

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير،

تخصص: ادارة اعمال استراتيجية

تحت عنوان:

ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-

تحت إشراف الأستاذ:

علي غزيباون

من إعداد الطالبة:

زواغي زينة

نوقشت واجيزت علنا بتاريخ: 2021/03/02

من طرف اعضاء لجنة المناقشة المتكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
د.أ / فرج شعبان	استاذ	رئيسا	جامعة البويرة
د / غزيباون علي	استاذ محاضر - 1 -	مشرفا ومقررا	جامعة البويرة
د / منصر الياس	استاذ محاضر - 1 -	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
د / مرماط نبيلة	استاذ محاضر - 1 -	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
د / بوسته محمد	استاذ محاضر - 1 -	عضوا ممتحنا	جامعة بومرداس
د / زرقاني رايح	استاذ محاضر - 1 -	عضوا ممتحنا	جامعة الجزائر 3

السنة الجامعية: 2020 - 2021

# الشكر والتقدير:

اشكر الله اولا واخير واحمده كثيرا على توفيقه لنا في اتمام  
هذه العمل البسيط والمتواضع.

الى كل من ساعد في انجاز هذا العمل اشكر واخص بالذكر  
الاستاذ المشرف علي عزيزباون الذي كان نعم المعلم الناصح.

الاستاذ زواحي همد، والاستاذ كنوش نبيل.

# الأهداء:

اهذي هذا العمل المتواضع الى الوالدين الكريمين،

الى سدي في الحياة زوجي الكريم،

الى توأمي نور حياتي،

الى جميع اخوتي حفظهم الله،

الى كل من عرفناهم وجمعت بيننا المحبة والصداقة.

زواجي زينة

الفهارس

1. فهرس المحتويات

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
VI-I	الشكر الاهداء قائمة الجداول قائمة الاشكال قائمة الملاحق ملخص الدراسة
ا-ز	مقدمة عامة
49-01	الفصل الاول: الاسس النظرية لإدارة المعرفة
02	تمهيد الفصل
22-03	المبحث الاول: ماهية ادارة المعرفة
03	المطلب الاول: خصائص ومصادر المعرفة
15	المطلب الثاني: مفهوم ادارة المعرفة
20	المطلب الثالث: اهمية ادارة المعرفة
31-23	المبحث الثاني: ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية
23	المطلب الاول: عوامل بروز ادارة المعرفة
27	المطلب الثاني: شروط نجاح ادارة المعرفة
29	المطلب الثالث: معوقات ادارة المعرفة
48-32	المبحث الثالث: عمليات، نماذج واستراتيجيات ادارة المعرفة
32	المطلب الاول: عمليات ادارة المعرفة
38	المطلب الثاني: نماذج ادارة المعرفة
43	المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة المعرفة
49	خلاصة الفصل
100-50	الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية
51	تمهيد الفصل
64-52	المبحث الاول: ادارة المعرفة وراس المال البشري
52	المطلب الاول: من المقاربة المبنية على الموارد الى مقاربة مبنية على المعرفة

55	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية القائمة على المعرفة
60	المطلب الثالث: مساهمة المورد البشري في تحقيق ادارة المعرفة
<b>82-65</b>	<b>المبحث الثاني: ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال</b>
65	المطلب الاول: مفاهيم اساسية حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال
74	المطلب الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات ادارة المعرفة
80	المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات في تامين تطبيق ادارة المعرفة وحدودها
<b>99-83</b>	<b>المبحث الثالث: ادارة المعرفة والبيئة التنظيمية الداخلية</b>
83	المطلب الاول: الهيكل التنظيمي
87	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية
92	المطلب الثالث: القيادة الادارية
100	خلاصة الفصل
<b>153-101</b>	<b>الفصل الثالث: ادارة المعرفة كأساس لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية</b>
102	تمهيد الفصل
<b>126-103</b>	<b>المبحث الاول: الاداء وتقييمه مفاهيم ومتطلبات اساسية</b>
103	المطلب الاول: مفهوم الاداء والعوامل المؤثرة فيه
114	المطلب الثاني: تقييم الاداء
119	المطلب الثالث: اخطاء عملية تقييم الاداء وسبل علاجها
<b>139-127</b>	<b>المبحث الثاني: اساليب قياس اداء المؤسسة الاقتصادية</b>
127	المطلب الاول: الاسلوب المالي لقياس الاداء
133	المطلب الثاني: اسلوب اصحاب المصالح
136	المطلب الثالث: اسلوب بطاقة الاداء المتوازن
<b>152-140</b>	<b>المبحث الثالث: مساهمة تطبيق ادارة المعرفة في تحسين الاداء</b>
140	المطلب الاول: ادارة المعرفة وتحسين اداء المورد البشري
145	المطلب الثاني: ادارة المعرفة وتحسين العمليات الداخلية والمنتجات
150	المطلب الثالث: تقييم اداء ادارة المعرفة
153	خلاصة الفصل
<b>208-154</b>	<b>الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (غرب)</b>
155	تمهيد الفصل

<b>165-156</b>	<b>المبحث الاول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر</b>
156	المطلب الاول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
160	المطلب الثاني: اهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر
162	المطلب الثالث: خدمات ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر
<b>177-166</b>	<b>المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية</b>
166	المطلب الاول: اجراءات وادوات الدراسة
169	المطلب الثاني: تصميم اداة الدراسة
172	المطلب الثالث: اختبار صلاحية الاداة للدراسة
<b>189-178</b>	<b>المبحث الثالث: تحليل وتفسير بيانات محاور الدراسة</b>
178	المطلب الاول: تحليل وتفسير البيانات الشخصية
182	المطلب الثاني: تحليل وتفسير بيانات متطلبات وعمليات ادارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر
188	المطلب الثالث: تحليل وتفسير بيانات كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر
<b>207-190</b>	<b>المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة</b>
190	المطلب الاول: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى
194	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
197	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
201	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
208	خاتمة الفصل
<b>214-209</b>	<b>خاتمة عامة</b>
227-215	قائمة المراجع
228	قائمة الملاحق

2. فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
48	المقارنة بين استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصية	01-01
59	التكامل المثالي لإدارة المعرفة والموارد البشرية	02-02
63	ادوار صناع المعرفة	02-03
135	مؤشرات قياس الاداء وفق اصحاب المصالح	03-04
170	درجات مقياس الدراسة	04-05
170	محاور الدراسة	04-06
174	اختبار الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)	04-07
175	الاتساق الداخلي لمحور متطلبات إدارة المعرفة	04-08
176	الاتساق الداخلي لمحور عمليات إدارة المعرفة	04-09
178	الاتساق الداخلي لمحور كفاءة الأداء	04-10
179	توصيف العينة المدروسة حسب متغير الجنس	04-11
179	توصيف العينة المدروسة حسب متغير العمر	04-12
180	توصيف العينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي	04-13
181	توصيف العينة المدروسة حسب متغير الاقدمية	04-14
182	تحليل معطيات محور متطلبات إدارة المعرفة	04-15
185	تحليل معطيات محور عمليات إدارة المعرفة	04-16
188	تحليل معطيات كفاءة الأداء	04-17
191	الفرضيات الإحصائية الجزئية للفرضية الرئيسية الأولى	04-18
192	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	04-19
194	الفرضيات الإحصائية الجزئية للفرضية الرئيسية الثانية	04-20
195	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	04-21
197	الفرضيات الإحصائية الجزئية للفرضية الرئيسية الثالثة	04-22
198	التأكد من صلاحية نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة	04-23
199	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	04-24
202	الفرضيات الإحصائية الجزئية للفرضية الرئيسية الرابعة	04-25

204	الاختبارات الإحصائية الملائمة للفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة	04-26
205	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	04-26

### 3. فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	العقل البشري كمصدر للمعرفة	01-01
06	التمييز بين البيانات، المعلومات، والمعرفة	01-02
07	المحاور الثلاثة للمعرفة	01-03
10	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	01-04
14	مصادر المعرفة للمؤسسة	01-05
33	العمليات الجوهرية لا إدارة المعرفة	01-06
34	نموذج SECI	01-07
39	نموذج سلسلة قيمة المعرفة	01-08
40	نموذج Duffy لإدارة المعرفة	01-09
41	نموذج Wiig لإدارة المعرفة	01-10
45	العلاقة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية ادارة المعرفة	01-11
69	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	02-12
74	التمييز بين الانترنت، الانترنت، والاكسترات	02-13
145	ادارة المعرفة وزيادة الرضا الوظيفي لدى الافراد	03-14
147	ادارة المعرفة وتحسين العمليات في المنظمة	03-15
149	اثر ادارة المعرفة على الاداء في المنظمة	03-16
179	شكل توزيع العينة المدروسة حسب متغير الجنس	04-18
179	شكل توزيع العينة المدروسة حسب متغير العمر	04-19
180	شكل توزيع العينة المدروسة حسب متغير المؤهل العلمي	04-20
181	شكل توزيع العينة المدروسة حسب متغير الاقدمية	04-21

4. فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
229	ملحق قائمة محكمي الاستبيان	01
230	ملحق الاستبيان	02
236	ملحق مخرجات برنامج SPSS	03
250	ملحق جداول دارين واتسون (Durbin_Watson)	04

اصبحت المعرفة المورد الاول لصنع التميز واستدامته، الامر الذي دفع بالمنظمات الى الاهتمام به بكفاءة وفعالية عالية، وهذا من خلال توفير كل متطلبات اقامة ادارة ناجحة له بحيث تعنى ادارة المعرفة بتحديد المعلومات ذات القيمة والاستفادة منها في تطوير المنظمات.

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المؤسسات الاقتصادية نظريا، وتم اسقاطها ميدانيا على مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في ادارة المعرفة بمختلف عملياتها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، ومتطلباتها (المورد البشري، تكنولوجيا المعلومات، البيئة التنظيمية)، ومتغير تابع تمثل في الاداء بمختلف محاوره (المورد البشري، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

ولتحقيق اهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من افراد العينة المختارة وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادا على اساليب احصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ونموذج الارتباط والانحدار وغيرها.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين متغيري ادارة المعرفة وكفاءة الاداء، اذ ان تحسين في تطبيق عمليات ادارة المعرفة ومتطلباتها لا بد ان ينعكس ايجابا على رفع كفاءة الاداء، بالإضافة الى وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر ادارة المعرفة وبين كل محور من محاور الاداء، مما سمح للباحث الوصول الى استنتاجات قابلة للتطبيق والانتفاع منها سمحت له بتقديم توصيات يرى انها تسهم بكفاءة في تحسين اداء المؤسسة محل الدراسة، والمؤسسات المماثلة تنظيما وتقنيا.

**الكلمات المفتاحية:** المعلومات، المعرفة، ادارة المعرفة، الكفاءة، الاداء

#### **Abstract:**

Knowledge has become the first resource for making excellence and its permanence, which prompted organizations to pay attention to it with high efficiency and effectiveness, and this is by providing all the requirements for establishing a successful management for it so that the knowledge management enclose identifying valuable information and using it in the development of organizations.

This study aims to identify the abstractical role of knowledge in raising the competence of the work of economic foundations, and was compared in the field with the Algerian Telecom Corporation, and the study included an independent variable represented in knowledge management in its various processes (knowledge diagnosis, knowledge generation,

knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application), Its requirements (human resource, information technology, the environment organizational ), and a dependent variable represented in performance in its various axes (human resource, inner processes, learning and growth).

The comparison identification has been developed In order to acquire the objectives of the study The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze data on questionnaire depending on statistical methods such as arithmetic mean, standard deviation, correlation model, regression and others.

The study reached that there is a strong statistically significant correlation between the variables of knowledge management and performance efficiency, as an improvement in the application of knowledge management processes and their requirements must be reflected positively on raising the efficiency of performance, in addition to the existence of a relationship between each element of knowledge management and between each One of the performance axes, which pliable the researcher to reach applicable conclusions and benefit from them, which allowed him to make references that he sees that contribute efficiently to improving the performance of the institution understudy, and similar institutions in Structured and technicaly.

Keywords:

Information, Knowledge, Knowledge management, Efficiency, performance

مقدمة عامة

تشهد المنظمات في العصر الحالي تغيرات عميقة نتيجة للتحويلات التي طرأت على البيئة الاقتصادية العالمية خصوصا مع تزايد ضغوط العولمة وانتشار ثورة المعلومات، هذه التحويلات بقدر ما تشكل البعض منها فرص يمكن للمؤسسة استغلالها بشكل البعض الاخر تهديدات يجب على المؤسسة ان تحسن مجابتهها.

ان الاستغلال الجيد والامثل للفرص والمواجهة الفعالة للتهديدات تستلزم النظر في البيئة الداخلية للمؤسسة (الموارد، الكفاءات، المعرفة) واعتماد اساليب تسيير حديثة وفعالة لاستغلالها احسن استغلال.

وتعد ادارة المعرفة من افضل السبل واهم المداخل التي تساعد في التغلب على تحديات العصر، اذ ان استخدام هذا الاسلوب من طرف المؤسسات الاقتصادية يعد من الاشياء الجوهرية في منظومة العمل بالمؤسسة، اين تعمل على بناء القاعدة العريضة لدى المؤسسات نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الادارية فيها، وتطويرها سعيا نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية، وصولا الى مرحلة التميز من خلال ما يسمى بالممارسة الافضل.

وربط ادارة المعرفة بالأداء هي من الموضوعات الحديثة والحيوية حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل مختلف التقلبات البيئية السريعة سواء على المستوى العالمي والمحلي، وانعكاس كل ذلك على مستويات الاداء في المؤسسات الاقتصادية الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح والاختفاق لها. فعلى اساس الاداء تبني العمليات الاستراتيجية من تحديد اتجاهات سير نشاط المؤسسة وتحديد مدى اقترابها من تحقيق الاهداف المرجوة من خلال الاستخدام الامثل للموارد.

وبالنظر الى ما تشهده الساحة الاقتصادية في الجزائر من تغيرات، حاولت السلطات العمومية مواكبة مختلف هذه التغيرات وذلك من خلال استحداث مجموعة من الاليات والسبل اهمها انشاء وزارة مكلفة بالمؤسسات الناشئة واقتصاد المعرفة، وذلك بغية مسايرة هذه التطورات لكي تصبح المعرفة القلب النابض في المؤسسات الجزائرية.

ويعتبر قطاع الاتصالات من اهم القطاعات التي عرفت تطورا سريعا في الآونة الاخيرة في الجزائر، باعتباره سوقا ناشئا يتغير بسرعة مع التغيرات والتطورات العالمية لتكنولوجيا الاتصالات، كما تعتبر مجالا خصبا لاستغلال

المعارف والكفاءات البشرية من خلال التحكم في عمليات ادارة المعرفة من اجل التحسين من خدماتها في ظل المنافسة الشديدة مع القطاع الخاص.

## 1/اشكالية الدراسة:

على ضوء ما تم ذكره فان الاشكالية التي يطرحها موضوع هذه الاطروحة يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة ادارة المعرفة كأحد المداخل الادارية الحديثة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية؟

وعلى ضوء ما جاء في الاشكالية ارتبنا الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية لتوضيح سبل هذا البحث:

- 1) لماذا انتقل الفكر الاداري الى اعتبار المعرفة مصدر التميز للمؤسسة؟
- 2) ما مدى ادراك القيادات الادارية العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر لمفهوم واهمية ادارة المعرفة؟
- 3) ما مدى توفر البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- 4) هل يساهم تطبيق ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر من تطوير وتحسين اداءها؟

## 2/فرضيات الدراسة:

من اجل معالجة الاشكالية المطروحة معالجة علمية أكاديمية، وبعد القراءات المختلفة، ارتبنا طرح الفرضيات

التالية:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة طردية بين متطلبات ادارة المعرفة وكفاءة أداء مؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية الفرعية (01): توجد علاقة طردية بين متطلبات ادارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضية الفرعية (02): توجد علاقة طردية بين متطلبات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضية الفرعية (03): توجد علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة طردية بين عمليات ادارة المعرفة وكفاءة أداء مؤسسة اتصالات الجزائر

- الفرضية الفرعية (01): توجد علاقة طردية بين عمليات ادارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضية الفرعية (02): توجد علاقة طردية بين عمليات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- الفرضية الفرعية (03): توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لمتطلبات ادارة المعرفة وعملياتها على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات

#### الجزائر

- الفرضية الفرعية (01): يوجد أثر إيجابي لمتطلبات ادارة المعرفة على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الفرضية الفرعية (02): يوجد أثر إيجابي لعمليات ادارة المعرفة على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد فروق في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع

كفاءة اداء المؤسسة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية).

- الفرضية الفرعية (01): توجد فروق في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل الجنس.
- الفرضية الفرعية (02): توجد فروق في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل العمر.
- الفرضية الفرعية (03): توجد فروق في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل المؤهل العلمي.
- الفرضية الفرعية (04): توجد فروق في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل الأقدمية.

### 3/اهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة اهميتها من بعد علمي واخر عملي، وهذا ما نلخصه كما يلي:

#### • من الناحية العلمية:

يكتسب البحث اهمية علمية من خلال تطرقه لموضوع حيوي ومهم في ميدان ادارة الاعمال، اذ يتناول مجموعة من المفاهيم الحديثة التي لا تزال بحاجة الى البحث، بحيث تعد ادارة المعرفة من منظور عملياتها اطارا فكريا يمكن ان يحسن من اداء المنظمة من خلال ارساء وتفعيل اهم خصائص المنظمة باعتبارها عمليات معرفية ايضا، وهذا ما يدفعا لإثراء هذه العلاقة، لذلك فان اخضاعها للدراسة التطبيقية يعطيها اهمية واضحة ضمن الاطار العلمي لأساليب الادارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات واستخدامها في تطوير اداء المنظمات.

• من الناحية العملية:

ان الاهمية العملية التي يكتسبها موضوع البحث تكمن في محاولة معرفة الاسس الحقيقية لجعل مؤسسة اتصالات الجزائر أكثر كفاءة في اداءها، من خلال:

✓ المؤسسة من حيث:

- وضع برامج ادارة المعرفة ودعم مختلف عملياتها.
- تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.
- تعزيز القدرة على وضع خطة استراتيجية لاحتياجات السوق.
- تحسين العمليات الداخلية بما يؤدي الى خفض التكاليف.

✓ العاملون من حيث:

- تفعيل افضل المعارف والخبرات واستثمار راس المال البشري افضل استثمار.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين.
- تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الايجابي بين العاملين.
- زيادة قدرات العاملين في البحث وابتكار طرق واساليب جديدة للعمل.

4/اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل اساسي الى ابراز دور ادارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمة من وجهة نظر الموظفين من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اقتصادية جزائرية تمثلت في مؤسسة اتصالات الجزائر وبشكل محدد فقد سعت الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- تسليط الضوء على ابرز المفاهيم المعاصرة للإدارة.
- اظهار مدى تبني مؤسسة اتصالات الجزائر لمفهوم ادارة المعرفة من وجهة نظر الموظفين وبيان دورها في تحسين اداء المؤسسة.
- معرفة فوائد تطبيق ادارة المعرفة ومدى تأثيرها على اداء الافراد بصفة خاصة والمنظمة بصفة عامة.
- اختبار طبيعة العلاقة التي تربط بين ادارة المعرفة وكفاءة الاداء على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

## 5/مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل اسباب اختيار الموضوع في:

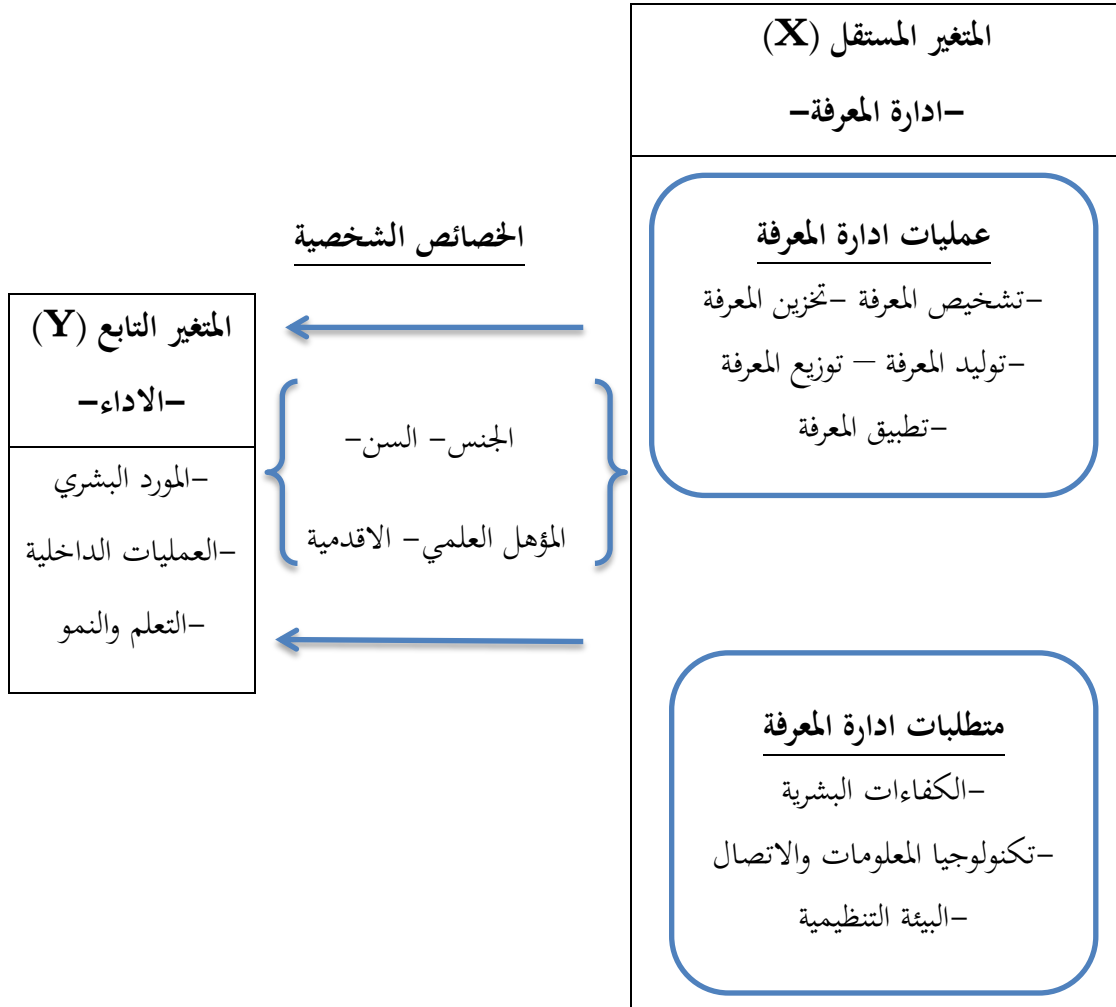
- الميول الشخصي للبحث في المواضيع الادارية والتسييرية الحديثة.
- معرفة مدى انتهاج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للأساليب الادارية الاكثر حداثة وفعالية فيما يخص ادارة المعرفة.
- لفت المنظمات لمفهوم ادارة المعرفة وتبنيه بما يمكنها من خلق وتبادل المعارف والخبرات لغرس الاسس العلمية الابداعية.

## 6/متغيرات ونموذج الدراسة:

تشمل الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ويتمثل في ادارة المعرفة ويشمل على:
    - عمليات ادارة المعرفة ( تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
    - متطلبات ادارة المعرفة (راس المال البشري، البنية التحتية والتكنولوجية، البيئة التنظيمية).
  - المتغير التابع: ويتمثل في كفاءة الاداء ويشمل على: رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي و كفاءة العمليات الداخلية.
  - المتغيرات الوسيطة: وهي المتغيرات التي يمكن ان تأثر على علاقة المتغير المستقل بالمتغير التابع والتي اخذناها بعين الاعتبار في دراستنا والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي والاقدمية.
- ولتوضيح مختلف هذه المتغيرات بشكل افضل، قمنا بتصميم النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

7/ منهج الدراسة:

- لتحقيق اهداف الدراسة تم اتباع المناهج التالية:
- **المنهج الوصفي:** في دراسة الجزء النظري لتأصيل مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع ادارة المعرفة والاداء بالاعتماد على مختلف الادبيات في هذا المجال.
  - **منهج دراسة الحالة:** في الجزء التطبيقي وذلك من اجل اسقاط الدراسة على ارض الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

- المنهج الاستدلالي: استخدام الاساليب والادوات التحليلية المناسبة بإجراء التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS بغرض استعمال مختلف اساليب المعالجة الاحصائية الملائمة للإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات.

#### 8/ حدود الدراسة:

خضعت هذه الدراسة للحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على معرفة الواقع الحالي لإدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال مفهوم ادارة المعرفة، اهمية توظيف ادارة المعرفة وتحديد درجة الممارسات لعمليات ادارة المعرفة، ومدى انعكاس ذلك على كفاءة اداء هذه المؤسسة.
- **الحدود البشرية:** تركزت الدراسة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر (غرب) على اختلاف تصنيفهم الوظيفي (اطارات سامية، اطارات عادية، اعوان تحكم، اعوان تنفيذية) وذلك للوقوف عند مختلف وجهات نظرهم.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر (غرب) وقد بدأت في شهر جانفي 2020 واستمرت حتى شهر جويلية 2020.

#### 9/ الدراسات السابقة:

تحتوي الدراسات السابقة بأهمية كبيرة وذلك بما توفره من مادة علمية تفيد في اعداد البحث، ومن خلال البحث البيبليوغرافي والبحث الالكتروني الخاص بالموضوع صدقنا العديد من الدراسات المتعلقة بمتغيرات الدراسة الا ان الدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة ودورها في تحسين كفاءة اداء المؤسسات الاقتصادية محدودة خاصة المحلية منها، ومن بين الدراسات التي تمكنا الاطلاع عليها ما يلي:

➤ دراسة TAEJUN CHO 2011، تحت عنوان " مقدرات ادارة المعرفة والاداء التنظيمي: التحقق من

اثار البنية التحتية للمعرفة وعملياتها على الاداء التنظيمي".<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة الى وضع اطار شامل لإدارة المعرفة يجمع العديد من وجهات النظر، هذا الاطار الذي تضمن القدرات البنوية للمعرفة (التكنولوجيا، الثقافة، الهيكل وفق طرح Gold et al 2001)، وعمليات ادارة المعرفة، من الاستحواد، التحويل والتطبيق والحماية) مع اضافة بعد او مكون اخر لثلاثية غولد والمتمثلة في حوافز، بالإضافة

(1) TAEJUN CHO, "Knowledge management capabilities and organizational performance : An investigation into the effects of knowledge infrastructure and processes on organizational performance", PhD thesis, Published, University of Illinois at Urbana-Champaign, 2011.

الى سعيها الى تحديد طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة واداء المنظمات، حيث تم قياس الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، وهذا عبر التركيز على العمليات الخارجية والعلاقات مع الزبائن وكذلك التعلم والنمو. وتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA والمعادلات البنائية SEM واختبارات اخرى في تحديد طبيعة العلاقات ومعنوياتها بين متغيرات الدراسة، وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة الفعالة والاداء التنظيمي.

➤ دراسة Jen Steiger 2013، تحت عنوان "دراسة تأثير انواع الهياكل التنظيمية ومستويات الادارة

على ممارسات ادارة المعرفة في المنظمات"<sup>(1)</sup>.

قامت هذه الدراسة على تحديد طبيعة العلاقة بين مكون واحد وادارة المعرفة، والمتمثل في الهيكل التنظيمي، حيث هدفت الى التحقق من اثر الفروق بين انواع الهياكل التنظيمية ومستويات الادارة على ممارسات ادارة المعرفة داخل المنظمات، من خلال عملية مسح لعينة دراسة من 155 فرد عامل في San Diego County، اين تم اختيار انواع معينة للهيكل التنظيمي، بدا من الهيكل الوظيفي، والمصنوعي... الخ، وتقسيم مستويات الادارة الى ثلاثة اقسام، بدءا من غي ادارية، الادارة الوسطى، التنفيذية. وتم الاعتماد على تحليل التباين ANOVA وغيرها من الادوات الاحصائية في دراسة الفروق ومعنوياتها، وقد خلصت الدراسة الى وجود اثر معنوي للهيكل التنظيمي على ممارسات ادارة المعرفة، وقد حقق الهيكل المصنوعي اعلى درجات التأثير على ممارسات ادارة المعرفة.

➤ دراسة Christina Ling-hsing Chang and Tung-Ching Lin 2015، تحت عنوان " دور الثقافة

التنظيمية في عمليات ادارة المعرفة"<sup>(2)</sup>.

هدفت هذه الدراسة في التركيز على تحسين ادارة عمليات ادارة المعرفة وكذا العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة، خاصة في ظل التنوع الثقافي التنظيمي (الثقافة الموجهة نحو النتيجة او الهدف، والموجهة نحو الوظيفة، النظام المغلق، نحو الفرد)، وقد خلصت الدراسة الى وجود تأثير ايجابي للثقافة الموجهة نحو الوظيفة في تعزيز انتباه الافراد نحو عمليات ادارة المعرفة.

➤ دراسة محمود عبد الرحمان الشنطي 2017، تحت عنوان " دور القيادة التحويلية في عمليات ادارة

المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Jen Steiger, "An examination of the influence of organizational structure types and Management levels on knowledge management practices in organizations", PhD thesis, Published, Alliant International University, San Diego, 2013.

<sup>(2)</sup> Christina Ling-hsing Chang and Tung-Ching Lin, "The role of organizational culture in the knowledge Management process", Journal of Knowledge Management, VOL. 19 NO. 3 2015, pp. 433-455

هدفت الدراسة الى الكشف عن درجة توفر عمليات ادارة المعرفة على مستوى وزارة الداخلية بقطاع غزة، عبر دراسة اثر ابعاد (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الالهامي، الاعتبارات الفردية) في عمليات ادارة المعرفة، حيث تم توزيع 240 استمارة استبيان على عينة من موظفي وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، وقد توصلت الدراسة الى الممارسة المتوسطة لأسلوب القيادة التحويلية وكذا ادارة المعرفة، مع تسجيل اختلاف بين مستويات عمليات ادارة المعرفة، خاصة عملية تخزين المعرفة وتطبيقها، بالإضافة الى وجود اثر ذو دلالة معنوية لجميع ابعاد القيادة التحويلية على عمليات ادارة المعرفة باستثناء بعد الدافع الالهامي بنسبة تفسير 69.1%.

➤ دراسة ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، 2014، تحت عنوان " اثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الاداء في المنظمات الاردنية".<sup>(2)</sup>

هدفت الدراسة الى معرفة اثر البنية التحتية لإدارة المعرفة على فاعلية اداء المنظمات الاردنية التي تحتاج الى المعرفة في اداء اعمالها ومهامها وكذا البحث على اهم متطلبات اقامة ادارة المعرفة، عبر مجتمع دراسة مكون من منظمات القطاع العام والخاص في الاردن والتي تعنى بموضوع المعرفة. تم توزيع استمارات الاستبيان تقيس متغيرات الدراسة ضمن نموذج مكون من متغيرين، متغير مستقل متمثل في البنية التحتية لإدارة المعرفة مقاسة بمتغيرات فرعية متمثلة في الثقافة التنظيمية، البناء التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات المعرفة المشترك، البنية المادية، ومتغير تابع متمثل في فاعلية اداء المنظمات، وتحليلها باستخدام عدة ادوات احصائية، كتحليل التباين، نموذج الانحدار المتعدد وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها وجود تأثير كبير لتوفر متطلبات البنية التحتية على فاعلية ادارة المعرفة، ضرورة استحداث دائرة خاصة بإدارة المعرفة مهمتها الاساسية اكتشاف معارف جديدة ونقل تلك المعارف بطريقة تمكن العاملين والموظفين في تلك الشركات من الاستفادة منها، وهذا بدوره يمكن المنظمات من تحسين قدراتها الابداعية وتحقيق التطور والتميز في ادائها.

<sup>(1)</sup> محمود عبد الرحمان الشنطي، " دور القيادة التحويلية في عمليات ادارة المعرفة: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة"، العدد 13، العدد 3، الاردن، 2017.

<sup>(2)</sup> ناصر محمد سعود جرادات، احمد اسماعيل المعاني، " اثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فاعلية الاداء في المنظمات الاردنية"، المجلة العربية للاقتصاد والاعمال، جامعة الروح القدس، لبنان، 2014.

➤ دراسة اقنيني عقيلة 2007 تحت عنوان: "ادارة المعرفة: قيمة التميز في المؤسسة المعاصرة".<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة الى تحديد دور ادارة المعرفة في تميز اداء المؤسسات الاقتصادية وتمثل اهم نتائج هذه الدراسة في كون المعرفة اساس يميز المؤسسات عن بعضها البعض اما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فأكدت الدراسة انها بعيدة كل البعد عن تطبيق نظام ادارة المعرفة بحيث لا تزال تتبع النمط التقليدي في مختلف العمليات الادارية.

➤ دراسة كمال العقاب 2009 تحت عنوان: "ادارة المعرفة في المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر".<sup>(2)</sup>

تم اجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك بهدف تشخيص وتحديد وضعية تطبيق ادارة المعرفة في هذه المؤسسات للوصول الى اقتراح منهجية التي يتم من خلالها مساعدتها على تبني هذه الادارة وذلك لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة.

توصلت الدراسة الى ان غالبية المؤسسات العمومية الجزائرية لا تتوفر على البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق ادارة المعرفة بالرغم من توفرها على موارد بشرية كفيلة للاندماج في هذا المشروع.

➤ دراسة عادل غزالي 2016: "دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري".<sup>(3)</sup>

اجريت هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية لصنع اجهزة القياس والمراقبة بالعلمة بهدف معرفة ما اذا كان مفهوم ادارة المعرفة قد تبلور فعلا لدى مسؤولي المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال الوقوف على مدى توفر الامكانيات الحقيقية لتطبيق هذه الادارة في هذه المؤسسات.

<sup>(1)</sup> اقنيني عقيلة، "ادارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2007.

<sup>(2)</sup> كمال العقاب، "ادارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

<sup>(3)</sup> عادل غزالي، "دور ادارة المعرفة في الرفع من اداء التنظيم الصناعي الجزائري -دراسة ميدانية-"، اطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد لامين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2016/2015.

خلصت الدراسة الى ان التطبيق الفعال لإدارة المعرفة داخل المؤسسات الوطنية الجزائرية لا يزال ينتظرها الكثير من التحديات الهامة وأكدت الدراسة على ضرورة التوجه نحو الاستثمار الجدي في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتتماشى مع مقتضيات العصر.

وليكون البحث ذا قيمة لا بد ان ينطلق مما توقف عنده الآخرون وذلك باعتبار البحث عملية تراكمية، وقد جاءت هذه الدراسة "ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة الاقتصادية" للاستفادة مما توصلت اليه الدراسات السابقة من نتائج من خلال بلورة مفهوم ادارة المعرفة ومدى توفرها وادراكها في المؤسسات محل الدراسة قصد تفعيلها. مع الاشارة الى ان ما تميزت به الدراسة من تركيز على اثر كل عنصر من عناصر ادارة المعرفة في كل مكون من مكونات الاداء وذلك لإبراز طبيعة العلاقة بين متغيرات ادارة المعرفة ومتغيرات الاداء في بيئة ادارية لا تزال قاصرة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة المعرفة لتحسين ادائها.

## 10/ تقسيمات البحث ومشمولاته:

لمعالجة اشكالية البحث ومختلف التساؤلات ارتبينا تقسيم الدراسة الى:

- **مقدمة عامة:** تستعرض الاطار العام للبحث بحيث تتضمن: اشكالية البحث، الفرضيات، اهمية الدراسة، اهداف الدراسة، اسباب اختيار الموضوع، متغيرات ونموذج الدراسة، المنهج المتبع، حدود الدراسة، تقسيمات البحث، ومختلف الدراسات السابقة.
- **الجانب النظري:** يشمل الجانب النظري للدراسة على ثلاثة فصول على النحو التالي:
  - **الفصل الاول:** تناولنا من خلال هذا الفصل مختلف المفاهيم المتعلقة لإدارة المعرفة من خلال تقديم نظرة حول المعرفة والتمييز بينها وبين البيانات والمعلومات، كما تطرقنا الى ماهية ادارة المعرفة من خلال مفهومها واهميتها، اهدافها ، ضرورة التحول نحو ادارة المعرفة وشروط ومعوقات تطبيقها، كما استعرضنا اهم استراتيجيات تطبيق ادارة المعرفة واهم نماذجها وعملياتها.
  - **الفصل الثاني:** استعرضنا من خلال هذا الفصل مختلف دعائم تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسة من كفاءات بشرية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالإضافة الى العمليات الادارية حيث ركزنا فيها على الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، والقيادة الادارية.
  - **الفصل الثالث:** حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح اثر تطبيق ادارة المعرفة على كفاءة اداء المؤسسة من خلال مجموعة من المباحث، حيث تناولنا في الاول مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء من تعريفات،

اهمية، تصنيفاته بالإضافة الى تقييم الاداء وخصائصه ومختلف العوامل المؤثرة في هذا العملية، وفي الاخير حاولنا الربط بين المتغيرين من خلال ابراز اثر تطبيق ادارة المعرفة على كفاءة اداء المؤسسة من مختلف جوانبه (المورد البشري، العمليات الداخلية، التعلم والنمو المؤسسي).

● الجانب التطبيقي: والمتمثل في:

- **الفصل الرابع:** دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر: ويهتم هذا الفصل بالدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها من اهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهذا لتوضيح مدى تبني هذه المؤسسة لإدارة المعرفة واثار ذلك على كفاءة ادائها.
- **خاتمة عامة:** ويتم من خلالها الاجابة على السؤال الرئيسي ومختلف الفرضيات واستعراض مختلف النتائج المتوصل اليها بالإضافة الى الافاق المستقبلية للبحث.

## الفصل الأول:

الأسس النظرية لإدارة  
المعرفة

يتوقف مستقبل منظمات الاعمال اليوم على مدى الادراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثمارا امثل بما يخدم ادائها من خلال التسليح بالمدخل المعرفي الذي يعد من احدث المفاهيم الادارية خاصة مع ادراك اهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق اهداف المنظمة ودورها في التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي يركز على الاستثمار في الموجودات الفكرية غير الملموسة اكثر من تركيزه على الموجودات المادية الملموسة، مما يجعلنا نفكر جديا في كيفية الاستفادة منها في خلق عناصر بشرية مؤهلة وقادرة على الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة وتسخيرها من خلال الية ادارة المعرفة التي تعمل على الاستثمار الامثل لطاقات المورد البشري وقدراته المعرفية والمعلوماتية لجعلها قادرة على مواكبة هذه التطورات واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق النجاح والتميز.

وهذا ما سنحاول ابرازه في هذا الفصل من خلال إدراج مختلف التعاريف والمفاهيم الخاصة بالمعرفة، ادارة المعرفة، عوامل بروزها، عملياتها، نماذجها ومختلف الاستراتيجيات التي تقوم عليها.

### المبحث الاول: ماهية ادارة المعرفة

في ظل الأوضاع الراهنة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، توجهت المنظمات نحو الاهتمام بالمعرفة والاستثمار فيها باعتبارها العامل الأكثر أهمية والاصل الأكثر قيمة من خلال قدرتها على توفير المعلومات اللازمة لإدارة مختلف وظائفها وممارسة عملياتها لتحقيق اهدافها، مما أدى بالباحثين إلى التعمق في دراستها والوقوف على كيفية إدارتها من خلال دراسة ماهية إدارة المعرفة وتطبيقاتها.

### المطلب الاول: خصائص ومصادر المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد برز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وأدائها.

### اولا: تعريف المعرفة

إن أول ما يتبادر إلى الأذهان عندما نشير إلى المعرفة هو ذلك المخزون الهائل من المعلومات التي يملكها العقل البشري . وهو معيار المعرفة واصلها وسببها، حيث يعالج عقلنا بيانات ومعلومات كثيرة جدا لتكوين المعاني، وذلك من خلال بناء علاقات بين المعلومات والبيانات تجعل للتجارب التي نعيشها معنى . ثم يستخدم عقلنا هذا المعنى في دعم عملية التخطيط وتحديد كيفية الاستجابة للحقائق التي يتم إدراكها، وهذا هو في جوهره ما يشكل ويكون المعرفة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Wittrock, M.C, « **Generative Learning Processes of the Brain** », Educational Psychologist, 27 (4)1992, p531.

الشكل رقم(02): العقل البشري كمصدر للمعرفة



المصدر: علي مُجَّد الخوري، "ادارة المعرفة في القطاع العام"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2015،

ص25.

حظي مصطلح المعرفة بالكثير من الاهتمام حيث قدمت له العديد من التعريفات من قبل الباحثين والكتاب وذلك كل حسب توجهه واختصاصه ويمكن عرض البعض منها من خلال ما يلي:<sup>(1)</sup>

- **المنظور الاجتماعي:** يصف المعرفة كونها بنية اجتماعية (افكار، معتقدات، توجهات، آراء، علاقات...) تعمل المؤسسة على توظيف عناصرها لتحقيق اهدافها.
- **المنظور الاقتصادي:** يرى في المعرفة على انها راس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي، اي ترجمتها الى نشاطات عملية تمارس داخل المؤسسة.
- **المنظور الاداري:** ينظر الى المعرفة كأحد اصول المؤسسة تتعامل معه ادارة المؤسسة في سعيها لإنتاج السلع او تقديم الخدمات.
- **المنظور الوظيفي:** يرى في المعرفة على انها وظيفة تمنح للمؤسسة القدرة على مواجهة التحديات، وتحقيق التميز.

<sup>(1)</sup> Stewart T.A, « **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations** », Doublebay Currency, New Yourk 1999, p 58.

## الفصل الاول: الاسس النظرية لإدارة المعرفة

- المنظور المعلوماتي: يعبر عن المعرفة على انها القدرة على التعامل مع المعلومات من جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق اهداف المؤسسة.
  - المنظور التقني: ينظر للمعرفة على انها قدرات فنية وتقنية توظفها المؤسسة لتحقيق اهدافها.
  - المنظور الشامل: يتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة، ويعد هذا المنهج ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة حيث انه يحتوي على أكثر من منهج يدخل في تحديد مفهوم المعرفة فهي موجود اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين العوامل التقنية والتنظيمية، حيث يمد المؤسسة بالقدرة التي تتيح لها ادراك التميز والسعي باتجاه تحقيقه. (1)
- وتعرف ايضا على انها:
- فهم مكتسب من خلال الخبرة او الملاحظة او الدراسة، فالمعرفة هي معلومات مجتمعة مع الفهم والقدرات الموجودة في اذهان الافراد. (2)
  - هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول الى الحلول افضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة، ومن خلالها يستطيع الفرد تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها للوصول الى حلول جيدة. (3)
  - المعرفة هي مزيج من المعلومات والقيم والخبرة الموجودة في اذهان الافراد والتي يمكن تطبيقها في المنظمات من خلال مختلف العمليات والممارسات والقواعد والروتين التنظيمي. (4)
- ومن خلال مختلف التعاريف التي تم عرضها سابقا يتضح ان المعرفة هي حصيلة المزج بين مختلف المعلومات المتوفرة ومهارات وقدرات الافراد على الاستخدام الامثل لها بما يخدم اهداف المؤسسة.

(1) Jillinda J, Kidwell, Karen M, Vanderlinde and Sandra L. Johnson, « **Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education** », Educause Quarterly, No 4, 2000.

(2) Lisa mariemangas: « **an assesment of the relationship between organizational culture and continuous knowledge management initiative** », doctoral dissertation, cappela university, 2005,p22.

(3) الزعبي حسن واخرون، "نظم المعلومات الادارية"، وزارة التربية، عمان، 2007، ص86

(4) Davenport,T.H. and Prusak K,L. « **Working knowledge : how organization manage what they know** », Boston, Ma :Harvard Business school press,19998, p5.

## الفصل الاول: الاسس النظرية لإدارة المعرفة

اي ان المعرفة شيء غير مادي يمكن ان تتخذ عدة اشكال: انسانية ( الدرايات الفردية...)، تنظيمية ( هياكل، طرق الادارة...)، وتكنولوجية ( براءات اختراع، حقوق الطبع والنشر، عمليات... )<sup>(1)</sup>.

وتشترك مع المعرفة بعض المفاهيم التي تتشابه من حيث المضمون ونقصد بذلك كل من البيانات والمعلومات.

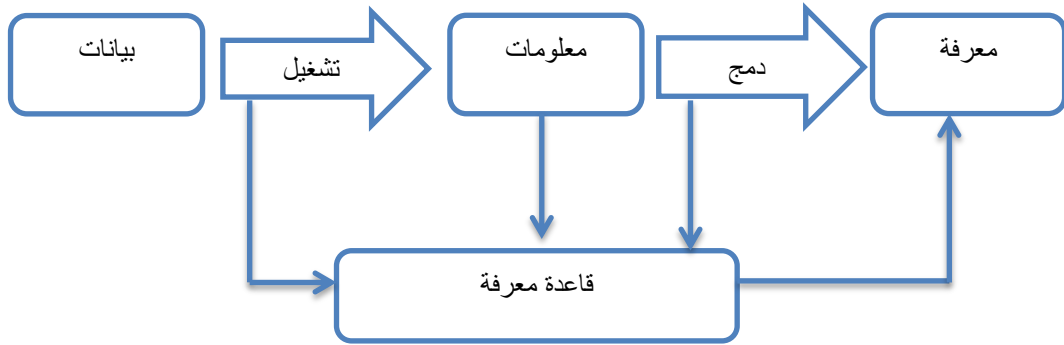
• **البيانات Data**: هي عبارة عن مواد خام تكون في شكل ارقام، كلمات، اشكال، رموز لا سياق ولا معنى لها.<sup>(2)</sup>

• **المعلومات Informations**: هي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمتراطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات.<sup>(3)</sup>

اي ان البيانات لا يمكن الاستفادة منها الا بعد معالجتها لتصبح يمكن الاستفادة منها.

ويمكن التمييز بين كل من البيانات، المعلومات والمعرفة من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم(03): التمييز بين البيانات، المعلومات والمعرفة.



المصدر: كمال العقاب، ادارة المعرفة في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009، ص47.

ومن خلال الشكل السابق يتضح ان هناك علاقة تكاملية بين كل من البيانات، المعلومات والمعرفة، حيث تعالج البيانات لتصبح معلومات وتراكم هذه الاخيرة يشكل معرفة التي تستطيع المؤسسات من خلالها اتخاذ قراراتها.

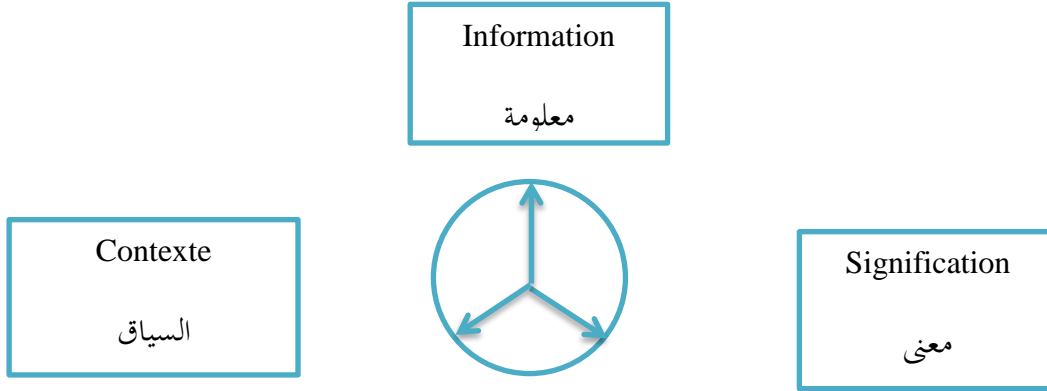
<sup>(1)</sup> Mancer ilyes, « **Analyse du conflit production/consommation de technologie en Algérie à l'ère des économies fondées sur la connaissance** », filière science économiques, Université A.MIRA BEJAIA ? Algérie, 2015, p13.

<sup>(2)</sup> Mark Mosley and others, « **The data management, body of knowledge** », DAMA international, USA, 2009, p27.

<sup>(3)</sup> Wiig Karl M, « **Knowledge management Foundation** »:Thinking About Tanking/how people and Organizations Crete,Repress and Use Knowledge,U.S.A,Schema Press,1993,p37.

وترتكز المعرفة على ثلاث محاور اساسية موضحة في الشكل التالي:

### الشكل رقم(04): المحاور الثلاثة للمعرفة



Source : Ermine, J. L, « **Les systèmes de connaissances** », 2<sup>ème</sup> éd, Paris: Hermès Science publications, 2000, p25

وفي هذا السياق يمكن القول ان: (1)

المعرفة = معلومات (مواد خام) + معاني (ترجمة) + سياق (الانشطة التي يتعين الاضطلاع بها ومختلف المجالات المرجعية التي تحتويها).

اي ان المعرفة ليست مجرد مخزون من المعلومات وانما هي عبارة عن بنية و تمثيل خاص لكل فرد، وهذه ما يبرر صعوبة نقلها.

### ثانيا: خصائص المعرفة

إن للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى، وقد تشعبت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها الباحثون في هذا المجال ، فقد أشار هوسيل وبيبل (house and bell) إلى مجموعة من

الخصائص الأساسية للمعرفة هي: (2)

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

(1) Mancer ilyes, op cite, p19.

(2) نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-"، ط1، الوراق للنشر، الاردن، 2005، ص29.

- **المعرفة يمكن أن تموت:** كما تولد المعرفة فأتمها تموت بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة لتتقدم عن الاستعمال.
- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** بفعل معدلات التعليم العالي، فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المنظمات يتم الاحتفاظ بها، والمنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع، وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية بشأن الملكية المادية.
- **المعرفة متجذره في الأفراد:** ليس المعرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة متجذره.
- **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجياً، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بحزنه، وهذا الحزن كان على الورق والأفلام والأشرطة والآن على وسائل الحزن الالكترونية.
- **المعرفة يمكن أن تصنف:** وإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، ومعرفة تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتعلق بمعرفة (process knowledge) العملية كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمنظمة، ومعرفة الأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل.

اما Chopra فيلخص اهم الخصائص التي يجب ان تتوفر في المعرفة في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- ان تكون المعرفة دقيقة.
- ان تكون المعرفة متاحة في الوقت المناسب.
- التركيز على توفير المعرفة الضرورية والغاء المعرفة الغير ضرورية والغير صالحة.
- ان تكون تكلفة المعرفة اقل ما يمكن.

<sup>(1)</sup> Chopre,P.Meindl, « **Supply chain management strategy, planing & operations** », pearson prentice, Hall, New jersey, 3rd édition, 2007.

ومن خلال مختلف الخصائص التي تم ذكرها يتضح ان المعرفة تتميز عن باقي موارد المؤسسة في كونها انها غير ملموسة ومرتبطة بالأفراد ولها تأثير واسع المدى على المؤسسة.

### ثالثا: انواع المعرفة

هناك العديد من التصنيفات التي قدمها المختصون للمعرفة وذلك لحسن استخدامها والاستفادة منها بصفة فعالة، ويمكن التطرق لبعض الانواع من خلال ما يلي:

#### • تصنيف **Marquardt** للمعرفة: ويصنفها الى 5 انواع وهي:<sup>(1)</sup>

1. معرفة ماذا-know-what: وهي معرفة اي من المعرفة هو المطلوب.

2. معرفة كيف-know-how: وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة.

3. معرفة لماذا-know-why: وهي معرفة لماذا هناك حاجة لنوع معين من المعرفة.

4. معرفة اين-know-where: وهي معرفة اين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.

5. معرفة متى-know-when: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة الى معرفة معينة.

#### • تصنيف **Nonaka**† للمعرفة: ويعد هذا التصنيف الاكثر استخداما حيث صنف المعرفة الى ضمنية

واخرى ظاهرة مع التأكيد على اهمية هذا التمييز على الشركات الخلاقة للمعرفة:<sup>(2)</sup>

1. المعرفة الضمنية **Tacit Knowledge**: وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية

والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ومن امثلتها عمل الافراد والفرق في المؤسسات.

اي ان هذه المعرفة معقدة التركيب ويصعب نقلها وعلى المؤسسة ان تعمل على البحث في كيفية اظهار هذه المعارف التي تكون مخزنة في عقول الافراد وذلك لتطويرها والاستفادة منها.

\* **Michael J. Marquardt** est un universitaire américain. Il est professeur de développement des ressources humaines et des affaires internationales à l'Université George Washington.

<sup>(1)</sup> Marquardt, Michael J, Bullding « **the learning, Organizations: Mastering the five elements for corporate Learning** », David- Black, publishing company, USA?2002?P13.

† **Ikujiro Nonaka** est un professeur émérite japonais à l'Université Hitotsubashi Graduate School of International Corporate Strategy.

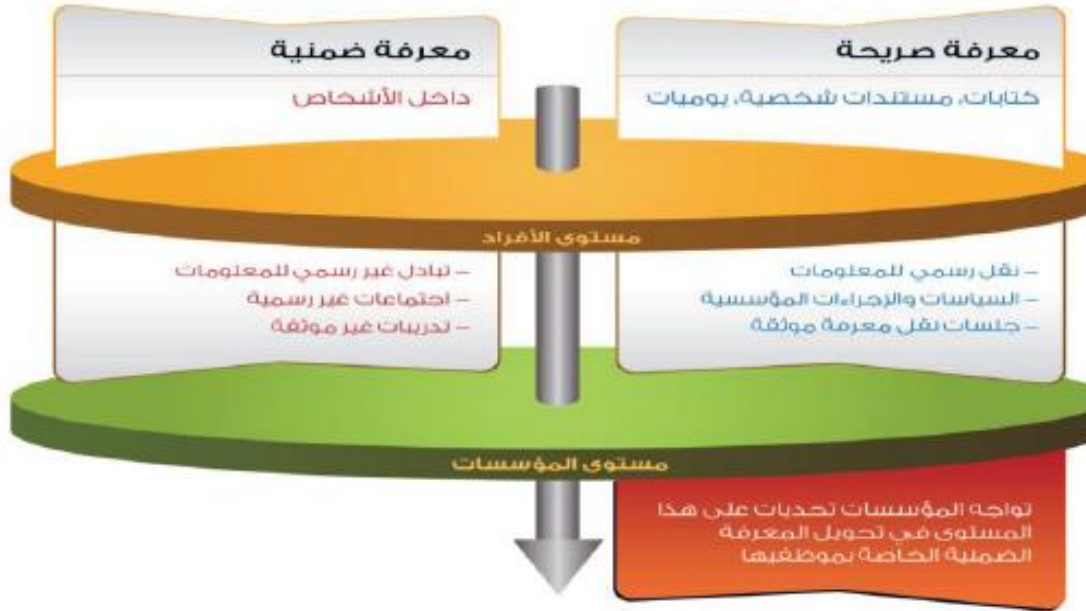
<sup>(2)</sup> Nonaka I. and Takeuchi H., « **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics & Innovation** », Oxford University Press, New York, 1995.

2. المعرفة الصريحة **Explicit Knowledge**: وهي المعرفة القابلة للنقل والاستيعاب والتعلم مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، التصميم، والنماذج الصناعية...

اي ان هذه المعرفة قابلة للمشاركة بين مختلف الافراد وعلى المؤسسة السعي نحو الحفاظ عليها وزيادة مخزونها.

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

### الشكل رقم(05): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية



المصدر: علي مُجَّد الخوري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

• تصنيف Zack للمعرفة: ويصنفها الى 3 انواع وهي:<sup>(1)</sup>

1. المعرفة الجوهرية **Core Knowledge**: وهي النوع او النطاق الادنى من المعرفة الذي يكون مطلوب

لدى المؤسسات، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قبليية بقا التنافس للأمد البعيد.

<sup>(1)</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 45.

2. **المعرفة المتقدمة Advanced Knowledge**: وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، فمع ان المؤسسة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، الا انها تختلف عن المنافسين في قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني ان المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما او التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال المعرفة المتقدمة.

3. **المعرفة الابتكارية Innovation Knowledge**: وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من ان تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

وهذا لا ينفي وجود انواع اخرى للمعرفة قدمها باحثون اخرون وذلك كل حسب قناعاته وخلفيته واختصاصه.

ومن خلال ما تقدم من عرض لمختلف انواع المعرفة يمكن ان نقول انه على المؤسسات ان تحدد نمط المعرفة الذي تستطيع من خلاله تلبية احتياجاتها بفعالية وذلك بوضع برامج ملاءمة لإدارتها لان المهم ليس امتلاك المعرفة وانما الالم كيف يتشارك الافراد في تلك المعرفة واستخدمها بما يحسن اداء المؤسسة ويضمن لها النجاح والنمو.

### رابعا: مصادر المعرفة

يبين Marquardt وجود مصدرين للحصول على المعرفة واكتسابها وهي المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.<sup>(1)</sup>

- **المصادر الداخلية**: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الاستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.
- **المصادر الخارجية**: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة

<sup>(1)</sup> Marquardt, Michael J, Building, op cite, P47.

والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراته الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويله إلى معلومات، ومع كل الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة آنفاً.<sup>(1)</sup>

كما تتواجد المعرفة في مواقع أخرى يمكن للمؤسسات الاستفادة منها والمتمثلة في:<sup>(2)</sup>

- **المعرفة لدى الموظفين:** يتم حفظ قدر كبير من المعرفة لدى الموظفين، حيث يمكن حفظها على مستوى الفرد أو داخل مجموعة من الأفراد كفرق العمل. ويعتبر الفرد العامل في أي مجال مصدراً للمعرفة، إلا أن هذه الصفة لا تتوفر بالضرورة لدى كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، بل تشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتجسد في مبادرات قيمة وإبداعاً في العمل. بالإضافة إلى ذلك، فهناك قدر كبير من المعرفة داخل المجموعات نظر للعلاقات التي تنشأ بين أفراد المجموعة، فعندما يعمل ثلاثة موظفين معاً لمدة طويلة، فإن ذلك كافٍ للتعرف على نقاط القوة والضعف المتواجدة لديهم، وفهم طريقة تفكير كل منهم وإدراك السمات التي يتعين مشاركتها وتلك التي تعد من المسلمات. وبالتالي فالمجموعة تكون معتقدات حول ما يفيد وما لا يفيد. وهذه المعرفة تأتي في منزلة أعلى من المعرفة الكامنة لدى كل عضو من أعضاء المنظمة، وبعبارة أخرى، فإن المعرفة الجماعية تنتج بطريقة تفاعلية وتعاونية تفوق حصيلة جمع المعرفة الفردية كفرق عمل الذين يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية ويعملون معاً لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم من خلال الاستثمار في تفاعلهم معاً وتعاونهم.

- **المعرفة المنتجة داخل المنظمة:** مثلما يتم حفظ كمية كبيرة من المعلومات المنتجة داخل المنظمة، يتم أيضاً تخزين المعرفة في الممارسات أو الروتين التنظيمي أو في أنماط التفاعل المتتالية. وفي هذه الحالة، يتم

<sup>(1)</sup>نظال نَجْد الرظمة، "ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص 19.

<sup>(2)</sup> Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I, « **Knowledge Management: Systems and Process** », M.E., Sharp, New York, 2010, p32

وضع المعرفة في صورة إجراءات، قواعد وقيم يتم تطويرها بمرور الوقت من خلال التجربة وعبر توجيه السلوك المستقبلي. كما تقوم المنظمة بحفظ كميات ضخمة من المعرفة في التقنيات والنظم، كنظم المعلومات المستندة على الحاسوب التي بإمكانها حفظ المعرفة الخاصة بالعلاقات. فعلى سبيل المثال يحتوي نظام تخطيط الطلبات على قدر كبير من المعلومات حول العلاقة بين أنماط الطلبات، والفترة بين تقديم الطلب واستلامه والكميات التي يعاد طلبها.

وتمثل أوعية المعرفة\* (Knowledge repository) طريقة ثالثة لحفظ المعرفة المنتجة داخل المنظمة، وقد تأتي أوعية المعرفة في صورة ورقية كالكتب، والابحاث وغيرها من المستندات، أو قد تأتي في صورة إلكترونية. ومن أمثلة الاوعية الورقية مجموعة الملاحظات التي تضعها إحدى الاستشاريات لنفسها بشأن الاشياء التي قد يركز عليها العميل أكثر من غيرها عند فحص المقترحات المقدمة من الشركة الاستشارية ومنافسيها. ومن ناحية أخرى، فإن موقع الويب الذي يحتوي

حول المنتج يعد بمثابة مستودع معرفي إلكتروني (FAQs) على إجابات على الاسئلة الشائعة.

- **المعرفة في الكيانات التنظيمية:** يتم حفظ المعرفة داخل الكيانات التنظيمية، يمكن النظر للكيانات من مستويات ثلاث هي: الوحدات التنظيمية (أجزاء المنظمة)، المنظمة ككل والعلاقات بين مكونات المنظمة (مثل العلاقة بين المنظمة وزبائنها) تحفظ المعرفة جزئيا داخل الوحدة التنظيمية، كالإدارة أو المكتب حيث تحفظ على شكل علاقات بين الموظفين العاملين في الوحدات. وبعبارة أخرى، تمثل الوحدة التنظيمية تجمعا رسميا لأفراد يجتمعون ليس بسبب المصالح المشتركة وإنما بسبب التركيب المؤسسي. ومع مرور الوقت، وبسبب مغادرة الموظفين الذين تم واستبدالهم بأخرين، يرث شاغلوا المناصب بعض وليس كل المعرفة، التي طورها السابقون، وربما تم اكتساب تلك المعرفة من خلال النظم والممارسات والعلاقات داخل الوحدة. وعلاوة على ذلك، فإن المعرفة السياقية تكون أكثر ارتباطا بالوحدة التنظيمية المعنية. كما تقوم المنظمة، سواء كانت وحدة تجارية أو شركة، بحفظ نمط محدد من المعرفة، وتحديد المعرفة السياقية الخاصة. فعادات المنظمة وقيمتها وممارساتها، وكذا ثقافتها تشمل جميعها على معرفة غير مخزنة داخل عقول أي من موظفيها. لذلك لا تعتمد على طريقة استجابة المنظمة للأحداث، وعلى المعرفة المحفوظة لدى الموظفين ووحدات المنظمة فحسب؛ بل تعتمد أيضا على إجمالي المعرفة التنظيمية التي تطورت بمرور

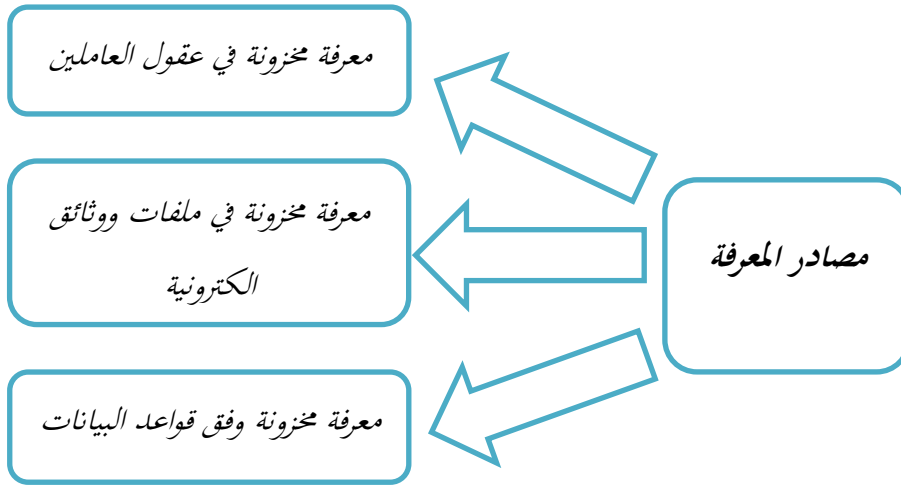
\* **Knowledge Repository** is an online database that systematically captures, organizes, and categorizes knowledge-based.

## الفصل الاول: الاسس النظرية لإدارة المعرفة

الوقت عبر التجارب التي مرت بها المنظمة سواء الإيجابية أو السلبية. وأخير يتم حفظ المعرفة كذلك من خلال العلاقات التي تنشأ بين المنظمة والاطراف الفاعلة. وخاصة إذا كانت المنظمات تقيم علاقات قوية مع العملاء والموردين، فهي تعتمد على المعرفة الكامنة في تلك العلاقات. وغالبا ما يمتلك العملاء الذين يستهلكون منتجات المنظمة، وكذلك الموردين الذين يزودون المنظمة بالمواد الأولية لتصنيع منتجاتها، معرفة كبيرة بنقاط القوة والضعف في هذه المنتجات. وبالتالي، فإن المنظمات غالبا ما تتعلم من تجارب عملائها مع المنتجات وتعرف طرق تحسين منتجاتها وكيفية تطويرها من خلالها، كما أنها قد تتعلم كذلك كيفية إخراج منتج جديد قادر على جذب عملاء جدد.

وعليه اذا ارادت المؤسسات تحقيق مساحة اوسع واكبر من المعرفة والاستفادة منها فلا بد لها من تجميعها واستحواذها من مختلف المصادر وبشتى الوسائل الممكنة والمتاحة و الابتعاد عن الاعتماد على مصدر واحد. ويمكن توضيح مختلف المصادر التي يمكن للمؤسسة ان تحصل منها على المعرفة من خلال الشكل التالي

### الشكل رقم(06): مصادر المعرفة بالنسبة للمؤسسة.



المصدر: من اعداد الباحث من خلال الاطلاع على مجموعة من المراجع.

## المطلب الثاني: مفهوم ادارة المعرفة

ان التراكم المعرفي والتغيرات التي شهدها العالم نهاية القرن الماضي ادى لولادة ادارة المعرفة التي تعد من الميادين الحديثة نسبيا والتي تعتمد على المعارف والخبرات الانسانية في مواجهة مختلف المواقف.

تناول الباحثون موضوع ادارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية وللغرض من الدراسات التي تطرقوا فيها لهذا الموضوع، وقد ركز اغلبهم على انها عملية تهدف لتحسين الاداء وتنسيق أنشطة المنظمة، ومن خلال مختلف القراءات صادفنا العديد من التعريفات المقدمة لإدارة المعرفة وفي بعض الاحيان وجود بعض من التناقض فيما بينها، وهذا ما يبرر ان هذا المصطلح مزال في مرحلة التطور والاكتشاف خاصة مع التغيرات البيئية السريعة.

ان ادارة المعرفة مفهوم معقد متعدد المستويات والواجهه، وقد تعددت الآراء حول هذا المفهوم وذلك ناتج عن:<sup>(1)</sup>

- الخصائص التي تميزت بها المعرفة ومن اهمها كون المعرفة مزيج من التفاعل بين المعلومة والفرد.
- الاستراتيجيات لإدارة هذا النسيج المعقد.
- الغايات المراد تحقيقها من اتباع تلك الاستراتيجيات.

وفي هذا الاطار نعرض التعاريف التالية:

- ادرة المعرفة هي مدخل لإضافة او لإنشاء القيمة من خلال المزج او التركيب او التداؤب بين عناصر المعرفة من اجل ايجاد توليفات معرفية افضل مما هي عليه كبيانات او معلومات او معارف منفردة.<sup>(2)</sup>
- عرف Skyrme\* ادارة المعرفة على انها الادارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها الخاصة باستحداثها، جمعها، تنظيمها، نشرها، استخدامها و استغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية الى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة<sup>(3)</sup>.
- عرفها Wick بأنها تبرز في المنظمة القادرة على توليد المعرفة، فهي مصدر اساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية، وسوق رئيسي لأعمال المنظمة، ونشاط مهم يتخلل كل جانب فيها، ومستخدموها ذوو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة.<sup>(4)</sup>

(1) ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، "ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية -دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى-"، غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص56

(2) Petter Gottschalk, « **Knowledge Management Systems Value Shop Creation** », IDEA GROUP PUBLISHING, USA, 2005, p: 73.

\* **David j Skyrme** est un analyste stratégique et consultant en gestion spécialisé dans la gestion des connaissances et des sujets connexes, il dirige sa propre société de conseil en gestion.

(3) Skyrme David J. « **Knowledge Management: Making Sense Of An Oxymoron** », Management Insight, 2nd edition, series no2, 1997.

(4) Wick, Corey, « **Knowledge Management and leaderships for Technical Management Communleators** », Technical Communication. November, Vol 47, Issue.4, p514

- ادارة المعرفة هي عملية منهجية، منظمة، صريحة، ومعتمدة تهدف لإنشاء، نشر، تطبيق، تجديد، وتحديث المعرفة من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية.<sup>(1)</sup>
  - ادارة المعرفة عبارة عن عملية تسهل تطبيق وتطوير المعرفة التنظيمية لخلق القيمة ودعم القدرة التنافسية.<sup>(2)</sup>
  - ادارة المعرفة هي العملية التي يتم من خلالها خلق، تراكم، تنظيم، واستخدام المعرفة مما يساعد على تحقيق الاهداف وتحسين الاداء التنظيمي.<sup>(3)</sup>
  - وبالنسبة ل Dalkir فان ادارة المعرفة تقوم على التنسيق المنهجي لمختلف افراد المنظمة، التكنولوجيا، العمليات، الهيكل التنظيمي وذلك لخلق القيمة من خلال توليد المعرفة وتبادلها وتطبيقها وتشجيع الابداع والابتكار.<sup>(4)</sup>
- ويلاحظ من التعريفات التي تم ذكرها سابقا ان ادارة المعرفة تقوم على اساس ان المعرفة هي المورد الاكثر اهمية في المؤسسات الحديثة، فإنها لا تكتفي بما هو لديها من رصيدها المعرفي، بل تسعى الى اغناءه بإنشاء المعرفة الجديدة. ووفق هذا السياق فان "ادارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشاءها"<sup>(5)</sup>

### ثانيا: اهداف ادارة المعرفة

- اصبحت ادارة المعرفة ضرورة حتمية في بيئة الاعمال وخاصة بعد ادراك المنظمات ان المعرفة موردا مهما واساس خلق القيمة المضافة، ومن اجل النجاح تطبيق هذه الالية في المؤسسات يجمل Prax اربعة أهداف اساسية والمتمثلة في:<sup>(6)</sup>
- تحسين العمليات والعمل على الاستفادة من المعرفة والمعرفة العملية واعادة استخدامها من خلال افضل الممارسات والحد من الاخطاء المتكررة.

<sup>(1)</sup> Pillania,RK, « **Strategic issues in knowledge management in small and medium enterprisess** », journal of knowledge management research & practice,2008, p6.

<sup>(2)</sup> Zhao,J,P Pablo and Z Qi, « **Entreprise knowledge managemnet model based on china's practice and case study** », computersin human behavior, 2012, p28.

<sup>(3)</sup> J.Rasuli, and others, « **The impact of knowledge management on organisational performance** », Economic and Business Review for central and south Europe, vol14, n02, 2012, p147.

<sup>(4)</sup> Dalkir,K, « **Knowledge management in theory and in practice** », 2<sup>ème</sup> éd, Cambridge, Mass :MIT Press, 2011.

<sup>(5)</sup> Péter Fehér, « **Combining Knowledge and Change Management at Consultancies** », Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 2, Issue 1, 2004, p: 29.

<sup>(6)</sup> Prax J.Y, « **Le manuel du knowledge management mettre en réseau les hommes & et les savoirs pour créer de la valeur** », 2<sup>ème</sup> éd, Paris, Dunod, 2007, p151.

## الفصل الاول: الاسس النظرية لإدارة المعرفة

- دعم القرارات في بيئة تتسم بالتعقيد من خلال الاعتماد على مختلف مصادر المعلومات و تبادل الافكار ووجهات النظر، الاستماع للعملاء والاخذ بأرائهم وتوقع مختلف احتياجاتهم.
  - تحسين راس المال الفكري للمؤسسة والتركيز على مختلف الخبرات والمهارات.
  - تشجيع الابتكار من خلال خلق بيئة تشجع على اظهار الافكار وخلقها وتجسيدها على ارض الواقع.
- وهناك من يجمل اهداف ادارة المعرفة في: (1)
- توليد العرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم وعمليات نشر المعرفة الى كل الاطراف ذات العلاقة.
  - حفظ المعرفة وخبزها بالأماكن المخصصة لها.
  - نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة اليها.
  - تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
  - العمل على توفير تجديد المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها الى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
  - السعي الى ايجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل ادارة المعرفة.
  - تحديد طبيعة راس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وادامته.
  - التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- ولتحقيق مختلف الاهداف التي تم ذكرها سابقا لا بد للمؤسسة العمل على ادارة مختلف اصولها الغير ملموسة(راس المال الفكري) ومختلف العمليات التي تشجع على تبادل الافكار وتجهيزها وتنظيمها والاشراف على مختلف الاجراءات التي من شأنها تطوير هذه الموارد وفقا لما تسعى المنظمة لتحقيقه.

(1) Holsapple, C. and M. Singh, « **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness** », (Arlington: Schema Press), 2001 , pp.77-98.

### ثالثا: ابعاد ادارة المعرفة

تمثل الابعاد التي تقوم عليها ادارة المعرفة في:<sup>(1)</sup>

#### ● البعد التكنولوجي **Technological Dimension**:

ومن امثلة هذا البعد محركات البحث، ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي، وقواعد البيانات، وادارة راس المال الفكري، والتكنولوجيا المتميزة.

#### ● البعد التنظيمي واللوجستي **Organizational & Logistical Dimension**:

ويعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها واعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.

#### ● البعد الاجتماعي **Social Dimension**:

يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الافراد وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على اساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الافراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

### رابعا: مجالات ادارة المعرفة

يذكر Leontiondes انه أيا كان المدخل الذي تستخدمه المؤسسة من اجل توظيف ادارة المعرفة، فانه من المهم ادراك ان القيام بذلك لا يمس فقط جزءا محددًا من اجزاء المؤسسة وانما يمس اجزاء المؤسسة كلها لان توظيف ادارة المعرفة يضيف قيمة الى المؤسسة.<sup>(2)</sup>

وبالتالي فان ادارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف الموجودات والنشاطات داخل المؤسسة، ويذكر Wiig ان هناك اربع مجالات رئيسية يجب ادارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في

<sup>(1)</sup> الزبادات محمد عواد، "اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص67.

<sup>(2)</sup> Leotiades, j.c, « **20 manage ring the global enterprise** », practice hall, her low, England, 2001, P 52-53.

الآخر وهي كما يلي: (1)

- مجال موجودات المعرفة: تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة، المهارات، القدرة.
- مجال نشاطات المعرفة: يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
- مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الافراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من اجل تحقيق الحد الاعلى من مصالح المنظمة.
- مجال المؤسسة: يشتمل على اهداف المؤسسة وتوجهها واستراتيجيتها وممارساتها وثقافتها.

كما يضيف Wiig\* المجالات التالية: (2)

- مجال الاعمال: الذي يركز على لماذا، واين، والى اي حد يجب على المؤسسة الاستمرار في المعرفة.
  - مجال الادارة: الذي يركز على تحديد وتنظيم وتوجيه ومراقبة الانشطة ذات العلاقة بالمعرفة.
  - مجال العمليات الفعلية: الذي يهتم بتطبيق الخبرات لأداء عمل مبني على اساس المعرفة.
- ومختلف المجالات التي تم ذكرها يمكن للمؤسسة الولوج فيها من خلال تطبيق الية ادارة المعرفة.

### المطلب الثالث: اهمية ادارة المعرفة

ان تبني المؤسسات لإدارة المعرفة امر في غاية الحيوية والاهمية وذلك لما ينطوي تبنيها من اضافات، بحيث تعد المعرفة قوة وثروة للمؤسسة في ان واحد نظرا لما توفره من مزايا.

ويشير Peter Drucker<sup>†</sup> إلى أن المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، قائلا إن منظمات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل، وسوف تتطور منظمات الأعمال إلى منظمات خالقة للمعرفة بطرق كثيرة ، ويضيف "إننا سائرون نحو دخول "مجتمع المعرفة" الذي لم يعد المورد

علي السلمي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والتوزيع ، 2005 ، ص33. (1)

\* **Karl Wiig** est consultant senior à la retraite chez Cutter Consortium dans le domaine Data Insight & Business Intelligence. Il est président de Knowledge Research Institute, Inc.

(2) المرجع السابق، ص34.

† **Peter Ferdinand Drucker** est un professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien.

الاقتصادي الأساس فيه هو رأس المال أو الموارد الطبيعية أو العمل، بل المعرفة، حيث يقوم رجل المعرفة بدور محوري".<sup>(1)</sup>

و يمكن اجمال اهمية تبني المؤسسات لإدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

- التحول الفعال في بيئة الاعمال الذي يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الاداء والابداع والقدرة على التكيف، بدلا من الاسلوب التقليدي الذي كان التركيز فيه ينصب بشكل اساسي على الفعالية، ومن هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنظمة امرا في غاية الحيوية والاهمية.
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة خصوصا وان التقنية لم تطور في اساليب وامكانيات العمل فحسب بل طورت معها ايضا المفاهيم فقد طغت الكثير من المفاهيم الجديدة على السطح كالتجارة الالكترونية وغيرها وحتى المعرفة الالكترونية، الامر الذي يغير ايضا في تكاليف العمل بصورتين اما ايجابية اذا كنا نمتلك المعرفة ونحسن توظيفها او بصورة سلبية اذا كنا نفتقد اليها او نقوم بهدرها وتضييعها.
- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في اي مجال.
- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف اجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.
- تحديد هوية راس المال الفكري من حيث براءات الاختراع والعلامات التجارية والشهرة.

<sup>(1)</sup> ريم الزامل، "ادارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، نيسان 2003.

<sup>(2)</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، "ادارة المعرفة"، ط1، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009، ص91.

- اعادة تشكيل الكفاءات الحوية.
  - خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة.
  - استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على ادارة المعرفة على غرار الخبراء، الوسطاء، الوثائقين.
  - ادخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون.
- اما الزيادات فيجمل اهمية ادارة المعرفة بالنسبة للمنظمات فيما يلي:<sup>(1)</sup>
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
  - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
  - تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
  - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
  - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.
  - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.
  - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، وتسهم في تحفيزها لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
  - تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

ويرى دالكير Dalkir ان ادارة المعرفة تكتسي اهميتها في ثلاث مستويات:<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> الريادات مجّد عواد، "اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص60.

<sup>(2)</sup> Kimiz Dalkir, «**Knowledge Management in Theory and Practice**», Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, p 14.

**1/ على مستوى الأفراد:** تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعية داخل المنظمة، وأيضاً زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**2/ على مستوى جماعات الممارسة:** تنمية المهارات الوظيفية، وتعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة وتطوير لغة مشتركة داخل المنظمة.

**3/ على المستوى التنظيمي:** تساعد إدارة المعرفة في قيادة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها وأيضاً الحل السريع للمشاكل التنظيمية ونشر أفضل الممارسات داخل المنظمة وبالتالي تحسين دمج المعرفة في منتجات وخدمات المنظمة،

وكذلك تخصيب الأفكار وزيادة فرص الابتكار وأخيراً بناء ذاكرة تنظيمية.

ويرى السلمي أن إدارة المعرفة تكتسي أهميتها باعتبار أن دورها حقيقي يتبلور في كونها تتعامل مع قضايا رئيسية ثلاث في المنظمة المعاصرة: (1)

**1/ قضية صراع المنظمة من أجل البقاء:** حيث أن المعرفة المتجددة في المناخ المحيط أو المعرفة المتقدمة داخل المنظمة هي أخطر ما يواجه المنظمات، وأن بقائها يتحدد بقدرتها على تجديد رصيدها المعرفي، والتخلص من المفاهيم والأفكار المتقدمة التي تعجز عن مواكبة معطيات الظروف الجديدة، والمتغيرة باستمرار.

**2/ قضية تنمية الفعالية التنظيمية:** يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع، كما تتعامل مع محددات وقيود، ولكن الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد، وأساليب استيعابها، وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها.

**3/ قضية تكيف المنظمة مع المتغيرات الخارجية:** حيث تحقق المنظمات درجة أعلى من التوافق والتكيف إذا توفرت لها المعرفة بتلك المتغيرات ومصادرها وأسبابها ومتطلباتها، وبشكل أفضل إذا تهيأت لها المعرفة المسبقة باحتمالات حدوث تلك المتغيرات.

(1) علي السلمي، "إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-"، دار غريب للنشر والتوزيع، 2002، ص 214.

## الفصل الاول: الاسس النظرية لإدارة المعرفة

وعليه تعد ادارة المعرفة امرا حيويا في عصر المعلوماتية كونها طريقة شاملة وواضحة تساعد على التطوير والتغيير لمواكبة مختلف التطورات من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة والتي يصعب قياسها من خلال توفير بيئة تسهل الحصول على المعرفة المتوفرة وتقاسمها والعمل على توليد معارف جديدة لتكوين قدرات جوهرية في المنظمة بما يساهم في تحسين وتحقيق اداء مميز ومستدام.

### المبحث الثاني: ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

في ظل التغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة ظهر مصطلح إدارة المعرفة الذي يهتم بالموارد البشري الذي اصبح أكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما يملكه من معارف ومهارات لا تنضب بالاستعمال. وسنحاول من خلال هذا المبحث ابراز اهم العوامل التي ادت لظهور ادارة المعرفة وتبنيها من طرف المؤسسات وشروط نجاح تطبيقها والعوامل التي تحول دون ذلك.

### المطلب الاول: عوامل بروز ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

ان إدارة المعرفة علم ساهمت في ظهوره العديد من الممارسات والمبادرات الإدارية وقد مر بتطور تدريجي الى ان وصل الى صورته الحالية بحيث اصبح نظاما قائما بذاته في المؤسسة الاقتصادية الكبرى التي تسعى إلى الريادة والتفوق.

وتؤكد الدراسات والبحوث أن تطور الاهتمام بإدارة المعرفة كانت نتيجة لمحصلة من العوامل والمتمثلة في:

### اولا: العوامل الخارجية (البيئية)

وتعد العولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذا الصدد العاملين الأساسيين اللذان ساهما في بروز و تبلور ادارة المعرفة.

- العولمة: وهي عبارة عن عملية غير خطية لتوحيد عمليات الإنتاج و الاستهلاك والتوزيع وجعلها متجانسة ومتاحة للجميع وذلك على مستوى كوني.<sup>(1)</sup>

اي انها تعبر عن سهولة انتقال كل من الافراد، السلع، الخدمات، المعلومات ورؤوس الاموال عبر مختلف بلدان العالم.

<sup>(1)</sup> Boudjema R, « **La mondialisation: concept et réalité** », Les Cahiers du CREAD, Alger, n°61, 3ème trimestre 2002, p49.

ومن اهم مميزات العولمة التي ادت الى ظهور ادارة المعرفة ما يلي:<sup>(1)</sup>

- **السوق العالمية:** أي التحول من الأسواق الدولية والفضاءات الإقليمية المنفصلة إلى سوق عالمي موحد يتميز بالحرية وعولمة الأعمال والمنافسة الدولية، مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة وفرض على المؤسسات بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة وتنمية قدراتها المعرفية لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.
- يتوجب على المؤسسات التي تريد تنسيق أنشطتها على مستوى عالمي أن تزود بنظام معلومات كفو من شأنه أن يستجيب للتحديات التالية:
- ضمان الاتصال بين فروع متباعدة جغرافيا بغية خلق تعاون بينها ومن ثم الاستفادة من اقتصاديات السلم والإنتاج بأقل تكلفة وكذا الحصول على حصص سوقية أكبر.
- الإصغاء لفاعلين مختلفين، كالموردين والسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية... الخ.
- الاستجابة لمتطلبات مختلف أنواع اليقظة " التكنولوجية والتنافسية والتجارية..."

- **التعقيد:** ويبرز هذا التعقيد من خلال:<sup>(2)</sup>

- العدد المرتفع للمنتجات وأقسام السوق والتكنولوجية وقنوات التوزيع والاتصال وكذا الفاعلين الاقتصاديين، ولعل من أهم نتائج هذه الظاهرة أنها تؤدي إلى تقليص دورة حياة المنتج مع دخول سريع لمنتجات جديدة واندثار متسارعة للقديمة منها.
- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم تزداد حاجات ورغبات المستهلك وتزداد تعقدا، إذ من الممكن أن تتغير الحاجات التي ينبغي على المنتج إشباعها جذريا، ومن هنا يجب على المؤسسة أن تطور منتجاتها بشكل يسمح بمواكبة سريعة ومنخفضة التكلفة لتغيرات الطلب والتكنولوجيا في التصميم مما يعزز أهمية التوجه نحو إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالة.

<sup>(1)</sup> Hamadache Karim, « **Le knowledge management (KM): fondement et gestion de projet** », contribution à l'élaboration d'un projet KM au centre de recherché et de développement du groupe SAIDAL, MEMOIRE DE FIN D'ETUDES pour l'obtention du diplôme de MASTER en management, L'Institut Supérieur de Gestion et de Planification, Alger 2006, pp 10-11.

<sup>(2)</sup> Ibid, p14.

وحتى تستجيب المؤسسات إلى قصر دورة حياة المنتج وإطلاق سريع لمنتجات جديدة فإنها تلجأ إلى استراتيجيتين هما: (1)

**1/ الإبداع:** لقد أصبح الإبداع مفتاحا أساسيا في المنافسة الدولية، وتعتمد التنافسية على القدرة على الإبداع والتحسين المستمر في المنتجات والعمليات وطرق الإدارة، كما أن الإبداع يمكن أن يساهم في ضمان ميزة تنافسية مهمة ودائمة للمؤسسة، ويعرف الإبداع على أنه خلق منتجات جديدة أو تطوير منتجات موجودة مسبقا، وكذا الاستغلال الأمثل لنظام الإنتاج، وتبني أحدث التكنولوجيا.

**2/ المرونة:** تأتي المرونة كرد على التعقيد وعدم التأكد إذ تتعلق بالهياكل التنظيمية وعمليات تطوير المنتجات الجديدة حيث نجد أن المسار المرن لتطوير المنتجات يسمح بمواكبة سريعة و منخفضة التكلفة لتغيرات الطلب والتكنولوجيا التصميم حتى ولو كان ذلك في مرحلة متأخرة من إطلاق المنتج.

- **عدم التأكد:** أي استحالة التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في البيئة وكذا بنتائج نشاطات المؤسسة فيها . و كثيرا ما يتعلق عدم التأكد بالمدى البعيد (2).

إن عدم التأكد الذي يميز نشاط المؤسسة في بيئتها راجع أساسا إلى عجزها عن إعداد تمثيل واضح لكيانها و كيان البيئة المحيطة بها. يعني تمثيل من شأنه أن يأخذ بعين الاعتبار العلاقات السببية التي تنطوي عليها مختلف عناصر نظام "مؤسسة/محيط" وقد قاد تطور تمثيل المؤسسة في علم الاقتصاد تدريجيا إلى اعتبارها آلة لمعالجة المعلومات بهدف معالجة حالات عدم التأكد. (3)

• **التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** حيث قدمت هذه التكنولوجيا امكانات هائلة لإدارة المعرفة في مجال اكتساب وتخزين وتوزيع واستخدام المعرفة، اين اصبحت تكنولوجيا المعلومات علامة مميزة من علامات العولمة وتعد الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المؤسسات إلى عصر ما يسمى باقتصاد المعرفة .

(1) كمال العقاب، "ادارة المعرفة في المؤسسة-دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر-"، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص21.

(2) Dupuy.Y,Kalika.M, Marmuse.E et Trahand, «**Les Systèmes de Gestion**», Vuibert, Paris, 1989, P 127.

(3) كمال لعقاب، مرجع سبق ذكره، ص21.

فهي تساهم بطريقة مباشرة في بناء اقتصاد جديد يعتمد على خدمات معلوماتية إلكترونية ذات صلة مباشرة بخدمات الاتصال والإنتاج والتعليم<sup>(1)</sup>.

أصبحت المؤسسات اليوم تركز عند تأسيسها على مجموعة من الأدوات التكنولوجية كالإنترنت والانترانت، المواقع الالكترونية، مجموعة البرامج الخاصة بالعمل الجماعي... إلخ وباختصار تضع مجموعة من الوسائل الرقمية لكي تربط الأفراد بالمؤسسة وكذلك العناصر التي لها علاقة بالمؤسسة (المستهلكين، الموردين، المساهمين...)، بالإضافة إلى مساهمة هذه الوسائل في تسهيل نشاطات المؤسسة من حيث: التموين، القيادة والاتصال الداخلي والخارجي، وهذا ما يؤكد دور التكنولوجيا الحديثة في الإدارة اليومية للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

### ثانيا: العوامل الداخلية(التنظيمية)

مع اتساق نطاق العولة هناك عوامل متعددة داخل المؤسسة لعبت دور كبير في بروز وتطور ادارة المعرفة، من هذه العوامل نجد تلك التي حددها Wiig في العناصر التالية:<sup>(3)</sup>

- **حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة:** ان فاعلية المؤسسة تتحدد بعوامل كثيرة منها تدفق العمل وتدفق حجم المعلومات، وتتمكن المؤسسة من التغلب على الاختناقات في فاعليتها عن طريق استخدام التكنولوجيات المتقدمة والنظم اللوجستية المتطورة وطاقم عمل افضل وتنظيم المهام وتدقيق العمل وغيرها وهذا يتطلب تبنيها واضحا وفاعلا لإدارة المعرفة.

- **تزايد القدرات التكنولوجية:** ساهمت القدرات التكنولوجية المتطورة في توليد مداخل جديدة متعددة في ادارة المعرفة، وقد لعبت تكنولوجيا المعلومات وادارة المعلومات دورا اساسيا في ذلك.

- **فهم الوظائف المعرفية:** اذ يلعب الافراد ذوو المعرفة دورا مهما في تحقيق فاعلية المؤسسة.

كل العوامل التي تم ذكرها سابقا فرضت على المؤسسات اعادة التفكير في طرق ادارتها بحيث ادت هذه العوامل الى بروز المفهوم الاداري الجديد المتمثل في ادارة المعرفة.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص22، بتصرف.

<sup>(2)</sup> Reix R, « **Systèmes d'information et management des organisations** », Vuibert, 4ème édition, Paris 2004, p 84.

<sup>(3)</sup> زرينز فتحي، "شروط نجاح ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة دراسات وابحاث، العدد 27 جوان 2017، ص8.

### المطلب الثاني: شروط نجاح ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

ان تطبيق ادارة المعرفة امر في غاية الاهمية اذ تستطيع المؤسسات من خلاله توظيف معارفها والاستثمار فيها، وهناك مجموعة من العوامل التي تقود الى نجاح ادارة المعرفة والمتمثلة في:<sup>(1)</sup>

- وجودا نظم للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- تحفيز العاملين نحو التطوير والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد على ذلك بصورة دائمة.
- تحديد وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمنظمة.
- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- التركيز على الحالات المتميزة في المنظمات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- وضع خطة دفع تعتمد على المهارة كجزء من النظام الأشمل للحوافز والمكافآت.

وهناك من يجمل هذه العوامل في:<sup>(2)</sup>

- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، تعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.

(1) صبري مُجَّد عوض ماضي، "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي"، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص72.

(2) تفرقتيت زولبخة، "تفاعل ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة شركة سوناطراك-"، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مُجَّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص80

## الفصل الاول: الاسس النظرية لإدارة المعرفة

- تأسيس انظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية.
- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية اولا، طالما ان مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكر كبير، ثم التحول تدريجيا بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
- تمكين الافراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل اساس المعرفة لإنجاز اعمالهم.
- مساعدة الافراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز اعمالهم.
- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة اكثر من تخزينها.
- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم اثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.
- ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، اي ان يتصرف الافراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الافكار في اي مكان.
- تذكر ان في اي ابداع ناجح او تغيير ناجح يوجد هناك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي، يمكن لأي شخص فهمه وتبنيه بسهولة.
- تقديم خطة دفع معتمدة على المهارة كجزء من النظام الاشتمل للحوافز والمكافئات، حيث ان مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة اكبر للتطوير والتفوق في المهارات الجديدة الملائمة لمهارات المؤسسة الاستراتيجية، وتساعد مثل هذه الخطة على خلق قوة عاملة متعددة المهارات، وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الناس المستمر.

ويمكن ايضا تمثيل متطلبات نجاح ادارة المعرفة في المؤسسات في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- تشارك الافراد، حيث ان المشاركة بين الافراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة يحقق للمنظمات مزايا تنافسية.
  - تكنولوجيا المعلومات، والتي يتم فيها التركيز على ادارة المعلومات بالإضافة الى التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
  - الاصول الفكرية وراس المال الفكري، وضمن هذا المتطلب يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي الى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمنظمة، وضمان توفير راس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية مستدامة تكفل نجاحا طويل الامد.
  - فاعلية المنظمة، ويتم هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود الى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.
- مما سبق نقول انه من اجل نجاح هذا النظام يشترط دمج مبادرة إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم.

### المطلب الثالث: معوقات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

ان تنفيذ ادارة المعرفة في المؤسسات لا يعني بالضرورة نجاحها، ففي كثير من الاحيان يكون هناك فشل في تطبيق هذا النظام. بحيث تواجه العديد من المنظمات تحديات جسيمة للبدء في برنامج ادارة المعرفة، والتي يمكن اجمالها في اربعة تحديات وهي:<sup>(2)</sup>

- التحدي المتمثل في تصميم الانظمة البشرية (Technical Challenge): التحدي التقني والمعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير معا.

<sup>(1)</sup> Chauvel D. and Despers C, « **A review & Survey Research in Knowledge Management** », Burrall of Knowledge Management, Volume (6). November 3/2002, .p5.

<sup>(2)</sup> مريم بنت راضي مشخص اللحياي، "ادارة المعرفة مدخل لتطوير الادارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة"، غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص68.

- التحدي المتمثل في تطوير المنظمات التي تشارك (Spical Challenge): التحدي الاجتماعي بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستنساخ والتقليد.
- التحدي المتمثل في خلق البيئة التي تقيم (Management Challenge): اي تحدي الادارة المشاركة بالمعرفة.
- التحدي المتمثل في الانفتاح على الافكار (The personal challenge): التحدي الشخصي الآخري والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

وايضا: (1)

- هناك تردد في مشاركة المعرفة واستخدامها بسبب شعور الموظفين بأن سيطرهم الوحيدة على المعرفة يعطيهم السلطة إذا كانوا الطرف الوحيد في المنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل وقلة احتمال الاستغناء عنهم وهناك احتمال أكبر لحصولهم على زيادة في الرواتب والأجور ومن وجهة النظر الفردية ليس هناك أي معنى للسماح لغيرهم بالمشاركة في المعرفة والمهارة التي يتصفون بها في ظروف تتصف بالمنافسة.
- أن عدم نضوج التقنية يمكن أن يكون مشكلة حيث أن هناك مشاكل مع الدمج والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة.
- أن عدم نضوج أساس المعرفة في الصناعة يمكن أن يكون مشكلة فهناك خبراء قلة حتى في حالة تعلمهم خلال عملهم.
- قد تكون تكاليف نظام إدارة المعرفة مرتفعة.

وهناك من يجمل العوائق التي تعترض تنفيذ ادارة المعرفة في النقاط التالية: (2)

- قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات وإمكانيات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية وقناعاتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل،

(1) Sveiby, Karl, and Tom Lloyd, « **Managing Knowledge Bloomsbury** », London, 2001, p86.

(2) Thierauf, Robert, « **Knowledge management Systems for Business** ». Quorum Books: Westport, 2003, p106.

وليست تلك التي تفضلها المنظمة وهذا الأمر يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة وستؤدي إلى ممارسات معينة لا تكون هي الممارسات المفضلة وفقاً لنظام المعرفة الذي جرى بناؤه وهنا تبرز ضرورة وأهمية التنسيق مع الإدارة العليا عند بناء وتطوير نظام إدارة المعرفة للمنظمة.

- قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية، وبقدرات وإمكانات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.
- في كثير من الأحيان فإنه لا يجري التركيز على الفرص السوقية وعلى حاجات الأعمال بل يكون التركيز على تقديم إدارة المعرفة على أنها تمتلك قدرات وإمكانات عامة تكشف قيمة تنافسية غير واضحة وغير محددة، إن هذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية محدودة أقل من المتوقع.

وهناك مشكلات أخرى وهي:<sup>(1)</sup>

- عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة، وتحدد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.
- الاعتماد على المعرفة المخزنة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي، سيما المعرفة الجديدة.
- التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول الافراد، في حين ان اغلب المعرفة هي ضمنية وكامنة في عقولهم.
- تجاهل الهدف الاساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
- عدم ادراك اهمية ودور المعرفة الضمنية، وعدم التشجيع على إظهارها.
- عزل المعرفة عن استعمالاتها، وضعف التفكير والاستنتاج العقلاني اي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة.
- التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
- الفشل في ادراك اهمية المعرفة التجريبية.

<sup>(1)</sup>تفرقت زوليخة، مرجع سبق ذكره، ص81

- احلال الاتصال التكنولوجي بدلا من التفاعل البشري(اي الحوار المباشر وجها لوجه).
- السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

ان عدم فهم مدخل تطبيق ادارة المعرفة فهما جيدا يؤدي حتما الى فشله وانعكاس ذلك سلبا على المؤسسات، ولكن مع ذلك وبالرغم من مختلف التحديات التي تم ذكرها انفا تبقى ادارة المعرفة من الميادين الحديثة نسبيا والتي تحتاج الى عمليات تطوير مستمرة بما توفر امكانيات للمؤسسات والتي تزيد من فاعليتها.

### المبحث الثالث: عمليات، نماذج واستراتيجيات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

من اجل تسهيل تطبيق مفهوم ادارة المعرفة في بيئة الاعمال حاول العديد من الباحثين تحديد العمليات الاساسية التي تقوم عليها ادارة المعرفة ووضع العديد من النماذج واقتراح بعض الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على تفعيل هذا النظام، وسنحاول من خلال هذا المبحث تقديم نظرة عن مختلف هذه الجوانب.

### المطلب الاول: عمليات ادارة المعرفة

من خلال اطلاعنا على ادبيات ادارة المعرفة ومتطلباتها المتعددة تبين لنا ان هناك اختلاف بين الباحثين والكتاب فيما تتضمنه ادارة المعرفة من عمليات وانشطة ولكن بالرغم من هذا الاختلاف الا انهم يتفقون على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المؤسسة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة تعرف عمليات ادارة المعرفة على انها العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات توليد المعرفة وابتكارها، وخزنها ، والمشاركة بها واستخدامها من قبل الافراد والجماعات الراغبة في تحقيق الاهداف التنظيمية الاساسية.<sup>(1)</sup>

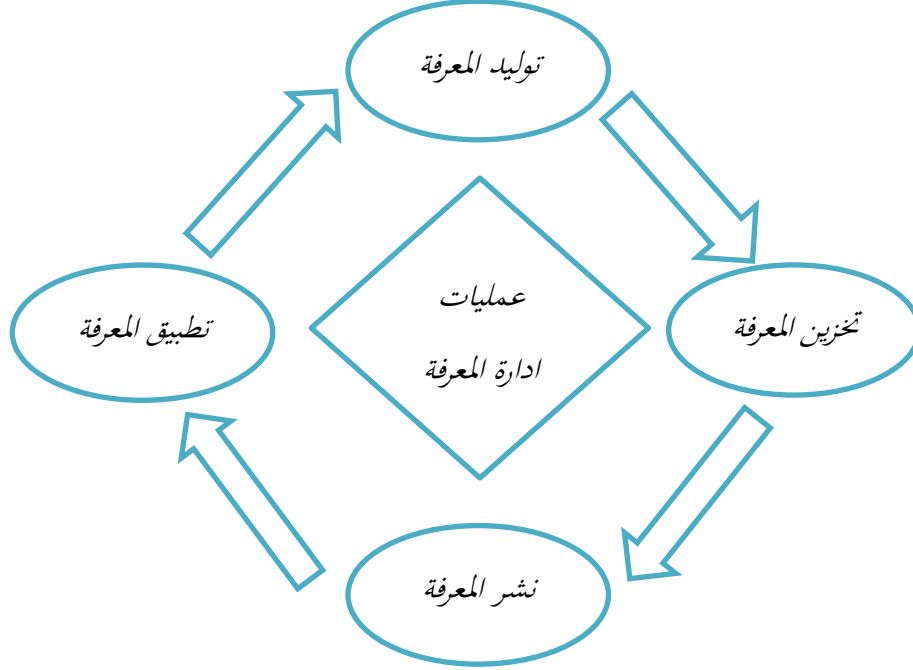
وتعرف ايضا على انها تلك الوسائل التي يتم من خلالها اضافة القيمة الى المعرفة الخام المتمثلة في المدخلات وذلك بهدف خلق او ابداع معرفة معالجة متمثلة في مخرجات.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> ظفر ناصر حسين، "اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، قسم ادارة الاعمال، 2011، تعريف ورد في ورقة الاستبيان الملحق بالرسالة.

<sup>(2)</sup> مريم بنت راضي مشخص اللحياني، مرجع سبق ذكره، ص50.

وسنحاول من خلال دراستنا التركيز على اربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة باعتبارها الاشمل من بين كل النماذج، والتي نوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(07): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الباحث

### اولا: توليد المعرفة

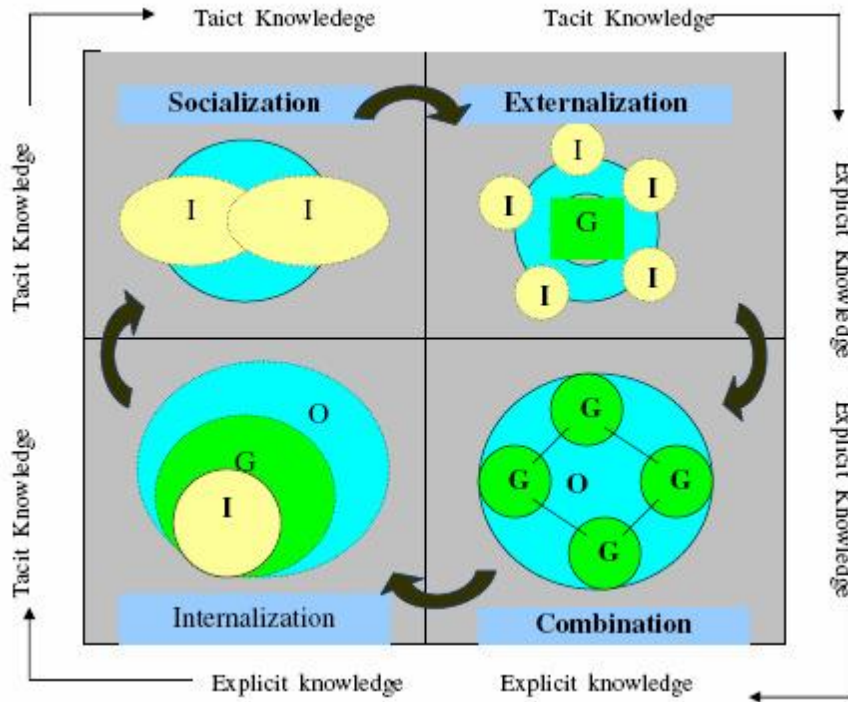
توليد المعرفة يعني عند العديد من الكتّاب " إبداع المعرفة"، ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار

عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة

ويكون ذلك كنتيجة لتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويحدث ذلك بأربعة أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة.<sup>(1)</sup>

وقد قدم Nonaka et Takeuchi نموذج يسمح بالانتقال بين هاتين المعرفةين وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم(08):نموذج SECI



Source: Ikujiro NONAKA and David J. TEECE, « Managing industrial knowledge Creation, Transfer and Utilization », SAGE Publications, London, 2001, p 20.

ويمكن توضيح عناصر الشكل كما يلي:<sup>(2)</sup>

- المعرفة المشتركة (Socialization (Tacite to Tacite): تبدأ حلزونية خلق المعرفة بهذه العملية التي تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية من خلال وضع الخبرات والمعرفة تحت تصرف الأفراد في المنظمة من خلال اجتماعات للعصف الذهني وحلقات التوعية والتعليم الموجه والتقليد مما يسمح للجميع بالتعلم.

<sup>(1)</sup> عليان ربحي مصطفى، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 196.

<sup>(2)</sup> Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N, SECI, « Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation ». Long Range Planning, 2000, p 330

- **المعرفة الخارجية (Externalization (Tacite to Explicite):** وتتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة من خلال إظهار المعرفة المكتسبة للجميع بصورة واضحة في صيغة أفعال أو أقوال يمكن للجميع فهمها.
  - **المعرفة التجميعية (Combination (Explicite to Explicite):** وهي المرحلة الثالثة وتتضمن التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة من خلال تجميع وتنظيم وتصنيف المعرفة الموجودة ووضعها على شكل قواعد معلومات يسهل على الأفراد الوصول إليها واستخدامها عند الحاجة.
  - **المعرفة الداخلية (Internalization (Explicite to Tacite):** وهي المرحلة الأخيرة التي تعني التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية حيث يتم اكتساب المعرفة من خلال استيعابها لتكون جزءاً من سلوك وعادات الأفراد بحيث تصبح ثقافة وقيم داخلية، مما يعمل على تكامل المعرفة والخبرات السابقة والاحتفاظ بها مخزنة في ذاكرة الفرد ويرجع إليه لاختيار الحلول للمشاكل التي يصادفها.
- وقد قدم Quinn أربعة مبادئ لتوليد المعرفة وهي:<sup>(1)</sup>
- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
  - التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
  - التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
  - تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

### ثانياً: تخزين المعرفة والاحتفاظ بها

وهي ثاني عملية من عمليات إدارة المعرفة و التي تتضمن كل العمليات المتعلقة بحفظ المعرفة و السماح لها بالبقاء و عدم الضياع في المؤسسة حال تكوينها أي ضمان ديمومتها بشكل طبيعي في أوقات معينة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S, "**Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best**" , Harvard Business Review, 1998, Vol. 74, No. p2.

<sup>(2)</sup> عبد السلام أبو قحف, "اساسيات التنظيم والادارة", الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004، ص 27.

إن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في شكلين أساسيين:<sup>(1)</sup>

- **الأفراد:** فالأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
- **الحواسيب:** تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.

بحيث يؤكد عليان في هذا السياق على أن تخزين المعرفة يمثل جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

### ثالثاً: نشر المعرفة وتوزيعها

توزيع المعرفة هي عملية تداول للمعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية. وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين الأمر الذي يتطلب اتصال العاملون بعضهم ببعض، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها<sup>(2)</sup>.

ويتم نقل المعرفة ضمن مستويات مختلفة داخل المنظمة فمثلاً قد يتم نشر المعرفة من فرد إلى فرد أو من فرد إلى جماعة أو من فرد إلى مصدر صريح أو من جماعة إلى جماعة أو من جماعة إلى المنظمة.<sup>(3)</sup> أي ان هذه العملية تقوم على ربط مختلف المعارف داخل المنظمة عن طريق اخراجها من اطارها الفردي وتحويلها الى الاطار الجماعي.

ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون:<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> Nevo Dorit, Brent Furneaux et Yair Wand, « **Towards an evaluation framework for knowledge management** », Inf Technol Manage, Vol. 9, 2008, p. 233.

<sup>(2)</sup> Kimiz Dalkir, op cite, p22.

<sup>(3)</sup> Gottschalk, Petter, « **Knowledge Management System In Law Enforcement Technologies And Techniques** », IDEN group publication, U.K, 2007,52

<sup>(4)</sup> نظام مُجد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص50.

- رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل.
- غير رسمية كاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في غير أوقات العمل.

### رابعاً: تطبيق المعرفة

أي جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في أنشطة المؤسسة و جعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها<sup>(1)</sup> ويمكن لتكنولوجيا المعلومات ان تدعم عملية تطبيق ادارة المعرفة من خلال تضمين المعرفة في روتين العمل، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعرفة وتحديثها وسهولة الوصول اليها وسرعة دمج المعرفة عن طريق أتمته روتين العمل،<sup>(2)</sup>

وهناك ثلاث آليات لتطبيق المعرفة وهي:

- **التوجيهات (Directives):** يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والاجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء الى معرفة صريحة لغير الخبراء.
- **الروتين (Routine):** اما الروتين فيشير الى وضع انماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة الى الاتصال بالآخرين.
- **وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا (Self-contained task teams):** وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.

عملية تطبيق المعرفة جد مهمة وهي غاية ادارة المعرفة، اذا ان العمليات الاخرى لا يكون لها معنى اذ لم يكن هناك فاعلية في التطبيق وعلى المؤسسة العمل على كيفية الاستثمار في المعرفة وتحويلها الى التنفيذ.

<sup>(1)</sup> Sammour George, Schreurs Jeanne, Al-Zoubi A. Y et Vanhoof Koen, « **The role of knowledge management and e-learning in professional development** », International Journal Of Knowledge and learning, Vol. 4, No. 5, 2008, p 465.

<sup>(2)</sup> Gottschalk, Petter, op cite, p25.

### المطلب الثاني: نماذج ادارة المعرفة

إن المنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة وتتزود من مصادرها المختلفة وتنمو وتتطور باستخدام الجديد والمستحدث منها وقد تتهاوى كفاءتها وتنهار قدرتها التنافسية حين تتقادم أرصدها المعرفية. فظهرت العديد من الآليات والميكانيزمات التي تبحث عن كيفية إنشاء المعارف في المنظمات وانتقالها وتوظيفها في بناء نماذجها وسنحاول من خلال هذا المطلب عرض بعض نماذج إدارة المعرفة.

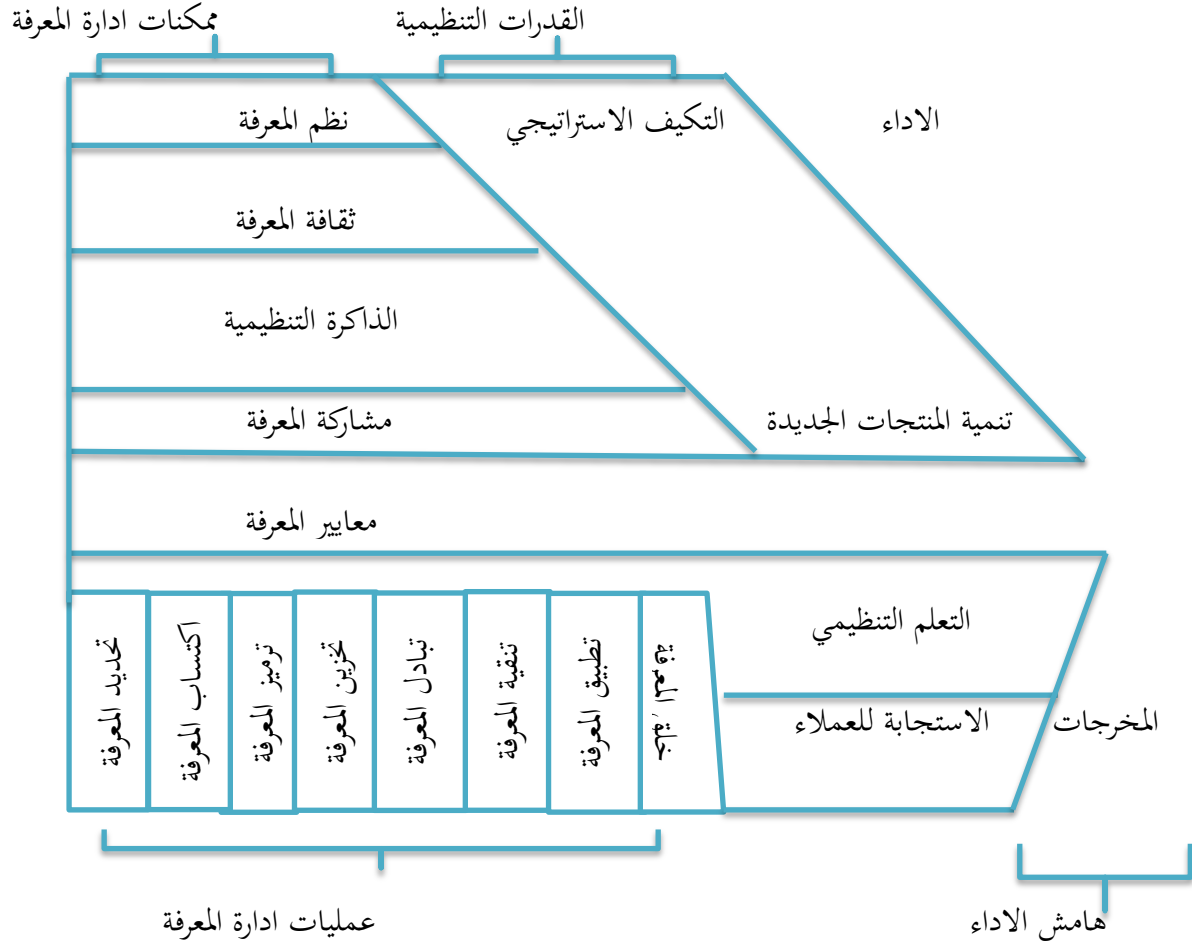
### اولا: نموذج سلسلة قيمة المعرفة

قدم هذا النموذج من طرف Wang & Ahmed (وانج و احمد بارفيز) والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل اللاحق، بحيث أن إدارة المعرفة ما هي إلا سلسلة من النشاطات المترابطة بحيث تكون مخرجات أحد العمليات هي نفسها مدخلات العملية اللاحقة. لتكون النتيجة في النهاية تعزيز القدرات التنظيمية، التكيف الاستراتيجي، وكذلك التعلم التنظيمي من خلال سلسلة من العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، بتوفر العديد من مميزات أو مشغلات إدارة المعرفة المتعلقة أساسا بالنظم والثقافة، الذاكرة التنظيمية، المشاركة، معايرة المعرفة Knowledge Benchmarking وتعني هذه الأخيرة أن على المنظمة اكتساب آليات واضحة لقياس معرفتها مقارنة بالمنافسة، وذلك لتحديد أو قياس أدائها المعرفي، من خلال تحديد الفجوة المعرفية.<sup>(1)</sup>

يعد هذا النموذج مساهمة هامة من قبل الباحثين، خاصة في تكامل أهداف استراتيجية المنظمة وإدارة المعرفة، وهذا الشكل القديم الجديد يشير ضمنا إلى أن أنشطة المنظمات ستصير معرفية أكثر، أي الحديث عن الشكل الحديث من المنظمات الذي يطلق عليه المنظمات المتعلمة أو المعرفية.

<sup>(1)</sup> Wang C.L & Ahmed P.K, op cite, p332.

الشكل رقم(09): نموذج سلسلة قيمة المعرفة



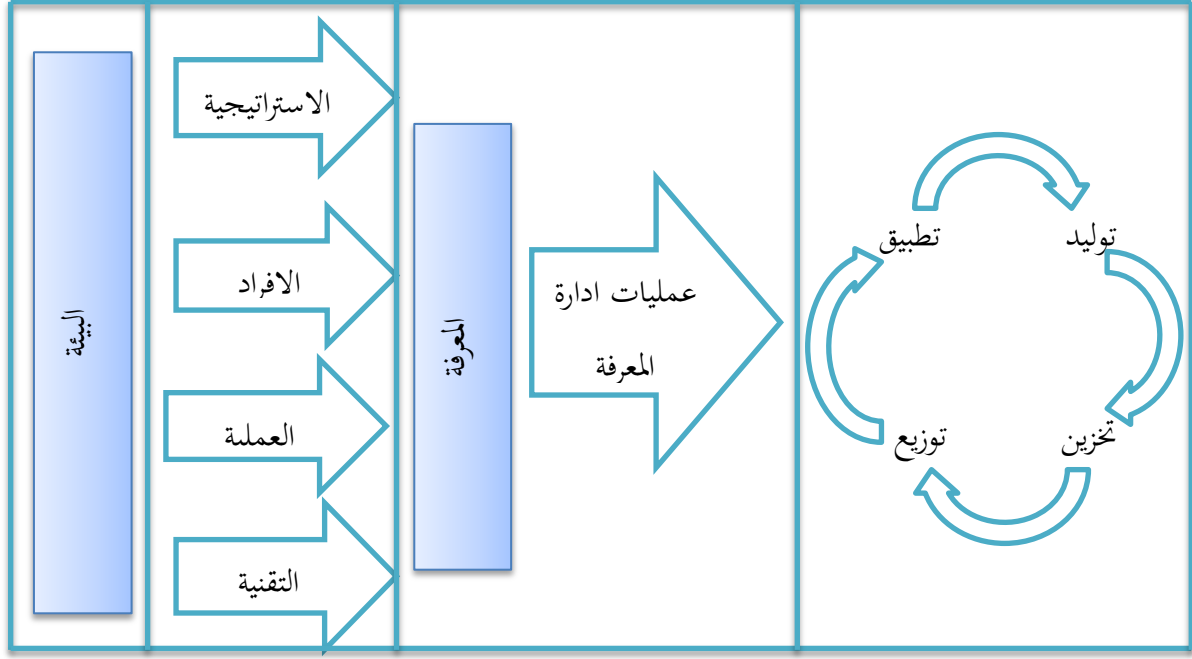
Source: Wang C.L & Ahmed P.K, **“The knowledge value chain: a pragmatic knowledge implementation network”** , Handbook of Business Strategy, Volume: 6 Issue, 2005, P 322.

ثانيا: نموذج Daffy

قدم هذا النموذج سنة 2000 و المعبر عنه بالشكل أدناه منطلقا من أن المنظمة تحصل على المعلومات و الطاقة و النشاط من البيئة الخارجية ، و من خلال اشتراك الاستراتيجية و الأفراد و العمليات التقنية حيث تتحول المعلومات و الطاقة الى معرفة و عمليات و هياكل التي تنتج السلع و الخدمات ، و التي تسهم في زيادة ثروة المنظمة ، و ادارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية و الصريحة ، و دعم اسناد الأعمال و توليد

العوائد و التأكيد على العنصر البشري ، لكونه الجانب الجوهرى فيها ، و الحصول على الدروس من خلال تكرار استعمال المعرفة. (1)

الشكل رقم(10): نموذج Duffy لإدارة المعرفة



Source: Duffy, Jan, **“Knowledge Management: To Be or Not to Be?”**, 2000, p67.

من خلال الشكل تتوضح العمليات التي يتكون منها النموذج و هي على النحو التالي:

- الحصول على اكتساب المعرفة تشمل الشراء و التوليد.
- عملية التنظيم تشمل التصنيف و التوبيخ و الرسم.
- عملية الاسترجاع تشمل البحث و الوصول.
- عملية التوزيع تشمل المشاركة و النقل.
- عملية الإدامة تشمل التنقيح و النمو و التغذية.

(1) صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005 ، ص173.

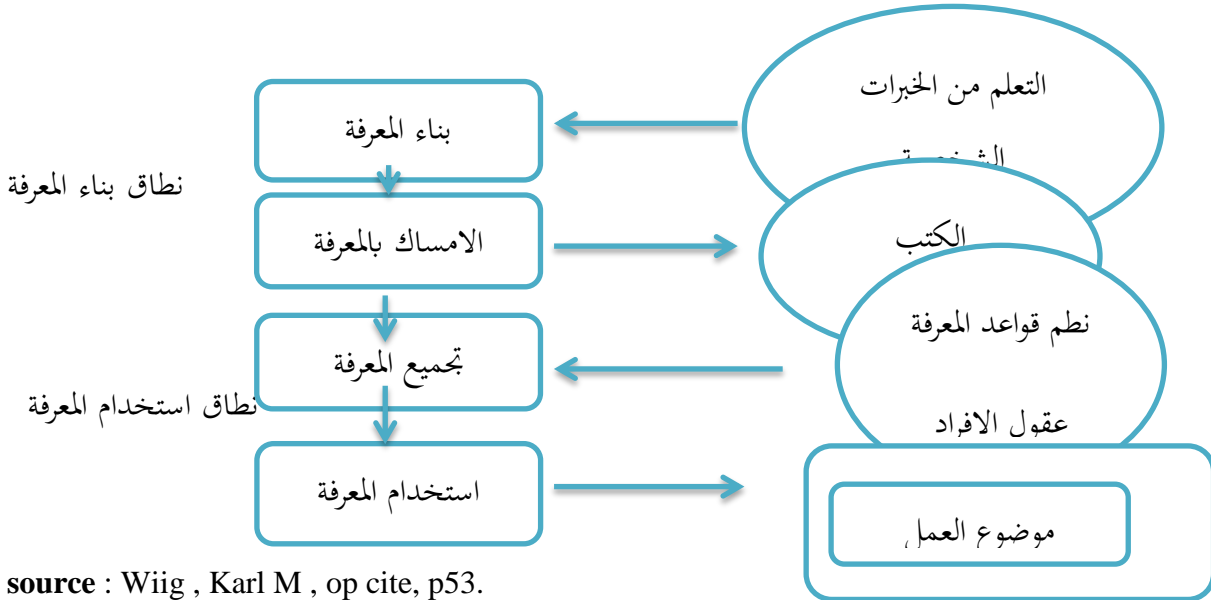
ثالثا: نموذج Wiig

عرض هذه النموذج سنة 1993 و يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد و وظائفه على أنها خطوات متسلسلة. بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة و استخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات بالتوازي.<sup>(1)</sup>

كما أننا نستطيع الاستدانة نحو الخلق كي نكرر الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، و لكن بتفصيل و تأكيد مختلفين. وكما تبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، و في الكتب، و في قواعد المعرفة المحسوبة، و في أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة، و إلى فرق العمل و على نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، و يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج و توحيد الوظائف الأساسية، و النشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء و استخدام المعرفة لدى المنظمات و الأفراد. و على الصعيد النظري، فان هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.<sup>(2)</sup>

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(11): نموذج Wiig لإدارة المعرفة



source : Wiig , Karl M , op cite, p53.

<sup>(1)</sup> Wiig , Karl M . « **Knowledge Management Foundations : Thinking about Thinking How People and Organizations Create , Represent , and Use knowledge** » , U.S.A. , Schema Press,1993 , p 51.

<sup>(2)</sup> محمد عواد الزبادات، " اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص123.

رابعاً: نموذج Marquardt

اقترح هذا النموذج سنة 2002 كمدخل نظامي شمولي لإدارة المعرفة في المنظمة. و يتألف النموذج المقترح من ست مراحل ، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: (1)

● الاقتناء Acquisition

● التوليد Creation

● الحزن Storage

● استرجاع المعلومات وتحليلها Analysis and Data Mining

● النقل والنشر Transfer and Dissemination

● التطبيق والمصادقة Application and Validation

و يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها. و بالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة ، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة. ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، و بشكل مستمر، لعمليات مراجعة و تنقيح. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل الستة.

خامساً: نموذج David Skyrem

يقوم هذا النموذج على قاعدتين محركتين: (2)

● الأولى: تتمثل في الاستخدام الافضل للمعرفة الموجودة في المؤسسة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الافضل وتطوير قواعد البيانات وحل المشكلات.

(1) Marquardt , Michael J .Building, « **the Learning Organization** » , U.S.,A. , Davis – Black publishing Company,2002, p. 27

(2) Marquardt,Michael J,Bullding, op cite, p26.

- **الثانية:** تتمثل في الابتكار وانشاء المعرفة الجديدة وتحويلها الى عمليات وانشطة جديدة، منتجات، وخدمات ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة لتعزيز واثراء الابتكار.
  - وتتمثل عوامل النجاح في إدارة المعرفة حسب هذا النموذج في سبع عناصر، وهي كما يلي:<sup>(1)</sup>
  - **المعرفة في العاملين:** من خلال تطوير المعرفة العميقة من خلال العلاقة بين العاملين.
  - **المعرفة في الخدمات والأنشطة المقدمة:** وما ترتبط بهذه الأنشطة من خدمات مكثفة للمعرفة.
  - **المعرفة في الأفراد:** من خلال تنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية.
  - **المعرفة في العمليات:** وتجسد المعرفة في عمليات محددة امكانيات الوصول إلى الخدمة في النقاط الحرجة.
  - **الذاكرة التنظيمية:** وهي الخدمة الحالية المخزنة من اجل الاستخدام المستقبلي للمؤسسة، سواء المعرفة المخزنة لدى المؤسسة أو من خلال تطوير المعرفة الحالية
  - **المعرفة في العلاقات:** وذلك من خلال تحسين تدفق المعرفة داخل وخارج المنظمة.
  - **الأصول المعرفية:** ويتمثل هذا في قياس رأس المال الفكري وتطويره وحسن استغلاله.
- وكل النماذج التي تم ذكرها سابقا كان لها دور في توجيه جهود المنظمات من خلال زيادة الوعي المعرفي للمنتسبين لها، وذلك للاهتمام بقيمة المعرفة والعمل على استدامتها وهو ما تصبو اليه ادارة المعرفة.

### المطلب الثالث: استراتيجيات ادارة المعرفة

تتبنى المنظمات استراتيجيات ادارة المعرفة وذلك للمشاركة بالمعلومات والمعرفة، وتختلف هذه الاستراتيجيات من منظمة لأخرى وذلك تبعاً لاختلاف طبيعة العمل والمداخل التي تتبناها، وهذا ما يوضحه هذا المطلب.

#### اولا: تعريف استراتيجية المؤسسة

يتوقف مدى نجاح أو فشل المؤسسات على ما تتبناه من استراتيجيات، فهي بحاجة لأدراك وضعها الحالي و استشراف مستقبلها. ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عن طريق تحديد استراتيجية خاصة بها، حيث تعتبر الخط العام الذي يرسم مسار عملها التي بها تترجم أهدافها و برامجها إلى واقع.

<sup>(1)</sup>نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص126.

وتعرف الاستراتيجية على انها:

- **تعريف بورتر:** "عملية بناء وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة من الأنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسون".<sup>(1)</sup>
  - **تعريف شندلر:** " تحديد المؤسسة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد ثم وضع خطط عمل، و تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات".<sup>(2)</sup>
  - **تعريف انسوف:** "مجموعة من القرارات التي تسيّر سلوك المؤسسة، وذلك بالاعتماد على قواعد اتخاذ القرار التي توجه اختياراتها نحو فرص أحسن".<sup>(3)</sup>
  - ان استراتيجية المؤسسة هي المسار الاستراتيجي للمنظمة في تخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال الجوهرية انطلاقاً من تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف، وتحليل بيئة الأعمال لتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة.<sup>(4)</sup>
- اي أن الاستراتيجية ما هي الا خطة عمل بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك اعتماداً على تخصيص امثل لمواردها من اجل استغلال نقاط القوة والفرص المتوفرة، والعمل على مواجهة نقاط الضعف والتهديدات التي تواجه المؤسسة.

### ثانياً: علاقة استراتيجية المؤسسة باستراتيجية ادارة المعرفة.

تعتبر المعرفة ذات اهمية استراتيجية تتواجد في مختلف مستويات المؤسسة خاصة القائمة منها على المعرفة بحيث تخضع لعملية منهجية لإدارتها، كما ان وضع وتطوير الاستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي راقبي من الدرجة الأولى.

وإذا اسقطنا مفهوم الاستراتيجية على المعرفة نستطيع ان نقول ان استراتيجية المعرفة هي دليل للإدارة لتصميم وتنفيذ برامج ومبادرات ادارة المعرفة في المؤسسة، وهي منبثقة من استراتيجية المؤسسة، والعلاقة التي تبين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية المعرفة هي ان الاولى تحاول تحديد الفجوة بين ما تقوم به المؤسسة وما يجب ان تقوم به لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، ام استراتيجية المعرفة فهي تهتم

(1) M.PORTER, « **LÀ ventage concurrentiel des nations** », Paris. Dunod , 2000,p.08.

(2) Alfred CHANDLER , « **Stratégie et Structures de l' entreprise** », Ed,Organisation, Paris , France, 1972, p65.

(3) Harry Igor ANSOFF, « **stratégie du développement de l' entreprise** », Ed,Organisation, Paris, France, 1976, p110.

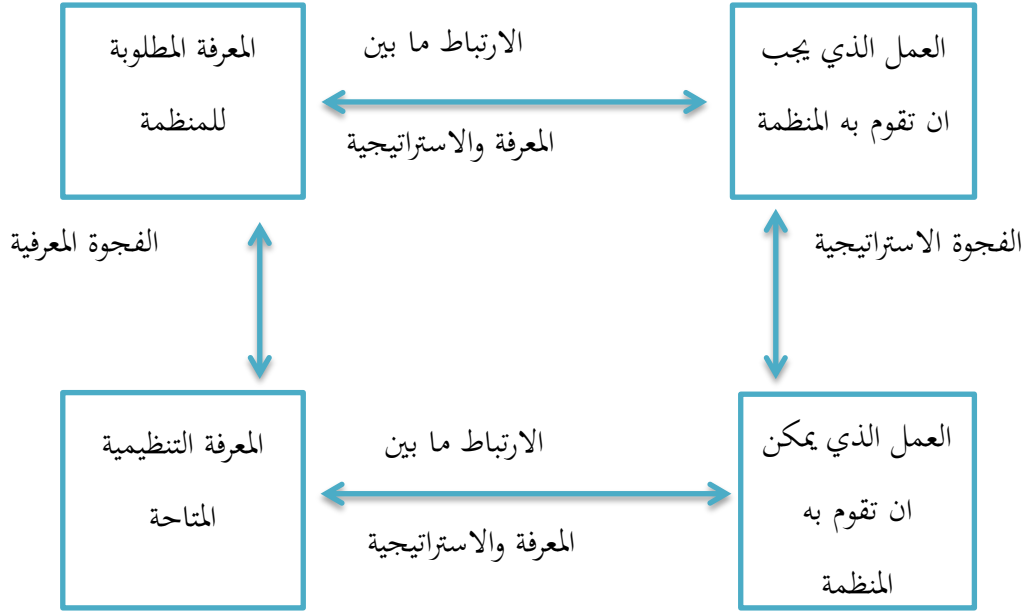
(4) سعد غالب ياسين، "ادارة المعرفة"، دار المناهج، عمان، الاردن، 2007، ص292.

## الفصل الاول: الاسس النظرية لإدارة المعرفة

بتحليل الفجوة المعرفية بين المعرفة التنظيمية المنافسة (ما تعرفه المؤسسة) والمعرفة المستهدفة (ما يجب ان تعرفه) لتحقيق قيمة مضافة وجديدة لمنتجاتها وعملياتها وكذا قدرتها على الابتكار والتجديد.<sup>(1)</sup>

ويمكن توضيح العلاقة بين استراتيجية المؤسسة والاستراتيجية المعرفية من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم(12): العلاقة بين استراتيجية الاعمال واستراتيجية المعرفة.



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 293.

وتنفيذ الاستراتيجية المعرفية في المؤسسة يتطلب توافرها مع عدة عوامل منها:<sup>(2)</sup>

- **النظم والعمليات:** التي تساهم في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة وهي تشكل القدرة الجماعية للمنظمة على خلق المعرفة.
- **الموارد البشرية:** فمستوى المهارات والخبرات والقدرات المعرفية والمؤهلات التي يمتلكها الافراد العاملون بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المنظمة، فإمكانيات المنظمة الاخرى لا تحقق المعرفة المطلوبة في غياب عنصر الموارد البشرية.
- **البيئة:** فتنفيذ الاستراتيجية المعرفية بصورة ناجحة، يتطلب تحقيق اتصال فاعل مع المستفيدين وأصحاب المصالح.

<sup>(1)</sup> ثفوقنيث زليخة، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>(2)</sup> عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال"، ط 1، مكتبة الجامعة، عمان، الاردن، ص 116 .

### ثالثا: خصائص استراتيجية المعرفة

تتميز استراتيجية المعرفة بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في:<sup>(1)</sup>

- تعتبر طريق المؤسسة في استثمار الموارد المعرفية، والاصول غير الملموسة، والأرئمال الفكري.
- يجب ان تعكس الاستراتيجية الوضعية التنافسية للمؤسسة بالتركيز على الانشطة والعمليات والمنتجات التي تحقق قيمة للزبائن والشركاء، وتكون متميزة.
- بما ان المنافسة هي امتياز المؤسسة والتي تعتمد في استراتيجية المعرفة على الانماط الثلاثة للمعرفة (معرفة ماذا، والمعرفة السببية، والمعرفة الكيفية)، فإنها تتطلب مقارنة ما لدى المؤسسة من هذه الانماط المعرفية لبناء قدرات جوهرية مطلوبة في الصناعة وفي السوق.
- تمثل استراتيجية المعرفة قيمة راس المال الفكري الموجود في المؤسسة، وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر راس المال الفكري.
- استراتيجية المعرفة تساعد في دراسة وتحليل مكانة الاستراتيجية من خلال تقييم تأثير المؤسسة على عمليات الابتكار التكنولوجي في الانتاج المعرفي والتكنولوجيات الجديدة.
- تعكس استراتيجية المعرفة الرؤية الشاملة للإدارة نحو قضايا التعليم والتعلم والتدريب والبحث والتطوير.

### رابعا: انواع استراتيجية المعرفة

تسعى المنظمات من خلال تبنيها لإدارة المعرفة لتحقيق التميز من خلال استغلال مختلف معارفها وهذا ما يتطلب وعي كبير لإعداد استراتيجيات والتي من خلالها تضمن الوصول الى المعرفة الاستراتيجية، وفي هذا الصدد يرى Wiig انه بعد تحديد -الفجوة المعرفية- \* يمكن للمنظمات اختيار الاستراتيجية المناسبة لها:<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> ثفرقنيث زليخة، مرجع سبق ذكره، ص71.

\* الفرق بين ما تعرفه المنظمة وبين ما تستطيع ان تعرفه وكذلك ما ينبغي ان تعرفه.

<sup>(2)</sup> Wiig Karl M, **“Knowledge Management : the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization”**, Schema Press, U.S.A, 1994 p 120.

● **استراتيجية النمو التدريجي في استخدام المعرفة:** تستعمل هذه الاستراتيجية تدريجيا عندما تكون أوضاع المنظمة مناسبة، ويكون الأفراد المعنويون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام وتمكن هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة وتتميز هذه الاستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق هذه الاستراتيجية بكونها استراتيجية قليلة المخاطر لكن العائد منها يكون قليلا.

● **استراتيجية التروي والحذر:** وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بترو وحذر. إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المنظمة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع، ووفق الحاجة. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد المتاحة نسبيا وتشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، ويتيح للمنظمة تحقيق مكتسبات تنافسية.

● **استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة:** وتعد هذه الاستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المنظمة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها استراتيجية متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة، التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

اما Hansen فيرى ان الاهتمام بإدارة المعرفة تركز على الاختيار الأمثل بين استراتيجيتين، حيث تختلف الاستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه: (1)

### ● استراتيجية الترميز (نموذج مستودع المعرفة) Codification Strategy

تتبنى هذه الاستراتيجية على تحويل الخبرة والمعرفة الذاتية الناتجة عن العمل الفردي البحت في تحويل المعلومات إلى معارف وخبرات عن طريق الذهن، ليتم في الأخير تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة عن طريق التشفير، بحيث تعتمد على أسس وقواعد معلوماتية في الغالب، ولذلك فهي تقوم على استخراج المعرفة من الفرد وتشفيرها وإعادة استخدامها بمعزل عنه أي وفق قاعدة —من الفرد إلى الملفات— (From Person to Document) ونشير في هذا

(1) Morten T.hansen et al, "quelle est votre stratégie de gestion du savoir?" In: Jean .F Bally, **le meilleurs articles de la Harvard Business Review sur KM**, Edition d'organisation, 2003, P121.

الصدد إلى أن هذه الاستراتيجية تتكامل بصورة كبيرة مع تكنولوجيا المعلومات من أجل إدارة قواعد البيانات مثل شبكة الإنترنت.

● استراتيجية الشخصية (نموذج شبكة المعرفة) Personalization Strategy

تقوم هذه الاستراتيجية على تحويل المعرفة من الفرد منشئ المعرفة الى فرد اخر مستقبل (Person to Person) عن طريق الاتصال الشخصي، و تكون في الغالب لنشر المعرفة الضمنية إلى ضمنية أخرى، ولتحقيق تلك الاستراتيجية يتوجب على الإدارة العمل على تشجيع الاتصال الشخصي بين الأفراد عن طريق الاعتماد على بعض الأساليب مثل: الاجتماعات غير الرسمية، اجتماعات العصف الذهني، حلقات النقاش،... الخ؛ ويمكن توضيح اهم الاختلافات ما بين استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01): المقارنة بين استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصية

استراتيجية الترميز Codification Strategy	استراتيجية الشخصية Personalization Strategy
- التركيز على المعرفة الصريحة	- التركيز على المعرفة الضمنية
- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات	- الاهتمام بالتفاعلات الشخصية
- توثيق المعارف الحالية للأفراد	- توليد وتطبيق المعرفة
- ثقافة الترميز	- ثقافة الانسجام والمشاركة
- عدم نقل المعرفة في ما بين المؤسسات	- نقل المعرفة ما بين المؤسسات

المصدر: من اعدا الباحث

ومما سبق يتضح ان الاستراتيجية الجيدة لإدارة المعرفة هي خطة توضح ما يوجب عمله وما يجب انجازه ، ولا بد أن تكون متصلة بالاستراتيجية العامة للمؤسسة ، مع اعطائها اطار زمني مناسباً بحيث تقوم المنظمات بتبني الاستراتيجيات التي تراها مناسبة وذلك تبعاً لعدة اعتبارات اهمها: النموذج الاقتصادي المتبع، الافراد العاملين، طريقة خدمة العملاء...و تبين من خلال عدة مصادر ان المنظمات الاكثر نجاحاً هي التي تميل لتبني عدة استراتيجيات في ان واحد مع ترجيح واحدة عن الاخرى.

ومما سبق عرضه من الجانب المفاهيمي للمعرفة وادارة المعرفة يمكن القول ان المعرفة اصبحت العنصر الجوهرى لنجاح المنظمات خاصة فى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة المتواجدة فى عقول الافراد وخبراتهم وقدراتهم، اين اصبحت المنظمات تتنافس من اجل الحصول على هذا المورد المهم الذى وبالرغم من اختلاف المفكرين والباحثين حول مفهومه الا ان الجميع اتفق على قيمته واهميته فى الحياة الاقتصادية والادارية.

وتعتبر ادارة المعرفة من اهم الممارسات التسييرية اين اصبحت هذا التوجه أساسياً و ليس وقتياً أو ظرفياً والذى يحقق الاستفادة والاستثمار الامثل لمختلف المعارف التى هي بحوزة المنظمة من خلال مختلف عملياتها من توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة التى تضمن تحقيق تقدم تنافسى الذى يضمن الاستمرارية والنمو، وهذا لا يتحقق الا بوضع وتطبيق استراتيجية محكمة، فعالة، وطويلة المدى لإدارة المعرفة بهدف توطین هذه الآلية والعمل على نجاحها من خلال الاستجابة لمختلف المتطلبات.

## الفصل الثاني:

مركزات ادارة المعرفة  
في المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يتطلب تطبيق ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية تهيئة بيئة محفزة للوصول الى اقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون مشجعة على الادارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن توليد، تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وهناك العديد من المرتكزات التي تعتمد عليها ادارة المعرفة لإنجاح تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية، غير ان هناك ثلاث متغيرات اساسية تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عملية ادارة المعرفة، بحيث يمكن ان تكون مساندة لها بما يحقق فعالية تنظيمية اكبر، كما يمكن ان تكون معوقة تحول دون ذلك، وتتمثل هذه المتغيرات في المورد البشري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، البيئة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الادارية).

وسنحاول من خلال هذا الفصل توضيح مختلف هذه المرتكزات وبشكل مفصل لان فهم ادارة المعرفة يعتمد اساسا على فهم مختلف هذه الاركان التي تقوم عليها، وذلك من خلال المباحث التالية:

**المبحث الاول: ادارة المعرفة والكفاءات البشرية.**

**المبحث الثاني: ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.**

**المبحث الثالث: ادارة المعرفة والبيئة التنظيمية.**

### المبحث الاول: ادارة المعرفة وراس المال البشري

تبرز اهمية المورد البشري في مجال ادارة المعرفة في هذا العصر اكثر من العصور التي سبقت، اذ أكد العديد من المختصين في هذا المجال على الدور الحيوي الذي يقوم به المورد البشري والذي يعتبر من اهم الدعائم التي تقوم عليها ادارة المعرفة التي تعني الطاقات المتجددة والافكار المتنوعة والقدرة الهائلة على توليد المعارف ورسمها ضمن خطط واهداف المؤسسة، وهذا ما سنحاول ابرازه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الاول: من المقاربة المبنية على الموارد الى مقاربة مبنية على المعرفة

اصبحت المعرفة اهم عامل لخلق القيمة المضافة في الاقتصاد الجديد، باعتبارها موردا هاما للتصنيع وعامل اساسي للأفراد، وباتت المعرفة احد اهم مكونات مجتمع المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة.

### اولا: اسس المقاربة المبنية على الموارد والمقاربة المبنية على المعرفة

يرى Lianying Zhang and Zhen Zhang ان المقاربة القائمة على المعرفة ظهرت في التسعينات، والتي تنظر للمعرفة كواحدة من اهم موارد المنظمة من الناحية الاستراتيجية، حيث ان المنظمات الناجحة تتسم بالقدرة على توليد المعارف الجديدة بسرعة، وتجسدها في منتجات جديدة، وتنبع المعرفة من الخبرات الفردية والتعلم التنظيمي، وبنقل المهام الروتينية، والعمليات والممارسات<sup>(1)</sup>، وقد اعترف بإدارة المعرفة على نطاق واسع وهي تمارس في كثير من المنظمات وفي جميع أنحاء العالم، وتضم مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات لتحديد، خلق، التقاط، توزيع، تبادل، تعاون، وتمكين اعتماد الافكار والخبرات سواء من جانب الافراد او المنظمة.

من وجهة نظر Seung B. Bach et al. ان المعرفة اصول اساسية للمنظمات في اقتصادنا العالمي المبني على المعرفة، وان القدرة على خلق وادماج المعرفة قد برزت كقدرة تنظيمية هامة، كما ان البيئة التنافسية للمنظمات تغيرت تغيرا جذريا خلال العقدين الماضيين، حيث تدهورت المصادر التقليدية للميزة التنافسية وذلك بظهور العولمة والتغير التكنولوجي، وايضا انهارت الاحتكارات من خلال ازالة القيود المفروضة على الاسواق، حيث اصبحت المنظمات القائمة بحاجة الى التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة الاعمال التجارية وكذلك يجب عليها تبسيط هياكلها وعملياتها لزيادة الكفاءة في توليد المعارف الجديدة وايضا زيادة القدرة على الابتكار، كما

<sup>(1)</sup> Lianying Zhang and Zhen Zhang (2014), «The Effects of Incentive Mechanism on Knowledge Management Performance in China: The Moderating Role of Knowledge Attributes», Project Management Journal, Vol. 45, No. 2, P 34

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

يرى M. Szuster and M.Szymczak ان المقاربة المبنية على المعرفة تقوم بربط المعرفة بتفوق اداء المنظمات وايضا النظر الى المعرفة كاهم مورد استراتيجي وهي الاساس الجوهرية للقدرة على الابتكار والميزة التنافسية.<sup>(1)</sup>

ان الراي القائم على المعرفة يركز على الدور الذي تقوم به المعرفة في تنمية القدرة التنافسية، وفقا للمقاربة القائمة على المعرفة يرى K Blomqvist and K Aino ان سبب اختلافات الاداء بين المنظمات يعود الى مخزوناتا المختلفة من المعارف وقدراتها المختلفة في استخدام وتطوير المعارف، ومن هذا المنظور يمكن ان تعرف المنظمة كجماعة اجتماعية متخصصة في سرعة وكفاءة انشاء ونقل المعارف، ويعد الاختلاف بين المقاربة المبنية على الموارد والمقاربة المبنية على المعرفة ان هذه الاخيرة موجودة في عقول الافراد بدلا من تلك التي يتم تخزينها على سبيل المثال في: قواعد البيانات، وبراءات الاختراع، كذلك المعرفة تستند دائما الى عمل الانسان ولا يمكن ادارتها بنفس طريقة المعرفة غير المادية وغير المرئية<sup>(2)</sup>.

وترى المقاربة المبنية على المعرفة انه توجد منظمات قادرة على خلق ونقل وتحويل المعرفة الى ميزة تنافسية، وان المعرفة ليست محددة لإنتاج منتج واحد او خدمة، ولكن يمكن ان تستخدم ايضا لصالح انتاج منتوجات اخرى، وان المعرفة على عكس السلع المادية التقليدية التي يتم استهلاكها عند استخدامها، حيث ان المعرفة تخضع لزيادة العائدات، بمعنى كلما استخدمنا مزيدا من المعرفة كلما اصبحت أكثر قيمة.

ترى BENABDERRAHMANE. Y ان النظرية المبنية على المعرفة تتناول العلاقة بين المعرفة وادارة المعرفة والاداء التنظيمي، ومن منظور المقاربة المبنية على الموارد والتي تعتبر المعرفة التنظيمية موردا تمكن المنظمات بالاحتفاظ بالميزة التنافسية، وتقول في مقالها ان المفكر Barney يعتبر ان المعارف هي موارد محددة من حيث القيمة، نادرة ، وصعبة التقليد وغير قابلة للتبديل، ومن ثم تحسين اداء المنظمة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة<sup>(3)</sup>.

(1) Mariusz Szuster and Maciej Szymczak (2016), « **Innovation, knowledge and information management in supply chains** », Economics and Management, Volume 8, Issue 1, P 28.

(2) Blomqvist Kirsimarja and Kianto Aino (2015), « **Knowledge- Based View of the Firm – TheoreticalNotions and Implications for Management** », Department of Business Administration and Technology Business Research Center Lappeenranta University of Technology, P 07

(3) BENABDERRAHMANE Yasmina, (2012), « **Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie** », Thèse De Doctorat de L'université Paul Valéry - Montpellier III, France, P 105

### ثانيا: الفرق بين المقاربة المبنية على الموارد والمقاربة المعرفية

اختلف المفكرين من حيث الفرق الموجود بين الموارد والمعرفة حيث حدد الفرق على ان المعرفة لا يمكن ملاحظتها مباشرة ولا نستطيع قياسها، بل يمكن الاستدلال فقط بها من خلال قدرات القوى التي تتجلى في العمل ومن ثم يمكن ملاحظتها، ومن منظور Henri Inkinen انه في الوقت الحاضر ان اساس خلق القيمة للمنظمة يعتمد الى حد كبير على الموارد غير الملموسة والقدرات، اي راس المال الفكري، واقترح ان الاصول الفكرية من الواضح انها تقدم قيمة مضافة للشركات، كما ان المنظمات تستمد قدراتها من التنافس في الاقتصاد القائم على المعرفة وذلك بالاعتماد على موارد المعرفة<sup>(1)</sup>.

وقد نوه Carla Curado ان المقاربة المبنية على المعرفة هي مكملية للمقاربة المبنية على الموارد، وفي هذا السياق، الاصول غير الملموسة ذات قيمة عالية، وترى ايضا المقاربة المبنية على المعرفة ان المنظمات كيانات غير متجانسة ومحملة بالمعرفة، كما ان هذه الاخيرة تتسم بميزة خاصة في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وايضا يصعب تقليدها فهي اساس للتميز المستدام<sup>(2)</sup>، ويؤكد كل من Grover S. Kearns and Rajiv Sabherwal ان المقاربة المبنية على الموارد ترى المنظمة كحزمة من الموارد وتعتبرها كأساس للموقف التنافسي للمنظمة، اما النظرية المعرفية للمنظمة تعتبر المعرفة كمورد فريد مميز، كما ان النظرية المعرفية للمنظمة تشير الى ان السبب الرئيسي لوجود المنظمة هي قدرتها الفائقة على دمج العديد من تدفقات المعارف، وان صلب او قلب النظرية القائمة على المعرفة هي الفكرة القائلة بان الدور الرئيسي والجوهري للمنظمة هي قدرتها التنظيمية على دمج المعرفة، ايضا عملية تكامل المعارف ينجم عنها توليد معارف جديدة<sup>(3)</sup>، وفي نفس السياق يرى المفكر Matthias Meier ان موارد المعرفة اصبحت عاملا حاسما لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الاعمال الديناميكية لغاية اليوم، وعلى وجه الخصوص ان المقاربة القائمة على الموارد التي يتزعمها المفكر Barney حيث تسلط الضوء على الدور المركزي للموارد غير الملموسة في اكتساب ميزة تنافسية، ايضا المقاربة على المعرفة للمنظمة تركز خاصة على المعرفة كاهم مورد استراتيجي، وفي جوهر النظرية المعرفية للمنظمة ان المنظمات منابر لخلق وتطبيق المعارف، وتنص على ان جوهر المنظمة يتمثل في قدرتها على خلق، نقل، تجميع، دمج، استغلال اصول معرفة، مما اصبح يعرف باسم ادارة المعرفة،

(1) Henri Inkinen (2013), « **Creating Value Through Intellectual Capital – A Systematic Review of The Empirical Literature – A Systematic Review Of The Empirical Literature** », Institute of Knowledge Asset Management, Zagreb, Croatia, 12-14 June, 1239.

(2) Carla Curado (2006), « **The Knowledge Based-View Of The Firm** »: From Theoretical Origins To Future Implications, Instituto Superior de Economia e Gestao (ISEG) – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal, P 5

(3) Grover S. Kearns and Rajiv Sabherwal (2006), « **Strategic Alignment between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome, and Consequences** », Journal of Management Information Systems, Vol. 23, No. 3 (Winter), p 132.

كما ان المقاربة المبنية على المعرفة تؤيد ايضا العلاقة بين الابداع والميزة التنافسية من خلال التأكيد على ان قدرة المنظمة على دمج وتطبيق المعرفة المكتسبة (في شكل اكثر اهمية او عروض مبتكرة) تشكل عاملا حاسما في تحقيق الميزة التنافسية، ايضا وفي نفس السياق اشار Grant, R.M. على ان النظرية القائمة على المعرفة تركز على دور الفرد كفاعل اساسي في خلق المعارف وانه المستودع الرئيسي للمعرفة، كما ان عملية استيعاب المعرفة تتوقف على قدرة المستلم لإضافة معارف جديدة الى المعارف القائمة<sup>(1)</sup>، وهذا يتطلب الجمع بين العناصر المختلفة للمعرفة، وان كل المعارف تمكن في الرؤوس البشرية.

### المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية القائمة على المعرفة

ان السبب الرئيسي لوجود المنظمات هو الخلق والتكامل والاستفادة من المعارف، ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار المعرفة اهم مورد استراتيجي لضمان البقاء الطويل الاجل للمنظمة والنجاح<sup>(2)</sup>.

### اولا: تنمية المورد البشري

ان تنمية الموارد البشرية (HRD) Human Resource Development ظهر في عام 1970، ويتكون هذا النموذج من ثلاثة مكونات: التدريب والتعليم والتنمية، الكثير من الكتابات المنشورة على تحديد مجال (HRD) قد تركزت اصلا في غرب الولايات المتحدة، حيث تم استكشاف مختلف تعاريف تنمية الموارد البشرية في الولايات المتحدة، وخلصت الى انه لا يوجد اتفاق على تحديد مجال تنمية الموارد البشرية<sup>(3)</sup>، وعرف V. Kumpikaité ان تنمية الموارد البشرية هي عملية تشمل تدريب الموظفين الجدد على التكيف، والتطوير المهني<sup>(4)</sup>، وفي نفس السياق يرى كل من المفكرين Gary N. McLean and Laird McLean ان تنمية الموارد البشرية تقتصر حاليا على التدريب الى كونه واسع الانشطة الذي يجعل من الممكن لجميع الافراد تطوير اماناتهم الكاملة من الناحية الجسدية والعاطفية، والروحية والفكرية، مع تحسين مهاراتهم التقنية والانتاجية لضمان مشاركتها الكاملة في عملية التنمية<sup>(5)</sup>.

<sup>(1)</sup> Grant, R.M., (2013), « **Reflections on Knowledge-Based Approaches to the Organization of Production** », Journal of Management and Governance, Volume 17, Issue 3, August, p 544.

<sup>(2)</sup> Mario J. Donate and Fátima Guadamillas, (2015), « **An empirical study on the relationships between knowledge management, knowledge-oriented human resource practices and innovation** », Knowledge Management Research & Practice 13, P 136

<sup>(3)</sup> Faruk Ahmeti (2015), « **Human Resources Development And Challenges Faced During Transition In Developing Economies** », International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol.3, No.4, P 03

<sup>(4)</sup> Vilmanté Kumpikaité (2008), « **Human resource development in learning organization** », Journal of Business

Economics and Management, Vol. 9, No.1, P 27

<sup>(5)</sup> Gary N. McLean and Laird McLean, (2001), « **If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?** », Human Resource Development International, (HRDI) 4:3, P 315

ومن منظور F. N. Ezeanokwasa ان التدريب في مجال تنمية الموارد البشرية يعمل على تزويد الموظف بالمهارات التي يحتاجها لتمكينه من الحفاظ على المنصب وتحسين الاداء الوظيفي الحالي<sup>(1)</sup> وفي نظر المفكر Edvins Karnitis ان تدفقات المعارف بصفة عشوائية لا يمكن ان تضمن النجاح، وان الانشطة الفكرية في جميع مجالات الحياة يجب ان تكون قائمة على التنسيق والتوجيه، كما ان ادارة المعرفة تعمل على تنمية وتراكم، وتقاسم المعرفة، واعتبار ادارة المعرفة حجر الزاوية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية<sup>(2)</sup>، ومن وجهة نظر المفكر Salvatore Parise ان مجال تنمية الموارد البشرية يمكن من فهم العمليات والممارسات المرتبطة مع ادارة المعرفة، خاصة انها تحسن اداء الموظف، وتجعله اكثر فعالية، ايضا من التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية (HRD) وادارة الموارد البشرية (HRM) هي نقل المعرفة، سواء المعرفة الصريحة او الضمنية فيما بين الموظفين، وايضا الفرق والادارات والمجتمع.

ومن منظور المفكر Salvatore Parise انه توجد استراتيجيتين اساسيتين لتقاسم المعرفة وهي استراتيجية التدوين واستراتيجية التخصيص<sup>(3)</sup>، ايضا قام A. Arun Kumar بتعريف استراتيجية التدوين على انها تدوين المعرفة الصريحة منها الشكلية والموضوعية، ويمكن التعبير عنها بالكلمات والارقام والمواصفات، وغالبا ما تكون هذه المعارف مخزنة في قاعدة البيانات، ويمكن الوصول اليها بسهولة من قبل اي شخص في المنظمة، وهذه المنظمات تستثمر بكثافة في مجال تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمشاريع مثل شبكات الانترنت، وتخزين البيانات، والتنقيب عن البيانات والمعرفة ورسم الخرائط لتحديد مصادر المعرفة، المكتبات الالكترونية، وكل هذا يزيد من فعالية نمو المنظمة، لان اعادة استخدام المعرفة يحفظ العمل ويقلل من تكاليف الاتصالات ويسمح للمنظمة القيام بالمزيد من المشاريع، اما استراتيجية التخصيص، تشير للنمو الشخصي للمعرفة الضمنية وتستند الى الرؤى والحدس والمهارات الشخصية لحل المشاكل المعقدة، حيث يتم تقاسم هذه المعرفة اساسا من خلال الاتصالات الشخصية المباشرة مثل الحوارات، والتعلم، والاتصال بالخبراء ومعرفة معارفهم الضمنية بما في ذلك الخبرات والمهارات والدراية في الوقت الحقيقي<sup>(4)</sup>، ايضا فيما يخص تكوين الموارد البشرية القائمة على المعرفة يرى X. Lin and H.

(1) F. N. Ezeanokwasa (2014), « **Human Resource Development and Organizational Performance Anambra State** », Information and Knowledge Management, Vol.4, No.11, P 121

(2) Edvins Karnitis, (2006), « **A Knowledge-Based Human-Centred Growth Model For Latvia** », Journal of Business Economics and Management, Vol. 7, No 3, P 96

(3) Salvatore Parise, (2007), « **Knowledge Management and Human Resource Development : An Application in Social Network Analysis Methode**, Advances in Developing Human Resources », Vol.9, No.3 August, p361.

(4) A. Arun Kumar, (2016), « **Role of Knowledge Management In Human Resource Management** », Conference: National Seminar on "Modern Management Practices - A Paradigm Shift", At Department of Business Management, Jan 26-27, Osmania University (Proceedings), P 04

Tang على انه يهدف الى تعزيز راس المال الفكري مباشرة وذلك لدفع الاداء التنظيمي، لان راس المال الفكري مصدر رئيسي للميزة التنافسية في الاقتصاد القائم على المعرفة<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: تأثير المورد البشري على ادارة المعرفة

يرى Elisa Figueiredo ان المنظمات الناجحة هي التي تكون قادرة على تحسين وتطوير معارفها، وهذا يعني التفكير في الافراد كالمبدعين واصحاب المعارف، مع امكانية توجيه الكفاءات، الى جانب اعادة توجيه الممارسات الادارية وفقا لمتطلبات مجتمع المعرفة الحديث، ولذلك يجب منح الموارد البشرية اهمية متزايدة مما سيساهم في تحسين الاداء التنظيمي<sup>(2)</sup>.

وفي نفس السياق يرى ان ادارة الموارد البشرية هي المسؤولة على اعداد واطاحة الكفاءات المناسبة اللازمة، وفي الوقت المناسب لتحقيق استراتيجيتها، كما اصبحت جوهر ادارة المعرفة حيث اصبح المورد البشري الاكثر اهمية في نظام اقتصاد المعرفة ويتمثل في مواهب الذين امسكوا بالمعارف، موضع منافسة نظام الاقتصاد القائم على المعرفة<sup>(3)</sup>.

اما بالنسبة لإدارة المعرفة التي تتمثل في مجموعة من الجهود الرامية الى تحسين وتطوير الظروف التنظيمية، حيث تتعلق هذه الممارسات بالأنشطة المتكاملة بالاستراتيجية، والسلوك التنظيمي القادر على تطوير وتفعيل عمليات ادارة المعرفة، والتي اصبحت في حد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمات، و اشار المفكرين Chris. H and Sue. B الى ان ادارة المعرفة تقوم على اعداد وتقاسم المعرفة وتطبيقها داخل المنظمة لتحقيق والحفاظ على الميزة التنافسية، وقد قيل ان المعرفة تعتمد على الافراد، وان أنشطة ادارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف والاختيار، التعليم والتنمية، ادارة الاداء، والاجور والمكافآت، وكذلك ايجاد ثقافة التعلم تعد امرا حيويا لإدارة المعرفة داخل المنظمات، وحسب Brikend Aziri et al انه من بين الطرق التي تمارسها الموارد البشرية للتأثير على ادارة المعرفة هي<sup>(4)</sup>:

(1) Xiaowan Lin and Heng Tang (2016), « **A Framework for Human Resource Configurations in Knowledgeintensive Organizations** », International Journal of Business Administration, Vol. 7, No. 1, P 03

(2) Elisa Figueiredo et al, (2016), « **Human Ressource Mnagement Impact On Knowledge Mnagement** », Evidence From The Portuguese Banking Sector, Journal of Service Theory And Practice, Vol.26, No.4, pp 498-499.

(3) Martine Le Boulaire & Didier Retour (2008), « **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le role de la fonction RH ?** », revue de gestion des ressources Humaines, 70, France, p07.

(4) Brikend Aziri et al, (213), « **Human Resources and Knowledge Management** », International Conference, Knowledge Management and Innovation, Zdra, Croatia, 19-21june, p1041.

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

- المساعدة في تنمية ثقافة مفتوحة فيها القيم والمعايير تؤكد على اهمية تقاسم المعرفة،
  - تشجيع على اقامة مناخ مبني على الثقة،
  - اعطاء نصائح بشأن تصميم وتطوير المنظمات التي تيسر تبادل المعرفة من خلال الشبكات والانخراط في المجتمعات (مجموعة من الافراد الذين يشتركون في الاهتمامات المشتركة حول جوانب عملهم)، والعمل بروح الفريق،
  - تقديم المشورة بشأن اساليب لتحفيز الافراد لتبادل المعارف ومكافاة اولئك الذين يقومون بذلك،
  - المساعدة في تطوير اداء ادارة العمليات التي تركز على تطوير وتقاسم المعرفة،
  - تطوير عمليات التعلم التنظيمي الجماعي والفردى التي تساعد على توليد ونشر المعرفة،
  - اعداد وتنظيم حلقات العمل والمؤتمرات والحلقات الدراسية والندوات التي تتيح تقاسم المعرفة.
- يرى Fida Afiouni انه من المهم ان نفهم ان خلق المعارف الجديدة تجري في ذهن الافراد، وان المعرفة يتم خلقها ايضا بواسطة الافراد، وان المنظمات لا تستطيع ان تخلق المعرفة دون الافراد، وقد صرح المفكر Nonaka ان توليد المعارف الجديدة تتم استنادا الى تبادل مزيج من المعارف بين الافراد، وهذا ما يؤكد ان الموارد البشرية تقع في صدارة الاقتصاد القائم على المعرفة<sup>(1)</sup>، والجدول الموالي يوضح التكامل المثالي لإدارة المعرفة والموارد البشرية.

<sup>(1)</sup> Fida Afiouni (2009), « **Leveraging human capital and value creation by combining HRM and KM initiatives** », Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol.6, No.3, pp 204-205.

الجدول رقم(02): التكامل المثالي لإدارة المعرفة والموارد البشرية

المعرفة	حركة الموارد البشرية	دور الموارد البشرية
اكتساب المعرفة <b>Knowledge Acquisition</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.توظيف الموظفين استنادا على قدرات في التعلم</li> <li>2.تعيين المصادر الرئيسية لمعارف الموظفين داخل المنظمة</li> <li>3.خلق حوافز للتشجيع على اكتساب المعرفة وتقاسم المعرفة بين الموظفين</li> <li>3.تسهيل التطبيق السريع والخيلاق والفعال للمعرفة في حل المشاكل التنظيمية</li> </ol>	تيسير المعرفة
خلق المعرفة <b>Knowledge Creation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.التتبع والاستفادة من كامل مواهب الموظفين وليس فقط المعارف والمهارات والقدرات.</li> <li>2.معاملة الموظفين المتطوعين او وكلاء احرارا الذين يملكون راس المال الفكري معاملة جد حسنة.</li> <li>3.خلق موارد مرنة وذلك بتحديد استخدامات متعددة لكل الموظفين كلما امكن ذلك.</li> <li>4.خلق تنسيق مرن عن طريق تكييف وتطبيق الممارسات الموارد البشرية عبر طائفة واسعة من الحالات.</li> <li>5.خلق ثقافة تنظيمية للتعلم المستمر.</li> <li>6.دمج موظفي المنظمة المنتسبين والعاملين الهامشيين.</li> </ol>	راس المال البشري
نشر المعرفة <b>Knowledge Dissemination</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.خلق وتعزيز الاحساس بالانتماء للمجتمع في جميع وحدات المنظمة.</li> <li>2.اظهار للموظفين كيف تؤثر اعمالهم الفردية على اداء المنظمة.</li> <li>3.خلق فرص متعددة عبر التعاون المهني والتعلم وتقاسم المعرفة.</li> <li>4.تحديد وزراعة مفاتيح عبر النطاق الحدودي الذي يربط اجزاء بعيدة من المنظمة معا.</li> </ol>	بناء العلاقة
تراكم المعرفة <b>Knowledge Accumulation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.خلق وتعزيز الاحساس بالانتماء للمجتمع في جميع وحدات المنظمة.</li> <li>2.اظهار للموظفين كيف تؤثر اعمالهم الفردية على اداء المنظمة.</li> <li>3.خلق فرص متعددة عبر التعاون المهني والتعلم وتقاسم المعرفة.</li> <li>4.تحديد وزراعة مفاتيح عبر النطاق الحدودي الذي يربط اجزاء بعيدة من المنظمة معا.</li> </ol>	بناء العلاقة

Source : Uma M.H.(2014), « **Integration of KM and HRM, It's Impact on Organizational Performance** », Asian Journal of Management, Vol.5, No.4, December, p449.

### المطلب الثالث: دور صناع المعرفة في تحقيق ادارة المعرفة

تتزايد اهمية إدارة المعرفة كمورد ذو أهمية كبيرة ويتجلى ذلك من خلال المناهج النظرية ، والمنظمات القائمة على اساس المعرفة التي تعد اليوم عملية ادماج المعارف الفردية في سياق مهام مشتركة في منظمات الاعمال ضرورياً لخلق التميز ولذا يعد صناع المعرفة احد اهم الموارد في منظمات الاعمال الحديثة وذلك باعتبار المعرفة المصدر الرئيسي والمسيطر وربما الوحيد لتحقيق التفوق والتميز في الاداء.

### اولا: مفهوم واهمية صناع المعرفة

يعد صناع المعرفة أكبر وأقوى مورد للمنظمات الحديثة وهم كنز ثمين لأن ما يملوه من أفكار وما ينقلوه ثروة لاتعد ولا تحصى , لذلك نجد المنظمات في الوقت الحالي تبحث عنهم وتسعى الى استثمار أفكارهم، وقد تعددت آراء الباحثين حول وصف صناع المعرفة ويمكن توضيحها من خلال الآتي:

- ان اول من استخدم مفهوم صناع المعرفة هو (Peter Drucker 1945) الشخص الذي يكون لديه معرفة هامة للتنظيم وغالبا ما يكون الشخص الوحيد الذي لديه هذه المعرفة او الشخص الذي يمكنه استخدام المعرفة في العمل، وان صناع المعرفة ليسوا عمالا فقط بل هم راس مال فكري، لذلك هم العاملون الذين يقدرون معرفتهم وقدراتهم للعمل في الحقول التي يختصون بها<sup>(1)</sup>.
- هم الافراد الذين يستخدمون عقولهم في تحويل افكارهم الى منتجات و خدمات او عمليات، بحيث يمتلكون معرفة مميزة وقدرة كامنة على جمع المعلومات وتحليلها وصنع القرارات المفيدة لمواجهة المخاطر<sup>(2)</sup>.
- هم الافراد المسؤولون عن اثاره عمليات الابداع والنمو داخل المنظمات وابتكار خدمات جديدة ومنتجات وخلق الاستراتيجيات والبرامج التسويقية<sup>(3)</sup>.
- هم الاشخاص الذين يتبعوا عملية طلب المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية كليهما من اجل ان يقوموا بإنتاج منتجا متميزا بمحتواه المعلوماتي الخاص كما يعرفوا ايضا بانهم الاشخاص الذين يقومون بجمع

<sup>(1)</sup> الياسري، اكرم محسن مهدي، "الرؤيا المعاصرة لناع المعرفة واستراتيجيات ادارة المهوبة وتأثيرهما في الاداء المتميز-دراسة استكشافية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات جامعات الفرات الاوسط-"، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 3، العدد 10، العراق، 2015، ص51.

<sup>(2)</sup> اقيني عقيلة، "ادبارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة"، ص127.

<sup>(3)</sup> Margaryan, A, Milligan, C & Littlejohn, A, « **Validation of Davenport's classification structure of knowledge-intensive processes** », Journal of knowledge management, Vol.15, No.4, p 565.

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

البيانات والمعلومات من اي مصدر ويضيفون قيما الى المعلومة ويقومون ايضا بتوزيع المنتجات ذات القيمة المضافة الى الاخرين<sup>(1)</sup>.

• هم العاملون الذين يمتلكون معرفة متراكمة من خلال الخبرة والتعلم وممارسة عمليات ادارة المعرفة في المنظمة.<sup>(2)</sup>

• مجموعة من الاشخاص المستقلين والذي لا يمكن السيطرة عليهم، لذا نجاح العديد من مبادرات ادارة المعرفة يعتمد بالأساس على استعداد صناع المعرفة لتبني الادوات والممارسات الجديدة، وان تحسين انتاجية صناع المعرفة هي احدى الاهداف الجوهرية لإدارة المعرفة.<sup>(3)</sup>

وعليه يمكن القول ان عمال المعرفة هم افراد ذوي الكفاءات العالية التي يمكن للمؤسسة تحقيق نتائج جد مهمة من خلال منحهم نوع من الحركية والمرونة لإغناء المعارف المتوفرة واستغلال مهاراتهم في خلق افكار جديدة لحل المشكلات.

اما من حيث الاهمية فان لصناع المعرفة اهمية كبيرة على مستوى منظمات الاعمال فهم يساهمون في تصميم الوظائف، وينعشون القدرة على الاستمتاع بالغرض الشخصي والمسؤولية الشخصية لعملهم طالما انهم يساهمون في عملية انتاج المعرفة المستمرة<sup>(4)</sup> كما انهم يساهمون ايضا في صياغة الشبكات المتعددة، ويسعون جاهدين لتحقيق التوزيع الواسع للتعليم المستمر عبر الجماعات، كما انهم قادرين على تحويل العمل التجاري والخبرة الشخصية الى معرفة من خلال الاحتفاظ بها وتقييمها والمشاركة بها وتوزيعها في داخل المنظمة ومساعدة المدراء والمحللين في زيادة الفهم للعمليات للخروج من المشكلات وخلق القيمة<sup>(5)</sup>.

---

<sup>(1)</sup>العاني، اريج سعيد خليل، "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق"، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008، ص12.

<sup>(2)</sup>الشمري واخرون، " دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات-دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الادارة والاقتصاد/الفرات الاوسط"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 2، العراق، 2016، ص12.

<sup>(3)</sup> Wiig, Karl M, « **Knowledge Management Foundation : Thinking About Thinking** », The Journal of knowledge Management, Vol.1, No.1, 2003 , p27.

<sup>(4)</sup> Fenwick, T, « **Knowledge workers in the in-between : network identities** », Journal of Organizational Change Management, Vol.20, No.4,2007, p510.

<sup>(5)</sup> Stajner, Tadj & Mladeni, Dunja, « **Modeling Knowledge Worker Activity** » ; Workshop on Application of Pattern Analysis, JMLR : Workshop and Conference Proceedings 11, 2010, p127.

كما يعتبر صناع المعرفة بأنهم المحركات الأساسية لنمو الاقتصاد الجديد والموارد الاستراتيجية الرئيسية للمنظمات المعاصرة إذ تم توجيه اهتمام كبير لتحليل العمل المعرفي والشركات المكثفة للمعرفة في السنوات الاخيرة وان اغلب عمل صناع المعرفة ركز بشكل اساسي على تحليل العمل المعرفي<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: ابعاد صناع المعرفة

اختلف الباحثون في تحديد ابعاد صناع المعرفة إذ ان هذه الابعاد تعتبر خصائص يتميز بها صناع المعرفة عن اقرانهم الاخرين، ويمكن توضيح مختلف هذه الابعاد من خلال ما يلي<sup>(2)</sup>:

- **المهارات التكنولوجية**: تتمثل هذه المهارات بالمعرفة الذهنية والميدانية مركزة على الحقائق التقنية في مختلف مجالات الحياة بشكل عام وفي مجال علمي محدد بشكل خاص، وما يقترن بصانع المعرفة هو الفهم الغني والعميق للتعامل مع التغيرات والتطورات التكنولوجية وبذلك تتمثل هذه المهارات بمجموعة من القابليات والمعارف التي تمكن صانع المعرفة من انجاز مهامه التي تتعلق بالتكنولوجيا المعاصرة بطريقة محددة، وبدقة عالية وسرعة في التنفيذ التي تشمل حسن ودقة تعامله مع تكنولوجيا المعلومات.
- **القدرات التنظيمية**: يعتبر صناع المعرفة الذين يعملون لفترات طويلة من الاشخاص الذين تعلموا المعرفة والابداع التكنولوجي إذ يعتبرون هم الاشخاص الذين يمتلكون المهارات في مجالات محددة ويستخدمون هذه المهارات في تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات، وتعتبر هذه القدرات بأنها مجموعة من الامكانيات والقابليات التي يتميز بها صناع المعرفة في التعامل مع الانظمة الادارية والتنظيمية التي تتكامل من خلالها التقنيات، الموارد، والقواعد، والاجراءات والصلاحيات والتعليمات التي تؤثر على مجمل المهارات المعرفية له وتعطي قيمة مضافة للمنظمة.
- **القدرات الاجتماعية**: تمثل مجموعة من الامكانيات التي تساعد وتمكن صناع المعرفة من التقارب والتواصل والتحاور لكي يتفاعلون مع المجتمعات المحيطة بهم تفاعلا يعزز من دوره كفرد يسعى لتحقيق ذاته ويسهم في تطوير ونماء مجتمعه، وتتنوع هذه القدرات حسب العوامل النفسية والسلوكية التي تختلف من فرد لآخر.

<sup>(1)</sup> Klett, F & Wang, M , « **Knowledge Management & E-Learning** », International Journal, Vol.5, No.1, 2013, p9.

<sup>(2)</sup> Scholes, op cite, p27.

● **الثقة المتميزة**: يأتي تميز صناع المعرفة من القيادة او المدراء فضلا عن فرق العمل والزلاء والاتباع، اذ يتميزون\* بشكل كامل، وعندما يمتلك صناع المعرفة المهارات التكنولوجية والقدرة التنظيمية وكذلك القدرات الاجتماعية التي من شأنها ان تعزز ثقته بنفسه بما يتميز به عن الاخرين، وبذلك فان التميز بالثقة هي التوقعات، والمعتقدات، والمشاعر الايجابية التي يحملها صناع المعرفة تجاه المنظمة، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الادارية، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم، والمعايير الاخلاقية العامة، والادارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.

ومختلف الابعاد التي تم ذكرها تم اعتمادها من خلال النموذج الذي طرحه Scholes, 2007 اذ يعتبر من احدث النماذج وأكثرها تناسبا لعصر المعرفة وأكثرها تعاملًا مع تقنيات وعمليات ادارة المعرفة التي تعتبر العمل الاساسي للعمل المعرفي الذي يمارسه صناع المعرفة.

### ثالثا: ادوار صناع المعرفة

يتطلب عمل المعرفة من صانع المعرفة تطبيق المعرفة في العمل وتوليدها لتطبيق نمط من السلوك المتوقع بشكل افكار عمل انتاجية، وعرض الجدول التالي ادوار عشرة لصناع المعرفة ويعطي الجدول وصف للأدوار الفردية والاجراءات التي يتوقع بانها مرتبطة مع الدور وهي: مراقب، مساع، رابط، رابط شبكي، منظم، مستكشف، مشارك، محلل، متعقب.

### الجدول رقم (03): ادوار صناع المعرفة

الدور	الوصف	نموذج لإجراء المعرفة
1-مراقب	الافراد الذين يراقبون الاداء التنظيمي استنادا الى المعلومات الادارية	رصد، تحليل، نشر، المعلومات
2-مساعد	الاشخاص الذين ينقلون المعلومات لتعليم الاخرين بمجرد اقرار المشكلة.	تأليف، تحليل، نشر، ملاحظات، معلومات، بحث، تعلم، تواصل.
3-متعلم	الاشخاص الذين يستخدمون المعلومات والممارسات لتحسين المهارات الشخصية والكفاءات	اقتناء، تحليل، خبرة، بحث عن معلومات، تعلم بحث الخدمة.
4-رابط	الاشخاص الذين يخلقون معلومات شخصية او	تحليل، نشر معلومات بحث منظمة

\*التميز هنا يقصد به التفرد بعمل معين والتميز عن الافراد البقية بالمهارات والكفاءة والمواقف.

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

تواصل	مشاريع ذات صلة بالأشخاص الذين شاركوا بنفس النوع من العمل.	
تحليل، نشر، بحث، متخصص، رصد، بحث الشبكات الخدمة	الأشخاص الذين يخلقون معلومات شخصية او مشاريع ذات صلة بالأشخاص الذين شاركوا بنفس النوع من العمل.	5-رابط شبكي
تحليل، تنظيم معلومات، رصد الشبكات	الأفراد المشاركون في تنظيم وتخطيط الأنشطة	6-منظم
معلومات، مراقبة، تنظيم المعلومات	الأفراد الذين يبحثون ويجمعون معلومات عن موضوع معين	7-مستكشف
تأليف، مشاركة في التأليف، ونشر الشبكات	أشخاص ينشرون المعلومات في المجتمع	8-مشارك
اقتناء تحليل، معلومات بحث، رصد الشبكات	الأفراد الذين يتعاونون لحل المشكلة	9-محلل
تحليل معلومات بحث رصد الشبكات	الأشخاص الذين يرصدون الاجراءات وينظمونها لمعالجة المشاكل	10-متعقب

Source : Reinhardt, Wolfgang, « **Awareness support for knowledge workers in research networks** », thesis for the of doctor in research networks, University Paderborn ,2012, pp, 31-34.

### رابعا: اسهام صناع المعرفة في تفوق المنظمات

ان المنظمات التي تستثمر المعرفة تعد صناع المعرفة اشخاصا يتصرفون على اساس الخبرات والمهارات التي تتطلب افكارا بدلا من القواعد والبيانات وصانع المعرفة هو الشخص الذي يستثمر ويكتشف المعرفة ويستطيع فهم الادارة وتكون لديه قدرة على التنبؤ وتطوير القدرة على خلق المعرفة، وهذا يدل على ان تفوق المنظمة رهينة توافر مهارات وقدرات ومستوى مرتفع من القادة الذين لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز هذا من جانب ومن جانب اخر فان تحقيق هذا التفوق والتميز يعتبر من اصعب الامور التي تسعى المنظمات لتحقيقه اذ يتطلب القدرة على القيام بنشاط يحقق من خلاله الاهداف واذا اختلفت اهداف المنظمات وتطورت عبر الزمن فان هناك حقيقة اساسية تنطبق على كل المنظمات ومرتبطة بتسييرها الا

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

وهو التميز في الاداء، حيث اصبحت مساهمة صناع المعرفة الموجود المهم في اقتصاديات المنظمة المعتمدة على المعرفة فخلق المعرفة واكتسابها واستخدامها هي المحرك الرئيس لعناصر المنظمة المتميزة في اداءها فكمية وقيمة الموجودات الفكرية في المنظمة لها دور في تحقيق التميز والتفوق في الاداء.<sup>(1)</sup>

لذلك يعتبر صانع المعرفة العنصر الواجب امتلاكه من قبل المنظمات للوصول الى مبتغاها وذلك من خلال تحقيق<sup>(2)</sup>:

- تفاعل كل من عنصر الخبرة المعرفية، الفكرية والفنية والمهارات والتفكير الخلاق والدوافع الخارجية والداخلية للمنظمة.
  - انتشار التفكير الابداعي في كل مستويات المنظمة.
  - التجديد والاصالة لعنصر المعرفة في عقول الموظفين والعاملين داخل المنظمة.
- وعليه لكي تكون المنظمة متميزة ومتفوقة في اداءها ينبغي عليها الاعتماد على صناع المعرفة الذين يعتبرون ثورة وذلك لما يحملونه من معارف وافكار ابداعية والتي تنبثق من كل المستويات المختلفة .

### المبحث الثاني: ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، وتكنولوجيا المعلومات هي عصب الاتصالات الحديثة، والإدارة الفاعلة للمعرفة هي الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري ضمن نظام يتولى المعرفة على أساس نظام للاتصالات الحديثة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية (الانترنت) المترجمة في تكنولوجيا المعلومات.

### المطلب الاول: مفاهيم اساسية حول تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعتبر تكنولوجيا المعلومات المحرك الرئيسي في صياغ ادارة المعرفة، حيث توفر التكنولوجيا والادوات الجديدة التي احدثت تحولا كبيرا في نجاح اعمال المنظمات وتبادل المعرفة وادارتها.

(1) يوسف بومدين، "ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد5، ص28.

(2) المنعم والمطارنة، "راس المال الفكري واثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات"، مجلة اجاث اقتصادية وادارية، جامعة الزرقاء الخاصة، العدد6، الاردن، ص88.

### اولا: مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC)

تجدر بنا الاشارة الى التسميات التي مرت بها هذه التكنولوجيا، فقد وصفت في اول ظهور لها على انها التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات (NTIC)، ثم حذفت كلمة الحديثة لان صفة الحداثة ستتقدم بعد سنوات، على اعتبار ان بريق الحداثة التكنولوجية يتسم بالحركية باستمرار، لتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC)، وحاليا ظهرت تسمية اكثر تداولاً هي تكنولوجيا المعلومات<sup>(1)</sup> (TI).

وكما هو ملاحظ يتكون مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قسمين:

- **تكنولوجيا المعلومات**: وهي التكنولوجيا التي تركز على استخدام المعلومات في اداء العمل وتمثل في المعدات والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات وغيرها، فتكنولوجيا المعلومات ليست سوى ادوات ووسائل يتم استخدامها في مجال معين لتحقيق اهداف معينة، حيث ان استخدامها هو وسيلة وليس هدفا في حد ذاته، ويعد الكمبيوتر الوسيلة الاساسية لتكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال قدراته العالية على ادخال ومعالجة البيانات والمعلومات، والقدرة على تخزينها واسترجاعها.
- **تكنولوجيا الاتصال**: والمتمثلة في مجموع التقنيات او الادوات او الوسائل او النظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون او المحتوى الذي يراد توصيله من خلال عملية الاتصال الجماهيري او المؤسسي، والتي يتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المسموعة او المكتوبة او المصورة، وتخزينها ثم استرجاعها في الوقت المناسب، ثم عملية نشر هذه المواد الاتصالية المسموعة او المرئية او المطبوعة او الرقمية، ونقلها من مكان لآخر، وتبادلها وقد تكون تلك التقنيات يدوية او الية او الكترونية حسب مرحلة التطور التاريخي لوسائل الاتصال.

ويمكن القول ان تكنولوجيا الاتصال كانت العامل الاساسي الذي اعطى ثورة المعلومات بعدها العالمي من خلال شبكات الاتصال العالمية<sup>(2)</sup>، وبناءا عليه فانه لا يمكن الفصل بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصال، فقد جمع بينهما النظام الرقمي.

<sup>(1)</sup> -Janod Véronique, "**L'Impacte des innovations technologiques et organisationnelles sur les performances des entreprises: une évaluation non paramétriques**", 2004, p2. Adresse Internet: [http://atom.univ-paris1.fr/documents/janod\\_ATOM.pdf](http://atom.univ-paris1.fr/documents/janod_ATOM.pdf).

<sup>(2)</sup> موسى اللوزي، "التنمية الإدارية"، دار وائل، الأردن، 2000، الطبعة الأولى، ص.197

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

وهناك تباين كبير في تحديد المفهوم الدقيق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الامر الذي ادى الى وجود العديد من وجهات النظر التي تبين مفهومها، وسوف نعرض بعض التعاريف التي ارتأينا انها اكثر تعبيرا ودقة لهذا المصطلح:

- مجموع الوسائل المستخدمة لإنتاج واستغلال توزيع المعلومات بكل اشكالها وعلى اختلاف انواعها: المكتوبة، المسموعة والمرئية<sup>(1)</sup>.
- مختلف التقنيات المستخدمة في معالجة وتحويل المعلومات خاصة المعلوماتية (الاعلام الالي) الانترنت والاتصالات بعيدة المدى وكل الوسائل التكنولوجية التي تستخدم من اجل تبادل، معالجة، استغلال وايضا اعادة تشكيل المعطيات الرقمية القادرة على السير عبر الشبكات<sup>(2)</sup>.
- يعرفها Turban بأنها الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات الذي يشمل المكونات المادية، البرمجيات، قاعدة البيانات، الشبكات و الوسائل الاخرى<sup>(3)</sup>. وهناك من يعرفها على اساس<sup>(4)</sup>:
- الاجهزة التي تستعملها: بحيث تعرف على انها تقنيات مستخدمة في جميع المجالات بدءا من التجهيزات والبرمجيات وصولا الى التقنيات المستخدمة في مجال الاتصال.
- الانشطة والاجهزة: وتعرف تكنولوجيا المعلومات من هذه الزاوية على انها انطلاقة واسعة من القدرات، المكونات والعناصر المختلفة في خزن، معالجة، استرجاع، وتوزيع البيانات والمعلومات، فضلا عن دورها في تامين المعرفة المطلوبة التي هي صنعة امتزاج النظم المحاسبية، شبكات الاتصال والمعرفة التكنولوجية.
- العنصر البشري، الانشطة والاجهزة: تم تعريفها من هذا المنطلق على انها تتضمن جميع انظمة المعلومات المبنية على تكنولوجيا المعلومات وكذا المستفيدين منها.

<sup>(1)</sup> Ali bouhena, "**les enjeux des NTIC dans l'entreprise**", revue économie et management , n°3 mars 2004, p68.

<sup>(2)</sup> Alain Berduquo, Robert Mahl, Gérard Jean, "**Guide du management des systèmes d'informations: thèmes et termes essentiels**", Herme-Sciences publications, Paris, 2002. P :389.

<sup>(3)</sup> Turban, E , Rainer,R.K.&Porter,R.E , « **Introduction to Information Technology** », John Willy & Sons, INC, 2003, p45.

<sup>(4)</sup> ميهوب سماح، " اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية-حالة نشاط البنك عن بعد"-،

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014/2013، ص3.

ومما سبق يمكن القول ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتمثل في مجموع المكونات المادية، البرمجيات، الاتصالات، البيانات، والافراد التي تستخدمها المنظمة لجمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها باستخدام مختلف البرمجيات والوسائط السمعية، البصرية، النصية.

### ثانيا: مميزات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

لتكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة من الخصائص والمميزات التي تجعلها تتمتع بقدرات عالية وتأثيرات متزايدة والتي تميزها عن وسائل الاتصال التقليدية والمتمثلة في<sup>(1)</sup>:

- **التفاعلية** : اي ان المستعمل لهذه التكنولوجيات يمكن ان يكون مستقبل ومرسل في نفس الوقت فالمشاركين في عملية الاتصال يستطيعون تبادل الادوار وهو ما سمح بخلق نوع من التفاعل بين الاشخاص والمؤسسات وباقي الجماعات ويادخال مصطلحات جديدة في عملية الاتصال مثل الممارسة الثنائية، التبادل...
- **اللاتزامية** : وتعني امكانية استقبال الرسالة في اي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في الوقت نفسه، ففي البريد الالكتروني نجد الرسالة ترسل مباشرة من المنتج الى المستقبل دونما حاجة لتواجد هذا الاخير اثناء العملية، وقد يسترجعها فيما بعد.
- **اللامركزية** : وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فالإنترنت مثلا لا يمكن لأي جهة ان تعطله على مستوى العالم، اي انه يتمتع باستمرارية عمله، وليس هناك كمبيوتر واحد يتحكم فيها، ويمكن ان تتعطل عقدة واحدة او اكثر دون تعريض الانترنت بمجملها للخطر، ودون ان تتوقف الاتصالات وغيرها.
- **قابلية التوصيل** : اي الربط بين الاجهزة الاتصالية المختلفة، بغض النظر عن البلد او الشركة التي تم فيها الصنع، كما ان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتميز بخاصية قابلية التحرك او الحركية حيث يمكن لمستخدميها الاستفادة منها اثناء تنقله في اي مكان، عن طريق وسائل اتصال كثيرة: كالحاسب الالى النقال، الانترنت اللاسلكية...
- **قابلية التحويل** : اي امكانية نقل المعلومة من وسيط الى اخر، كتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مقروءة او ما يسمى بالمقروء الالكتروني.

<sup>(1)</sup> محي محمد مسعد، "ظاهرة العولمة-الاهام والحقائق"-، ط1، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، 1999، ص ص 34 35.

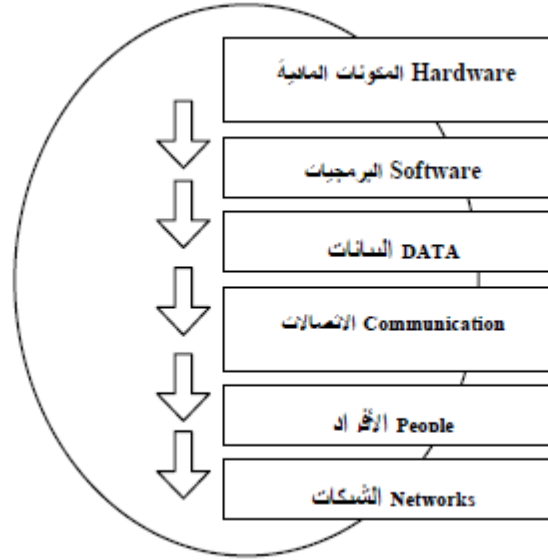
## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

- **اللاجماهيرية:** امكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج الى المستهلك اي بإمكانها توجيه الرسالة الاتصالية الى فرد واحد، او الى جماعة معينة كما تسمح بالجمع بين انواع مختلفة للاتصالات سواء كان ذلك من شخص واحد الى شخص واحد، او من مجموعة الى مجموعة.
- **الشيوع والانتشار:** هو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل اكثر فاكتر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنظامها المرن، حيث كل وسيلة تظهر تبدو في البداية على انها ترف ثم تتحول لضرورة.
- **التدويل او العالمية:** البيئة الاساسية الجديدة لوسائل الاتصال والمعلومات هي بيئة عالمية، حتى تستطيع المعلومة الانتقال عبر الحدود الدولية في اجزاء من الثانية، الى جانب تتبعها مسار الاحداث الدولية في اي مكان في العالم.

### ثالثا: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تتضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصال ستة (6) مكونات اساسية، وفيما يلي شرح موجز لمختلف هذه المكونات:

#### الشكل رقم (13): البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: إيمان فضل السمراي، "نظم المعلومات الادارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص120.

1. المكونات المادية (الحاسوب) : **Hardware** هو الوسيلة الاساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وذلك من خلال قدراته العالية على ادخال ومعالجة البيانات، والقدرة على تخزينها واسترجاعها، ويتكون من<sup>(1)</sup>:

● وحدة المعالجة المركزية: وتتكون من الوحدة الام (La carte mère) ، والمعالج (Processeur) الذي يعتبر عقل الكمبيوتر حيث يقوم بتنفيذ كل العمليات الحسابية والمنطقية، اضافة الى وحدة الذاكرة الرئيسية (Mémoire Centrale).

● اللواحق : **Périphériques** بدورها تتضمن وحدات ادخال هي المسؤولة عن ادخال التعليمات المطلوب تنفيذها ووحدات اخراج تتمثل في الاجهزة التي تقوم بنقل نتائج المعالجة الى المستخدم.

● الذاكرة الثانوية : **Les Mémoires Auxiliaires** من اهمها القرص الصلب (Disque Dur) ، القرص المضغوط (CD-ROM) ، القرص المتغير بالبصمة. (Digital Versatile Disc DVD)

2. البرمجيات : **Software** وهي مجموع الاوامر والتعليمات المعدة من قبل الانسان والتي توجه المكونات المادية لغرض اداء مهمة ما او للعمل بطريقة معينة وفق تعليمات دقيقة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين، وتقسم برمجيات الحاسوب الى نوعين رئيسيين يتفرع عنهما عدة انواع فرعية هي<sup>(2)</sup>:

● **برمجيات التطبيقات : Application Software** وتقسم هذه البرمجيات الى قسمين:

- **برمجيات التطبيقات الخاصة** : وهي البرامج المختلفة التي تدعم تطبيقات المؤسسات مثل برامج الادارة العليا التي تمكن المديرين ومن خلال الصلاحيات الممنوحة لهم من متابعة العمل وتفصيلاته.

- **برامج التطبيقات ذات الاغراض العامة** : وهي برامج تخص برمجيات عمليات المعلومات العامة التي يستخدمها المستخدم النهائي مثل برنامج معالجة النصوص (Word)، وبرنامج الجداول الالكترونية ومنها (Excel)، وبرنامج رسوم العرض التخطيطية ومنها (Power Point)، وبرنامج ادارة قواعد البيانات ومنها (Access).

● **برمجيات النظام : (System Software)** تدير هذه البرمجيات وتدعم برمجيات النظام وانشطة معالجة المعلومات وتقسم الى قسمين:

<sup>(1)</sup> Lamdani Sadek, « **A la découverte de l'information** », 3<sup>ème</sup> édition, Ed Berti, Alger, 2002, p38.

<sup>(2)</sup> Ibid, p39.

- **نظم التشغيل** :وتعتبر من اهم نظم البرمجيات لأي حاسوب لأنها تدير عمليات المعالجة وتراقب المدخلات والمخرجات وموارد التخزين ونشاطات الحاسوب ومن اشهرها (Windows) بإصدارته المتلاحقة.
- **برامج تطوير النظام ولغات البرمجة** :هناك اربعة اجيال رئيسية من لغات البرمجة هي لغة الالة، ولغات التجميع، ولغة الجيل الثالث العالية المستوى، ولغات الجيل الرابع الإجرائية اي التي تسمح بالتساؤلات واسترجاع البيانات من قواعدها.
- 3. **الاتصالات: Les communications** وهي التركيبية التي تشمل التسهيلات والاجراءات التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الاجهزة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الاجهزة لنقل المعلومات وتشمل خطوط الهاتف، المايكروويف، الكابلات، الاقمار الصناعية...
- 4. **البيانات: Data** وتشير الى الاشياء، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها، ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل الى معنى معين، ويمكن ان تأخذ البيانات عدة اشكال منها البيانات العددية والبيانات النصية.
- 5. **الافراد: People** وهم الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من اداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائيين، ويكاد يتفق اغلب المتخصصين على ان اهمية العنصر البشري في ادارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق اهمية المستلزمات المادية.
- 6. **الشبكات: Networks** وهي عبارة عن مجموعة من التجهيزات، المعدات او الاشياء الملموسة بصورة عامة، المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال، تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة، وتعتبر عن ارتباط مجموعة من اجهزة الحاسوب فيما بينها بوسائل اتصال سلكية او اللاسلكية،<sup>(1)</sup> وهناك عدة انواع من الشبكات منها:
  - **الشبكات المحلية: (Local Area Networks (LAN))** يستخدم هذا النوع من الشبكات لربط اجهزة الحاسب وملحقاتها ضمن مبنى واحد او مكتب واحد باستخدام ما يسمى بالخدادم-Client (serveur).<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Guy Pujolle, « **Les réseaux** », Eyrolle édition, Paris, 2005, p45.

<sup>(2)</sup> Andrew Tanenbum, « **Réseaux, Architecture, Protocoles, Application** », Inter Edition, Paris, 2000, p95.

- شبكة المنطقة: (**Metropolitan Area Network (MAN)**) تستخدم مثل هذه الشبكات لتغطية مجموعة مباني او مدينة بأكملها وقد تتكون من مجموعة من الشبكات المحلية وتستخدم عادة كابلات الالياف الضوئية لربط محاور هذه الشبكة<sup>(1)</sup>.
- الشبكات الواسعة: (**Wide Area Networks (WAN)**) وتستخدم هذه الشبكات لتغطية منطقة جغرافية واسعة وقد تشمل الدول والقارات بحيث تمكن المستخدمين من تبادل المعلومات والاتصال دوليا<sup>(2)</sup>.
- الانترنت: (**Internet**) هي كلمة مركبة من اختزال العبارة الانجليزية (Networks Interconnection) ، وهي شبكة عملاقة تضم العشرات من الشبكات والحواسيب المرتبطة وفقا لبروتوكول<sup>1</sup> (TCP/IP) تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات، اهمها<sup>(3)</sup>:
- خدمة البريد الالكتروني: (**Email**) من اقدم التطبيقات في شبكة الانترنت، يسمح للمستخدمين على ان يكونوا على اتصال وثيق مع المنظمات في مجال التجارة والاعمال، والاتصال المباشر والدائم بالعملاء في جميع انحاء العالم وبعيدا عن المؤسسة.
- خدمة بروتوكول نقل الملفات: (**File Transfer Protocol**) يسمح بالاتصال المؤقت بين حاسوبين، ويمكن من جلب الملفات وتحويلها من جانب الى اخر، هذه الملفات عبارة عن تقارير او بحوث او برامج، وبالتالي فهذه الخدمة تعتبر وسيلة للتبادل السريع، وعموما يستعان بهذه الخدمة في تحديث مواقع الانترنت.
- خدمة الشبكة العالمية للمعلومات: (**World Wide Web**) يرجع لها الفضل في انتشار الانترنت خصوصا من الناحية التجارية، فخدمة (3W) وسيلة من وسائل الترويج والاعلان على المستوى المحلي والعالمى، فهي تتميز بقدرة هائلة في التصفح والابحار، وتتمتع بواجهة بيانية متعددة الوسائط مما يجعلها اكثر شعبية.

<sup>(1)</sup> ibid, p97.

<sup>(2)</sup> Noucha Sellami, « **Architecture et protocoles des réseaux** », 2011, p3, disponible sur le site : [www.redcad.org/.../nouha.../Téléchargement/ArchETProReseaux\\_ch1.p...PDF](http://www.redcad.org/.../nouha.../Téléchargement/ArchETProReseaux_ch1.p...PDF)

<sup>1</sup> **Un protocole** est une série d'étapes à suivre pour permettre une communication harmonieuse entre plusieurs ordinateurs ou périphériques reliés en réseau.

<sup>(3)</sup> W.Dabous, « **Quelle architecture pour L'Internet du futur ?** », HDR Thesis, Nice-Sophia Antipolis Université, 2008,p15.

- **الانترانت (Intranet):** هي شبكة معلوماتية محلية خاصة بالمؤسسة، وتعمل ببرتوكولات وقواعد التي تبنى عليها الانترنت خصوصا (TCP/IP)\*، لتمكين الافراد داخل المؤسسة الاتصال فيما بينهم والوصول الى المعلومات بطريقة اسرع واكثر كفاءة، واقل تكلفة<sup>(1)</sup>.

الانترانت = شبكة محلية + (LAN) بروتوكولات

- **الاكسترانت (Extranet):** هي شبكة معلوماتية لها في معظم الاحيان طابع تجاري تسمح للمؤسسات بالاتصال فيما بينها، وهي تطور لشبكة الانترانت، وتعد نتاج لتزاوج الانترنت والانترانت، فهي مفتوحة على المحيط الخارجي والمؤسسات المتعاونة، بحيث تحدد المؤسسة هوية الجهات التي يسمح لهم الوصول لبيانات المؤسسة<sup>(2)</sup> اي انها شبكة تربط المؤسسة بمورديها او زبائنها الرئيسيين او قطاعها بحيث تبادل المعلومات بين المؤسسة ومورديها وزبائنها سهل<sup>(3)</sup>.

ويمكن التمييز بين كل من الانترنت، الانترانت والاكسترانت من خلال الشكل التالي:

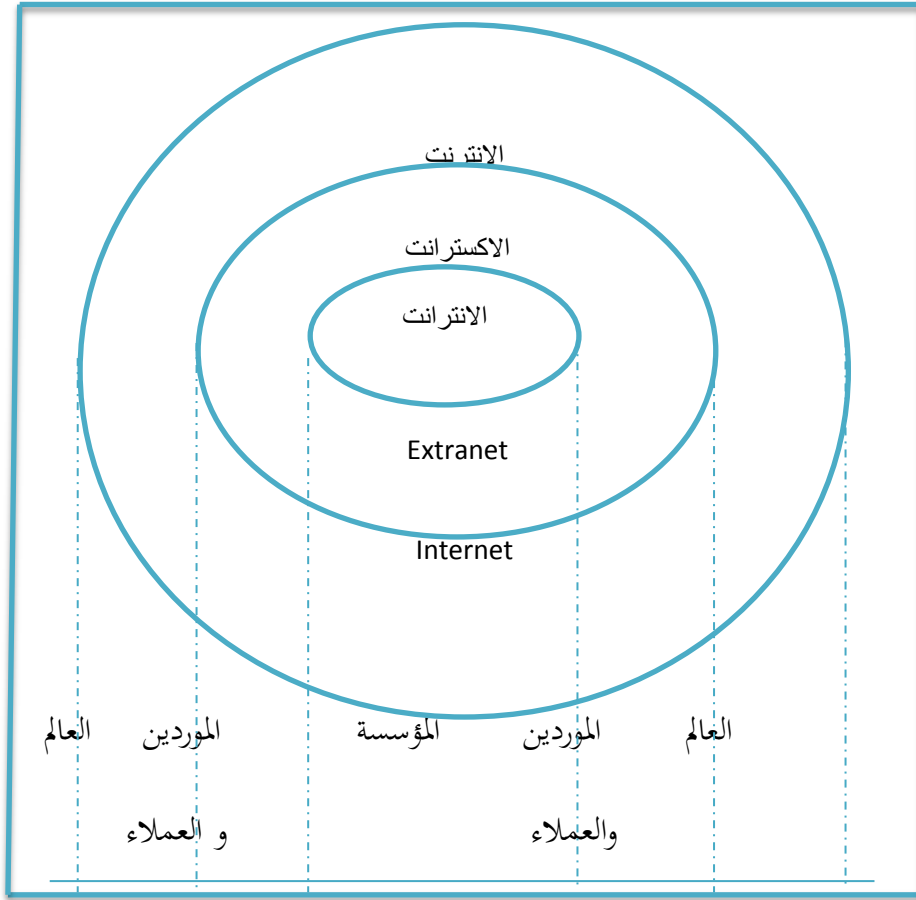
\* La suite **TCP/IP** est l'ensemble des protocoles utilisés pour le transfert des données sur Internet. Elle est souvent appelée TCP/IP, d'après le nom de ses deux premiers protocoles : **TCP** (Transmission Control Protocol) et **IP** (Internet Protocol).

<sup>(1)</sup> H.Simon, « **L'information dans l'organisation** », Dunod, Paris, 2000, p264.

<sup>(2)</sup> H.Simon, « **Administration et processus** », Editions d'organisation, 2008, p264.

<sup>(3)</sup> Daniel Michel, « **Le marketing Industriel** », economica, Paris, 2000, p149.

الشكل رقم(14): التمييز بين الانترنت، الانترنت والاكسترات



Source : Guy Pujolle, op cit, p50.

المطلب الثاني: مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم عمليات إدارة المعرفة

ان اهم مقومات ادارة المعرفة هو اللحاق بأحدث المتغيرات التي تشهدها ثورة التكنولوجيا والمعلومات نتيجة التطور الهائل الذي طرا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، واستخداماتها في مجال المعلومات والمعرفة لتأمين البنى والقواعد التحتية الاساسية لتكنولوجيا المعلومات التي تعمل على دعم نظام ادارة المعرفة.

ويمكن الوقوف على قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تسريع ايقاع التجديد واثارة التفاعل وتبادل المعارف من خلال مراحل ادارة المعرفة.

### اولا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة في توليد المعرفة

وتعتمد على انظمة عمل المعرفة وهي عبارة عن انظمة تعمل على توليد وابتكار معرفة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة او طرق عمل جديدة او لتحسين الموجود منها، حيث يجزا عمل المعرفة الى عدة حقول متخصصة كل حقل يمتلك تشكيلة متخصصة من انظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل والمحافظة على استمرار تجديد المعرفة<sup>(1)</sup>.

ويشير Laudon et Laudon الى ان من انظمة عمل المعرفة الاكثر تخصصا والتي تصمم بشكل خاص لتوليد المعرفة ما يلي<sup>(2)</sup>:

- **نظم التصميم بمساعدة الحاسوب**: تحتاج هذه الانظمة الى قوة حاسوبية مهمة من اجل الحل السريع للرسوم البيانية والحسابات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة.
- **انظمة الواقع الافتراضي**: تتيح تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسب متطورة، وهي ذلك النوع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة افتراضية، وتستخدم تطبيقات هذه الانظمة في صنع التصميم والتصميم عن بعد والتي تتوصل الى ابتكارات جديدة تفتح افاقا جديدة للمعرفة الانسانية.

### ثانيا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لخرن المعرفة

ويتم من خلا نظم قاعدة المعرفة Knowledge Base بحيث يتم تمثيل المعرفة في قاعدة المعرفة يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر، ثم ترجمتها الى قواعد او صور، وتحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، على ان تتضمن القاعدة اكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد.

<sup>(1)</sup> عبد الستار علي، عامر ابراهيم القنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص192.

<sup>(2)</sup> Laudon,K.C.&Laudon.J.P, « **Management information systems-managing the digital firm** », Pearson, Prentice Hall, 2004, p300.

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

كما يشار الى اهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة عمليات خزن المعرفة خصوصا للمعرفة الصريحة، وقد ذكر اليات الخزن<sup>(1)</sup>:

- **مخازن البيانات**: تسمح للمؤسسات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع اليها.
  - **خرائط المعرفة**: التي تبين مكان تواجد المعرفة وكيفية الوصول اليها، وارشاد افراد المؤسسة الى مصادر المعرفة داخلها.
  - **المكتبات الإلكترونية**: هي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستخدمين خاصين وتعطي طريقة اخرى لخزن المعرفة وتميرها بسهولة داخل المؤسسة.
- ولكي تصبح المنظمة معتمدة على قاعدة المعرفة وتتمكن من النجاح في ادارة المعرفة لا بد لها من تعزيز قدراتها في اضافة القيمة في ست قدرات اساسية والمتمثلة في<sup>(2)</sup>:

- القدرة على الانتاج واستخدام المعرفة.
- القدرة على الاستجابة السريعة للسوق اذ هو سر بقائها.
- القدرة على التوقع من خلال رؤية الصورة الكلية وليس الاستجابة كرد فعل.
- القدرة على الابداع لإنتاج منتجات جديدة لاستخدام البحث والتطوير والمعرفة الموجودة.
- القدرة على التعلم من الخبرات الداخلية ومن الزبائن و المنافسين.
- القدرة على الاستمرارية في كل الظروف من خلال زيادة الرضا الوظيفي و تعظيم الحركية.

### ثالثا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لتوزيع المعرفة

والمتمثلة اساسا في شبكات العمل الجماعي<sup>(3)</sup>:

- **الانترانت: Internat** وهي من اكثر تكنولوجيا المعلومات انتشارا واستعمالا لتشارك بالمعرفة وتعتمد على شبكة الانترنت وتكنولوجيا الويب، حيث يمكن من خلالها التعامل مع انواع مختلفة من الحواسيب المتوفرة داخليا، وتستخدم نفس هيكل الانترنت، حيث تسمح للعاملين في منظمة معينة بالاتصال معا والمشاركة

<sup>(1)</sup> إبراهيم عجم حسن، "تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف

العراقية الأهلية والحكومية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 95.

<sup>(2)</sup> العلي عبد الستار وآخرون، "المدخل الى ادارة المعرفة"، دار المسيرة، 2006، ص 71.

<sup>(3)</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، "الأعمال في عصر التكنولوجيا"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص 303.

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

- في المعلومات بشكل الكتروني، وتقدم نفس خدمات الانترنت ولكن في شبكة محلية، وتحتاجها المنظمات للأسباب التالية<sup>(1)</sup>:
- **تخفيض التكاليف**: يعمل الجهاز الخادم (Server)\* على تقليل الحاجة الى وجود نسخ متعددة من برامج (قواعد البيانات).
  - **توفير الوقت**: يخفض استخدام الانترنت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين عناصر المؤسسة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات وعدم تكرارها.
  - تطبيقات العمل الجماعي (Groupe-Ware) وبرمجيات الفريق (Team-Ware).
  - **الاكسترانت : (Extranet)** تعد الاكسترانت نتاج لتزاوج كلا من الانترنت والانترانت، فهي شبكة انترانت مفتوحة على المحيط الخارجي.
- وتسمح لأطراف خاصة من خارج المؤسسة بأداء انشطتهم مع المؤسسة بشكل الكتروني، وتبرز تطبيقاتها في<sup>(2)</sup>:
- نظم التشارك في قواعد البيانات بين مراكز الابحاث التابعة لحكومة او لإدارة معينة.
  - شبكات مؤسسات الخدمات المالية والمصرفية.
  - الاتصال بمختلف المتعاملين مع المؤسسة وتخطيط العمل وتسيير المخزونات.
- يعد Group-ware من الانظمة المستخدمة في المشاركة الجماعي، وهو عملية بشرية وتنظيمية للعمل في فريق وبالوسائل والتكنولوجيا الضرورية، وفائدته العظمى تتمثل في حل مشكل البعد الجغرافي والعمل التزامني، ويستعمل عدة وسائل هي البريد الالكتروني، الاجتماعات الالكترونية، مجموعات التحاور (Forum)<sup>o</sup> او مجموعة الاخبار (Group News).

<sup>(1)</sup> Imade Boughzala, Jean-Louis Ermine, « **Management des connaissances en entreprise** », GED et Lavoisier, Paris, 2007, p175.

\* **Un serveur informatique** est un dispositif informatique matériel ou logiciel qui offre des services, à un ou plusieurs clients. Les services les plus courants sont : l'accès aux informations du World Wide Web ; le courrier électronique...

<sup>(2)</sup> Jean-Yves Prax, « **Le Manuel du knowledge management** », Dunod, Paris, France, 2003, p133.

<sup>o</sup> **un forum** est un espace de discussion publique. Les discussions y sont archivées ce qui permet une communication asynchrone...

ويعتبر دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بكل ابعادها وقدراتها من الامور المهمة والمفتاحية في تناقل وتوزيع المعرفة والمشاركة فيها .ولكن هنالك عدد من الاعتبارات التي ينبغي الانتباه اليها عند اللجوء الى تكنولوجيا المعلومات نقل المعرفة، يمكن ان نحدددها في الاتي<sup>(1)</sup>:

- تجاوب تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخدم :ينبغي ان تكون هنالك جهود مستمرة وحثيثة للتأكد من ان تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتناسب وتتجاوب مع شتى الاحتياجات الانية والمستقبلية للمستفيدين، اخذين بعين الاعتبار بان مثل هذه الاحتياجات تتغير، وان مواكبة مثل هذه التغيرات ضرورية.
- بنية المحتويات والمضامين (Content structure) وسهولة الوصول اليها :في النظم الكبيرة اجراءات الفهرسة والتصنيف تكون ضرورية ومهمة، بغرض تامين الوصول السريع والسهل للمواد والمعلومات والمعارف المحفوظة في الوثائق.
- متطلبات ومعايير نوعية المضامين والمحتويات :ينبغي ان يكون هنالك معايير ومواصفات في اضافة وادخال مضامين ومحتويات جديدة الى النظام، مما يؤمن السرعة والسهولة في استرجاع المواد المطلوبة.
- تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة :حيث انه من الضروري التوجه نحو تكامل تكنولوجيا المعرفة ذات الصلة مع خيارات التكنولوجيا المتوفرة والموجودة اصلا.
- القدرة والقابلية على التوسع والتطور :Scalability فالحلل التي يمكن ان تنجح مع مجاميع صغيرة، مثل مواقع الشبكة العنكبوتية الخاصة بلغة النص المترابط او المتشعب (HTML) قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمنظمات الكبيرة، التي تعمل بشكل واسع وعلى مستوى عالمي.
- توافقية الاجهزة والبرمجيات :Compatibility اي التأكد من ان الخيارات المتاحة والمتوفرة متوافقة ومنسجمة مع سعة النطاق Bandwidth في الاتصالات من جهة، وكذلك القدرات الحاسوبية المتوفرة للمستخدمين من جهة اخرى، وكذلك التناغم والتوافق Synchronization بين التكنولوجيا وقدرات المستخدمين، بهدف الاستثمار الامثل لإمكانيات الوسائل التكنولوجية المتاحة، فبرامج المشاركة بالمعرفة الذي يركز على التطوير والتحسين المتزامن لمجمل النظام، من الناحيتين المتعلقةين بالوسائل التكنولوجية

<sup>(1)</sup> Denning, Steve, « **Technology for knowledge management** », The website for business and organizational storytelling, cited 13/04/2005.

● **L'HyperText Markup Language**, généralement abrégé HTML, est le langage de balisage conçu pour représenter les pages web. C'est un langage permettant d'écrire de l'hypertexte, d'où son nom.

والتطبيقات والممارسات البشرية هو بالتأكيد سيكون النظام الاكثر نجاحا من النظام الذي يركز على جانب واحد فقط منهما.

### رابعا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال المساندة لتطبيق المعرفة

والمتمثلة اساسا في:

- **انظمة الذكاء الاصطناعي (Intelligence Artificiel)** هو احد اهم العلوم الحديثة، نتج بسبب الالتقاء بين الثورة التكنولوجية في مجال علم النظم والحاسوب من جهة وعلم المنطق والرياضيات من جهة اخرى، ويهدف الى فهم طبيعة الذكاء الانساني عن طريق عمل برامج للحاسوب قادرة على محاكاة التفكير البشري المتسم بالذكاء، لقد تبلور هذا المفهوم في مجال ادارة المعرفة من خلال<sup>(1)</sup>:
  - **النظم الخبيرة** : هو نظام يتم بموجبه خزن الخبرات والمعارف المتراكمة، بما تتضمنه من تفكير وادراك وسلوك، للمساعدة في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات فهو يقوم على المعرفة التي تستند الى الخبرة المتراكمة والمخزنة باسترجاعها وتحليلها لتوصل الى الحقائق المرتبطة بها.
  - **الشبكات العصبية** : هي نظام برمجية محوسب يعمل على اساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة المعلومات، وتحاكي هذه التقنية تعامل الانسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي معين اذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة، وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة بالشبكات العصبية.
- وتتكون الشبكات العصبية من عناصر و طبقات هي<sup>(2)</sup>:

- ✓ **طبقة المدخلات** : ويتركز نشاطها على تغذية وتزويد الشبكة بالبيانات والمعلومات الاولية والاساسية المطلوبة.
- ✓ **طبقة مخفية** : حيث تقوم نشاطات هذه الطبقة بالمدخلات لتقوم بتصنيفها ومعالجتها على اساس خبرة النموذج.
- ✓ **طبقة المخرجات** : وتعتمد هذه الطبقة على نشاطات الوحدة المخفية لتؤمن المخرجات المطلوبة.

<sup>(1)</sup> فليح حسن خلف، "اقتصاد المعرفة"، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2007، ص 59 .

<sup>(2)</sup> عبد الستار علي، عامر ابراهيم القنديلجي، مرجع سبق ذكره، ص 204 .

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

- **نظم المنطق الضبابي**: تتكون من مجموعة مختلفة من تقنيات التعبير او الاستدلال للمعرفة غير مؤكدة، وظهرت هذه النظم لتجاوز المنطق الحاسوبي، الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على انها صحيحة او خاطئة بدرجة ما، وبالتالي نظم المنطق الضبابي تمثل المعرفة الغير دقيقة او الغامضة، وهي بذلك تساعد بتطبيق المعرفة .

ومما سبق يتضح الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة المعرفة وذلك بما لها من قدرة على تسريع ايقاع التجديد والتفاعل الجماعي المعرفي من خلال زيادة صناعة المعرفة وتبادلها لان امتلاك المنظمة للمعرفة لن يساعدها على استشراق المستقبل والاستجابة له فحسب، بل سيعزز من قدرتها على المساهمة في صناعة ذلك المستقبل.

كما يمكن القول ان تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي منبر للمعرفة بما لها من قدرة على تكوينها بحيث تمكن من:

✓ تخزين الذكاء والخبرة الانسانية.

✓ اعادة توزيع الذكاء الانساني مرة اخرى.

✓ جعل المعرفة في متناول الجميع.

### المطلب الثالث: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تامين تطبيق ادارة المعرفة وحدودها

تحتاج ادرة المعرفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بحيث لا يمكن تنفيذها بالكامل الا من خلال توفر هذه التكنولوجيات وذلك لما لها من دور فعال في معالجة معوقات الوقت والمجال المكاني خاصة بالنسبة للمنظمات التي تتوزع فروعها على مناطق متباعدة وفي مختلف دول العالم.

### اولا: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تستخدم ادارة المعرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصال لجمع وتدوين المعلومات والمعرفة وتخزينها، ونشرها ضمن المؤسسة وتمكينها لتصبح مصدرا لمنتجات وخدمات عالية الجودة.<sup>(1)</sup> وبقدر ما يزداد المحتوى داخل المؤسسة تبرز اهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ثلاث متطلبات رئيسية وهي<sup>(2)</sup>:

(1) Prokesch,S, « **Unleashing Power Of Learning : An Interview With British Petroleum's John Brown s** », H.B.R, September-October 1997.

(2) بروبست جيلبرت واخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، " **ادارة المعرفة بناء لبنات النجاح** "، الدار الهندسية، ص54.

- **الحاجة الى تنظيم المحتوى** : حيث تكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال اساسية لفعل ذلك، وتصنف معلومات المؤسسة في فهارس، وتعتبر بنيتها عن الطريقة التي يفكر بها العاملون وهذا يبقى ممكنا طالما يطلب اغلب العاملين نماذج ذهنية متشابهة، ويستعملون مصطلحات راسخة في اعمالهم الوظيفية، وهكذا يعترف المستعملون بعمليات التصنيف اعترافا حدسيا، وتبدا هذه العمليات صغيرة وتنمو مع الزمن من حيث الجودة والاكتمال.
- **الحاجة الى البحث عن المعلومات بعد تنظيمها** : عملية البحث تشمل على تصفح شبكة الانترنت، واستكشاف قواعد البيانات والتماس الوثائق وما يسمى " حلول ادارة المحتويات والوثائق " يساهم في البحث عن المعلومات باستخدام واجهة وحيدة للنفوذ الى الانترنت والى اي معلومة مخزونة في ملف المؤسسة وقواعد البيانات وتقدم هذه الحلول ايضا تسهيلا لاستعمال ادوات ارشاد، وبذلك يصبح العاملون (والمؤسسات) اكثر كفاءة، ويعثرون على المعلومات بطريقة اسرع ويصبحون قادرين على اتخاذ قرارات اكثر اطلاعا.
- **الحاجة الى تحديد مكان الخبرة** : سهولة النفاذ الى الخبرة لها اهمية موازية لأهمية تيسر المحتوى والتصنيف فالأفراد يتخذون قرارات اكثر فاعلية، عندما يحصلون على مدخلات من افراد غيرهم اكثر خبرة منهم في الموضوع المطروح، ومميزات " تحديد مكان الخبرة " تستفيد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لكي تحدد امكنة الخبراء مناطق الخبرة، ثم تحدد الصلات بالكلمات المفتاحية التي تميز كل واحد من الخبراء، وكلا المرفقين يستعملان للقيام بعملية بحث فعالة وتزداد الميزة التنافسية عندما يكتسب العاملون والفرق نفاذا الى خبراء المعرفة، ومن الثابت ان الشركات والزبائن يستلمون اجابات اكثر دقة عن الاسئلة واستجابة اسرع مما يختصر اوقات الدورة.
- تعتبر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة العصب النابض الذي من خلاله يمكن ان تدفق المعرفة الى جميع الاقسام في المؤسسة بسهولة ويسر، وبالتالي لكي يتحقق النجاح للمؤسسة في تطبيق برامج ادارة المعرفة يجب تحديد ما يلي<sup>(1)</sup>:
- المتطلبات الضرورية لإنشاء بنية تحتية لشبكة الاتصال من ادوات وحوايب واجهزة وحصر هذه الوسائل التي سوف تحقق افضل وسيلة تمكن الافراد من الدخول الى مصادر المعرفة بسرعة وسهولة.
- تأسيس شبكة اتصال داخلي (انترنت).

<sup>(1)</sup> Laudon,K.C.&Laudon.J.P, op cite, p316.

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

- التأكد من ان جميع العمليات والحوادث التي ترتبط بشكل مباشر او غير مباشر مع استراتيجية المؤسسة قد تم ربطها بشكل اوتوماتيكي (كإنشاء أنظمة معلومات قائمة على الحاسب، والتي تتضمن أنظمة المعلومات الادارية، والأنظمة الداعمة للقرارات...).
- تخزين المعرفة الاساسية في المؤسسة في اوساط وقواعد الكترونية تمكن من الدخول والاستعادة السريعة والفعالة للمعلومة، اضافة الى وضع برامج تقوم على الحاسوب تهدف الى جلب المعرفة الظاهرة من المستندات والدراسات الالكترونية والأنظمة المعتمدة على المعرفة كالأنظمة الخبيرة.
- انشاء وتأسيس مواقع على الانترنت وذلك بإعداد صفحة ويب خاصة بالمؤسسة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من العمليات، الأنشطة التجارية، التسويق الالكتروني وتبادل المستندات مع الزبائن والموردين.
- تسهيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة للأفراد ليتمكنوا من المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات مع الخبراء وذوي المعرفة في مجال عملهم من خلال تسهيل التعامل بالبريد الالكتروني والدخول الى غرف الحوار والتعلم الالكتروني...

وعليه يعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للحصول على افضل الميزات من المتطلبات الرئيسية لأي مؤسسة تريد ان تكون في المقدمة، فإدارة المعرفة في حاجة الى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحسين انشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وتعد تلك الادوات التكنولوجية من الاسس الهامة والتي لا يمكن من دونها تطبيق وممارسة ادارة المعرفة بشكل كامل.

### ثانيا: حدود تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة المعرفة

رغم اهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ادارة المعرفة كما يتضح مما سبق، الا ان التكنولوجيا نفسها لا تؤدي الى عمل نظام ادارة المعرفة، فهي تسعى الى تسهيل وتمكين الاتصالات دون ان تؤدي الى حدوثها من الاساس، فلا يعني امتلاك برنامج (Lotus Notes)\* مثلا الرغبة في اجراء المشاركة مع الغير بالفعل، وتبلور اول الاشياء التي يجب ادراكها هنا، هو غياب الوسيلة التكنولوجية التي يمكنها ان ترفع من درجة الذكاء الخاصة بها، فليس هناك تلك الاداة المتاحة التي يمكنها تضمين العقل البشري في معالج او برنامج ما كي تتمكن من التعامل مع المستقبل المتوقع ومن هنا بدا واضحا عجز تكنولوجيا المعلومات والاتصال عن القيام بإدارة المعرفة، بينما يمكنها في الوقت نفسه ان تحولها الى مهمة سهلة او الى شيء يمكن قياسه، بحيث تستطيع التعاون في اطار من

\* **Lotus notes** est un logiciel de travail collaboratif, utilisé dans des entreprises ou des administrations pour gérer les projets, les courriels et les échanges d'informations autour d'une base commune.

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

العمل الجماعي وعلى اساس قاعدة شاملة، ولكن دون الوصول الى حد الذكاء المطلوب ولن تثمر التكنولوجيا وحدها على فائدة تعود على الاداء فيما عدا تسهيل القيام بهذا الاداء<sup>(1)</sup>. فالتكنولوجيا تفتقر الى اهم عنصر واهم هدف لإدارة المعرفة وهو الابداع الذي يكون مرتبط بالعنصر البشري، فهي عاجزة لوحدها عن التعلم وعن خلق معرفة جديدة.

### المبحث الثالث: ادارة المعرفة والبيئة التنظيمية الداخلية

تسمح البيئة التنظيمية للحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها واعادة استخدامها، اذ تعد من المتطلبات الاساسية لنجاح اي عمل بما تحويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل او اطلاق الابداعات الكامنة لدى الافراد.

### المطلب الاول: الهيكل التنظيمي

ان اول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي يتحدد فيه المهام الرئيسة التي يعمل التنظيم على تحقيقها.

### اولا: تعريف الهيكل التنظيمي

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي على انه:

- عملية التصميم الاساسي لعلاقات العمل، من تحديد الرتب والوظائف، توزيع المسؤولية، محددًا بذلك عدد الوظائف والمستويات التنظيمية، حيث قد يكون عنصر معاون لإدارة المعرفة ومعيقا له<sup>(2)</sup>.
- الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الادوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات، وتحديد اليات التنسيق، وانماط التفاعل اللازمة بين الاقسام المختلفة والعاملين فيها<sup>(3)</sup>.
- يوضح الهيكل التنظيمي ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وادوات التنسيق الرسمية، وانماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها وان الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثة ابعاد رئيسية هي التعقيد والرسمية والمركزية<sup>(4)</sup>.

<sup>(1)</sup> اوقيني عقيلة، "ادارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة"، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 2007، ص168.

<sup>(2)</sup> محمد اكرم العدواني، "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص70.

<sup>(3)</sup> القريوتي محمد قاسم، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص50.

<sup>(4)</sup> حريم حسين، "مبادئ الادارة الحديثة: النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص49.

اي ان الهيكل التنظيمي هو عبارة عن إطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد و يوضح المسؤولية داخل التنظيم وتوكيل المهام وفق التخصص تحت الإشراف لتحقيق أهداف المنظمة

### ثانيا: سمات الهيكل التنظيمي الجيد

لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في الاسهام بمتطلبات العمل الاداري، فانه لابد من اتسامه بالخصائص الاتية<sup>(1)</sup>:

- **التوازن:** يتضمن هذا المبدأ تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الاشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدا وحدة الاوامر الصادرة من المستويات الادارية المختلفة.
- **المرونة:** يتطلب مبدا المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- **الاستمرارية:** يشير هذا المبدأ الى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع الى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون ان يتعرض البناء الى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها ارباكه.

### ثالثا: اهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة

تعتمد عمليات ادارة المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المؤسسة وعلى هيكلها التنظيمي فالعقلية الادارية القائمة على الامر والاشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الافراد والوحدات وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة وخلق معرفة جديدة، كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على اسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والتشارك بها فالأوامر الادارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة سوف لن تسمح بتدققها، ومن اجل تطبيق المعرفة وجعلها اكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة لابد من توفر هيكل تنظيمي يسمح بنقل المعرفة والتشارك فيها<sup>(2)</sup>.

ومن جانب اخر اشر العلي الى ان ادارة المعرفة تعتمد على الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتبرز هنا اهمية مرونة الهيكل التنظيمي في المنظمة وذلك لما له من تأثير في سلوكيات العاملين، فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين قائمة

<sup>(1)</sup>الراحلة عبد الرزاق سالم، "نظرية المنظمة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 57-58.

<sup>(2)</sup>بيزان حنان صادق، "نحو ادارة عربية للموارد المعلوماتية: رؤية مستقبلية"، متاح على

<http://www.cybrarians.info/journal/no8/info.htm> تاريخ الاطلاع: 2018/02/12.

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

على التعاون والثقة، وذلك لان ادارة المعرفة تحتاج الى اللامركزية في العمل، وان هناك العديد من الابعاد المؤثرة في تنظيم ادارة المعرفة منها<sup>(1)</sup>:

- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الافراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم.
  - من الممكن ان تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل ادارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي.
  - يعتبر تسطیح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل ادارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية، وفرق العمل التي تساند بصورة مباشرة ادارة المعرفة.
- وبصفة عامة، فان تهيئة المناخ المناسب لتطبيق ادارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول الى الممارسات الادارية المعتادة الاكثر توافقا مع معطيات عصر المعرفة، مثل<sup>(2)</sup>:
- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات الى الهياكل التنظيمية الاكثر تفلطحاً والابعد عن الشكل الهرمي.
  - التحول من انماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل الى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.
- وعلى الرغم من انه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الاخذ به في سبيل ادارة فعالة للمعرفة الا ان ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الاخذ بها الغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة اكبر من المرونة تمكنها من تنفيذ الخطط الخاصة بإدارة المعرفة، وفي هذا الاطار فقد تبدو اشكالا معينة للهياكل التنظيمية الاكثر ملائمة والتي سنتناولها في العنصر الموالي.

### رابعا: الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة

بحسب ما ورد في الاجزاء السابقة فان اكثر الهياكل ملائمة لتطبيق ادارة المعرفة في المنظمات هي الهياكل التي تساعد على تنمية روح الفريق في العمل، والتي تتسم بالحركية والمرونة وذلك لضمان استمرار تدفق المعارف والتشارك بها في كافة مستويات المنظمة، وسوف يتم الحديث عن اهم هذه الهياكل وهي<sup>(3)</sup>:

- **الهيكل المصنوفي**: اهم ما يميز هذا الشكل من التنظيم كفاءة استخدام الموارد، كما يتميز بالمرونة والتكيف مع البيئة المتغيرة، وتهيئة فرص تطوير المهارات الادارية للمديرين، وتنمية روح التعاون بين فريق العمل، لذلك فهو يتيح فرصا للتعلم من خلال التفاعلات الاجتماعية الجيدة بين الافراد، مما يساعد على امكانية تبادل المعرفة والتفاعل مع البيئة المحيطة.

<sup>(1)</sup> العلي واخرون، "المدخل الى ادارة المعرفة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص206.

<sup>(2)</sup> عبد الوهاب سمير مُجدد، "متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في المدن العربية"، دراسة حالة على مدينة القاهرة.

<sup>(3)</sup> الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص61.

- **هيكل الفريق:** من اشكال هيكل الفريق فريق العمل متعدد الوظائف الذي يتكون عادة من بضعة افراد يمثلون وظائف او وحدات تنظيمية معينة في المنظمة، ويستهدف هذا الفريق عادة تسهيل عملية الاتصال والتنسيق بين الوظائف وإيجاد اتصالات جانبية لحل مشكلات العمل، من مزايا هذا الشكل من التنظيم الافادة من المواهب المتعددة للأفراد فهم خبراء ومتخصصون، كما ينمي الشعور بالإنجاز ويوجد جوا من التعاون بين الاعضاء لتبادل المعلومات والتجارب والخبرات، ويتيح الفرصة للمشاركة في المعرفة في كافة المستويات.
- **الهيكل الشبكي:** وفق هذا النمط من الهياكل التنظيمية تبدو المنظمة كمحور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين ترتبط بالمركز الرئيسي للمنظمة الكترونيا، وان اهم ما يميز هذا النوع من التنظيم العمل على الافادة من الخبرات الخارجية، بالإضافة الى المرونة في العمل والقدرة على تحسين المهارات الخاصة بحل المشكلات، ويترك فرصا اكبر للحوار وتبادل الافكار مما يشجع التبادل المعرفي.

### خامسا: مساهمة الهيكل التنظيمي في دعم عمليات ادارة المعرفة

يذهب معظم الباحثين في مجال التصميم التنظيمي بين الهياكل، الاكثر قدرة على دعم الابتكار وتبني الافكار الخلاقة والجديدة الى الهياكل الاكثر مرونة، حيث نجدان Ullrich and Wieland يؤكدان على ان المنظمات اللامركزية سوف تكون الاكثر انتاجا للأفكار الجديدة والتغيير الفعلي على المدى الطويل مقارنة بما ستحدثه نظيرتها المركزية<sup>(1)</sup>، وهو الاتجاه نفسه الذي ذهب اليه Slevin & Drucker et al بالحديث عن الهياكل العضوية الاقل صرامة وهرمية واكثر ذاتية في حرية اصدار القرار هي الاكثر قابلية للتكيف والاكثر توصالا وتوافقا، الامر الذي يعزز لديها الاكتشاف المنهجي للفرص المبتكرة ودعمها عبر الحوافز وغيرها من التسهيلات، ويؤكدون على ان السلوكيات الريادية يمكن تعزيزها من خلال الهياكل التنظيمية العضوية، والهياكل التي تدعم روح المبادرة تعزز المناخ او الثقافة الصحيحة<sup>(2)</sup>.

ونظرا لما تتسم به المعرفة من خصائص ميزتها عن باقي عناصر خلق الثروة الاخرى، توجب وضع او ابتكار هيكل تنظيمي يتوافق وهذه المميزات، خاصة لكونها اثيرية تتوالد بالاستخدام، حيث اوضحت الهياكل التنظيمية عائقا في تبني ودعم عمليات ادارة هذا العنصر الاستراتيجي، ففي الاقتصاد التقليدي غلبت الهياكل التنظيمية ذات الهرمية

<sup>(1)</sup> Eric Monroe Olson, Rebecca Duray, Cary Cooper, Kai Monroe Olson, « **Strategy, structure, and culture Within the english premier league An examination of large clubs, Sport, Business and Management** »: An International Journal, Vol. 6 No. 1, 2016.p60

<sup>(2)</sup> ibid ? p475

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

والمركزية الشديدة، والتي تفترض انماط عمل وعلاقات ثابتة او شبه ثابتة بين الوحدات التنظيمية المختلفة محددة مسبقا، وكذا بين العاملين انفسهم، نجد في المقابل منظمات اقتصاد المعرفة الموظفة للإدارة الالكترونية، نجدها تعتمد الهياكل التنظيمية الافقية والتنظيمات الشبكية المعتمدة على نظم معلومات المنتشرة جغرافيا، حيث تعد هذه الاخيرة الاكثر انسجاما مع اقتصاد المعرفة للأسباب التالية<sup>(1)</sup>

- انسجام هذا التنظيم مع الطابع الشبكي للأنترنيت التي تلعب دورا محوريا في اقتصاد المعرفة،
  - انسجام هذا التنظيم مع بنية المخ البشري، اذ يعد الانسان المنقب عن المعرفة ومولدها وموظفها،
  - ان الاتصال الشبكي اكثر قدرة على التكيف الديناميكي مع متغيرات مجتمع المعرفة، حيث يسمح لعدة بدائل ومسارات لحل المشكلات وتحقيق الاهداف،
  - هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الافراد العاملين والعلاقات فيما بينهم،
  - من الممكن ان تساند الهياكل التنظيمية تفعيل ادارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة،
  - قدرة هذه الهياكل في تفعيل ادارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة، ادارة المعرفة، وخير مثال على هذه الهياكل نماذج الهيكل التنظيمي لمراكز البحث والتطوير.
- وعليه نلخص للتبني الناجح لإدارة المعرفة، لابد منخلق وتهيئة المناخ المناسب لتبني هذا المنهج التسييري الجديد، من خلال التحول الى ممارسات ادارية اكثر توافقية وخصائص ادارة المعرفة، حيث تتطلب التحول الى<sup>(2)</sup>
- من الهياكل التنظيمية الهرمية الى الهياكل الاكثر تفلطحاً،
  - من النظم المركزية المحتكرة للمعرفة وتركيزها في مستوى واحد، الى النظم اللامركزية المسهلة لتدفق وتشارك المعرفة،
  - من انماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل الى نمط العمل الجماعي.

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

تختلف المنظمات عن بعضها البعض، وهذا الاختلاف قد يكون ظهرا او ضمنيا، ويرى الكثير من المهتمين بشؤون المنظمات ان هذه الاختلافات تعود الى الاختلاف في ثقافتها التنظيمية، ويجمع العديد من الباحثين على

<sup>(1)</sup> همشري، مرجع سبق ذكره، ص200

<sup>(2)</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص202

ان هذه الاخيرة تعد اكبر عائق في التنفيذ الناجح لإدارة المعرفة وهذا لارتباطها الوثيق بمحددات السلوك التنظيمي فيها.

### اولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يتوصل علماء التنظيم الى مفهوم محدد للثقافة التنظيمية وانما طوروا الكثير من التعريفات التي يغلب عليها التداخل وان كان بعضها يكمل بعضها في الكثير من الجوانب وفيما يلي بعض التعريفات:

- القيم المشتركة، المعتقدات التوقعات والمعايير التي يتعلمها الافراد والتي تصبح جزءا من المنظمة ذاتها مع مرور الوقت<sup>(1)</sup>.
- مجموعة القيم المشتركة (ما هو مهم) والاعتقادات (كيف تعمل الاشياء) التي تتفاعل مع الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة لتنتج قيم سلوكية<sup>(2)</sup>.
- مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الاخرى، وتتمارس هذه المميزات تأثيرا كبيرا على سلوك الافراد في المنظمة، وتمثل الاطار الذي يوجه سلوك الافراد اثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسن الفاعلية والكفاءة<sup>(3)</sup>.
- مجموعة المبادئ والقيم الاساسية التي اخترعتها الجماعة او اكتشفتها او طورتها اثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي اثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها افضل طريقة لمعالجة المشكلات وادراكها وفهمها<sup>(4)</sup>.
- وحسب M.Schabracq ان مفهوم الثقافة التنظيمية تناوله الباحثون من مدخلين اثنين<sup>(5)</sup>:
  - المدخل الاول: يركز على الوظيفة التي تؤديها الثقافة داخل المنظمة، ويركز هذا المدخل على اسلوب حياة المنظمة وكيف تحل مشاكلها اليومية، وايضا الطريقة التي تحقق بها اهدافها.

(1) جلاب احسان دهب، "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 605.

(2) Shili Sun, « **Organizational Culture and Its Themes** », International journal of Business and Management, Vol. 3, N. 12, December 2008, p137.

(3) السكارنة بلال خلف، "التطوير التنظيمي والاداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 358.

(4) Edgar Schein , « **The corporate culture : survival guid** », Published by Jossey-Bass, New and Revised Edition, San Francisco, United States of America, 2009, p27.

(5) Marc J. Schabracq, « **Changing Organizational Culture -The Change Agent's Guidebook -**», John Wiley & Sons Ltd, England, 2007, p08.

- المدخل الثاني: يركز على هيكل الثقافة ذاتها اي المزيج القيمي والاخلاقي او السلوكي الذي تتكون منه. والملاحظ ان هناك قاسم مشترك بين مختلف التعاريف التي تم ذكرها سابقا والمتمثل في القيم والذي يشير الى مختلف الاتجاهات والافكار التي تتبناها او تتميز بها كل منظمة. كما يمكن القول ان الثقافة التنظيمية تمثل عنصر واسلوب مهم لتحقيق التكامل والتوافق التنظيمي داخل المنظمة.

### ثانيا: عناصر الثقافة التنظيمية

تتضمن الثقافة التنظيمية اربعة عناصر اساسية والمتمثلة في<sup>(1)</sup>:

- **القيم التنظيمية:** القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين اعضاء التنظيم الواحد، اما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان او بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة المعرفة، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات اهمية المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي، واثار ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية.
- **الاعراف التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها او يتوقعها الفرد او المنظمة كل منهما من الاخر خلال فترة العمل، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.
- **الاتجاهات:** تشير الاتجاهات الى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة او غير مرغوبة.
- **الافتراضات:** تمثل معتقدات ضمنية يؤمن بها الافراد قد تتصل بأنفسهم او بالآخرين او بطبيعة المنظمة التي يعملون فيها.

(1) العميان محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص312.

- **المعايير:** هي قواعد غير مكتوبة تتيح للأفراد معرفة ما هو متوقع منهم، فهي بذلك الاطار يقبله المجتمع دون اعتراض او نقد.

### ثالثا: مساهمة الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة

تأتي اهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الاطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الاوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع ان يواجه الاستنكار والاستهجان منهم<sup>(1)</sup>، وان الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، وتؤثر بشكل ايجابي او سلبي في برامج تطبيق ادارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وان الدراسات التي تناولت الجانبين اظهرت ان العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم ادارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من ادارة المعرفة، مما يؤكد اهمية وجود ثقافة تنظيمية، تشجع على التشارك المعرفي وحث الافراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم الى الاخرين<sup>(2)</sup> واكدت الدراسات التي اجريت في الفترة الزمنية (1998-2002) ان الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق ادارة المعرفة في المنظمات، وفي الوقت نفسه تتضمن المفاتيح الرئيسية لنجاح هذه الادارة<sup>(3)</sup>، وتعتبر المشاركة في المعرفة من الاساسيات لبناء المعرفة ولكن هذه العملية قد تواجه مشكلة عدم رغبة الافراد في ذلك للأسباب التالية<sup>(4)</sup>:

- عدم توفر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة.

- نقص المهارات في مجال اساليب ادارة المعرفة.

- عدم فهم ادارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها.

- عدم تبني الادارة العليا لبرامج وثقافة المشاركة المعرفية.

- فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.

<sup>(1)</sup> عبد اللطيف وجودة، محفوظ احمد، " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص123.

<sup>(2)</sup> جواد واخرون، "قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ ادارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الاردنية: دراسة حالة (اورانج)"، مجلة علوم انسانية، السنة السابعة، العدد 44، 2010، ص8.

<sup>(3)</sup> Holowetzki A, « **The relationship between knowledge management and organizational culture : An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization** », University of Oregon, USA, 2002, p8.

<sup>(4)</sup> عبيسات حيدر، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية: دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة عمان"، 2005، ص15.

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

وعلى ثقافة المنظمة العمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من كل الاسباب التي تحول دون توليد الافراد للمعرفة وتجعلهم مترددين حول ذلك، وتجعلهم يشاركون فيها ويستخدمونها بما يفيد المنظمة كون ان الثقافة التنظيمية تؤثر في السلوكيات التي تعتبر اساسية من اجل توليد المعرفة والتشارك فيها.

ان ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب ان تكون ثقافة تشاركية من اجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن اجل تسهيل توليد المعرفة، والتشارك فيها ويجب على القائد الفعال ان يركز على الانتباه على الثقافة التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وقيم الافراد وتوقعاتهم في المنظمة لان الثقافة التنظيمية تؤثر في اداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الاداء المنظمي، لذلك يجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح ادارة المعرفة من خلال<sup>(1)</sup>:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة وحول المعرفة الواجب ادارتها.
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة، اي من هو الشخص الذي يتوقع ان يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب ان يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.
- ايجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في انحاء المنظمة.
- وتشير ادبيات ادارة المعرفة الى ان هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من اجل تشجيع الافراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها، والبناء على افكار الاخرين، ومن هذه العوامل<sup>(2)</sup>:
- ايجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين اهداف المنظمة.
- ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الاساسية للمنظمة.
- تشجيع الافراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال ادارة قوية.
- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الاعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.

<sup>(1)</sup> الزبادات مجّد عواد، "اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص326

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص324.

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الادارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من اجل ذلك.
- دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحويلها الى شبكات رسمية.
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الافراد.
- استخدام انظمة المكافاة والتقدير لدعم عملية التشارك المعرفي.

في الجمل تمارس الثقافة التنظيمية دور مهم في نجاح تطبيق ادارة المعرفة، بداية من ارساء ثقافة التعلم التي تعمل على ابقاء هذا النموذج حيا<sup>(1)</sup>، ثقافة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافية والتحسيس المستمر، يكون ابطالها من رواد الامثلة في تقاسم المعرفة عبر انجع اسلوب سرد القصص في نقل افكار والمفاهيم<sup>(2)</sup> في ظل تحقق شرطي الثقة المتبادلة ووجود التفاعل الشخصي الغير رسمي الافضل لتبادل المعرفة الضمنية، ثقافة يلتزم قادة المنظمات على ترسيخها، عبر توليد الاحساس بالهوية منخلا الالتزام برسالة المنظمة، وتعزيز ثقافة التسامح والثقة والاتصال المفتوح، والاعتراف والتقدير للأفراد الموهوبين.

ونستخلص من كل ما سبق ان ايجاد ثقافة تنظيمية قوية من شأنها ان تدعم روح المشاركة وتحفز العاملين على العمل بروح الفريق ومساعدة بعضهم البعض في انجاز اعمالهم، كما انه تلعب دور مهم وفاعل في ادارة المعرفة والتشارك بها وتوليدها، حيث ان قسما كبيرا من المعرفة موجودة في اذهان الافراد العاملين، مما يساعدهم على التغلب على المشكلات التي يواجهونها.

### المطلب الثالث: القيادة الادارية

تعتبر القيادة الادارية من بين اهم المرتكزات التي تدعم تطبيق ادارة المعرفة ونشرها فكريا وتطبيقا بين اقسام المنظمة وفي انشطتها وعملياتها وذلك من خلال قدرتها على التأثير في الاخرين.

### اولا: مفهوم القيادة الادارية

حظي مفهوم القيادة بتغيرات متعددة نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والمهتمين واختلاف مداخل دراسته، ومن بين التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح ما يلي<sup>(3)</sup>:

(1) نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 263

(2) عمر احمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 67

(3) Fiedler, F.E , « **Atheory of leadership effectiveness** », mccrow-Hill Book co, New york, 2004, p11.

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

- عملية تحكمها اسس علمية وبموجبها يمكن اعتماد السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم ظرف معين وحالة معينة.
- هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها انماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل.
- النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار القرار والوامر والاشراف الاداري على الاخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة في هذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الاخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف<sup>(1)</sup>.
- القدرة على التأثير في الاخرين من اجل تحقيق الاهداف المشتركة، وهذا يعني ان القيادة عملية تواصل بين القائد او المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على انجاز المهام الموكلة اليهم<sup>(2)</sup>.
- الارتفاع ببصيرة الانسان النظرات اعمق، والارتفاع بمستوى ادائه الى اعلى المستويات<sup>(3)</sup>.
- عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الاقتناع واتباع اساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الاهداف المشتركة التي اجتمع من اجلها الجميع<sup>(4)</sup>.
- القيادة هي القدرة على احداث تأثير في الاشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف<sup>(5)</sup>.

<sup>(1)</sup>عبوي زيد منير، " القيادة ودورها في العملية الادارية"، دار ناشرون وموزعون، عمان، 2008، ص25.

<sup>(2)</sup>عباس حيدر، " قضايا معاصرة في الادارة التربوية"، دار الشروق للنشر، عمان، 2004، ص11.

<sup>(3)</sup> DRUCKER PETER, "**The Discipline of Innovation**", Harvard Business Review, vol.76(6), 1998, p45.

<sup>(4)</sup>الحسيني صلاح هادي، " القيادة الادارية واثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية، الدنمارك، 2009، ص53.

<sup>(5)</sup> CONTEZ & ODNEL, « **Digital, Digital Capital** », Harvard Business School Press, Boston, 2000, p4.

اي ان القيادة الادارية هي الجسر الذي يستعمله المسؤول ليؤثر على سلوك وتوجهات المرؤوسين وذلك للربط بين تحقيق اهداف المنظمة واهداف الفرد، ومهما اختلفت وتعددت التعريفات الا ان هناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على ان هدف القيادة هو ان يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول الى الاهداف المحددة للجماعة .

وترتكز القيادة الادارية على مجموعة من العناصر والمتمثلة<sup>(1)</sup>:

- **التأثير: Impact** القدرة التي يتمتع بها القائد في احداث تغيير ما او ايجاد قناعة ما تؤثر بالآخرين نحو تحقيق اهداف محددة، وكذلك تعني قدرة تأثيره على سلوك الجماعة التابعين له وذلك لتحقيق الاهداف المشتركة والمرغوبة للجماعة او الادارة التي ينتمون اليها. وقد اظهرت الدراسات ان انماط قوة القائد وتأثيره تشتمل على:
- **القوة الشرعية او القانونية:** وهذه القوة هي نتيجة عن مركز القائد في الهيكل التنظيمي في الإدارة كان تضع اسم وظيفته على باب المكتب مثل (المدير العام-الدير-المشرف).
- **قوة التحكم في نظام التحفيز:** وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وادارة مكافاة الآخرين كمثل (الرواتب والترقيات والجوائز).
- **النفوذ: Influence** هي القدرة على احداث تغيير ما او منع حدوثه والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمركز او الموقع.
- **السلطة القانونية: Legal authority** هي الحق المعطى للقائد في ان يتصرف ويطاع وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له.
- **قوة الخبرة: Experience Power** وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

<sup>(1)</sup> بشير العلاق، "القيادة الادارية"، دار البازوري، عمان، الاردن، 2010، ص16.

### ثانيا: اهمية القيادة الادارية في ادارة المعرفة

يحتاج تطبيق ادارة المعرفة في المنظمات الادارية الى مجموعة من المتطلبات يأتي على راسها عنصر القيادة، وتعد القيادة ركيزتها الاساسية فلو اجتمعت كل عوامل الانتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها، ولم تنهياً القيادة الادارية الناجحة، فمما لا شك فيه ان هذه العملية ستصل برمتها الى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب ارباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق اهدافه، وتكمن اهمية القيادة في انها<sup>(1)</sup>:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- قيادة المنظمة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة.
- تعميم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الامكان.
- تنمية وتدريب الافراد، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

### ثالثا: الانماط القيادية التي تدعم ادارة المعرفة

مما لا شك فيه ان القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق ادارة المعرفة، ولذلك فان هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات اخرى، فنظرية سمات القيادة يرى البعض انها لا تتناسب تطبيق ادارة المعرفة، اما نظريات التشاركية ونظرية الذاتية هي اكثر ملائمة واتفقا مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة<sup>(2)</sup>.

- القيادة المشاركة: وتعني المشاركة تشجيع الموظفين على التأثير بنشاط في تطوير وتنفيذ القرارات المؤثرة في وظائفهم، وان هذه النظرية لها العديد من الفوائد المشتقة من السماح للمرؤوسين بالمشاركة في القرارات المتعلقة بوظائفهم، ويمكن تلخيصها فيما يلي<sup>(3)</sup>:

(1) الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص54.

(2) Crawford, C.B, « **Exploring the Relationship Between Management and Transformational Leadership** », Paper presented at the ALE 2003 Conference, Anchorage, Alaska, 16/19 July 2003, p7.

(3) الصيرفي مجّد، " القيادة الادارية المبدعة"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص169.

- يدرك الموظفون ان لهم تأثيرا اكبر على القرار حينما يشاركون في تحسينها.
  - ان المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون اكثر مسؤولية عن القرارات.
  - عندما يشارك الموظفون في احداث التغييرات فان ادراك هذه التغييرات يكون ايسر مما لو تم تخصيص المهام دون مشاركتهم.
- ان المشاركة تدعك تأخذ كثيرا من وجهات النظر في الاعتبار.
- وان نجاح فرق العمل يبدأ بالثقة وقادة فرق مؤثرين، وحتى تكون قائد فريق فعال لا بد ان يكون هناك رغبة لدى المرؤوسين بتغيير انفسهم لكي يتخلوا عن كثير من الافتراضات التي اثرت بتصرفاتهم في الماضي، ويجب ان يشعر اعضاء الفريق ان قائدهم يؤازرهم ويحميهم وان يعطيهم ما يحتاجوه حتى يقوم كل منهم بعمله بفاعلية وان يكون مدافعا عن الفريق.
- **القيادة الذاتية:** وهي ان يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من ان يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة منها، وان يعمل كل منهم بوصفه قائدا ذاتي لعمله وبما يحقق مفهوم ان كل واحد هو قائد، وهي تركز على ان العاملين في حالات كثيرة هم الاكثر معرفة وخبرة بالعمل الذي يؤدونه من غيرهم وبالتالي هم الاكثر قدرة على تحديد طريقة انجازه، ويمكن تحدي الافتراضات الاساسية لمفهوم القيادة الذاتية فيما يلي<sup>(1)</sup>:
  - ان كل واحد من العاملين يمارس القيادة الذاتية بدرجة معينة وان كان كل واحد منهم سيكون قائدا ذاتيا فعلا.
  - ان القيادة الذاتية يمكن تعلمها ولذا فهي ليست محصورة بالأفراد الذين يولدون كأفراد محفزين لا يكونوا قادة.
  - ان القيادة الذاتية لا تتعلق بالمديرين التنفيذيين في الدارة العليا او بمديري الادارة الوسطى، وانما ايضا بجميع العاملين.
- وكذلك فان القادة يتأكدون من الموظفين يملكون المعلومات التي يحتاجونها حتى يؤدي عملهم بفاعلية وانهم يفهمون كيف ان وظائفهم لها علاقة بتحقيق رؤية المنظمة، ومن خلال ربط الوظائف الفردية مع الرؤيا، يتكون لدى الموظفين اطار عمل يعملون من خلاله، فالقيادة الادارية تتوقف على توفير هذه الاستقلالية المباشرة للموظفين<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> نجم عبود نجم، " القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص111.

<sup>(2)</sup> عبوي، مرجع سبق ذكره، ص100.

### رابعاً: صفات قيادة ادارة المعرفة

يواجه القادة الفاعلون تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة كما يركزوا على القيم والمصدقية والقوة والجدارة المعرفية لدي العاملين ويجفزونهم نحو المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة والتي تتصف مهمة قادتها بالاتي<sup>(1)</sup>:

- امتلاك رؤية واضحة حول اجندة المعرفة وادارة المعرفة اذ انهم يفكرون في اعمالهم وبيئاتها واهداف المعرفة.
  - لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية.
  - يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت امكانية قياس المنافع والكلف صعبة.
  - يشجعون حرية وحركة المعلومات وتوليد المعرفة، بين المستويات التنظيمية.
  - يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون اعضائها من مختلف التخصصات.
  - يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.
  - تحفيز العاملين على المشاركة عن طريق تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الاداء.
- واشار كنعان الى مجموعة من السمات تصور بانها ضرورية للقيادة وانها اذا ما توافرت في شخص ما ان تجعل منه قائداً ناجحاً، واهم هذه السمات ما يلي<sup>(2)</sup>:

- **المقدرة**: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الاصالة، والعدالة.
- **مهارة الانجاز**: وتتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، والقدرة على انجاز الاعمال ببراعة ونشاط.
- **تحمل المسؤولية**: وتتطلب المبادرة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.

<sup>(1)</sup> Singh, K, « **Role of Leadership in Knowledge Management** », Journal of Knowledge Management, Vol 12, No 4, 2008, p3-15.

<sup>(2)</sup> كنعان نواف، "القيادة الادارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص312.

- روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف.
- المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، اي ان يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم او خارجه، كما تتطلب ان يكون له مركزا اجتماعيا وماليا.
- القدرة على تفهم الموقف: وهذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق اهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

### خامسا: مساهمة القيادة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة

أكدت العديد من الدراسات على العلاقة بين ادارة المعرفة والقيادة، والتي ركزت في معظمها على الاساليب او الانماط القيادية المساعدة لدعم ادارة المعرفة، انطلاقا من نظرية الانماط القائمة على ملائمة بعض الاساليب المحددة أكثر من غيرها لدعم أنشطة ادارة المعرفة، اين يكون للقادة صفات او سلوكيات معينة، ولعدهم لأدوار مثل المبتكر او المرشد او الميسر، حيث ان الاساليب التي تنطوي على سياسات واجراءات صارمة سوف تكون اقل دعما لإدارة المعرفة من تلك القائمة على تعزيز التفاعل الانساني، والانتماء، والمعنويات، والتماسك، وانسجام مكان العمل، ويضيف اخرون اسلوب القيادة "الرائد بالمثال" وهذا عبر الاعتماد على افضل الممارسات لإدارة المعرفة وتشجيع المقودين على المبادرة<sup>(1)</sup>، قائد من مسؤولياته تحفيز جميع موظفيه وتكافؤ الفرص للتطور، ومكافأة الاداء والسلوكيات والمواقف المطلوبة لإدارة فعالة للمعرفة مع ضرورة العمل والمساعدة على حل الصراعات التي قد تنتج بين تضارب مصالح الافراد وممارسات ادارة المعرفة<sup>(2)</sup>، قائد يحرص على تمكين موظفيه من خلال تمكينهم في اتخاذ القرار عند الضرورة، للارتباط الايجابي بين كفاءة الفريق وعملية تقاسم المعرفة، فالعمل ضمن فريق وفي روح الفريق من اهم مهام ادارة المعرفة، حيث تكمن المهمة الحقيقية لهذه الاخيرة في ربط الافراد بالافراد وتمكينهم من تقاسم ما لديهم من خبرات ومعارف، حيث القادة ملزمون ب<sup>(3)</sup>:

- انشاء ثقافة تحترم المعرفة وتعزز تقاسمها وتحفظ بأفرادها وتبني الولاء للمنظمة،
- ضمان حصول اي شخص في مركز اشرافي على التدريب والتمكين والدعم لتعزيز الثقافة المطلوبة،
- انشاء بنية تحتية للمعرفة ونظام للدعم يعزز ويسهل تبادل المعارف وتطبيقها.

<sup>(1)</sup> Mario Javier , Fa ´tima Guadamillas, « **Organizational factors to support knowledge management and Innovation** », JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT, VOL. 15 NO. 6 2011, p895.

<sup>(2)</sup> Sanjay Kumar Singh, « **Role of leadership in knowledge management: a study, Journal of Knowledge Management** », VOL. 12 NO. 4 , 2008, p7.

<sup>(3)</sup> Ibid, p

## الفصل الثاني: مرتكزات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية

---

وخلصنا لما ذكر يمكن القول ان مساهمة القيادات الادارية في خلق اجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الادارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل المعلومات واتاحة المجال للعاملين لإطلاق افكارهم الابداعية، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في كافة المستويات الادارية من شأنه ان يسهم في الوصول الى التطبيق الفعال لإدارة المعرفة بما يحقق اهداف المنظمة.

من خلال كل ما تم عرضه في هذا الفصل نستخلص ان ادارة المعرفة مفهوم يقوم بتوفير المعلومات واتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، ولتحقيق هذا لابد من المؤسسات الاقتصادية توفير مختلف الارقان والدعائم التي تقوم عليها ادارة المعرفة وذلك لتطبيقها بشكل كفؤ وفعال .

يعد الجانب البشري الجزء الاساسي في ادارة المعرفة لكونه يتضمن الاسس التي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية الى المعرفة التنظيمية ( الجماعية) التي تنشط فيها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة واعادة استخدامها من خلال الاستثمار الامثل في الراس المال الفكري وتحويله الى قوة انتاجية تسهم في تنمية اداء الافراد ورفع كفاءة المؤسسة.

تؤدي التكنولوجيا وتقنية المعلومة دورا محوريا في انجاح تطبيق ادارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية انتاج المعرفة واكتسابها ونشرها والاحتفاظ بها، وبالتنسيق مع المصادر الاخرى للمعرفة، فمثلا تؤدي التكنولوجيا دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية، سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب بحيث ان كثافة الاستثمار في التكنولوجيا تتوقف على نوع المعرفة، فالمعرفة الضمنية تحتاج الى استثمار باعتدال بهدف تسهيل المحادثة والحوار وتبادل المعرفة، اما المعرفة الظاهرة فإنها تحتاج الى استثمار كثيف بهدف اتصال الاشخاص مع المعرفة المرمزة، والتي يمكن استخدامها في التنقيب عن المعرفة في الوثائق والمكتبات الالكترونية.

ومما لا شك فيه ان البيئة التنظيمية تلعب دورا مهما في ادارة المعرفة من خلال ابعاد مختلفة اهمها الهيكل التنظيمي الذي يحدد مختلف السلطات والمعلومات بين المستويات المختلفة للمنظمات، والثقافة التنظيمية المرسخة للقيم وروح التعاون داخل المنظمات، بالإضافة الى القيادة الادارية التي تدير مختلف العمليات في المنظمة من خلال تكامل التنظيم الرسمي واللا رسمي في المؤسسة، وبناء ثقافة المشاركة المعرفية.

## الفصل الثالث:

إدارة المعرفة كأساس

لتحسين أداء المؤسسة

الاقتصادية

يعتبر الاداء من المتغيرات المهمة التي تحظى بمكانة متميزة في بيئة الاعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الاداء الهادفة الى تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الاهداف المخططة من جهة اخرى.

تسعى معظم المؤسسات الى تحقيق النجاح في عملياتها وانشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الاداء في ظل البيئة التي تنشط فيها، وذلك بتبني ادارة المعرفة من خلال القيام بعملية تأهيل وتعليم القوى العاملة، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة، ونشرها على كافة المستويات الادارية فيها، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية، وذلك للوصول الى تحقيق اداء متميز مقارنة بالمنافسين.

وسنحاول من خلال هذا الفصل توضيح انعكاس تطبيق ادارة المعرفة على اداء المؤسسة الاقتصادية في مختلف اشكاله من خلال المحاور التالية:

**المبحث الاول: الاداء وتقييمه مفاهيم ومتطلبات اساسية**

**المبحث الثاني: اساليب قياس اداء المؤسسة الاقتصادية**

**المبحث الثالث: مساهمة تطبيق ادارة المعرفة على تحسن الاداء**

### المبحث الاول: الاداء وتقييمه

يشكل الاداء محور اهتمام العديد من الباحثين في ميدان العلوم الادارية بصفة عامة وذلك لارتباطه بالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، الا انه لم يتم التوصل الى اجماع او اتفاق حول مفهوم محدد للأداء.

### المطلب الاول: مفهوم الاداء والعوامل المؤثرة فيه

نتيجة للأهمية التي يحظى بها الاداء في ميدان الاعمال، فقد شهد مفهومه تطورا كبيرا ارتبط بتطور بيئة الاعمال. والملاحظ ان هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين في تعريف الأداء، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات النظر وأهداف استعمال هذا المصطلح.

### اولا: تعريف الاداء

الاداء هو مفهوم شامل وهام بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف انواعها وتباين نشاطها، ونظرا للتنوع في تحديد مفهوم الاداء لابد من العودة الى اصوله اللغوية والذي يقابل اللفظة اللاتينية Performare التي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية Performance التي تعني انجاز العمل او الكيفية التي يبلغ بها التنظيم اهدافه<sup>(1)</sup>، وهو نفس المعنى الذي ذهب اليه قاموس Petit Larousse<sup>(2)</sup>.

بسبب تطور مفهوم مصطلح الاداء وديناميكيته، فانه لم يتم لحد الان وضع مفهوم موحد ودقيق لهذا المصطلح، ويختلف مفهوم مصطلح الاداء باختلاف الغاية من استخدامه وكذلك باختلاف المستوى الذي يعبر عنه<sup>(3)</sup>، كما تتعدد مفاهيم مصطلح الاداء حسب تعدد استخداماته:<sup>(4)</sup>

- بالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة،
- بالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل،
- اما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة.

ومن بين التعاريف التي قدمت من طرف الباحثين لمصطلح الاداء ما يلي:

(1) A.Khemakhem, « **La dynamique du contrôle de gestion** », ed, Bordas, Paris, 2<sup>ème</sup> ed, p310.

(2) Petit La rousse : ed Librairie la rousse, Paris 1990.

(3) Pierre Voyer, « **Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance** », 2<sup>ème</sup> édition, presses de l'université Québec, CANADA, 2006, p86.

(4) راضية صوام، "القيادة واداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2008، ص62.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- يعرف الاداء حسب Piter Drucker على انه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"<sup>(1)</sup>، اي ان الاداء هنا عبارة عن مقياس لمدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي المتمثل في بقائها واستمرارها في السوق الذي تنشط فيه في ظل المنافسة الموجودة.
  - اما Philippe Lorino فيعرف الاداء على انه "كل من يساهم في تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف، حيث لا يكون ذا اداء من يساهم في تخفيض التكاليف فقط او في رفع القيمة فقط، ولكن يكون ذا اداء من يساهم في تحقيق الهدفين معا"<sup>(2)</sup>.
  - اما من منطلق المعالجة الشمولية للمؤسسة يربط الباحثون الاداء بمدى بلوغ هذه الاخيرة اهدافها احيانا واحيانا اخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة بالندرة النسبية بحيث يعرف كل من Miller et Bromiley الاداء على انه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها"<sup>(3)</sup>، اي ان الاداء هو نتيجة تفاعل عنصرين اساسيين هما الطريقة في استعمال الموارد اي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام اي الفعالية.
- وسنحاول تبيان مفهوم كل من مصطلح الكفاءة والفعالية من خلال ما يلي:
- ✓ **الكفاءة Efficiency:** تتمثل الكفاءة في القدرة على تحقيق النتائج المنشودة باقل قدر ممكن من الجهود او النفقة<sup>(4)</sup>، ويرى Peter Drucker ان الكفاءة تعني "اداء ما ينفذ من عمل او يتخذ من تصرف على نحو صحيح او افضل"<sup>(5)</sup>، ويوضح كل من Malo J-L. et Mathe J-C ان الكفاءة تتمثل في "العلاقة الاقتصادية بين الموارد المتاحة والنتائج المحققة من خلال تعظيم المخرجات على اساس كمية معينة من المدخلات"<sup>(6)</sup>.

وتحسب الكفاءة من خلال العلاقة التالية:<sup>(7)</sup>

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{تكلفة المدخلات}$$

(1) Peter Drucker, « **People and performance** », Harvard Business School Press, 2007, p23.

(2) Philippe Lorino, « **Méthodes et pratiques de la performance** », édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, p43.

(3) Miller Kent & Bromiley Philip, « **Strategic risk and corporate performance : an analysis of alternative risk measures** », Academy of Management journal, Vol 33No (4), 1990, p759.

(4) مُجَّد سعيد احمد، "الكفاءة والكفاية والفعالية"، نقابة التجار، مجلة التجارين، العدد 5، اكتوبر 1989، ص20.

(5) Peter Drucker, « **Management : Tasks, responsibilities, practices** », New York, Harper and Row, 1973, p45.

(6) Racha Ghayad, « **Les facteurs déterminant de la performance globale des banques islamiques** », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Caen, 2002, p88.

(7) احمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص67.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

وبالتالي يمكن القول ان المؤسسة تكون كفؤة اذا ما حققت الاهداف المسطرة سواء في استغلال الوسائل المتاحة او البلوغ الى النتائج المقدره، وبشكل مختصر نقول ان الكفاءة هي الطريقة المثلى في تحقيق النتائج.

✓ **الفعالية Effectiveness**: تعبر الفعالية عن "العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدره"<sup>(1)</sup> وذلك من خلال قياس الانحراف، كما انها تعني "تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشرا للقدرة على البقاء واستمرار التحكم في البيئة"<sup>(2)</sup>، ويشير James Price الى ان الفعالية يقصد بها عامة "درجة تحقيق الاهداف"<sup>(3)</sup>. اي ان الفعالية هي مدى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة طبقا لمعايير واسس محددة مسبقا.

ويعبر عن الفعالية من خلال العلاقة التالية:<sup>(4)</sup>

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المحدد}}$$

وقد يظهر مما سبق ان كل من الكفاءة والفعالية مصطلحين مرادفين، الا انهما في الحقيقة مختلفان من حيث المفهوم، بحيث ينظر للفعالية من زاوية بلوغ النتائج اي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الاهداف المحددة، بينما ترتبط الكفاءة بالوسيلة المتبعة للوصول الى هذه النتائج، ونشير هنا ان العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست بالضرورة ايجابية بل قد تأخذ اتجاهين مختلفين، كما ان الكفاءة لا تعادل الفعالية بل تعد احد عناصرها وان الكفاءة ليست شرطا كافيا للفعالية ولكنها مطلبا ضروريا لها.

ويمكن توضيح العلاقة بين كل من الاداء، الكفاءة والفعالية من خلال الشكل الموالي:

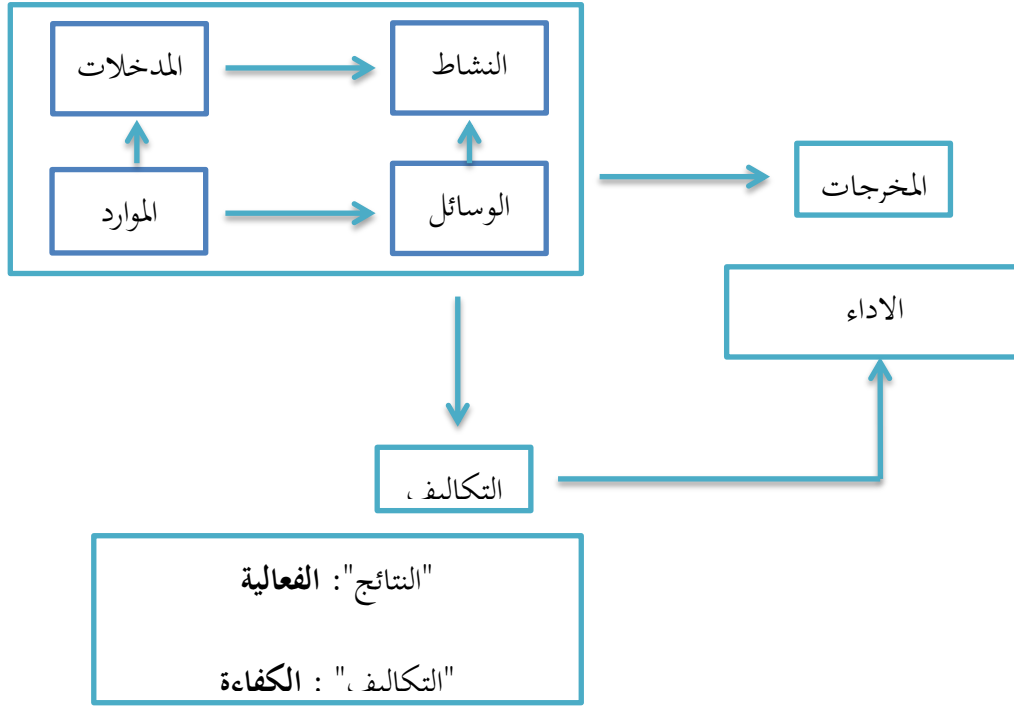
<sup>(1)</sup> Abdelaziz Roubah, « **Compétitivité des banques luxembourgeois Monnaie Unique et Prospectives Stratégiques** », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Nancy IL France, p57.

<sup>(2)</sup> عبد السلام ابو قحف ، "اقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2001، ص222.

<sup>(3)</sup> James L Price, « **Organizational Effectiveness, an inventory of propositions** », Richard d Irwin, Inc, Homewood, Illinois, 1968, p3.

<sup>(4)</sup> احمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص68.

الشكل رقم (14): الاداء = الكفاءة + الفعالية



Source : Selmer C, « Concevoir le tableau de bord », Dunod, Paris, 1998, p41.

- وبالإضافة الى وجهات النظر السابقة فان هناك من المؤلفين من اضى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الاداء ببعديه (الكفاءة والفعالية) حيث يرى Angelier ان "اداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية"<sup>(1)</sup> ويؤكد ذلك احد الباحثين الذي يرى ان الاداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية، وعليه فهو يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في ان واحد الكفاءة والفعالية.<sup>(2)</sup>

ونلاحظ من خلال مختلف تعاريف الاداء التي تم ذكرها انها تتفق حول ارتباط مفهوم الاداء بمدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها غير انها تختلف فيما بينها من حيث الجوانب التي تنظر من خلالها الى الاداء، ولذلك فان الاداء مفهوم واسع والذي يمثل النشاط الشمولي الذي يعكس نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرارية وقدرتها على التكيف مع البيئة وفق اسس ومعايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطها وعلى ضوء اهدافها واستراتيجياتها.

#### ثانيا: تصنيفات الاداء

<sup>(1)</sup> J.P.Angelier, « Economie industrielle », éd, OPU, Alger, 1993, p168.

<sup>(2)</sup> Y.Dupuy et autres, « Les systèmes de gestion », Paris, 1989, p50.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي ، الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ويمكن الاعتماد على اربعة معايير للتصنيف ، وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة، وتمثل هذه المعايير في:

### • التصنيف حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم اداء المؤسسة الى نوعين:<sup>(1)</sup>

1. **الاداء الداخلي:** ينتج بفضل ما تملكه الوحدة او المؤسسة من موارد، فهو ينتج اساسا من التوليفة التالية:

✓ **الاداء البشري:** اي اداء افراد المؤسسة،

✓ **الاداء التقني:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة،

✓ **الاداء المالي:** اي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

2. **الاداء الخارجي:** هو الاداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فه يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن ان يظهر هذا الاداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، نتيجة مثلا ارتفاع رقم اعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة او خروج احد المنافسين. فكل هذه المتغيرات تنعكس على الاداء اما ايجابا او سلبا، وعلى المؤسسة ان تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الاداء، لأنه يمكن ان يشكل تهديدا لها، فهي لا تتحكم فيه او يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

### • التصنيف حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الاداء داخل المؤسسة الى:<sup>(2)</sup>

1. **الاداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء او عنصر لوحده في تحقيقها، وفي اطار هذا الاداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو... الخ.

2. **الاداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة، حيث حسب الوظيفي يمكن ايجاد اداء وظيفة المالية، اداء وظيفة الافراد، اداء وظيفة التموين، الانتاج والتسويق... والاداء الكلي في

<sup>(1)</sup> عادل عشي، "الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2003/2004، ص5.

<sup>(2)</sup> عبد الملوك مزهودة، "الاداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة بسكرة، 2001، ص89.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الانظمة الفرعية (الأداء الجزئي)، وهو ما يعزز فكرة او مبدا التكامل والتسلسل بين الاهداف في المؤسسة.

● **التصنيف حسب المعيار الوظيفي:** يرتبط اساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف(هيكلتها)داخل المؤسسة، وبناءا على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الاداء الى عدة انواع وهي:<sup>(1)</sup>

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

**2.اداء وظيفة الانتاج:** يتحقق الاداء الانتاجي عندما تحقق المؤسسة انتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الاخرى، مع انتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

**3.اداء وظيفة الموارد البشرية:** يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الاخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها، هذا الاداء الذي يجب ان يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون الا اذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

**4.اداء وظيفة التموين:** يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الاوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

**5.اداء وظيفة البحث والتطوير:** يمكن دراسة هذا الاداء من خلال المؤشرات التالية:<sup>(2)</sup>

✓ توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد،

✓ التنوع في المنتوجات،

✓ درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

**6.اداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الاداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها:

الحصة السوقية، ارضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...)، وكذلك السمعة التي تقيس حضور او تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الافراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج.<sup>(3)</sup>

(1) Marcel Laflame, « **Le management : approche systémique** », 3<sup>ème</sup> édition Gaétan Morin, Canada, 1981, p357.

(2) George R Terry et autres, « **Les principes de management** », 8<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1985 , p325.

(3) عادل عشي، مرجع سابق، ص08.

7. اداء وظيفة العلاقات العامة: في هذه الوظيفة تتحدد ابعاد مفهوم الاداء الذي تطرقنا اليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين واخيرا الدولة، فبالنسبة للمساهمين يتحقق الاداء عند حصولهم على عائد مرتفع للاسهام واستقرار في الارباح الموزعة، اما الموظفين فالأفراد بالنسبة لهم هو توفير او خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، اما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرار في التعامل معها، في حين ان الاداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.<sup>(1)</sup>

ان مؤسسات اليوم لا تعتبر كيانات اقتصادية فحسب، بل كيانات ترتبط كذلك بالمجتمع والبيئة التي تعمل فيها، فهي تعمل في بيئات اقتصادية واجتماعية معقدة تعرضها للعديد من الضغوطات اغلبها اجتماعية، حيث اشار كل من K.Said et M.Maadani انه ابتداء من عام 1960 عرف عدد الشكاوي الاجتماعية المقدمة ضد المؤسسات ارتفاعا معتبرا مما دفع المؤسسات نحو الاهتمام أكثر بمسؤولياتها الاجتماعية،<sup>(2)</sup> ومع زيادة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من جهة وتطور مفهوم الاداء الاجتماعي من جهة اخرى نشأ مفهوم جديد سمي بالأداء الشامل للمؤسسات<sup>(3)</sup>، حيث يقول M.Essid ضمن هذا الاطار ان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتبر المكون والسبب الرئيسي الذي ادى الى ظهور مفهوم الاداء الشامل الذي يقوم على تجميع كل من الاداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، بحيث يتفق العديد من الباحثين حول ان الاداء الشامل هو الاداء الذي يجمع ويدمج الابعاد الثلاثة التالية:<sup>(4)</sup>

- **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم، ويقاس هذا الاداء بمؤشرات تستخدم الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- **البعد الاجتماعي:** ويرتكز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية اطراف فعالة.
- **البعد البيئي:** ويرتكز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تطوير وتنمية بيئتها.

<sup>(1)</sup> عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص4.

<sup>(2)</sup> Karim Said et Martine Maadani, « **Management et pilotage de la performance** », Hachette Education, 2009, p31.

<sup>(3)</sup> Moez Essid, « **Les mécanismes de contrôle de la performance globale** », Thèse de doctorat en science de gestion, Centre de recherche en pilotage économique et sociale des organisations, Université Paris-sud, 2006, p81.

<sup>(4)</sup> Centre des jeunes dirigeants des entreprises, « **Le guide de la performance globale** », éditions d'Organisation, 2004, p10.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

اي ان الاداء الشامل للمؤسسة يرتبط بكل من التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وكذلك اشباع رغبات اصحاب المصالح.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في الاداء

مما لا شك فيه ان هناك العديد من العوامل التي يمكن ان تؤثر على اداء المؤسسات الاقتصادية، واتجه اغلب الباحثين الى تصنيف هذه العوامل وفقا لمعايير مختلفة الى مجموعات متجانسة، ولقد اعتمد الكثير منهم على معيار مصدر العوامل فقسموها الى عوامل خارجية واخرى داخلية، وعلى الرغم من ان هذا التقسيم يحظى بقبول الكثير من الباحثين الا انه يطرح اشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي، ومع كون مدخلات المؤسسة امتداد لمحيطها فيها وكون مخرجاتها امتداد لها في محيطها فان مصطلح الحدود يبقى مفهوما نظريا تجريديا اكثر منه عمليا، ولتفادي اشكالية الحدود الفاصلة بين المؤسسة ومحيطها سنقسم العوامل المؤثرة على الاداء حسب امكانية التحكم فيها.

• **العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة (العوامل الخارجية):** وهي مختلف المتغيرات والقيود والمواقف الخارجية التي قد تؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، وينبغي الاشارة الى ان اثار هذه العوامل قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين اداء المؤسسة كما قد تكون ذات اثار سلبية على المؤسسة وبالتالي على ادائها، مما يتطلب التكيف معها للتخفيف من حدتها.

ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على اداء المؤسسة والمعروفة بمجموعة PESTEL والمتمثلة في: <sup>(1)</sup>

✓ **العوامل السياسية (Political factors):** والتي تعبر عن كيفية ومدى تدخل الدولة في نشاط تلك المنظمات باختلاف انواعها، الى جانب التعبير عن مدى الاستقرار السياسي في الدولة التي تعمل بها تلك المنظمة (الحرب، التأمينات، الانقلابات...).

✓ **العوامل الاقتصادية (Economic factors):** وتشمل على مجموعة من المتغيرات الاقتصادية الكلية والجزئية على مستوى الاقتصاد الذي تنشط به المنظمة الى جانب خصائص بيئة الصناعة التي تنشط بها

<sup>(1)</sup> نعيمة بجاوي، "ادوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة قطاع صناعة الحليب"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص220.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المنظمة من هيكل الصناعة وسلوك المنشآت العاملة بها (معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الاجور، توفر الطاقة وتكلفتها...).

✓ **العوامل الاجتماعية (Social factors):** تعبر عن خصائص المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة من خصائص ديموغرافية، الثقافة، مستوى التعليم، الانماط الاستهلاكية، التوزيع الجغرافي...

✓ **العوامل التكنولوجية (Technological factors):** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وانظمة المعلومات، الاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

✓ **العوامل البيئية (Enviromental factors):** اي الخصائص البيئية للمنطقة الجغرافية التي تنشط بها المنظمة خاصة ما تعلق بالتغيرات المناخية والتي كثيرا ما تؤثر على اداء العديد من الصناعات مثل صناعة السياحة...

✓ **العوامل القانونية (Legal factors):** والتي تشمل مجموعة القوانين التي تؤطر نشاط المنظمة سواء بصفة مباشرة او غير مباشرة مثل قوانين المستهلك، قوانين حماية البيئة، قوانين المنافسة ومنع الاحتكار، قوانين الاندماج وغيرها من القوانين.

اما العوامل ذات التأثير المباشر على اداء المؤسسة فتتمثل في القوى الخمسة لبورتر والتي يمكن توضيحها من خلال ما يلي:<sup>(1)</sup>

✓ **المنافسة بين المؤسسات القائمة:** وتعتبر هذه القوة عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة، وتشير المنافسة الى الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما للحصول على حصة اكبر من السوق، وعموما فان حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة تتحدد من خلال العوامل التالية: نمو الصناعة، التكلفة الثابتة، تمييز المنتج، التوازن بين المنافسين، مركز العلامة.

✓ **خطر دخول منافسين محتملين:** وهم المؤسسات التي لا تتنافس حاليا في الصناعة، ولكن لديها القدرة على ذلك اذا ما رغبت في ذلك، وتتمثل العوامل التي تعيق دخول منافسين جدد لصناعة ما ما يلي:

<sup>(1)</sup> فيليب سادلر، ترجمة علا احمد اصلاح، "الادارة الاستراتيجية"، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص139.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- حواجز الدخول المتمثلة في: اقتصاديات الحجم، تمييز المنتجات، مركز العلامة، تكلفة التبديل، احتياجات راس المال.
- حواجز الخروج المتمثلة في: تكلفة الخروج، العلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط اخرى، قيود حكومية واجتماعية.
- ✓ القوة التفاوضية للموردين: وهي المؤسسات التي توفر المدخلات في الصناعة، مثل المواد الاولية، الخدمات والعمالة... الخ، ويتوقف تأثير الموردين على العوامل التالية:
  - ضعف المنتجات البديلة التي يمكن ان يلجا اليها المنتج في صناعة ما.
  - تركيز الموردين.
  - تميز منتجات المورد، وذلك من خلال ما يقدموه للمؤسسة من اهم المدخلات في نشاط اعمالها.
- ✓ القوة التفاوضية للعملاء: يمكن النظر الى العملاء على انهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الاسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، او الى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات افضل وبجودة عالية، فالعملاء قد يكونون موزعين او مستهلكين او منظمات تصنيعية او خدمية.
- ✓ تهديد المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجات، فوجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا وذلك من خلال النقاط التالية:<sup>(1)</sup>
  - توفر بدائل قريبة.
  - تكاليف التبديل بالنسبة لمستخدم السلعة.
  - تكاليف مصنعي السلعة البديلة ومدى تشددهم.
  - سعر السلعة البديلة.
- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة (العوامل الداخلية): وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على ادائها، ويمكن للمسير ان يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة اثارها الايجابية او التقليل من اثارها السلبية، ونظرا لتعدد وتداخل هذه العوامل فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة، تم تجميعها في المجموعات التالية:

<sup>(1)</sup> نبيل مُجد مرسى، "الادارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص151.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

✓ **العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على: (1)

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية او المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الانتاج.
- مستويات الاسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

✓ **العوامل البشرية:** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على: (2)

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الافراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافأة والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين.
- نوعية المعلومات.

(1) عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

(2) B.Mortory, « **Gestion des ressources humaines** », ed : Les editions d'organisations, Paris, 1988, p41.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ومما سبق يمكن القول ان أداء المؤسسات الاقتصادية يتأثر بعوامل عديدة منها ما يمكن التحكم فيه ومنها ما يصعب التحكم فيه، ونشير الى ان معيار الفصل بين العوامل حسب درجة التحكم فيها يبقى صعب الضبط وهو ما جعل بعض العوامل يصعب ادراجها ضمن المجموعات التي تم ذكرها، والتي من بينها حجم المؤسسة الذي يؤثر دائما على ادائها بمختلف انواعه خاصة من خلال ما يعرف باقتصاديات الحجم، ومن العوامل التي يصعب التحكم فيها ايضا ثقافة المؤسسة التي يؤكد الباحثين على تأثيرها في أداء المؤسسة الا ان ميكانيزمات هذا التأثير ومدى قدرة المسيرين على التحكم فيه تبقى اشكالية مطروحة للبحث.

### المطلب الثاني: تقييم الاداء

يعتبر تقييم الاداء عملية جد مهمة بالنسبة للمديرين والمسيرين في المؤسسات الاقتصادية، وهذا راجع الى اهمية هاته العملية في تحديد الوضعية الحالية للمنظمة في مقابل تحقيق الاهداف المخططة، وكذلك من اجل اتخاذ القرارات الكفافة والفعالة التي تتناسب والوضعية التي توجد بها تلك المنظمة بناء على مختلف البيانات والمعلومات التي توفرها هذه العملية.

### اولا: مفهوم تقييم الاداء

قبل الاحاطة بمفهوم تقييم الاداء لابد من التفريق والتمييز اولا بين مفهومي التقييم والقياس والتقييم.

يرى Ecosip ان التقييم عملية تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الاهداف الى الاثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين ان القياس يقتصر على الاثار او النتائج فقط، وهو ما ذهب اليه M.Lauras حيث يقول ان القياس يلعب دورا مهما لكنه يقتصر على الاثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية اوسع باعتباره ينظر الى الاسباب ويهتم ايضا بالاهداف وطرق بلوغها، اي ان تقييم الاداء مفهوم اشمل واوسع من قياس الاداء.<sup>(1)</sup>

اما بالنسبة للاختلاف بين مفهوم تقييم وتقييم الاداء فالتقييم هو مرحلة سابقة لإجراء عملية التقييم، بحيث يتم تحديد اوجه القصور والانحرافات وفق اسس موضوعية وواقعية، اما عملية التقييم فهي مرحلة يتم فيها العلاج والتعديل وفقا لنتائج مرحلة التقييم.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Matthieu Lauras, « **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaines logistiques** », Thèse de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, p112.

<sup>(2)</sup> فارس رشيد البيتاني، "محاسبة الاداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية"، دار ايله للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص22.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تعددت تعاريف تقييم الاداء واختلفت من باحث لآخر، نذكر منها:

- تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت اليه من نتائج في نهاية فترة معينة.<sup>(1)</sup>
  - إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي اقيم من اجلها، ومقارنة تلك الاهداف بالأهداف المخططة، من اجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد اسباب تلك الانحرافات واساليب معالجتها.<sup>(2)</sup>
  - فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط واهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها افضل استخدام واعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك الى تحقيق الاهداف والخطط المرسوم لها.<sup>(3)</sup>
- ومما سبق يمكن القول ان تقييم الاداء هي عملية شاملة تهدف للحكم على كفاءة المؤسسة في استغلال مختلف مواردها لتحقيق الاهداف التي اقيمت من اجلها.

### ثانيا: اهمية تقييم الاداء

لتقييم الاداء اهمية كبيرة بالنسبة للموارد البشرية وللمؤسسة ككل وتمثل هذه الاهمية فيما يلي:

- اهمية تقييم الاداء بالنسبة للموارد البشرية:<sup>(4)</sup>
- يساعد التقييم على تعريفهم بنواحي القصور في ادائهم، فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحسين علاقات العمل وذلك عندما يشعر العاملون ان جهودهم المبذولة هي محط تقدير واهتمام الادارة، وان هدفها هو معالجة نقاط الضعف وتقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة.
- ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء، وان قيام الرؤساء بملاحظة سلوك مرؤوسيههم وقياس ادائهم ينمي ملكة التقدير والرقابة في الحكم السليم على الامور لدى الرؤساء.

(1) عبد المللك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص95.

(2) كاظم جاسم العيساوي، "الاقتصاد الاداري"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص250.

(3) Claude ALAZARD et Aline SEPARI ,op cit, p11.

(4) الصباح عبد الرحمان، "مبادئ الرقابة الادارية-المعايير-التقييم-التصحيح"، جامعة عمان الاهلية الاردن كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 1998، ص298.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- وسيلة لضمان عدالة المعاملة بين العاملين داخل المؤسسة دون تحيز أو تمييز فهو يساعد على القضاء على الاحكام الشخصية المسبقة اذا طبق بموضوعية.
- أهمية تقييم الاداء بالنسبة للمؤسسة: اما من ناحية المؤسسة فان تقييم الاداء اهمية كبيرة منها: (1)
- يساعد ادارة على اعداد سياسة جيدة لترقية تسمح بتعيين واختيار اكفا الافراد لشغل الوظائف الاعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فهي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح.
- يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة فهو يخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم اعمالهم.
- يساعد على اعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم حيث يتم اعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في اداء العاملين.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأنه يشعر بان هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته وهذا يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.
- يساعد على اعداد سياسة جيدة للرقابة بناء على بيانات منظمة على اداء العاملين وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.
- التأكيد على كفاءة تخصيص واستخدام الموارد الانتاجية على النحو الامثل.
- ترتبط اهمية تقييم الاداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى القومي او المستوى القطاعي او مستوى المؤسسة.
- يساعد تقييم الاداء على التحقق من وفاء الوحدات الاقتصادية بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
- الكشف عن الانحرافات المختلفة الكمية والنوعية والقيمية والزمنية والفنية التي يمكن ان تحدث في مجال التنفيذ العملي للمشروعات الاستثمارية.
- يساعد تقييم الاداء على توفير الدقة في متابعة تنفيذ المشروعات الاستثمارية.
- يؤدي تقييم الاداء الى التوجه السليم للعاملين في اداء اعمالهم.
- يستهدف تقييم الاداء التأكد على التنسيق بين مختلف اوجه نشاط المشروع.

(1) عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص286.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- كذلك يساعد تقييم الاداء على: (1)
  - توجيه العاملين في اداء اعمالهم،
  - توجيه اشراف الادارة العليا،
  - توضيح سير العملية الانتاجية، تحقيق التنسيق بين مختلف اوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج او التسويق او التمويل او الافراد،
  - تحديد معايير الجودة للإنتاج على اساس المواصفات المحددة للمنتج.
- وتجدر الاشارة الى ان عملية تقييم الاداء يجب ان تتم على ضوء عدة اعتبارات حتى تحقق نتائج موضوعية وواقعية، حيث ان: (2)
- المحاولات التي تعتمد في تحديد اسس كفاءة الاداء في المؤسسات والتي تعتمد على النواحي التجارية والمحاسبية، غير كافية للحكم على كفاءة المؤسسة ونجاحها، والسبب هو ان مؤسسة صناعية قد تضحي بمعيار الربحية التجارية في المدى القصير لاعتبارات اخرى تحققها في المدى الطويل.
- كما ان عملية تقييم الاداء في المؤسسات الانتاجية والمعتمدة على النواحي التجارية، تعد مؤشرا جيدا للحكم على نجاح المؤسسة من وجهة نظرها لوحدها وتغطي المعايير الاقتصادية على معايير الربحية المالية وخاصة في المؤسسات التي تمتلكها الدولة.

### ثالثا: مراحل تقييم الاداء

- تمر عملية تقييم الاداء بعدة مراحل مهمة وضرورية والمتمثلة في: (3)
- **مرحلة جمع البيانات والمعلومات:** تتطلب عملية تقييم الاداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية و/او قيمة الانتاج، عدد العمال، الاجور وغير ذلك. ان جمع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الاخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمؤسسة الاقتصادية.

(1) النجار، يحي غني، "تقييم المشروعات دراسات الجدوى وتقييم كفاءة الاداء"، بغداد، 2006، ص303.

(2) Rebert Houdayer, « **Evaluation financière des projets** », 2<sup>ème</sup> édition, economica édition, France, 19999, p32.

(3) مجيد الكرخي، "تقويم الاداء باستخدام النسب المالية"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص39.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- **مرحلة جمع البيانات والمعلومات الاحصائية:** بحيث لا بد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية لاختبار مدى صحتها، يتم بعد ذلك تحليلها والوصول الى نتائج معينة.
  - **اجراء عملية التقييم:** وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاحصائية، على ان تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة، اي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها، بهدف التوصل الى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
  - **اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:** في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الاهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الافضل في المستقبل.
  - **تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:** التي حدثت في الخطة الانتاجية وتزويد الادارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.
- وفي هذه المرحلة ايضا يتم الحكم على الانحرافات التي تتحقق في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية، حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات النوعية والانماط المحددة لها، او قد يكون الانحراف قيميا بسبب انخفاض الكمية المنتجة، او فنيا بسبب اختلال العلاقات الصناعية المتداخلة بين المشروع وبقية المشاريع ضمن القطاع الصناعي، وهذا الانحراف الفني يعني وجود اختناقات في المؤسسة.<sup>(1)</sup>
- وللتوصل لهذه الانحرافات لا بد من عمل المقارنات اللازمة وحصرها واستقصاء اسبابها ودراسة العلاج المناسب لها، فاذا ما وجد انحراف عند تقييم الاداء لعنصر العمل مثلا فلا بد من الوقوف على اسبابه كضعف الكفاية الانتاجية للعامل نتيجة لوجود بطالة مقنعة، وفي هذه الحالة يكون العلاج في تقدير فائض القوى العاملة الواجب التخلص منه او توجيهه في أنشطة صناعية اخرى.

(1) حميد جاسم وآخرون، "الاقتصاد الصناعي"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1979، ص 255.

### المطلب الثالث: اخطاء عملية تقييم الاداء وسبل علاجها

بالرغم من مختلف الجهود المبذولة من طرف علماء الادارة من اجل تطوير تقييم الاداء واكسابه قدرا من الموضوعية، وجعله اكثر فعالية لتزال هذه العملية تحفل بالأخطاء والمشكلات مما يتطلب المزيد من المحاولات ومضاعفة الجهد للتغلب على مختلف هذه المشكلات.

### اولا: اخطاء تقييم الاداء

يكون تقييم الاداء عملية غير موضوعية بسبب الاخطاء التي يقع فيها الرؤساء وكذا الادارة اما بقصد او بغير قصد، ومن هذه الاخطاء:

➤ **اخطاء المشرفون على التقييم:** وتتمثل الاخطاء التي يقع فيها الرؤساء والمصاحبة لعملية التقييم في: (1)

- **اخطاء الهالة:** هو خطأ ادراكي يميل فيه المدير الى تكوين انطباع ايجابي او سلبي عن مرؤوسيه على اساس احدى ملامح شخصيته او احدى مجالات ادائه فقط دون ادراك باقي عناصر الشخصية او مجالات الاداء، حيث يرى المدير بان الاداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني هذا الاداء الجيد الكلي والعكس.

ان خطأ الهالة يعني تأثر المقيم بصفة معينة في الفرد بحيث تغطي على تقديره للصفات الاخرى، وتكون نتيجة القياس النهائية للمرؤوس عبارة عن الانطباع العام عنه على ضوء الصفة الغالبة مثل تأثر الرئيس بمظهر المرؤوس او حديثه ولباقته في المعاملة، وهذا يؤدي الى اعطاء فكرة غير صحيحة عن كفاءة هذا العامل، لذا يجب توجيه انتباه الرؤساء على ان تقديرهم يجب ان يقوم على اداء الفرد وسلوكه الفعلي وليس على صفات الشخصية بصفة كاملة.

- **اخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:** تدل الخبرة العملية على قيام بعض الرؤساء بمنح تقديرات عالية لمن يشتغلون في مناصب اعلى مجرد وجودهم في مستويات مرتفعة للتنظيم.

- **التأثر باخر تقييم:** قد لا يهتم المشرفون بالأداء الحالي او المتوقع لمرؤوسيهم فيقيمونهم على اساس التقارير السابقة، بمعنى انه اذا كان تقدير المرؤوس في الفترة الاخيرة ممتازا فيعد في الفترة الموالية ايضا ممتازا حتى ولو كان مستوى ادائه قد انخفض، والعكس صحيح.

(1) John R. SCHER MERHOM, James G.HUNT , Richard N, « **Comportement humain et organisation** », Village mondial, Paris, France, 2édition, 2002.p174.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- **التحيز الشخصي للرئيس:** تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية التي تربط الرئيس بالمرؤوسين، فميل الرئيس الى مرؤوس معين لأسباب لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت اجتماعية او نفسية مثل: علاقات الصداقة، العلاقات العائلية، كل هذه المؤثرات قد تؤذي الى انحياز معد التقرير وبالتالي عدم الموضوعية.
- **اخطاء التوسط (النزعة المركزية):** قد يعطي بعض المشرفين جميع او معظم مرؤوسيههم تقديرات متوسطة وذلك اما لجهلهم الفروق الفردية بينهم او عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق او تقديرها، او لانهم لا يريدون ان يظلموا احدا او يقفوا في طريق ترقيته او زيادة اجره او لانهم يغفلون اهمية تشجيع المنافسة بين الافراد ولا يريدون ان يحدثوا انقساما في مجموعاتهم بتمييز المجدين من الضعفاء...
- **اخطاء التذكر:** ينبغي ان يعكس التقييم الجيد الاداء الفعلي خلال الفترة الاحتمالية للتقييم، فبعض العاملين لا تجدهم يعملون بهمة ونشاط ملحوظ الا في الفترة التي تسبق تاريخ قيام الرئيس باستيفاء نماذج واجراءات تقييم الاداء.
- **اخطاء التشدد واللين:** نجد بعض الرؤساء يعتمدون على اسلوب التساهل مع المرؤوسين في تقييمهم فيعطون تقديرات عالية تفوق مستوى ادائهم وهذا لتجنب المشاكل والخصومات معهم، كما هناك من يستعمل اسلوب التشدد بإعطاء تقديرات ضعيفة للعامل وذلك لأسباب قد يلجا اليها الرئيس قصد مضايقته او معاقبته لأمر لا تتعلق بالعمل الذي يؤديه.

اما فيما يخص عوامل التقييم فهناك حالتين:

- اما ان يكون هناك تقييم عوامل غير قابلة للقياس: حيث يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة اساسا للقياس والتقدير مثل: الاخلاص في العمل، الاهتمام بالعمل...، ولتجنب هذا الخطأ فعلى المشرف ان يلتزم بما يستطيع رؤيته او سماعه او لمسه ويتعد عن العوامل التي يتم استنتاجها ضمنا.
- او ان يقوم الرئيس بإهمال تقييم العوامل الاساسية في أداء العمل او عدم اعطائها المرتبة او الاولوية المناسبة مما يؤدي الى فشل عملية تقييم العامل.
- **اخطاء الانطباعات المسبقة:** يجب ان لا يتأثر تقييم الرئيس لأداء المرؤوس بالانطباع الاول الذي تركه العامل لديه، فالانطباع الاول عادة لا يمثل الاداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب ان يقتصر التقييم

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية، ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الاداء (سواء كانت جيدة ام سيئة) بالتأثير على التقييم الحالي.

- **عدم توفر المهارات المطلوبة في التقييم لدى المشرفين:** نظرا لنقص الخبرة والكفاءة، وكذا محاولتهم في بعض الاحيان مقارنة اداء مرؤوسيههم بأدائهم الشخصي وهذا ما يولد شعورا سلبيا بين الطرفين، اضافة الى محاولة مقارنة العمال بعضهم ببعض بدلا من مقارنتهم بالمعايير الموضوعية.

➤ **الاطفاء المتعلقة بنظام تقييم الاداء:** من هذه الاخطاء نذكر: (1).

- **عدم وضوح معدلات ومعايير للأداء:** ان احد اسباب عدم كفاءة نظام تقييم الاداء هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للأداء او سوء اختيارها، حيث انها ضرورية لتمكين معدي التقارير من مقارنة الاداء الفعلي بالأداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع معدلات ومعايير للأداء لجميع الوظائف، وخاصة الوظائف الاستشارية والإشرافية القيادية مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول الى معايير لجميع او تقريبا لكل الوظائف.

- **استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف:** غالبا ما تستخدم بعض المؤسسات او الدول طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الادارات والاجهزة بغض النظر على طبيعة و مستوى الوظائف، وهذا قد لا يحقق الكفاءة المطلوبة من العملية.

- **عدم ملائمة نماذج التقييم:** تلعب نماذج التقييم دورا فعالا في نجاح العملية، فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة تشجع الرئيس على تعيبتها في الوقت اللازم وبالإتقان المطلوب، وغالبا ما تكون عدم كفاءة النماذج ناتجة من احد الاسباب التالية:

- عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للمشرف على التقييم.

- استخدام نماذج موحدة لجميع الوظائف.

- استخدام عبارات والفاظ غامضة وغير محددة المعنى.

- عدم توزيع الاهمية النسبية لعناصر التقييم توزيعا سليما.

- **اتجاه بعض المؤسسات الى السرية في تقارير الاجراء:** رغم قلة المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير والتي تنص على عدم اخبار اي موظف بنتيجة تقويمه، الا ان هناك بعض المؤسسات

(1) Claude LEVY6LEBOYER, «Evaluation du personnel ; quelles méthodes choisir ?», édition d'organisation, Paris, 1990, p20-21.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تأخذ بنظام السرية النسبية المبني على اعلام النتائج لفئة من الموظفين عادة ما تكون لأصحاب الاداء غير المرضي بهدف تحسين ادائهم، حيث ان هذه السرية قد لا تحقق الهدف الاساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير اداء العامل.

- **عدم توفر اوصاف وظيفية:** ان عدم توفر اوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المؤسسة من شأنه ان يؤدي الى عدم كفاءة نظام تقييم الاداء، ومع ان اعداد اوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم الا ان الهم هو توفير هذه الاوصاف في جميع الادارات ولدى الرؤساء المباشرين لمعرفة اجزاء العمل والمسؤوليات والتصرفات التي تطلبها طبيعة وظائف مرؤوسهم، وهذا ما يدل على الاهمية الكبيرة للتحليل والتصميم (الوصف) الوظيفي.

يعتبر توصيف العمل/الوظيفة اول خطوة لتطوير الية التقييم، من خلاله يمكن الحصول على:

- تحديد منصب العمل/الوظيفة من حيث موقعها، عدد العمال بها... الخ.
- تحديد دور ومسؤوليات كل منصب في المؤسسة ككل.
- معرفة العلاقات الوظيفية بين العمال.
- تحديد الشروط اللازمة والوسائل المادية والمعنوية الضرورية للتقييم بالعمل.

➤ **الاطء المتعلقة بإدارة نظام تقييم الاداء:** تعتبر الجهة التي وضعت نظام التقييم مسؤولة عن متابعة النظام والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه، ومحاولة معالجة المشاكل في حالة وجودها، ومن الاخطاء التي تقع فيها الجهة المسؤولة عن ادارة النظام نجد: (1)

- **نقص المنشورات الدورية:** ان قلة اصدار وتوزيع المنشورات الدورية من تعليمات، توجيهات وارشادات متعلقة بتقييم الاداء وعدم وصولها الى جميع الرؤساء المباشرين من اسباب عدم معرفة المشرفين بالنظام واختلاف مفاهيمهم للمقصود ببعض التعبيرات والالفاظ، حيث ان عدم وجود مثل هذه المنشورات يرشدهم لطرق علاج اخطائهم.

- **عدم وضوح الاهداف من عملية التقييم:** او تضارب الاهداف بين المديرين والمؤسسة، حيث انه ما لم تكن الاهداف واضحة ومحددة نسبيا فسوف يكون من السهل ان تنطوي على اختلافات كثيرة، فالعامل يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد ان للمدير هدفا مختلفا تماما. تعد الاهداف بالغة الاهمية

(1) Laurent FALQUE, « **Juger la performance ou l'individu** », PERSONNEL, ANDCP, Paris, n°437 , Février, 2003, p8.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

بالنسبة للتحسين وانتظام العمل واستمراره، وهذا ما سيمكن العمال من تركيز طاقاتهم على تحقيق ما ينتظره المدير.

- **قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين:** اي المشرفين على التقييم، فهؤلاء في حاجة مستمرة الى التدريب والتذكير بالأساليب الحديثة للتقييم وكيفية تفادي الاخطاء الشائعة، حيث على الادارة المساهمة في تدريب المشرفين من خلال اعداد برامج التدريب وكذا عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم.
- **قلة المتابعة:** ان عدم متابعة نظام تقييم الاداء يؤدي الى تراكم المشاكل، فمثلا: عندما تعاني احدى الجهات من عدم انسجام النظام المطبق مع وظائفها لكونها ذات طبيعة خاصة مثل: التعليم، الصحة...، فانه يفترض على الادارة دراسة الوضع فورا والوصول الى حل يخدم تلك الجهة والا سيؤدي ذلك الى ضياع الوقت في مراقبة الاهداف، لان تحقيق النتائج مرتبط بمتغيرات كثيرة ينبغي معرفتها وتحليلها والتي من خلالها تتحقق الاهداف.

مهما كان النظام المطبق جيدا فانه ينبغي متابعته من قبل الجهة المسؤولة (الادارة) التي وضعت ذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه مختلف الجهات في عملية التقييم والمساهمة معها في الوصول الى حلول.

كما ان هناك بعض المشاكل ايضا تقع فيها الادارة يمكن اجمالها في:<sup>(1)</sup>

- عدم كفاية التغذية العكسية للعامل حيث يكون الاتصال بها في اتجاه واحد وهو جمع المعلومات حول ادائه وسوء استعمال نتائج التقييم بعد اعلانها (سريتها) او عدم توجيهه وارشاد العامل لتنمية قدراته، مما يدل على ضعف التزام الادارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
- المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من نمط القيادة، الهيكل التنظيمي، حالة مجموعات العمل، شبكة الاتصال... الخ.
- تحديد الوقت المستغرق في عملية التقييم، حيث ان تعارض الفترة الزمنية مع اوقات المشرفين على التقييم وادوارهم في المؤسسة قد يؤدي الى اللامبالاة من قبلهم وعدم الاهتمام، وهذا ما ينقص من فعالية التقييم.
- ان تقييم الاداء للأفراد في مؤسسة يعتبر من اهم المهام التي تقوم بها الادارة لما يحمل من اثار على الروح المعنوية للموظفين، ولكن التقييم انحصر بما يعرف التقييم السنوي التقليدي (التقييم السري) وهذا مؤسف ان تبقى الادارة ومصير الموظفين مرتبط بتقرير سري من مسؤول عنهم لا يعرف الحد الادنى من أهداف اي تقييم في معالجة الضعف والاختفاق ورفع الانتاجية وتحسين اداء الموظف وزيادة تكيفه مع الوظيفة.

<sup>(1)</sup> السيد عليوة، "تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين"، ط1، ايتراك للنشرة مصر، ص73.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- لا يجوز الانتظار حتى نهاية العام حتى يتم توجيه الموظف حول ادائه، او كتابة تقييم للموظف بعد سنوات عن ادائه باثر رجعي دون ان يمنح حتى حق الطعن فيه او ان يطلع عليه (ذو طابع شخصي تسلطي).
- كذلك عدم تقييم اداء افراد الادارة العليا، ان عدم خضوع الاطارات السامية (الادارة العليا) لتقييم الاداء قد اطلق يد الادارة العليا وجعلها تقترب من الحصانة، كل ذلك في ظل عدم وجود جهة فاعلة قادرة على معالجة مظالم الموظفين وعدم وجود نظام لتقييم اطارات الادارة العليا يراعي حساسية واهمية العملية لهم وللمؤسسة ككل، اضافة الى الحاجة لإعادة تقييم الوظائف وتفعيل المشاركة الديمقراطية للمرؤوسين بتقييم رؤسائهم بالعمل.

### ثانيا: ارشادات حول النجاح عملية تقييم الاداء

لا توجد حلول جذرية للمشاكل واسباب الفشل لعملية التقييم، ولكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول الى نظام سليم للتقييم وهي:<sup>(1)</sup>

- وجود اصناف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة وصحيحة عن واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيهم وتقييم ادائهم على ضوءها.
- وجود معايير اداء معرفة ومحددة واضحة ومنطقية لجميع الوظائف، كما انه يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم جميع المشرفين نفس المعايير في تقييم اداء موظفيهم، ويكون الموظفين على علم بهذه المعايير واهميتها واوزانها النسبية، تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم، وعلاجا لمشكلة الشدة واللين التي تلازم بعض المشرفين.
- تحديد اهداف واضحة ومحددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والاسلوب والنماذج المناسبة للعملية، وتوضيح هذه الاهداف لجميع الرؤساء والمرؤوسين، وليكونوا على بينة من الغرض من التقييم.
- كفاءة نماذج تقييم الاداء الوظيفي بحيث ينبغي ان تكون نماذج تقييم الاداء واضحة ودقيقة بحيث يتضمن النموذج ارشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم، بالإضافة الى اشتماله على جميع العناصر الضرورية للتقييم وصياغة عباراته والفاظه بلغة واضحة ومفهومة. كما ان حسن الطباعة في النماذج من الضروريات والاهم من ذلك كله استخدام نماذج متعددة وفقا لنوعية الوظائف.

(1) عبد الباقي صلاح، "ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2000، ص315.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- الاعتماد على مصادر موثقة للمعلومات كدفتر الدوام وسجل الانجاز اليومي او الاسبوعي او الشهري، وملف الموظف او اي سجلات منظمة، وذلك بتزويدهم بنماذج لتسجيل الاحداث الايجابية والسلبية لكل موظف، فوجود مصادر موثقة للمعلومات ما هي الا عملية تقييم مستمرة للموظف تؤدي غالبا الى توفير معلومات دقيقة وكاملة عن مستوى اداء المرؤوسين، وبالتالي اتخاذ قرارات مبنية على اسس سليمة.
- المتابعة المستمرة من قبل الجهة المسؤولة عن النظام للبحث عن المشاكل ومعالجتها، والتأكد من تحقيق نظام التقييم لأهدافه المحددة.
- تحفيز اصحاب الاداء المتميز ومعاقبة او محاسبة اصحاب الاداء الضعيف. ان ربط نتائج تقييم الاداء سواء الجيدة او السيئة بمبدأ الثواب والعقاب شيء ضروري لتحفيز ومثابرة اصحاب الاداء المتميز للاستمرار في ادائهم، واغراء الاخرين للعمل بجد للوصول الى هذه الحوافز، وفي المقابل فانه لا بد من محاسبة اصحاب النتائج السيئة ومعاقتهم لتحسين ادائهم ليكونوا عبرة لغيرهم.
- اقتناع المسؤولين في الادارة العليا بأهمية النظام وجدواه، ومحاولة اقناع الرؤساء المباشرين بانه يتم الاعتماد كثيرا على المعلومات والبيانات التي يضعونها في نماذج التقييم حتى لا يتسرب اليهم الشعور بعدم جدوى هذه البيانات والعملية ككل، وبالتالي قيامهم بتعبئتها بدون دقة او اهتمام.
- وجود رؤساء مباشرين قادرين على اداء العملية الإشرافية وتقييم الاداء بكفاءة يرتبط تقييم الاداء بالعملية الاستشرافية، فكلما كان الرئيس المباشر ملما جيدا، وتوضيح ما يجب على المرؤوسين اداؤه واشعارهم بنواحي القوة والضعف في ادائهم باستمرار خلال فترة التقييم كلما كان اعداده للتقرير مبنيا على اسس سليمة، اضافة الى ذلك فان الرئيس المباشر مطالب بالموضوعية والدقة وعدم ربط التقييم بالعلاقات الشخصية والعملية.
- التدريب المستمر للأشخاص القائمين بعملية التقييم، لضمان وجود اشخاص قادرين باستمرار على اداء العملية بموضوعية واتقان وبعيدا عن الاخطاء الدارجة، فانه لا بد من تدريبهم المستمر على جميع الامور المتعلقة بالتقييم.
- مناقشة المرؤوس بنتيجة تقييم ادائه، يرى كثير من الكتاب المتخصصين ضرورة وجود مقابلة للتقييم تلي اعلان النتيجة مباشرة بين الرئيس والمرؤوس، على شكل حوار صريح حول اداء المرؤوس لعمله ومناقشة نتيجة تقديره، وهذي المقابلة ليست عملية سهلة وانما تحتاج الى تدريب وخبرة ومهارات عالية من قبل الرؤساء، وفي الواقع العملي نجد ان كثيرا من الرؤساء يتهربون من اجراء مثل هذه المقابلات او يؤدونها

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

كيفما اتفق، وقد تكون المقابلة مجرد اخبار المرؤوس بنتائج التقييم او اخباره بالنتائج والاستماع اليه، ولكن الافضل ان تكون للتبليغ عن النتائج وحل المشاكل واشعار المرؤوس بان الهدف هو تطوير ادائه.

- التزام الرئيس المباشر بالمواعيد المحددة لتعبئة النماذج حتى لا تتراكم لديهم وتفقد اهميتها، حيث يلاحظ ان كثيرا من الرؤساء المباشرين ينتظرون حتى يطلب منهم اعداد تقرير عن احد الموظفين لغرض ما كترقية او نقل، وبالتالي يعد تقريرا عنه اخذا في اعتباره هذا الغرض، وفتاحا مجالا كبيرا لدخول المؤثرات والعواطف الشخصية في اعداد التقرير، فإعداد التقارير في مواعيدها المحددة يقلل كثيرا من الانحيازات.

وهناك من يجمل متطلبات نجاح عملية تقييم الاداء في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- ان يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون اي تداخل بينهم.
- وضوح وواقعية اهداف الخطة الانتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية او معنوية، لان غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الانتاجية والارتفاع بها الى المستوى المرسوم.
- ان يتوفر للوحدة الاقتصادية نظاما فعالا متكامل للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الاداء، بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الادارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب، لتصحيح الاخطاء وتفادي الخسائر في العملية الانتاجية.

وكل مؤسسة تسعى لإنجاح عملية تقييم الاداء لا بد لها من احترام مختلف النقاط التي تم ذكرها سابقا وذلك من اجل الوصول الى مستوى مقبول من الدقة في التقييم الذي يساعد على اتخاذ قرارات سليمة في تصحيح مختلف الانحرافات وتحديد المسؤوليات.

<sup>(1)</sup> مجيد الكرخي، "تقويم الاداء باستخدام النسب المالية"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص42.

### المبحث الثاني: اساليب قياس اداء المؤسسة الاقتصادية

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الاساسي الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقا من هذا قياس الاداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير ان المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الاداء، واتجهوا الى قياس الاداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية، وهذا ما سنحاول توضيحه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الاول: الاسلوب المالي لقياس الاداء

تعتبر المؤشرات المالية من اهم اساليب قياس الاداء وأكثرها شيوعا، و التي تسمح بترجمة اداء المؤسسة في صورة ارقام تعبر عن مدى بلوغها للأهداف المسطرة من خلال اجراء مقارنات لأداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة وكذا مقارنتها بالمؤسسات المنافسة، ومن أكثر هذه المؤشرات استخداما نجد ما يلي:

### اولا: مؤشرات الانتاج

تستهدف مؤشرات الانتاج كل ماله علاقة بالانتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الانتاجية ومستوى التطور الحاصل في الانتاج عبر السنوات المختلفة، الى جانب مستوى استغلال الطاقات الانتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية واهم هذه المؤشرات: (1)

$$\bullet \text{ نسبة تحقيق الخطة الانتاجية} = 100 \times \frac{\text{قيمة الانتاج المتحقق بالاسعار}}{\text{قيمة الانتاج المخطط}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الاهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الانتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

$$\bullet \text{ نسبة تطور الانتاج} = 100 \times \frac{\text{قيمة الانتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الانتاج المتحقق للسنة السابقة}}$$

يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الانتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الانتاج.

$$\bullet \text{ القيمة المضافة} = \text{الانتاج الوسيطى} - \text{الاستهلاكات الوسيطية}$$

وكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن اداء المؤسسة.

(1) مدحت القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص253.

### ثانيا: مؤشرات الانتاجية

ويعكس هذا المؤشر مدى كفاءة المؤسسة في استغلال الموارد الاقتصادية، لأنه تمثل العلاقة بين الانتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الانتاجية، وتتمثل مؤشرات الانتاجية في: (1)

الانتاجية الكلية: والتي يتم بموجبها قياس العلاقة بين كافة عناصر الانتاج ومستلزماته المستخدمة في العمليات الانتاجية، والانتاج المتحقق من العمليات الانتاجية التي يقوم بها مشروع الاعمال، وتقاس من خلال الصيغة التالية:

$$\bullet \text{ الانتاجية الكلية} = \frac{\text{قيمة الانتاج الكلي}}{\text{قيمة عوامل الانتاج ومستلزماته}}$$

الانتاجية الجزئية: وتعبر عن العلاقة بين الانتاج (المخرجات) و احد عناصر الانتاج وتعد مقياسا يعبر عن قدرة احد عناصر الانتاج على تكوين الانتاج النهائي او الوسيط

$$\bullet \text{ الانتاجية الجزئية} = \frac{\text{المخرجات (كمية او قيمة)}}{\text{احد مدخلات الانتاج (كمية او قيمة)}}$$

ومن مؤشرات الانتاجية الجزئية ما يلي:

$$- \text{ انتاجية العمل} = \frac{\text{المخرجات (كمية او قيمة)}}{\text{عدد العمال}}$$

حيث كلما ارتفع هذا المعدل دل ذلك على ارتفاع مستوى الانتاجية.

$$- \text{ انتاجية راس المال الثابت} = \frac{\text{المخرجات (قيمة الانتاج)}}{\text{قيمة المكنان و المعدات}}$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على قيمة الانتاج لكل وحدة نقدية مصروفة على المكنان والمعدات.

$$- \text{ انتاجية راس المال المستثمر} = \frac{\text{المخرجات (قيمة الانتاج)}}{\text{راس المال المستثمر}}$$

$$- \text{ انتاجية الاجر} = \frac{\text{المخرجات (الانتاج)}}{\text{اجمالي الاجور والرواتب}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع انتاجية الاجور، اي مساهمة الاجور في الانتاج.

(1) نبيل ابراهيم محمد الطائي، "تحليل المتغيرات الاقتصادية"، ط1، دار البداية، عمان، 2008، ص15.

### ثالثا: مؤشرات البيع

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها: (1)

$$\bullet \text{ نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالاسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الانتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

$$\bullet \text{ نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

### رابعا: المؤشرات المالية

ان الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الارباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، فاته المؤشرات متعددة وتصنف عموما الى اربع معايير، وهي: (2)

**• معيار الربحية:** يعتبر من ابرز مؤشرات الاداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح او فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق اقصى ربح ممكن.

والجدير بالذكر ان هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها: (3)

$$- \text{ نسبة تحقق اجمالي الارباح المحققة} = \frac{\text{اجمالي الربح المتحقق}}{\text{اجمالي الربح المخطط}} \times 100$$

$$- \text{ نسبة تطور اجمالي الارباح} = \frac{\text{اجمالي الارباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{اجمالي الارباح المحققة للسنة السابقة}} \times 100$$

(1) عمر تيمجغدين، "دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 69.

(2) مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 261.

(3) محمد تيمجغدين، مرجع سبق ذكره، ص 70.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الارباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

$$- \text{ معدل عائد راس المال} = \frac{\text{الارباح الاجمالية (او الصافية)}}{\text{راس المال المستثمر}} \times 100$$

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد او المردود الذي يحصل عليه المستثمر.

- **مقياس السيولة:** يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط الى نشاط وترجع كثيرا الى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات ان تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته.

وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين، وهما:

$$- \text{ النسبة الجارية} = \frac{\text{المتداولة الاصول}}{\text{الجارية الخصوم}}$$

حيث كلما ارتفعت النسبة اعلاه كلما كان ذلك افضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الادارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع اصول سائلة اكثر من الحاجة.

$$- \text{ نسبة الاصول السريعة} = \frac{\text{الاصول المتداولة-المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

فهذا المقياس يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي انه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ماهي الامكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من اموال تحت اليد، وذلك لان التصرف في المخزونات وتحويله الى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

- **مقياس راس المال:** يهتم هذا المقياس بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصول على اموال اضافية سواء من مصادر الاقتراض او من مصادر الملكية، كما انها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب ما يلي:

$$- \text{ نسبة الديون الى الاصول} = \frac{\text{اجمالي القروض (طويلة وقصيرة الاجل)}}{\text{راس المال المستثمر}}$$

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ويتكون راس المال المستثمر من إجمالي القروض زائدا الاحتياطات زائدا راس المال المدفوع، وتجدد الإشارة الى ان ارتفاع نسبة الديون الى الاصول يعني ان المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الامان للمقترضين.

$$\text{نسبة الدين الى حقوق الملكية} = \frac{\text{اجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (اي راس المال المدفوع زائدا الاحتياطات)}}$$

- **معيير التشغيل:** يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هاته النسب:

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الادارية، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك الى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات باقل قدر ممكن من التكاليف الادارية.

$$\text{معدل تكلفة البيع والتوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات والتوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات باقل تكلفة ممكنة.

وتجدد الإشارة الى ان هناك العديد من مسيري المؤسسات لم يقتنعوا بهذه المؤشرات وذلك لوجود بعض المؤسسات التي تحقق نتائج محاسبية عالية بالرجوع الى اسفل الميزانية، لكنها في الواقع كانت على حساب استثمار رؤوس اوال جد معتبرة، وهذا ما سمح بظهور مؤشرات اخرى يمكن القول عنها انها كانت اكثر استراتيجية من الاولى، حيث اصبحت النتائج المحاسبية تنسب الى راس المال المستثمر لإعطائها افضل دلالة عن أداء المؤسسة، وفي هذا السياق نجد: (1)

- **العائد على الاستثمار (ROI):** Return On Investment (ROI): كان بمثابة بداية التوجه الى قياس الاداء بصفة أكثر جدية، ويعرف بالعلاقة التالية:

$$\text{ROI} = \frac{\text{الارباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف مالية}}{\text{الاموال الدائمة}}$$

(1) Parrat Frédéric & Pastré Olivier, « **Du bon usage des indicateurs EVA et MVA** », L'expansion Management Review, N°105, juin, 2002 ; p52.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

وقد شهدت السنوات الاخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الاخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بما القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، واهمها:

● **القيمة المضافة الاقتصادية (EVA) Economic Value Added**: يعتبر مصطلح القيمة المضافة الاقتصادية الموضوع من طرف المستشارين Stern & Stewart ذو انتشار واسع في الولايات المتحدة الأمريكية، هدفه اظهار الفرق بين مردودية الاموال المستثمرة وتكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة، ويستخدم مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية كمرجع اساسي للمؤسسات الاوربية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما انه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المديرين.

ويعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

$$EVA = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة راس المال} \times \text{راس المال})$$

فاذا كان هذا الفرق موجبا فهذا يدل على ان المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية، واذا كان الفرق سالبا فهو يدل على ان المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية.

وللمؤسسة ثلاثة طرق يمكن من خلالها تحسين القيمة المضافة الاقتصادية اما تخفيض تكلفة رؤوس الاموال المستخدمة، او رفع انتاجية الاستغلال، او بتدنية الاموال المستثمرة بالتنازل عن النشاطات المكتملة والاقتصار فقط على النشاطات الاساسية.

● **القيمة المضافة السوقية (MVA) Market Value Added**: يقيس هذا المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الاموال المستثمرة وقيمتها المحاسبية، فاذا كانت EVA تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية ما، فان MVA تأخذ في الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية.

غير ان المحيط الحالي الذي تتواجد به المؤسسة قد تغير كثيرا، وتطبيق التسيير لم يتوقف عن التطور كما ان التغير التكنولوجي لا يتوقف عن خلق الجديد واعتمدوا مفاهيم جديدة كالتحسين المستمر، اعادة الهندسة، الجودة الشاملة... الخ،

كل هذه العوامل جعلت المقاييس المالية لا تجدي نفعاً كأدوات لقياس الاداء، لان نظام القياس الحقيقي هو ذلك الذي يقيس ويضع العمليات التي تلعب دوراً محددًا للوصول الى اداء متميز من وجهة نظر اهم الاطراف الاخذة في المؤسسة بما فيهم الزبائن، الاجراء، والموردون.

### المطلب الثاني: اسلوب اصحاب المصالح

ويطلق على هذا الاسلوب ايضا بأسلوب الجمهور او نظام المنتفعين، وهو يعد من او الانظمة الحديثة في تقييم الاداء التي ظهرت كرد فعل عن القصور الذي ورد في الانظمة التقليدية (الأساليب المالية).

ويعرف اصحاب المصالح على انهم مجموعة من الافراد والجماعات الذين تربطهم مصلحة مشتركة مع المؤسسة ويؤثرون ويتأثرون بأدائها.<sup>(1)</sup>

و تتعامل منظمات الاعمال مع اصحاب المصالح والذين يؤثرون في قراراتها واهدافها ، ولكل مجموعة من هؤلاء مقاييسها الخاصة لتحديد كفاءة اداء المنظمة واهدافها، لذا يفترض ان تضع الادارة العليا واحدا او اكثر من المقاييس للتعرف على مستوى تقييم اي من اصحاب المصالح، وبالتالي الطريقة التي يتم التعامل معهم على وفقها، و تتمثل الفئات او المجامع المختلفة لأصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة بالمؤسسة في:<sup>(2)</sup>

- **حملة الاسهم:** وهم اصحاب المصالح التقليديون في المؤسسة، حيث يبحثون باستمرار عن تعظيم القيمة السوقية لأسهمهم، كما انهم يسعون دوماً للحصول على ارباح متزايدة، لذلك فهم يأملون ان يرتفع اداء المؤسسة، وان تحقق مركزاً مالياً جيداً.
- **العملاء:** وتعتبر فئة اصحاب المصالح الأكثر اهمية بالنسبة لكل المؤسسات دون استثناء، فوجود المؤسسة واستمرارها مرتبط بالاستجابة لرغبات اصحاب هذه الفئة واشباع حاجياتهم. ويعد العميل مادة الاهتمام الرئيسة والميدان الذي يجب ان تركز عليه جميع منظمات الاعمال، فقراراته بالشراء او عدم الشراء هي التي تؤثر في نهاية المطاف على ربحية المؤسسة وبالتالي على مستوى ادائها.

(1) سعد العنزي، "محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 48، جامعة بغداد، 2007، ص2.

(2) علاء احمد حسن الجبوري، "قياس رضا بعض اصحاب المصالح"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109، جامعة الموصل، 2012، ص242.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- **العاملون:** تشمل هذه الفئة كافة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ولقد أصبحت الإدارة على وفق اتجاهاتها المعاصرة مؤمنة بأنه اذا كان نجاح المؤسسة مرهونا بتحقيق اهدافها فان افراد القوى العاملة هم الوسيلة لتحقيق هذه الاهداف، لذلك نجد ان منظمات الاعمال الرائدة تكون على تواصل دائم ومنتظم مع اراء وتطلعات مواردها البشرية من خلال مجموعة متنوعة من القنوات والاساليب ووسائل الاتصالات لكي تفهم حقيقة احتياجات اعضاء فرقها والموظفين والعاملين مما يسمح لها بتحسين وتطوير ادائها.
  - **الموردون:** وتضم هذه الفئة جميع من يوفر للمؤسسة المواد الاولية والمعدات والخدمات التي تحتاجها في ممارسة نشاطاتها، وبذلك فان مستوى اداء المؤسسة يرتبط بعلاقتها مع مورديها واستعدادهم للتعامل معها.
  - **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي فئة مهمة من فئات اصحاب المصلحة، وتطمح المؤسسات الى بناء علاقة جيدة مع المجتمع المحلي بوصفها تدعم النظرة الايجابية للمؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع وتوجه اساليب وطرائق كثيرة عبر المجتمع المحلي عن متطلباته من المؤسسات العاملة في هذا المجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية، المحافظة على البيئة والالتزام بقيم المجتمع وثقافته، واحد الاساليب للمؤسسة ان لديها مسؤولية اجتماعية تجاه مجتمعها المحلي يعبر عنها بإنتاج سلع نظيفة لا تسبب اي اضرار للمستهلك.
  - **البيئة الطبيعية:** تشمل هذه البيئة التربة، الماء والهواء، وقد اصبح المجتمع معنيا بكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها عمليات المؤسسات المختلفة على صحة الانسان وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء، ولقد اصبح من الواجب على المؤسسات ان تحترم البيئة التي تعمل فيها لذلك نجد انه قد تم دمج البعد البيئي ضمن الابعاد الاساسية للأداء في المؤسسة.
- بناء على ما سبق يتضح ان كل مجموعة من اصحاب المصالح لها اهتماماتها الخاصة وتؤثر بشكل مختلف على اداء المؤسسة، لذلك فان اسلوب اصحاب المصالح يتطلب توفر مجموعة مختلفة من المؤشرات لتقييم الاداء في المؤسسة، ويوضح الجدول التالي عددا من المؤشرات التي يمكن استخدامها ضمن هذا النموذج والتي تختلف باختلاف مجاميع اصحاب المصالح.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

### الجدول رقم(04): مؤشرات قياس الاداء وفق اسلوب اصحاب المصالح

جماعة المصالح	قياسات ممكنة على المدى القصير	قياسات ممكنة على المدى البعيد
الزبائن	-المبيعات (القيمة والكمية) -الزبائن الجدد -عدد الاحتياجات الجديدة التي تم توفيرها او محاولة توفيرها للزبائن.	-نمو المبيعات -معدل دوران الزبائن -المقدرة في السيطرة على الاسعار.
المجهزون	-تكلفة المواد الاولية -زمن التسليم -المخزون -توفير المواد الاولية.	-معدل النمو في تكاليف المواد الاولية -معدل النمو في زمن التسليم -معدل النمو في المخزون.
الممولون	-ربحية السهم -سعر السهم في السوق -العائد على الملكية.	-المقدرة على الاقناع في السوق المالية عن طريق استراتيجية النمو والعائد على حق الملكية.
الافراد والعاملون	-عدد الاقتراحات -عدد الشكاوي والتظلمات.	عدد الترقيات من الداخل -معدل دوران قوى العمل.
هيئات حماية المستهلك	--عدد الاجتماعات -عدد مرات تكوين الاحلاف -عدد المجاهات غير الودية -عدد القضايا المرفوعة.	-عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط هذه الهيئات -عدد مرات المطالبة بالاعون والصادرة من هذه الهيئات.
المدافعون عن البيئة	-عدد الاجتماعات -عدد الشكاوي المتعلقة بهيئة حماية البيئة -عدد المجاهات غير الودية -عدد مرات تكوين الائتلافات -عدد القضايا المرفوعة.	-عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط المدافعين عن البيئة -عدد مرات المطالبة بالاعون والصادرة عن المدافعين عن البيئة.

المصدر: علاء احمد حسن الجبوري، "تقييم فعالية القيادة الادارية في تحقيق اهداف بعض اصحاب المصالح-دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوي-"، رسالة دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة الموصل، 2011، ص243.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ومما سبق يمكن القول ان اسلوب اصحاب المصالح يأخذ مفهوم تقييم الاداء بنظرة اوسع، حيث يقوم بفحص كل من العوامل الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة، ويدمج كذلك المسؤولية الاجتماعية التي لطالما همشت من طرف الاساليب التقليدية، وبذلك تبرز اهمية هذا النظام في فكرة ان الاداء يعتبر مفهوما واسعا ومتعدد الابعاد.

### المطلب الثالث: اسلوب بطاقة الاداء المتوازن

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن من احدث اساليب تقييم الاداء، والتي جاءت فكرتها انطلاقا من مبدأ "ما يمكن قياسه يمكن ادارته"، بحيث تركز بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من اجل اظهار مستوى الاداء الفعلي للمؤسسة.

### اولا: مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

عرف Kaplan & Norton بطاقة الاداء المتوازن على انها نظام شامل لقياس الاداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية تنظيم الاعمال الى اهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات اجرائية تمهيدية واضحة.<sup>(1)</sup>

كما تعرف ايضا بانها اطار متكامل لقياس الاداء الاستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلاءم مع اهداف واستراتيجية المنظمة وكذلك مع اهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة (الاقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة، وهذه العلاقة هي التي تعمل على تحسين النتائج المالية في الاجل الطويل، بدلا من الارتكاز على المقاييس المالية فقط والتي تعمل على تحسين النتائج المالية في الاجل القصير.<sup>(2)</sup>

وقد سميت بطاقة الاداء بالمتوازنة لأنها:<sup>(3)</sup>

- توازن بين الاهداف قصيرة وطويلة الاجل.
- تراعي المؤشرات المالية وغير المالية.
- تقيس الاداء الحالي والمستقبلي والماضي.

<sup>(1)</sup> Kaplan. S Robertand Norton, David P, « **The balanced scorecard measures the drive performance** », Harvard business review, january-february, 1992, p7.

<sup>(2)</sup> عبد المليك، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الاداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 81-147، 2006، ص95.

<sup>(3)</sup> Hélène Loning & al, « **Le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre** », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2003, p159.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- تقيس الاداء الداخلي والخارجي، من خلال المعلومات التي يتم تبادلها بين المحاور الاربعة.

وتكمن اهمية بطاقة الاداء المتوازن من خلال النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة الى اهداف ويتم تحديد

السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الاهداف، كما تحدد

المنظمة اهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد

في كل جانب ما المطلوب عمله وجه التحديد.

- توصيل وربط الاهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب اعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية

التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته الى

اهداف خفض وقت الاعداد او سرعة تسليم الطلبات، مما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور

المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق اهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي.

- التخطيط ووضع الاهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر افضل تأثير لقياس الاداء المتوازن

عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب ان يضع المدراء التنفيذيون الاهداف في الجوانب

الاربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الامكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة الى اداء

مالي.

- تقييم الاستراتيجية: تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية، ووضع الحلول

المساعدة على تحقيق الاهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف

الحاصل.

ومما سبق يمكن القول ان بطاقة الاداء المتوازن تمثل نظاما شاملا يربط الرؤية الاستراتيجية بالأهداف المحددة،

ويترجم الاهداف الى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية لتمثل بذلك

نظاما اداريا متكاملًا.

<sup>(1)</sup> حطي مجّد شاكر السراح، "استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الاداء وفعالية المنظمة

في ظل التنمية المستدامة، جامعة مجّد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص04.

تهتم بطاقة قياس الاداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الاطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهم المساهمون والعملاء والعاملين والمجتمع، ويجب ان تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع استراتيجية المنظمة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الاهداف في الاجل القصير والاجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الاداء لهذه المخرجات من خلال الابعاد الاربعة للبطاقة. وتمثل الابعاد الاربعة لبطاقة الاداء المتوازن في: (1)

#### • البعد المالي Financial Perspective (كيف سنحقق النجاح المالي وفقا لما يرغبه المساهمون؟)

ان الاداء المالي يعد حجر الزاوية للمقاييس الاقتصادية والاساس في تنفيذ خطط التحسين، فبالرغم من اهمية الاهداف غير الملموسة وتأثيرها في الاهداف طويلة الامد الى ان الهدف النهائي لأي منظمة هو تحقيق الاهداف المالية.

وتحدد هذه الاهداف بانها مجموعة الاهداف والمقاييس التي تركز على ارضاء المساهمين وهي (الربحية، العائد على راس المال، صافي الدخل، نمو المبيعات، نمو التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل).

#### • بعد العملاء Customer Perspective (عند تحقيق رؤيتنا، كيف سنبدو في نظر عملائنا)

ان منظور الزبون هو ناتج القيمة المضافة الى الزبون من خلال عرض المنتجات المبتكرة ذات الجودة العالية والاسعار المنخفضة وتهدف هذه المقاييس في بطاقة الاداء المتوازن الى معرفة مدى رضا الزبون وحجم الحصة السوقية.

وقد حددت مجموعة مقاييس جوهرية لمنظور الزبون وهي: (2)

- حصة السوق: توضيح الاعمال في سوق معين والذي يتبع فيه وحدة الاعمال.
- اكتساب الزبون: وتقاس بالقدرة على جذب والاتصال بزبائن جدد.
- الاحتفاظ بالزبون: وتقاس بمستويات احتفاظ المنظمة بزبونها الحالي.

(1) اصفاذ مرتضى سعيد، "تقييم واقع اداء المنظمات قبل وبعد تطبيق نظم ادارة الجودة الايزو 9001 باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، مجلة كلية المامون الجامعة، العدد 29، الكلية التقنية الادارية، بغداد، 2017، ص52.

(2) Kaplan & Noarton, op cite, p 67.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- رضا الزبون: يقارن رضا الزبون مع معايير الجودة، الخدمة، وقت التسلم.
- ربحية الزبون: وهي تقيس صافي الربح المستخلص من الزبون بعد طرح المصاريف المطلوبة لدعم هذا الزبون او السوق المستهدف.
- بعد العمليات الداخلية **Internal Business Processes Perspective** (لإرضاء المساهمين والعملاء، ما هي العمليات التشغيلية التي يجب ان نتفوق فيها؟)  
يقصد بالعمليات الداخلية جميع الانشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة لتحقيق رضا الزبون واهدافها الاستراتيجية، والمتمثلة في:
  - الابتكار والتجديد: وهي العملية التي تتم بعد دراسة الزبائن وحاجاتهم (حاليين او جدد) ويتم في ضوء ذلك تطوير المنتج او ادخال منتج جديد.
  - الدورة التشغيلية: وتبدأ من استلام الطلبية من الزبون وتنتهي بتسليم المنتج النهائي الى الزبون، وتبين هذه العملية كفاءة وفاعلية وحدة الاعمال.
  - خدمات ما بعد البيع: وتتمثل بالعمليات الاخيرة منها الضمان، الصيانة، ومعالجة العيوب بعد تسليم المنتج الى الزبون.وقد قدمت مجموعة من المقاييس الخاصة بمنظور العمليات الداخلية وهي:
  - كفاءة دورة الانتاج: حيث كلما ارتفعت كفاءة دورة الانتاج كلما انخفضت مدة الاستجابة للزبون وكذلك الانشطة التي لا تضيف قيمة.
  - الجودة: كلما ارتفع مستوى جودة العملية كلما ازدادت انتاجية العمليات الداخلية.
  - الانتاجية: كلما ارتفعت القدرة على خفض الانشطة التي لا تضيف قيمة، كلفة الانتاج، مستويات التخزين.

- بعد التعلم والنمو **learning and growth perspective** (لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحتفظ بقدرتنا على التغيير والتحسين؟)

ويتضمن هذا المنظور قدرة المنظمة على التجديد والتطوير بعيد الامد من خلال توجيه العاملين فيها نحو التطوير والتحسين الضروريين لبقاء المنظمة، وقد حددت ثلاثة مبادئ للتعلم والنمو وهي: قدرات العاملين، قابليات انظمة

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المعلومات، العملية التنظيمية، بحيث يسهم التعلم في تطوير المهارات وتعزيز النظم وتغيير الاجراءات الروتينية لتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحالية مما يسهم في تحقيق المبادئ الثلاثة، وحددت ايضا مقاييس التعلم والنمو في : ارضاء العاملين، المحافظة على العاملين، انتاجية العاملين، كما ان هناك من يحدد مقاييس التعلم والنمو في مستوى تدريب العاملين، مؤشر رضا العاملين، الترقية، المقابلة الشخصية.

### ثالثا: علاقة بطاقة قياس الاداء المتوازن بالأداء

تتجسد علاقة بطاقة الاداء المتوازن بأداء المؤسسة في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- ان بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة في تقييم الاداء، باعتباره نظام لترجمة استراتيجيات المؤسسة على المدى البعيد.
- بطاقة الاداء المتوازن تمكن المنظمة من تقييم الاداء على نحو متكامل عن طريق ربط الاهداف المتعددة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم موقفها التنافسي.
- تحتوي بطاقة الاداء المتوازن على اربعة محاور تعمل على ادارة العمليات اليومية في المؤسسة، ومراقبتها باستمرار.
- بطاقة الاداء المتوازن تقوم بجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (مثلا: الجانب المالي وجانب العملاء).
- تساعد المدراء والمسؤولين على اتخاذ القرارات.
- ايجاد التوازن بين اهداف المؤسسة واهداف الافراد.
- خلق اتفاق بين الرؤية والاستراتيجية لدى المؤسسة.

### المبحث الثالث: مساهمة تطبيق ادارة المعرفة في تحسين الاداء

تؤثر ادارة المعرفة وبشكل كبير على اداء المنظمات في مختلف الابعاد (افراد، عمليات، منتجات،...) سواء بشكل مباشرة من خلال تطوير وابتكار منتجات جديدة التي تؤدي الى زيادة العوائد والارباح، او بشكل غير مباشر من خلال مختلف الفعاليات المرتبطة برؤية المنظمة ومختلف استراتيجياتها.

### المطلب الاول: ادارة المعرفة وتحسين اداء المورد البشري

يعتبر المورد البشري اكثر موارد المعرفة قيمة بالنظر الى اسناد المعرفة عليه في المنظمات، وهناك ترابط وثيق بين المورد البشري وادارة المعرفة، وذلك من خلال مساهمتها في بناء قدرات العاملين وتحسين كفاءاتهم وجعلهم اكثر مرونة، ويمكن توضيح ذلك اكثر من خلال ما يلي:

<sup>(1)</sup> عبد الرؤوف حجاج، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نفطال مقاطعة

الوقود حاسي مسعود (2011-2014)", المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03/ديسمبر 2015، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

### اولا: ادارة المعرفة وتحسين تعلم العاملين (Employed Learning)

ان التحول الى الاقتصاد القائم على المعرفة يعرف تحديات جديدة للنظم التعليمية، كما تعتمد المنظمات القائمة على المعرفة في قدرتها على معالجة المعارف والاهم من ذلك هو خلق المعرفة، يحدث التعلم التنظيمي في المنظمات عند الفرد الذي يعرف انه عضوا في المنظمات ويعترف ويفهم ويتبع الاهداف التنظيمية<sup>(1)</sup>، ان للتعلم دور هام في بقاء المنظمة ونجاحها في المنافسة مع المنظمات الاخرى، كما يمكن للتعلم تحقيق الميزة التنافسية، يرى العلماء في هذا الميدان ان التعلم التنظيمي عملية معقدة، ومفهوم متعدد الابعاد، في هذا المجال صعب جدا ايجاد تعريف فريد الى حد كبير يقبله الجميع<sup>(2)</sup>، ويعرف التعلم التنظيمي على انه الطريقة التي يتعلم من خلالها الافراد في المنظمة، باستخدام مقاربات مختلفة لمواجهة التحديات، وفهم كيفية التعلم وكيف يمكن دمج التعلم التنظيمي في اطار الثقافة التنظيمية، وايضا تشجيع التعلم على المستوى الفردي، والفرق والمنظمات وكيف يتم الانتقال بين هذه المستويات<sup>(3)</sup>، وهناك من ينظر للتعلم كعملية يمكن من خلالها للمنظمات تطوير القواعد والاجراءات الروتينية لحل المشاكل المتكررة، وتوسيع نطاق التفاهم التنظيمي من اجل تحقيق اهداف المنظمة، وهذا التعريف الاكثر قبولا مؤكدا على دور التعلم التنظيمي فيصنع القرار في بيئات الاعمال المعقدة والمتغيرة<sup>(4)</sup>.

اما فيما يخص العلاقة بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي فيرى المفكرين التعلم التنظيمي ونقل المعرفة هي اثنان اصول المنظمات اليوم، فالتعلم التنظيمي هو عملية التفاعل والتناوب بين المعرفة الضمنية والصريحة<sup>(5)</sup>، كما تهدف ادارة المعرفة الى خلق منظمة للتعلم من خلال تقاسم تدفق المعلومات بين الخزانات التي تم انشاؤها بواسطة مختلف الافراد وربطها ببعضها البعض، وفي نفس السياق اشاروا ام مفهومي ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي ترتبطان ارتباطا وثيقا ببعضها البعض، وان كل واحدة منهما تدعم الاخرى على اساس ثنائي، كما ان التعلم التنظيمي مكمل لعمليات ادارة المعرفة<sup>(6)</sup>، اضافة الى ان التعلم التنظيمي له علاقة بتسيخ ما تم تعلمه في داخل المنظمة، ولاحظوا

(1) Palmira Jucevičienė and Robert Leščinskij, (2017), "**Possibilities for Student Organizational Learning in University's Curriculum**", Conference: Contemporary Issues in Business, Management and Education'2017, Vilnius, Lithuania, p01

(2) Mohsen Shafiei Nikabadi et al, (2016), "**Effects of knowledge management strategy and organizational learning capability on innovation-driven performance in an oil company**", knowledge Management & ELearning, Vol.8, No.2. Jun, P 337

(3) Peter Busch (2008), "**Tacit knowlegde in organizational learning**", IGI publishing, New York, P 23

(4) Palmira Jucevičienė and Gintarė Valinevičienė, (2014), « **A Conceptual Model of Organizational Learning Educational Environment Empowering Student Individual and Collective Learning** », Conference Paper · February 2014, International Conference on Education and Social Sciences, 3-5/02/2014, Istanbul, p280

(5) Arwa Yousuf Al-Aama (2014), « **Technology knowledge management (TKM) taxonomy Using technology to manage knowledge in a Saudi municipality** », The journal of information and knowledge management systems, Vol. 44, No. 1, P 04

(6) William R. King, (2009), « **Knowledge Management and Organizational Learning** », Springer Science+Business Media, LLC 2009, P 03

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ايضا ان المعرفة والتعلم يرتبطان ارتباطا شديدا وكل واحد منهما يتأثر بالآخر، ويرون ايضا ان التعلم التنظيمي الفعال يتوقف على الخلق الناجح للمعرفة، وتخزينها واسترجاعها ونقل المعارف للتطبيق المناسب، فالتعلم وخلق وتقاسم المعرفة تأخذ مكان الفرد والفريق والمستويات التنظيمية، وهذه العمليات الحيوية للتعلم التنظيمي كما ان المحور الرئيسي لإدارة المعرفة ينصب على تشجيع وتبسيط عملية التعلم<sup>(1)</sup>.

واشير في نفس السياق انه اذا ما ارادت المنظمة تطوير قدرات التعلم وجب عليها اكمال وتنفيذ عمليات ادارة المعرفة جيدا، حيث بدون ادارة المعرفة المنظمة وحدها لا يمكن التطوير الشخصي او مجموعة قدرات التعلم<sup>(2)</sup>، ونوه بان المعرفة وبشكل اكثر تحديدا اكتساب او خلق مع نشر المعرفة والتكامل داخل المنظمات تصبح موردا استراتيجيا رئيسيا للتعلم التنظيمي. ويعتبر التعلم عملية ديناميكية تقوم على المعرفة التي تعني الانتقال بين المستويات المختلفة للعمل، الانتقال من الفرد الى مستوى المجموعة، ومن ثم الى المستوى التنظيمي والعودة مرة اخرى، وان التعلم الفعال يتطلب تطوير القدرة على تعلم الاستراتيجي وهذا بالربط بين التعلم التنظيمي وادارة المعرفة في المنظمات<sup>(3)</sup>.

### ثانيا: ادارة المعرفة وتحسين تدريب وتأقلم الافراد

يتجه التدريب الى مساعدة الافراد على الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة للقيام بعمل جيد، كذلك لتهيل الموظفين لترقى الى وظائف اخرى، وايضا من اجل تعزيز ومساعدة الموظفين للاندماج في الفريق العامل، ويشير الباحثون الى ان التدريب يسمح للموظفين باستخدام المهارات الجديدة، كما انه يمكن النهوض بقدرات الموظفين لاكتساب مهارات جديدة، واستخدام المعرفة الجديدة لتحسين كفاءة العاملين في مجال الابتكار، وهذا الاخير ينطوي على انتاج افكار جديدة او الافكار التي يمكن تنفيذها لحل بعض المشاكل<sup>(4)</sup>، ويرى المفكرين ان تكوين الموارد البشرية القائمة على المعرفة يهدف الى تعزيز راس المال الفكري مباشرة وذلك لدفع الاداء التنظيمي، لان راس المال الفكري مصدر رئيسي للميزة التنافسية في الاقتصاد القائم على المعرفة<sup>(5)</sup>.

(1) Ibid, p09.

(2) Shu-Hsien Liao and Chi-chuan Wu, (2010), « System perspective of knowledge management », organizational learning, and organizational innovation, Expert Systems with Applications, 37, P 1097

(3) Luxmi (2014), « Organizational Learning Act as a Mediator between the Relationship of Knowledge Management and Organizational Performance », Management and Labour Studies, 39, 1, P P 32-33

(4) Yuan Li et al..., (2006), « The relationship between HRM, technology innovation and performance in China », International Journal of Manpower, Vol 27, No 7, P 682

(5) Xiaowan Lin and Heng Tang (2016), « A Framework for Human Resource Configurations in Knowledgeintensive Organizations », International Journal of Business Administration, Vol. 7, No. 1, P 03

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

وفيما يخص العلاقة بين إدارة المعرفة وتدريب الأفراد فإن هذا الأخير يوفر المعرفة والمهارة بينما توفر إدارة المعرفة فقط، كما يمكن أن يساهم التدريب في تبادل المعرفة، أيضا عند تطبيق المعارف فإنها تتفاعل مع التدريب مما ينجم عنه تحسين فعالية المهارات المكتسبة من خلال برامج التدريب ويمكن في الوقت نفسه تعزيز المعارف لأعضاء المنظمة التي تعمل على تحسين ثقافة المشاركة وتؤدي في نهاية المطاف الزيادة في نقل المعرفة، وكذلك وجب على مديري المؤسسة ومسيرتها توفير احتياجات الموظفين وأيضا توفير بيئة مناسبة تمكنهم من تطبيق المعرفة، كما أن عملية تقاسم الأفكار أثناء مرحلة التدريب تنتج عنها أفكار جديدة، وفي هذا السياق يشير الباحثين أن عملية تقاسم المعرفة دائما هي جزء لا يتجزأ من إدارة المعرفة وفي الواقع أنها واحدة من عمليات إدارة المعرفة، أيضا أن تقاسم المعرفة تعزز السمعة المهنية للموظفين<sup>(1)</sup>، كما أن التعاون المشترك بين الموظفين يقود إلى تحسين تقاسم المعارف وتراكمها، إذ يعتبر التعاون ذو أهمية خاصة بالنسبة لتكامل الخدمة ومن هنا وجب اقتراح خلق العلاقات المهنية والصدقة بين الأفراد الموهوبين، أيضا هذه الأنشطة تتيح الجمع بين المعرفة الضمنية والصريحة التي تعمل على تحسين التفاهم بين مختلف الإدارات وهذا يؤدي إلى زيادة الكفاءة في العمل<sup>(2)</sup>.

### ثالثا: إدارة المعرفة وتحسين رضا الأفراد

أن عمليات المعرفة تتطلب جهدا من الموظفين كما يجب أن يقابل لبذل مثل هذا الجهد تحفيزا من طرف الإدارة تقدمه للموظفين، وتعزيز سياسات التعويض المبنية على المعرفة داخل المنظمات يكون باعتماد المديرين على استخدام الحوافز المادية مثل العلاوات والمكافآت، والحوافز غير المادية (مثل المنصب والاعتراف)، وذلك لتحفيز الموظفين للمشاركة وخلق وتطبيق المعارف، أيضا تعتبر عملية اتخاذ القرار من الحوافز المعنوية وفي هذا السياق يرى الباحثين أن عملية تمحيص الخيارات المتاحة ذات الصلة، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الرشيدة الحالية إلى حد كبير من التفاهات والميولات، ويحدد الأداء بناء على الأفعال أو التصرفات التي تتصل بأهداف المنظمة<sup>(3)</sup>، وفي نفس السياق يمكن لنظام إدارة المعرفة تحسين العمليات التشغيلية في المنظمة، والحد من التوتر لحل العقبات التشغيلية، ونتيجة لذلك يوفر نظام إدارة المعرفة حلول أفضل من حيث نظام دعم اتخاذ القرارات والتي

<sup>(1)</sup> Babalhavaeji, F. & Jafarzadeh Kermani, Z, (2011), « **Knowledge sharing behaviour influences: a case of Library and Information Science faculties in Iran** », Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol.

16, no. 1, April, p 03.

<sup>(2)</sup> Korhan Arun, 2017, « **Knowledge Sharing in Business Organizations: Leadership Role in Knowledge Sharing at Turkish Enterprises** », Published in the United States of America by IGI Global, P 44

<sup>(3)</sup> GHEDJGHOUDJ EL Hadi (2012), « **Le management théorie et pratique** », L'office des publications universitaires, place centrale, Ben Aknoun, ALGER, P 189

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية

تعزز قرارات افضل، وهكذا يمكن اعتبار نظام ادارة المعرفة مؤشرا من مؤشرات تحسين الاداء في المنظمات، وباختصار التعويضات القائمة على المعرفة تعني مكافاة الموظفين وفقا لمساهماتهم في عمليات المعرفة الاساسية ونقصد تقاسم وخلق وتطبيق المعرفة<sup>(1)</sup>.

اضافة الى ذلك فان ادارة المعرفة تساعد ايضا العاملين على التصدي للمشاكل التي تواجههم حيث ان قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتمت معالجتها بصورة فعالة، وان هذه الطريقة التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر على اداء اعمالهم يعتبر من اهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

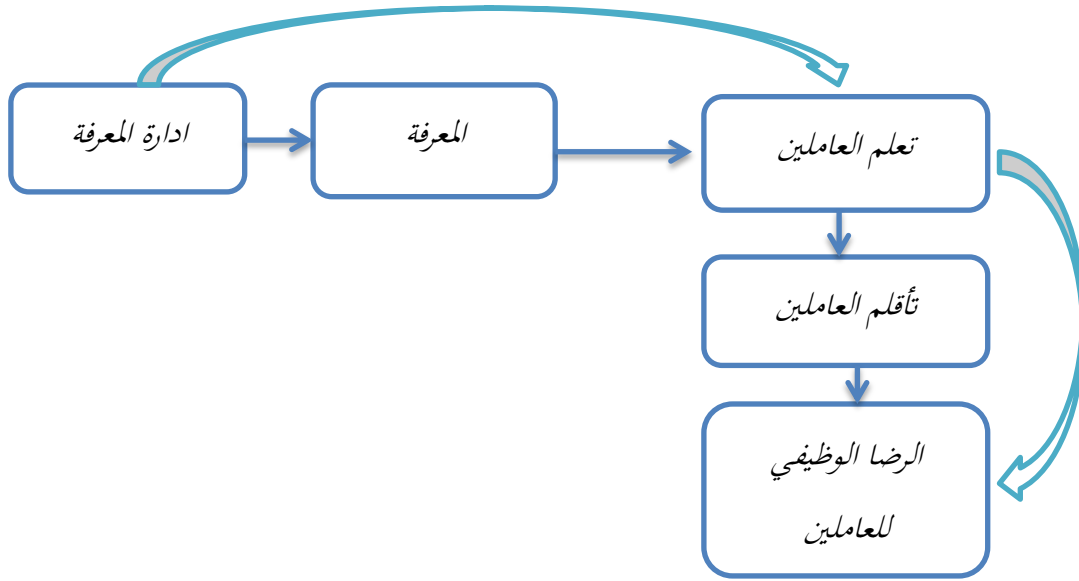
وكما تأتي جميع هذه الامور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسن مستواهم اضافة الى تعظيم الاداء...، وكل هذه الامور تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وهناك بعض المداخل الاخرى الى جانب ما ورد ذكره تستخدم ادارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل<sup>(2)</sup>.

ومما سبق يمكن القول ان المورد البشري من اعظم الموجودات بالمنظمة، اذ بدونهم لا افكار ولا ابتكار، ولتكون المنظمة فعالة بالمعرفة يجب عليها الاهتمام والعناية الفائقة باستقطاب من تتوافر لديهم القدرات والمهارات والمواهب المتميزة.

<sup>(1)</sup> Abubakar Mohammed Abubakar *et al.*, (2017), « **Knowledge management, decision-making style and organizational performance** », Journal of Innovation & Knowledge xxx (2017) xxx-xxx, p 04

<sup>(2)</sup> العلي عبد الستار، مرجع سبق ذكره، ص278.

الشكل رقم (15): إدارة المعرفة وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين



Source : Irma-fernandez and rajiv sabherwal, « **Knowledge management systems and process** », m.e. Sharpe. Armonk, New york, 2010, p75.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة وتحسين العمليات الداخلية والمنتجات

تؤكد بعض الدراسات ان تطبيق ادارة المعرفة في منظمات الاعمال اصبح من اهم استراتيجيات الادارة، بحيث يمكن هذا التطبيق المعرفي من انجاز مختلف العمليات بسرعة وباقل تكلفة ممكنة، وبصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي الى تحسين الكفاءة والفعالية، من خلال ترسيخ المعرفة الجيدة وذات القيمة العالية لدى الافراد العاملين والعمل على تبادلها وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع واستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم اثناء تأدية اعمالهم.

اولا: تحسين العمليات الداخلية

تأثر ادارة المعرفة على تطوير وتحسين العمليات والتعاملات في المنظمة ( انتاج، تسويق، محاسبة، هندسة وعلاقات عامة...)، وينعكس هذا الاثر من خلال ما يلي: (1)

➤ **تحسين فعالية العمليات:** تساعد ادارة المعرفة المنظمة في جعلها اكثر فاعلية في تحقيق اهدافها، من خلال مساعدتها في اداء وتنفيذ العمليات بالطريقة المناسبة والملائمة، لان ادارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين

(1) العربي عمران، مرجع سبق ذكره، ص133.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الاحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الاداريين في المنظمة، وبالتالي يؤدي الى تقليل الحاجة الى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقراراً، وبالمقابل فان ادارة المعرفة الضعيفة تؤدي الى حدوث الاخطاء في عمل المنظمة، لان خطر تكرار الاخطاء القديمة يبقى عالياً

➤ **تحسين كفاءة العمليات:** تمكن ادارة المعرفة المنظمات من الرفع من كفاءة العمليات 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 الاخرين وتطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بأداء العمليات وتنفيذها.

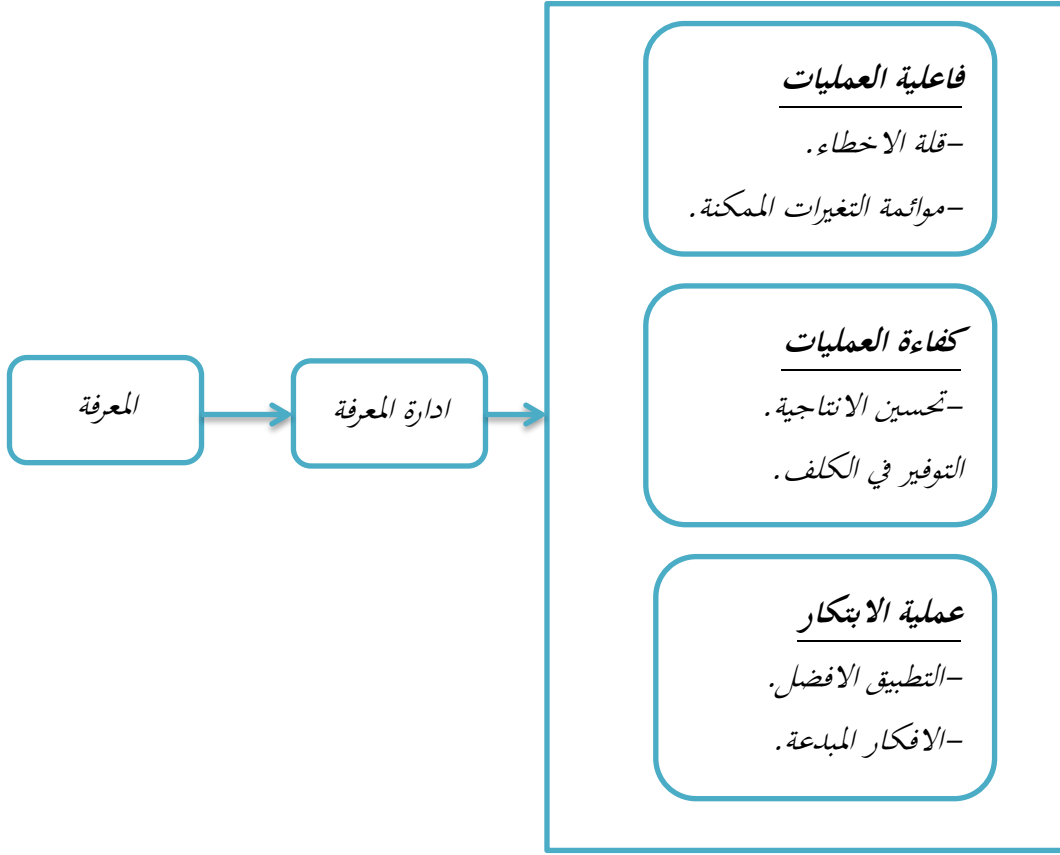
➤ **تحسين الابتكار في العمليات:** بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة Knowledge

shared، من خلال مساهمة العاملين في انتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة الى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، كما تعتبر ادارة المعرفة اداة مساعدة على تحفيز نشاطات العصف الذهني Brainstorming، وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

ويمكن القول ان الممارسات الفضلى التي تشمل جميع الانشطة والعمليات هي التي تضمن اضافة القيمة للعملية برمتها، بما يؤسس الكفاءة التنظيمية وتمكن المنظمة من تحسين اداءها والحصول على الميزة التنافسية.

والشكل الموالي يوضح اثر ادارة المعرفة على العمليات في المنظمة.

الشكل رقم (16): إدارة المعرفة وتحسين العمليات في المنظمة.



المصدر: العلي عبد الستار واخرون، "المدخل الى ادارة المعرفة"، ط1، دار المسيرة، الاردن، 2006، ص280.

ثانيا: تحسين المنتجات

تسهم ادارة المعرفة في تحسين المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة، وخاصة في ظل اشتداد المنافسة، ويمكن توضيح هذا الاثر من خلال ما يلي: (1)

➤ **تحسين المنتجات ذات القيمة المضافة:** تساعد عمليات ادارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة. وخير مثال على ذلك، تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الادارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين 5-7% على المعايير

(1) خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص121.

الاساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها او معدلات استهلاك الوقود وغيرها، وبالمقابل بتوجيه المديرين لغرض تحقيق مثل هذه المؤثرات، والموجودة في قاعدة البيانات بحثا عن المعرفة التي يمكن ان تساعدهم في تحقيق هذه المؤثرات. وتنتفع ايضا المنتجات ذات القيمة المضافة من ادارة المعرفة من الجهود المبذولة في عمليات الابتكار داخل المنظمة.

➤ **تحسين المنتجات المستندة على المعرفة:** يمكن ان تساعد ادارة المعرفة في تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات، كما ان المنتجات المستندة على المعرفة تساعد ايضا وفي بعض الاحيان في ان تلعب دورا مهما في الشركات الانتاجية التقليدية، مثلا شركة ميتسو بيتشي اليابانية « Mitsubishi » قد طورت ماكينة عجن الخبز ذات الاتمة العالية، ولتحقيق هذا الانجاز فقد طورت الشركة اول الة العجن الرئيسية ومن ثم دراسة وتطبيق لمختلف اساليب انتاج الخبز ثم ادخال هذه الاساليب ضمن برمجيات وظائف ماكينة العجن.

➤ **ابتكار منتجات جديدة:** اكد "دركر" ان الابتكار اداة خاصة للريادة ووسيلة بموجبها يتم اكتشاف التغيير كفرصة للعديد من الاعمال او الخدمات، ذلك ان المعرفة والابتكار عملية لطريقين فالمعرفة مصدر الابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.

وان هناك نوعين من الابتكار في كل مؤسسة هما تجديد في المنتج او الخدمة، وتجديد في مختلف المهارات وواجه النشاط اللازمة لتوريدهما.<sup>(1)</sup>

والعلاقة بين ادارة المعرفة والابتكار في ان القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت الى عمليات اتاحت لها ابتكار منتجات جديدة، او تعديل وتطوير المنتجات الحالية الى جانب سرعتها في تقديمها الى السوق قبل منافسيها.<sup>(2)</sup>

ولتحقيق النجاح في الابتكارات المتولدة عن طريق المعرفة، لابد من ادارة للابتكار تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة التي تدخل في ابتكار المنتج او الخدمة المتحققة من توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الابتكارات التي تلي تلك الاحتياجات.

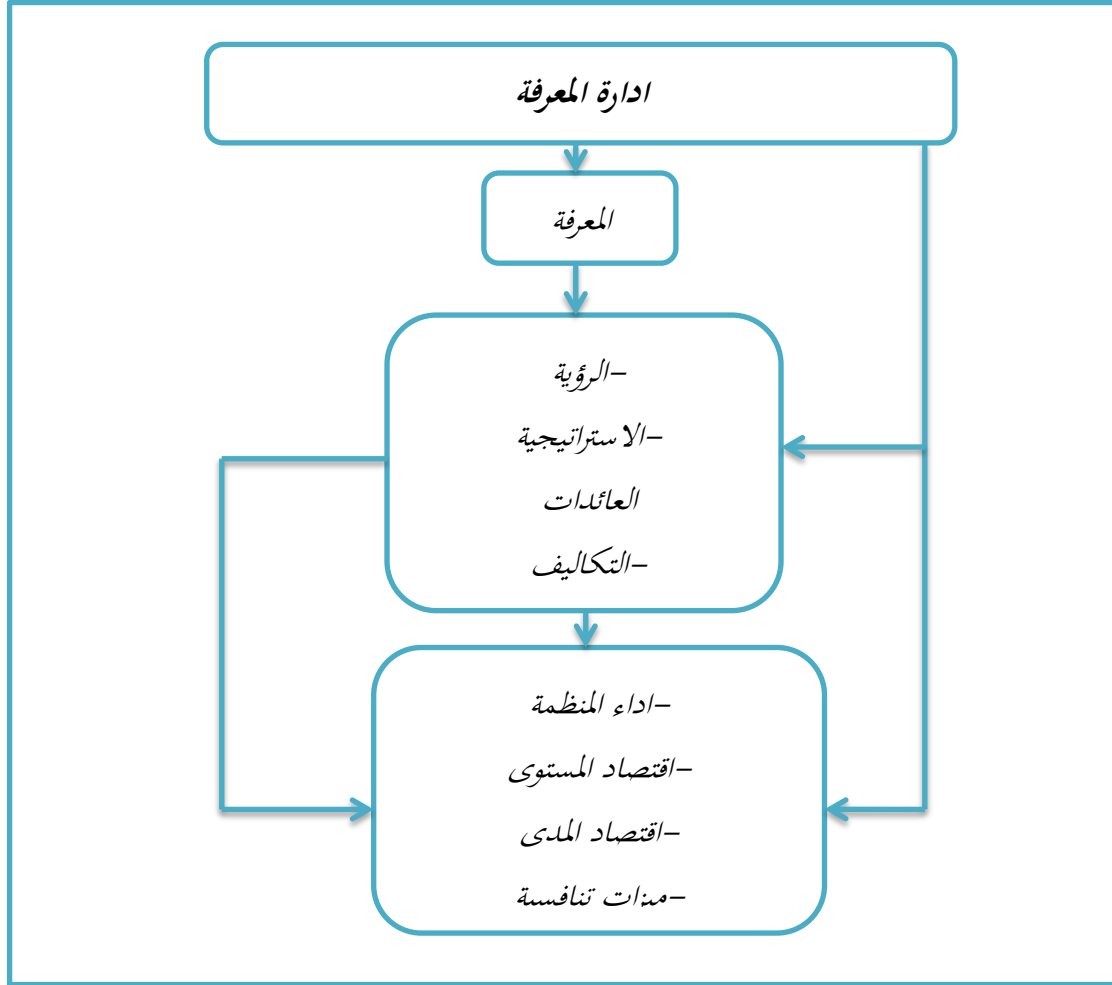
(1) جوهرة اقطي، "دور عمليات ادارة المعرفة في دعم الابتكار التسويقي"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، جامعة بسكرة، العدد 01، 2016، ص 81.

(2) عادل قنور، ص 143.

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

وبعد توضيح انعكاس تطبيق ادارة المعرفة على كل من المورد البشري والعمليات الداخلية للمنظمة وكذا المنتجات التي تقدمها للمحيط الخارجي، والتي تعتبر بمثابة المكونات الرئيسية لإدارة المعرفة، يظهر لنا اثر ادارة المعرفة على الاداء الكلي للمنظمة والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (17): اثر ادارة المعرفة على الاداء في المنظمة.



المصدر: خضر مصباح اسماعيل طيطي، مرجع سبق ذكره، ص126.

والملاحظ من الشكل ان ادارة المعرفة تؤثر على كل مرحلة من مراحل الاداء للمنظمة، حيث تؤثر على كل من الرؤية، الاستراتيجية، العائدات والتكاليف، وذلك ما له انعكاس على اقتصاديات المدى والمستوى للمنظمة، وكذا على ميزاتها التنافسية.

### المطلب الثالث: تقييم أداء إدارة المعرفة

ازداد اهتمام المدراء بقياس أو تقييم أداء إدارة المعرفة وذلك لفوائدها العديدة من خلال وضع أهم المقاييس المناسبة لقياس فعالية هذه المبادرة.

إن نجاح المنظمات المبتكرة هي غالباً نتيجة لتطبيق المعرفة الجيدة من طرف الموظفين الفنيين والتقنيين، كما أن الإدارة الفعالة لقوة المعرفة أصبحت واحدة من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمات، وينبغي القيام بفحص المعرفة جيداً حتى يمكن ادارتها لتحقيق الأهداف التنظيمية، إذ إن أدوات أو برامج إدارة المعرفة الجيدة تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأداء ومن ثم الفائدة المحققة من إدارة المعرفة هي تحقيق الميزة التنافسية<sup>(1)</sup>.

من المهم أيضاً تقييم كفاءة إدارة المعرفة في المنظمة، كما أن استخدام نموذج تقييم الأداء مهم لأن تصميم نموذج دقيق ليس سهلاً بسبب الخصائص الديناميكية لنموذج إدارة المعرفة، وتعتبر قيمة إدارة المعرفة فعالة في الأداء التنظيمي بسبب الترتيب والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمعرفية للمنظمة بشأن الأداء، كما أن نجاح أو فشل تطبيق نموذج إدارة المعرفة يتوقف على عدة عوامل وهي التدابير اللازمة للنجاح في مجال إدارة المعرفة، ومن بين العوامل المحددة لنجاح إدارة المعرفة ما يلي<sup>(2)</sup>:

- القيادة ودعم الإدارة العليا،
- الثقافة التنظيمية،
- تكنولوجيا المعلومات،
- استراتيجية الإدارة وتقييم الأداء،
- إدارة البنية التحتية والعمليات والأنشطة،
- التحفيز، التدريب وإعادة التدريب وإدارة الموارد البشرية.

إن تقييم أداء إدارة المعرفة يشير إلى الإجراءات أو العمليات أو الأنظمة لتقييم ومراقبة ورصد حالة تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، فضلاً عن ممارسات إدارة المعرفة الروتينية بغية تحقيق أقصى قدر من النتائج واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة لضمان أن المنظمة ستبذل أقصى استفادة من مواردها المعرفية، كما أن قياس أداء إدارة

<sup>(1)</sup> Hadi Shirouyehzad *et al.*, (2017), "**Performance evaluation and prioritization of organizations based on knowledge management and safety management approaches using DEA**", a case study, Journal of Modelling in Management, Vol. 12, Iss 1, p 01

<sup>(2)</sup> Mostafa Nejati, (2010), "**Knowledge Management performance evaluation: challenges and requirements for organizations**", technics technologies education management, p 252

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المعرفة مطلوب لإدارة معرفة الفعالة ويتم ذلك برصد الاداء، ومراقبة الممارسات الادارية، وبعدها يتم تحديد فرص التحسين ونقاط الضعف كما يمكن اتخاذ الاجراءات الوقائية او التصحيحية عند الضرورة للتأكد من اداء ادارة المعرفة ليبقى تحت السيطرة، وبطبيعة الحال يمكن الاضطلاع على مختلف مستويات تقييم اداء ادارة المعرفة:

- على المستوى الفردي (الاكاديميين، والموظفين الاداريين،...)
- على مستوى الافراد (بين الاشخاص)
- على المستوى التنظيمي (قواعد البيانات، والمحفوظات،...)
- على مستوى الصعيد التنظيمي (بين المنظمات)

ويعتقد على نطاق واسع انه لا توجد مقارنة واحدة لتنفيذ ادارة المعرفة في المنظمات، كما سيتم تحديد العوامل المختلفة الخصائص وميزات ادارة المعرفة المناسبة لخطة المنظمة، كما انه قد تتغير عمليات تقييم اداء ادارة المعرفة وانشطتها ذات الصلة من منظمة الى اخرى، ومع ذلك هناك بعض التحديات والصعوبات التي قد تواجهها المؤسسات المختلفة في هذه العملية، كما ان الاطلاع على تلك التحديات تساعد المديرين على الاستعداد لها واتخاذ الاجراءات اللازمة لتجنب الفشل في مشاريع ومبادرات ادارة المعرفة، ومن بين التحديات المشتركة التي قد تحدث في عملية تقييم اداء ادارة المعرفة وتشمل ما يلي<sup>(1)</sup>:

- التلاعب ببيانات الاداء الحقيقي،
- غياب او صعوبة الوصول الى البيانات المطلوبة.

يعترف العديد من المنظرين ان المعرفة هي المصدر الوحيد للتنمية الاقتصادية لمجتمعات المعرفة، محتجين في ذلك بان المنظمات التي يمكن الاستفادة من فعالية المعرفة في البيئة المتغيرة اليوم ستكون اكثر كفاءة في اكتساب التنافسية واكثر نجاحا من تلك المنظمات التي تركز على الاصول المادية، وهذا ما يدعوا المديرين بتأسيس ثقافة تنظيمية تشجع على خلق، ونشر وتقاسم واستخدام المعرفة لتحسين الاعمال التجارية، وفيما يخص العلاقة بين ادارة المعرفة والاداء حيث تم التوصل الى دليل على وجود تأثير ايجابي لإدارة المعرفة فيتحسين الاداء في الشركات المتعددة الجنسيات بألمانيا، ايضا تم التوصل الى دليل على علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة وتحسين نوعية العمل، الكفاءة التنظيمية، تحسين صنع القرار، ورضا العملاء في ماليزيا.

<sup>(1)</sup> Mostafa Nejati, Ibid, p 252

## الفصل الثالث: إدارة المعرفة كأساس لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ويرى الباحثون ان عملية تقييم الاداء بالغة الاهمية لتوجيه سلوك الموظف، كما ينبغي على المديرين ان يدركوا معايير الاداء ذات الصلة بعمليات المعرفة (اي تبادل المعارف وخلق وتطبيق المعرفة) بغية تعزيز ادائهم، وعلى وجه الخصوص لتقييم الاداء ينبغي التركيز على التنمية والتغذية المرتدة (ردود الفعل) والتي تساعد على تحديد الفجوات بين الاداء والاهداف وبالتالي تحفيز الموظفين على العمل بشكل خلاق. وعلاوة على ذلك تقييم الاداء المبني على المعرفة يقوم على اساس تقييم الموظفين وفقا لمساهماتهم في تطبيق عمليات المعرفة بالمنظمة اي خلق المعرفة، وتبادل وتطبيق المعرفة.

وبالرغم من مختلف الدراسات التي اثبتت وجود علاقة ايجابية بين ادارة المعرفة والاداء، غير انه كانت هناك بعض الخلافات بشأن ابعاد ادارة المعرفة التي ينبغي التشديد عليها مثل الثقافة التنظيمية، الهياكل التنظيمية، والهياكل الاساسية والتقنية، دعم الادارة، الرؤية الواضحة، المكافاة هذه من بين الابعاد الاكثر ذكرا في الادبيات. وفيما يخص تقييم اداء ادارة المعرفة نقول بناء على الابحاث التي اجتهد بها الباحثين نقول ان مدخلات نموذج ادارة المعرفة تتمثل في بيانات ومعلومات وبعد معالجتها عبر عمليات ادارة المعرفة نتوصل الى مخرجات وتتمثل هذه الاخيرة في انتاج افكار جديدة تتبعها ابتكارات وابداعات وكذلك قرارات واضحة ورشيده يسهل قياسها من خلال تطبيقها في الميدان والتي حتما توصلنا الى تحقيق الارباح، والذي يحقق من وراء تطبيقه تحسين مهارات الموظفين وصنع القرار والابتكار<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Shaukat A. Brah and Hua Ying Lim, (2006), « **The effects of technology and TOM on the performance of logistics companies** », International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 36, No. 3, p 193.

نستخلص مما سبق ان الاداء هو المؤشر الاساس الذي يعكس قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها، والذي يعتمد على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، وتسعى المنظمة الى تقييم الاداء للوقوف على جوانب القوة والضعف، وكذا معرفة مدى تحقيق الاهداف المرسومة وكيفية استخدام الموارد من خلال الاعتماد على مختلف المؤشرات التقليدية منها و الحديثة.

ان تطبيق ادارة المعرفة يعزز ويطور من اداء المنظمة في مختلف جوانبه من خلال تطوير وتوليد المعرفة التي تساهم في التحسينات الضرورية في المؤسسة.

وبصورة عامة فان لتطبيق ادارة المعرفة اثر ملموس على اداء المؤسسات وتعزيزه، وتتجلى مظاهر هذا الاثر في تعلم العاملين من خلال تحديد معارفهم وصقل الكفاءات والمهارات، زيادة اداء الانشطة وتحسين العمليات الداخلية من خلال وجود ابتكارات وطرائق فريدة تحقق الاستخدام الامثل للموارد الاقتصادية، وتزيد من الانتاجية وكذلك في زيادة الحصة السوقية، عن طريق تحقيق رضا الزبائن ونمو المبيعات، واخيرا تحقيق الابداع المنظمي من خلال تشجيع الافراد والاداريين على التعلم والابتكار.

# الفصل الرابع:

دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري الى الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة ومختلف الركائز التي تقوم عليها هذه الاخيرة، وتبيان دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء نظريا، سنحاول في هذا الجزء المخصص للجانب الميداني اسقاط نتائج وحيثيات الجانب النظري على الواقع، وذلك لارتباط النتائج بالخطوات الاجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث، ويمكن القول بان نجاح الدراسة او فشلها يتوقف على نتائج الدراسة الميدانية.

وقد تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر من اهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية القائمة على الاستخدام المكثف للمعارف من اجل مسايرة مختلف التطورات التكنولوجية لتقديم خدمات متميزة للعملاء في ظل منافسة القطاع الخاص.

وتم تقسيم هذا الفصل الى ما يلي:

**المبحث الاول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: تحليل وتفسير بيانات محاور الدراسة**

**المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة**

### المبحث الاول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

يعد قطاع الاتصالات من اهم القطاعات التي يقوم عليها الاقتصاد العالمي، حيث ادركت الدولة الجزائرية اهمية مواكبة التطور العالمي في هذا القطاع، من خلال الاستثمار في البنية التحتية وفتح المجال امام القطاع الخاص للاستثمار من خلال وضع البرامج واعادة هيكلة القطاع.

### المطلب الاول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، المتعامل التاريخي والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تم انشاؤها في اطار اعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سنة 2000 بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 والمحدد للأحكام العامة الخاصة بالبريد والمواصلات، لتصبح اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم براس مال اجتماعي نشط في مجال الاتصالات. كما ان المؤسسة مطالبة بأداء مهام الخدمة العمومية بحيث تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت وشبكة الانترنت "ADSL" في الجزائر برأسمال اجتماعي يقدر ب 61.275.180.000 دج<sup>(1)</sup>.

### اولا: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الاصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر اوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم انشاء سلطة ضبط مستقلة اداريا وماليا ومتعاملين، احدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية والبريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي اطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع اخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الادارات الدولية في

<sup>(1)</sup> [www.algeriatelecom.dz/AR/?p:presentation](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p:presentation) 2020/06/28 14:30

2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي اصبح سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشأة الاساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: الاطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر "SPA"، مؤسسة عمومية ذات اسهم براس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة "CNPE" بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على انشاء مؤسسة عمومية اقتصادية اطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر ". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات اسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 50.000.000.000 دج، تحت رقم 02 B.00180883<sup>(2)</sup>.

- قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، اذ وبعد هذا القرار اصبح اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الاخيرة اوكلت لها مهمة المراقبة.
- لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم براس ما اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد ازيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، اصبح اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.
- 01 جانفي 2003 لمؤسسة اتصالات الجزائر الانطلاقة الرسمية: كان على اتصالات الجزائر واطارتها الانتظار حتى الفاتح جانفي سنة 2003 لكي تبدأ المؤسسة في اتمام مشوارها الذي بداته منذ

<sup>(1)</sup> 15:00 2020/06/28 <http://www.otalgerie.com>

<sup>(2)</sup> 23:20 2020/06/30 [www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cadre\\_juridique](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cadre_juridique)

الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث اصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على اثبات وجودها في عالم مليء بالمنافسة الشرسة والبقاء فيها للأقوى والاجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

- نشأت رسميا مؤسسة اتصالات الجزائر GROUPE ALGERIE TELECOM الذي يضم اهم فروع شركات الاتصالات، في اطار عملية اعادة هيكلة واعادة تنظيم القطاع العمومي، بناء على توصية مجلس مساهمات الدولة CPE الصادر بتاريخ 02 افريل 2007.



### ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر

تعتبر المديرية العامة اعلى سلطة بالمؤسسة ورأس الهيكل التنظيمي، تمارس سلطة الاشراف العام ووضع الاستراتيجيات والبرامج الكلية للمؤسسة، يراسها المدير العام ويحول له بتنصيب او عزل المدراء الإقليميين ومدراء الوحدات العملية بالتنسيق مع مجلس الادارة، ويحتوي PDG مباشرة بعد الادارة العامة من مديريات المشاريع والمديريات المساعدة والمديريات الاقليمية الجهوية، كما موضح فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- **المدير العام الرئيسي:** هو رئيس مجلس الادارة، ويعد المسؤول الاول عن الاعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الاهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي:
  - الحفاظ على الحصص في السوق.
  - تطور ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

<sup>(1)</sup> [www.algeriatelecom.dz/AR/?p:presentation](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p:presentation) 2020/03/01 11:15

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

- تطوير التسويق العملي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل اليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.
- الاستشارات التطبيقية: هي التي تمثل بمختلف نشاطات الادارة المسؤولة عنها وتتكون من:
  - ادارة التسويق والتجارة: هي المسؤولة عن كل المعاملات التجارية وتسويق الخدمات.
  - ادارة التوظيف: تتكفل بنظام الاعلام في المؤسسة.
  - الادارة التقنية: هي المسؤولة عن النظام التقني في الشركة.
  - الادارات الجهوية: تعتبر كإدارات مسؤولة عن مجموعة من الولايات وتوجد 13 ادارة جهوية للاستشارات التطبيقية.
- الاستشارات القانونية: هي التي تتكفل بالأمر القانونية للمؤسسة وتتكون من:
  - ادارة المشاريع: هي المسؤولة عن تسيير ومراقبة مشاريع الشركة.
  - المراجعة والتدقيق: تتكفل بمراجعة مختلف انظمة التسيير.
  - الجودة: هي المسؤولة عن جودة الخدمات للشركة.
  - ادارة الاستثمارات: تتكفل بكامل الاستثمارات التي تخص المؤسسة وتتكون من ادارة العلاقات العامة والتي تتكفل بالعلاقات العامة للمؤسسة داخليا وخارجيا.
  - ادارة الموارد البشرية: هي المسؤولة عن العمال وتركيب نظام المؤسسة.
  - الادارة المالية والمحاسبة: التي تتكفل بالمشاريع المالية والمحاسبة في المؤسسة.
  - الادارة الجهوية: تختص بالتسيير في بعض الولايات، وتوجد ادارة جهوية واحدة خاصة بالاستثمارات.

### المطلب الثاني: اهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتعرف فيما يلي الى اهم الاهداف التي تسعى المؤسسة الى بلوغها، بالإضافة الى المهام التي تقوم بها.

#### اولا: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

وضعت اتصالات الجزائر مجموعة من الاهداف التي تمكنها من مواجهة تغيرات البيئة التي تعمل فيها وتمثل في<sup>(1)</sup>:

- ضمان النفاذ الى الشبكة الهاتفية.
- ديمومة تقديم الخدمة الهاتفية.
- الوصل بالشبكات العمومية لضمان استمرارية الخدمة الشاملة.
- تحديد تعريفات بأسعار معقولة.
- نوعية خدمة تجارية تقنية متميزة.

بالإضافة الى:

- ترقية المنتوجات والخدمات المتوفرة لدى اتصالات الجزائر مثل ( الانترنت مع جواب، VSAT، تأجير نطاق التميرير FTTX، WI-FI ).
- القضاء على مشكلة تنازع الصلاحيات وتشجيع المبادرة والانفتاح على تكنولوجيات الجديدة.
- السعي من اجل الحصول على حصص أكبر من سوق الاتصالات الذي يتواصل نموه أكثر فاكثراً والتخلي على التصرفات السلبية وتكريس ثقافة منظمتية مبنية على اساس المردودية والفعالية.
- صيانة فعالة لشبكات والتجهيزات من اجل التحسين المستمر لأدائها.
- تحسين نسبة استرجاع المستحقات التي تشكل المورد الوحيد لتمويل المنظمة، والسبيل الانجع وتوفير ظرف العمل وعيش افضل للأفراد.

وقد سمحت هذه الاهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

11:05 2020/03/12 [www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=presentation)<sup>(1)</sup>

- اضافة الى وجود امكانيات بشرية معتبرة على المستوى الوطني.
- تأطير نوعي مدير مركزي، نائب مدير مركزي، رئيس مشروع: 653 فرد.
- اطارات: 7204 اطار عادي.
- اعوان التحكم: 5372.
- اعوان التنفيذ: 13542.

### ثانيا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

- تتولى مؤسسة اتصالات الجزائر عدة مهام كبيرة، ابرزها<sup>(1)</sup>:
  - القيام بالمهام المعلوماتية والاتصالية في كافة التراب الوطني في اطار نظم المعلومات والاتصال.
  - القيام باستغلال وتسيير وتطوير الشبكات العمومية والخاصة.
  - تركيب اجهزة الاتصال.
  - تقديم الخدمات المتعلقة بنقل وتغيير المسالك والرسائل المكتوبة والمعطيات الرسمية والمعلومات السمعية و البصرية.
  - انشاء واستغلال وتسيير الروابط مع كل متعاملي الشبكات.

### ثالثا: استراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر

- رسمت ومازالت ترسم مؤسسة اتصالات الجزائر مجموعة اهداف استراتيجية التي تسعى الى تحقيقها، منها<sup>(2)</sup>:
  - **على المستوى التقني:** الانتشار بشبكة اتصالات متسلسلة حديثة تقوم على احدث التكنولوجيات (IP/MPLS-DWDM) امنة كثيرا وجد فعالة، وهي مهياة بشكل خاص لربط جيد ومضمون، كما تستعد للبدء بتحويل الشبكات الموجودة نحو محولات الاتصالات الجديدة.
  - **على المستوى التجاري:** اطلاق منتجات جديدة وخدمات بقيمة مضافة، اقامة شراكات استراتيجية محلية ودولية) في عدة قطاعات وخاصة شبكات الانترنت (Voip، XDSL) ووضع سياسة خاصة بإعادة توازن الاسعار.

<sup>(1)</sup> معلومات متاحة على نفس الموقع

<sup>(2)</sup> <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/> 15:20 2020/03/09

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

- على المستوى التنظيمي: تحسين وضعية الاجهزة المكلفة بخدمة الزبائن، الحسابات الكبرى والمناطق (الاحياء السكنية)، ثم وضع سياسة اتصال واعلام داخلية وخارجية عبر مختلف قنوات الاتصالات، والقيام بإعداد ادوات التسيير التجاري والتقني الفعالة، والعمل على تحسين التنظيم الداخلي، ولعل ابرز ما تم انجازه ادخال اعادة التنظيم الجديد للمؤسسة حيز التنفيذ، منذ مارس 2017، اضافة الى العمل الدؤوب على تطوير البنية التحتية القاعدية لما لها من الاثر البالغ على نسبة تقدم الانجازات.

### المطلب الثالث: خدمات ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتطرق في ما يلي الى مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بالإضافة الى اهم النشاطات التي تقوم بها.

### اولا: الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر في<sup>(1)</sup>:

- الهاتف.
- الانترنت "ADSL".
- الجيل الرابع للهاتف الثابت "GLTE4".
- خدمة الويسي WICI. وخدمات التداول عن طريق الفيديو "Visioconférence".
- تصميم او انشاء المواقع الالكترونية (بنقرة واحدة).
- المكتبة الالكترونية (في مكتبي).
- الرقابة الابوية "fi@mane".
- خدمة الدفع الالكتروني (خلاص).
- تقديم حلول متكاملة للشركات والمؤسسات العمومية.

### ثانيا: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة من الانشطة والمتمثلة في:

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

(1) معلومات متاحة على نفس الموقع: <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/> 2020/03/30 15:10

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
  - انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ويمكن تفصيل المحاور السابقة في النقاط التالية:
- تتكفل بالخدمات الهاتفية وكل الارصالات عبر الاقمار الصناعية، اذ توفر للغير خدمات ارسال المعلومات او الحصول عليها اصوات، عن طريق واسطة كهربائية او راديو كهربائية بصرية او كهرومغناطيسية،...الخ.
  - استقطاب الكفاءات والخبرات من اطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
  - زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال الى عدد كبير من المواطنين.
  - محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GALA) والالتزام نحو الزبائن.
  - تسويق خدمات الاتصال التي تمكن من النقل والتبادل الصوتي، والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية والاعلام السمعي والبصري.
  - تطوير وتنمية واستغلال وتسيير شبكات الاتصالات العمومي و الخاصة.

### ثالثا: اهم انجازات مؤسسة اتصالات الجزائر

بدأت اتصالات الجزائر نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 و دخلت في عالم تكنولوجيايات الاعلام والاتصال، فأصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق استراتيجية ادخال التكنولوجيايات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير اكبر نفاذ لشبكة الاتصالات وفيما يلي اهم الانجازات لهذه المؤسسة<sup>(1)</sup>:

- الشبكة الوطنية: سنة 1987، كانت الشبكات المنجزة ذات المسافات الطويلة، سواء كانت وطنية او دولية، وقبل سنة 2000، كان طول الشبكة الارضية للألياف البصرية 7244 كم، وصلت الى 15.000 كم في 2003 لتضم الى منتصف 2013، 47.000 كم.
- سعة الشبكة من 2.5 Gbps سنة 2000 الى 350 Gbps في الشمال و 120 Gbps في جنوب البلاد.

<sup>(1)</sup> [www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at\\_Histoire-Realisations](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_Histoire-Realisations) 2020/03/30 12:24

سنة 2014 تحديث شبكتها من خلال تكثيف الالياف البصرية لإمكانية جمع شبكات الصوت والمعطيات معا على المستوى الوطني وايضا تعميم استعمال الالياف البصرية على مستوى المدن وذلك بتغيير الكوابل النحاسية القديمة والمكلفة التي تعتبر المصدر الرئيسي لتراجع مستوى جودة الخدمة.

- **الشبكة الدولية:** من اجل نقل خدمات الصوت والمعطيات، تتكون الشبكة الدولية لاتصالات الجزائر من روابط تحت مائة وارضية وفضائية. ونظرا للطلب المستمر للأنترنت ذات التدفق السريع والانترنت الفائق السرعة، عرفت الصلة التحت مائة ALPAL2 التي تربط الجزائر العاصمة ببالما في 2007 زيادة من 2.5 Gbps الى 10 Gbps. توفر الصلة التحت المائة الثانية SMW4 التي تربط عنابة ومرسيليا وسنغافورة، فرص متنوعة في ما يتعلق بالقدرات ونقاط النزول المحتملة والمتعددة التي تسمح بوضع عروض مختلفة بخصوص الصوت والانترنت، زيادة الى الصلات التحت المائة، تستعمل اتصالات الجزائر صلات ارضية وفضائية للحفاظ على علاقتها الخمسة عشر المباشرة لتصل من خلالها الى باقي العالم. ولتطوير شبكة الاتصالات الدولية، قامت اتصالات الجزائر بإطلاق مشروع الصلة الثالثة بالألياف البصرية بين وهران و فالنسيا (اسبانيا). من ناحية اخرى ومن اجل الاستغلال الامثل للروابط على الصعيد الدولي ونقل الاتصالات الدولية الموجهة الى الجزائر، تخطط اتصالات الجزائر لإنشاء نقاط تواجد بأروبا، حيث تأسست اول نقطة في سنة 2011 بمرسيليا بالتعاون مع الشريك ISLALINK الذي اسس فرع ORANLIK المخصص لاستغلال نقطة التواجد POP كان عدد اجهزة وصل الزبائن 2.637.234 في سنة 2003 ثم اصبح 5.014.122 جهاز نهاية سنة 2012، ومنهم 4.030.122 جهاز سلكي و 984.000 جهاز لاسلكي من نوع WLL.

- **شبكة النفاذ:** عرفت الانشطة في قطاع شبكة النفاذ تصاعدا خلال سنة 2012 خاصة بعد وضع وتشغيل 600.000 جهاز بالتكنولوجيا الجديدة من نوع MSAN على مستوى 22 ولاية. وقد سمح برنامج تشغيل اجهزة التكنولوجيا الجديدة بتحديث الشبكة الى نسبة 14% في شهر مارس 2013. ويمتد هذا البرنامج على 48 ولاية لتحديث 3 ملايين نقطة نفاذ ومن بينها 1 مليون مبرمج لسنة 2013، كما تجد الاشارة انه ارتفع عدد الزبائن لخدمة الهاتف من 2.079.464 في سنة 2003، الى 3.267.183 في شهر مارس 2013، اي زيادة قدرها 57%.

- الانترنت: عرف مجال الانترنت تقدما ايجابيا في عدة ميادين، وقد ورد في تقرير محاضرة الامم المتحدة حول التجارة والتطور (تقرير الاعلام الاقتصادي 2009، الاتجاهات والتوقعات)، انه تم تصنيف الجزائر من بين الدول الافريقية الخمسة التي تجمع 90% من مستخدمي الانترنت ذو التدفق السريع الى جانب المغرب وتونس ومصر وجنوب افريقيا. وقد كان هذا نتيجة عدة عمليات تحسين وتطوير وتنظيم وبذل جهودات كثيفة من اجل تطوير وتوسيع شبكات الاتصالات الوطنية والدولية. وبالفعل منذ سنة 2008، تم ربط 1541 بلدية بالانترنت بفضل شبكة الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل والشركات ومقاهي الانترنت بهذه الخدمة حيث ارتفعت نسبة توفر الانترنت ذو التدفق السريع في المنازل من 1% في 2005 الى 20% في 2013.

كما عرف النطاق الترددي الدولي الذي كان محدودا برابطين من 34 Mbps تطورا تدريجيا منذ 2004 ليصل بعدها الى 5 Gbps في 2005 ثم 10.8 Gbps في 2007 ثم 48 Gbps في 2010 ليصل اليوم الى 131 Gbps وهذا بتنوع على مستوى الرابط الدولي ALPAL2، SMW4 ومزودين دوليين للانترنت (France Telecom و Italie Telecom وغيرها) فيما يتعلق بعدد اجهزة الانترنت ذو التدفق السريع فلقد انتقلت من 56.000 سنة 2005 الى 1.309.454 في نهاية مارس 2013 اضافة انه مع انتشار شبكة الجيل الجديد من نوع MSAN، تم تشغيل 682540 خط، من بينها 50% تخص الانترنت ذو التدفق السريع ADSL2+...

فيما يتعلق بعدد زبائن الانترنت ذو التدفق السريع فاقد انتقل من 178.707 زبون نهاية 2007 الى 1.188.201 في مارس 2013 حيث 60% منهم يستفيد من خدمة الانترنت ذو التدفق السريع مع مودم WIFI، لقد زاد الطلب على خدمة الانترنت خاصة في سنة 2008 عندما اجريت تخفيضات قدرها 50% على مجموعة عروض اتصالات الجزائر الخاصة بالانترنت ذو التدفق السريع. وفي سنة 2003، كان اقصى تدفق الاتصالات على الشبكة الهاتفية هو 64 Kbps، اما اليوم فيمكن ان يصل الى 20 Mbps مع تكنولوجيا ADSL2. كما تستطيع الشركات اختيار تمديد شبكاتها مع توسيع امكانية التوصيل بالألياف البصرية التي تصل الى 10 Gbps.

- شبكات الشركات: اتصالات الجزائر فخورة لأنها تحظى بثقة المؤسسات العامة والشركات الكبرى لقطاع الاقتصاد سواء كانت عامة او خاصة بحيث تعرض اتصالات الجزائر لزبائنها مجموعة من

الخدمات عبر الشبكة الموضوعة تحت تصرفهم، كما تم تشغيل أكثر من 83.000 رابط انترنت ذو التدفق السريع لهؤلاء الزبائن، 55% للإنترنت ذو التدفق السريع ADSL و SHDSL و 39% منها وصلات متخصصة. وقد انتقل عدد الوصلات المتخصصة المقدمة للمؤسسات والشركات من 19.000 في 2005 الى 32.500 في 2013 اي زيادة قدرها 71% خلال هذه الفترة. وصلات X25 ذات التكنولوجيا القديمة لا تمثل الا 5% من هذه الروابط كما قد تم وضع برنامج لإيقاف هذه التكنولوجيا وتحويل الزبائن الى تكنولوجيا جديدة في بداية سنة 2013.

- الشبكة التجارية: منذ نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر، تم تقوية الشبكة التجارية من سنة الى اخرى للتقرب من الزبائن، لدينا بلغت 341 وكالة تجارية سنة 2016 مقابل 225 وكالة في 2005.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتناول المبحث الثاني مختلف الإجراءات والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى المنهج المستخدم، المجتمع والعينة فضلا عن مختلف الاختبارات اللازمة للتأكد من ملائمة الأداة (الاستبيان) للدراسة واختبار الفروض.

### المطلب الأول: إجراءات وأدوات الدراسة الميدانية

سنحاول من خلال هذا المطلب استعراض اهم الخطوات والاجراءات المعتمدة للدراسة الميدانية.

### أولاً: المنهج المستخدم

يعبر المنهج العلمي عن: "مجموعة من القواعد العامة المصوغة بإحكام بهدف الوصول إلى حقيقة في العلم مناط البحث"، ويعبر المنهج عن فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الافكار المتعددة بهدف الكشف عن حقيقة مجهولة او البرهنة على صحتها إذا كانت معلومة<sup>(1)</sup> وعلى هذا الأساس وبالنظر لطبيعة الموضوع المعالج الذي يتطلب توصيفا لكل من متغيرات الدراسة ومكوناتها الفرعية (إدارة المعرفة، كفاءة الأداء) بالإضافة تحليل وتفسير فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي.

يعتبر المنهج الوصفي والتحليلي جزءا من المنهج الوصفي ولكنه ذو بعد تحليلي، حيث لا يكفي بوصف الظاهرة او مجموعة الظواهر محل الدراسة كما ونوعا وإنما يقوم بتحليل ذلك الواقع من خلال جمع البيانات

(1) أحمد الخطيب، "المنهج العلمي بين الاتباع والابداع"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2009، ص29.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الأدوات، واختبار الفرضيات

وتحليلها بعمق لاستخلاص نتائج ذات مغزى تفسر الظاهرة محل الدراسة ومكوناتها الفرعية والعلاقات فيما بينها<sup>(1)</sup>، وهذا ما يدعم اعتماد الدراسة لهذا المنهج في توصيف وتحليل المتغيرات وتفسير العلاقات الناشئة بينها.

### ثانياً: مصادر جمع البيانات

تعتمد أي دراسة أدوات معينة لجمع البيانات والتي يتم استخدامها في العرض والتحليل واختبار الفروض، وقد استندت هذه الدراسة في جمع بياناتها على مختلف البيانات التي يتم الحصول عليها من مصدرين أساسيين يتضمنان كلا من المصادر الأولية المباشرة والمصادر الثانوية غير المباشرة، وفيما يلي تبيان لكل منها:

**1. المصادر الأولية:** وهي المصادر التي يقوم الباحث بجمعها (بنفسه أو تحت إشرافه)<sup>(2)</sup>، وقد اعتمدت الدراسة على أداة "الاستبيان" كمصدر أولي مباشر للحصول على البيانات.

**2. المصادر الثانوية:** وهي المصادر التي يتم جمعها من طرف الغير وقد تكون منشورة أو غير منشورة<sup>(3)</sup>، وقد اعتمدت الدراسة على مختلف الوثائق والسجلات والاحصائيات الخاصة بالمؤسسة المدروسة.

### ثالثاً: المجتمع والعينة

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع المفردات المراد بحثها، أما العينة فهي مجموعة جزئية من المجتمع يتم اختيارها عشوائياً أو بصورة غير عشوائية حسب الطرق المتعارف عليها وعلى أساس تمثيلها لخصائص المجتمع المسحوبة منه هذه العينة<sup>(4)</sup> ويشتمل مجتمع الدراسة على مختلف الإطارات ذوي العلاقة بإدارة المعرفة وكفاءة الأداء بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أما العينة فقد تم سحبها عشوائياً من مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تم توزيع (150) استبيان أسترجم منه (97) استبيان بنسبة استرجاع تقدر ب: (64.66%)، أما عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة فقد بلغت (80) استبيان بنسبة (53.33%) من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها.

(1) زيد نجاد، "تعليم إعداد الأبحاث والدراسات العلمية: مدخل لفهم مكونات ومناهج وأدوات البحث العلمي وتبسيط إجراءات تنفيذها"، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، 2019، ص73.

(2) محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعي، "أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص149.

(3) محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعي، المرجع نفسه، ص150.

(4) حامد الشمري، مؤيد الفضل، "الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص30.

### رابعاً: الأدوات والاختبارات الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على مجموعة الأدوات والاختبارات الإحصائية من أجل التأكد من ملائمة الأداة للدراسة بالإضافة القيام بمختلف الاختبارات اللازمة لتوصيف العينة المدروسة والتأكد من قبول أو عدم قبول الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) الذي يصطلح على تسميته اختصاراً ببرنامج (SPSS) النسخة السادسة والعشرون (Version26) واختصاراً (SPSS.V26).

وقد شملت هذه الأدوات والاختبارات عدة مقاييس كالتكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى:

1. اختبار الثبات ألفا كرومباخ "Cronbach's Alpha": ويعتمد الاختبار على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان ومقدرتها على اعطاء نتائج متوافقة لردود المستجوبين اتجاه فقرات الاستبيان<sup>(1)</sup>.
2. معامل الارتباط بيرسون "Pearson": يمكن تبيان شكل العلاقة بين متغيرين باستخدام شكل الانتشار، إلا أنه للتعرف على مدى جودة أن يعبر خط مستقيم عن هذه العلاقة فإن ذلك يتطلب حساب معامل الارتباط، والذي من خلاله نصل إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين واتجاهها عكسية (سلبية) أو طردية (موجبة)، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين القيمة (-1) التي تعني علاقة ارتباط عكسي تام والقيمة (+1) والتي تعني علاقة ارتباط طردية تام، وقيمة الصفر تعني انعدام العلاقة وهناك عدة صيغ لحساب معامل الارتباط إلا أن أقواها وأكثرها استخداماً هو معامل الارتباط بيرسون (Pearson)<sup>(2)</sup>.

(1) علي وليد العبادي، أكرم أحمد الطويل، "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص161.

(2) سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني وآخرون، "منهج البحث في العلوم السلوكية"، الطبعة الخامسة، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2020، ص321.

3. اختبار الطبيعية: تم استخدام اختبار كولمنجورف-سميرنوف "Kolmogorov-Smirnov" للتعرف على شكل توزيع البيانات للعينات التي يفوق عدد مفرداتها أو يساوي (50) مفردة، واختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)، للعينات التي تقل عن (50) مفردة<sup>(1)</sup>.

4. اختبار ستودنت "T-test": للمقارنة بين متوسطين عن طريق قياس معنوية الفروق بينهما<sup>(2)</sup>

5. معادلة الانحدار: عبارة عن تقدير قيمة المتغير التابع استنادا إلى ثابت مضاف إليه معامل (معدل) مضروب بالمتغير المستقل، حيث تبحث هذه المعادلة عن معدل التغير في المتغير التابع عندما يتغير المتغير المستقل بمقدار معين ويسمى هذا المعدل يسمى بمعامل الانحدار<sup>(3)</sup>، مع الاستعانة لمعرفة المقدرة التفسيرية للنموذج واختبار فيشر (Fisher) للتأكد من معنويته.

6. معامل التحديد "R<sup>2</sup>": يُظهر معامل التحديد ببساطة درجة اعتماد المتغير التابع على المتغير المستقل<sup>(4)</sup>.

7. اختبار الفروق: حيث تم استخدام اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis) لاختبار الفروق بين العينات المستقلة واختبار كا<sup>2</sup> ( $\chi^2$ ) لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين (كلا الاختبارين للبيانات التي لا تتبع توزيعا طبيعيا)<sup>(5)</sup>.

### المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

لتصميم أداة الدراسة (الاستبيان) فقد تم الاستعانة بالجانب النظري للدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي استخدمت نفس الأداة، وذلك عن طريق صياغة استبيان اخذا بالاعتبار كل العناصر (المكونات) التي تشكل متغيري الدراسة (المتغير التابع والمتغير المستقل) والتي تم ترجمتها في أبعاد تتضمن فقرات الإجابة عليها تكون على أساس مجموعة من الخيارات بدرجات حسب سلم ليكارت (Likert) الخماسي، حسب ما يوضحه الجدول التالي:

(1) William J. Stewart, Probability, Markov Chains, Queues, and Simulation: **"The Mathematical Basis of Performance Modeling"**, Princeton University Press, Oxford, United Kingdom, 2009, P634.

(2) بركات عبد العزيز، "مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام"، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2014، ص 227.

(3) بركات عبد العزيز، المرجع نفسه، ص 298-312.

(4) Bhurat Jhunjhunwala, D R Jain, **"Business Statistics"**, Tata McGraw-Hill Publishing Limited, New Delhi, India, 2007, P3.65.

(5) قاسم أحمد عامر، "دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي"، مكتبة الشارقة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2014، ص 85.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الأدوات، واختبار الفرضيات

الجدول رقم (05): درجات مقياس الدراسة

الخيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مجال الخيار	[1.79-1.00]	[2.59-1.80]	[3.39-2.60]	[4.19-3.40]	[5.00-4.20]
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على سلم ليكرت (Likert) الخماسي.

ولتحديد مجال الخيار احصائياً فقد تم تقسيم طول الفئة إلى مجموعة من الأقسام المتساوية الطول حسب الصيغة الرياضية التالية: (1)

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\text{طول الفئة} = 0.8$$

$$\text{طول الفئة} = \frac{(1-5)}{5} = \frac{5}{4}$$

وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (0.8) إلى الدرجة الدنيا للمقياس (1) إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة (5) مع مجال مفتوح في نهاية كل فئة لتجنب الازدواجية في الدرجات، كما تم تقسيم الاستبيان إلى المحاور حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): محاور الدراسة

الفقرات	البعد	N°	المحور	N°
الجنس	-	-	البيانات الشخصية	I
العمر				
المؤهل العلمي				
الأقدمية				
من 01 إلى 04	راس المال البشري	01	متطلبات إدارة المعرفة	II
من 05 إلى 08	البنية التحتية والتكنولوجية	02		
من 09 إلى 12	البيئة التنظيمية	03		

(1) محمد مفيص القوسي، "الاحصاء الوصفي والاستدلالي"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 96.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الأدوات، واختبار الفرضيات

من 13 إلى 16	تشخيص المعرفة	01	عمليات إدارة المعرفة	III
من 17 إلى 20	توليد المعرفة	02		
من 21 إلى 24	تخزين المعرفة	03		
من 25 إلى 28	توزيع المعرفة	04		
من 29 إلى 32	تطبيق المعرفة	05		
من 33 إلى 36	رضا العاملين	01	كفاءة الأداء	IV
من 37 إلى 40	كفاءة العمليات الداخلية	02		
من 41 إلى 44	التعلم والنمو	03		

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على أداة الدراسة.

لدراسة مختلف جوانب موضوع إدارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة الاداء في المؤسسات الاقتصادية وبناء على الجدول المتضمن محاور الدراسة وأبعادها الفرعية فقد تضمنت محاور الدراسة ما يلي:

1. المحور الأول: حُصص المحور الأول لدراسة مختلف الخصائص الوصفية للعينة محل الدراسة والمتمثلة في:

- الجنس؛
- العمر؛
- المؤهل العلمي؛
- الأقدمية.

2. المحور الثاني: يتناول هذا المحور المتغير المستقل (إدارة المعرفة) في شقه المتعلق بمتطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة

في:

- رأس المال البشري؛
- البنية التحتية والتكنولوجية؛
- البيئة التنظيمية.

3. المحور الثالث: يضم المحور الثالث الأبعاد المتعلقة بالشق الثاني للمتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة)، وهي

كالتالي:

- تشخيص المعرفة؛
- توليد المعرفة؛
- تخزين المعرفة؛
- توزيع المعرفة؛
- تطبيق المعرفة.

4. المحور الرابع: يشتمل هذا المحور على المتغير التابع الممثل في كفاءة الأداء بمختلف أبعاده التي تضم:

- رضا العاملين؛
- كفاءة العمليات الداخلية؛
- التعلم والنمو.

وبهدف تسهيل الحصول على إجابات تعبر عن التوجهات الحقيقية للعينة محل الدراسة وضمان مصداقيتها ودقتها فقد تم تصميم الاستبيان من الناحية الشكلية بحيث يعبر عن الهدف الذي وُجد من أجله، لذا أُستهل الاستبيان بعبارة تمهيدية توضح موضوع الدراسة وتطمئن المستجوب باستعمال بياناته للأغراض العلمية فقط مع تبيان طريقة الإجابة (الإجابة تكون بوضع علامة X على الخيار المناسب)، كذلك فقد تمت صياغة فقرات الاستبيان بطريقة بسيطة وسهلة الفهم قدر المستطاع.

### المطلب الثالث: اختبار صلاحية الأداة للدراسة

يشجع الاستبيان المستجيبين على التعبير بصراحة عن آرائهم واتجاهاتهم واستبعاد التحيزات التي يمكن أن تتم في المقابلة مع التكاليف الأقل نسبياً<sup>(1)</sup>، وقد تم مراعاة مجموعة من الاجراءات التفصيلية والمحددة عند تصميم الاستبيان وتطبيقه، وهذه الاجراءات يجب مراعاتها قبل عملية التوزيع فيجب التأكد من صلاحية الاستبيان لقياس الغرض الذي أعد من أجله<sup>(2)</sup>، وللتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة في دراسة ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة الاداء في المؤسسات الاقتصادية فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

(1) أحمد أنور بدر وآخرون، "مناهج البحث في علم المعلومات والمكتبات في القرن الحادي والعشرين"، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، مصر، 2013، ص63.

(2) إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف، "المقاييس والاختبارات - التصميم - الاعداد - التنظيم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص190-191.

### أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

على الباحث اختبار مدى صلاحية الاستبيان من حيث الوقت المستغرق للإجابة من قبل أفراد العينة ومدى صعوبة الأسئلة، ويجب عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين للإدلاء بآرائهم نحو مدى صلاحية هذه الأداة<sup>(1)</sup> وفي هذا الإطار فقد تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة عن طريق توزيعه على أربعة (03) محكمين لتصويبه من الناحية الموضوعية والشكلية والمنهجية والتأكد من قابلية فقراته للاختبارات الإحصائية، كما تم الاستعانة بأحد اطارات مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل تحسين لغة فقرات الاستبيان وتبسيطها لجعلها أكثر وضوحاً للمستجوبين.

### ثانياً: اختبار الثبات

يعبر ثبات الاختبار عن مدى اعطاء الاداة نفس النتائج إذا ما اعيد توزيعه على نفس الأفراد في نفس الظروف<sup>(2)</sup>، ويستخدم معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) كطريقة للتأكد من موثوقية الأداة ومعرفة مدى استقراريتها في عملية القياس<sup>(3)</sup>، وحسب (George & Mallery) فان قيمة ألفا كرومباخ ممكن ان تأخذ عدة قيم تأخذ التقييم التالي؛ (من 0.5 فما أقل): ثبات ضعيف، (من أكبر من 0.5 إلى 0.6): ثبات مشكوك فيه يعبر عن مجال ريبة لا يؤخذ به، (من أكبر من 0.6 إلى 0.7): ثبات مقبول، (من أكبر من 0.7 إلى 0.8): ثبات جيد، (من أكبر من 0.8 إلى 0.9): ثبات ممتاز<sup>(4)</sup>، وقد أظهر اختبار الثبات لأبعاد محاور الاستبيان النتائج الموضحة بالجدول التالي:

(1) فانت عبد الحميد وآخرون، "أساسيات ومهارات البحث التربوي والإجرائي"، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص244.

(2) مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، "موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص10.

(3) Rebecca M. Warner, "**Applied Statistics: From Bivariate Through Multivariate Techniques**", Sage Publication, California, USA, 2008, P854.

(4) Goh. Dion, Foo. Schubert, "**Social Information Retrieval Systems: Emerging Technologies and Applications For Searching the Web Effectively**", Published by Information Science Reference, New York, USA, 2008, P41.

الجدول رقم (06): اختبار الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha)

درجة الثبات	البعد	N°	المحور	N°
0.896	راس المال البشري	01	متطلبات إدارة المعرفة	II
0.801	البنية التحتية والتكنولوجية	02		
0.657	البيئة التنظيمية	03		
<b>0.867</b>	الدرجة الكلية لمحور متطلبات إدارة المعرفة			
0.804	تشخيص المعرفة	01	عمليات إدارة المعرفة	III
0.735	توليد المعرفة	02		
0.679	تخزين المعرفة	03		
0.814	توزيع المعرفة	04		
0.779	تطبيق المعرفة	05		
<b>0.835</b>	الدرجة الكلية لمحور عمليات إدارة المعرفة			
0.726	رضا العاملين	01	كفاءة الأداء	IV
0.712	كفاءة العمليات الداخلية	02		
0.736	التعلم والنمو	03		
<b>0.777</b>	الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالنسبة لمحور متطلبات إدارة المعرفة قيمة (0.896)، (0.801)، (0.675) للأبعاد: رأس المال البشري، البنية التحتية والتكنولوجية، البيئة التنظيمية على التوالي، وإجمالي قدره (0.867) بدرجة ثبات ممتازة، في حين بلغ معامل الثبات القيمة (0.804) لبعد تشخيص المعرفة، (0.735) لبعد توليد المعرفة، (0.679) لبعد تخزين المعرفة، (0.779) لبعد توزيع المعرفة، وهي الأبعاد المشكلة لمحور عمليات إدارة المعرفة التي سجل معامل الثبات فيها درجة ممتازة قدرت بـ: (0.835)، أما أبعاد كفاءة الأداء فقد بلغت القيم: (0.726)، (0.712)، (0.736) للأبعاد: رضا العاملين، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو على التوالي بقيمة اجمالية عند درجة الجيد قدرت بـ: (0.777)، وعليه فان محاور الأداة وأبعادها الفرعية تمتاز بخاصية الثبات.

ثالثاً: الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

ويتحقق صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين درجة الفقرة والمجموع الكلي للمقياس، ويتم استخدام صيغة معامل الارتباط الثنائي المتسلسل بوينت-بايسيرال (Point-Biserial) او معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للاختبار لجميع الأفراد عند مستوى دلالة (0.05)<sup>(1)</sup>، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لكونه أكثر المقاييس استخداماً في دراسات علوم الاقتصادية والإدارية وهو نفس المقياس الذي اعتمده الدراسات السابقة في عملية قياس الاتساق الداخلي، وقد أظهرت نتائج هذا الاختبار ما يلي:

1. بالنسبة لمحور متطلبات إدارة المعرفة

توصلت نتائج حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين فقرات كل بعد من أبعاد محور المتغير المستقل الفرعي الأول (متطلبات إدارة المعرفة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (07): الاتساق الداخلي لمحور متطلبات إدارة المعرفة

البعد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة	البعد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
رأس المال البشري	01	0.941	0.000	البيئة التنظيمية	09	0.842	0.000
	02	0.706	0.000		10	0.478	0.000
	03	0.785	0.000		11	0.532	0.000
	04	0.933	0.000		12	0.767	0.000
البنية التحتية والتكنولوجية	05	0.844	0.000	-	-	-	-
	06	0.598	0.000		-	-	-
	07	0.632	0.000		-	-	-
	08	0.831	0.000		-	-	-

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

(1) عايد كريم عبد عون الكناني، "مقدمة في الاحصاء"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص303.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

سجلت قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) ارتباطات طردية قوية بالنسبة لبعد رأس المال البشري حيث تراوحت بين نسبة (70.6%) ونسبة (90.33%)، أما بعد البنية التحتية والتكنولوجية فقد فاقت فيها نسبة الارتباط (58.8%) كحد أدنى وقلت عن النسبة (84.4%)، حيث توزع فيها ميول الارتباط إلى الطردي المتوسط بالنسبة للفقرتين (06 و 07) والطردي القوي بالنسبة للفقرتين (05 و 08)، ونفس الاستنتاج ينطبق على بعد البيئة التنظيمية التي توزعت فيها نسبة الارتباط بين الطردي المتوسط والطردي القوي في حدود المجال (47.8%-84.2%).

يتضح أن جميع معاملات الارتباط بالنسبة للمحور متطلبات إدارة المعرفة كانت طردية بدرجة قوية في معظمها وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فإن أداة الدراسة (الاستبيان) تتميز بخاصية الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

### 2. بالنسبة لمحور عمليات إدارة المعرفة

أظهرت نتائج حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين فقرات كل بعد من أبعاد محور المتغير المستقل الفرعي الثاني (عمليات إدارة المعرفة) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي لمحور عمليات إدارة المعرفة

البد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة	البد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
تشخيص المعرفة	13	0.751	0.000	توزيع المعرفة	25	0.851	0.000
	14	0.806	0.000		26	0.708	0.000
	15	0.491	0.000		27	0.546	0.000
	16	0.853	0.000		28	0.904	0.000
توليد المعرفة	17	0.881	0.000	تطبيق المعرفة	29	0.717	0.000

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الأدوات، واختبار الفرضيات

				0			
0.000	0.588	30		0.00 0	0.676	18	
0.000	0.743	31		0.00 0	0.536	19	
0.000	0.785	32		0.00 0	0.687	20	
				0.00 0	0.699	21	تخزين المعرفة
				0.00 0	0.510	22	
				0.00 0	0.532	23	
				0.00 0	0.833	24	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يمكن حصر قيمة معامل الارتباط بالنسبة لكل بعد من أبعاد متطلبات إدارة المعرفة بين النسبتين (49.1%-85.3%) بالنسبة لبعد تشخيص المعرفة، (53.6%-88.1%) بالنسبة لبعد توليد المعرفة، (51%-83.3%) بالنسبة لبعد تخزين المعرفة، (54.6%-90.4%) بالنسبة لبعد توزيع المعرفة، (58.8%-78.5%) بالنسبة لبعد تطبيق المعرفة، وهي نسب متوزعة بين الاتجاه الطردني القوي والاتجاه الطردني المتوسط القوة وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فإن أداة الدراسة (الاستبيان) تتميز بخاصية الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

### 3. بالنسبة لمحور كفاءة الأداء

أظهرت نتائج حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين فقرات كل بعد من أبعاد محور المتغير التابع (كفاءة الأداء) والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه بالوصول إلى النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لمحور كفاءة الأداء

البعد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة	البعد	رقم الفقرة	الارتباط	الدلالة
رضا العاملين	01	0.776	0.000	التعلم والنمو	09	0.712	0.000
	02	0.584	0.000		10	0.662	0.000
	03	0.567	0.000		11	0.774	0.000
	04	0.815	0.000		12	0.826	0.000
كفاءة العمليات الداخلية	05	0.791	0.000	-	-	-	-
	06	0.656	0.000		-	-	-
	07	0.787	0.000		-	-	-
	08	0.816	0.000		-	-	-

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

تراوحت قيمة معامل الارتباط لأبعاد محور كفاءة الأداء بين: (56.7%-81.5%)، (65.6%-81.6%)، (66.2%-82.6%) للأبعاد: رضا العاملين، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو على التوالي، وهي نسب متوزعة بين الاتجاه الطردي القوي والاتجاه الطردي المتوسط القوة وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فإن أداة الدراسة (الاستبيان) تتميز بخاصية الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير بيانات محاور الدراسة

قبل التطرق إلى تحليل وتفسير مختلف البيانات المتعلقة باختبار الفروض، يتم دراسة مفردات العينة دراسة وصفية بالإضافة تحليل توجهاتها بخصوص أبعاد كل محور من محاور الاستبيان.

### المطلب الأول: تحليل وتفسير البيانات الشخصية

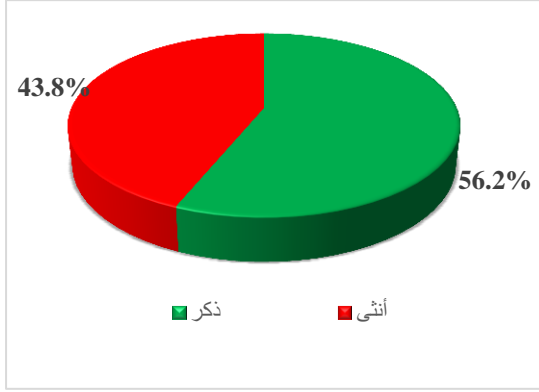
لغرض معرفة مختلف الخصائص الوصفية للعينة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي والاقدمية يتم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية المحصل عليها عن طريق استخدام برنامج (SPSS.V26).

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

1. وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس: لدراسة خصائص مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير الجنس نستعين بكلا من الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم (18): شكل توزيع العينة المدروسة حسب

متغير الجنس



الجدول رقم (10): توصيف العينة المدروسة حسب

متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	45	56.2
أنثى	35	43.8
المجموع	80	100

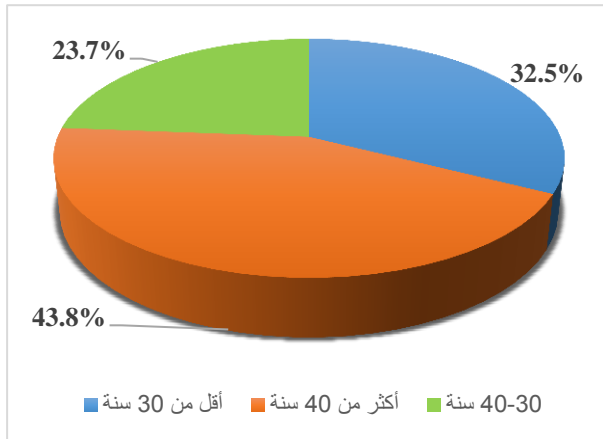
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تتوزع مفردات العينة بين الذكور والاناث بنسب وان كانت تميل للذكور بنسبة (56.2%) والاناث بنسبة (43.8%) إلا أنها في العموم نسب غير متباعدة وتوحي بوجود تقارب بين عدد الموظفين الذكور والاناث وعدم وجود ميول لتوظيف أحد الجنسين على حساب الآخر.

2. وصف خصائص العينة من حيث متغير العمر: لدراسة خصائص مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير العمر نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (19): شكل توزيع العينة المدروسة حسب متغير

العمر



الجدول رقم (11): توصيف العينة المدروسة حسب

متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	26	32.5
30-40 سنة	35	43.8
أكثر من 40 سنة	19	23.7
المجموع	80	100

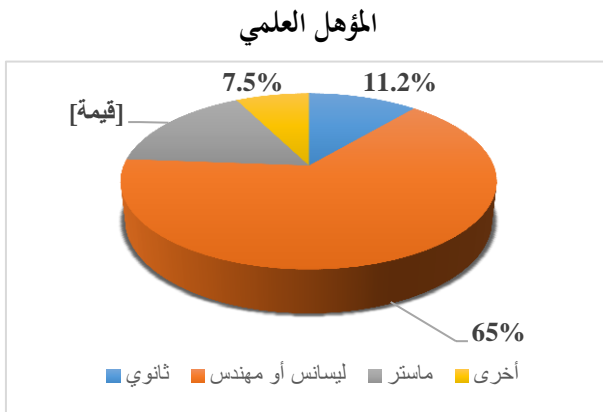
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

بلغت نسبة فئة الأفراد الذين يتراوح عمرهم بين (30-40) سنة أغلبية مفردات العينة المدروسة بنسبة (43.8%) ثم فئة الذين يقل عمرهم عن (30) سنة والذين يفوق عمرهم (40) سنة بنسبة (32.5%) ونسبة (23.7%) على التوالي، وفي هذا دلالة على تنوع الفئات العمرية التي تعمل بالمؤسسة محل الدراسة مع ميول نسبي نحو توظيف الطاقات الشبانية نظرا للتطورات الحديثة في مجال نشاط المؤسسة والحاجة نحو توظيف والاستثمار في طاقات جديدة تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

3. وصف خصائص العينة من حيث متغير المؤهل العلمي: لدراسة خصائص مفردات العينة محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي نستعين بكلا من الجدول والشكل المواليين:

الشكل رقم (20): شكل توزيع العينة المدروسة حسب متغير



الجدول رقم (12): توصيف العينة المدروسة حسب

متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	9	11.2
ليسانس أو مهندس	52	65
ماستر	13	16.3
أخرى	6	7.5
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

بينت الدراسة أن أكثر من نصف عدد مفردات العينة (65%) محل الدراسة يمتلكون مستوى علمي بدرجة الليسانس أو المهندس، تليها فئة حاملي شهادة الماستر بنسبة (16.3%)، الثانوي بنسبة (11.2%) والنسبة الباقية للشهادات الأخرى مثل شهادة التكوين المهني أو الشهادات العليا أو شهادات من مدارس تكوين خاصة بنسبة (7.5%)، وهي نسب تتلاءم وطبيعة الوظائف بمؤسسة اتصالات الجزائر اين تركز هذه الاخيرة على توظيف خرجي الجامعات ذوي الكفاءات والمعارف والمهارات النظرية حتى يمكن تطبيقها على المؤسسة بمسابقة أو عن طريق وكالات التشغيل.

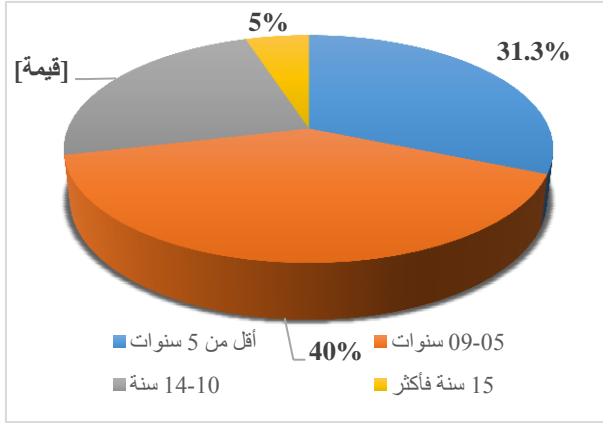
## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

4. وصف خصائص العينة من حيث متغير الأقدمية: لدراسة خصائص مفردات العينة محل الدراسة حسب

متغير الأقدمية نستعرض كلا من الجدول والشكل التاليين:

الشكل رقم (21): شكل توزيع العينة المدروسة حسب متغير

الأقدمية



الجدول رقم (13): توصيف العينة المدروسة حسب

متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	25	31.3
09-05 سنوات	32	40
14-10 سنة	19	23.7
15 سنة فأكثر	4	5
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26) وبرنامج (Exel 2013).

تتنوع خبرات مفردات العينة محل الدراسة بين عدة فئات وتميل نسبياً نحو الفئة ذات الخبرة التي تتراوح بين (09-05) سنوات، تليها فئة الأقل من (05) سنوات، فئة (14-10 سنة)، فئة (15) سنة فأكثر بنسب: (40%)، (31.3%)، (23.7%)، (5%) على التوالي، ومن شأن هذا التنوع أن يساعد في الحصول على إجابات تأخذ بالاعتبار آراء مختلف الموظفين الذين تم توظيفهم حديثاً وأولئك الذين تم توظيفهم منذ مدة طويلة نسبياً.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الأدوات، واختبار الفرضيات

### المطلب الثاني: تحليل وتفسير بيانات متطلبات وعمليات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر

يتناول المطلب الثاني تحليل بيانات المتغير المستقل (إدارة المعرفة) من خلال محور متطلبات إدارة المعرفة ومحور عمليات إدارة المعرفة بالاستعانة بالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار ستودنت (T-Test)\* للتأكد من معنوية المتوسط الحسابي بالنظر لكون عدد مفردات العينة (80) الذي يفوق القيمة المعيارية (30) وعليه وحسب نظرية النهاية المركزية فإنه يمكن استخدام هذا الاختبار للتأكد من معنوية اتجاه المتوسط<sup>(1)</sup>.

### أولاً: محور متطلبات إدارة المعرفة

أظهرت دراسة المتغير المستقل الفرعي الأول (متطلبات إدارة المعرفة) حسب كل بعد من أبعاد المحور النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (14): تحليل معطيات محور متطلبات إدارة المعرفة

الاتجاه M	Sd	M	N°	البعد	الاتجاه M	Sd	M	N°	البعد
موافق	0.78	3.98	09	البيئة التنظيمية	موافق	0.93	3.63	01	رأس المال البشري
موافق	0.66	3.86	10		موافق	0.99	3.65	02	
موافق	0.86	3.81	11		موافق	0.84	3.60	03	
موافق	0.65	4.05	12		موافق	0.83	3.68	04	
<b>Sig</b>	<b>Tc</b>	<b>Sd</b>	<b>M</b>	البعد	موافق	0.85	4.04	05	البنية التحتية والتكنولوجية
0.000	5.84	0.98	3.64	رأس المال البشري	موافق	0.80	3.61	06	
0.000	12.81	0.70	3.87	البنية التحتية والتكنولوجية	موافق	0.95	3.88	07	
0.000	15.64	0.58	3.93	البيئة التنظيمية	موافق	0.82	3.96	08	
N=80, DF=79, (95% هامش الثقة)									

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

\* معاني الاختصارات:

- المتوسط الحسابي (*Mean*) واختصاراً (*M*).
- الانحراف المعياري (*Standard Deviation*) واختصاراً (*SD*).
- الدلالة الإحصائية (*Signification*) واختصاراً (*Sig*).
- قيمة اختبار ستودنت (*T-Test-Calculated*) واختصاراً (*Tc*).

- مع ملاحظة أن: القيمة الموضحة بالجدول مقربة إلى رقمين بعد الفاصلة.

(1) Charles Henry Brase, Corrinne Pellillo Brase, "**Understandable Statistics: Concepts and Methods**", Tenth Edition, Brooks/Cole, Cengage Learning, Boston, USA, 2012, P299.

يوضح الجدول أعلاه ما يلي:

### 1. بخصوص بعد رأس المال البشري: والذي تضمن الفقرات التالية:

- الفقرة (01): تراعي المؤسسة قدرات العاملين ورغبتهم ومهاراتهم عند توزيع الاعمال في المجالات المعرفية.
  - الفقرة (02): تشجع المؤسسة اقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.
  - الفقرة (03): المؤسسة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز اعمالها ونشاطاتها.
  - الفقرة (04): تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقدمها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم.
- تراوح المتوسط الحسابي هذا البعد بين القيمتين (3.60) و (3.68) بانحراف معياري لا يفوق (0.99) في أقصى حالاته وفي هذا دلالة على وجود انسجام وتوافق بين إجابات أفراد العينة المدروسة، ويعزز ذلك بلوغ الانحراف المعياري (0.98) كدرجة اجمالية للبعد مع متوسط حسابي يقدر ب: (3.64) عند درجة الموافق، كما بلغت نتيجة اختبار ستودنت (T-Test) القيمة (5.84) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فان مفردات العينة متوافقون في يخص توفر رأس المال البشري بوصفه أحد أهم متطلبات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر، واهتمام هذه الاخيرة بتنميته وكيفية الاستفادة منه.

### 2. بخصوص بعد البنية التحتية والتكنولوجية: والذي تضمن الفقرات التالية:

- الفقرة (05): توفر المؤسسة الاجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة و تخزين المعلومات.
- الفقرة (06): توفر المؤسسة خدمة البريد الالكتروني للعاملين لتلبية احتياجاتهم.
- الفقرة (07): توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية (إنترانت) لتسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام والافراد.
- الفقرة (08): لدى المؤسسة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله باخر المستجدات والمعلومات.

انحصرت قيم المتوسط الحسابي لهذا البعد بين بين القيمتين (3.61) و(4.04) وبانحراف معياري مقبولة تراوح بين بين القيمتين (0.80) و(0.95)، في حين بلغت قيمة المتوسط الاجمالية للبعد (3.87) بدرجة

الموافق مع ملاحظة عدم تسجيل انحراف كبير بين قيم الفقرات والمتوسط العام للبعد، وتدل قيمة اختبار ستودنت (T-Test) البالغة (12.81) الدالة احصائيا عند (0.05) والانحراف المعياري للبعد البالغ (0.70) أن بيانات هذا البعد كانت أكثر تجانساً من البعد السابق، وعليه فإن مفردات العينة متوافقون في يخص توفر البنية التحتية والتكنولوجية بوصفها أحد متطلبات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر. ومن خلال النتائج يمكن القول ان هناك اهتمام من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر بتكنولوجيا المعلومات من حيث الاستعمال، وكذا تخصيص ميزانية خاصة لعصرنة مختلف الوسائل، بالإضافة الى الاهتمام بتدريب الموظفين على استعمال تكنولوجيا المعلومات ومختلف الشبكات التابعة لها.

### 3. بخصوص بعد البيئة التنظيمية: والذي تضمن الفقرات التالية:

• **الفقرة (09):** يتوفر لدى المؤسسة رؤية واضحة حول استراتيجيات ادارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

• **الفقرة (10):** تعتمد المؤسسة على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

• **الفقرة (11):** تستخدم المؤسسة مختلف الاساليب لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخططتها طويلة المدى.

• **الفقرة (12):** تعتمد المؤسسة على اسلوب رقابي يضمن حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها.

بينت الدراسة الإحصائية لبيانات بعد البيئة التنظيمية أن هنالك توجه عام لمفردات العينة محل الدراسة نحو درجة الموافقة بمتوسط عام يقدر بـ: (3.93) وبمتوسطات تراوحت بين (3.81) و(4.05) للعبارات المشكلة للبعد، في حين لم تخرج قيم الانحراف المعياري من المجال (0.65-0.86) بانحراف عام يؤكد وجود توافق بين إجابات افراد العينة بلغ (0.58)، ويعزز ذلك بلوغ قيمة اختبار ستودنت (T-Test) القيمة (15.64) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن مفردات العينة متوافقون في يخص توفر البيئة التنظيمية المناسبة بوصفه أحد أهم متطلبات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر. وذلك من خلال غرس ثقافة المشاركة بالمعرفة وذلك للاستغلال الامثل لها في مختلف القرارات المتخذة.

### ثانيا: محور عمليات إدارة المعرفة

أظهرت دراسة المتغير المستقل الفرعي الثاني (عمليات إدارة المعرفة) حسب كل بعد من أبعاد المحور النتائج الموضحة بالجدول الموالي:



ذلك يعني أن مفردات العينة متوافقون ايجابا في يخص تشخيص المعرفة كأحد ابعاد عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر. مما يدل على اعتماد العاملين على مختلف المصادر للحصول على المعلومات سواء الداخلية منها او الاعتماد على الاستخدام المعرفي الخارجي سعيا منها لتطوير المعرفة وهذا ما يتطلب المزيد من التشجيع نحو عقد ورشات العمل، المؤتمرات، الايام الدراسية وغيرها للاستفادة من مختلف الخبرات.

2. بخصوص بعد توليد المعرفة: والذي تتضمن أن المؤسسة تعتمد في توليد معارفها على:

- الفقرة (17): اكتسابها من مصادر خارجية.
- الفقرة (18): تفاعل الافراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد افكار جديدة.
- الفقرة (19): تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل إطار المؤسسة وبشكل مستمر.
- الفقرة (20): اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة.

تتفق مفردات العينة المدروسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتوليد المعرفة بدرجة الموافق حيث انحصر المتوسط الحسابي لهذا البعدين بين قيمتين دنيا وعظمى فُدرتا ب: (3.71) و(3.91) على التوالي بمتوسط عام فُدر ب: (3.85)، في حين تراوحت قيمة الانحراف المعياري بالنسبة لجميع فقرات البعد بين القيمتين (0.57) و(0.87) بانحراف عام للدرجة الكلية لبعد عن مستوى (0.58) مما يوحي بعدم وجود قيم متطرفة تؤثر على قراءة ودلالة المتوسط الحسابي، حيث سجل اختبار المتوسطات ستودنت (T-Test) القيمة (12.62) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فان مفردات العينة متوافقون ايجابا في يخص بعد توليد المعرفة كأحد ابعاد عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا يعتبر دليل على التقدم المعرفي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بحيث نجدهم يتبادلون الآراء، ويتشاركون المعرفة، ويستفيدون من كل ما حصلوا عليه من معلومات جديدة لوضع الحلول المناسبة والمبتكرة لمختلف المشكلات التي تواجههم في اعمالهم.

3. بخصوص بعد تخزين المعرفة: والذي تتضمن أن المؤسسة تعتمد في تخزين المعرفة على:

- الفقرة (21): الافراد من خلال تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.
- الفقرة (22): قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.
- الفقرة (23): الارشيف والمستندات الورقية.

• الفقرة (24): معايير معرفية واضحة ومحددة تتناسب طبيعة عملها وانشطتها.

بالرغم من أن بيانات البعد الثالث تتوافق مع الأبعاد السابقة من حيث ميولها لدرجة الموافق إلا أن قيم هذا البعد كانت أكثر ارتفاعا بخصوص المتوسط الذي فاق في معظمه الدرجة (4) بمتوسط عام قدر بـ: (4.06)، كما كانت الإجابات أكثر تقاربا وانسجاما حيث انحصر الانحراف المعياري في المجال (0.67-0.51) للفقرات وبلغ (0.46) بالنسبة للدرجة الكلية للبعد، بالمقابل كانت قيمة اختبار ستودنت (T-Test) المحسوبة عند مستوى (19.53) وبدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فان مفردات العينة متوافقون ايجابا في يخص بعد تخزين المعرفة كأحد ابعاد عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا يدل على وعي ادارة مؤسسة اتصالات الجزائر بان تخزين المعلومات والمعارف بأساليب مختلفة لا يقل اهمية من توليدها والحصول عليها كي لا تفقد هذه المعلومات مما سيسهل الرجوع اليها عند الضرورة.

4. بخصوص بعد توزيع المعرفة: والذي تتضمن أن توزيع المعرفة داخل المؤسسة يتم من خلال:

• الفقرة (25): شبكة معلومات داخلية تساعد الافراد في الوصول الى قواعد البيانات.

• الفقرة (26): اصدار نشرات ودوريات مختلفة.

• الفقرة (27): عقد اجتماعات وندوات داخلية.

• الفقرة (28): عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها افراد ذوي خبرة وكفاءة.

سجلت المتوسطات الحسابية الخاصة ببعد توزيع المعرفة قيما مرتفعة بالمقارنة بباقي الأبعاد بالنظر لتجاوز كل قيمها وبالنسبة لكل فقرات البعد الدرجة (04) متراوحة بين (4.03) و(4.16) بمتوسط عام عند درجة الموافق فُدر بـ: (4.12) وانحراف معياري للفقرات لم يتجاوز (0.86) للفقرات و(0.61) للبعد ككل، واستنادا لكون قيمة اختبار ستودنت (T-Test) المحسوبة البالغة (15.80) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، فان مفردات العينة متوافقون ايجابا في ما يخص بعد توزيع المعرفة كأحد ابعاد عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا يدل على حرص المؤسسة على الارتقاء بالمستوى المعرفي للعاملين لما لذلك من اهمية تنعكس على ادائهم كما يعكس سعيها لتطوير وصقل مهارات العاملين المهنية مما يساعد على النمو.

5. بخصوص بعد تطبيق المعرفة: والذي تتضمن أن تطبيق المعرفة في المؤسسة يتم بالاعتماد على:

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

- الفقرة (29): آراء افراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج اعمالها وانشطتها.
- الفقرة (30): نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
- الفقرة (31): فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة.
- الفقرة (32): مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.

أشارت مفردات العينة محل الدراسة إلى موافقتهم بخصوص تطبيق المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى (3.84) وبالنسبة لكل فقرات البعد ما عدا فيما يخص الفقرة (31) الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة بالاعتماد على فرق متخصصة من داخل المؤسسة التي سجلت أدنى قيمة (3.10) بدرجة المحايد، أما قيم الانحراف المعياري فقد تراوحت بين (0.69) و(0.78) في حين بلغ انحراف الدرجة الكلية للبعد (0.55) أي ان هنالك تجانسا وعدم وجود تشتت في الإجابات، ويؤكد ذلك اختبار ستودنت (T-Test) البالغ (17.43) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فان مفردات العينة متوافقون ايجابا في يخص بعد تطبيق المعرفة كأحد ابعاد عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا ما يدل على ان قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر على تطبيق مفاهيم ادارة المعرفة والاستفادة من نتائجها تتطلب وقتا لملاحظة ثماره.

### المطلب الثالث: تحليل وتفسير بيانات كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر

أظهرت دراسة المتغير التابع (كفاءة الأداء) حسب كل بعد من أبعاد المحور الرابع النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (16): تحليل معطيات كفاءة الأداء

البعد	N°	M	Sd	اتجاه M	البعد	N°	M	Sd	اتجاه M
رضا العاملين	33	4.19	0.51	موافق	التعلم والنمو	41	4.10	0.57	موافق
	34	4.20	0.85	موافق بشدة		42	4.23	0.64	موافق بشدة
	35	4.14	0.52	موافق		43	4.15	0.71	موافق
	36	4.28	0.55	موافق بشدة		44	3.19	0.73	محايد
كفاءة العمليات الداخلية	37	4.21	0.63	موافق بشدة	البعد	Sig	Tc	Sd	M
	38	4.03	0.66	موافق		0.000	26.19	0.42	4.20
	39	4.20	0.51	موافق بشدة		0.000	21.65	0.52	4.21
	40	4.31	0.67	موافق بشدة		0.000	11.28	0.51	3.92

(95% هامش الثقة)، N=80, DF=79

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يوضح الجدول أعلاه ما يلي:

### 1. بخصوص بعد رضا العاملين: والذي تتضمن ما يلي:

- الفقرة (33): تؤثر المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة العاملين للمشكلات والشكاوى التي تواجههم.
- الفقرة (34): استخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي.
- الفقرة (35): تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العاملين بكفاءة وفعالية.
- الفقرة (36): تساهم المعرفة في نشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات.

سجل بعد رضا العاملين متوسطات حسابين تراوحت بين (0.14) و(0.28) متوزعة بين درجة الموافق والموافق بشدة مع ميولها لدرجة الموافق بشدة بالنظر للمتوسط العام البالغ (4.20)، أما الانحرافات المعيارية التي تم تتجاوز (0.85) في أقصى حالاتها مع تركزها عند مستوى (0.42) بالنسبة للدرجة الكلية للبعد فنها توحى بوجود انسجام فيما يخص إجابات مفردات العينة محل الدراسة، وقد بلغت قيمة اختبار ستودنت (T-Test) مستوى (26.19) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه فان مفردات العينة متوافقون ايجابا في يخص بعد رضا العاملين كأحد ابعاد الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر. وهذا ربما يدل على ملاحظة العاملين للأثر الايجابي الذي تعكسه المعرفة على ادائهم في العمل وزيادة قدراتهم العلمية والعملية.

### 2. بخصوص بعد كفاءة العمليات الداخلية: والذي تتضمن أن الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في:

- الفقرة (37): زيادة كفاءة العمليات الداخلية ومساندة عمليات الابتكار.
- الفقرة (38): زيادة التنسيق بين العمليات والاقسام المختلفة وتكاملها.
- الفقرة (39): تبسيط وتسهيل الخدمات/ المنتجات المقدمة للعملاء وبما يتوافق مع رغباتهم.
- الفقرة (40): الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

تميل أغلب إجابات المستجوبين إلى درجة الموافق بشدة فيما يخص كفاءة العمليات الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث سجل فيها المتوسط الحسابي قيمة تنتمي إلى المجال (4.03-4.31) بمستوى عام يقدر ب: (4.21) وهي أكبر قيمة بالمقارنة مع كل أبعاد الدراسة، أما الانحراف المعياري البالغ (0.52) بالنسبة للدرجة الكلية للبعد والمتراوح بين (0.51) و(0.67) فيؤكد على عدم وجود قيم شاذة تؤثر على المتوسط العام، وبالنظر لبلوغ قيمة اختبار ستودنت (T-Test) مستوى (21.65) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، فان مفردات العينة متوافقون ايجابا في يخص بعد كفاءة العمليات الداخلية كأحد ابعاد الأداء

بمؤسسة اتصالات الجزائر. وربما يعكس هذا وعي مؤسسة اتصالات الجزائر بضرورة توفير برامج المساعدة على الحصول على المعلومات التي يحتاجها الافراد مما يساعد على خلق ولاء وانتماء للمؤسسة.

3. بخصوص بعد التعلم والنمو: والذي تتضمن أن تطبيق يساعد ادارة المعرفة على:

- الفقرة (41): سرعة تطوير وتنويع المنتجات.
- الفقرة (42): مواجهة التغيرات المحتملة في جودة المنتج واداء الآلات.
- الفقرة (43): التقليل من تكلفة جودة المنتجات.
- الفقرة (44): تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.

توزعت إجابات مفردات العينة محل الدراسة بين درجات المحايد، الموافق والموافق بشدة حيث انحصرت في المجال (3.19-4.29) بانحرافات معيارية بين (0.57) و(0.73)، إلا أن الدرجة الكلية للمتوسط تؤكد على ان الميول العام يتركز عند درجة الموافق بشدة ويؤكد ذلك المتوسط العام البالغ (3.92)، واستنادا لقيمة الانحراف المعياري الكلية للبعد واختبار ستودنت (T-Test) البالغ (11.28) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05)، فان مفردات العينة متوافقون ايجابا في يخص بعد التعلم والنمو كأحد ابعاد كفاءة الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر.

### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال المبحث الثالث يتم دراسة ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة الاداء في المؤسسات الاقتصادية عبر اختبار هذا الدور ميدانيا بالتطبيق على المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة اتصالات الجزائر) بالاستعانة بمخرجات المعالجة الإحصائية المتحصل عليها من برنامج (SPSS.V26).

### المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: "توجد علاقة طردية بين متطلبات ادارة المعرفة وكفاءة أداء مؤسسة اتصالات الجزائر"، واختبار قبول أو عدم قبول هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية (الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية بين متطلبات ادارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية بين متطلبات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر، الفرضية

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر)، وجب تحويلها إلى فرضيات احصائية يمكن تبيانها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): الفرضيات الإحصائية الجزئية للفرضية الرئيسية الأولى

الفرضيات	الفرضيات الاحصائية
الفرعية الأولى	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
الفرعية الثانية	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
الفرعية الثالثة	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
الفرضية الرئيسية الأولى	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة وكفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة وكفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: إعداد الباحثة.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان الفرضية البحثية الأولى وفرضياتها الفرعية البحثية قد قسمت إلى فرضيات إحصائية (فروض صفرية وفروض بديلة) تسهل من عملية اختبار الفروض عند مستوى دلالة (0.05) والذي يعبر عن نسبة الخطأ ( $\alpha$ ) التي يجب أن لا تفوق في أقصى حدودها نسبة (5%) بهامش ثقة لا يقل عن

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الأدوات، واختبار الفرضيات

(95%) وهي النسب المعتمدة عادة في الاختبارات الإحصائية في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما أن اجماع الدراسات السابقة على اختيار هذه النسب يؤكد على صحة اختيارها كقيم معيارية مرجعية لهذه الدراسة، وقد توصلت الدراسة بخصوص اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضيات	معامل الارتباط (R)	الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط Pearson	اتخاذ القرار
الفرعية الأولى	0.568	0.000	رفض (H <sub>0</sub> ) وقبول (H <sub>1</sub> )
الفرعية الثانية	0.793	0.000	رفض (H <sub>0</sub> ) وقبول (H <sub>1</sub> )
الفرعية الثالثة	0.584	0.000	رفض (H <sub>0</sub> ) وقبول (H <sub>1</sub> )
الفرضية الرئيسية الأولى	<b>0.913</b>	<b>0.000</b>	رفض (H <sub>0</sub> ) وقبول (H <sub>1</sub> )

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بالاستناد إلى الجدول أعلاه يمكن اتخاذ القرار حول الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية كما يلي:

### 1. بخصوص الفرضية الفرعية الأولى

تم تسجيل علاقة طردية متوسطة القوة بين متطلبات إدارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر قُدرت بـ: (56.8%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، أي أن زيادة في أحد المتغيرات (متغير متطلبات إدارة المعرفة ومتغير رضا العاملين) بوحدة واحدة يرافقه تغير طردي (إيجابي) في المتغير الآخر في نفس الاتجاه بـ: (0.568) وحدة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) وقبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص على: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

\* تقييم معامل الارتباط (R) حسب: حامد الشمري، مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص 238.

▪  $(0 < R \leq 0.3)$ : لا يوجد ارتباط.

▪  $(0.3 < R \leq 0.5)$ : ارتباط ضعيف.

▪  $(0.5 < R \leq 0.7)$ : ارتباط متوسط.

▪  $(0.7 < R \leq 0.9)$ : ارتباط قوي.

▪  $(0.9 < R \leq 1)$ : ارتباط قوي جدا.

### 2. بخصوص الفرضية الفرعية الثانية

تم تسجيل علاقة طردية قوية بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر قُدرت بـ: (79.3%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، أي أن زيادة في أحد المتغيرات (متغير متطلبات إدارة المعرفة ومتغير كفاءة العمليات الداخلية) بوحدة واحدة يرافقه تغير طردي (إيجابي) في المتغير الآخر في نفس الاتجاه بـ: (0.793) وحدة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على: "توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### 3. بخصوص الفرضية الفرعية الثالثة

تم تسجيل علاقة طردية متوسطة القوة بين متطلبات إدارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر قُدرت بـ: (58.4%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، أي أن زيادة في أحد المتغيرات (متغير متطلبات إدارة المعرفة ومتغير التعلم والنمو) بوحدة واحدة يرافقه تغير طردي (إيجابي) في المتغير الآخر في نفس الاتجاه بـ: (0.584) وحدة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على: "توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### 4. القرار النهائي حول اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تأكيدا على وجود علاقة طردية بين متطلبات إدارة المعرفة وأبعاد كفاءة الأداء اعتمادا على إجابات مفردات العينة محل الدراسة، فقد تم تسجيل علاقة طردية قوية جدا بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر قُدرت بـ: (91.3%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، أي أن زيادة في أحد المتغيرات (متغير متطلبات إدارة المعرفة ومتغير كفاءة الأداء) بوحدة واحدة يرافقه تغير طردي (إيجابي) في المتغير الآخر في نفس الاتجاه بـ: (0.913) وحدة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على: "توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين متطلبات ادارة المعرفة وكفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )". مما يدل ان المبحوثين يؤيدون توافر متطلبات ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر مما يزيد من قدرة المؤسسة على الابداع والتطوير.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على: "توجد علاقة طردية بين عمليات ادارة المعرفة وكفاءة أداء مؤسسة اتصالات الجزائر"، ولاختبار قبول أو عدم قبول هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية (الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة طردية بين عمليات ادارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة طردية بين عمليات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر، الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر)، وجب تحويلها إلى فرضيات احصائية يمكن تبيانها من خلال الجدول الموالي:

### الجدول رقم (19): الفرضيات الإحصائية الجزئية للفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات	الفرضيات الاحصائية
الفرعية الأولى	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
الفرعية الثانية	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
الفرعية الثالثة	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
الفرضية الرئيسية الثانية	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وكفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وكفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: إعداد الباحثة.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

وقد توصلت الدراسة بخصوص اختبار الفرضية الرئيسية الثانية إلى النتائج الموضحة بالجدول الموالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضيات	معامل الارتباط (R) Pearson	الدلالة الإحصائية لمعامل الارتباط Pearson	اتخاذ القرار
الفرعية الأولى	0.315	0.004	رفض (H <sub>0</sub> ) وقبول (H <sub>1</sub> )
الفرعية الثانية	0.592	0.000	رفض (H <sub>0</sub> ) وقبول (H <sub>1</sub> )
الفرعية الثالثة	0.467	0.000	رفض (H <sub>0</sub> ) وقبول (H <sub>1</sub> )
الفرضية الرئيسية الثانية	<b>0.604</b>	<b>0.000</b>	رفض (H <sub>0</sub> ) وقبول (H <sub>1</sub> )

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بالاستناد إلى الجدول أعلاه يمكن اتخاذ القرار حول الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية كما يلي:

### 1. بخصوص الفرضية الفرعية الأولى

تم تسجيل علاقة طردية ضعيفة القوة بين عمليات إدارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر قُدرت بـ: (31.5%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، أي أن زيادة في أحد المتغيرات (متغير عمليات إدارة المعرفة ومتغير رضا العاملين) بوحدة واحدة يرافقه تغير طردي (إيجابي) في المتغير الآخر في نفس الاتجاه بـ: (0.315) وحدة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) وقبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص على: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ورضا العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### 2. بخصوص الفرضية الفرعية الثانية

تم تسجيل علاقة متوسطة القوة بين عمليات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر قُدرت بـ: (59.2%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، أي أن زيادة في أحد المتغيرات (متغير عمليات إدارة المعرفة ومتغير كفاءة العمليات الداخلية) بوحدة واحدة يرافقه تغير طردي (إيجابي) في المتغير الآخر في نفس الاتجاه بـ: (0.592) وحدة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) وقبول الفرضية البديلة

(H<sub>1</sub>) التي تنص على: "توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### 3. بخصوص الفرضية الفرعية الثالثة

تم تسجيل علاقة طردية ضعيفة القوة بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر قُدرت ب: (46.7%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، أي أن زيادة في أحد المتغيرات (متغير عمليات إدارة المعرفة ومتغير التعلم والنمو) بوحدة واحدة يرافقه تغير طردي (إيجابي) في المتغير الآخر في نفس الاتجاه ب: (0.467) وحدة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) وقبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص على: "توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة والتعلم والنمو بمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### 4. القرار النهائي حول اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تأكيدا على وجود علاقة طردية بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد كفاءة الأداء اعتمادا على إجابات مفردات العينة محل الدراسة، فقد تم تسجيل علاقة طردية متوسطة القوة بين عمليات إدارة المعرفة وكفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر قُدرت ب: (60.4%) وبدلالة إحصائية أقل من النسبة المعيارية (0.05)، أي أن زيادة في أحد المتغيرات (متغير عمليات إدارة المعرفة ومتغير كفاءة الأداء) بوحدة واحدة يرافقه تغير طردي (إيجابي) في المتغير الآخر في نفس الاتجاه ب: (0.604) وحدة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) وقبول الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص على: "توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين عمليات ادارة المعرفة وكفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )". وهذا ما يدل على الدور الفعال الذي تلعبه المعرفة في ادارة المؤسسة وحل المشكلات وسرعة اتخاذ القرارات، بالإضافة الى زيادة دقة الاداء وتسريع الانجاز وتبسيط اجراءات العمل وتحسين الاتصالات وزيادة التعاون والتنسيق بين مختلف الادارات بالمؤسسة، وفي تسهيل عمل الموظفين، الامر الذي ينعكس ايجابا على الاداء المؤسسي.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على: "يوجد أثر إيجابي لمتطلبات ادارة المعرفة وعملياتها على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر"، ولاختبار قبول أو عدم قبول هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية (الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي لمتطلبات ادارة المعرفة على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر، الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي لعمليات ادارة المعرفة على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر)، وجب تحويلها إلى فرضيات احصائية يمكن تبيانها من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): الفرضيات الإحصائية الجزئية للفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضيات	الفرضيات الاحصائية
الفرعية الأولى	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لمتطلبات ادارة المعرفة على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لمتطلبات ادارة المعرفة على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
الفرعية الثانية	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لعمليات ادارة المعرفة على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لعمليات ادارة المعرفة على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
الفرضية الرئيسية الثالثة	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لمتطلبات ادارة المعرفة وعملياتها على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية لمتطلبات ادارة المعرفة وعملياتها على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: إعداد الباحثة.

لمعالجة الفرضيات الواردة أعلاه يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد والذي تأخذ الشكل التالي:

$$PEF = \alpha + \beta_1 KMR + \beta_2 KMP$$

حيث:

PEF (Performance Efficiency) : كفاءة الأداء :

$\alpha$  : ثابت معادلة الانحدار :

$\beta_1$  : معامل انحدار متطلبات إدارة المعرفة :

$\beta_2$  : معامل انحدار عمليات إدارة المعرفة :

KMR (Knowledge Management Requirements): متطلبات إدارة المعرفة

KMP (Knowledge Management Processes): عمليات إدارة المعرفة

وقبل تطبيق معادلة الانحدار فانه من الضروري توافر مجموعة من الشروط في البيانات كالتأكد من عدم وجود ارتباط ذاتي بين الأخطاء المقدرة، التوزيع الطبيعي للبواقي واستقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها البعض، ويمكن تبيان نتيجة هذه الاختبارات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (22): التأكد من صلاحية نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

نتائج الاختبار					الاختبار
<b>*Durbin-Watson (<math>d_U &lt; d_C &lt; 4 - d_U</math>) =&gt;</b> لا يوجد ارتباط ذاتي					الارتباط الذاتي
<b><math>d_C</math></b>	<b><math>4 - d_U</math></b>	<b><math>d_U</math></b>	<b><math>d_L</math></b>	<b>k</b>	
2.137	2.312	1.688	1.586	2	
<b>Sig</b>			<b>Kolmogorov-Smirnov</b>		طبيعية البواقي
0.055			0.098		
عمليات إدارة المعرفة			<b>Pearson (R)</b> معامل الارتباط		استقلالية المتغيرات المستقلة
<b>R=0.116</b>			متطلبات إدارة المعرفة		
<b>Sig=0.307</b>					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة اختبار ديربن واتسون (Durbin-Watson) المحسوبة عند عدد المتغيرات المستقلة يساوي (02) أي ( $K=2$ ) قد بلغت (2.137) محصورة بين القيم الجدولية ( $d_U$ ) التي

\* David Bowers, "Statistics for Economics and Business", ELBS Macmillan Education, London, United Kingdom, 1991, P248.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الأدوات، واختبار الفرضيات

سجلت مستوى (1.688) و(4-d<sub>U</sub>) عند مستوى (2.312)، مما يدل على خلو النموذج من مشكلة الارتباط الذاتي للأخطاء المقدرة، أما البواقي فقد بلغت قيمة اختبار كولمنجورف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) مستوى (0.098) بدلالة إحصائية (0.055) أكبر من القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي مما يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات المعلمية كالانحدار واختبار ستوننت (T-Test)، أما بالنسبة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة فقد سجل دلالة إحصائية تفوق القيمة المعيارية (0.05) وعليه فإن شرط استقلالية المتغيرات المستقلة محقق.

وبالنظر لتوفر شروط تطبيق الانحدار المتعدد تم قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (اختبار التباين

فيشر "Fisher" سيتم ادراجه مع النموذج) وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المؤشر	الارتباط Pearson	المقدرة التفسيرية المعدلة	قيمة اختبار F	دلالة F
	0.918	0.839	206.901	0.000
النموذج المقدر	المعامل	قيمة اختبار T	دلالة T	
الثابت	0.988	6.404	0.000	
متطلبات إدارة المعرفة (KMR)	0.674	11.431	0.000	
عمليات إدارة المعرفة (KMP)	0.087	2.063	0.043	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.918) أي أن هنالك ارتباط شديد القوة بين كل من متطلبات إدارة المعرفة (KMR) وعملياتها (KMP) وكفاءة الأداء (EP) بنسبة (91.8%)، في حين بلغت المقدرة التفسيرية مستوى (0.839) وهذا يعني أن متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها تفسر ما نسبته (83.9%) من التغيرات التي تحدث في كفاءة الأداء، وعلى اعتبار بلوغ تسجيل تحليل التباين (ANOVA) باستخدام اختبار فيشر (Fisher) المحسوب لقيمة (206.901) بدلالة إحصائية أقل من القيمة المعيارية (0.05) فهذا يعني أن النموذج دال احصائياً بصيغته الرياضية التالية:

$$PEF = 0.988 + 0.674(KMR) + 0.087(KMP)$$

بالاستناد إلى الجدول أعلاه يمكن اتخاذ القرار حول الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية كما يلي:

### 1. بخصوص ثابت المعادلة

بلغت قيمة الثابت مستوى (0.988) عند قيمة إحصائية تقدر بـ: (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لاختبار سيودنت (T-Test) البالغ (6.404)، أي أن كفاءة الأداء يأخذ القيمة (0.988) وحدة في حالة أخذ كل من متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها القيمة الصفرية.

### 2. بخصوص الفرضية الفرعية الأولى

بلغت قيمة معامل الانحدار الخاص بمتطلبات إدارة المعرفة مستوى (0.674) عند قيمة دلالة إحصائية تقدر بـ: (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لاختبار سيودنت (T-Test) البالغ (11.431)، أي أن أي زيادة في متغير متطلبات إدارة المعرفة بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في كفاءة أداء مؤسسة اتصالات الجزائر وفي نفس الاتجاه (إيجابي) بـ: (0.674) وحدة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة على كفاءة أداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### 3. بخصوص الفرضية الفرعية الثانية

بلغت قيمة معامل الانحدار الخاص بعمليات إدارة المعرفة مستوى (0.087) عند قيمة دلالة إحصائية تقدر بـ: (0.043) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لاختبار سيودنت (T-Test) البالغ (2.063)، أي أن أي زيادة في متغير عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة سيؤدي إلى تغير في كفاءة أداء مؤسسة اتصالات الجزائر وفي نفس الاتجاه (إيجابي) بـ: (0.087) وحدة، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على كفاءة أداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### 4. القرار النهائي حول اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

بالنظر لوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر حسب الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى دلالة (0.05)، وكذا بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية (يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على أداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة وعملياتها على كفاءة أداء مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )". وهذا يظهر مدى الترابط بين هذه العناصر التي تشكل في مجملها نظام متكامل قد يصعب نجاح احدها دون توافر العناصر الاخرى مما يوضح ان قدرة المؤسسة على توفير متطلبات ادارة المعرفة وقدرتها على استغلال هذه المتطلبات بأفضل صورة في انجاز عمليات ادارة المعرفة يسهم بزيادة اداء المؤسسة، وكلما زاد الانسجام والترابط بينهما زادت كفاءة المؤسسة في اداؤها .

### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على: "توجد فروق في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية)"، ولاختبار قبول أو عدم قبول هذه الفرضية وفرضياتها الفرعية (الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل الجنس، الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل العمر، الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل المؤهل العلمي، الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل الأقدمية)، وجب تحويل هذه الفرضيات إلى فرضيات إحصائية.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

وبعد تحديد الفرضيات الإحصائية المراد اختبارها فإنه من الضروري تحديد الاختبار الاحصائي الملائم لاتخاذ قرار القبول أو عدم القبول، والذي توقف وبدوره على عدد المجموعات (احتمالات الإجابة) وطبيعة المتغير (اسمي، ترتيبي، كمي) وشكل البيانات (طبيعية او غير طبيعية)\*.

والجدول التالي يوضح الفرضيات البحثية للدراسة بعد تحويلها على فرضيات إحصائية:

### الجدول رقم (24): الفرضيات الإحصائية الجزئية للفرضية الرئيسية الرابعة

الفرضيات	الفرضيات الاحصائية
الفرعية الأولى	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
الفرعية الثانية	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
الفرعية الثالثة	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).
الفرعية الرابعة	الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل الأقدمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

\* اتخاذ القرار حول الاختبار المناسب تم بالاعتماد على:

- اسماعيل الفقي، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN، الطبعة الاولى، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2010.
- قاسم أحمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 85.
- لال دليل برنامج (SPSS.V26) الملحق بالبرنامج.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل الأقدمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).	
الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).	الفرضية الرئيسية الرابعة
الفرضية البديلة ( $H_1$ ): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).	

المصدر: إعداد الباحثة.

وقبل التأكد من قبول أو عدم قبول الفرضيات بالجدول السابق يجب تحديد طبيعة الاختبار المناسب لها حسب ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): الاختبارات الإحصائية الملائمة للفرضيات الجزئية الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة

الاختبار المناسب	Sig	Shapiro-Wilk	Sig	Kolmogorov-Smirnov	df	المتغير	
$\chi^2$	0.001	0.899	0.005	0.161	45	ذكر	الجنس
	0.084	0.946	0.100	0.136	35	أنثى	
كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis)	0.253	0.952	0.200	0.124	26	أقل من 30 سنة	العمر
	0.006	0.907	0.023	0.160	35	30-40 سنة	
	0.029	0.888	0.009	0.231	19	أكثر من 40 سنة	
كروسكال-واليس (Kruskal-Wallis)	0.106	0.864	0.046	0.276	9	ثانوي	المؤهل العلمي
	0.001	0.908	0.000	0.194	52	ليسانس أو مهندس	
	0.089	0.887	0.200	0.179	13	ماجستير	
	0.044	0.786	0.019	0.352	6	أخرى	
Kr	0.232	0.948	0.200	0.138	25	أقل من 05 سنوات	الأقدمية

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

	0.020	0.191	0.046	0.156	32	09-05 سنوات
	0.463	0.854	0.200	0.160	19	15-10 سنة
	0.024	0.729	-	0.367	4	أكثر من 15 سنة

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

من خلال الجدول أعلاه: يمكن ملاحظة الآتي:

1. بالنظر لبلوغ قيمة (df) لاختبار الطبيعية القيمة (45) وهي أعلى قيمة مسجلة لمتغير الجنس لصالح الذكور وهي قيمة أقل من القيمة المعيارية (50) فإنه يتم الأخذ بنتيجة اختبار شايبرو-ويلك (Shapiro-Wilk) التي سجلت مستوى (0.899) بدلالة إحصائية (0.001) أقل من القيمة المعيارية (0.05) بالنسبة للذكور مما يعني أن بيانات متغير الجنس لا تتبع التوزيع الاعتمادي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فإن الاختبار الملائم لدراسة الفروق هو اختبار  $\chi^2$  للعينتين المستقلتين.

2. نظرا لتسجيل قيمة (df) لاختبار الطبيعية القيمة (35) وهي أعلى قيمة مسجلة لمتغير العمر لصالح الفئة (30-40) سنة وهي قيمة أقل من القيمة المعيارية (50) فإنه يتم الأخذ بنتيجة اختبار شايبرو-ويلك (Shapiro-Wilk) التي سجلت مستوى (0.907) بدلالة إحصائية (0.006) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لنفس الفئة، ما يعني أن بيانات متغير العمر لا تتبع التوزيع الاعتمادي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فإن الاختبار الملائم لدراسة الفروق هو اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة.

3. سجلت قيمة (df) لاختبار الطبيعية القيمة (52) وهي أعلى قيمة مسجلة لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة مستوى ليسانس أو المهندس وهي قيمة أكبر من القيمة المعيارية (50)، وعليه يتم الأخذ بنتيجة كولمنجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) التي سجلت مستوى (0.194) بدلالة إحصائية (0.000) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لنفس الفئة، مما يعني أن بيانات متغير المؤهل العلمي لا تتبع التوزيع الاعتمادي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فإن الاختبار الملائم لدراسة الفروق هو اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة.

## الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية: المنهج، الادوات، واختبار الفرضيات

4. بحكم تسجيل قيمة (df) لاختبار الطبيعية القيمة (32) وهي أعلى قيمة مسجلة لمتغير الأقدمية لصالح الفئة (09-05) سنوات وهي قيمة أقل من القيمة المعيارية (50) فانه يتم الأخذ بنتيجة اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk) التي سجلت مستوى (0.197) بدلالة إحصائية (0.020) أقل من القيمة المعيارية (0.05) لنفس الفئة، ما يعني أن بيانات متغير الأقدمية لا تتبع التوزيع الاعتمادي (الطبيعي) لتوفر مجموعة واحدة على الأقل لا تتبع هذا التوزيع، وعليه فان الاختبار الملائم لدراسة الفروق هو اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis) للعينات المستقلة.

وفيما يلي اختبار الفروق لكل من الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة مع تبيان مصدر الفروق إن وُجدت:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

المتغير	الاختبار الملائم			القرار
الفرعية الأولى	$\chi^2$	df	Sig	لا توجد فروق
	1.250	1	0.264	
الفرعية الثانية	Kruskal-Wallis	df	Sig	لا توجد فروق
	4.134	2	0.127	
الفرعية الثالثة	Kruskal-Wallis	df	Sig	لا توجد فروق
	3.734	3	0.292	
الفرعية الرابعة	Kruskal-Wallis	df	Sig	لا توجد فروق
	7.291	3	0.063	
الفرضية الرئيسية الرابعة	لا توجد فروق			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V26).

بالاستناد إلى الجدول أعلاه يمكن اتخاذ القرار حول الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية كما يلي:

### 1. بخصوص الفرضية الفرعية الأولى

بلغت قيمة اختبار  $\chi^2$  مستوى (1.250) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.264) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وقبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### 2. بخصوص الفرضية الفرعية الثانية

بلغت قيمة اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis) مستوى (4.134) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.127) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وقبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل العمر عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### 3. بخصوص الفرضية الفرعية الثالثة

بلغت قيمة اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis) مستوى (3.734) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.292) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وقبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### 4. بخصوص الفرضية الفرعية الرابعة

بلغت قيمة اختبار كروسكال-والاس (Kruskal-Wallis) مستوى (7.291) بدلالة إحصائية تقدر بـ: (0.063) أكبر من القيمة المعيارية (0.05)، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وقبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل الأقدمية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

5. القرار النهائي حول اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

بالنظر لعدم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول إدارة المعرفة ودورها رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى لعامل؛ الجنس، العمر، المؤهل العلمي والأقدمية، وعليه يتم رفض الفرضية البديلة ( $H_1$ ) وقبول الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر حول ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسة تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

### خلاصة:

تبين من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر أن إدارة المعرفة (المتغير المستقل) وما يتعلق بها من متطلبات وعمليات لها دور مهم في تحسين كفاءة أداء المؤسسة (المتغير التابع)، حيث تم اثبات وجود هذا الدور عبر التأكد من وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين أبعاد متطلبات إدارة المعرفة (رأس المال البشري، البنية التحتية والتكنولوجية، البيئة التنظيمية) وعملياتها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) من جهة وأبعاد كفاءة الأداء (رضا العاملين، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو) من جهة أخرى، فضلا عن تسجيل أثر إيجابي ذو دلالة للمتغير المستقل على المتغير التابع دون تسجيل فروقات تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية، وعليه فإنه يمكن استخدام المتغير المستقل كأداة للتحكم في اتجاه المتغير التابع ذلك أن إحداث تغيير إيجابي (تحسين) في إدارة المعرفة من شأنه ان يحدث أثرا في الاتجاه نفسه على كفاءة الأداء.

خاتمة عامة

تعتبر المعرفة احد اهم المقومات للوصول للريادة في المشهد الاقتصادي الحديث باعتبارها موردا استراتيجيا حقيقيا خاصة مع التحديات المعاصرة المتمثلة في الثورة المعرفية والمعلوماتية على جميع المستويات الاقتصادية.

ومن هذا المنطلق اصبح الاستحواذ والاهتمام بالمعرفة من اهم الاهداف الاساسية للمنظمات الساعية للتميز وضمان البقاء والنمو والاستمرارية وذلك من خلال تغيير نظرتها من الاعتماد على عوامل الانتاج التقليدية المتمثلة في راس المال، الارض، والعمل الى عوامل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة وامكانية ادارتها واكتسابها، تخزينها وسهولة الوصول اليها وتحويلها الى تطبيقات للرفع من مستواها الامر الذي يفرض ايجاد اليات تمكنها من توليد هذه الفرص وهو ما تسعى اليه ادارة المعرفة.

تعد ادارة المعرفة من الابعاد الاساسية وقاعدة ارتكاز لتنمية وتطوير المنظمات كونها وسيلة لتوسيع افكار وخيارات الافراد وتنمية قدراتهم والارتقاء بأدائهم من خلال استغلال المعارف الموجودة والعمل على اكتشاف معارف جديدة اكثر ملائمة مع التوجهات المتنوعة بحيث يركز نموذج ادارة المعرفة على استغلال المعارف الموجودة والعمل على انتاج معارف جديدة ومشاركتها باعتبارها مصدر للتميز.

غير انه تظل ادارة المعرفة عملية ليست بالهينة لمواجهة العديد من التحديات وذلك لارتباطها بعدة جوانب اهمها المورد البشري الذي يعتبر مصدر المعرفة لذا وجب على المنظمات العناية والاحتفاظ به خاصة الموارد البشرية ذات القيمة والتي لها معارف فريدة وصعبة التقليد للاستفادة من المعرفة الضمنية التي بحوزتهم وتشجيعهم على تقاسمها وتبادلها من خلال الفرق التعاونية الذي يؤدي للإبداع والابتكار وذلك ما يعزز قيمة الاداء، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات وتعميم استخدامها في كل المجالات الى جانب البيئة التنظيمية بمختلف ابعادها من هيكل تنظيمي، القيادة والثقافة التنظيمية، فمستقبل ادارة المعرفة هو ذلك المجال الذي تتفاعل فيه مختلف هذه الجوانب وعليه توجب على المنظمات العمل على تشكيل التوليفة او التركيبة الامثل من هذه الابعاد والخصائص المصاحبة لها بما يدعم عمليات ادارة المعرفة وبالتالي اقامتها ونجاحها.

ان تطبيق ادارة المعرفة في المنظمة له الاثر البارز على كل المستويات من خلال الموجودات غير الملموسة كعملية التعلم التنظيمي، الرضا الوظيفي، العمليات الداخلية وغيرها، والتي توازي او تفوق في قيمتها الموجودات الملموسة التي تساهم جميعا في تحقيق الاداء المتميز للمؤسسة.

و عليه خلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

اولا: النتائج النظرية:

من خلال استعراض الجانب النظري، تم التوصل الى الاستنتاجات التالية:

- تعد المعلومات قوة مؤثرة وفاعلة تتحكم في مختلف نواحي الحياة بما في ذلك المؤسسات الاقتصادية، اين تعتبر المعرفة المورد الجديد للثروة وذلك لتمييزها بالاستدامة (توالد المعرفة).
- تمثل ادارة المعرفة مجالا علميا حديثا تعمل على توفير مختلف القدرات وبما يخدم نجاح المنظمات، ونجاح تطبيق ادارة المعرفة يتطلب جملة من الدعائم اهمها:
  - المورد البشري: الذي يعتبر العنصر الاكثر حيوية وتأثير في نجاح تطبيق ادارة المعرفة وذلك باعتباره مصدر المعرفة.
  - تكنولوجيا المعلومات: ومساهمتها في دعم عمليات ادارة المعرفة وذلك بما توفره من وسائل لخلق معارف جديدة، تخزينها في قاعدة البيانات وتوزيعها ونشرها على كافة المستويات الادارية وتطبيقها عند الحاجة عبر مختلف الانظمة.
  - الهيكل التنظيمي: من خلال اتسامه بالمرونة لتفاعل مختلف الافراد داخل المنظمة، مما يخلق الوضع الملائم لتدفق المعلومات وتشاركتها والعمل على تطويرها (الاعتماد على اللامركزية).
  - القيادة: عن طريق تميز قادة المنظمة بخصائص تشجع الافراد على تشارك المعرفة واستخدامها، كالمشاركة في اتخاذ القرارات واتباع نظام حوافز يتماشى وطبيعة المعرفة.
  - الثقافة التنظيمية: من خلال تعزيز قيم التعاون والمبادرة داخل المنظمة، والعمل بروح الفريق، الامر الذي يكرس ويوسع العلاقات الاجتماعية بينهم، التي تعتبر اساس تشارك المعرفة خاصة الضمنية منها.
- شكلت نظرية الموارد RBN التي تعتبر المؤسسة حصة من الموارد المختلفة، ومادة مهمة في الفكر الاستراتيجي، حيث ادى ذلك الى ظهور العديد من المقاربات المنطوية تحتها، ولعل ابرزها المقاربة المبنية على المعارف.
- يجب على المؤسسة ادارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) من خلال تبني النظم التسييرية الانسب والاعتماد على الاستراتيجيات التي تثن المعارف داخل المؤسسة كراس المال الفكري من اجل تحقيق مزايا تنافسية والرفع من كفاءة ادائها.

## خاتمة عامة

- يتكون الاداء من اربعة محاور اساسية: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور الزبائن، محور التعلم والنمو، ويعتبر تقييم وقياس الاداء امرا ضروريا، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الاهداف.
- لإدارة المعرفة اثر ايجابي في تنمية التعلم التنظيمي في المؤسسة وتحفيز العاملين وفي تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار وبالتالي تحسين الاداء.

### ثانيا: النتائج التطبيقية:

من اهم النتائج التطبيقية المستخلصة من هذه الدراسة ما يلي:

- اراء افراد عينة الدراسة حول متطلبات ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر: كانت اراء افراد عينة الدراسة ايجابية حول توفر مختلف متطلبات ادارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر مما يدل على الاتجاه بالموافقة.

بحيث تعمل المؤسسة على تنمية المورد البشري وتوفير دورات تدريبية، كما تعمل على غرس ثقافة المشاركة بالمعرفة وذلك للاستغلال الامثل لها في مختلف القرارات المتخذة، كما بينت النتائج ان هناك ولوج جيد للمؤسسة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وكذا تخصيص ميزانية خاصة لعصرنة مختلف الوسائل بالإضافة الى الاهتمام بتدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا المعلومات ومختلف الشبكات التابعة لها.

- اراء افراد عينة الدراسة حول عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر: كانت اراء افراد عينة الدراسة ايجابية حول مختلف عمليات ادارة المعرفة (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) مما يدل على الاتجاه بالموافقة.

بحيث تحرص المؤسسة على ان تكون مكان لتوليد الافكار الجديدة والاعتماد على مختلف المصادر للحصول على المعلومات سواء الداخلية منها او الاستخدام المعرفي الخارجي سعيا منها لتطوير المعرفة وهذا ما يتطلب المزيد من التشجيع نحو عقد ورشات العمل والمؤتمرات، الايام الدراسية وغيرها للاستفادة من مختلف الخبرات.

➤ اراء افراد عينة الدراسة حول كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر: كانت اراء افراد عينة الدراسة ايجابية حول مختلف محور الاداء (المورد البشري، كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو) مما يدل على التجاه بالموافقة.

وهذا ربما يدل على ملاحظة العاملين للأثر الايجابي الذي تعكسه المعرفة على ادائهم في العمل وزيادة قدراتهم العلمية والعملية، كما تعمل المؤسسة على توفير برامج المساعدة على الحصول على المعلومات التي يحتاجها الافراد من اجل تطوير منتجاتها وتقديم منتجات جديدة وذلك لزيادة حصتها السوقية.

➤ تأثير المتغيرات الوسيطة على كفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر: بينت النتائج على ان العوامل الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الاقدمية) ليس لها الاثر المتوقع على كفاءة اداء المؤسسة بحيث لا يوجد تطبيق لمجمل المعارف الضمنية المكتسبة من خلال المستوى التعليمي وسنوات الخبرة والممارسة بالمؤسسة.

➤ علاقة متطلبات وعمليات ادارة المعرفة بكفاءة اداء مؤسسة اتصالات الجزائر: بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين متغيري ادارة المعرفة وكفاءة الاداء، اذ ان تحسين في تطبيق عمليات ادارة المعرفة ومتطلباتها لا بد ان ينعكس ايجابا على رفع كفاءة الاداء، بالإضافة الى وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر ادارة المعرفة وبين كل محور من محاور الاداء.

وبناء على مختلف النتائج المتوصل اليها نختتم بحثنا بحوصلة مفادها ان لإدارة المعرفة الدور البارز والاهم في تحسين كفاءة اداء المؤسسات الاقتصادية عن طريق سعيها الدائم لإطلاق طاقات الافراد الفكرية والفنية وتوفير المناخ المناسب والداعم لتطبيق مختلف المعارف والخبرات وتنميتها من اجل الحصول على ارقى درجات الاداء، وتطبيق هذه الالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تنتظره خطوات ومجهودات كبيرة لأجل الوصول الى تحقيقه والاستفادة من مختلف المزايا التي من شأنها الرفع من مستوى الاداء.

### ثالثا: التوصيات

وعليه يمكن توجيه مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للاندماج في اقتصاد المعرفة، اهمها:

- ضرورة وضع خطة استراتيجية لترسيخ مفهوم ادارة المعرفة وافضل الممارسات في مجال ادارة المعرفة واهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية الهادفة وذلك لكونها اسلوب اداري متطور اثبت كفاءته وفاعليته بدلا من الاساليب التقليدية للإدارة من اجل الوصول الى الرفع من الاداء وتحسينه في جميع مستويات النشاط بالمنظمة.
- اقتراح انشاء وظيفة خاصة بإدارة المعرفة داخل المنظمة، تعنى بمختلف عمليات ادارة المعرفة، لما تمثله المعرفة من قيمة لا تقدر بثمن شأنها شان الموارد المالية والمادية الاخرى.
- على المنظمات الانفتاح على التجارب الدولية في مجال ادارة المعرفة والاستفادة من تطبيقاتها.
- الاهتمام بطرق توليد المعرفة من خلال اللقاءات المستمرة والاجتماعات وعمليات العصف الذهني.
- القضاء على القيود والحواجز والمعوقات التي تحول دون نقل المعرفة بين الوظائف وتوفير متطلبات التفكير الابداعي لتقديم خدمات ومنتجات فائقة الجودة وارضاء الزبائن.

# قائمة المراجع

اولا: المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

1. أحمد الخطيب، "المنهج العلمي بين الاتباع والابداع"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2009.
2. أحمد أنور بدر وآخرون، "مناهج البحث في علم المعلومات والمكتبات في القرن الحادي والعشرين"، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، مصر، 2013.
3. اسماعيل الفقي، "التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام SPSS-WIN"، الطبعة الاولى، العبيكان للنشر، الرياض، السعودية، 2010.
4. إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف، "المقاييس والاختبارات - التصميم - الاعداد - التنظيم"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.
5. الزعبي حسن وآخرون، "نظم المعلومات الادارية"، وزارة التربية، عمان، 2007.
6. الزيادات مُجدّ عواد، "اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
7. العلي عبد الستار وآخرون، "المدخل الى ادارة المعرفة"، دار المسيرة، 2006.
8. القريوتي مُجدّ قاسم، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
9. الرحاحلة عبد الرزاق سالم، "نظرية المنظمة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
10. العلي وآخرون، "المدخل الى ادارة المعرفة"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
11. السكارنة بلال خلف، "التطوير التنظيمي والاداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
12. العميان محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
13. الصيرفي مُجدّ، "القيادة الادارية المبدعة"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006.
14. احمد سيد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
15. الصباح عبد الرحمان، "مبادئ الرقابة الادارية-المعايير- التقييم- التصحيح"، جامعة عمان الاهلية الاردن كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 1998.

16. النجار، يحيى غني، "تقييم المشروعات دراسات الجدوى وتقييم كفاءة الاداء"، بغداد، 2006.
17. السيد عليوة، "تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين"، ط1، ايتراك للنشرة مصر.
18. بشير العلاق، "القيادة الادارية"، دار اليازوري، عمان، الاردن، 2010.
19. بركات عبد العزيز، "مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 2014.
20. بروبست جيلبرت واخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، "ادارة المعرفة بناء لبنات النجاح"، الدار الهندسية.
21. جلاب احسان دهش، "ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
22. حميد جاسم واخرون، "الاقتصاد الصناعي"، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1979.
23. حريم حسين، "مبادئ الادارة الحديثة: النظريات، العمليات الادارية، وظائف المنظمة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
24. حامد الشمري، مؤيد الفضل، "الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار: تطبيقات في منظمات أعمال إنتاجية وخدمية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
25. زيد مُجّد، "تعلم إعداد الابحاث والدراسات العلمية: مدخل لفهم مكونات ومناهج وادوات البحث العلمي وتبسيط اجراءات تنفيذها"، دار الكتاب الثقافي، إربد، الأردن، 2019.
26. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني وآخرون، "منهج البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الخامسة"، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2020.
27. سعد غالب ياسين، "ادارة المعرفة"، دار المناهج، عمان، الاردن، 2007.
28. صلاح الدين الكبيسي، "ادارة المعرفة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005.
29. علي مُجّد الخوري، "ادارة المعرفة في القطاع العام"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2015.
30. عبد الباقي صلاح، "ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، عمان، 2000.
31. عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
32. عبد السلام ابو قحف، "اقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي"، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2001.
33. عباس حيدر، "قضايا معاصرة في الادارة التربوية"، دار الشروق للنشر، عمان، 2004.
34. عبوي زيد منير، "القيادة ودورها في العملية الادارية"، دار ناشرون وموزعون، عمان، 2008.

35. عايد كريم عبد عون الكناني، "مقدمة في الاحصاء"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
36. علي وليد العبادي، أكرم أحمد الطويل، "إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
37. علي السلمي، "إدارة التميز-نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-"، دار غريب للنشر والتوزيع، 2002.
38. علي السلمي، "إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والتوزيع، 2005.
39. عليان رجي مصطفى، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
40. عبد السلام أبو قحف، "اساسيات التنظيم والادارة"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2004.
41. عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال"، ط1، مكتبة الجامعة، عمان، الاردن.
42. فارس رشيد البيتاني، "محاسبة الاداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية"، دار ايله للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
43. فيليب سادلر، ترجمة علا احمد اصلاح، "الادارة الاستراتيجية"، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
44. فليح حسن خلف، "اقتصاد المعرفة"، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2007.
45. فاتن عبد الحميد وآخرون، أساسيات ومهارات البحث التربوي والإجرائي، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
46. قاسم أحمد عامر، دور الإحصاء في دعم التخطيط الاستراتيجي، مكتبة الشارقة، الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 2014.
47. كنعان نواف، "القيادة الادارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
48. كاظم جاسم العيساوي، "الاقتصاد الاداري"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
49. مُجّد مفيص القوصي، الاحصاء الوصفي والاستدلالي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.

50. مُجَّد عواد الزيادات، " اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة"، ط1، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
51. مُجَّد صالح الحناوي وآخرون، " الأعمال في عصر التكنولوجيا"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
52. مُجَّد اكرم العدواني، " العمل المؤسسي"، دار ابن حزم، بيروت، 2002.
53. محي مُجَّد مسعد، " ظاهرة العولمة-الاوهام والحقائق"-، ط1، مكتبة الاشعاع الفنية، مصر، 1999.
54. محمود حسين الوادي، علي فلاح الزعبي، " أساليب البحث العلمي: مدخل منهجي تطبيقي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
55. مصلح أحمد الصالح أبو شقيف، " موسوعة المقاييس في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية والإدارية"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
56. موسى اللوزي، " التنمية الإدارية"، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
57. مجيد الكرخي، " تقوم الاداء باستخدام النسب المالية"، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
58. مدحت القريشي، " الاقتصاد الصناعي"، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
59. نبيل ابراهيم مُجَّد الطائي، " تحليل المتغيرات الاقتصادية"، ط1، دار البداية، عمان، 2008.
60. نجم عبود نجم، " ادارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"-، ط1، الوراق للنشر، الاردن، 2005.
61. نجم عبود نجم، " القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
62. نعيم ابراهيم الظاهر، " ادارة المعرفة"، ط1، عالم الكتب الحديث، الاردن، 2009.
63. نبيل مُجَّد مرسي، " الادارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، الدار الجديدة للنشر، مصر، 2003.

64. إبراهيم عجم حسن، "تقانة المعلومات وإدارة المعرفة وأثرهما في الخيار الاستراتيجي: دراسة تحليلية مقارنة لآراء عينة من مديري المصارف العراقية الأهلية والحكومية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007.
65. العاني، اريج سعيد خليل، "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح ادارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة"، دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخلوي العاملة في العراق"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2008.
66. ميهوب سماح، "اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الاداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية-حالة نشاط البنك عن بعد"-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014/2013.
67. نعيمة يجاوي، "ادوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة قطاع صناعة الحليب"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008.
68. الحسيني صلاح هادي، "القيادة الادارية واثرها في ادارة الموارد البشرية استراتيجيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية العربية، الدنمارك، 2009.
69. اوقيني عقيلة، "ادارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة"، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2007.
70. تفرقنت زوليخة، "تفاعل ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة-دراسة حالة شركة سوناطراك-"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
71. راضية صوام، "القيادة واداء العاملين في المؤسسة"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2008.
72. صبري مُجّد عوض ماضي، "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.

73. ظفر ناصر حسين، "اثر عمليات ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الاداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعات الفرات الاوسط"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، قسم ادارة الاعمال، 2011.
74. عمر تيمجددين، "دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة كوندور-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013.
75. كمال العقاب، "ادارة المعرفة في المؤسسة-دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
76. مريم بنت راضي مشخص اللحياني، "ادارة المعرفة مدخل لتطوير الادارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2009.
77. نظال محمد الزطمة، "ادارة المعرفة واثرها على تميز الاداء-دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.
78. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، "ادارة المعرفة وامكانية تطبيقها في الجامعات السعودية -دراسة تطبيقية على جامعة ام القرى-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2006.
- **المجلات:**
79. اصفاد مرتضى سعيد، "تقييم واقع اداء المنظمات قبل وبعد تطبيق نظم ادارة الجودة الايزو 9001 باستخدام بطاقة الاداء المتوازن"، مجلة كلية المامون الجامعة، العدد 29، الكلية التقنية الادارية، بغداد، 2017.
80. الياسري، اكرم محسن مهدي، "الرؤيا المعاصرة لنوع المعرفة واستراتيجيات ادارة الموهبة وتأثيرهما في الاداء المتميز-دراسة استكشافية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في بعض كليات جامعات الفرات الاوسط-، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 3، العدد 10، العراق، 2015.

81. الشمري واخرون، " دور خصائص صناع المعرفة في تحقيق الاداء العالي للمنظمات-دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات كليات الادارة والاقتصاد/الفرات الاوسط"، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 2، العراق، 2016.
82. المنعم والمطارنة، " راس المال الفكري واثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات"، مجلة البحوث الاقتصادية وادارية، جامعة الزرقاء الخاصة، العدد6، الاردن.
83. جواد واخرون، "قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ ادارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الاردنية: دراسة حالة (اورانج)"، مجلة علوم انسانية، السنة السابعة، العدد 44، 2010
84. جوهرة اقطي، "دور عمليات ادارة المعرفة في دعم الابتكار التسويقي"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الاعمال، جامعة بسكرة، العدد01، 2016.
85. ريم الزامل، "ادارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة"، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، نيسان 2003.
86. زرنيز فتحي، "شروط نجاح ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة دراسات وابحاث، العدد 27 جوان 2017.
87. سعد العنزي، "محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 48، جامعة بغداد، 2007.
88. عبد اللطيف وجودة، محفوظ احمد، " دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
89. عبد المللك مزهودة، "الاداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة بسكرة، 2001.
90. عبد المللك، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الاداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 81-147، 2006.
91. عبد الرؤوف حجاج، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية -دراسة حالة مؤسسة نפטال مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 03/ديسمبر 2015، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

92. علاء احمد حسن الجبوري، "قياس رضا بعض اصحاب المصالح"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109، جامعة الموصل، 2012.
93. حمد سعيد احمد، "الكفاءة والكفاية والفعالية"، نقابة التجاربيين، مجلة التجاربيين، العدد 5، اكتوبر 1989.
94. يوسف بومدين، "ادارة الجودة الشاملة والاداء المتميز"، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 5.

ثانيا: لمراجع باللغة الاجنبية

➤ **Books**

1. Alfred CHANDLER , « **Stratégie et Structures de l' entreprise** », Ed,Organisation, Paris , France, 1972
2. Boudjema R, « **La mondialisation: concept et réalité** », Les Cahiers du CREAD, Alger, n°61, 3ème trimestre 2002
3. Charles Henry Brase, Corrinne Pellillo Brase, Understandable Statistics: Concepts and Methods, Tenth Edition, Brooks/Cole, Cengage Learning, Boston, USA, 2012.
4. Chopre,P.Meindl, « **Supply chain management strategy, planing & operations** », pearson prentice, Hall, New jersey, 3rd édition, 2007.
5. David Bowers, Statistics for Economics and Business, ELBS Macmillan Education, London, United Kingdom, 1991
6. Dupuy.Y,Kalika.M, Marmuse.E et Trahand, «**Les Systèmes de Gestion** », Vuibert, Paris, 1989
7. Dalkir,K, « **Knowledge management in theory and in practice** », 2<sup>ème</sup> éd, Cambridge, Mass :MIT Press, 2011
8. Ermine, J. L, « **Les systèmes de connaissances** », 2<sup>ème</sup> éd, Paris: Hermès Science publications, 2000
9. Harry Igor ANSOFF, « **stratégie du développement de l' entreprise** », Ed,Organisation, Paris, France, 1976
10. Kimiz Dalkir,« **Knowledge Management in Theory and Practice** »,Elsevier Butterworth–Heinemann,USA,2005
11. Mark Mosley and others, « **The data management, body of knowledge** », DAMA international, USA, 2009
12. M.PORTER, « **LÀ ventage concurrentiel des nations** ». Paris. Dunod , 2000
13. Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N, SECI, « **Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation** ». Long Range Planning,2000
14. Petter Gottschalk, « **Knowledge Management Systems Value Shop Creation** », IDEA GROUP PUBLISHING, USA, 2005
15. Prax J.Y, « **Le manuel du knowledge management mettre en réseau les hommes & et les savoirs pour créer de la valeur** », 2<sup>ème</sup> éd, Paris, Dunod, 2007
16. Reix R, « **Systèmes d'information et management des organisations** », Vuibert, 4ème édition, Paris 2004

17. Skyrme David J. « **Knowledge Management: Making Sense Of An Oxymoron** », Management Insight, 2nd edition, series no2, 1997
18. Stewart T.A, « **Intellectual Capital:The New Wealth of Organizations** », Doublebay Currency, New Yourk 1999
19. Sveiby, Karl, and Tom Lloyd, « **Managing Knowledge Bloomsbury** », London, 2001
20. Sabherwal, R., & Bacerra-Fernandez, I, « **Knowledge Management: Systems and Process** », M.E., Sharp, New York,2010
21. Thierauf, Robert, « **Knowledge management Systems for Business** ». Quorum Books: Westport, 2003
22. Wittrock, M.C, « **Generative Learning Processes of the Brain** », Educational Psychologist, 27 (4)1992.

➤ **Articles, Thesis, and Reports :**

23. Bhrat Jhunjhunwala, D R Jain, Business Statistics, Tata McGraw-Hill PUBLISHING Limited, New Delhi, India, 2007.
24. Brikend Aziri et al, (213), « **Human Resources and Knowledge Management** », International Conference, Knowledge Management and Innovation, Zdra, Croatia, 19-21june
25. Blomqvist Kirsimarja and Kianto Aino (2015), « **Knowledge- Based View of the Firm – TheoreticalNotions and Implications for Management** », Department of Business Administration and Technology Business Research Center Lappeenranta University of Technology
26. BENABDERRAHMANE Yasmina, (2012), « **Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie** », Thèse De Doctorat de L'université Paul Valéry - Montpellier III, France
27. Chauvel D. and Despers C, « **A review & Survey Research in Knowledge Management** », Burrall of Knowledge Management, Volume (6).\_November 3/2002
28. Carla Curado (2006), « **The Knowledge Based-View Of The Firm** »: From Theoretical Origins To Future Implications, Instituto Superior de Economia e Gestao (ISEG) – Universidade Técnica de Lisboa, Portugal
29. Davenport,T.H. and Prusak K,L. « **Working knowledge : how organization manage what they know** », Boston, Ma :Harvard Business school press,1998
30. Faruk Ahmeti (2015), « **Human Resources Development And Challenges Faced During Transition In Developing Economies** », International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol.3, No.4
31. Edvins Karnitis, (2006), « **A Knowledge-Based Human-Centred Growth Model For Latvia** », Journal of Business Economics and Management, Vol. 7, No 3
32. Elisa Figueiredo et al, (2016), « **Human Ressource Mngement Impact On Knowledge Mngement** », Evidence From The Portuguese Banking Sector, Journal of Service Theory And Practice, Vol.26, No.4
33. Fida Afioni (2009), « **Leveraging human capital and value creation by combining HRM and KM initiatives** », Int. J. Learning and Intellectual Capital, Vol.6, No.3
34. Fenwick, T, « **Knowledge workers in the in-between : network identities** », Journal of Organizational Change Management, Vol.20, No.4,2007

35. Goh. Dion, Foo. Schubert, « **Social Information Retrieval Systems: Emerging Technologies and Applications** » For Searching the Web Effectively Published by Information Science Reference, New York, USA, 2008.
36. F. N. Ezeanokwasa (2014), « **Human Resource Development and Organizational Performance Anambra State** », Information and Knowledge Management, Vol.4, No.11
37. Gottschalk, Petter, « **Knowledge Management System In Law Enforcement Technologies And Techniques** », IDEN group publication, U.K, 2007
38. Grover S. Kearns and Rajiv Sabherwal (2006), « **Strategic Alignment between Business and Information Technology: A Knowledge-Based View of Behaviors, Outcome, and Consequences** », Journal of Management Information Systems, Vol. 23, No. 3 (Winter)
39. Grant, R.M., (2013), « **Reflections on Knowledge-Based Approaches to the Organization of Production** », Journal of Management and Governance, Volume 17, Issue 3, August,
40. Holsapple, C. and M. Singh, « **The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness** », (Arlington: Schema Press), 2001
41. Hamadache Karim, « **Le knowledge management (KM): fondement et gestion de projet** », contribution a l'élaboration d'un projet KM au centre de recherché et de développement du groupe SAIDAL, MEMOIRE DE FIN D'ETUDES pour l'obtention du diplôme de MASTER en management, L'Institut Supérieur de Gestion et de
42. Planification, Alger 2006
43. Henri Inkinen (2013), « **Creating Value Through Intellectual Capital – A Systematic Review of The Empirical Literature – A Systematic Review Of The Empirical Literature** », Institute of Knowledge Asset Management, Zagreb, Croatia, 12-14 June
44. Jillinda J, Kidwell, Karen M, Vanderlinde and Sandra L. Johnson, « **Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education** », Educause Quarterly, No 4, 2000.
45. J.Rasuli, and others, « **The impact of knowledge management on organisational performance** », Economic and Business Review for central and south Europe, vol14, n02, 2012
46. Lisa mariemangas: « **an assesment of the relationship bitween organizational culture and continuous knowledge management initiative** », doctoral dissertation, cappela university, 2005
47. Lianying Zhang and Zhen Zhang (2014), « **The Effects of Incentive Mechanism on Knowledge Management Performance in China: The Moderating Role of Knowledge Attributes** », Project Management Journal, Vol. 45, No. 2
48. Leotiades, j.c, « **20 manage ring the global enterprise** », practice hall, her low, England, 2001
49. Mancer ilyes, « **Analyse du conflit production/consommation de technologie en Algérie à l'ère des économies fondées sur la connaissance** », filière science économiques, Université A.MIRA BEJAIA ? Algérie, 2015
50. Mario J. Donate and Fátima Guadamillas, (2015), « **An empirical study on the relationships between knowledge management, knowledge-oriented human**

- resource practices and innovation** », Knowledge Management Research & Practice 13
51. Mariusz Szuster and Maciej Szymczak (2016), « **Innovation, knowledge and information management in supply chains** », Economics and Management, Volume 8, Issue 1
  52. Marquardt, Michael J, Building **« the learning Organizations: Mastering the five elements for corporate Learning** », David- Black, publishing company, USA?2002?P13.
  53. Marquardt , Michael J .Building, **« the Learning Organization”** , U.S.,A. , Davis – Black publishing Company, 2002
  54. Morten T. Hansen et al, **"quelle est votre stratégie de gestion du savoir?"** In: Jean .F Bally, **le meilleurs a articles de la Harvard Business Review sur KM**, Edition d'organisation, 2003
  55. Martine Le Boulaire & Didier Retour (2008), **« Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le role de la fonction RH ?** », revue de gestion des ressources Humaines, 70, France
  56. Margaryan, A, Milligan, C & Littlejohn, A, **« Validation of Davenport's classification structure of knowledge-intensive processes** », Journal of knowledge management, Vol.15, No.4
  57. Nevo Dorit, Brent Furneaux et Yair Wand, **« Towards an evaluation framework for knowledge management** », Inf Technol Manage, Vol. 9, 2008
  58. Pillania, RK, **« Strategic issues in knowledge management in small and medium enterprises** », journal of knowledge management research & practice, 2008
  59. Péter Fehér, **« Combining Knowledge and Change Management at Consultancies** », Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 2, Issue 1, 2004
  60. Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S, **"Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best"** , Harvard Business Review, 1998, Vol. 74, No
  61. Rebecca M. Warner, Applied Statistics: From Bivariate Through Multivariate Techniques, Sage Publication, California, USA, 2008.
  62. Sammour George, Schreurs Jeanne, Al-Zoubi A. Y et Vanhoof Koen, **« The role of knowledge management and e-learning in professional development** », International Journal Of Knowledge and learning, Vol. 4, No. 5, 2008
  63. Salvatore Parise, (2007), **« Knowledge Management and Human Resource Development : An Application in Social Network Analysis Methode, Advances in Developing Human Resources** », Vol.9, No.3 August
  64. Vilmanté Kumpikaité (2008), **« Human resource development in learning organization** », Journal of Business
  65. Economics and Management, Vol. 9, No.1
  66. William J. Stewart, Probability, Markov Chains, Queues, and Simulation: **"The Mathematical Basis of Performance Modeling"**, Princeton University Press, Oxford, United Kingdom, 2009.

67. Wick, Corey, « **Knowledge Management and leaderships for Technical Management Communleators** », Technical Communication, November, Vol 47, Issue.4
68. Wiig Karl M, « **Knowledge management Foundation** »:Thinking About Tanking/how people and Organizations Crete,Repress and Use Knowledge,U.S.A,Schema Press,1993
69. Wiig , Karl M . « **Knowledge Management Foundations : Thinking about Thinking How People and Organizations Create , Represent , and Use knowledge** » , U.S.A. , Schema Press,1993
70. Wiig Karl M, ‘‘Knowledge Management : the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization ’’ , Schema Press, U.S.A, 1994
71. Wiig, Karl M, « **Knowledge Management Foundation : Thinking About Thinking** », The Journal of knowledge Management, Vol.1, No.1, 2003
72. Xiaowan Lin and Heng Tang (2016), « **A Framework for Human Resource Configurations in Knowledgeintensive Organizations** », International Journal of Business Administration, Vol. 7, No. 1, P 0
73. Zhao,J,P Pablo and Z Qi, « **Entreprise knowledge managemnet model based on china’s practice and case study** », computersin human behavior, 2012

ثالثا: المواقع الالكترونية:

1. <http://www.cybrarians.info/journal/no8/info.htm>
2. [www.redcad.org/.../nouha.../Téléchargement/ArchETProReseaux](http://www.redcad.org/.../nouha.../Téléchargement/ArchETProReseaux)
3. [www.algeriatelecom.dz/AR/?p:presentation](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p:presentation)
4. [http://www.otalgerie.com \(2\) www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cadre\\_juridique](http://www.otalgerie.com (2) www.algeriatelecom.dz/AR/?p=cadre_juridique)
5. <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/>
6. <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/>
7. [www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at\\_Histoire-Realisations](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_Histoire-Realisations)

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة الاساتذة المحكمين

اسم المحكم	الدرجة	التخصص	الجامعة
علي غزباون	استاذ محاضر "ا"	علوم التسيير	البويرة
مُحَمَّد زواغي	استاذ محاضر "ا"	علوم التسيير	البويرة
الياس منصر	استاذ محاضر "ا"	علوم التسيير	البويرة
علي زواغي	دكتور	محاسبة	المعهد الدولي للمناجنت



الملحق رقم (02) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة آكلي محند أولحاج - البويرة

قسم: علوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الباحثة: زواغي زينة Zina.zouaghi@outlook.fr

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا ان نضع تحت ايديكم هذا الاستبيان التي يدخل ضمن متطلبات انجاز أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال استراتيجية، والموسومة بعنوان:  
" ادارة المعرفة ودورها في رفع كفاءة اداء المؤسسات الاقتصادية"  
علما ان المعلومات التي ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

ولتسهيل مهمة فهم الاسئلة والاجابة عنها نورد التعاريف التالية:

- ادارة المعرفة: نظام اداري يهدف الى رصد المعرفة الكامنة لدى الكفاءات او الصريحة في بيئة المؤسسة الداخلية والتنافسية والعمل على توظيفها وتثمينها بما يؤدي الى تحسين الاداء وخلق القيمة.
- الكفاءة: القدرة على تحقيق النتائج المنشودة باقل قدر ممكن من الجهود او النفقة.
- تشخيص المعرفة: عملية التعرف على الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من المعرفة فعلاً مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته.
- توليد المعرفة: عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة.
- خزن المعرفة: الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة في الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة.
- نشر وتوزيع المعرفة: نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت والأسلوب المناسب لمساعدتهم في القيام بمهامهم الجوهرية.
- تطبيق المعرفة: الممارسة والاستخدام والاستفادة من المعرفة في الواقع العملي.
- رضا العاملين: النتائج النهائية التي تحدد مدى رضا العاملين في المؤسسة عن الاداء العام للمؤسسة.
- العمليات الداخلية: كافة الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي من خلالها يتم مقابلة احتياجات وتوقعات المتعاملين، وطموحات العاملين.
- الأداء المؤسسي: النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات الكلية ومواردها وقدرتها على استقطاب أفراد جيدين والاحتفاظ بنتائج مؤسسية جيدة.

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة .

## المحور الأول: البيانات الشخصية

### 1- الجنس

انثى

ذكر

### 2- العمر

أكبر من 40 سنة

40-30 سنة

أقل من 30 سنة

### 3- المؤهل العلمي

ثانوي  ليسانس او مهندس  ماستر  أخرى

### 4- الأقدمية

15-10 سنوات

09-05 سنوات

أقل من 05 سنوات

أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: رأس المال البشري
					01 تراعي المؤسسة قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الاعمال في المجالات المعرفية.
					02 تشجع المؤسسة اقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.
					03 تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز اعمالها ونشاطاتها
					04 تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقدمها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم.
البعد الثاني: البنية التحتية والتكنولوجية					
					05 توفر المؤسسة الاجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة و تخزين المعلومات.
					06 توفر المؤسسة خدمة البريد الالكتروني للعاملين لتلبية احتياجاتهم.
					07 توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية (إنترنت) لتسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام والافراد.

					لدى المؤسسة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله باخر المستجدات والمعلومات.	08
<b>البعد الثالث: البيئة التنظيمية الداخلية</b>						
					يتوفر لدى المؤسسة رؤية واضحة حول استراتيجيات ادارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	09
					تستخدم المؤسسة مختلف الاساليب لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخططها طويلة المدى.	10
					تعتمد المؤسسة على اسلوب رقابي يضمن حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها.	11
					يتوفر لدى المؤسسة رؤية واضحة حول استراتيجيات ادارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	12

### المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة

البعد الأول: تشخيص المعرفة						يتم تشخيص المعرفة من خلال:	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
						01	الاستكشاف عبر شبة الانترنت.
						02	المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.
						03	الخبرات والمصادر الداخلية.
						04	المصادر الخارجية.
<b>البعد الثاني: توليد المعرفة</b>							
تعتمد المؤسسة بتوليد معارفها على:							
						05	اكتسابها من مصادر خارجية.
						06	تفاعل الافراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد افكار جديدة.
						07	تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل إطار المؤسسة وبشكل مستمر.
						08	اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة.
<b>البعد الثالث: تخزين المعرفة</b>							
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على:							

					09	الافراد من خلال تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.
					10	قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.
					11	الارشيف والمستندات الورقية.
					12	معايير معرفية واضحة ومحددة تتناسب طبيعة عملها وانشطتها.
<b>البعد الرابع: توزيع المعرفة</b>						
<b>يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال:</b>						
					13	شبكة معلومات داخلية تساعد الافراد في الوصول الى قواعد البيانات.
					14	اصدار نشرات ودوريات مختلفة.
					15	عقد اجتماعات وندوات داخلية.
					16	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها افراد ذوي خبرة وكفاءة.
<b>البعد الخامس: تطبيق المعرفة</b>						
<b>يتم تطبيق المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على:</b>						
					17	اراء افراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج اعمالها وانشطتها.
					18	نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
					19	فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة.
					20	مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.

### المحور الرابع: كفاءة الاداء

<b>البعد الأول: رضا العاملين</b>						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					01	تؤثر المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة العاملين للمشكلات والشكاوى التي تواجههم.
					02	استخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي.
					03	تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العاملين بكفاءة وفعالية.
					04	تساهم المعرفة في نشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات.
<b>البعد الثاني: كفاءة العمليات الداخلية</b>						
<b>الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في:</b>						
					05	زيادة كفاءة العمليات الداخلية ومساندة عمليات الابتكار.

					06	زيادة التنسيق بين العمليات والاقسام المختلفة وتكاملها.
					07	تبسيط وتسهيل الخدمات/المنتجات المقدمة للعملاء بما يتوافق مع رغباتهم.
					08	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
<b>البعد الثالث: التعلم والنمو</b>						
<b>يساعد تطبيق ادارة المعرفة على:</b>						
					09	سرعة تطوير وتنويع المنتجات.
					10	مواجهة التغيرات المحتملة في جودة المنتج واداء الآلات.
					11	التقليل من تكلفة جودة المنتجات.
					12	تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.

أولاً: معامل الثبات

1) متطلبات إدارة المعرفة

- بعد رأس المال البشري

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.896	4

- بعد البنية التحتية والتكنولوجية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.801	4

- بعد البيئة التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.657	4

- إجمالي الأبعاد

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.867	12

2) عمليات إدارة المعرفة

- بعد تشخيص المعرفة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.804	4

- بعد توليد المعرفة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.735	4

- بعد تخزين المعرفة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.679	4

- بعد توزيع المعرفة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.814	4

- بعد تطبيق المعرفة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.779	4

- إجمالي الأبعاد

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.835	20

(3) كفاءة الأداء

- بعد الرضا

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.726	4

• بعد كفاءة العمليات

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.712	4

• التعلم والنمو

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.736	4

• إجمالي الأبعاد

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.777	12

ثانياً: الاتساق الداخلي

1) متطلبات إدارة المعرفة

• بعد رأس المال البشري

**Correlations**

	HC	
تراعي المؤسسة قدرات العاملين ورغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الاعمال في المجالات المعرفية.	Pearson Correlation	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تشجع المؤسسة اقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.	Pearson Correlation	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز اعمالها ونشاطاتها	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقدمها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم.	Pearson Correlation	.933**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

### • بعد البنية التحتية والتكنولوجية

#### Correlations

	IT	
توفر المؤسسة الاجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة و تخزين المعلومات.	Pearson Correlation	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
توفر المؤسسة خدمة البريد الالكتروني للعاملين لتلبية احتياجاتهم.	Pearson Correlation	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية (إنترنت) لتسهيل نقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام والافراد.	Pearson Correlation	.632**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
لدى المؤسسة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله بأخر المستجدات والمعلومات.	Pearson Correlation	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### • بعد البيئة التنظيمية

#### Correlations

	OE	
يتوفر لدى المؤسسة رؤية واضحة حول استراتيجيات ادارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	Pearson Correlation	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تعتمد المؤسسة على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية	Pearson Correlation	.478**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تستخدم المؤسسة مختلف الأساليب لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخططها طويلة المدى.	Pearson Correlation	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تعتمد المؤسسة على اسلوب رقابي يضمن حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها.	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

### 2) عمليات إدارة المعرفة

#### • بعد تشخيص المعرفة

#### Correlations

		KDIA
يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبكة الانترنت.	Pearson Correlation	.751**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يتم تشخيص المعرفة من خلال المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.	Pearson Correlation	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية.	Pearson Correlation	.491**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يتم تشخيص المعرفة من خلال المصادر الخارجية.	Pearson Correlation	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### • بعد توليد المعرفة

#### Correlations

		KC
تعتمد المؤسسة بتوليد معارفها على اكتسابها من مصادر خارجية.	Pearson Correlation	.881**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تعتمد المؤسسة بتوليد معارفها على تفاعل الافراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد افكار جديدة.	Pearson Correlation	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تعتمد المؤسسة بتوليد معارفها على تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل اطار المؤسسة وبشكل مستمر.	Pearson Correlation	.536**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تعتمد المؤسسة بتوليد معارفها على اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة.	Pearson Correlation	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

### • بعد تخزين المعرفة

#### Correlations

		KS
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الافراد من خلال تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.	Pearson Correlation	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الافراد قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.	Pearson Correlation	.510**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الافراد الارشيف والمستندات الورقية.	Pearson Correlation	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الافراد معايير معرفية واضحة ومحددة تتناسب طبيعة عملها وانشطتها.	Pearson Correlation	.833**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### • بعد توزيع المعرفة

#### Correlations

		KDIS
يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال شبكة معلومات داخلية تساعد الافراد في الوصول الى قواعد البيانات.	Pearson Correlation	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال اصدار نشرات ودوريات مختلفة.	Pearson Correlation	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال عقد اجتماعات وندوات داخلية.	Pearson Correlation	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها افراد ذوي خبرة وكفاءة.	Pearson Correlation	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

### • بعد تطبيق المعرفة

#### Correlations

	KA	
يتم تطبيق المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على اراء افراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج اعمالها وانشطتها.	Pearson Correlation	.717**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يتم تطبيق المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على اراء نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	Pearson Correlation	.588**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يتم تطبيق المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على اراء فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يتم تطبيق المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على اراء مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.	Pearson Correlation	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### (3) كفاءة الأداء

### • بعد رضا العاملين

#### Correlations

	ES	
تؤثر المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة العاملين للمشكلات والشكاوي التي تواجههم.	Pearson Correlation	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
استخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي.	Pearson Correlation	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العاملين بكفاءة وفعالية.	Pearson Correlation	.567**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
تساهم المعرفة في نشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات.	Pearson Correlation	.815**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

### • بعد كفاءة العمليات

#### Correlations

		PE
الاهمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة كفاءة العمليات الداخلية ومساندة عمليات الابتكار.	Pearson Correlation	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
الاهمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والاقسام المختلفة وتكاملها.	Pearson Correlation	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
الاهمام بإدارة المعرفة يساهم في تبسيط وتسهيل الخدمات / المنتجات المقدمة للعملاء وبما يتوافق مع رغبتهم.	Pearson Correlation	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
الاهمام بإدارة المعرفة يساهم في الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	Pearson Correlation	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### • بعد التعلم والنمو

#### Correlations

		LG
يساعد تطبيق ادارة المعرفة على سرعة تطوير وتنوع المنتجات.	Pearson Correlation	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يساعد تطبيق ادارة المعرفة على مواجهة التغيرات المحتملة في جودة المنتج واداء الالات.	Pearson Correlation	.662**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يساعد تطبيق ادارة المعرفة على التقليل من تكلفة جودة المنتجات.	Pearson Correlation	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
يساعد تطبيق ادارة المعرفة على تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.	Pearson Correlation	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ثالثا: طبيعية البيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
HC	.288	80	.000	.836	80	.000
IT	.225	80	.000	.911	80	.000
OE	.216	80	.000	.915	80	.000
KDIA	.197	80	.000	.934	80	.000
KC	.210	80	.000	.878	80	.000
KS	.302	80	.000	.839	80	.000
KDIS	.297	80	.000	.835	80	.000
KA	.171	80	.000	.916	80	.000
ES	.284	80	.000	.855	80	.000
PE	.201	80	.000	.899	80	.000
LG	.248	80	.000	.879	80	.000

a. Lilliefors Significance Correction

رابعا: البيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	45	56.2	56.3	56.3
	أنثى	35	43.8	43.8	100.0
Total		80	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	26	32.5	32.5	32.5
	من 30 إلى 40 سنة	35	43.8	43.8	76.3
	أكثر من 40 سنة	19	23.8	23.8	100.0
Total		80	100.0	100.0	

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

### المؤهل\_العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ثانوي	9	11.3	11.3	11.3
ليسانس أو مهندس	52	65.0	65.0	76.3
ماسنر	13	16.3	16.3	92.5
أخرى	6	7.5	7.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

### الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أقل من 5 سنوات	25	31.3	31.3	31.3
من 5 إلى 09 سنوات	32	40.0	40.0	71.3
من 10 إلى 14 سنة	19	23.8	23.8	95.0
15 سنة فأكثر	4	5.0	5.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

## خامسا: تحليل المحاور

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تراعي المؤسسة قدرات العاملين و رغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الاعمال في المجالات المعرفية.	80	3.6250	.92516
تشجع المؤسسة اقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية.	80	3.6500	.99492
تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي المهارات الفنية والتقنية في انجاز اعمالها ونشاطاتها	80	3.6000	.87444
تهتم المؤسسة بالأفكار والحلول التي يقدمها العاملون لمعالجة وحل المشكلات التي تواجههم.	80	3.6750	.82839
توفر المؤسسة الاجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة و تخزين المعلومات.	80	4.0375	.84858
توفر المؤسسة خدمة البريد الالكتروني للعاملين لتلبية احتياجاتهم.	80	3.6125	.80338
توفر المؤسسة شبكة اتصالات داخلية (لتنزيل ونقل الافكار والمعرفة بين كافة الاقسام والافراد.	80	3.8750	.94635
لدى المؤسسة موقع خاص على شبكة الانترنت تزود العملاء من خلاله باخر المستجدات والمعلومات.	80	3.9625	.81821
يتوفر لدى المؤسسة رؤية واضحة حول استراتيجيات ادارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.	80	3.9750	.77908
تعتمد المؤسسة على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية	80	3.8625	.66454
تستخدم المؤسسة مختلف الاساليب لتوليد المعرفة المتعلقة بأهدافها وخططها طويلة المدى.	80	3.8125	.85823
تعتمد المؤسسة على اسلوب رقابي يضمن حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لديها.	80	4.0500	.65410
يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف عبر شبة الانترنت.	80	4.0875	.73250
يتم تشخيص المعرفة من خلال المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية.	80	3.5375	.91325
يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية.	80	3.7875	.79067
يتم تشخيص المعرفة من خلال المصادر الخارجية.	80	3.4500	.92641
تعتمد المؤسسة بتوليد معارفها على اكتسابها من مصادر خارجية.	80	3.7125	.87430
تعتمد المؤسسة بتوليد معارفها على تفاعل الافراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد افكار جديدة.	80	3.9125	.62020
تعتمد المؤسسة بتوليد معارفها على تشكيل وحدات متخصصة وفرق عمل للتعلم المعرفي من داخل اطار المؤسسة وبشكل مستمر.	80	3.8625	.63133

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

تعتمد المؤسسة بتوليد معارفها على اعتماد التعلم التنظيمي مصدرا لتوليد المعرفة.	80	3.9250	.56870
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأفراد من خلال تحفيز وتشجيع مختلفة لتبادل الخبرات.	80	4.0511	.52531
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأفراد قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية المختلفة.	80	4.0750	.61160
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأفراد الارشيف والمستندات الورقية.	80	4.1512	.50566
تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأفراد معايير معرفية واضحة ومحددة تتناسب طبيعة عملها وأنشطتها.	80	3.9750	.67458
يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال شبكة معلومات داخلية تساعد الأفراد في الوصول الى قواعد البيانات.	80	4.1375	.61095
يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال اصدار نشرات ودوريات مختلفة.	80	4.1625	.62528
يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال عقد اجتماعات وندوات داخلية.	80	4.1521	.53011
يتم توزيع المعرفة داخل المؤسسة من خلال عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها افراد ذوي خبرة وكفاءة.	80	4.0250	.79516
يتم تطبيق المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على اراء افراد ذوي خبرة من داخل المؤسسة حول نتائج اعمالها وأنشطتها.	80	4.0052	.68943
يتم تطبيق المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على اراء نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	80	4.1750	.75933
يتم تطبيق المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على اراء فرق عمل متخصصة من داخل المؤسسة.	80	3.1000	.72216
يتم تطبيق المعرفة في المؤسسة بالاعتماد على اراء مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.	80	4.0740	.77582
تؤثر المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة العاملين للمشكلات والشكاوي التي تواجههم.	80	4.1875	.50551
استخدام المعرفة يزيد من نسبة فرص الارتقاء الوظيفي.	80	4.2021	.58244
تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العاملين بكفاءة وفعالية.	80	4.1375	.52153
تساهم المعرفة في نشر ثقافة فرق العمل لتحسين المهارات.	80	4.2750	.55060
الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة كفاءة العمليات الداخلية ومساندة عمليات الابتكار.	80	4.2125	.63033
الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة التنسيق بين العمليات والاقسام المختلفة وتكاملها.	80	4.0375	.66454
الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في تبسيط وتسهيل الخدمات/المنتجات المقدمة للعملاء وبما يتوافق مع رغباتهم.	80	4.2000	.51312
الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	80	4.3125	.66739
يساعد تطبيق ادارة المعرفة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات.	80	4.1000	.58677
يساعد تطبيق ادارة المعرفة على مواجهة التغيرات المحتملة في جودة المنتج واداء الآلات.	80	4.2250	.63595
يساعد تطبيق ادارة المعرفة على التقليل من تكلفة جودة المنتجات.	80	4.1500	.71334
يساعد تطبيق ادارة المعرفة على تحقيق المرونة المطلوبة لتلبية مطالب السوق المتغيرة.	80	3.1875	.73077

### سادسا اختبار ستودنت T-test

#### One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
HC	80	3.6375	.99492	.11124
IT	80	3.8718	.69810	.07805
OE	80	3.9250	.57904	.06474
KDIA	80	3.7156	.67008	.07492
KC	80	3.8531	.58050	.06490
KS	80	4.0630	.46372	.05184
KDIS	80	4.1192	.61337	.06858
KA	80	3.8385	.55175	.06169
ES	80	4.2001	.42055	.04702
PE	80	4.2050	.52153	.05831
LG	80	3.9156	.51061	.05709

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

### One-Sample Test

Test Value = 3

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
HC	5.843	79	.000	.65000	.4286	.8714
IT	12.812	79	.000	1.00000	.8446	1.1554
OE	15.640	79	.000	1.01250	.8836	1.1414
KDIA	10.261	79	.000	.76875	.6196	.9179
KC	12.615	79	.000	.81875	.6896	.9479
KS	19.529	79	.000	1.01250	.9093	1.1157
KDIS	15.767	79	.000	1.08125	.9448	1.2177
KA	17.426	79	.000	1.07500	.9522	1.1978
ES	26.186	79	.000	1.23125	1.1377	1.3248
PE	21.652	79	.000	1.26250	1.1464	1.3786
LG	11.277	79	.000	.64375	.5301	.7574

### سابعاً: مصفوفة العلاقات

#### Correlations

		ES	PE	LG
KMR	Pearson Correlation	.568**	.793**	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	80	80	80
KMP	Pearson Correlation	.315**	.592**	.467**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.001
	N	80	80	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		KMR	KMP
PEF	Pearson Correlation	.913**	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	80	80

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثامنا: معادلة الانحدار

Correlations

		KMR	KMP
KMR	Pearson Correlation	1	.116
	Sig. (2-tailed)		.307
	N	80	80
KMP	Pearson Correlation	.116	1
	Sig. (2-tailed)	.307	
	N	80	80

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
البواقي	.098	80	.055	.964	80	.025

a. Lilliefors Significance Correction

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.918 <sup>a</sup>	.843	.839	.13912	2.137

a. Predictors: (Constant), KMB1, KMR

b. Dependent Variable: PEF

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.008	2	4.004	206.901	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.490	77	.019		
	Total	9.499	79			

a. Dependent Variable: PEF

b. Predictors: (Constant), KMP, KMR

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.988	.154		6.404	.000
	KMR	.674	.059	.803	11.431	.000
	KMP	.087	.042	.145	2.063	.043

a. Dependent Variable: PEF

تاسعا: المتغيرات الشخصية والوظيفية المفسرة

(1) الجنس

Tests of Normality

الجنس	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PEF ذكر	.161	45	.005	.899	45	.001
أنثى	.136	35	.100	.946	35	.084

a. Lilliefors Significance Correction

الجنس

	Observed N	Expected N	Residual
ذكر	45	40.0	5.0
أنثى	35	40.0	-5.0-
Total	80		

Test Statistics

الجنس	
Chi-Square	1.250 <sup>a</sup>
df	1
Asymp. Sig.	.264

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 40.0.

(2) العمر

Tests of Normality

العمر	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
EP أقل من 30 سنة	.124	26	.200*	.952	26	.253
من 30 إلى 40 سنة	.160	35	.023	.907	35	.006
أكثر من 40 سنة	.231	19	.009	.888	19	.029

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Ranks**

	العمر	N	Mean Rank
PEF	أقل من 30 سنة	26	48.00
	من 30 إلى 40 سنة	35	37.04
	أكثر من 40 سنة	19	36.61
	Total	80	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

EP	
Kruskal-Wallis H	4.134
df	2
Asymp. Sig.	.127

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

**(3) المؤهل العلمي**

**Tests of Normality**

	المؤهل_العلمي	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PEF	ثانوي	.276	9	.046	.864	9	.106
	ليسانس أو مهندس	.194	52	.000	.908	52	.001
	ماستر	.179	13	.200*	.887	13	.089
	أخرى	.352	6	.019	.786	6	.044

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Ranks**

	العلمي_المؤهل	N	Mean Rank
PEF	ثانوي	9	48.78
	مهندس أو ليسانس	52	40.93
	ماستر	13	30.88
	أخرى	6	45.17
	Total	80	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

PEF	
Kruskal-Wallis H	3.734
df	3
Asymp. Sig.	.292

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العلمي\_المؤهل

4) الأقدمية

Tests of Normality

الأقدمية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PEF أقل من 5 سنوات	.138	25	.200*	.948	25	.232
من 5 إلى 10 سنوات	.156	32	.046	.919	32	.020
من 10 إلى 14 سنة	.160	19	.200*	.954	19	.463
15 سنة فأكثر	.367	4	.	.729	4	.024

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Ranks

الأقدمية	N	Mean Rank
PEF أقل من 5 سنوات	25	48.52
من 5 إلى 10 سنوات	32	39.95
من 10 إلى 14 سنة	19	29.92
15 سنة فأكثر	4	45.00
Total	80	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

EP	
Kruskal-Wallis H	7.291
df	3
Asymp. Sig.	.063

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الأقدمية

عاشرا: اختصارات باللغة الانجليزية

Variables	اختصار	المتغيرات	Variables	اختصار	المتغيرات
Knowledge Application	'KA'	تطبيق المعرفة	Human Capital	'HC'	رأس المال البشري
Employee Satisfaction	'ES'	رضا العاملين	Infrastructure And Technology	'IT'	البنية التحتية والتكنولوجية
Efficiency Of Internal Processes	'PE'	كفاءة العمليات الداخلية	Organizational Environment	'OE'	البيئة التنظيمية
Learning And Growth	'LG'	التعلم والنمو	Knowledge Diagnosis	'KDIA'	تشخيص المعرفة
Knowledge Management Requirements	'KMR'	متطلبات إدارة المعرفة	Knowledge Generation	'KC'	توليد المعرفة
Knowledge Management Processes	'KMP'	عمليات إدارة المعرفة	Knowledge Storage	'KS'	تخزين المعرفة
Performance Efficiency	'PEF'	كفاءة الأداء	Knowledge Distribution	'KDIS'	توزيع المعرفة

**Table A-2**  
*Models with an intercept (from Savin and White)*

**Durbin-Watson Statistic: 5 Per Cent Significance Points of dL and dU**

n	k*=1		k*=2		k*=3		k*=4		k*=5		k*=6		k*=7		k*=8		k*=9		k*=10	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
6	0.610	1.400	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
7	0.700	1.356	0.467	1.896	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
8	0.763	1.332	0.559	1.777	0.367	2.287	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
9	0.824	1.320	0.629	1.699	0.455	2.128	0.296	2.588	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
10	0.879	1.320	0.697	1.641	0.525	2.016	0.376	2.414	0.243	2.822	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----
11	0.927	1.324	0.758	1.604	0.595	1.928	0.444	2.283	0.315	2.645	0.203	3.004	----	----	----	----	----	----	----	----
12	0.971	1.331	0.812	1.579	0.658	1.864	0.512	2.177	0.380	2.506	0.268	2.832	0.171	3.149	----	----	----	----	----	----
13	1.010	1.340	0.861	1.562	0.715	1.816	0.574	2.094	0.444	2.390	0.328	2.692	0.230	2.985	0.147	3.266	----	----	----	----
14	1.045	1.350	0.905	1.551	0.767	1.779	0.632	2.030	0.505	2.296	0.389	2.572	0.286	2.848	0.200	3.111	0.127	3.360	----	----
15	1.077	1.361	0.946	1.543	0.814	1.750	0.685	1.977	0.562	2.220	0.447	2.471	0.343	2.727	0.251	2.979	0.175	3.216	0.111	3.438
16	1.106	1.371	0.982	1.539	0.857	1.728	0.734	1.935	0.615	2.157	0.502	2.388	0.398	2.624	0.304	2.860	0.222	3.090	0.155	3.304
17	1.133	1.381	1.015	1.536	0.897	1.710	0.779	1.900	0.664	2.104	0.554	2.318	0.451	2.537	0.356	2.757	0.272	2.975	0.198	3.184
18	1.158	1.391	1.046	1.535	0.933	1.696	0.820	1.872	0.710	2.060	0.603	2.258	0.502	2.461	0.407	2.668	0.321	2.873	0.244	3.073
19	1.180	1.401	1.074	1.536	0.967	1.685	0.859	1.848	0.752	2.023	0.649	2.206	0.549	2.396	0.456	2.589	0.369	2.783	0.290	2.974
20	1.201	1.411	1.100	1.537	0.998	1.676	0.894	1.828	0.792	1.991	0.691	2.162	0.595	2.339	0.502	2.521	0.416	2.704	0.336	2.885
21	1.221	1.420	1.125	1.538	1.026	1.669	0.927	1.812	0.829	1.964	0.731	2.124	0.637	2.290	0.546	2.461	0.461	2.633	0.380	2.806
22	1.239	1.429	1.147	1.541	1.053	1.664	0.958	1.797	0.863	1.940	0.769	2.090	0.677	2.246	0.588	2.407	0.504	2.571	0.424	2.735
23	1.257	1.437	1.168	1.543	1.078	1.660	0.986	1.785	0.895	1.920	0.804	2.061	0.715	2.208	0.628	2.360	0.545	2.514	0.465	2.670
24	1.273	1.446	1.188	1.546	1.101	1.656	1.013	1.775	0.925	1.902	0.837	2.035	0.750	2.174	0.666	2.318	0.584	2.464	0.506	2.613
25	1.288	1.454	1.206	1.550	1.123	1.654	1.038	1.767	0.953	1.886	0.868	2.013	0.784	2.144	0.702	2.280	0.621	2.419	0.544	2.560
26	1.302	1.461	1.224	1.553	1.143	1.652	1.062	1.759	0.979	1.873	0.897	1.992	0.816	2.117	0.735	2.246	0.657	2.379	0.581	2.513
27	1.316	1.469	1.240	1.556	1.162	1.651	1.084	1.753	1.004	1.861	0.925	1.974	0.845	2.093	0.767	2.216	0.691	2.342	0.616	2.470
28	1.328	1.476	1.255	1.560	1.181	1.650	1.104	1.747	1.028	1.850	0.951	1.959	0.874	2.071	0.798	2.188	0.723	2.309	0.649	2.431
29	1.341	1.483	1.270	1.563	1.198	1.650	1.124	1.743	1.050	1.841	0.975	1.944	0.900	2.052	0.826	2.164	0.753	2.278	0.681	2.396
30	1.352	1.489	1.284	1.567	1.214	1.650	1.143	1.739	1.071	1.833	0.998	1.931	0.926	2.034	0.854	2.141	0.782	2.251	0.712	2.363
31	1.363	1.496	1.297	1.570	1.229	1.650	1.160	1.735	1.090	1.825	1.020	1.920	0.950	2.018	0.879	2.120	0.810	2.226	0.741	2.333
32	1.373	1.502	1.309	1.574	1.244	1.650	1.177	1.732	1.109	1.819	1.041	1.909	0.972	2.004	0.904	2.102	0.836	2.203	0.769	2.306
33	1.383	1.508	1.321	1.577	1.258	1.651	1.193	1.730	1.127	1.813	1.061	1.900	0.994	1.991	0.927	2.085	0.861	2.181	0.796	2.281
34	1.393	1.514	1.333	1.580	1.271	1.652	1.208	1.728	1.144	1.808	1.079	1.891	1.015	1.978	0.950	2.069	0.885	2.162	0.821	2.257
35	1.402	1.519	1.343	1.584	1.283	1.653	1.222	1.726	1.160	1.803	1.097	1.884	1.034	1.967	0.971	2.054	0.908	2.144	0.845	2.236
36	1.411	1.525	1.354	1.587	1.295	1.654	1.236	1.724	1.175	1.799	1.114	1.876	1.053	1.957	0.991	2.041	0.930	2.127	0.868	2.216
37	1.419	1.530	1.364	1.590	1.307	1.655	1.249	1.723	1.190	1.795	1.131	1.870	1.071	1.948	1.011	2.029	0.951	2.112	0.891	2.197
38	1.427	1.535	1.373	1.594	1.318	1.656	1.261	1.722	1.204	1.792	1.146	1.864	1.088	1.939	1.029	2.017	0.970	2.098	0.912	2.180
39	1.435	1.540	1.382	1.597	1.328	1.658	1.273	1.722	1.218	1.789	1.161	1.859	1.104	1.932	1.047	2.007	0.990	2.085	0.932	2.164
40	1.442	1.544	1.391	1.600	1.338	1.659	1.285	1.721	1.230	1.786	1.175	1.854	1.120	1.924	1.064	1.997	1.008	2.072	0.952	2.149
45	1.475	1.566	1.430	1.615	1.383	1.666	1.336	1.720	1.287	1.776	1.238	1.835	1.189	1.895	1.139	1.958	1.089	2.022	1.038	2.088
50	1.503	1.585	1.462	1.628	1.421	1.674	1.378	1.721	1.335	1.771	1.291	1.822	1.246	1.875	1.201	1.930	1.156	1.986	1.110	2.044
55	1.528	1.601	1.490	1.641	1.452	1.681	1.414	1.724	1.374	1.768	1.334	1.814	1.294	1.861	1.253	1.909	1.212	1.959	1.170	2.010
60	1.549	1.616	1.514	1.652	1.480	1.689	1.444	1.727	1.408	1.767	1.372	1.808	1.335	1.850	1.298	1.894	1.260	1.939	1.222	1.984
65	1.567	1.629	1.536	1.662	1.503	1.696	1.471	1.731	1.438	1.767	1.404	1.805	1.370	1.843	1.336	1.882	1.301	1.923	1.266	1.964
70	1.583	1.641	1.554	1.672	1.525	1.703	1.494	1.735	1.464	1.768	1.433	1.802	1.401	1.838	1.369	1.874	1.337	1.910	1.305	1.948
75	1.598	1.652	1.571	1.680	1.543	1.709	1.515	1.739	1.487	1.770	1.458	1.801	1.428	1.834	1.399	1.867	1.369	1.901	1.339	1.935
80	1.611	1.662	1.586	1.688	1.560	1.715	1.534	1.743	1.507	1.772	1.480	1.801	1.453	1.831	1.425	1.861	1.397	1.893	1.369	1.925
85	1.624	1.671	1.600	1.696	1.575	1.721	1.550	1.747	1.525	1.774	1.500	1.801	1.474	1.829	1.448	1.857	1.422	1.886	1.396	1.916
90	1.635	1.679	1.612	1.703	1.589	1.726	1.566	1.751	1.542	1.776	1.518	1.801	1.494	1.827	1.469	1.854	1.445	1.881	1.420	1.909
95	1.645	1.687	1.623	1.709	1.602	1.732	1.579	1.755	1.557	1.778	1.535	1.802	1.512	1.827	1.489	1.852	1.465	1.877	1.442	1.903
100	1.654	1.694	1.634	1.715	1.613	1.736	1.592	1.758	1.571	1.780	1.550	1.803	1.528	1.826	1.506	1.850	1.484	1.874	1.462	1.898
150	1.720	1.747	1.706	1.760	1.693	1.774	1.679	1.788	1.665	1.802	1.651	1.817	1.637	1.832	1.622	1.846	1.608	1.862	1.593	1.877
200	1.758	1.779	1.748	1.789	1.738	1.799	1.728	1.809	1.718	1.820	1.707	1.831	1.697	1.841	1.686	1.852	1.675	1.863	1.665	1.874

\*k' is the number of regressors excluding the intercept