x3+0.298x4+1.222+e$$

### خلاصة الفصل:

في الأخير ومن خلال ما توصلت اليه نتائج الدراسة الميدانية في شركة اتصالات الجزائر بسعيدة وبعد المعالجة والتحليل لهذه النتائج اكدت الدراسة ان مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة هي مساهمة كبيرة وتختلف باختلاف ابعاد إدارة المعرفة. وهذا ما دلت عليه النتائج ان حيث تحسينات التي جرت على عمليات داخلية في المؤسسة تعود إلى عمليات إدارة المعرفة من اجل تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

# الخاتمة

## الخاتمة:

شهدت البشرية العديد من الثورات التي غيرت وجه الحياة وأحدثت تحولات نوعية غير مسبوقة في جميع الجوانب. وأهمها ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي حققت في نصف قرن ما لم تحققه أي ثورة في قرون السابقة. ونتيجة لهذا التطور المتسارع المذهل أصبحت التكنولوجيا تهيمن على تفكيرنا وممارستنا وكأن كل شيء من صنع الإنسان، وكأن كل شيء يستعد للدخول في حياة افتراضية، وكأن الإنسان مثل العناصر التي تشكل بيئته معادلة من الأصفار والآحاد لقد أصبح الإنسان رقماً أساسياً وهو المحور الذي تدور عليه كل الأشياء على وجه الأرض، فبرزت الحاجة إلى استعادة الأضواء التي سلبتها التكنولوجيا لبعض الوقت، وإعادة النظر في أحقيته بالعرش بقوة روح لا مثيل لها. لقد استكشف ما يحيط به، ولكن حان الوقت للعودة إلى نفسه، الرجل الذي كان وراء كل نجاحاته. وأخيراً، فهو يحمل مفتاح العصر الذي نشهده، عصر المعرفة الذي لا يُعترف فيه إلا بصاحب المعرفة.

لقد أصبحت المعرفة جزءاً لا يتجزأ من التنمية البشرية، ومصدراً للتفوق والتميز، ومعياراً للنجاح المؤسسي. كما أنها أصبحت أكثر أهمية من المعلومات. وهذا يعني بالنسبة لنا، كمتخصصين في مجال المعلومات، بداية البحث المخصص للتعلم في موضوع المعرفة، وهي قضية رئيسية شكلت وستشكل مرحلة متغيرة ومنتطورة باستمرار في تطور هذا التخصص، خاصة في ظل تعقيدات وطبيعة مضامينها غير الملموسة. فالمعرفة عبارة عن توليفة من البنى الرمزية الغنية والمتنوعة التي تتجاوز المعلومات والخبرة إلى التفاعل الحي والفعال مع الواقع الإنساني بكل تداعياته وتناقضاته وتحدياته، ولا يمكن الاكتفاء بمجرد التعامل مع المعلومات.

وخلاصة هذا البحث، مستقبل يحمل في طياته الكثير من التحديات التي تعد من أكبر محركات التقدم والازدهار الحضاري، مستقبل يتجاوز المعرفة إلى الحكمة، ويحيي عصور الحكمة الإسلامية واليونانية، مستقبل يطرح الكثير من الأسئلة للتغيير الجوهرية الذي يتجاوز مجرد المصطلحات في كثير من مجالات المعرفة صورة تجعلنا نتساءل عن الكيفية التي يمكن أن تتحول بها مهنتنا، علم المكتبات والمعلومات، إلى علم معرفة أو علم حكمة، وما هو مصيرها بين العلوم الأخرى بعد أن توصف بأنها علم من العلوم، أو تصبح علماً من العلوم. نحن بحاجة إلى أن نستعير من خيال الكُتّاب حتى نرسم صورة في أذهاننا.

## النتائج:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة، يتضح لنا مدى أهمية إدارة المعرفة في التأثير على الأداء من خلال الموجودات غير الملموسة للأداء داخل المؤسسة.

-الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات الجزائرية، حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الاقتصادية المقبلة.

-يمكن اقتراح إنشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المؤسسة، تعنى بعمليات إدارة المعرفة التي تطرقنا إليها، لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى.

-تدريب العاملين في المؤسسة باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان تحيينها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء، والوصول الى مستوى عالي من الأداء.

-استخدام المناهج الحديثة من أجل الحصول على المعرفة المفيدة واستخدامها استخداما مفيدا، وتوفير الموارد اللازمة كون الحصول عليها مكلف جدا أحيانا.

\_ إن المنهجية السليمة لغدارة المعرفة هي مجموعة خطوات تبدأ بتشخيص وتوليد المعرفة وتصل الى تطبيقها لاستفادة القصوى منها.

\_ يمكن قياس الأداء بمجموعة من المؤشرات متنوعة منها ما هو مالي ومنها ما غير مالي والتي تقيس المخرجات او راس المال الغير ملموس.

\_ علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسة علاقة طردية حيث كل ما زاد اهتمام بالمعرفة زاد وتطور أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.

- تأثر عمليات إدارة المعرفة مع بعض على أداء المؤسسة كما تبين ان كل عملية من عمليات إدارة المعرفة لوحدتها لا تأثر على أداء المؤسسة

#### اختبار الفرضيات:

من خلال النتائج المتواصل اليها من معالجة الاستبيان توصلنا الى:

- قبول الفرضية الرئيسية حيث ابرزت وجود علاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة بقيمة (57.5%)

2 قبول الفرضية الفرعية الاولى حيث ابرزت وجود علاقة بين اكتساب وتوليد المعرفة وأداء المؤسسة بقيمة (30.9%)

3 رفض الفرضية الفرعية الثانية حيث ابرزت عدم وجود علاقة بين خزن المعرفة وأداء المؤسسة بقيمة (24.2%)

4 قبول الفرضية الفرعية الثالثة حيث ابرزت وجود علاقة بين توزيع المعرفة وأداء المؤسسة بقيمة (2.25%)

5 قبول الفرضية الفرعية الرابعة حيث ابرزت وجود علاقة بين تطبيق المعرفة وأداء المؤسسة بقيمة (3.43%)



## الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة أن تولى الشركات والمؤسسات والحكومات اهتمام زائد بإدارة المعرفة.
- إفساح المجال امام الافراد لإبدا آرائهم واقتراحاتهم حول التطوير والتحسين الأداء.
- يجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بتحسين مستوى الموظفين حول إدارة المعرفة من خلال تنظيم دورات تكوينية من اجل تنمية وتقاسم المعرفة.
- توفير كل الموارد (التكنولوجيا المستخدمة، قواعد والبيانات، الشبكات) يسمح بنشر وتبادل المعلومات وتطوير الأداء.
- يجب على المؤسسات الجزائرية الاعتماد على تخزين المعرفة وعمل بها اثناء احتياجها

## اتجاهات البحث المستقبلية:

يعتبر موضوع إدارة المعرفة مجالاً واسعاً من حيث البحوث الحديثة والمساهمة في تطوير الذاتي والكلي ويمكن الاقتراح بعها فيما يلي:

- \_ دور إدارة المعرفة في تطوير الموارد البشرية.
- \_ أثر إدارة المعرفة على تنمية القدرات الإبداعية.
- \_ دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية.
- \_ أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابداع.

# المصادر والمراجع

**الكتب:**

- 1 بشار اليزيد الوليد (2009) نظام المعلومات الادارية عمان الاردن دار الياية لنشر و التوزيع.
- 2 براهيم محمد (2007) الادارة المالية عمان دار المناهج لنشر و التوزيع.
- 3 عبد الستار العلي و اخرون،(2006) المدخل الى ادارة المعرفة دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
- 4 هيثم علي حجازي (2014) المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. عمان دار الرضوان للنشر و التوزيع الطبعة الأولى.
- 5 فلاح حسن الحسني و مؤيد عبد الرحمان ،ادارة البنوك ،مدخل كمي و استراتيجي معاصر ،الطبعة الثانية دار وائل لنشر عمان 2008.
- 6 علاء جراد ( 2018). دور جوائز الجودة والتميز المؤسسي في النمو الاقتصادي دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة العدد 21.
- 7 فلاح حسن الحسني و مؤيد عبد الرحمان (2005) ادارة البنوك ،مدخل كمي واستراتيجي معاصر عمان دار وائل لنشر لطبعة الثانية.
- 8 محمود عبد الفتاح (2012) الرضوان تقييم الأداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن.المجموعة العربية للتدري والتوزيع.
- 10 محمد خير سليم ابو زيد (2010) التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية spss عمان الاردن دار جريير للنشر والتوزيع.

**المذكرات:**

- 1 عبد الله بلوناس (2005) تقييم الأداء في المؤسسة و دوره في تحفيز العمال ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- 2 بوركوة عبد المالك (2011-2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة لإقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.
- 3 حياة قمري (2016/2017). دور المعرفة في تعزيز القدر التنافسية للمؤسسة الإقتصادية مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة علوم التسيير.

- 4 ريغة احمد الصغير (2013-2014) تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير .
- 5 شاهد عبدالحكيم (2011/2012) أثر إدارة المعرفة في المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير .
- 6 عمر بلخير جواد (2014-2015) دور تكوين الموارد البشرية في توير ونجاح المؤسسة الاقتصادية رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية.
- 7 ضبان ليلي (2017/2018) دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الموارد البشرية بالمؤسسة لإقتصادية مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة علوم في علوم التسيير .
- 8 غريش عبد الكريم (2011/2012) دور إستراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة الماجستير .
- 9 ياسع ياسمينه (2010/2011) اثر تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على الأداء الاقتصادية للمنظمة مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية.
- 10 احمد وجدان علي. (2009-2010). دور الرقابة الداخلية و الراجعة الخارجية في تحسين الأداء المؤسسة جامعة الجزائر 3 مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و التسيير .

#### المجلات:

- 1 زرنوح احمد (2008) أداء في المنظمة جامعة الجلفة .
- 2 لراس شفيقة (2019) دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة. مجلة البحوث السياسية و الإدارية.
- 3 الهام يحيوي، (2007) مدخل لتحسين الاداء الانتاجي لمؤسسات الصناعية الجزائرية باتنة ورقلة مجلة الباحث العدد 05.
- 4 جامعة المجمع قياس و تقييم الأداء الوظيفي.
- 5 شطار نبيلة ولبرش صارة. دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة . مجلة الابحاث الاقتصادية جامعة الجزائر 3.
- 6 قصابي الياس (2013) اثر ادارة المعرفة الزبون في تحسين الاداء مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية العدد 1

- 7 حمد معمري (2022) المداخل الحديثة لتحسين أداء في المنظمة مجلة دفاتر المخبر جامعة أحمد زبانه غليزن مجلة دفاتر المخبر جامعة أحمد زبانه.
- 8 مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية (2008) مجلة مكتب العمل الدولي الطبعة الأولى.
- 9 نذير بو شهوة و علي مكيد (بلا تاريخ) دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة جامعة الوادي مجلة الدراسات الاقتصادية المالية لعدد السابع المجلد الأول.
- 1 الطيب سايح (2017). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بقسنطينة كلية العلوم الاقتصادية جامعة عبد الحميد مهريس عدد48.
- 11 الطيب محمد القبي (2020) دور عمليات إدارة المعرفة في الاداء المؤسسي، جامعة سرت مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المعهد العالي للعلوم والتقنية درنة كلية الاقتصاد العدد،04.
- 12 قلابي محمد وقاضي الأمين (2015) دور الإدارة الإلكترونية كأحد عناصر إدارة المعرفة في تطوير الأداء الوظيفي، جامعة يحيى فارس بالمدينة مجلة الدراسات القانونية العدد 01 معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 13 جاسم سلام حسين (2022). دور عمليات ادارة المعرفة في تعزيز جودة الخدمات المصرفية العراق مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية جامعة تكريت كلية الإدارة والاقتصاد.
- 14 محمد خويلدات بوعمامة خامره (2022) دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن جامعة بالجزائر جامعة قاصدي مرياح مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية العدد 01.
- 15 دداه امنة وعثمان بوزيان (2020) أثر استخدام نظام التخطيط موارد المؤسسة في تحسين أداء المؤسسة جامعة سعيدة مخبر البحث إدارة تقييم أداء المؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية العدد سابع.
- 16 مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية العدد 03.
- 17 قطاف ليلي العربي عمران (2017) دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتبسة مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم المالية وتجارية العدد 18.

### المراجع باللغة الأجنبية:

- MUHAMMED Imam (2021) Economy for a New Normal Digitalization and Human Relations in Business and Education
- Yang yang Cui (2020) RSU International Research Conference. Department of Business Administration Rajapruk University
- Aguiar (1976) la dynamique du control de gestion paris dunod 2

- Ali Abdulmunem Mahdi Alrikabi Kamal Alwan Muhesin. Mejbek Isheer Meteab Al Matrood (27. Special Issue 2. 2021) Academy of Entrepreneurship Journal Volume.
- VESNA BOSILJ VUKŠIĆ و MOJCA INDIHARŠ (14 No (2012) JELENA RAŠULA ECONOMIC AND BUSINESS REVIEW VOL
- Kanges (2005) Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University Dissertation Presented in
- Mohammad Q. Ahmad Al-Qarioti (n.d) EURASIAN JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT.
- Roseline Bawack. (2022) Knowledge Management in Organizations Gateway to Sustainable Competitive Performance (2022) Libraries at University of Nebraska-Lincoln
- Fawzi Alshehri. العوامل المؤثرة على أداء منظمة MBA, Assoc CIPD - ALJABR FINANCING CORPORATION

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير

استبيان لإكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

" أثر إدارة المعرفة و دورها في تحسين الأداء  
المؤسسة "

تخصص: إدارة انتاج وتمويل

من اعداد الطالب:

قداش محمد رؤوف

تحت اشراف أستاذة

عامر ايمان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

\_ أخي الموظف ... أختي الموظفة ...

نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فان نأمل منكم التكرم علينا بالإجابة على اسئلة الاستبيان بدقة بحيث ان الدراسة تعتمد على صحة اجابتم ولذلك نرجو ان تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم لان مشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل اساسي من عوامل نجاحها.

نشكركم على حسن تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام



العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>محور الأول: عمليات إدارة المعرفة</b>					
<b>أولاً: اكتساب وتوليد المعرفة</b>					
					1/ تكتسب مؤسستكم المعرفة من انترنيت.
					2/ تستقطب مؤسستكم الأشخاص المبدعين للعمل لديها.
					3/ لمؤسستكم وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال عملكم.
					4/ يقوم الأفراد العاملين لتبادل داخل مؤسستكم بجلسات دورية لتبادل الأفكار والمعارف.
					5/ تعطي مؤسستكم لموظفيها فرصة إكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.
<b>ثانياً: خزن المعرفة</b>					
					6/ تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على عقول وخبرات وكفاءات الافراد العاملين.
					7/ تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على أرشيف المستندات الورقية.
					8/ تعتمد مؤسستكم في تخزين معرفتها على حسابات وأنظمة المعلومات الخبيرة.
					9/ المعرفة التي تحصلت عليها مؤسستكم من خلال ابحاثها الخاصة محمية بالصيغة القانونية المختلفة.
<b>ثالثاً: توزيع المعرفة</b>					
					10/ يستطيع الأفراد العاملين داخل مؤسستكم تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.
					11/ تصلك المعرفة المتعلقة بعملك بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.
					12/ تمتلك مؤسستكم قدر الكافي من القدرات لإيصال المعرفة للأفراد العاملين.

					13/ المعرفة الموجودة في مؤسستكم متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها.
<b>رابعاً: تطبيق المعرفة</b>					
					14/ تطبيق المعرفة التي تتحصلون عليها في الميدان.
					15/ المعرفة التي تصل للأفراد العاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم ويجدون من خلالها حلاً للمشكلات التي تواجههم في العمل.
					16/ تساهم المعرفة التي تتحصلون عليها في تحقيق أهداف مؤسستكم.
					17/ تستخدم الأنترنت البريد الإلكتروني في إيصال المعرفة للأفراد العاملين في مؤسستكم.
					18/ تتوفر مؤسستكم على وسائل وإمكانيات كافية في مجال البحث والتطوير.
					19/ تساهم الأجهزة والبرمجيات التي تمتلكها مؤسستكم في توفير المعرفة بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.
					20/ تهتم مؤسستكم بمتابعة آخر النشرات الإصدارات والمجلات في مجال عملكم.
<b>المحور الثاني: أداء المؤسسة</b>					
<b>أولاً : الأداء الاقتصادي</b>					
					21/ تسعى مؤسستكم الى تقديم منتجات بأسعار منخفضة.
					22/ هناك انخفاض في عدد الشكاوي المقدمة من الزبائن.
					23/ في مؤسستكم الحصة السوقية ارتفعت بالنسبة لسنة الماضية.
					24/ عدد المنتجات والخدمات الجديدة في مؤسستكم في تزايد.
					25/ تزايد في عدد اليد العاملة الماهرة مقارنة باليد العاملة الكلية
<b>ثانياً: الأداء البيئي</b>					
					26/ هناك انخفاض في حجم تأثيرات البيئية الخطيرة.

					27/ حجم المخلفات في تناقص مستمر .
					28/ تسعى المؤسسة لخدمة العملاء بشكل عادل.
<b>ثالثا : الاداء الاجتماعي</b>					
					29/ هناك تحسن في حالة الوظيفية والمهنية للعمال.
					30/ الجوانب الصحية للعمال في تحسن مستمر.
					31/ اقتراحات العمال لتحسين الحالة الوظيفية في تزايد.

**تعريف ادارة المعرفة:** هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الاعمال سواء كانت في الوثائق والقواعد والبيانات او في عقول العاملين لأضافه قيمه للشركة من خلال الابتكار وتطبيق والتكامل المعرفة في الطرق غير مسبوقه.

**تعريف أداء المؤسسة:** انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن لسلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### البيانات الشخصية:

الـصنـف:  ذكر  انثى

الفئة العمرية: اقل من 25 سنة  من 25 الى 35  أكثر من 35

المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  اخر

الخبرة: اقل من سنتين (2)  من 2 الى 10  من 10 الى 20  أكثر من 20

حسب الوظيفة: اداري  رئيس مصلحة  مدير

(قطاف ليلي و العربي عمران ، 2017، صفحة 334)

---