



# الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

\* د/ صولح سماح.

إعداد الطالبة:

• محمدي أمال

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
رَبُّ إِنِّي لَمَّا أَنْزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ  
صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ  
سورة القصص، الآية 24.

# إهداء

أقدم حيلة هذا الجهد العلمي المتواضع.

إلى

الإنسانة التي منحت حياتي الثقة والأمل بمستقبل مشرق .

أمي

والإنسان الذي قدم الكثير ولم ينتظر الشكر.

أبي

وإلى أختي التي لم تنجباها أمي

فتبحة

والأصدقاء طروب، إيمان، وفيدة، سرين... وإلى كل من قدم لي العون

والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة.

وإلى كل من يعرف عائلة محمدي من قريب أو بعيد.

## شكر وعرفان

أول الشكر لرب العالمين الذي أوهبنا العقل وحسن التدبير والتوكل

وثانيا نتوجه

بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد المساعدة سواء من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة تشجيع أو بابتسامة أو بكلمة طيبة.

ونخص بالذكر رغم غناه عن الشكر وإيماننا بما يحتمية رد الجميل ولو بكلمة طيبة، لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة المشرفة المحترمة صولح سماح

كما نشكر موظفين سونغاز الذين أفادوني بنصائحهم وملاحظاتهم وعلى عونهم لي في إجابتهم على الاستبيان

إلى كل من حفظهم القلب ونسيهم القلم سهوا، فعدوا... أهدي لهم ثمرة جهدي.

شكرا جزيلًا...

## المخلص:

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

أما الجانب التطبيقي فقد تم اختيار مديرية سونلغاز - بسكرة التي تختص في توزيع الكهرباء والغاز، حيث تم توزيع استبيان على إطارات المؤسسة لاختبار متغيرات الدراسة ثم معالجته ببرنامج SPSS.20، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة إلى موضوع إدارة المعرفة لتحسين مستوى أدائها.

**الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء، تحسين الأداء.**

## Abstract

This study aims at recognizing the role of knowledge management in enhancing the performance of an economic institution and which is considered as one of the most important and effective administrative ways in utilizing knowledge to achieve institutions' objectives through competitive advantage and creative values, these letter are considered as the core of knowledge management in addition to performance improvement which is the main aim being sought to achieve through focusing on the different dimension of the balanced performance card.

As far as the practical side is considered, sonalgaz - biskra has been the target of our study, a questionnaire has been distributed to the institution employees to test the study's variables and then it was processed by SPSS.20 programme, the findings show that this institution gives a great deal of importance to knowledge management in order to improve its performance.

**Key words: Knowledge, knowledge management, performance, performance improvement.**

# الفهرس

الإهداء

شكر و عرفان

الملخص

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

مقدمة

أو

## الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

02 ..... تمهيد

03 ..... المبحث الأول: ماهية المعرفة

03 ..... المطلب الأول: مفهوم المعرفة

06 ..... المطلب الثاني: أهمية المعرفة ومصادرها

08 ..... المطلب الثالث: أنواع المعرفة

09 ..... المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

09 ..... المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

11 ..... المطلب الثاني: أهداف وعناصر إدارة المعرفة

13 ..... المطلب الثالث: مناهج ومتطلبات إدارة المعرفة

15 ..... المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة

15 ..... المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة وعوامل نموها

21 ..... المطلب الثاني: مجالات وأبعاد إدارة المعرفة واستراتيجياتها

25 ..... المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول

29 ..... خلاصة

## الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

31 ..... تمهيد

32 ..... المبحث الأول: ماهية الأداء

32 ..... المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

35 ..... المطلب الثاني: أنواع ومؤشرات أداء المؤسسة

38	المطلب الثالث: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة.....
42	المبحث الثاني: مفاهيم لتقييم أداء المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن.....
42	المطلب الأول ماهية تقييم أداء المؤسسة.....
44	المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.....
45	المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.....
54	المبحث الثالث: تحسين الأداء وعلاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.....
54	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء.....
55	المطلب الثاني: نماذج تحسين الأداء.....
57	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.....
59	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونغاز-بسكرة</b>	
61	تمهيد.....
62	المبحث الأول: عرض عام بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.....
62	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز.....
62	المطلب الثاني: مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز.....
63	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء ودراسته.....
66	المطلب الرابع: عدد العمال في مديرية التوزيع بسكرة.....
67	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية.....
67	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها.....
68	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.....
72	المطلب الثالث: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية.....
74	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.....
77	المبحث الثالث: تحليل عبارات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.....
77	المطلب الأول: تحليل عبارات إدارة المعرفة.....
80	المطلب الثاني: تحليل عبارات أداء المؤسسة.....
83	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
87	خلاصة الفصل.....
90	الخاتمة.....
93	قائمة المراجع.....

الملاحق

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.	1-1
05	الترتيب الهرمي للمعرفة.	2-1
15	سلسلة القيمة المعرفية.	3-1
16	نموذج إدارة المعرفة عند ماركرودت.	4-1
18	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	5-1
20	نموذج ليندسي لإدارة المعرفة.	6-1
23	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.	7 -1
28	النموذج العام لحلول إدارة المعرفة.	8 -1
46	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	1 -2
50	المؤشرات الأساسية لبعدهملاء	2- 2
52	نموذج سلسلة القيمة لبعدهمليات الداخلية	3 -2
55	نموذج تحسين الأداء	4 -2
69	شكل يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1-3
70	شكل يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2-3
71	شكل يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	3-3
72	شكل يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	4-3



# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي	1 - 2
66	عدد العمال في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز-بسكرة.	1 - 3
67	درجات مقياس سلم "ليكرت الخماسي"	2 - 3
68	جدول يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	3 - 3
69	جدول يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر	4 - 3
70	جدول يوضح أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	5 - 3
71	جدول يوضح أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	6-3
75	جدول يوضح نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة	7-3
75	جدول يوضح اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء و التقلطح	8-3
77	جدول يوضح تحليل عبارات عمليات إدارة المعرفة	9-3
81	جدول يوضح تحليل عبارات أداء المؤسسة	10-3
84	جدول يوضح استخدام معامل <b>R square</b>	11-3
85	جدول يوضح استعمال معامل الارتباط <b>Pearson</b>	12-3

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	الإستبانة
2	قائمة الأساتذة المحكمين
3	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة

أدت التغيرات الحالية والتيارات الفكرية المعاصرة، إلى ظهور قوى أثرت على الاقتصاد العالمي منها العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، تحول بعد الاقتصاديات والمؤسسات نحو الموارد اللامادية (الموارد المعرفية) وتزايد الاهتمام بها وأصبحت مصدرا للثروة، البقاء، الاستمرارية والتميز.

ومن بين المداخل الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالمعرفة إدارة المعرفة التي تشكل أحد أهم الوسائل الإدارية الحديثة للتطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث ازداد الاهتمام بالمؤسسات الحديثة اليوم لإدارة المعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا للعمليات الداخلية، وأساسا للرشد الإداري، كما تحقق العديد من الفوائد منها: زيادة الكفاءة والفعالية، تحسين عملية اتخاذ القرار، زيادة وتحسين الإنتاجية، تحقيق ميزة تنافسية وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة.

ويعتبر الأداء محورا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والمتمثل في البقاء والاستمرارية لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين فتمحورت جهودهم على تحديد سبل الارتقاء بمستواه وهذا لمسايرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وقد تم استخدام العديد من أدوات وأنظمة قياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية لذلك.

وتلعب إدارة المعرفة دورا فعالا في بناء المؤسسات كونها تؤثر في الأداء بأبعاد مختلفة كالمعاملات الداخلية ورضا الزبائن وكذلك النمو والتعلم.

**إشكالية الدراسة:** ونظرا لأهمية إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ارتأينا لوضع الإشكالية التالية:

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

**الأسئلة الفرعية:** وتدرج من ضمن الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

❖ هل هناك دور لتوليد المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

❖ هل هناك دور لخصن المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

## مقدمة

- ❖ هل هناك دور لتوزيع المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- ❖ هل هناك دور لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات: وللإجابة على هذه التساؤلات ارتأينا وضع الفرضيات التالية:

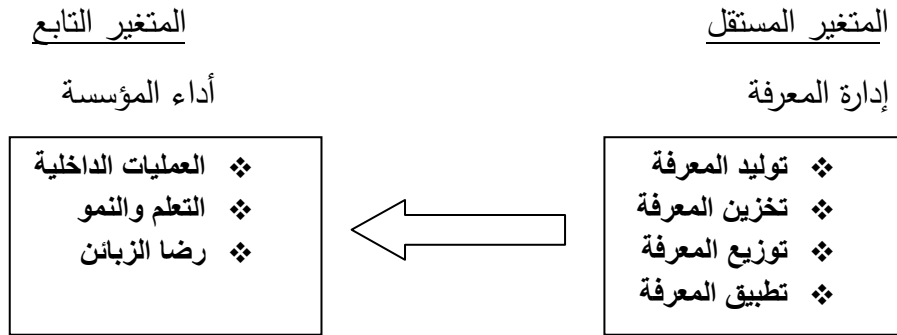
الفرضية الرئيسية:

يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ يوجد دور لتوليد المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ يوجد دور لخصن المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ يوجد دور لتوزيع المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ يوجد دور لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

نموذج الدراسة:



أهمية الدراسة:

- ❖ التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات ورفع أداءها.
- ❖ الأهمية المتزايدة للمعرفة كمورد استراتيجي لمؤسسات اليوم، والحاجة المستمرة إلى توليد معارف جديدة بغية الاستفادة منها.
- ❖ الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة.
- ❖ توظيف المعرفة من أجل زيادة كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.
- ❖ تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

### أهداف الدراسة:

- تتمثل أهم أهداف هذا الموضوع فيما يلي:
- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة في ظل اقتصاد قائم على المعرفة.
- تسليط الضوء على أهمية المعرفة وعمليات إدارة المعرفة.
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.
- تحديد علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز-بسكرة.

### أسباب اختيار الموضوع:

- هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعت إلى اختيار موضوع البحث تتمثل أهمها فيما يلي:
- التوجه نحو الاقتصاد المعرفي وتحول البحث من الموارد المادية إلى الموارد اللامادية.
- الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص.
- الأهمية البالغة للموضوع لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية.
- الاطلاع على إمكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة فيما يخص إدارة المعرفة والأداء.
- الرغبة في البحث والاستطلاع في موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسات.
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.

### حدود الدراسة:

- ❖ الحدود البشرية: تتمثل في موظفين مديرية التوزيع الكهرباء والغاز-بسكرة.
- ❖ الحدود الزمنية: الموسم الجامعي 2018/2019.
- ❖ الحدود المكانية: مديرية التوزيع الكهرباء والغاز الكائن مقرها بسكرة.

### منهج الدراسة:

في هذا الموضوع سوف يتم الاعتماد على مجموعة من المناهج العلمية فالمنهج الوصفي يظهر في المفاهيم الأساسية في الموضوع، بينما المنهج التحليلي سوف يتم اعتماده في توضيح العلاقة بين متغيري الدراسة وهما إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، في حين سوف تتطلب الدراسة الميدانية الاعتماد على المنهج الإحصائي لدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة الاقتصادية لدى إدارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة.

### هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:

يخص الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة وفيه يتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وكل ما يتعلق به من (مفهوم، أهداف، عناصر، نماذج...)، بينما الفصل الثاني لأداء المؤسسة الاقتصادية وتقييم أدائها والعمل على تحليل العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة نظرياً، وفي الفصل الثالث المتعلق بالدراسة الميدانية سوف يتم إسقاط المفاهيم النظرية على إدارات مديرية-سونغاز، وكذا البحث في واقع إدارة المعرفة لديهم وتأثيرها على أدائهم.

### الدراسات السابقة:

**1-دراسة بندر بن ظافر القرني بعنوان: واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2013.**

### \* أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع إدارة المعرفة.

- التعرف على المتغيرات التنموية الإدارية المستدامة.

### \* نتائج الدراسة:

- توصلوا إلى أن المبحوثين لديهم إدراك بأهمية إدارة المعرفة كمتطلب هام لتحقيق التنمية الإدارية.

2-دراسة سوزان صالح دروزة بعنوان:العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعلم العالي الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان-الأردن، 2008.

\* أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق).

\* نتائج هذه الدراسة:

لقد بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة وتوليدها، خزنها وتوزيعها وتطبيقها، كما بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو وكفاءة العمليات من جهة أخرى.

3-دراسة حسن بوزناق بعنوان: إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012.

\* أهداف الدراسة:

-التعرف على دور إدارة المعرفة في بناء الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان لغرض جمع البيانات من طرف أفراد العينة، والتي بلغ عددها (50)، وقد تم استخدام برنامج ( SPSS ) لتحليل بيانات الاستبيان.

\* نتائج الدراسة:

- لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن مجمع صيدال يسعى إلى اكتساب والحصول على مهارات ومعارف جديدة في مجال صنع الأدوية إلى عقد اتفاقيات الشراكة مع مخابر عالمية رائدة، وكذلك يركز في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية وأوصت هذه الدراسة بضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة وضرورة ترقية مصلحة البحوث والدراسات التسويقية.

### صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات ومشاكل كثيرة عند إعداد هذا البحث أهمها:

- نقص في الكتب والمراجع على مستوى مكتبة الكلية التي تدور حول موضوع تحسين الأداء.
- امتناع مديرية سونلغاز-بسكرة عن الكشف على بعض المعلومات تحفظاً بالسرية المهنية.



A decorative border resembling a scroll, with rounded corners and a vertical strip on the left side. The scroll is outlined in black and has a light gray fill. The text is centered within the scroll.

# الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

### تمهيد:

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمؤسسات وهي أحدث عوامل الإنتاج فيها، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك المعرفة لكن لا تحسن استعمالها، والمعرفة دون فعل الإرادة ليست ذات نفع لأن المعرفة تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتخزينها والى توزيعها ومن ثم استعمالها بصورة منطقية ، حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا.

اقتُرحت إدارة المعرفة في بادئ الأمر مداخل جديدة في دراسة وفهم الأعمال المنظمة وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال وقد تعاضم دورها بعد أن أدرك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل مدخل إلى إدارة المعرفة حيث سيتناول فيه المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية المعرفة.**

**المبحث الثاني: مفاهيم عامة لإدارة المعرفة.**

**المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة.**

## المبحث الأول: ماهية المعرفة.

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل فرد من الأفراد، والجماعات والمؤسسات فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها، تتمكن من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة، بالإضافة إلى أنها مصدر لتمييز المؤسسات، وأساس ارتقائها ونجاحها، حيث تتميز بالعديد من الخصائص فهي تختص بالعنصر البشري عن غيره من الموارد الأخرى كما تعددت تصنيفاتها واختلفت وتنوعت مصادرها منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي.

## المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

إن عملية توليد المعرفة ضرورة ملحة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح لذا أنشأت العديد من المؤسسات أقساما خاصة بالبحث والتطوير من أي مصدر سواء داخلي أو خارجي.

## أولاً: تعريف المعرفة.

معرفة قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب المرور بمراحل المعرفة وهي بيانات معلومات ثم.

1. **البيانات data**: البيانات ليست بالمفهوم الجديد و الطارئ في فكر الإنسان فقد تطرق إليها العديد من الكتاب، ومن تعاريفها نجد بأنها مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات.<sup>1</sup>
2. **المعلومات informations**: تشكل المعلومات محورا هاما في تعريف " إدارة المعرفة "، ويقصد بها أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>
3. **المعرفة**: هي "المهارات الإبداعية الناتجة عن التفكير والتفسير المختلف والتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة و كل الظروف و العوامل البيئية و التنافسية المحيطة بالمؤسسة".<sup>3</sup>

وقد اختلفت التعاريف المحددة لمفهوم المعرفة :

- **المعرفة**: هي "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية و

تطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة و التوزيع، جامعة المنصورة، 2002، ص 29.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 29.

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجتابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 5، 2012، ص 31.

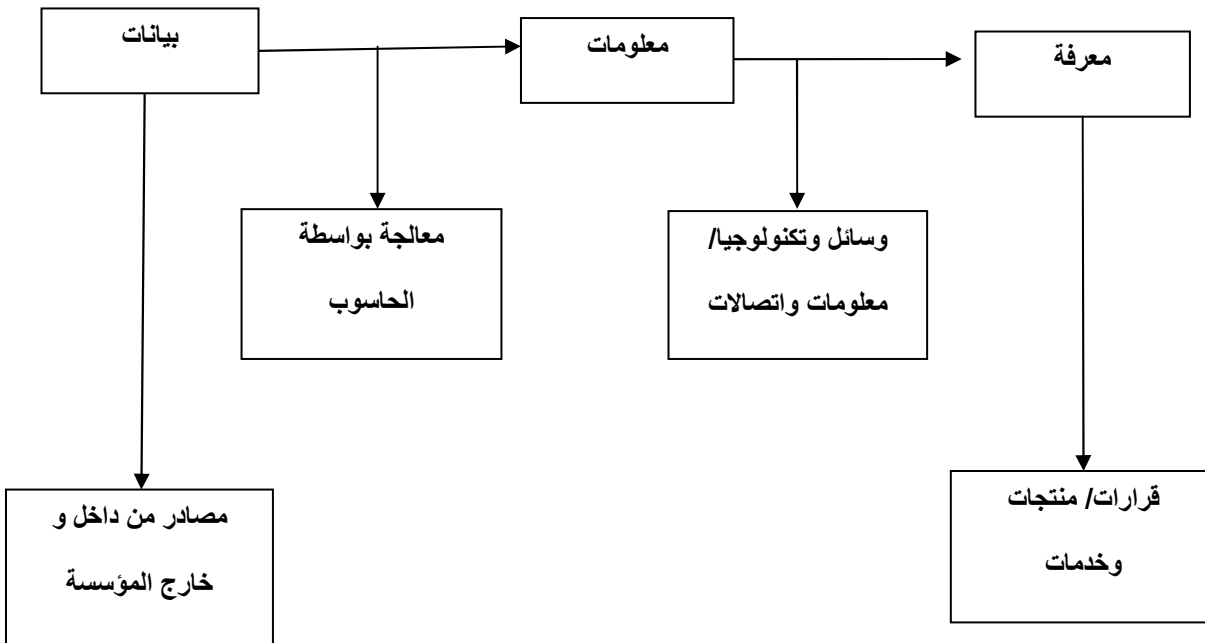
<sup>4</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 30.

- المعرفة: هي " مجموع البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم التي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن " <sup>1</sup>.
- المعرفة حسب Brian : "هي قدرات تقنية تتمكن المؤسسة من توظيفها لتحقيق أهدافها " <sup>2</sup>.

فالمعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تغذي الأفعال والقرارات .

الشكل التالي يبين العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: عامر إبراهيم القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 37.

ومن خلال هذا الشكل الذي يبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أن البيانات و مصادرها تكون من داخل لمؤسسة وخارجها فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل و تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معروفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

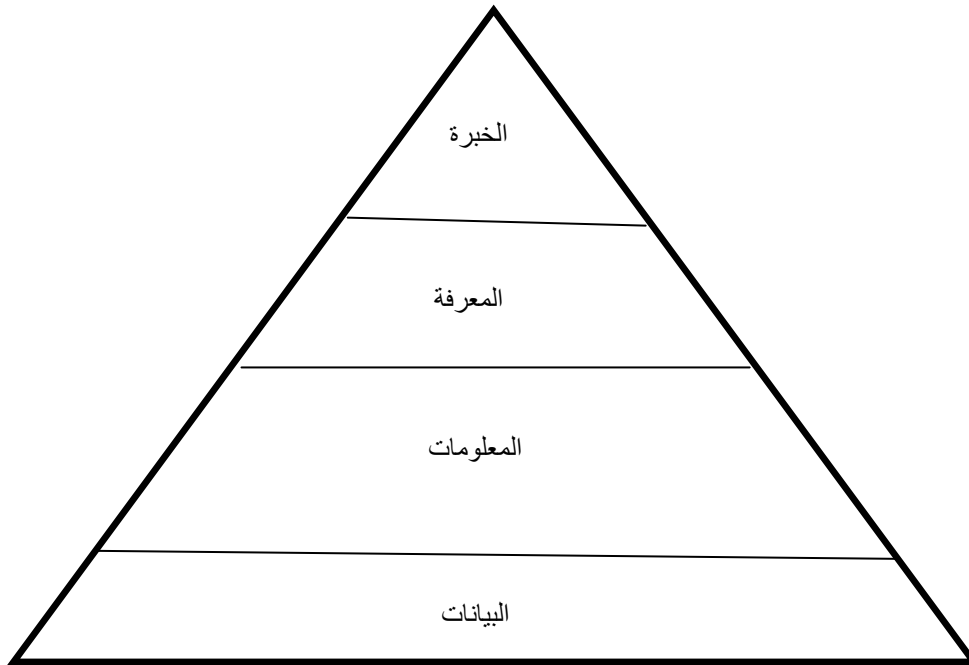
كما تناولنا مفهوم المعرفة وفق المنظور الهرمي، والذي يرى في المعرفة على أنها نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات وتصبح معرفة بعد إستيعابها و فهمها و تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 19.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة " إدارة معرفة الزبون "، دار الصفاء للطباعة والنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص: 55.

يبين الشكل التالي الترتيب الهرمي للمعرفة:

الشكل رقم ( 1-2 ): الترتيب الهرمي للمعرفة.



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص:24.

ثانياً: خصائص المعرفة.

للمعرفة خصائص متعددة، من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

1. أنها إنسانية: فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية، كما أنه هو الذي ينقلها من جيل لآخر، وهو القادر على إيجادها وهضمها وتوليدها و تجديدها. وجدير بالذكر أن كثيرا من المعارف يحتفظ بها على النحو خلاق في رؤوس الأفراد.
2. أنها تراكمية: إذ تتكون المعرفة وتحدث على فترات زمنية طويلة نسبيا، وتتراكم ويحتفظ بها الفرد أو المؤسسة بغرض معالجة مشكلات أو مواقف معينة.
3. أنها مجرد أثيرية و غير ملموسة: وأنها توجد كمنتج معرفي و بمعزل عن المنتجات المادية الأخرى.
4. أنها تولد وتتجدد: إذ إن لدى بعض المؤسسات خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة،

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 63-65.

وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في هذه المؤسسات بخاصة والمجتمع بعامة الذين يعول عليهم في عملية توليد المعرفة و تجديدها.

5. أنها تتقدم: فكما تولد المعرفة وتتجدد فإنها تتقدم وتموت أيضا. فالمعرفة في مجال علم الحاسوب مثلا أصبحت تتقدم بسرعة تفوق حتى سرعة تقادم أجهزة الحواسيب نفسها.
6. أنها تحاز وتمتلك: فالحائز للمعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أو بيعها أو المتاجرة بها أو هبتها مجانا لمن يريد، ومع ذلك تظل موجودة عنده.
7. أنها تخزن: فالمعرفة يمكن أن تخزن في الوثائق، وأدمغة الأفراد، وقواعد المعرفة، ومواقع الإنترنت، وغيرها.
8. أنها لا تفنى بالاستعمال: إذ أن المعرفة قابلة للاستعمال الدائم لأكثر من غرض.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة ومصادرها.

أولا: أهمية المعرفة.

تتجلى أهمية المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة، ومعطياتها و إفرازاتها في كافة مجالات الأعمال.
  - تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.
  - الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي يمثله الأصول غير المادية و غير ملموسة وما ينجم عنه من زيادة في انتاجات المعرفة والعلم الذي يتسع حجمه باستمرار.
  - الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة، توليدا وإنتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث...الخ.
  - الزيادة المستمرة في إعداد العاملين، في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم.
- كما تتجلى أهمية المعرفة فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب وخالد زيبان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، صص: 09-10.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

1. أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد الأشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة.
  2. أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
  3. أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
  4. يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
  5. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
  6. تحرك لأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها و نضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
- ثانياً: مصادر المعرفة.

هناك مصادر متعددة للمعرفة يمكن تصنيفها في مصدرين أساسيين، هما:

1. **مصادر داخلية:** وتشمل الإنسان أو الفرد العامل الذي لديه معارف وخبرات متخصصة في كيفية انجاز الأعمال التي تتطلب إبداعاً من طرفه، وفرق العمل التي تمثل مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بقدرات إبداعية و يعملون لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم و البحوث والدراسات التي تسهم في تطوير أنشطة المؤسسات.<sup>1</sup>
2. **مصادر خارجية:** هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استتساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات و الإنترنت و القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة و المنافسون لها و الموردون و الزبائن و الجامعات و مراكز البحث العلمي و براءات الاختراع الخارجية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أنواع المعرفة.

يمكن أن تصنف إلى عدة أنواع و على أسس مختلفة إلا أن التصنيف الأكثر شيوعاً هما: المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص : 65.

<sup>2</sup> إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 35.

1. **المعرفة الضمنية:** هي من موارد المؤسسة المهمة، وهي موجودة في أذهان الأفراد. ويستند هذا النوع من المعرفة إلى الأفراد وأساليب تقاسم نوعية المعرفة بطريقة مشتركة ومتبادلة، حيث يكون التأكيد على العلاقات الجماعية التي يسودها الترابط العميق بين الأفراد.<sup>1</sup> كما تعرف أيضا: أنها المعرفة التي لا يمكن رؤيتها، أو التعبير عنها بسهولة فضلا عن أنها معرفة شخصية، يصعب تشكيلها، وعليه يصعب نقلها أو إشراك الآخرين بها.<sup>2</sup>
2. **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة الرسمية النظامية القابلة لنقل والتعلم، وتسمى بالمعرفة المتسرية، حيث يمكن أن تتسرب إلى خارج المؤسسة، وتأخذ أشكالا مختلفة مثل براءات الاختراع وحقوق النشر والأسرار التجارية، كما يمكن أن تكون مجسدة في منتجات المؤسسة وأدلة وإجراءات العمل والخطط والمعايير، ومن السهل تمييز وتقنين هذا النوع من المعرفة. وغالبا ما يكون هذا النوع من المعرفة بشكل مكتوب وقواعد بيانات وبرامج حاسوب.<sup>3</sup>

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة لإدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة إذ تسعى العديد من المؤسسات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل التي تعمل على خلق المعرفة.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

أولا: : مفهوم إدارة المعرفة.

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة منها :

<sup>1</sup> مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات "بحوث محكمة منتقاة"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص:2014، 116.

<sup>2</sup> عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص ص:409-410.

<sup>3</sup> مجموعة خبراء، مرجع سبق ذكره، 116.



- إدارة المعرفة: " هي العملية المنهجية التي يتم من خلالها إنشاء المعرفة اللازمة لنجاح المؤسسة، والتقاطها، ومشاركتها".<sup>1</sup>
  - إدارة المعرفة: " هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول و المشاركة بين أفرادها و أقسامها ووحداتها بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات و الأداء التنظيمي".<sup>2</sup>
  - إدارة المعرفة حسب Zak: " إدارة المعرفة تعني التركيز على الجهود المتعلقة بتنظيم المداخل إلى مصادر المعلومات المتاحة عبر الشبكات، مما يجعلها محور اهتمام المتخصصين في نظم و تكنولوجيا المعلومات لتسويق ابتكاراتهم إلى مؤسسات الأعمال لمساعدتها في مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية".<sup>3</sup>
- إدارة المعرفة من جهة نظر علماء الإدارة و الاقتصاد:

- إدارة المعرفة: "تعبّر عن مجموع العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات و الخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية لأنشطة الإدارة المختلفة كاتخاذ القرارات و حل المشكلات و التعلم و التخطيط الإستراتيجي".<sup>4</sup>

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة.

تتضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق ما يلي:<sup>5</sup>

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التمييز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على فعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المنشأة أمراً في غاية الحيوية والأهمية.
- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثر في التكلفة.

<sup>1</sup>Duboi Nancy ,Wilkerson Tricia , **Gestion des connaissances: un doucement d' information pour le développement d' une stratégie de gestion des connaissances en santé publique**, October 2008,P11.Http ;//www.nccmt.ca/pubs/KMpaper\_fr.pdf.(2/12/2018).

<sup>2</sup> سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية،مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 9،2010،ص:46.

<sup>3</sup> مجموعة خبراء، مرجع سبق ذكره، ص:82.

<sup>4</sup>مجموعة خبراء، مرجع سبق ذكره، ص:83.

<sup>5</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي والتوزيع، عمان، 2009، ص:91-90.

- ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.
- القياس المقارن والرصد التنافسي.
- تحديد هوية رأس المال الفكري ( براءات الاختراع، والعلامات التجارية، والشهرة )
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
- مناهج التنظيم الذي يتعلم.
- خلق قواعد حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة.
- تطوير مراكز الكفاءات.
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة ( الخبراء، الوسطاء، الوثائقين ).
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون ( الانترنت ).

#### المطلب الثاني: أهداف وعناصر إدارة المعرفة.

##### أولاً: أهداف إدارة المعرفة.

هناك عدة أهداف لإدارة المعرفة منها:<sup>1</sup>

- التركيز على تنمية الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف والنوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة و تعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2010، ص ص:45-46.

- دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة.
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- المساهمة من منظور الأعمال في المنتديات المتعددة الأطراف المهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالمي.
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة.
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

## ثانياً: عناصر إدارة المعرفة.

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية:<sup>1</sup>

1. **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم.
2. **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك. الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي و المؤثر للمعرفة.
3. **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين و المستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 67-68.

4. **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار و الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة. إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.
  5. **الرسمية:** خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
  6. **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة عميقة أي مركزة وتخصصية.
  7. **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.
  8. **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حادق ومعقد. ويمكن ذكر عناصر أخرى لإدارة المعرفة كما يلي:<sup>1</sup>
    - أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة.
    - تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة.
    - إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة.
    - اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها والبحث وتصنيفها وتنظيمها.
    - استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط و اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
    - نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة.
    - استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء مؤسسة المعرفة و التخطيط الإستراتيجي.
- المطلب الثالث: مناهج ومتطلبات إدارة المعرفة.**
- تعتمد إدارة المعرفة على المناهج و المتطلبات الأساسية حيث يتطلب تطبيقها تهيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة.
- أولاً: مناهج إدارة المعرفة.**
- يمكن تصنيف المناهج إدارة المعرفة كالآتي:

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 77.

1. **المنهج الوثائقي** : هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية يسهل فهمها وتطبيقها ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المؤسسة تدار من خلالها و بواسطتها المعرفة ذاتها.<sup>1</sup>
  2. **المنهج التقني**: وفق هذا المنهج يظهر الانحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الابتكار والإبداع الفردي وبالتالي باتت الانترنت والبريد الإلكتروني و تقنيات التحوار والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة و تأكيد لمضمونها التقني.<sup>2</sup>
  3. **المنهج الاجتماعي**: وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموما توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة و التقنية والقيم.<sup>3</sup>
  4. **منهج القيمة المضافة**: يذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق و استخدام وعلى وقته أصبح لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة بالأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية.<sup>4</sup>
  5. **المنهج المالي**: إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا إلا أن إمكانية استخدامه وتداوله و المحافظة عليه و تطويره يمنحه هيكله و يجعله محسوسا.<sup>5</sup>
- ثانيا: متطلبات إدارة المعرفة.**

ولبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات و المتطلبات الأساسية لذلك متمثلة فيما يلي:<sup>6</sup>

1. **توفير البنية التحتية اللازمة و المتمثلة بالتقنية ( التكنولوجيا ) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب و البرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات و محركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة و هذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات و أنظمة المعلومات.**
2. **توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.**

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:138.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص:76.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص: 37.

<sup>5</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص:77.

<sup>6</sup> مرجع سبق ذكره، ص:167- 168.

3. **الهيكل التنظيمي:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و إطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين ، لذا لابد من الهيكل التنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم و العمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها و إدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

4.

5. **العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج و تقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فعالة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

### المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة.

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم و توجيه جهود و أنشطة إدارة المعرفة، كذلك معرفة عوامل نمو إدارة المعرفة التي هي مفتاح لنجاح المؤسسات ومعرفة المجالات إدارة المعرفة و أبعادها وإستراتيجياتها ومن تم معرفة مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وإيجاد الحلول.

**المطلب الأول: نماذج و عوامل نمو إدارة المعرفة.**

هناك عدة نماذج لإدارة المعرفة وضعها العلماء حيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة. وتتخذ النماذج أشكالا عديدة، وتكون مجردة، وعبارة عن عروض مبسطة للمعرفة الرئيسية، كما لاحظت المؤسسات الحديثة أهمية المعرفة ومالها من فائدة في المنافسة، ولذلك فإن أي طرائق وأساليب تضع على عاتقها نمو المعرفة و توزيعها هي مفتاح النجاح إلى يومنا هذا.

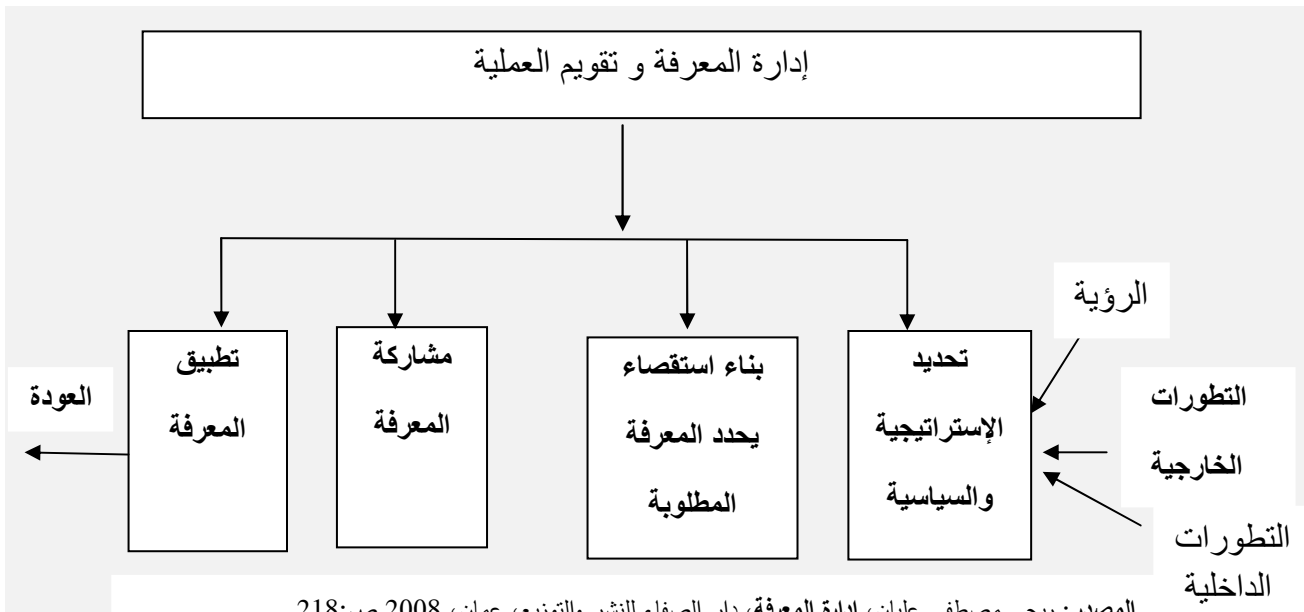
**أولاً: نماذج إدارة المعرفة.**

لإدارة المعرفة مجموعة من النماذج تتمثل في :

1. نموذج سلسلة القيم المعرفية ( بوتس و بورجين )<sup>1</sup>:

ويرى كل من بوتس و بورجين أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة ويوضح الشكل التالي سلسلة القيم المعرفية :

الشكل رقم ( 1 - 3 ) : سلسلة القيم المعرفية.



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص: 218 .

2. نموذج ماركوب :

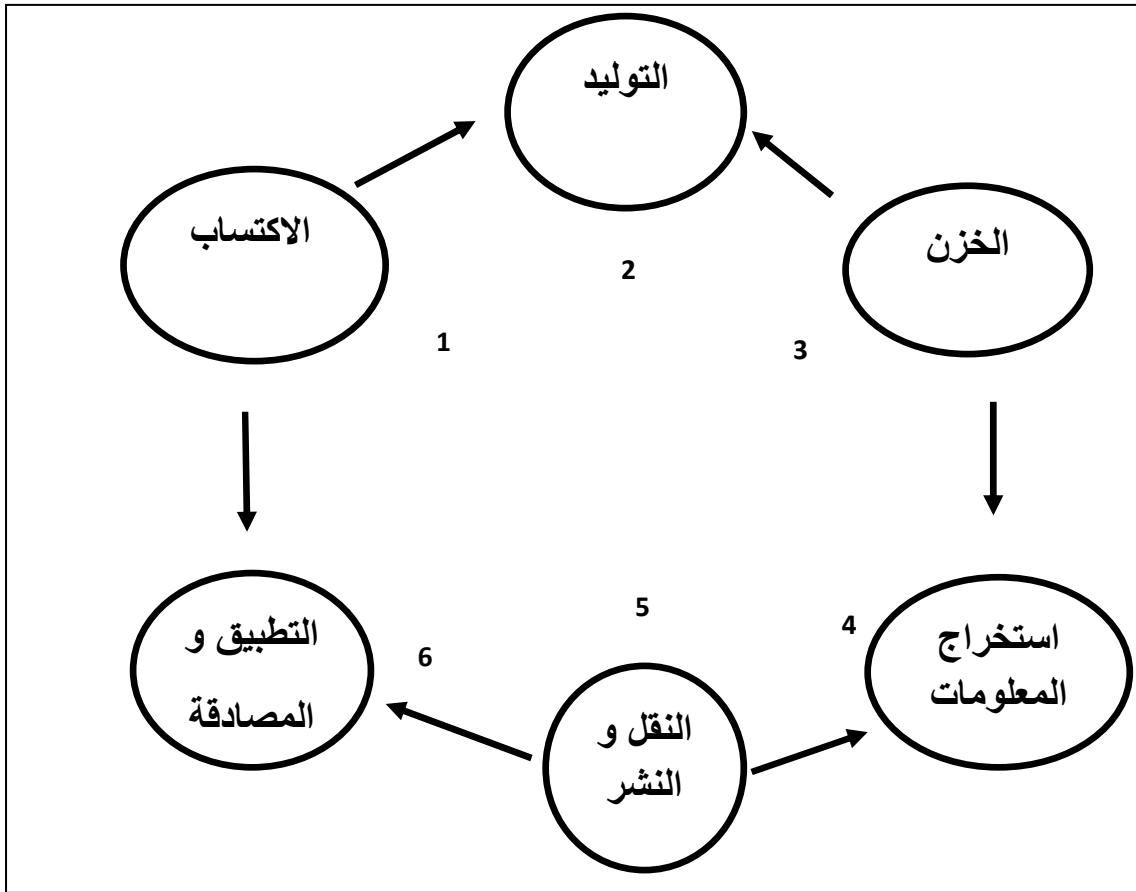
اقترح ماركوب مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة. ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- الاكتساب
- التوليد
- الخزن
- استخراج المعلومات وتحليلها
- النقل و النشر
- التطبيق والمصادقة

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 218.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 221 - 222.

الشكل رقم ( 1- 4 ) : نموذج إدارة المعرفة عند ماركروودت



المصدر : ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 222.

ويوضح الشكل (1- 4) أن المؤسسات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها. وبالتالي، 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، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة وتنقيح.

وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

## 2. نموذج Wiig لإدارة المعرفة:<sup>1</sup>

ويقدم Wiig نمودجا يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 123- 124.

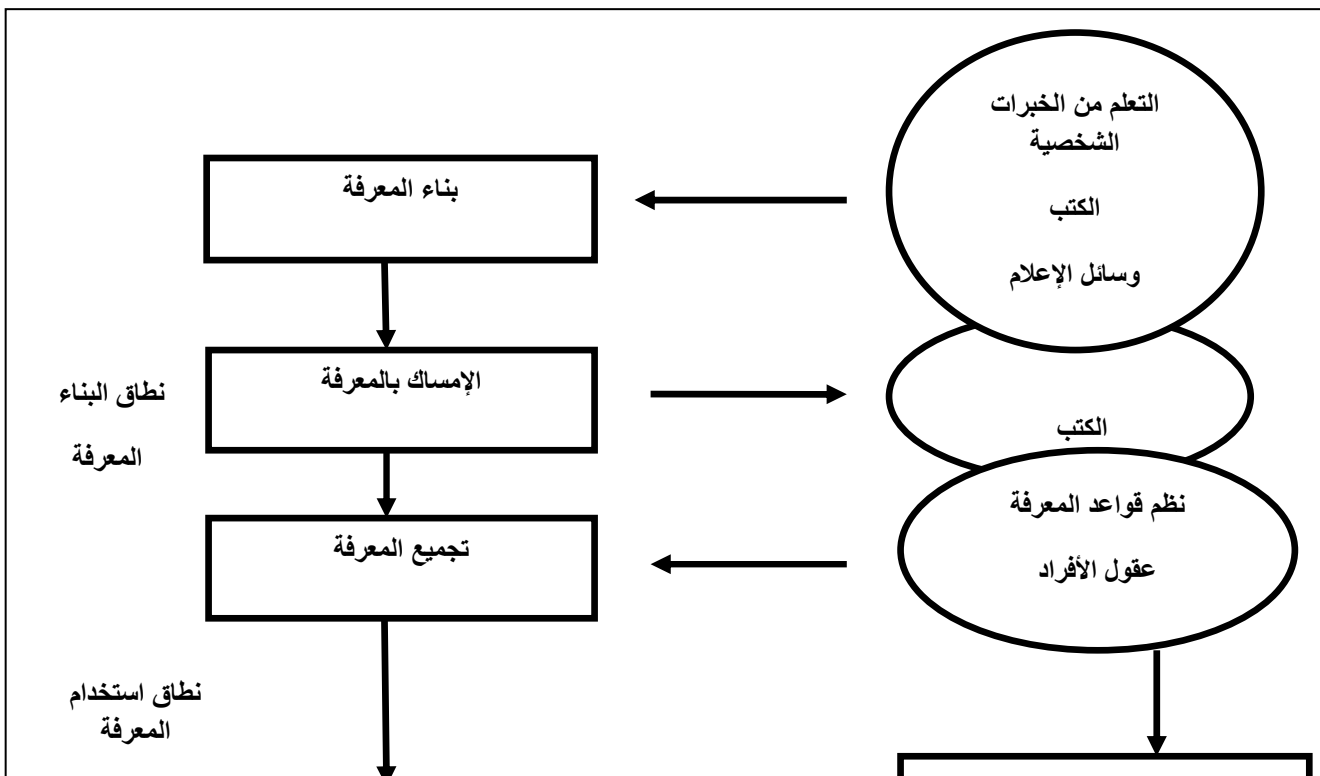


- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة. بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. وكما يتبين من النموذج، بأن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكال عديدة.

ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج و توحيد الوظائف الأساسية، و النشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المؤسسات و الأفراد. وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون مشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، والشكل ( 1- 5 ) يوضح ذلك:

الشكل رقم ( 1 - 5 ): نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



### 3. نموذج ليونارد بارتن لإدارة المعرفة :<sup>1</sup>

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، وأن هذه المعرفة تكون على أربعة أشكال هي:

➤ المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذا يمكن إن تكون مثلا في تصميم ممثلة في براءة اختراع، وهذه المعرفة يمكن أن نلمسها ونراها.

➤ المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأثر فاعلية.

➤ المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة و الخبرة.

➤ أخيرا المعرفة توجد أيضا فيما يسميه " ليونارد بارتن " ( القيم الصغيرة ) للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

فهذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل المنتجات و الخدمات و العمليات ( التكنولوجيا ) والأنظمة و الطرق و القواعد والروتينات التنظيمية و صولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم و أساليبهم و علاقتهم و سياقاتهم التفاعلية. كما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، التجريب، والابتكار، كلها محدودة. لذا تعمل المؤسسة على التشجيع على هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية.

### 4. نموذج ليندسي:<sup>2</sup>

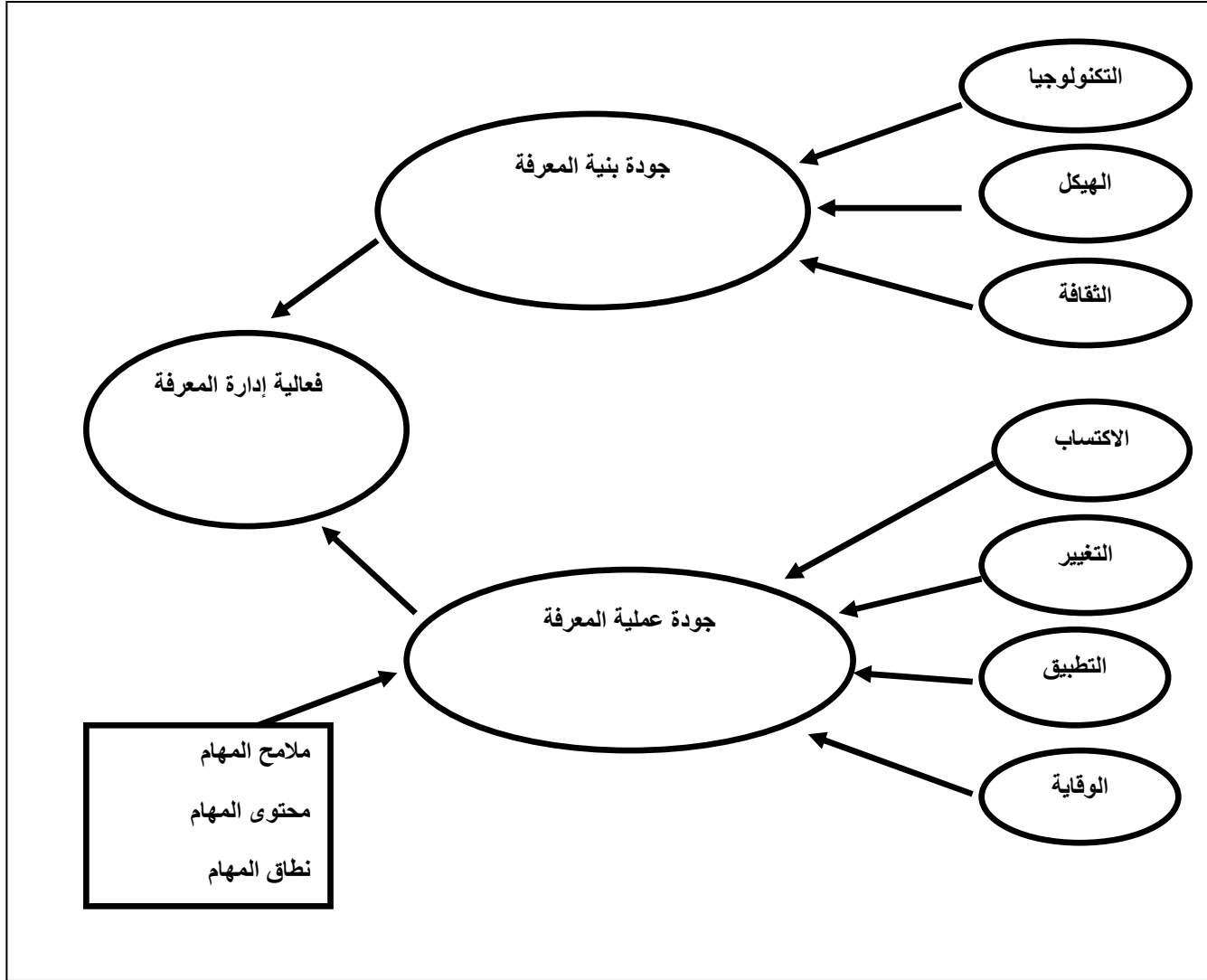
يستند هذا النموذج على ربط نظرية الكفاءة التنظيمية ونظرية الاحتمالات، ويحدد النموذج فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين أساسيين: جودة البنية الأساسية للمعرفة وجودة عملية المعرفة، حيث تمثل الأولى الجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة و مستخدميها، وهي تعتمد بقدر كبير على التكنولوجيا ( المهام نفسها ) و الهيكل ( العلاقات ) والثقافة ( سياق ابتكار المعرفة و استخدامها )، وتشير الثانية إلى تكامل

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص: 119-120.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

عمليات المعرفة داخل المؤسسة من خلال الاكتساب والتغيير والتطبيق والوقاية ( أمن المعرفة )، والمهام هي الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية وتوضح نوع المعرفة التي يتم استخدامها.

الشكل رقم ( 1 - 6 ): نموذج ليندسي لإدارة المعرفة .



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص: 230.

ثانياً: عوامل نمو إدارة المعرفة.

هناك عدة عوامل متنوعة أسهمت بنمو إدارة المعرفة والاهتمام بها نميز منها:<sup>1</sup>

❖ تعجيل خطوات التغيير .

<sup>1</sup> أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012، ص: 499.

- ❖ ازدياد احتكاك الموظفين.
- ❖ النمو في النطاق التنظيمي.
- ❖ الزيادة في تشبيك المؤسسات.
- ❖ كثافة معرفية نامية من المنتجات و الخدمات.
- ❖ الثورة في تقنيات المعلومات.

### المطلب الثاني: مجالات وأبعاد وإستراتيجيات إدارة المعرفة.

كل عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه لذلك تتعدد وتختلف استخدامات المعرفة كما تتركز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة وكيفية ومسار عمل إدارة المعرفة وإستراتيجيات خاصة بها.

#### أولاً: مجالات إدارة المعرفة.

للمعرفة مجالات كثيرة منها:<sup>1</sup>

1. مسح وتطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
2. تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
3. تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها، وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
4. تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة واختناقاتها تعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات والخدمات.
5. توليد النشاطات و الإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث و التطوير، والتحالفات الإستراتيجية، وغير ذلك.
6. حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
7. قياس أداء الموجودات المعرفة الشاملة يتطلب العديد من الوظائف التي يمكن أن تعمل ككينونات منفصلة.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 96-97.

ويعدد حجازي عن Wiig المجالات الوظيفية الخاصة بإدارة المعرفة على النحو التالي:<sup>1</sup>

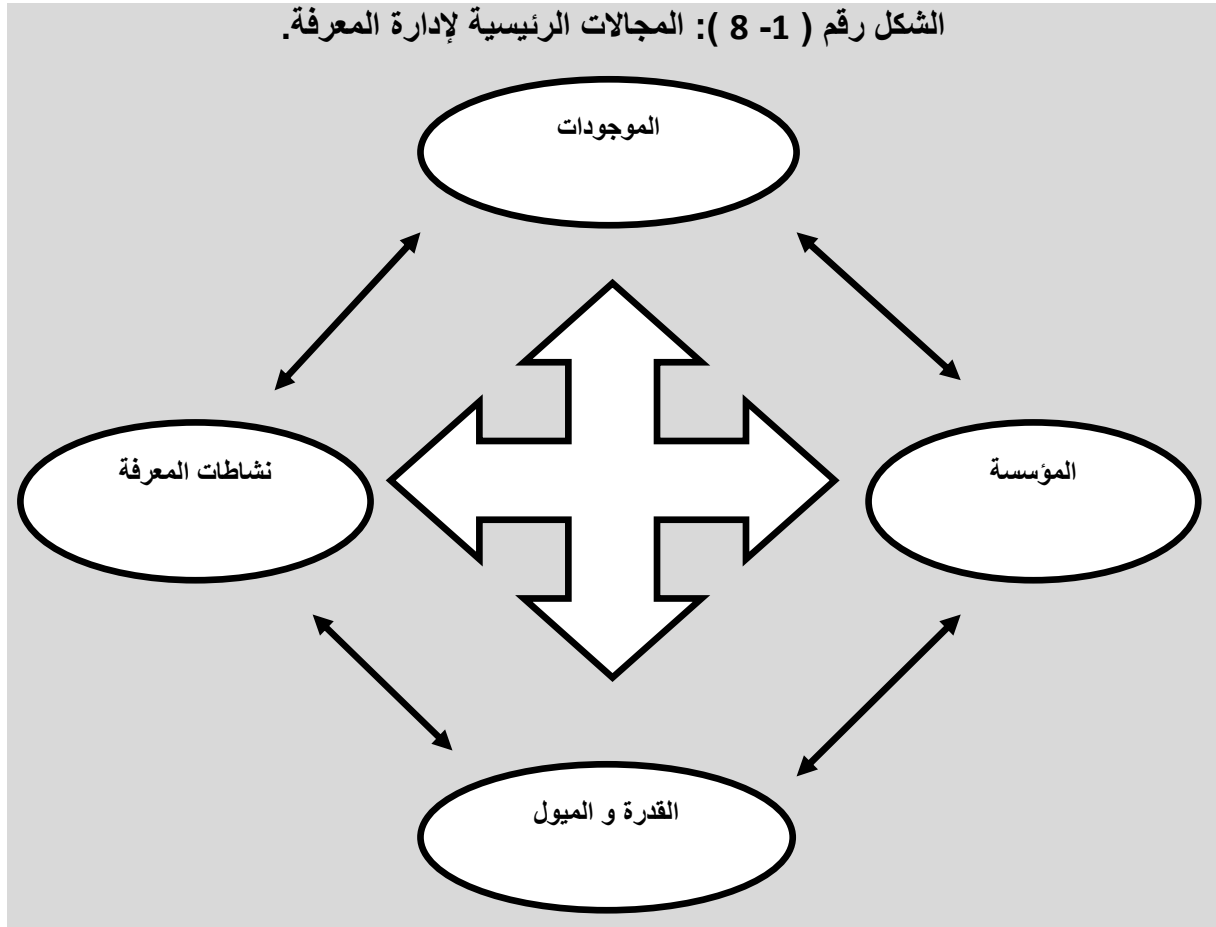
- توليد معرفة جديدة من خلال التعلم، ومن خلال التعليم، ومن خلال البحث و التطوير .
  - اكتساب المعرفة وجمعها واستنباطها من الخبراء ومن الذين يملكون المعرفة المناسبة، ومن المصادر الخارجية ومن خلال التعاقد و التسوية وغير ذلك.
  - استكشاف المواد التي يمكن أن تحتوي على المعرفة ذات العلاقة، وذلك بهدف العثور على المعرفة القيمة و اختيارها.
  - تحليل وتنظيم المعرفة بهدف عرضها و تركيبها بفعالية.
  - تثبيت شرعية المعرفة و صلاحيتها للتأكد من أنها صحيحة وأنها أفضل ما هو متاح.
  - تخزين المعرفة في قواعد المعرفة و مخازن المعرفة الأخرى.
  - تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة لتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.
  - استخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل، وتحقيق أفضل مصالح المنظمة.
  - تعلم كيفية نقل المعرفة، ونشرها و كيفية تحسين الأوجه الأخرى المرتبة بالمعرفة.
- إن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المؤسسة، وبحيث تصبح هناك أربعة مجالات رئيسية تجب إدارتها معا بصورة جيدة، علما أن هذه المجالات متداخلة، ويؤثر كل منها في الآخر:

1. مجال موجودات المعرفة.
2. مجال نشاطات المعرفة.
3. مجال القدرات والميول.
4. مجال المؤسسة.

ويشتمل مجال موجودات المعرفة على: الخبرة، والتجربة، والبراعة، والكفاءة، والمهارات، والقدرات، والقابليات. ويشتمل مجال نشاطات المعرفة على: عمليات توليد، والبناء، والنقل، والمراقبة، والاستخدام، والتقييم. أما مجال القدرات و الميول فيشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وكذلك على قدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المؤسسة. ويشتمل مجال المؤسسة على: أهداف المؤسسة، وتوجهها، وإستراتيجياتها، وممارساتها، وثقافتها.

الشكل التالي يوضح مجالات إدارة المعرفة :

<sup>1</sup>نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 97-99.



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي والتوزيع، عمان، 2009، ص: 100.

### ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة.

إن من الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة العالم والباحث Duek حيث يرى أن هناك ثلاثية أبعاد أساسية للمعرفة وهي :<sup>1</sup>

**1. البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري و التكنولوجيات المتميزة و التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، و لذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور مؤسسة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة و التطور السريع في الحصول على المعلومات و تخزينها و إعادة استعمالها و تحديثها و تطويرها دون أن تلجأ هذه المؤسسة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا و التعامل معها تعاملًا سليماً قائماً على العلم و المنطق و بالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي .

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص ص: 79-80.

2. البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة: هذا البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه Duek إنما يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و نشرها و تعزيزها ومضاعفتها و إعادة استخدامها.

ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق و الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره و بطريقة ملائمة وتعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة ومن ثم تخزين هذه المعلومات و إعادة استخدامها و تعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.

3. البعد الاجتماعي: إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد و المعرفة هنا تشمل كل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و الأرقام التي يتم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومحدثة، ومن ثم بناء جماعات و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء الشبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين أفراد ودعم روح الفريق في العمل فيما بينهم وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات و التشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.

### ثالثاً: إستراتيجيات إدارة المعرفة.

هناك من يرى أن إستراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها.
2. تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي.
3. تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية.
4. تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات و الممتلكات.
5. تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة.
6. تصميم الإستراتيجيات وتطويرها و تطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.

هناك من يرى أن الإستراتيجيات على ما يلي حسب Wiig وهي :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد 1، دمشق سوريا، 2012، ص: 501.

<sup>2</sup> بسام محمد المهيترات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص: 33- 44.

1. إستراتيجية النمو التدريجي: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة.

وتكمن هذه الإستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.

2. إستراتيجية التروي والجدر: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني إدارة المعرفة ولكن بترو و حذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة، ثم يتم تطبيقها على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضاً تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

3. إستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة: وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المؤسسة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسيطة.

### المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول.

تواجه مشروعات وبرامج إدارة المعرفة نظراً لطبيعتها المتداخلة عدداً من المعوقات والمشكلات والتي قد يؤدي البعض منها إلى التسبب في فشل تلك المشروعات والبرامج، إلا أن هناك بعض الحلول لمواجهة هذه العراقيل .

#### أولاً: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة تبرز منها: <sup>1</sup>

1. عدم القدرة على تطوير التعريف أو تحديد العملي للمعرفة، وتحدد الفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة.

2. الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية، وعدم الاهتمام بالندفق المعرفي، لا سيما المعرفة الجديدة.

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهيري، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2013، ص ص: 33-34.



3. التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجودة خارج عقول العاملين، في حين أغلب المعرفة هي مضمرة وكامنة في عقولهم.
4. تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار.
5. عدم إدراك أهمية ودور المعرفة المضمرة، وعدم التشجيع على إظهارها.
6. عزل المعرفة عن استعمالاتها.
7. ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني.
8. التركيز على الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز على المستقبل.
9. الفشل في إدراك أهمية التجريبية.

كما حدد العالم Thierauf عددا من المشكلات منها:<sup>1</sup>

1. قد يعمل منفذو نظام إدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى بناء و تطوير قدرات وإمكانات تتلاءم مع معتقداتهم الشخصية و قناعاتهم بالأنشطة و الممارسات التشغيلية والوظيفية الأفضل ، وليس تلك التي تفضلها المؤسسة.
2. قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية و بقدرات وإمكانات غير واقعية، وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباط متكررة وعمليات تصفية أو حذف لبعض خطوط المنتجات أو بعض المنتجات.

#### ثانيا: إيجاد حلول لإدارة المعرفة .

إن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات ينبغي التخطيط لمواجهة هذه المشكلات المتوقعة والتدخل لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة ومن بين هذه الحلول لتلك المشكلات هي:

1. الابتكار و التأكيد على فرص التعلم والمستمر للأفراد.
2. توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
3. التشجيع و مكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق و التأكيد عليهما بصورة دائمة.
4. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم و المشاركة به.
5. دفع الأفراد للتطوير و المشاركة بالرؤيا الجماعية.
6. تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى العامل والفريق و المؤسسة.

<sup>1</sup> عصام نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص: 61-62.

7. تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير.

8. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

9. ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح.

وتعود حلول إدارة المعرفة إلى مختلف الطرق التي بواسطتها تستطيع إدارة المعرفة من العمل بفاعلية كبيرة، ويمكن تقسيم حلول إدارة المعرفة إلى أربعة مستويات أساسية كما هو مبين في الشكل ( 1 - 9 ) وهي<sup>1</sup>:

➤ عمليات إدارة المعرفة.

➤ أنظمة إدارة المعرفة.

➤ آليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة.

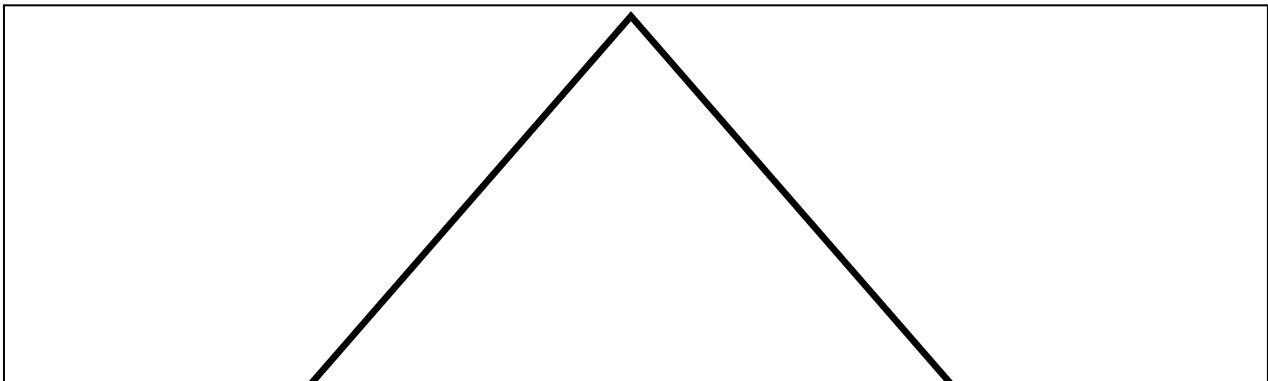
➤ البنى التحتية لإدارة المعرفة.

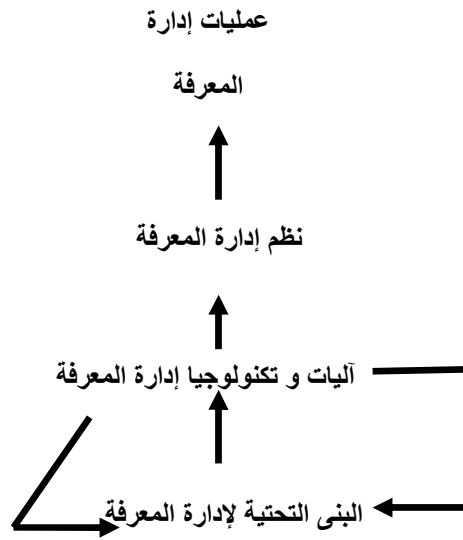
وجميع عمليات إدارة المعرفة الأساسية تساعد في اكتشاف وامتلاك و المشاركة بالمعرفة بالإضافة إلى تطبيقاته. أما أنظمة إدارة المعرفة فهي تعمل على تكامل التكنولوجيات والآليات التي يتم تطويرها لمساندة العمليات الأربعة سابقة الذكر.

وتستخدم تكنولوجيات واليات إدارة المعرفة في أنظمة إدارة المعرفة ومع كل نظام من هذه الأنظمة يتم الانتفاع من توافق الآليات المتعددة مع التكنولوجيات المتعددة. ومن الجانب الأخر فإن الآليات وتكنولوجيات إدارة المعرفة تستند على البنى التحتية لإدارة المعرفة و التي تعكس الأسس أو القاعدة المعتمدة في الأمد الطويل لإدارة المعرفة.

سنوضح ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 1 - 10 ): النموذج العام لحلول إدارة المعرفة.





المصدر: عبد الستار العلي و عامر قنديلجي و غسان العمري، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 293.

أستخلص من هذا الفصل إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهر الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث.

وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، ويعتبر بيتر دراكر المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وأن مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل.

فمن الملاحظ أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل

الثاني.

الفصل الثاني: دور  
إدارة المعرفة في  
تحسين أداء المؤسسة  
الاقتصادية

### تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، فهو مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه، وتسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها عن طريق اتخاذ القرارات التصحيحية لذلك ومن ثم تحسين الأداء من خلال المعارف الجديدة المكتسبة لأن للمعرفة دور فعال وكبير في بناء وتحقيق أداء متميز.

وتلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء من خلال التأثير على العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ورضا الزبائن.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: مفاهيم حول تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: تحسين الأداء وعلاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

### المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة.

يشغل موضوع الأداء العديد من المؤسسات منها اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، لذلك فقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء غير أنه بالرغم من العديد من المفاهيم إلى أنه يصعب تحديده، لذا من خلال هذا المبحث سنعالج مفهوم الأداء وكل ما يرتبط به من مفاهيم أخرى.

### المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة.

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء من خلال التطرق إلى أبرز التعاريف ثم التعرف على خصائص أداء المؤسسة.

### أولاً: تعريف أداء المؤسسة.

هناك عدة تعريف للأداء نذكر منها:

- الأداء هو " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة " <sup>1</sup>.
- ويعرف أيضاً أنه " النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها " <sup>2</sup>.
- كما يعرف أيضاً أنه " البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج و الموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007، ص: 315.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009، ص: 32.

<sup>3</sup> Aian Fernadanie, **Les tableaux de bord des décisions**, édition d'Organisation, Paris, 2000,P.28.

- كما يعرف الأداء: " بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>
  - كما أشار توماس جلبرت في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين إنجاز الأداء، أن السلوك هو " ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج ، أو التفتيش " ، أما الإنجاز فهو " ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما "، أما الأداء هو " التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".<sup>2</sup>
  - الأداء : هو " يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل".<sup>3</sup>
- ثانيا: خصائص أداء المؤسسة.**

للأداء مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

### 1. الأداء مفهوم واسع

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم... الخ ، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية في كل المعايير.

### 2. الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 179.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 15.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 160 - 161.

<sup>4</sup> الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006، ص:



الأولى لدخول السوق (الانطلاق) يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن.

### 3. الأداء مفهوم شامل

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

### 4. الأداء مفهوم غني بالتناقضات

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية والخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما ، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها .

### 5. الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة<sup>1</sup>

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرنامج و الخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

## المطلب الثاني: أنواع و مؤشرات أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> صولح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص: 35.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، بالإضافة إلى ذلك تعددت مستويات الأداء المؤسسة ومؤشراته.

أولاً: أنواع أداء المؤسسة.

هناك عدة أنواع من الأداء حسب المعايير التالية:<sup>1</sup>

1. حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى ما يلي:

1.1. الأداء الداخلي

وينتج من تفاعل مختلف أداء المؤسسة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

2.1. الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2. حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي:<sup>2</sup>

1.2. الأداء الكلي

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص: 88.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص: 89.

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالأستمرارية والنمو والربحية.

## 2.2. الأداء الجزئي

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية ( الأداء الجزئي ) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل و التسلسل بين الأهداف المؤسسة.

### ثانيا: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. الأداء الإستثنائي

يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

#### 2. الأداء البارز

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

#### 3. الأداء الجيد جدا

يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

#### 4. الأداء الجيد

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

#### 5. الأداء المعتدل

يمثل صيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

#### 6. الأداء الضعيف

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، عمان، 2007، ص: 385 - 386.

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

ثالثا: مؤشرات أداء المؤسسة.

المؤشرات الأكثر قياس للأداء تتمثل في ما يلي:

### 1. الكفاءة

تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق المعايير محددة للجدولة ( أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد ) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وتحسب من خلال العلاقة : الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات.<sup>1</sup>

### 2. الفعالية

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر لتحقيق الأهداف وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المنظمة ( إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرغوبة والمرغوب فيها ) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وتحسب من خلال العلاقة التالية: الفعالية = الإنجاز المتحقق / الإنجاز المحدد.<sup>2</sup>

### 3. التنافسية

ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة الحصة السوقية أو المحافظة عليها، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها لتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقسيم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولا إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة، أو على مستوى الدول. فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها "

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

<sup>2</sup> أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2005، ص: 19.

قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل".<sup>1</sup>

#### 4. الإنتاجية

استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج و الوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج. ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء الوظيفة الإنتاجية. فعرفت الإنتاجية حسب مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) " على أنها كمية الإنتاج ( المخرجات ) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات و الخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات " و على هذا النحو فإن: الإنتاجية = المخرجات / المدخلات (المواد المستخدمة).<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه.

يركز بعض الباحثين على الجانب الاقتصادي للأداء أما البعض الآخر يركز على الجانب الاجتماعي والتنظيمي، بالإضافة إلى قياس أداء المؤسسة ، ومعرفة العوامل المؤثرة فيه .

#### أولاً: أبعاد الأداء

تتمثل هذه الأبعاد في :<sup>3</sup>

#### 1. البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدي مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياسي يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل فعالية آخر نتائج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص: 49.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص: 50.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010، ص: 219.

## 2. البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم و تتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ( صراعات، أزمات، ...).

### ثانيا: قياس أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

كان يتم قياس مؤشرات أداء في السياق بالرجوع إلى محاسبة التكاليف، وغالبا ما يقوم على مبادئ قديمة وتعسفية ، أما في الوقت الحالي فعلى المؤسسة أن تقيس أداؤها بأكثر من مقاييس مالية، وهو جوهر مبدأ سجل الأداء المتوازن وسجل الأداء المتوازن هذا أصبح اليوم أكثر مقاييس قياس الأداء أهمية لأن المؤسسات أصبحت تدرك أن القيمة الحقيقية لها تمكن في أصولها غير الملموسة مقابل الأصول المادية وتم استحكام النسبة بين النشاط الاقتصادي و قيمته الدفترية لقياس قيمة الأصول غير الملموسة ويعبر عنها بالنسبة 5% إلى 1% ، وفي دائرة التحسين المستمر التي لا تنتهي يلعب قياس الأدوار دورا مهما في:

- ✓ وضع أهداف المؤسسة بطريقة مفهومة للعاملين.
- ✓ تحديد دور ومهام الأفراد في تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ إتباع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء.
- ✓ مقارنة الأداء بالمعايير الخارجية.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد خمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تبسة، 2016، ص: 16-17.

<sup>2</sup> ميلودي أسماء وحمادي وفاء، الحوافز و تأثيرها على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي في إدارة المشاريع، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 2015، ص ص : 35-37.

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، بعضها عوامل داخلية والبعض الآخر عوامل خارجية وهي

كالتالي:

1. عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

✚ **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فتمو تنافسية المؤسسة وتطورها مرهون بمدى استقطابها

لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها.

✚ **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق

مسؤولياتهم و سيطرتهم فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

✚ **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي

تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل و التوظيف

ومنظومة الحوافز والتنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء .

لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات

الراهنة.

✚ **بيئة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية

المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى إلى زيادة دافعيته و حبه لعمله وولائه لمؤسسته.

✚ **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و وسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على

الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2. عوامل خارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

أ – البيئة الاجتماعية والثقافية:

✓ العادات والتقاليد الموروثة.

✓ العرف وأمر الدين.

✓ المستوى التعليمي: نسبة الأمية...

✓ النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

✓ التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

ب. البيئة السياسية و القانونية:

✓ طبيعة النظام السياسي.

✓ مدى الاستقرار السياسي.

✓ مرونة القوانين والتشريعات.

✓ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

✓ العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج. البيئة الاقتصادية :

✓ الإطار العام لاقتصاد الدولة ( اقتصاد حر أو موجه )

✓ الاستقرار الاقتصادي.

✓ النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.

✓ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم و السندات.

✓ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

المبحث الثاني: مفاهيم لتقييم أداء المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن.

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة، خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، ولكي ينجح تقييم أداء المؤسسة يجب توفر متطلبات سنذكرها لاحقا، كما تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء المؤسسة.



توجد عدة وجهات نظر حول مفهوم تقييم الأداء، فلقد حظي بالكثير من الاهتمام رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى مفهوم موحد يجمع وجهات نظر علمية.

**أولاً: مفهوم تقييم أداء المؤسسة.**

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء المؤسسة:

يقصد بتقييم الأداء: على أنه جميع العمليات و الدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المنظمة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراءات المقارنات بين المستهدف و المتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.<sup>1</sup>

**يعرف أيضا هو:** عملية تحليل و تقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقييم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.<sup>2</sup>

**يعرف أيضا هو:** عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق ويكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن تقييم أداء المؤسسة يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة، وذلك بهدف التأكد بأن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لا من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة من استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق التي أقيم لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط له.

**ثانياً: أهداف تقييم أداء المؤسسة.**

حيث إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين، وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق

الأهداف الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 31.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 138.

<sup>3</sup> مرجع سبق ذكره، ص: 138.

1. إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل.
2. إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم، ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم، مما يؤدي إلى :
  - ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
  - ✓ تحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين.
  - ✓ تقوية العلاقات بين المشرفين والعاملين.
  - ✓ زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
3. تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين.
4. تقييم الاستعداد للترقية ونقادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي بناء عليها تتم الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات، مما يؤدي إلى تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
5. تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء.
6. التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز.
7. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .

8. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

9. إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

ثالثاً: متطلبات نجاح تقييم أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء إلى حد كبير على الطرق المستخدمة أو التي تعتمدها المؤسسات في تنفيذ عملية التقييم، ومن أجل ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها من عملية تقييم الأداء، والتي يكون بعضها أهدافاً تطويرية بالإضافة إلى الأهداف الإنتاجية، فإنه هذه المؤسسات لا بد أن تهتم باختيار واعتماد الطرق المستخدمة

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرداعي، تنمية مهارات المدربين في تقييم أداء العاملين تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية ، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، مصر الجديدة، ص: 65-66.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير لنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 154-155.

- في التقييم والتي تشكل جزءا مهما من نظم إدارة الأداء فيها، ومن هنا فلا بد إن تتوافر في طرق التقييم مجموعة من الشروط أو المعايير هي على النحو التالي:
1. ارتباط الطريقة بكل من رسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.
  2. توفيرها لإرشادات محددة وواضحة للقائمين على تقييم الأداء.
  3. تأسيس قنوات اتصال مفتوحة بين الأطراف المعنية بعملية التقييم.
  4. تنوع مصادر الحصول على المعلومات.
  5. توفير نتائج تتمتع بالثبات والصدق والموضوعية
  6. توفير مساحة من المرونة لغايات التعديل والتحسين.
  7. انسجام إجراءاتها وخلوها من التعقيدات وتعدد التفسيرات.
  8. تنفيذ إجراءات التقييم في الوقت المحدد والمناسب.

#### المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء حيث اختلفت تعاريفها:

سميت هذه البطاقة بالعديد من المسميات، فهناك من يسميها ببطاقة التصويب المتوازنة، البطاقة المتوازنة للأداء، بطاقة الأداء المتوازن، جدول القيادة الإستراتيجي وهي مرادفة : balanced scorecard في الإنجليزية وهي تقابل في الفرنسية le tableau de bord prospectif وهي من الأدوات الحديثة التي تم استخدامها في بداياتها - بداية التسعينات - في عملية قياس الأداء، نظرا لمحدودية المقاييس المالية في الحكم على أداء المؤسسة - البعد الأداء الإستراتيجي -، وقد عرفت هذه البطاقة على أنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية إستراتيجية لشركاتهم، إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"<sup>1</sup>.

عرفها ( Kaplan & Norton ) " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات البرنامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"<sup>2</sup>.

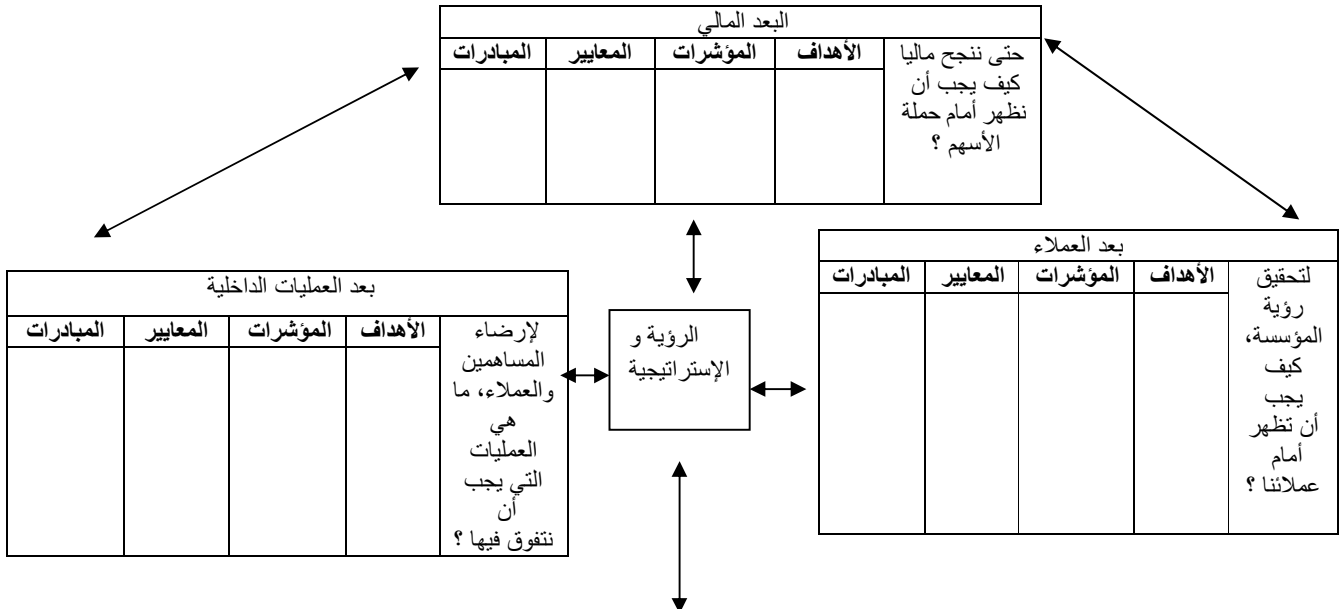
<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص:57.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضمير باغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية " منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:43.

المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 2-1 ): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن





المصدر: ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013، ص: 77.

يظهر الشكل السابق الأبعاد الجوهرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن والتي تشكل الأساس في ترجمة إستراتيجية المؤسسة. كما يوضح الشكل أيضا أن كل بعد من أبعاد البطاقة ينقسم إلى أربعة محاور أساسية تتمثل في <sup>1</sup> :

- ✓ الأهداف: تعبر عن النتائج المنشود بلوغها والتي تساهم في تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، حيث توزع الأهداف على كل أبعاد البطاقة ويؤدي تحققها إلى تحقق التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ المؤشرات: عبارة عن صيغة أو تركيبية قابلة للقياس الكمي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد.
- ✓ الغايات أو القيم المستهدفة: يمثل النتائج المرجوة أو المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف، وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب الوصول إليها أو تحقيقها.
- ✓ المبادرات: تشير المبادرات إلى البرامج والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

### 1. بعد المالي :

يعكس البعد المالي متطلبات مالكي المنظمات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء. كما أن أبعاد كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة الأخرى الممثلة

<sup>1</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013، ص ص: 77-78.

بمحور العملاء، والعمليات الداخلية، و التعلم والنمو تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنواتج أعمال وحدات عمل المؤسسة.

وقد أوضح Norton & Kaplan : إستراتيجيتين أساسيتين لتحقيق الأداء المالي للمؤسسة هما :

- برنامج نمو الإيرادات للمؤسسة

- برنامج الإنتاجية من خلال كفاءة استخدام موارد المؤسسة المختلفة وخفض التكاليف.

ويختلف الهدف المالي بين المؤسسات الربحية وغير الربحية، وبين القطاع العام والقطاع الخاص، كما وتختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة المؤسسة ( النمو، الاستقرار، النضج )<sup>1</sup>.

ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإفناق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكاناتهم. وفي مرحلة الاستقرار تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر و الدخل الناتج من التشغيل و عائد المساهمة و التدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة. أما في مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، لذلك تركز المؤشرات المالية هنا على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى يرى كل من كابلان ونورتن انه بالنسبة لكل مرحلة من المراحل السابقة لدورة حياة المؤسسة، هناك ثلاث إستراتيجيات تحدد وتقود الأداء المالي للمؤسسة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1): تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي

الإستراتيجيات المالية			النمو	مراحل دورة حياة وحدة الأعمال
استغلال الأصول	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	نمو وتنويع المبيعات		
- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. - نسبة تكلفة البحوث و التطوير إلى المبيعات.	- الإيرادات و العاملين.	- معدل نمو المبيعات في كل قطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة و العملاء الجدد.	الاستقرار	
- معدلات رأس المال العامل. - العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول. - معدلات استغلال الأصول.	- التكلفة المقارنة مع المنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة - النفقات الغير مباشرة ( نسبة المبيعات )	- حصة الزبائن المستهدفين. - البيع المتعدد. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.		
- فترة الاسترداد.	- تكاليف الوحدات ( لكل وحدة من	- ربحية العميل وخط الإنتاج.		

بين الجدول السابق كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة الأعمال وكيفية تعديل الأهداف و المؤشرات المالية لتتناسب مع هذه الإستراتيجية، حيث نميز بين ثلاث إستراتيجيات مختلفة<sup>1</sup>:

- ❖ إستراتيجية نمو وتنويع المبيعات: ويقصد بها التوسع في المنتجات والخدمات.
- ❖ إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: وتعبر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيض التكاليف المباشرة والغير مباشرة.
- ❖ إستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول: وتشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

## 2. بعد العملاء:

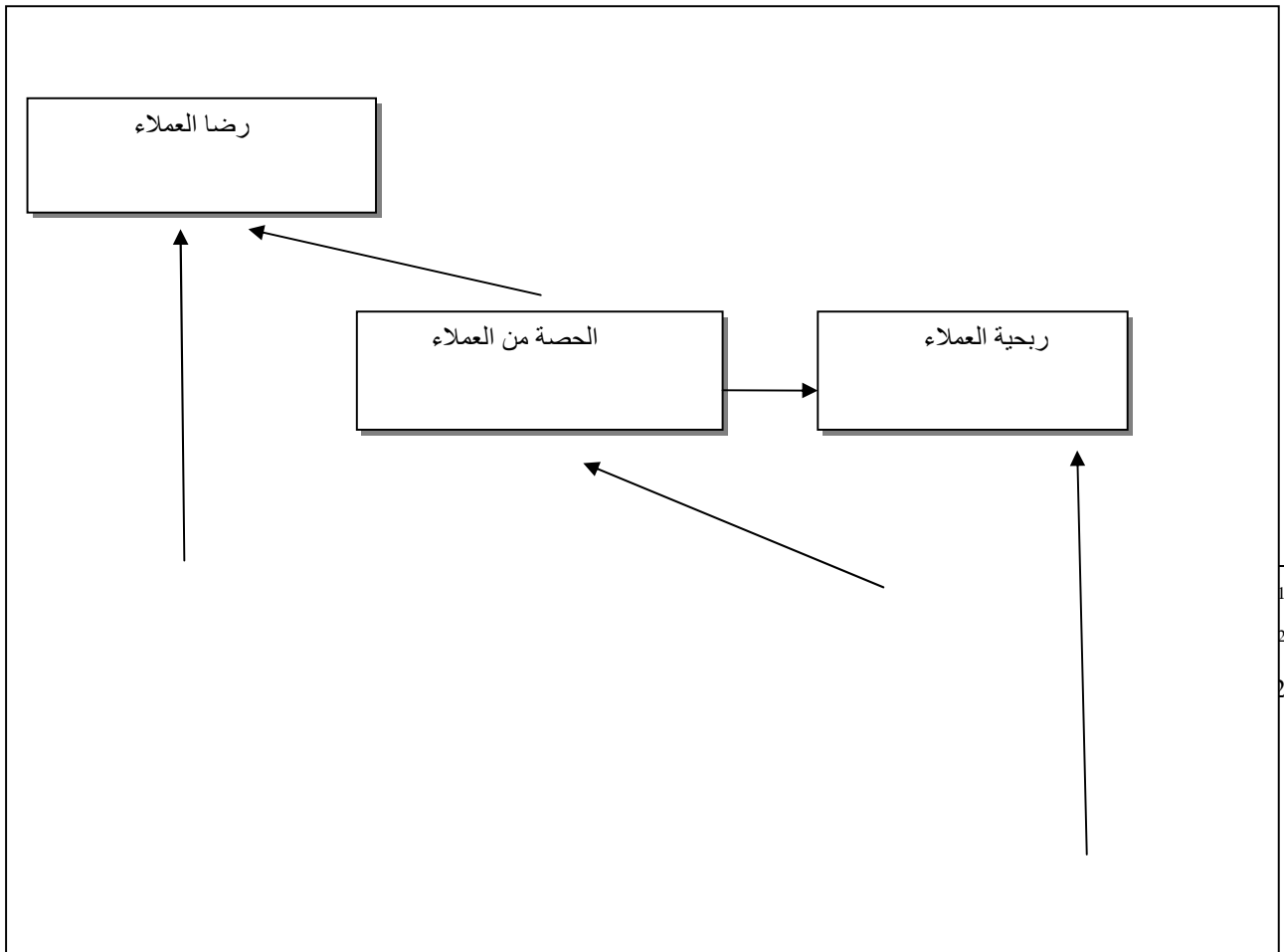
يركز هذا البعد على قطاعات العملاء المستهدفة، ويقاس نجاح المؤسسات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، حيث ينعكس هذا البعد على جميع الأنشطة و الإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات و رغبات العملاء وفقا للخطة البرنامج للمؤسسة، حيث إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن أهم أولويات المؤسسة، لما يحمله هذا البعد من أهمية كبرى تنعكس على نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة منافسيها وبقائها.

<sup>1</sup>ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

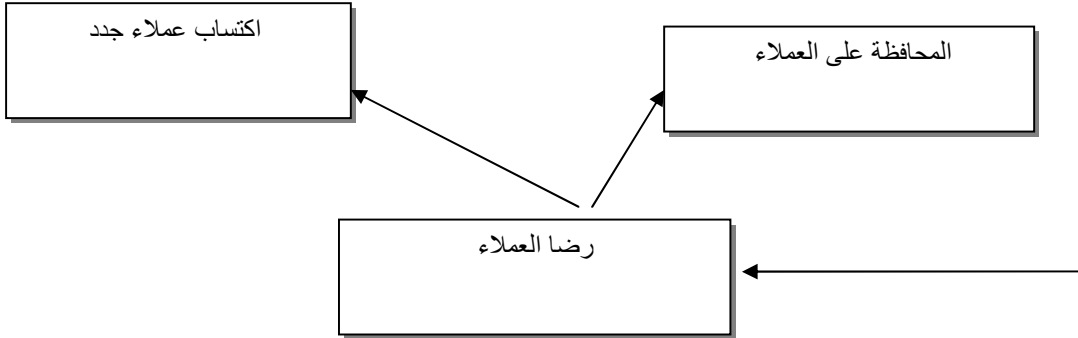
وتستخدم المؤسسات أبعاد متعددة لتقييم تطورها و نموها مثل حصة السوق، وعدد العملاء الجدد، ومستوى رضا العملاء.<sup>1</sup>

إضافة لما سبق تجدر الإشارة إلى أن التحديد الفعال للمؤشرات و الأهداف على مستوى هذا البعد يعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لتقنية تحليل ربحية العميل<sup>2</sup>، وذلك كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 2-2): المؤشرات الأساسية لبعدهم العملاء







المصدر: ربيعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فيعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013، ص:81.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن مؤشرات بعد العملاء تشكل علاقة من السبب و النتيجة فيما بينها، حيث نرى أن رضا العملاء يؤدي إلى الحفاظ عليهم ومن ثم اكتساب عملاء جدد، ومن خلال الحفاظ على العملاء يمكن للمؤسسة زيادة حجم أعمالها، وبالتالي فإن الجمع بين اكتساب عملاء جدد وزيادة حجم الأعمال مع العملاء الحاليين سوف يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية. وأخيرا فإن الحفاظ على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحيتهم، باعتبار أن المحافظة على العميل يكلف أقل من اكتساب عملاء جدد.<sup>1</sup>

### 3. بعد العمليات الداخلية:

إن هذا البعد يعكس كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المنظمة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. ولتتمكن إدارة المؤسسات من تقييم أدائها من بعد العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الخلل، وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربيعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضميرن ياغي، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

ويرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الإستراتيجية، حيث تمكن العمليات الداخلية المؤسسة من:<sup>1</sup>

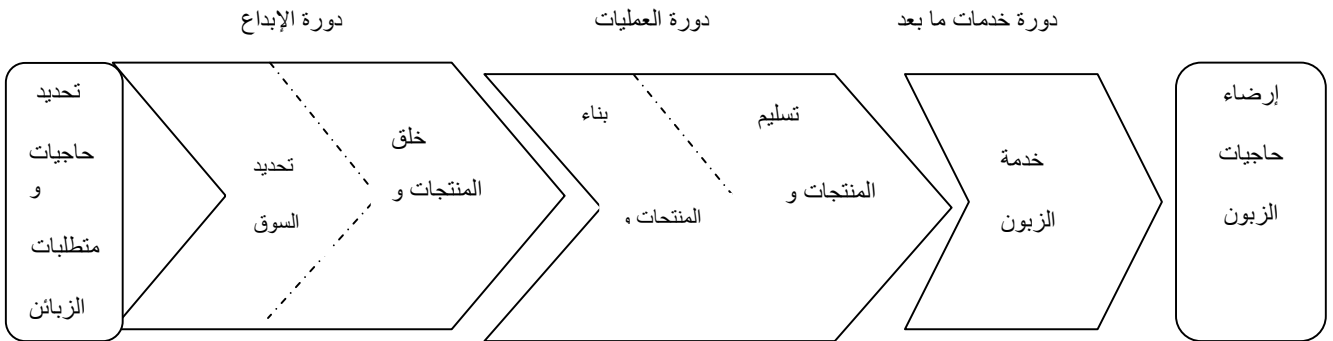
- تقديم قيمة للزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة.

- إرضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة.

إن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، فالمداخل التقليدية تعمل على مراقبة وتحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حالياً فقط، في حين تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة كلياً والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق كل الأهداف المالية والمتعلقة بالزبائن. أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج بطاقة الأداء المتوازن لعمليات الإبداع داخل بعد العمليات الداخلية، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير، فإن بطاقة الأداء المتوازن وباحتوائها على عمليات الإبداع تركز في خلق القيمة على كل من المدى القصير والبعيد.

ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجيات زبائنها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة، لذلك يقترح كابلان ونورتن ضمن هذا الإطار نموذجاً عاماً لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المنظمات استعماله عند إعدادها لبعد العمليات الداخلية<sup>2</sup>، حيث يشمل النموذج على ثلاث دورات أساسية، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 2-3): نموذج سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية



<sup>1</sup> ربيع أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 84، 83.



المصدر: ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013، ص:84.

بين الشكل السابق سلسلة الأنشطة و المراحل الداخلية للمؤسسة التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء، حيث يتبين لنا أن سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية تنطلق من دورة الإبداع أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجيات و المتطلبات الجديدة للزبائن ، ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع رغباتهم وحاجياتهم الجديدة. ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى دورة العمليات أين يتم إنتاج السلع المحددة سلفاً وتسليمها للعملاء، لتصل في الأخير إلى دورة الخدمات المقدمة بعد البيع و التي تتضمن وضع برامج تدريبية للزبائن، تقديم معلومات عن كيفية استخدام المنتجات، استقبال الشكاوي وتصليح ومعالجة العيوب.

#### 4. بعد التعلم والنمو:

يعتبر بعد التعلم و النمو الأساس الذي تبني عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل. وحسب كابلان ونورتين فإن التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي : الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية.<sup>1</sup>

وبذلك فإن بعد التعلم و النمو يرتكز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاولة مواكبتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، كما تسعى هذه الأخيرة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين و المحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية

<sup>1</sup>ريعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص:84.

لتحقيق رضا العملاء و تحسين النتائج المالية، وقد أبرزت العديد من الدراسات و البحوث التي أجريت في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء<sup>1</sup>.

وقد أوضح كبلان ونورتن بأن كل بعد من الأبعاد الرئيسية الأربعة يسجل ما يلي<sup>2</sup> :

1. الأغراض: وهي الأغراض الرئيسية التي يجب تحقيقها مثل النمو، التوسع والانتشار.
2. الأبعاد: وضع الأبعاد التي ستستعمل لقياس مدى تقدم المؤسسة نحو بلوغ الهدف.
3. المبادرات: وهي المشاريع والبرامج التي تتبناها المؤسسة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.

### **المبحث الثالث: تحسين الأداء وعلاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة، وإنما يتحكم المؤسسة في أدائها باعتباره العنصر الأهم في معالجة المشاكل التي تواجهها بالإضافة إلى الدور الفعال لإدارة المعرفة لتحسين الأداء.

#### **المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء**

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

<sup>2</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، ص: 141.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضمير ياغي، مرجع سبق ذكره، ص: 50-51.

تحسين الأداء يعني: قياس المخرجات الخاصة بعملية ما أو إجراء معين، ثم تعديل العملية أو الإجراء لزيادة مستوى المخرجات والنتائج من خلال: زيادة الفاعلية، زيادة الكفاءة، كما يمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد، الأقسام، المؤسسات، أو فرق العمل.<sup>1</sup>

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: "الجودة، والإنتاجية، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".<sup>2</sup>

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

وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية:<sup>3</sup>

- ✓ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي/خارجي).
- ✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- ✓ التركيز على النظم والعمليات.
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

#### المطلب الثاني: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:78.

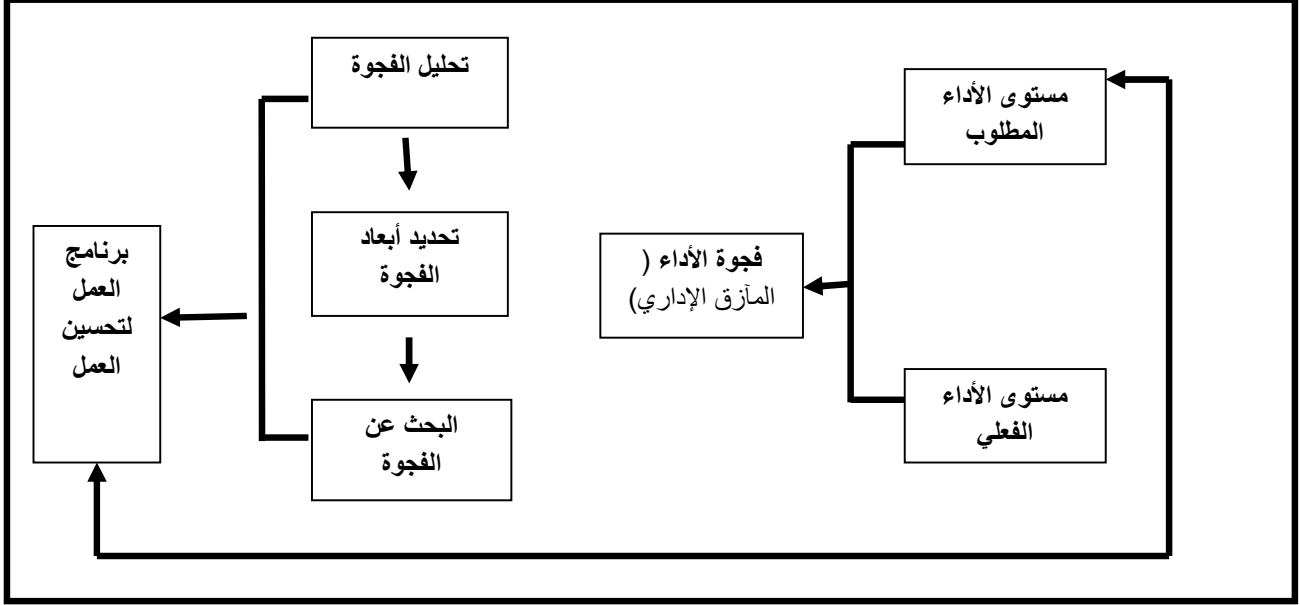
<sup>2</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:115.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 117.

<sup>4</sup> شريفي مسعود ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10 و 11 نوفمبر، 2009، جامعة مسيلة، الجزائر، ص: 4.

وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:

الشكل رقم ( 1 - ): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص: 147.

يتضح من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:<sup>1</sup>

### 1. تحليل الأداء

وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

### 2. البحث عن جذور المسببات

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف،

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

### 3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل هو طريقة منتظمة و شاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل على التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

### 4. التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز التنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحالة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة لتغيير لضمان تحقيق فعالية للمؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### 5. مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية متميزة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على المعلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

في محاولة لعرض العلاقة بين إدارة المعرفة وأداة المؤسسة الاقتصادية قمنا بدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل بصفة عامة والأخذ بإبعاد أداء المؤسسة الاقتصادية ( العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن ) بصفة خاصة لدراسة العلاقة، وإسقاط تلك الأبعاد على إدارة المعرفة.

### الفرع الأول: دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية

إن هذا المدخل في الأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المؤسسة لعمليات داخلية كفئة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من المخرجات الجيدة وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها.

ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية بسبب الاستخدام الكفء للموارد وتناغم الوظائف الداخلية نستنتج أنها طرق لقياس الفعالية فيها.

إلا أن هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة لفعالية المؤسسة بسبب قصوره على قياس علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

أن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، وفضلا على تشارك العاملين وتفاعلهم، إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناسق و التناغم فيما بينهم.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة برضا العملاء.

في المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ ( اعرف عميلك ) وتعني أن تعرف عميلك وأهم مصادر عوائدك، وإدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول الملائم إلى العميل ويعني إقامة علاقة قوية معه.

و العميل في إدارة المعرفة يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة ويجب على المؤسسة كيفية الحفاظ عليه وإرضائه.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: دور إدارة المعرفة في التعلم والنمو

<sup>1</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص: 98.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص: 245.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 323.



إن عملية التعلم هي عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية واجتماعية، ويحفز التعلم ويعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أو عند المشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، ويجب أن يتم تحفيز التعلم في ظروف عمل وأداء أفضل في أي وقت وبلا انقطاع وفي كل مكان في المؤسسة.

أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن تأمين وإيجاد البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار كل ما لديهم من إبداعات وتمكنهم من إضافة قيمة.

وتسعى جميع المؤسسات إلى الحد الأعلى من التطبيقات و الإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.

### خلاصة الفصل

وفي الأخير نستخلص أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات المحددة لتطوير المؤسسة وتقدمها، وقد بدء التركيز على تحقيق معدلات عالية في مستويات الإنتاجية ويعتمد الأداء على الموجودات الملموسة والغير الملموسة وتلعب تلك الملموسات دورا كبيرا في تحسين الأعمال ونموها وتميزها.

وقد يتأثر الأداء بعوامل داخلية العنصر البشري، الإدارة والتنظيم، بيئة العمل و طبيعة العمل، أما العوامل الخارجية البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والاقتصادية.

إضافة يمكن أن نستخلص أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء وذلك لتنفيذ المؤسسة استراتيجياتها وبلوغ أهدافها.

وبصورة عامة فإن تطبيق إدارة المعرفة دور كبير وملحوس على أداء المؤسسة الاقتصادية فهي تساهم في النمو والتعلم والعمليات الداخلية ويرضا الزبائن من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والابتكار مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها.

### تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، فهو مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء حيث يرى البعض أن السبب يعود إلى اختلاف المقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه، وتسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها عن طريق اتخاذ القرارات التصحيحية لذلك ومن ثم تحسين الأداء من خلال المعارف الجديدة المكتسبة لأن للمعرفة دور فعال وكبير في بناء وتحقيق أداء متميز.

وتلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء من خلال التأثير على العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ورضا الزبائن.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: مفاهيم حول تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن.

المبحث الثالث: تحسين الأداء وعلاقة إدارة المعرفة بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

### المبحث الأول: ماهية أداء المؤسسة.

يشغل موضوع الأداء العديد من المؤسسات منها اهتمام الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، وهذا الاهتمام راجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح هو ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، لذلك فقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء غير أنه بالرغم من العديد من المفاهيم إلى أنه يصعب تحديده، لذا من خلال هذا المبحث سنعالج مفهوم الأداء وكل ما يرتبط به من مفاهيم أخرى.

### المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة.

من خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء من خلال التطرق إلى أبرز التعاريف ثم التعرف على خصائص أداء المؤسسة.

### أولاً: تعريف أداء المؤسسة.

هناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

- الأداء هو " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة " <sup>1</sup>.
- ويعرف أيضاً أنه " النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المؤسسة في تحقيق أهدافها " <sup>2</sup>.
- كما يعرف أيضاً أنه " البحث عن تنظيم العلاقة بين النتائج و الموارد، وذلك وفق أهداف محددة لعكس توجهات المؤسسة " <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007، ص: 315.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009، ص: 32.

<sup>3</sup> Aian Fernadanie, **Les tableaux de bord des décisions**, édition d'Organisation, Paris, 2000,P.28.

- كما يعرف الأداء: " بأنه انجاز الأعمال كما يجب أن تتجز وهذا ينسجم مع اتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>
  - كما أشار توماس جلبرت في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين إنجاز الأداء، أن السلوك هو " ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أو تصميم نموذج ، أو التفتيش " ، أما الإنجاز فهو " ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما "، أما الأداء هو " التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس".<sup>2</sup>
  - الأداء : هو " يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل".<sup>3</sup>
- ثانياً: خصائص أداء المؤسسة.**

للأداء مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

### 1. الأداء مفهوم واسع

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم... الخ ، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية في كل المعايير.

### 2. الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص: 179.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 15.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 160 - 161.

<sup>4</sup> الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2006، ص:

الأولى لدخول السوق (الانطلاق) يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن.

### 3. الأداء مفهوم شامل

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المؤسسة، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

### 4. الأداء مفهوم غني بالتناقضات

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما ، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها .

### 5. الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة<sup>1</sup>

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرنامج و الخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

## المطلب الثاني: أنواع و مؤشرات أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> صولح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري مركز البحث العلمي و التقني للمناطق الجافة عمر البرناري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص: 35.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، بالإضافة إلى ذلك تعددت مستويات الأداء المؤسسة ومؤشراته.

أولاً: أنواع أداء المؤسسة.

هناك عدة أنواع من الأداء حسب المعايير التالية:<sup>1</sup>

1. حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى ما يلي:

1.1. الأداء الداخلي

وينتج من تفاعل مختلف أداء المؤسسة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

2.1. الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديداً لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2. حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي:<sup>2</sup>

1.2. الأداء الكلي

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص: 88.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص: 89.

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كالأستمرارية والنمو والربحية.

## 2.2. الأداء الجزئي

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية ( الأداء الجزئي ) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل و التسلسل بين الأهداف المؤسسة.

### ثانيا: مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. الأداء الإستثنائي

يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

#### 2. الأداء البارز

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

#### 3. الأداء الجيد جدا

يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

#### 4. الأداء الجيد

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

#### 5. الأداء المعتدل

يمثل صيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

#### 6. الأداء الضعيف

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، عمان، 2007، ص: 385 - 386.



والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

ثالثا: مؤشرات أداء المؤسسة.

المؤشرات الأكثر قياس للأداء تتمثل في ما يلي:

### 1. الكفاءة

تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق المعايير محددة للجدولة ( أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد ) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وتحسب من خلال العلاقة : الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات.<sup>1</sup>

### 2. الفعالية

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون و فرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر لتحقيق الأهداف وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المنظمة ( إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرغوبة والمرغوب فيها ) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وتحسب من خلال العلاقة التالية: الفعالية = الإنجاز المتحقق / الإنجاز المحدد.<sup>2</sup>

### 3. التنافسية

ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة الحصة السوقية أو المحافظة عليها، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها لتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقسيم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولا إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة، أو على مستوى الدول. فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها "

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

<sup>2</sup> أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2005، ص: 19.

قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل".<sup>1</sup>

#### 4. الإنتاجية

استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج و الوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج. ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء الوظيفة الإنتاجية. فعرفت الإنتاجية حسب مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) " على أنها كمية الإنتاج ( المخرجات ) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات و الخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات " و على هذا النحو فإن: الإنتاجية = المخرجات / المدخلات (المواد المستخدمة).<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه.

يركز بعض الباحثين على الجانب الاقتصادي للأداء أما البعض الآخر يركز على الجانب الاجتماعي والتنظيمي، بالإضافة إلى قياس أداء المؤسسة ، ومعرفة العوامل المؤثرة فيه .

#### أولاً: أبعاد الأداء

تتمثل هذه الأبعاد في :<sup>3</sup>

#### 1. البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدي مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياسي يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل فعالية آخر نتائج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص: 49.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص: 50.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010، ص: 219.

## 2. البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم و تتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ( صراعات، أزمات، ...).

### ثانيا: قياس أداء المؤسسة.<sup>1</sup>

كان يتم قياس مؤشرات أداء في السياق بالرجوع إلى محاسبة التكاليف، وغالبا ما يقوم على مبادئ قديمة وتعسفية ، أما في الوقت الحالي فعلى المؤسسة أن تقيس أداؤها بأكثر من مقاييس مالية، وهو جوهر مبدأ سجل الأداء المتوازن وسجل الأداء المتوازن هذا أصبح اليوم أكثر مقاييس قياس الأداء أهمية لأن المؤسسات أصبحت تدرك أن القيمة الحقيقية لها تمكن في أصولها غير الملموسة مقابل الأصول المادية وتم استحكام النسبة بين النشاط الاقتصادي و قيمته الدفترية لقياس قيمة الأصول غير الملموسة ويعبر عنها بالنسبة 5% إلى 1% ، وفي دائرة التحسين المستمر التي لا تنتهي يلعب قياس الأدوار دورا مهما في:

- ✓ وضع أهداف المؤسسة بطريقة مفهومة للعاملين.
- ✓ تحديد دور ومهام الأفراد في تحقيق هذه الأهداف.
- ✓ إتباع التقدم المحرز في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء.
- ✓ مقارنة الأداء بالمعايير الخارجية.

### ثالثا: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد خمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تبسة، 2016، ص: 16-17.

<sup>2</sup> ميلودي أسماء وحمادي وفاء، الحوافز و تأثيرها على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي في إدارة المشاريع، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 2015، ص ص : 35-37.

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، بعضها عوامل داخلية والبعض الآخر عوامل خارجية وهي

كالتالي:

1. عوامل داخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

✚ **العنصر البشري:** يشكل أهم مورد في المؤسسة فتمو تنافسية المؤسسة وتطورها مرهون بمدى استقطابها

لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها و معارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها.

✚ **الإدارة:** إن للإدارة مسؤولية كبيرة وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق

مسؤولياتهم و سيطرتهم فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

✚ **التنظيم:** يشمل على توزيع وتحديد المهام و المسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي

تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة.

إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم و أساليب العمل و التوظيف

ومنظومة الحوافز والتنمية و التدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء .

لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات

الراهنة.

✚ **بيئة العمل:** وتشير إلى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية

المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد و وظيفته أدى إلى زيادة دافعيته و حبه لعمله وولائه لمؤسسته.

✚ **العوامل الفنية:** إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و وسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على

الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2. عوامل خارجية : وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

أ – البيئة الاجتماعية والثقافية:

✓ العادات والتقاليد الموروثة.

✓ العرف وأمر الدين.

✓ المستوى التعليمي: نسبة الأمية...

✓ النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه.

✓ التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.

ب. البيئة السياسية و القانونية:

✓ طبيعة النظام السياسي.

✓ مدى الاستقرار السياسي.

✓ مرونة القوانين والتشريعات.

✓ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.

✓ العلاقات الدولية ونوعيتها.

ج. البيئة الاقتصادية :

✓ الإطار العام لاقتصاد الدولة ( اقتصاد حر أو موجه )

✓ الاستقرار الاقتصادي.

✓ النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.

✓ الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم و السندات.

✓ السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

المبحث الثاني: مفاهيم لتقييم أداء المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن.

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة، خاص بكل وظيفة ويمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير الأداء، ولكي ينجح تقييم أداء المؤسسة يجب توفر متطلبات سنذكرها لاحقا، كما تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية تقييم أداء المؤسسة.

توجد عدة وجهات نظر حول مفهوم تقييم الأداء، فلقد حظي بالكثير من الاهتمام رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى مفهوم موحد يجمع وجهات نظر علمية.

**أولاً: مفهوم تقييم أداء المؤسسة.**

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء المؤسسة:

يقصد بتقييم الأداء: على أنه جميع العمليات و الدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المنظمة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراءات المقارنات بين المستهدف و المتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.<sup>1</sup>

**يعرف أيضا هو:** عملية تحليل و تقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقييم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.<sup>2</sup>

**يعرف أيضا هو:** عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق ويكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة.<sup>3</sup>

مما سبق يمكن القول أن تقييم أداء المؤسسة يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة، وذلك بهدف التأكد بأن النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لا من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المؤسسة من استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق التي أقيم لأجلها من جهة أخرى، وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط له.

**ثانياً: أهداف تقييم أداء المؤسسة.**

حيث إن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين، وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق

الأهداف الآتية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 31.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 138.

<sup>3</sup> مرجع سبق ذكره، ص: 138.

1. إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل.
2. إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم، ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء الوظيفي لهم، مما يؤدي إلى :
  - ✓ مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم.
  - ✓ تحسين الاتصال بين المشرفين والعاملين.
  - ✓ تقوية العلاقات بين المشرفين والعاملين.
  - ✓ زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم.
3. تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين.
4. تقييم الاستعداد للترقية ونقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي بناء عليها تتم الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات، مما يؤدي إلى تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
5. تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء.
6. التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز.
7. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .

8. تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.

9. إمكان قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة.

ثالثاً: متطلبات نجاح تقييم أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء إلى حد كبير على الطرق المستخدمة أو التي تعتمدها المؤسسات في تنفيذ عملية التقييم، ومن أجل ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها من عملية تقييم الأداء، والتي يكون بعضها أهدافاً تطويرية بالإضافة إلى الأهداف الإنتاجية، فإنه هذه المؤسسات لا بد أن تهتم باختيار واعتماد الطرق المستخدمة

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرداعي، تنمية مهارات المدربين في تقييم أداء العاملين تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية ، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، مصر الجديدة، ص: 65-66.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير لنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 154-155.

- في التقييم والتي تشكل جزءا مهما من نظم إدارة الأداء فيها، ومن هنا فلا بد إن تتوافر في طرق التقييم مجموعة من الشروط أو المعايير هي على النحو التالي:
1. ارتباط الطريقة بكل من رسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.
  2. توفيرها لإرشادات محددة وواضحة للقائمين على تقييم الأداء.
  3. تأسيس قنوات اتصال مفتوحة بين الأطراف المعنية بعملية التقييم.
  4. تنوع مصادر الحصول على المعلومات.
  5. توفير نتائج تتمتع بالثبات والصدق والموضوعية
  6. توفير مساحة من المرونة لغايات التعديل والتحسين.
  7. انسجام إجراءاتها وخلوها من التعقيدات وتعدد التفسيرات.
  8. تنفيذ إجراءات التقييم في الوقت المحدد والمناسب.

#### المطلب الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء حيث اختلفت تعاريفها:

سميت هذه البطاقة بالعديد من المسميات، فهناك من يسميها ببطاقة التصويب المتوازنة، البطاقة المتوازنة للأداء، بطاقة الأداء المتوازن، جدول القيادة الإستراتيجي وهي مرادفة : balanced scorecard في الإنجليزية وهي تقابل في الفرنسية le tableau de bord prospectif وهي من الأدوات الحديثة التي تم استخدامها في بداياتها - بداية التسعينات - في عملية قياس الأداء، نظرا لمحدودية المقاييس المالية في الحكم على أداء المؤسسة - البعد الأداء الإستراتيجي -، وقد عرفت هذه البطاقة على أنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية إستراتيجية لشركاتهم، إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"<sup>1</sup>.

عرفها ( Kaplan & Norton ) " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات البرنامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص:57.

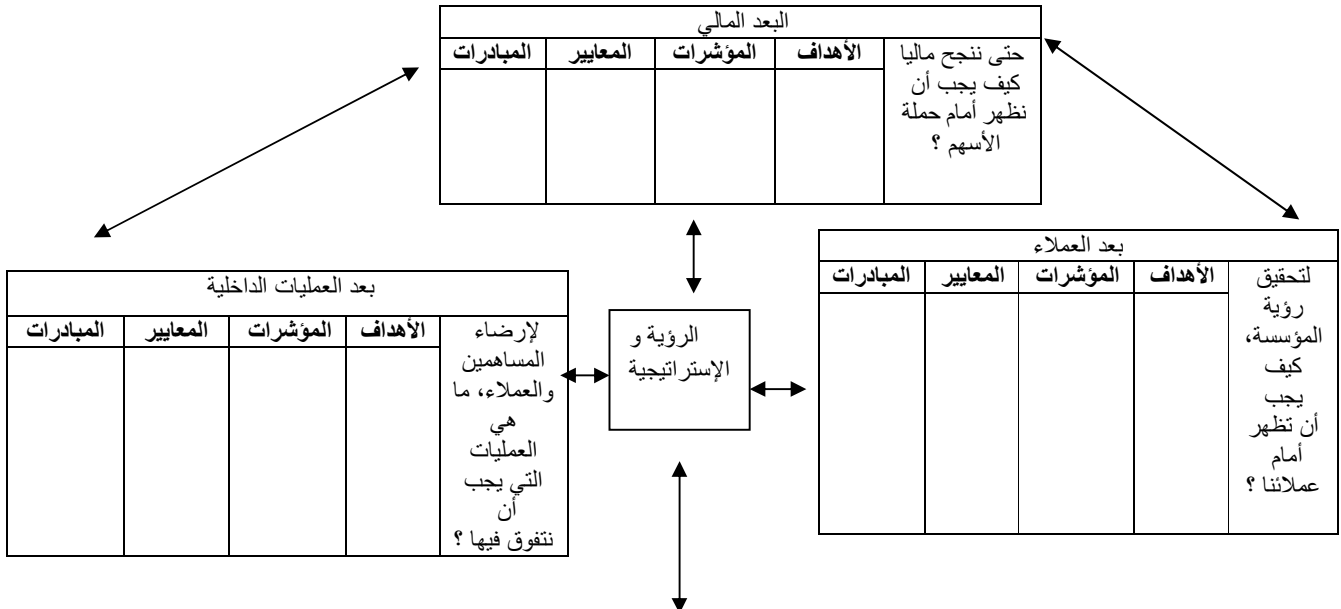
<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضمير باغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية " منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:43.



المطلب الثالث: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من أجل تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 2-1 ): أبعاد بطاقة الأداء المتوازن





المصدر: ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013، ص: 77.

يظهر الشكل السابق الأبعاد الجوهرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن والتي تشكل الأساس في ترجمة إستراتيجية المؤسسة. كما يوضح الشكل أيضا أن كل بعد من أبعاد البطاقة ينقسم إلى أربعة محاور أساسية تتمثل في <sup>1</sup> :

- ✓ الأهداف: تعبر عن النتائج المنشود بلوغها والتي تساهم في تحقيق رؤية وإستراتيجية المؤسسة، حيث توزع الأهداف على كل أبعاد البطاقة ويؤدي تحققها إلى تحقق التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ المؤشرات: عبارة عن صيغة أو تركيبة قابلة للقياس الكمي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف المحدد.
- ✓ الغايات أو القيم المستهدفة: يمثل النتائج المرجوة أو المراد بلوغها من تنفيذ الأهداف، وعادة ما يعبر عنها بقيم رقمية يجب الوصول إليها أو تحقيقها.
- ✓ المبادرات: تشير المبادرات إلى البرامج والمشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

### 1. بعد المالي :

يعكس البعد المالي متطلبات مالكي المنظمات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء. كما أن أبعاد كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة الأخرى الممثلة

<sup>1</sup> ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013، ص ص: 77-78.

بمحور العملاء، والعمليات الداخلية، و التعلم والنمو تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنواتج أعمال وحدات عمل المؤسسة.

وقد أوضح Norton & Kaplan : إستراتيجيتين أساسيتين لتحقيق الأداء المالي للمؤسسة هما :

- برنامج نمو الإيرادات للمؤسسة

- برنامج الإنتاجية من خلال كفاءة استخدام موارد المؤسسة المختلفة وخفض التكاليف.

ويختلف الهدف المالي بين المؤسسات الربحية وغير الربحية، وبين القطاع العام والقطاع الخاص، كما وتختلف الأهداف المالية باختلاف دورة حياة المؤسسة ( النمو، الاستقرار، النضج )<sup>1</sup>.

ففي مرحلة النمو حيث تكون المؤسسة في المرحلة الأولى من دورة حياتها تركز المؤشرات المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب عملاء جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإفناق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكاناتهم. وفي مرحلة الاستقرار تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات، وتركز المؤشرات المالية في هذه المرحلة على المؤشرات التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر و الدخل الناتج من التشغيل و عائد المساهمة و التدفقات النقدية المخصومة، والقيمة الاقتصادية المضافة. أما في مرحلة النضج فإن المؤسسة ترغب في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين، لذلك تركز المؤشرات المالية هنا على تعظيم التدفق النقدي الداخل للمنشأة بالإضافة إلى مؤشرات أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى يرى كل من كابلان ونورتن انه بالنسبة لكل مرحلة من المراحل السابقة لدورة حياة المؤسسة، هناك ثلاث إستراتيجيات تحدد وتقود الأداء المالي للمؤسسة، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1): تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي

الإستراتيجيات المالية			النمو	مراحل دورة حياة وحدة الأعمال
استغلال الأصول	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	نمو وتنويع المبيعات		
- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. - نسبة تكلفة البحوث و التطوير إلى المبيعات.	- الإيرادات و العاملين.	- معدل نمو المبيعات في كل قطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة و العملاء الجدد.	الاستقرار	
- معدلات رأس المال العامل. - العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول. - معدلات استغلال الأصول.	- التكلفة المقارنة مع المنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة - النفقات الغير مباشرة ( نسبة المبيعات )	- حصة الزبائن المستهدفين. - البيع المتعدد. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.		
- فترة الاسترداد.	- تكاليف الوحدات ( لكل وحدة من	- ربحية العميل وخط الإنتاج.		

بين الجدول السابق كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة الأعمال وكيفية تعديل الأهداف و المؤشرات المالية لتتناسب مع هذه الإستراتيجية، حيث نميز بين ثلاث إستراتيجيات مختلفة<sup>1</sup>:

- ❖ إستراتيجية نمو وتنويع المبيعات: ويقصد بها التوسع في المنتجات والخدمات.
- ❖ إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية: وتعبر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيض التكاليف المباشرة والغير مباشرة.
- ❖ إستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول: وتشير إلى تخفيض مستويات رأس المال العامل لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

## 2. بعد العملاء:

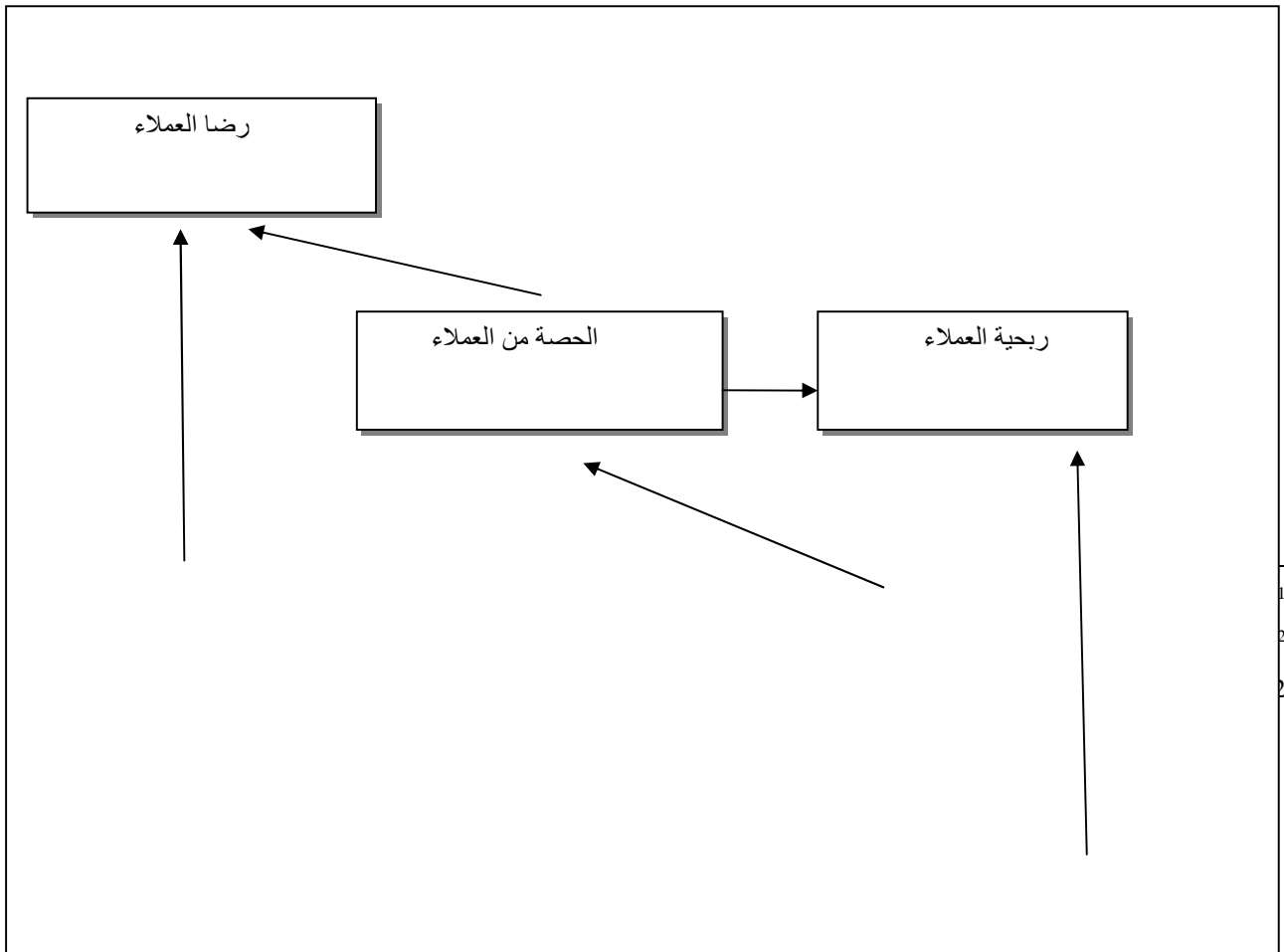
يركز هذا البعد على قطاعات العملاء المستهدفة، ويقاس نجاح المؤسسات في خدمة مختلف العملاء في هذه القطاعات، حيث ينعكس هذا البعد على جميع الأنشطة و الإجراءات الإدارية التي تلبي حاجات و رغبات العملاء وفقا للخطة البرنامج للمؤسسة، حيث إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على وضع متطلبات وحاجات العملاء ضمن أهم أولويات المؤسسة، لما يحمله هذا البعد من أهمية كبرى تنعكس على نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة منافسيها وبقائها.

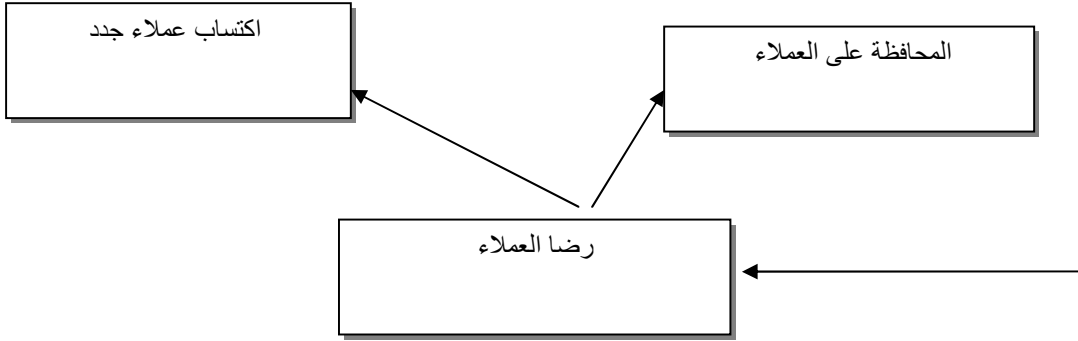
<sup>1</sup>ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

وتستخدم المؤسسات أبعاد متعددة لتقييم تطورها و نموها مثل حصة السوق، وعدد العملاء الجدد، ومستوى رضا العملاء.<sup>1</sup>

إضافة لما سبق تجدر الإشارة إلى أن التحديد الفعال للمؤشرات و الأهداف على مستوى هذا البعد يعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لتقنية تحليل ربحية العميل<sup>2</sup>، وذلك كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم ( 2-2): المؤشرات الأساسية لبعدهم العملاء





المصدر: ربيعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فيعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013، ص:81.

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن مؤشرات بعد العملاء تشكل علاقة من السبب و النتيجة فيما بينها، حيث نرى أن رضا العملاء يؤدي إلى الحفاظ عليهم ومن ثم اكتساب عملاء جدد، ومن خلال الحفاظ على العملاء يمكن للمؤسسة زيادة حجم أعمالها، وبالتالي فإن الجمع بين اكتساب عملاء جدد وزيادة حجم الأعمال مع العملاء الحاليين سوف يمكن المؤسسة من زيادة حصتها السوقية. وأخيرا فإن الحفاظ على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحيتهم، باعتبار أن المحافظة على العميل يكلف أقل من اكتساب عملاء جدد.<sup>1</sup>

### 3. بعد العمليات الداخلية:

إن هذا البعد يعكس كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المنظمة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة. ولتتمكن إدارة المؤسسات من تقييم أدائها من بعد العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي، بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الخلل، وتعزيز نقاط القوة والتميز والتفوق على المنافسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ربيعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص: 82.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضميرن ياغي، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

ويرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الإستراتيجية، حيث تمكن العمليات الداخلية المؤسسة من:<sup>1</sup>

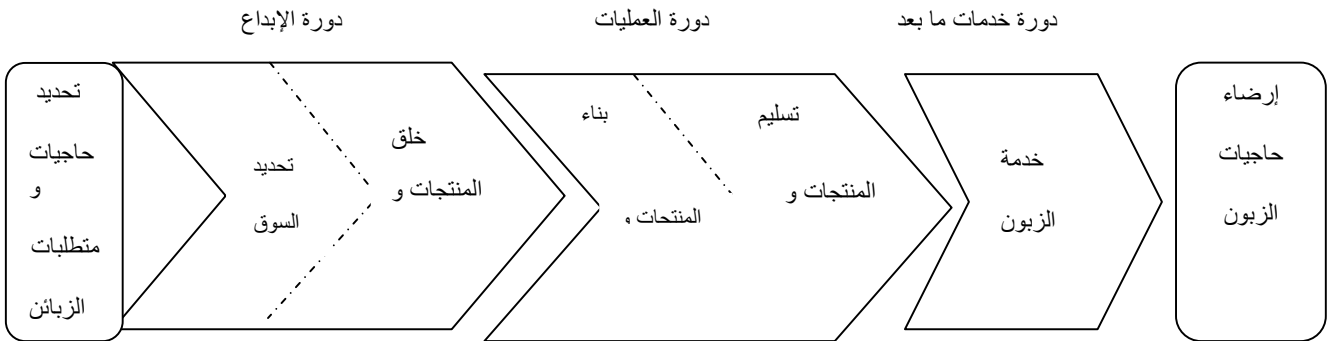
- تقديم قيمة للزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة.

- إرضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة.

إن بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، فالمداخل التقليدية تعمل على مراقبة وتحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حالياً فقط، في حين تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة كلياً والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق كل الأهداف المالية والمتعلقة بالزبائن. أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج بطاقة الأداء المتوازن لعمليات الإبداع داخل بعد العمليات الداخلية، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير، فإن بطاقة الأداء المتوازن وباحتوائها على عمليات الإبداع تركز في خلق القيمة على كل من المدى القصير والبعيد.

ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن، يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجيات زبائنها وتحقيق النتائج المالية المنتظرة، لذلك يقترح كابلان ونورتن ضمن هذا الإطار نموذجاً عاماً لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المنظمات استعماله عند إعدادها لبعد العمليات الداخلية<sup>2</sup>، حيث يشمل النموذج على ثلاث دورات أساسية، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): نموذج سلسلة القيمة لبعد العمليات الداخلية



<sup>1</sup> ربيع أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 84، 83.



المصدر: ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2013، ص:84.

بين الشكل السابق سلسلة الأنشطة و المراحل الداخلية للمؤسسة التي من خلالها تقدم قيمة للعملاء، حيث يتبين لنا أن سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية تنطلق من دورة الإبداع أين تقوم المؤسسة بالإحاطة بالسوق لمعرفة الحاجيات و المتطلبات الجديدة للزبائن ، ومن ثم خلق وتطوير منتجات وخدمات تتناسب مع رغباتهم وحاجياتهم الجديدة. ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى دورة العمليات أين يتم إنتاج السلع المحددة سلفاً وتسليمها للعملاء، لتصل في الأخير إلى دورة الخدمات المقدمة بعد البيع و التي تتضمن وضع برامج تدريبية للزبائن، تقديم معلومات عن كيفية استخدام المنتجات، استقبال الشكاوي وتصليح ومعالجة العيوب.

#### 4. بعد التعلم والنمو:

يعتبر بعد التعلم و النمو الأساس الذي تبني عليه بطاقة الأداء المتوازن، حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل. وحسب كابلان ونورتين فإن التعلم التنظيمي والنمو يأتيان من ثلاث مصادر أساسية وهي : الأفراد، الأنظمة والإجراءات التنظيمية.<sup>1</sup>

وبذلك فإن بعد التعلم و النمو يرتكز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاولة مواكبتها مع المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، كما تسعى هذه الأخيرة من خلال هذا البعد إلى تحسين رضا العاملين و المحافظة عليهم ورفع معنوياتهم بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية

<sup>1</sup>ريعة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص:84.



لتحقيق رضا العملاء و تحسين النتائج المالية، وقد أبرزت العديد من الدراسات و البحوث التي أجريت في هذا المجال وجود علاقة قوية ودرجة ارتباط كبيرة بين معنويات العاملين ورضا العملاء<sup>1</sup>.

وقد أوضح كبلان ونورتن بأن كل بعد من الأبعاد الرئيسية الأربعة يسجل ما يلي<sup>2</sup> :

1. الأغراض: وهي الأغراض الرئيسية التي يجب تحقيقها مثل النمو، التوسع والانتشار.
2. الأبعاد: وضع الأبعاد التي ستستعمل لقياس مدى تقدم المؤسسة نحو بلوغ الهدف.
3. المبادرات: وهي المشاريع والبرامج التي تتبناها المؤسسة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.

### **المبحث الثالث: تحسين الأداء وعلاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية**

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والمتقدمة، وإنما يتحكم المؤسسة في أدائها باعتباره العنصر الأهم في معالجة المشاكل التي تواجهها بالإضافة إلى الدور الفعال لإدارة المعرفة لتحسين الأداء.

#### **المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء**

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

<sup>2</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، ص: 141.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ضمير ياغي، مرجع سبق ذكره، ص: 50-51.

تحسين الأداء يعني: قياس المخرجات الخاصة بعملية ما أو إجراء معين، ثم تعديل العملية أو الإجراء لزيادة مستوى المخرجات والنتائج من خلال: زيادة الفاعلية، زيادة الكفاءة، كما يمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد، الأقسام، المؤسسات، أو فرق العمل.<sup>1</sup>

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: "الجودة، والإنتاجية، والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشامل".<sup>2</sup>

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

وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية:<sup>3</sup>

- ✓ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي/خارجي).
- ✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- ✓ التركيز على النظم والعمليات.
- ✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

#### المطلب الثاني: نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:78.

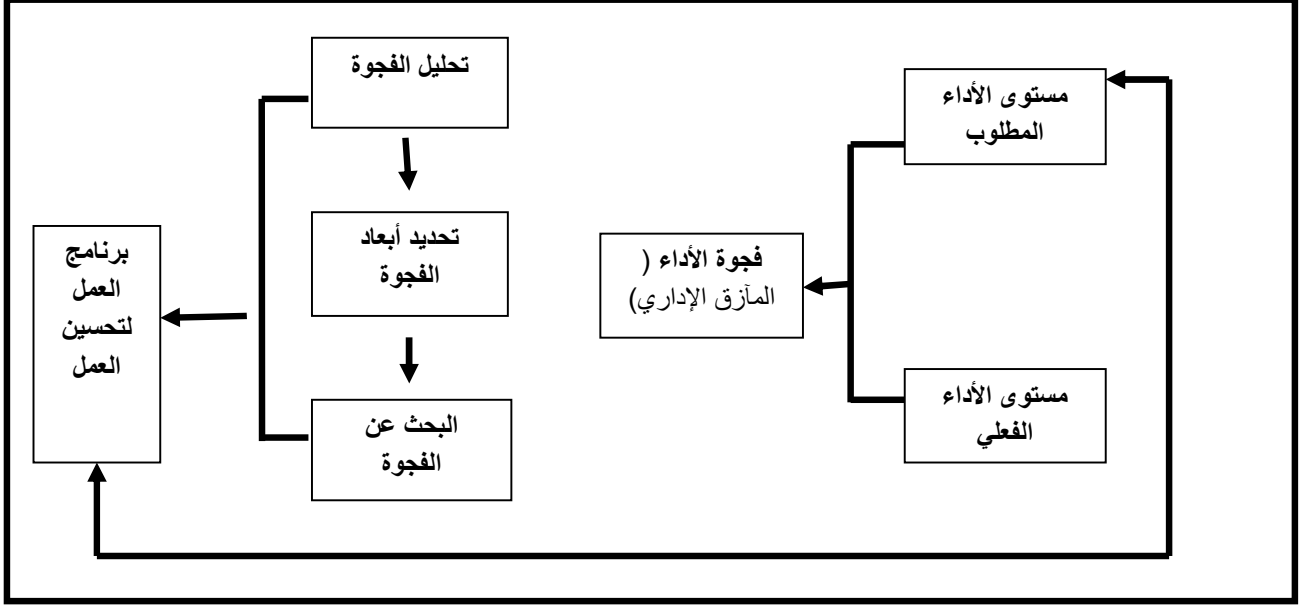
<sup>2</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:115.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، اتجاهات حديثة في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص: 117.

<sup>4</sup> شريفي مسعود ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة 10 و 11 نوفمبر، 2009، جامعة مسيلة، الجزائر، ص: 4.

وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:

الشكل رقم ( 1 - ): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2002، ص: 147.

يتضح من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي:<sup>1</sup>

### 1. تحليل الأداء

وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

### 2. البحث عن جذور المسببات

<sup>1</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف،

2012، ص ص: 58-59.

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

### 3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل هو طريقة منتظمة و شاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمؤسسة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل على التغيير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

### 4. التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز التنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحالة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة لتغيير لضمان تحقيق فعالية للمؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### 5. مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية متميزة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل و لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب مما يساعد على الحصول على المعلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

في محاولة لعرض العلاقة بين إدارة المعرفة وأداة المؤسسة الاقتصادية قمنا بدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل بصفة عامة والأخذ بإبعاد أداء المؤسسة الاقتصادية ( العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن ) بصفة خاصة لدراسة العلاقة، وإسقاط تلك الأبعاد على إدارة المعرفة.

### الفرع الأول: دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية

إن هذا المدخل في الأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المؤسسة لعمليات داخلية كفئة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عال من المخرجات الجيدة وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها.

ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية بسبب الاستخدام الكفء للموارد وتناغم الوظائف الداخلية نستنتج أنها طرق لقياس الفعالية فيها.

إلا أن هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة لفعالية المؤسسة بسبب قصوره على قياس علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية.<sup>1</sup>

أن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، وفضلا على تشارك العاملين وتفاعلهم، إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناسق و التناغم فيما بينهم.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة برضا العملاء.

في المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ ( اعرف عميلك ) وتعني أن تعرف عميلك وأهم مصادر عوائدك، وإدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول الملائم إلى العميل ويعني إقامة علاقة قوية معه.

و العميل في إدارة المعرفة يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة ويجب على المؤسسة كيفية الحفاظ عليه وإرضائه.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: دور إدارة المعرفة في التعلم والنمو

<sup>1</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص: 98.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008، ص: 245.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 323.

إن عملية التعلم هي عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية واجتماعية، ويحفز التعلم ويعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أو عند المشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، ويجب أن يتم تحفيز التعلم في ظروف عمل وأداء أفضل في أي وقت وبلا انقطاع وفي كل مكان في المؤسسة.

أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن تأمين وإيجاد البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار كل ما لديهم من إبداعات وتمكنهم من إضافة قيمة.

وتسعى جميع المؤسسات إلى الحد الأعلى من التطبيقات و الإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.

### خلاصة الفصل

وفي الأخير نستخلص أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات المحددة لتطوير المؤسسة وتقدمها، وقد بدء التركيز على تحقيق معدلات عالية في مستويات الإنتاجية ويعتمد الأداء على الموجودات الملموسة والغير الملموسة وتلعب تلك الملموسات دورا كبيرا في تحسين الأعمال ونموها وتميزها.

وقد يتأثر الأداء بعوامل داخلية العنصر البشري، الإدارة والتنظيم، بيئة العمل و طبيعة العمل، أما العوامل الخارجية البيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والاقتصادية.

إضافة يمكن أن نستخلص أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء وذلك لتنفيذ المؤسسة استراتيجياتها وبلوغ أهدافها.

وبصورة عامة فإن تطبيق إدارة المعرفة دور كبير وملحوس على أداء المؤسسة الاقتصادية فهي تساهم في النمو والتعلم والعمليات الداخلية ويرضا الزبائن من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والابتكار مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها.

**الفصل الثالث: دراسة حالة  
في مديرية التوزيع الكهربائي  
والغاز سونلغاز - بسكرة.**



**الفصل الثالث: دراسة حالة  
في مديرية التوزيع الكهربائي  
والغاز سونلغاز - بسكرة.**

**تمهيد:**

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وكذا تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبار الإحصائي بالإضافة إلى الاعتماد على وثائق المؤسسة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج. ولقد تمت هذه الدراسة في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز- بسكرة، ويرجع اختيار المؤسسة موضع الدراسة لعدة أسباب منها محاولة معرفة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة لدى فئة من الإطارات العاملة وتأثير ذلك على أدائهم. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** عرض عام بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** تحليل عبارات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: عرض العام بالمؤسسة محل الدراسة

نقوم في هذا المبحث بتعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونغاز - لولاية بسكرة، وذلك من خلال توضيح طبيعة نشاطها وكيفية نشأتها.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

هي شركة عمومية ذات أسهم، وذات طابع صناعي تجاري. أنشأت في 1969/07/02 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز عبر القنوات بالجزائر، عرفت المؤسسة منذ نشأتها عدة تطورات مست هيكلها التنظيمي بهدف تحسين طريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستويين الوطني والعالمي.

إذ في سنة 1991 عدلت سونغاز طبيعتها القانونية بتحولها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC تصبح مؤسسة ذات أسهم SPA، برأس مال 15 مليار دينار سنة 2002، وفي سنة 2009 أصبحت شركة ذات أسهم بقرار رسمي من طرف الدولة، وأصبح اسمها شركة توزيع الكهرباء والغاز، وكما تم هيكلة هذه الشركة كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع.

### المطلب الثاني: مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز

تتوزع مهام الشركة على مجموعة من الشركات والفروع المتخصصة يقوم كل منها بدوره في دعم نشاط المؤسسة الأم وهي كما يلي:

- شركة إنتاج الكهرباء: SPE

- فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء: GRTE

- فرع تسيير شبكة نقل الغاز: GRTG

- شركة توزيع الغاز والكهرباء: G/S

#### • مديرية التوزيع:

هي احد فروع المجتمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن ولزيادة فعاليتها وترسيخها لحضورها أنشأت شركة توزيع الكهرباء والغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن في :

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف موظف مديرية توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة.

- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDA: وتقوم بتوزيع هاتين المادتين على الجزائر العاصمة.
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDE: وهي موجهة لمنطقة الشرق الجزائري.
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDO: وهي موجهة لمنطقة الغرب الجزائري.
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDC: وهي موجهة لمنطقة الوسط الجزائري.

إن كل فرع من هاته الفروع يضم مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله في كل ولاية، بحيث نجد مثلا مديرية التوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع الوسط، إضافة إلى مديريات التوزيع الإثني عشر الأخرى وهي: تمنراست، ايليزي، غرداية، ورقلة، واد سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة.

فكل المديريات الأخيرة المذكورة تنتهج السياسة التجارية لمجمع شركة توزيع الكهرباء والغاز وخدمة المصلحة العمومية ( النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات )، كما تقوم شركة توزيع الكهرباء والغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر من مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها، مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية بسكرة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء ودراسته

سنقوم في هذا المطلب بعرض الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء ودراسة أقسام هذا الهيكل.

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء

تنقسم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة - إلى عدة أقسام وينقسم كل قسم إلى عدة مصالح بهدف تنفيذ المهام المحددة كما هو موضح في الملحق رقم (3).

#### الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

##### 1.1. مدير التوزيع:

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

##### 2.1. الأمانة العامة:

السكرتارية.

### 3.1. المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلان الزبائن حسب الطبيعة المحلية.

### 4.1. المكلف بالقضايا القانونية:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي.
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
- يتكفل بكل القضايا القانونية: كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات شركة توزيع الكهرباء و الغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني ( رفع دعوى قضائية ).
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

### 5.1. المكلف بالأمن والوقاية: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS.
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

### 6.1. المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بـ:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية ( الحراس، الجدران).
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- إعداد مخطط الأمن الداخلي ( سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

### 2. أقسام مديرية التوزيع:

#### 1.2. قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: Exploitation Elect et GAZ

- يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء).

#### 2.2. قسم الدراسات والأشغال ( الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et Travaux Elect et GAZ

اغلب مهامه بالميدان، له ثلاثة مصالح:

- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة ( الموقع، المخططات ).
- مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
- مصلحة تسيير الاستثمار:
  - تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها.
  - استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.
  - إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع ( الفيزيائية والمالية ).
  - فتح وإغلاق رخص البرامج.

### 3. قسم العلاقات التجارية: **Division Relation Commerciales**

له خمس وكالات تجارية: بسكرة1، بسكرة2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، به مصلحتين:

- مصلحة التقني التجاري: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جيدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوتره كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجيد أو زبون مشترك.
- مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوتره، تحصيل الديون).

### 4. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: **Gestion des Systèmes Informatiques** يقوم بـ:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.
- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

### 5. قسم المالية والمحاسبة: يقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية.
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.
- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.

### 6. قسم الموارد البشرية: **Ressources Humaines** يهتم بـ:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة.

- تسيير الموارد البشرية ( دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التبرصات ( داخلية أو خارجية، العطل، الأجر...)

#### 7. قسم الوسائل العامة: **Affaire Générales**

المطلب الرابع: عدد العمال في مديرية التوزيع بسكرة

يوضح الجدول الموالي عمال مديرية التوزيع بسكرة وكل فروعها، والمتمثل في 700 عامل.

الجدول رقم ( 3-1): عدد العمال في مديرية التوزيع - سونغاز - بسكرة.

عدد الأعوان	مصلحة المستخدمين
174	الإطارات
242	أعوان التحكم
284	أعوان التنفيذ
700	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بتاريخ: 2019/05/2.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث و

الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية ومدى صدق وثبات الأداة.

## المطلب الأول: منهج الدراسة و حدودها

## الفرع الأول: منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، ونعتمد في الدراسة الميدانية فيما سيأتي على المنهج التحليلي، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

- مصدر أولي: قد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة وصممت هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة ، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSSV.20) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وذلك بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة وبهدف اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج وتقديم بعض التوصيات و الاقتراحات.

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول رقم (3-2): درجات مقياس سلم "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

- مصدر ثانوي : تم الاعتماد في هذه الدراسة على الكتب و المقالات و المجالات بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة و رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة ، كما استعنا بشبكة الانترنت و النسخ الالكترونية.

## الفرع الثاني: حدود الدراسة

- الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على مقر مديرية سونغاز - بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2019/2018.
- الحدود البشرية : أجريت هذه الدراسة على عينة من الإطارات بمديرية سونغاز - بسكرة.



المطلب الثاني:مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.

#### الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسات ب الإطارات العاملة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- بسكرة، وترجع أسباب اختيار مجتمع الإطارات لكونه يحقق أغراض الدراسة باعتبارهم على علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوع إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، يبلغ مجتمع الدراسة 174 إطار بمديرية سون لغاز وكل فروعها، ونظرا لصعوبة إجراء مسح شامل لمجتمع البحث فقد اخترنا لسحب العينة الطرق الغير احتمالية وبالضبط العينة القصدية وتعني اختيار الأفراد الذين في متناولنا أو الذين قبلوا الإجابة، حيث تم توزيع 60 استمارة وتم استرجاع 43 استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة 24.7%.

#### الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

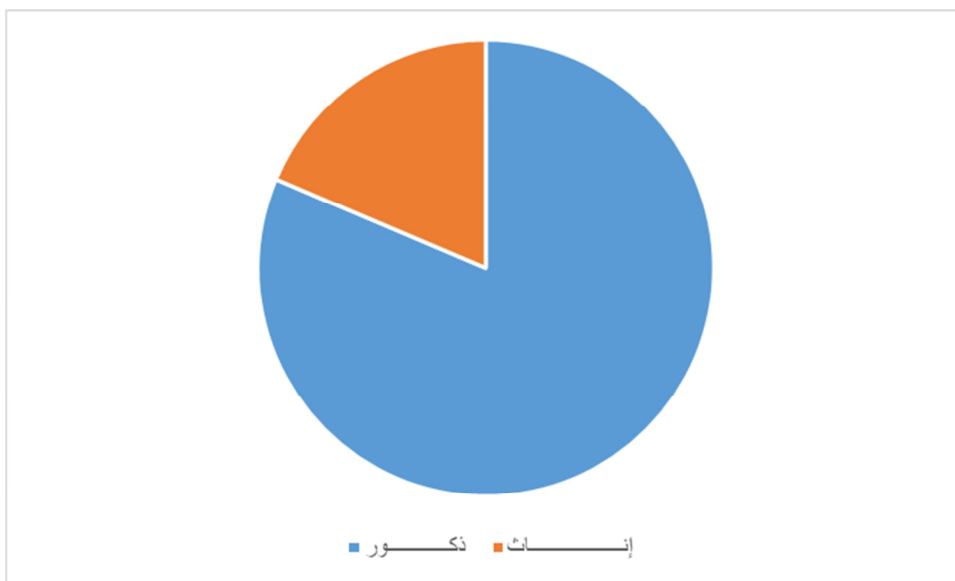
##### 1- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (3-3):خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	35	81.4
	إناث	08	18.6
	المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

شكل رقم (3-1) : خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يوضح الجدول (3-3): أن العينة شملت على 35 عامل من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 81.4%، بينما بلغ عدد الإناث 08 أي بنسبة بلغت 18.6%، مما يدل على أن عينة الدراسة غير متقاربة من حيث الجنس وهذا راجع لطبيعة العمل في مؤسسة سونغاز و المتمثل في الطابع الميداني أكثر.

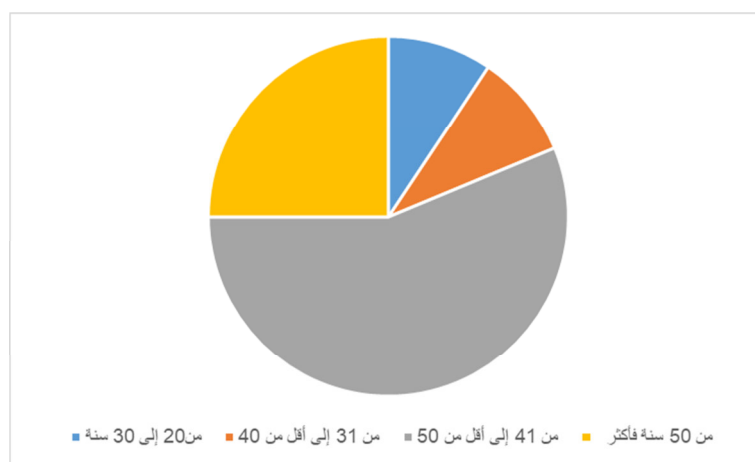
## 2- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

### جدول رقم (3-4): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 20 إلى 30 سنة	15	34.9
	من 31 إلى أقل من 40	15	34.9
	من 41 إلى أقل من 50	09	20.9
	من 50 سنة فأكثر	04	09.3
	المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

### شكل رقم (3-2): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يوضح الجدول (3-4): بالنسبة للعمر نجد نسبة 34.9% أعمارهم من 20 إلى 30 سنة وهي نسبة مرتفعة ، و 34.9% أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة ، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغت النسبة لديهم 20.9% ، أما بالنسبة للأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر فبلغت نسبتهم 9.3% وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متقاربة من حيث العمر ، أي أن مؤسسة سونغاز تعتمد على فئة الشباب بقدر أكبر من اعتمادها على العمال الكبار السن الذين يتمتعون بالخبرة و المعارف التي يمكن الاستفادة منها.

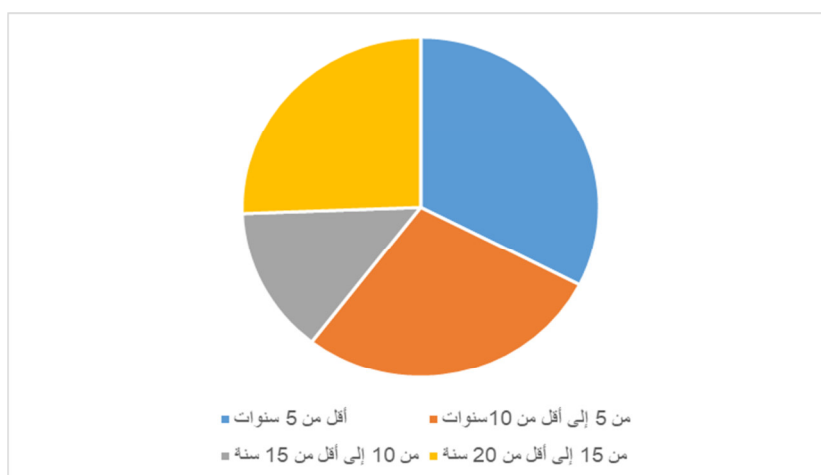
### 3- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (3-5): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	32.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	27.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	06	14.0
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	11	25.6
	المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

شكل رقم (3-3): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يتبين من خلال الجدول رقم (3-5) أن نسبة 32.6% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات ، و نسبة 27.9% منهم تتراوح خبرتهم ما بين 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، و 14.0% تتراوح خبراتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة ، أما بالنسبة للأفراد الذين خبرتهم من 15 إلى 20 فأكثر فإن نسبتهم بلغت 25.6%.

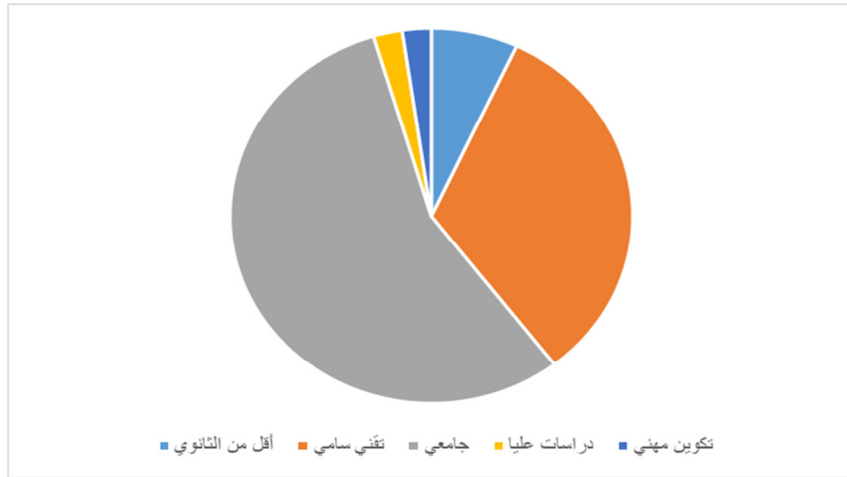
#### 4- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (3-6): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من الثانوي	3	7.0
تقني سامي	14	32.6
جامعي	24	55.8
دراسات عليا	1	2.3
تكوين مهني	1	2.3
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

شكل رقم (3-4): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يوضح الجدول رقم (3-6) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذوي المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم 55.8% ، وتليها نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي و التي تقدر بـ 32.6% أما الأفراد ذوي المستوى الأقل من الثانوي فتقدر نسبتهم في عينة الدراسة بـ 7.0% و 2.3% لكل من الدراسات العليا و التكوين المهني.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

كانت الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات لهذه الدراسة حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة ليقوم المبحوث بتسجيل إجابته عليها باختيار أحد الإجابات المقترحة في الاستبانة ، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين :

- **القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات وهي ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة )

- **القسم الثاني :** وينقسم إلى جزأين ، حيث الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل " عمليات إدارة المعرفة " و يحتوي على عشرون عبارة لقياس أربعة أبعاد هي ( بعد توليد المعرفة ، بعد تخزين المعرفة ، بعد توزيع المعرفة، بعد تطبيق المعرفة ) ، و تعلق الجزء الثاني بالمتغير التابع "أداء المؤسسة" و يتضمن 15 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد ( العمليات الداخلية ، رضا العملاء ، النمو و التعلم).

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت الذي يستخدم وبدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما ، و إن سلم ليكرت الخماسي يتراوح من ( 1 الى 5) بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكثر .

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

بعد إدخال البيانات و معالجتها بالحاسوب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ولتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و اختبار صحة الفرضيات، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة وهي :

- جدول التوزيعات التكرارية و النسب المئوية : لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي: هو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.
- الانحراف المعياري (Standard Déviation) : هو من أفضل مقاييس التشتت المطلق و أدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.
- تحليل التباين للانحدار (Analyse of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Régression): يستخدم للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة أي مدى ثبات عباراتها .
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة (صدق العبارات).
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis) : من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent – samples.T.Test): للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
- تحليل التباين الأحادي (one.Way.Anova) : للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

## المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة

## الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت وصممت لقياسه يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق هو "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"<sup>1</sup> و يتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

- **الصدق الظاهري** : تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين لجامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، وكان عددهم (03) ، و ذلك للتأكد من سلامة عباراتها لغويا و مضمونا ، ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة ، وقد تمت مراجعة تلك الملاحظات و الأخذ بها ، وتم تعديل الأداة حسب آراء المحكمين و بذلك تكون أداة الدراسة صادقة ظاهريا.

- **صدق المحك** : لقد تم الاعتماد على الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث أن صدق المحك يساوي إلى الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

## الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة، وباستخدام نفس الأداة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ وتم قبول العبارات التي يكون معامل ثباتها أكبر من أو يساوي 0.6 وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

<sup>1</sup> - فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2017، ص :142.

الجدول رقم ( 3-7): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	المحاور
0.847	0.942	20	عمليات إدارة المعرفة
0.846	0.909	05	توليد المعرفة
0.833	0.873	05	تخزين المعرفة
0.840	0.856	04	توزيع المعرفة
0.779	0.897	05	تطبيق المعرفة
0.928	0.966	15	أداء المؤسسة
0.915	0.919	05	العمليات الداخلية
0.817	0.900	05	رضا العملاء
0.885	0.947	05	النمو و التعلم
0.826	0.968	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن:

- معامل الثبات لأبعاد و محاور الدراسة عالي حيث يتراوح بين (0.856 ، 0.968)
- معامل الثبات للدراسة ككل بلغ (0.968) وهي نسبة عالية ومقبولة ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة ، وهذا يعني يمكن الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة في ظروف مشابهة.

جدول ( 3-8) اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء و التفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المحاور
2.857	-1.856	عمليات إدارة المعرفة
2.206	0.629	توليد المعرفة
0.465	-1.551	تخزين المعرفة
2.299	-1.864	توزيع المعرفة
1.963	-1.916	تطبيق المعرفة
-0.499	-1.834	أداء المؤسسة
1.487	-1.490	العمليات الداخلية



2.569	-1.669	رضا العملاء
-1.589	-1.630	النمو و التعلم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

من خلال الجدول ( 3-8) يتضح أن:

- الالتواء لمتغيرات الدراسة كان محصورين  $-1.916$  و  $0.629$  و بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي
- معاملات التقلطح كانت محصورة بين  $-1.589$  و  $2.857$  إذن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: تحليل عبارات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث تحليل عبارات متغيرات الدراسة عمليات إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، وبعد ذلك اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل **R square** واختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون.

#### المطلب الأول: تحليل عبارات إدارة المعرفة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل ومناقشة عبارات عمليات إدارة المعرفة، وذلك اعتمادا على قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

جدول ( 3-9):تحليل عبارات عمليات إدارة المعرفة

رقم العبارة	التكرار و النسب المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
01	التكرار	6	26	7	3	1	3.76	0.86	01	موافق		
	%	14	60.5	16.3	7	2.3						
02	التكرار	6	17	9	9	2	3.37	1.11	05	محايد		
	%	14	39.5	20.9	20.9	4.7						
03	التكرار	6	22	7	7	1	3.58	1.00	02	موافق		
	%	14	51.2	16.3	16.3	2.3						
04	التكرار	5	17	8	12	1	3.30	1.08	04	محايد		
	%	11.6	39.5	18.6	27.9	2.3						
05	التكرار	5	19	12	4	3	3.44	1.05	03	موافق		
	%	11.6	44.2	27.9	9.3	7						
				توليد المعرفة					3.49	0.87	04	موافق
06	التكرار	13	19	5	5	1	3.88	1.05	05	موافق		

				2.3	11.6	11.6	44.2	30.2	%		
موافق	04	0.97	3.83	2	2	6	24	9	التكرار	07	
				4.7	4.7	14	55.8	20.9	%		
موافق	02	0.89	3.95	1	2	6	23	11	التكرار	08	
				2.3	4.7	14	53.5	25.6	%		
موافق	01	0.82	3.93	1	1	7	25	9	التكرار	09	
				2.3	2.3	16.3	58.1	20.9	%		
موافق	03	0.90	3.60	2	2	11	24	4	التكرار	10	
				4.7	4.7	25.6	55.8	9.3	%		
موافق	03	0.76	3.84	تخزين المعرفة							
موافق	05	1.00	3.93	3	1	2	27	10	التكرار	11	
				7	2.3	4.7	62.8	23.3	%		
موافق	02	0.84	3.65	1	3	10	25	4	التكرار	12	
				2.3	7	23.3	58.1	9.3	%		
موافق	01	0.77	3.86	1	2	4	31	5	التكرار	13	
				2.3	4.7	9.3	72.1	11.6	%		
موافق	03	0.94	3.86	2	1	7	24	9	التكرار	14	
				4.7	2.3	16.3	55.8	20.9	%		
موافق	04	0.94	3.67	1	5	7	24	6	التكرار	15	
				2.3	11.6	16.3	55.8	14	%		
موافق	02	0.72	3.79	توزيع المعرفة							

موافق	05	0.87	3.81	2	2	3	31	5	التكرار	16
				4.7	4.7	7	72.1	11.6	%	
موافق	01	0.76	3.72	1	3	5	32	2	التكرار	17
				2.3	7	11.6	74.4	4.7	%	
موافق	02	0.80	3.79	1	3	4	31	4	التكرار	18
				2.3	7	9.3	72.1	9.3	%	
موافق	04	0.83	3.86	1	2	6	27	7	التكرار	19
				2.3	4.7	14	62.8	16.3	%	
موافق	03	0.81	3.90	1	2	4	29	7	التكرار	20
				2.3	4.7	9.3	67.4	16.6	%	
موافق	01	0.68	3.81	تطبيق المعرفة						
موافق	01	0.63	3.73	عمليات إدارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

#### • بعد توليد المعرفة

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد توليد المعرفة قد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.76) و انحراف معياري قدر بـ (0.86) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

#### • بعد تخزين المعرفة

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد تخزين المعرفة قد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بـ (3.84) و انحراف معياري قدر بـ (0.76) و هي قيمة تشير تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• بعد توزيع المعرفة:

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.79) وبمتوسط حسابي قدره (0.72) وهي قيمة تشير تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• تطبيق المعرفة

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد تطبيق المعرفة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط (3.81) وانحراف معياري قدره (0.68) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• عمليات إدارة المعرفة

من الجدول رقم (3-9) يتبين:

- أن المتوسط الكلي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة جاءت بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.73) و انحراف معياري بلغ (0.63) و هي قيمة تشير إلى تجانس و اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة.
- إن عمليات إدارة المعرفة تمارس بمستوى مقبول في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل عبارات أداء المؤسسة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل ومناقشة عبارات أداء المؤسسة، وذلك اعتمادا على قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

جدول رقم (3-10): تحليل عبارات أداء المؤسسة

رقم العبارة	التكرار و النسب المؤوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				

موافق	04	1.04	3.65	3	2	9	22	7	التكرار	21	
				7.0	4.7	20.9	51.2	16.3	%		
محايد	03	1.04	3.39	3	4	14	17	5	التكرار	22	
				7.0	9.3	32.6	39.5	11.6	%		
موافق	02	0.96	3.69	1	4	10	20	8	التكرار	23	
				2.3	9.3	23.3	46.5	18.6	%		
موافق	01	0.90	3.74	1	4	6	26	6	التكرار	24	
				2.3	9.3	14	60.5	14	%		
موافق	05	1.03	3.53	2	6	7	23	5	التكرار	25	
				4.7	14	16.3	53.5	11.6	%		
موافق	03	0.98	3.53	العمليات الداخلية							
موافق	04	0.95	3.46	1	7	10	20	5	التكرار	26	
				2.3	16.3	23.3	46.5	11.6	%		
موافق	03	0.93	3.58	2	3	10	24	4	التكرار	27	
				4.7	7	23.3	55.8	9.3	%		
محايد	05	1.04	3.34	2	9	7	22	3	التكرار	28	
				4.7	20.9	16.3	51.2	7	%		
موافق	01	0.88	3.53	1	4	13	21	4	التكرار	29	
				2.3	9.3	30.2	48.8	9.3	%		
موافق	02	0.93	3.51	1	6	10	22	4	التكرار	30	
				2.3	14	23.3	51.2	9.3	%		

موافق	01	0.91	3.41	رضا العملاء						
موافق	01	0.86	3.65	1	2	14	20	6	التكرار	31
				2.3	4.7	32.6	46.5	14	%	
موافق	02	0.90	3.55	1	4	13	20	5	التكرار	32
				2.3	9.3	30.2	46.5	11.6	%	
موافق	05	0.98	3.58	1	5	12	18	7	التكرار	33
				2.3	11.6	27.9	41.9	16.3	%	
موافق	03	0.92	3.62	1	5	8	24	5	التكرار	34
				2.3	11.6	18.6	55.8	11.6	%	
موافق	04	0.95	3.81	2	2	6	25	8	التكرار	35
				4.7	4.7	14	58.1	18.6	%	
موافق	02	0.97	3.57	النمو و التعلم						
موافق	02	0.90	3.50	أداء المؤسسة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

### • العمليات الداخلية

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن بعد العمليات الداخلية قد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.53) وانحراف معياري قدر بـ (0.98) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

### • رضا العملاء

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن بعد رضا العملاء قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.41) وانحراف معياري قدر بـ (0.91) ، مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

#### • النمو و التعلم

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن بعد النمو و التعلم قد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.57) وانحراف معياري قدر بـ (0.97) ، مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

#### • أداء المؤسسة

جاء البعد ككل بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.90) ودرجة قبول جيدة ككل.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال تحليل العبارات سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سنقوم فيما يلي باختبار فرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول

التالي يبين ذلك :

جدول ( 3-11): استخدام معامل R square



مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	F مستوى الدلالة
الانحدار	17.152	1	17.152	40.960	0,001 <sup>a</sup>
الخطأ	17.169	41	0.419		
المجموع الكلي	34,321	42			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

معامل التحديد = 0.500

معامل الارتباط = 0.488

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11) يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 40.960 وقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).
- يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) في هذا النموذج يفسر ما قدره (50%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة، وهي قوة تفسيرية متوسطة.
- معامل الارتباط  $R= 0.488$  مما يعني أن هناك علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة ، أي أن إدارة المعرفة تؤثر في أداء المؤسسة، داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية:

يمثل جدول الارتباط باستعمال معامل الارتباط Pearson.

جدول (3-12): استعمال معامل الارتباط Pearson

Corrélations

		أداء المؤسسة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
أداء المؤسسة	Pearson Corrélation	1	0.570**	0.568**	0.582**	0.656**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000
	أداء المؤسسة					
توليد	Pearson Correlation	0.570**	1	.572**	0.400**	0.681**
	Sig. (2-tailed)	0.0001		.000	0.008	0.000
	توليد المعرفة					
تخزين	Pearson Correlation	0.568**	0.572**	1	0.701**	.629**
	Sig. (2-tailed)	0.0001	0.000		0.000	0.000
	تخزين المعرفة					
توزيع	Pearson Correlation	0.582**	0.400**	.701**	1	.649**
	Sig. (2-tailed)	0.0001	0.008	.000		.000
	توزيع المعرفة					
تطبيق	Pearson Correlation	0.656**	0.681**	0.629**	0.649**	1
	Sig. (2-tailed)	0.0001	0.000	0.000	0.000	
	تطبيق المعرفة					

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

### 1. اختبار الفرضية الفرعية 01:

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية توليد المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.570) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

**2. اختبار الفرضية الفرعية 02:**

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة لخرن المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية خزن المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.568) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

**اختبار الفرضية الفرعية 03:**

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.582) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

**اختبار الفرضية الفرعية 04:**

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.656) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

### خلاصة الفصل

في الأخير ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية والتي تمت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، وبعد المعالجة والتحليل لهذه النتائج أكدت الدراسة أن مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية هي مساهمة كبيرة وتختلف باختلاف أبعاد إدارة المعرفة. وهذا ما دلت عليه النتائج فمثلا 48.8% تمثل نسبة إدارة المعرفة في المؤسسة، أما فيما يتعلق بأبعاد إدارة المعرفة فنجد توليد المعرفة بنسبة 57%، و تخزين المعرفة نسبة 56.8%، وتوزيع المعرفة بنسبة 58.2%، وتطبيق المعرفة بنسبة 65.6%.

**تمهيد:**

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وكذا تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبار الإحصائي بالإضافة إلى الاعتماد على وثائق المؤسسة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج. ولقد تمت هذه الدراسة في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز- بسكرة، ويرجع اختيار المؤسسة موضع الدراسة لعدة أسباب منها محاولة معرفة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة لدى فئة من الإطارات العاملة وتأثير ذلك على أدائها. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** عرض عام بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** تحليل عبارات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

**المبحث الأول: عرض العام بالمؤسسة محل الدراسة**

نقوم في هذا المبحث بتعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونغاز - لولاية بسكرة، وذلك من خلال توضيح طبيعة نشاطها وكيفية نشأتها.<sup>1</sup>

**المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز**

هي شركة عمومية ذات أسهم، وذات طابع صناعي تجاري. أنشأت في 1969/07/02 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز عبر القنوات بالجزائر، عرفت المؤسسة منذ نشأتها عدة تطورات مست هيكلها التنظيمي بهدف تحسين طريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستويين الوطني والعالمي.

إذ في سنة 1991 عدلت سونغاز طبيعتها القانونية بتحولها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC تصبح مؤسسة ذات أسهم SPA، برأس مال 15 مليار دينار سنة 2002، وفي سنة 2009 أصبحت شركة ذات أسهم بقرار رسمي من طرف الدولة، وأصبح اسمها شركة توزيع الكهرباء والغاز، وكما تم هيكلة هذه الشركة كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع.

**المطلب الثاني: مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز**

تتوزع مهام الشركة على مجموعة من الشركات والفروع المتخصصة يقوم كل منها بدوره في دعم نشاط المؤسسة الأم وهي كما يلي:

- شركة إنتاج الكهرباء: SPE

- فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء: GRTE

- فرع تسيير شبكة نقل الغاز: GRTG

- شركة توزيع الغاز والكهرباء: G/S

- مديرية التوزيع:

هي احد فروع المجتمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن ولزيادة فعاليتها وترسيخها لحضورها أنشأت شركة توزيع الكهرباء والغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن في :

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف موظف مديرية توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة.

- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDA: وتقوم بتوزيع هاتين المادتين على الجزائر العاصمة.
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDE: وهي موجهة لمنطقة الشرق الجزائري.
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDO: وهي موجهة لمنطقة الغرب الجزائري.
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDC: وهي موجهة لمنطقة الوسط الجزائري.

إن كل فرع من هاته الفروع يضم مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله في كل ولاية، بحيث نجد مثلا مديرية التوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع الوسط، إضافة إلى مديريات التوزيع الإثني عشر الأخرى وهي: تمنراست، ايليزي، غرداية، ورقلة، واد سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة.

فكل المديريات الأخيرة المذكورة تنتهج السياسة التجارية لمجمع شركة توزيع الكهرباء والغاز وخدمة المصلحة العمومية ( النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات )، كما تقوم شركة توزيع الكهرباء والغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر من مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها، مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية بسكرة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء ودراسته

سنقوم في هذا المطلب بعرض الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء ودراسة أقسام هذا الهيكل.

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء

تنقسم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة - إلى عدة أقسام وينقسم كل قسم إلى عدة مصالح بهدف تنفيذ المهام المحددة كما هو موضح في الملحق رقم (3).

#### الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

##### 1.1. مدير التوزيع:

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

##### 2.1. الأمانة العامة:

السكرتارية.

### 3.1. المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلان الزبائن حسب الطبيعة المحلية.

### 4.1. المكلف بالقضايا القانونية:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي.
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
- يتكفل بكل القضايا القانونية: كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات شركة توزيع الكهرباء و الغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني ( رفع دعوى قضائية ).
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

### 5.1. المكلف بالأمن والوقاية: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS.
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

### 6.1. المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بـ:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية ( الحراس، الجدران).
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- إعداد مخطط الأمن الداخلي ( سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

### 2. أقسام مديرية التوزيع:

#### 1.2. قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: Exploitation Elect et GAZ

- يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء).

#### 2.2. قسم الدراسات والأشغال ( الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et Travaux Elect et GAZ



اغلب مهامه بالميدان، له ثلاثة مصالح:

- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة ( الموقع، المخططات ).
- مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
- مصلحة تسيير الاستثمار:
  - تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها.
  - استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.
  - إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع ( الفيزيائية والمالية ).
  - فتح وإغلاق رخص البرامج.

### 3. قسم العلاقات التجارية: **Division Relation Commerciales**

له خمس وكالات تجارية: بسكرة1، بسكرة2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، به مصلحتين:

- مصلحة التقني التجاري: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جيدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوتره كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجيد أو زبون مشترك.
- مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوتره، تحصيل الديون).

### 4. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: **Gestion des Systèmes Informatiques** يقوم بـ:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.
- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

### 5. قسم المالية والمحاسبة: يقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية.
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.
- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.

### 6. قسم الموارد البشرية: **Ressources Humaines** يهتم بـ:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة.

- تسيير الموارد البشرية ( دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التريصات ( داخلية أو خارجية، العطل، الأجر...)

#### 7. قسم الوسائل العامة: Affaire Générales

المطلب الرابع: عدد العمال في مديرية التوزيع بسكرة

يوضح الجدول الموالي عمال مديرية التوزيع بسكرة وكل فروعها، والمتمثل في 700 عامل.

الجدول رقم ( 3-1): عدد العمال في مديرية التوزيع - سونغاز - بسكرة.

عدد الأعوان	مصلحة المستخدمين
174	الإطارات
242	أعوان التحكم
284	أعوان التنفيذ
700	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بتاريخ: 2019/05/2.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث و

الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية ومدى صدق وثبات الأداة.

## المطلب الأول: منهج الدراسة و حدودها

## الفرع الأول: منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، ونعتمد في الدراسة الميدانية فيما سيأتي على المنهج التحليلي، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

- مصدر أولي: قد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة وصممت هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة ، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSSV.20) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وذلك بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة وبهدف اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج وتقديم بعض التوصيات و الاقتراحات.

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول رقم (3-2): درجات مقياس سلم "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

- مصدر ثانوي : تم الاعتماد في هذه الدراسة على الكتب و المقالات و المجالات بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة و رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة ، كما استعنا بشبكة الانترنت و النسخ الالكترونية.

## الفرع الثاني: حدود الدراسة

- الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على مقر مديرية سونغاز - بسكرة.

- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2019/2018.

- الحدود البشرية : أجريت هذه الدراسة على عينة من الإطارات بمديرية سونغاز - بسكرة.

المطلب الثاني:مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.

#### الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسات ب الإطارات العاملة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- بسكرة، وترجع أسباب اختيار مجتمع الإطارات لكونه يحقق أغراض الدراسة باعتبارهم على علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوع إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، يبلغ مجتمع الدراسة 174 إطار بمديرية سون لغاز وكل فروعها، ونظرا لصعوبة إجراء مسح شامل لمجتمع البحث فقد اخترنا لسحب العينة الطرق الغير احتمالية وبالضبط العينة القصدية وتعني اختيار الأفراد الذين في متناولنا أو الذين قبلوا الإجابة، حيث تم توزيع 60 استمارة وتم استرجاع 43 استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة 24.7%.

#### الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

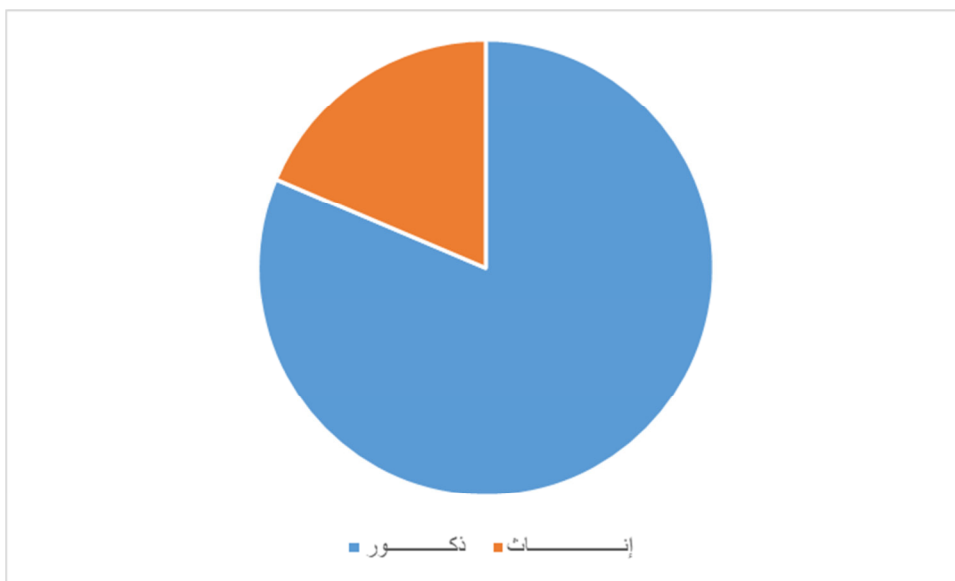
##### 1- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (3-3):خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	35	81.4
	إناث	08	18.6
	المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

شكل رقم (3-1) : خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يوضح الجدول (3-3): أن العينة شملت على 35 عامل من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 81.4%، بينما بلغ عدد الإناث 08 أي بنسبة بلغت 18.6%، مما يدل على أن عينة الدراسة غير متقاربة من حيث الجنس وهذا راجع لطبيعة العمل في مؤسسة سونغاز و المتمثل في الطابع الميداني أكثر.

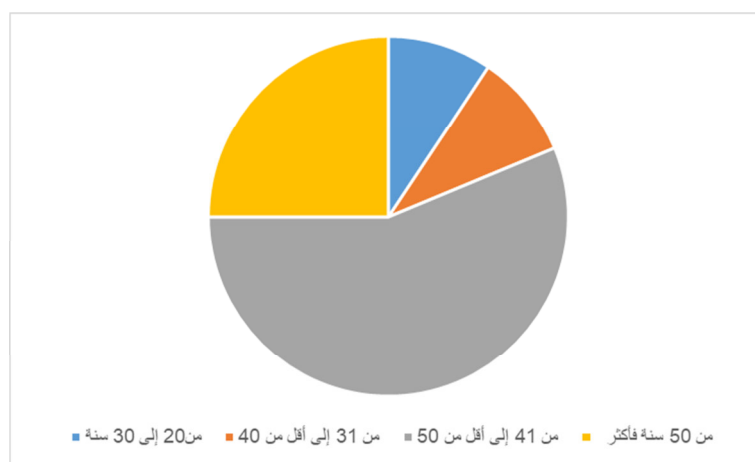
## 2- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

### جدول رقم (3-4): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 20 إلى 30 سنة	15	34.9
	من 31 إلى أقل من 40	15	34.9
	من 41 إلى أقل من 50	09	20.9
	من 50 سنة فأكثر	04	09.3
	المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

### شكل رقم (3-2): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يوضح الجدول (3-4): بالنسبة للعمر نجد نسبة 34.9% أعمارهم من 20 إلى 30 سنة وهي نسبة مرتفعة ، و 34.9% أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة ، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغت النسبة لديهم 20.9% ، أما بالنسبة للأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر فبلغت نسبتهم 9.3% وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متقاربة من حيث العمر ، أي أن مؤسسة سونغاز تعتمد على فئة الشباب بقدر أكبر من اعتمادها على العمال الكبار السن الذين يتمتعون بالخبرة و المعارف التي يمكن الاستفادة منها.

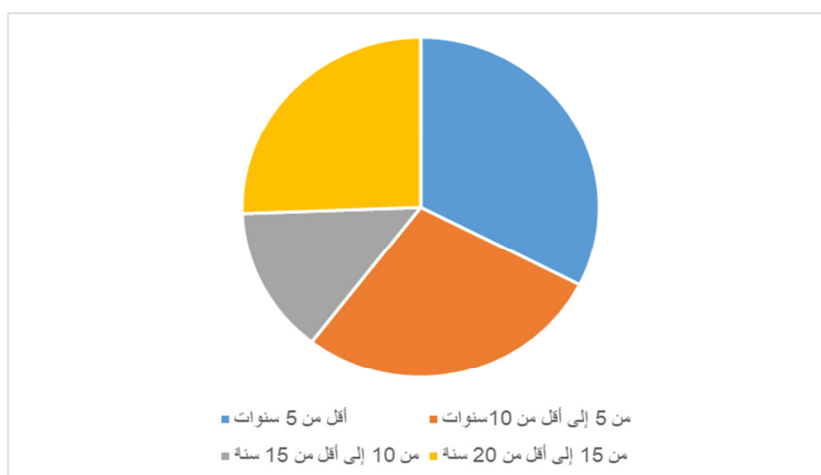
### 3- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (3-5): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	32.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	27.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	06	14.0
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	11	25.6
	المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

شكل رقم (3-3): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يتبين من خلال الجدول رقم (3-5) أن نسبة 32.6% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات ، و نسبة 27.9% منهم تتراوح خبرتهم ما بين 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، و 14.0% تتراوح خبراتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة ، أما بالنسبة للأفراد الذين خبرتهم من 15 إلى 20 فأكثر فإن نسبتهم بلغت 25.6%.

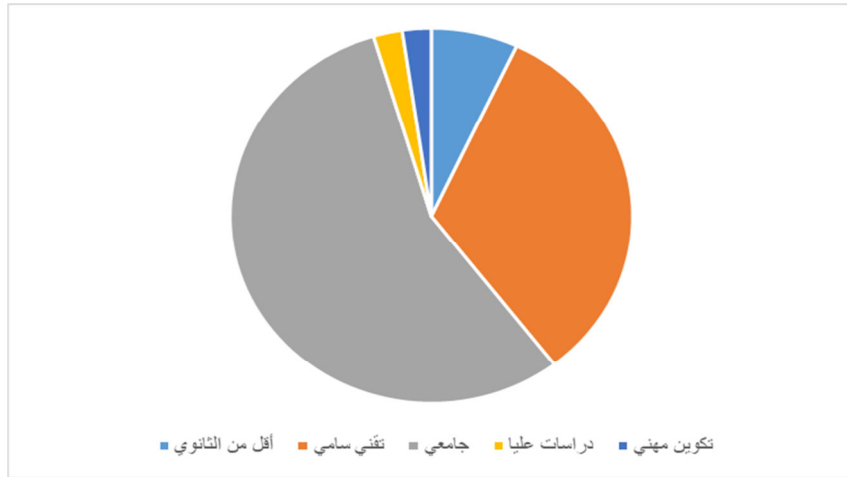
#### 4- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (3-6): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من الثانوي	3	7.0
تقني سامي	14	32.6
جامعي	24	55.8
دراسات عليا	1	2.3
تكوين مهني	1	2.3
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

شكل رقم (3-4): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يوضح الجدول رقم (3-6) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذوي المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم 55.8% ، وتليها نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي و التي تقدر بـ 32.6% أما الأفراد ذوي المستوى الأقل من الثانوي فتقدر نسبتهم في عينة الدراسة بـ 7.0% و 2.3% لكل من الدراسات العليا و التكوين المهني.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

كانت الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات لهذه الدراسة حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة ليقوم المبحوث بتسجيل إجابته عليها باختيار أحد الإجابات المقترحة في الاستبانة ، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين :

- **القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات وهي ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة )

- **القسم الثاني :** وينقسم إلى جزأين ، حيث الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل " عمليات إدارة المعرفة " و يحتوي على عشرون عبارة لقياس أربعة أبعاد هي ( بعد توليد المعرفة ، بعد تخزين المعرفة ، بعد توزيع المعرفة، بعد تطبيق المعرفة ) ، و تعلق الجزء الثاني بالمتغير التابع "أداء المؤسسة" و يتضمن 15 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد ( العمليات الداخلية ، رضا العملاء ، النمو و التعلم).



وقد اعتمد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت الذي يستخدم وبدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما ، و إن سلم ليكرت الخماسي يتراوح من ( 1 الى 5) بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكثر .

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

- بعد إدخال البيانات و معالجتها بالحاسوب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ولتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و اختبار صحة الفرضيات، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة وهي :
- جدول التوزيعات التكرارية و النسب المئوية : لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
  - المتوسط الحسابي: هو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.
  - الانحراف المعياري (Standard Déviation) : هو من أفضل مقاييس التشتت المطلق و أدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.
  - تحليل التباين للانحدار (Analyse of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار.
  - تحليل الانحدار البسيط (Simple Régression): يستخدم للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
  - اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة أي مدى ثبات عباراتها .
  - معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة (صدق العبارات).
  - اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis) : من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .
  - اختبار T للعينات المستقلة (Independent – samples.T.Test): للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
  - تحليل التباين الأحادي (one.Way.Anova) : للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

## المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة

## الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت وصممت لقياسه يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق هو "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"<sup>1</sup> و يتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

- **الصدق الظاهري** : تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين لجامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، وكان عددهم (03) ، و ذلك للتأكد من سلامة عباراتها لغويا و مضمونا ، ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة ، وقد تمت مراجعة تلك الملاحظات و الأخذ بها ، وتم تعديل الأداة حسب آراء المحكمين و بذلك تكون أداة الدراسة صادقة ظاهريا.

- **صدق المحك** : لقد تم الاعتماد على الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث أن صدق المحك يساوي إلى الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

## الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة، وباستخدام نفس الأداة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ وتم قبول العبارات التي يكون معامل ثباتها أكبر من أو يساوي 0.6 وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

<sup>1</sup> - فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2017، ص :142.

الجدول رقم ( 3-7): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	المحاور
0.847	0.942	20	عمليات إدارة المعرفة
0.846	0.909	05	توليد المعرفة
0.833	0.873	05	تخزين المعرفة
0.840	0.856	04	توزيع المعرفة
0.779	0.897	05	تطبيق المعرفة
0.928	0.966	15	أداء المؤسسة
0.915	0.919	05	العمليات الداخلية
0.817	0.900	05	رضا العملاء
0.885	0.947	05	النمو و التعلم
0.826	0.968	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن:

- معامل الثبات لأبعاد و محاور الدراسة عالي حيث يتراوح بين (0.856 ، 0.968)
- معامل الثبات للدراسة ككل بلغ (0.968) وهي نسبة عالية ومقبولة ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة ، وهذا يعني يمكن الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة في ظروف مشابهة.

جدول ( 3-8) اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء و التفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المحاور
2.857	-1.856	عمليات إدارة المعرفة
2.206	0.629	توليد المعرفة
0.465	-1.551	تخزين المعرفة
2.299	-1.864	توزيع المعرفة
1.963	-1.916	تطبيق المعرفة
-0.499	-1.834	أداء المؤسسة
1.487	-1.490	العمليات الداخلية

2.569	-1.669	رضا العملاء
-1.589	-1.630	النمو و التعلم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

من خلال الجدول ( 3-8) يتضح أن:

- الالتواء لمتغيرات الدراسة كان محصورين  $-1.916$  و  $0.629$  و بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي
- معاملات التقلطح كانت محصورة بين  $-1.589$  و  $2.857$  إذن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: تحليل عبارات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث تحليل عبارات متغيرات الدراسة عمليات إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، وبعد ذلك اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل **R square** واختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون.

#### المطلب الأول: تحليل عبارات إدارة المعرفة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل ومناقشة عبارات عمليات إدارة المعرفة، وذلك اعتمادا على قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

جدول ( 3-9):تحليل عبارات عمليات إدارة المعرفة

رقم العبارة	التكرار و النسب المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
01	التكرار	6	26	7	3	1	3.76	0.86	01	موافق		
	%	14	60.5	16.3	7	2.3						
02	التكرار	6	17	9	9	2	3.37	1.11	05	محايد		
	%	14	39.5	20.9	20.9	4.7						
03	التكرار	6	22	7	7	1	3.58	1.00	02	موافق		
	%	14	51.2	16.3	16.3	2.3						
04	التكرار	5	17	8	12	1	3.30	1.08	04	محايد		
	%	11.6	39.5	18.6	27.9	2.3						
05	التكرار	5	19	12	4	3	3.44	1.05	03	موافق		
	%	11.6	44.2	27.9	9.3	7						
				توليد المعرفة					3.49	0.87	04	موافق
06	التكرار	13	19	5	5	1	3.88	1.05	05	موافق		

				2.3	11.6	11.6	44.2	30.2	%		
موافق	04	0.97	3.83	2	2	6	24	9	التكرار	07	
				4.7	4.7	14	55.8	20.9	%		
موافق	02	0.89	3.95	1	2	6	23	11	التكرار	08	
				2.3	4.7	14	53.5	25.6	%		
موافق	01	0.82	3.93	1	1	7	25	9	التكرار	09	
				2.3	2.3	16.3	58.1	20.9	%		
موافق	03	0.90	3.60	2	2	11	24	4	التكرار	10	
				4.7	4.7	25.6	55.8	9.3	%		
موافق	03	0.76	3.84	تخزين المعرفة							
موافق	05	1.00	3.93	3	1	2	27	10	التكرار	11	
				7	2.3	4.7	62.8	23.3	%		
موافق	02	0.84	3.65	1	3	10	25	4	التكرار	12	
				2.3	7	23.3	58.1	9.3	%		
موافق	01	0.77	3.86	1	2	4	31	5	التكرار	13	
				2.3	4.7	9.3	72.1	11.6	%		
موافق	03	0.94	3.86	2	1	7	24	9	التكرار	14	
				4.7	2.3	16.3	55.8	20.9	%		
موافق	04	0.94	3.67	1	5	7	24	6	التكرار	15	
				2.3	11.6	16.3	55.8	14	%		
موافق	02	0.72	3.79	توزيع المعرفة							

موافق	05	0.87	3.81	2	2	3	31	5	التكرار	16
				4.7	4.7	7	72.1	11.6	%	
موافق	01	0.76	3.72	1	3	5	32	2	التكرار	17
				2.3	7	11.6	74.4	4.7	%	
موافق	02	0.80	3.79	1	3	4	31	4	التكرار	18
				2.3	7	9.3	72.1	9.3	%	
موافق	04	0.83	3.86	1	2	6	27	7	التكرار	19
				2.3	4.7	14	62.8	16.3	%	
موافق	03	0.81	3.90	1	2	4	29	7	التكرار	20
				2.3	4.7	9.3	67.4	16.6	%	
موافق	01	0.68	3.81	تطبيق المعرفة						
موافق	01	0.63	3.73	عمليات إدارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

#### • بعد توليد المعرفة

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد توليد المعرفة قد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.76) و انحراف معياري قدر بـ (0.86) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

#### • بعد تخزين المعرفة

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد تخزين المعرفة قد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بـ (3.84) و انحراف معياري قدر بـ (0.76) و هي قيمة تشير تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• بعد توزيع المعرفة:

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.79) وبمتوسط حسابي قدره (0.72) وهي قيمة تشير تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• تطبيق المعرفة

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد تطبيق المعرفة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط (3.81) وانحراف معياري قدره (0.68) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• عمليات إدارة المعرفة

من الجدول رقم (3-9) يتبين:

- أن المتوسط الكلي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة جاءت بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.73) و انحراف معياري بلغ (0.63) و هي قيمة تشير إلى تجانس و اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة.
- إن عمليات إدارة المعرفة تمارس بمستوى مقبول في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل عبارات أداء المؤسسة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل ومناقشة عبارات أداء المؤسسة، وذلك اعتمادا على قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

جدول رقم (3-10):تحليل عبارات أداء المؤسسة

رقم العبارة	التكرار و النسب المؤوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				



موافق	04	1.04	3.65	3	2	9	22	7	التكرار	21	
				7.0	4.7	20.9	51.2	16.3	%		
محايد	03	1.04	3.39	3	4	14	17	5	التكرار	22	
				7.0	9.3	32.6	39.5	11.6	%		
موافق	02	0.96	3.69	1	4	10	20	8	التكرار	23	
				2.3	9.3	23.3	46.5	18.6	%		
موافق	01	0.90	3.74	1	4	6	26	6	التكرار	24	
				2.3	9.3	14	60.5	14	%		
موافق	05	1.03	3.53	2	6	7	23	5	التكرار	25	
				4.7	14	16.3	53.5	11.6	%		
موافق	03	0.98	3.53	العمليات الداخلية							
موافق	04	0.95	3.46	1	7	10	20	5	التكرار	26	
				2.3	16.3	23.3	46.5	11.6	%		
موافق	03	0.93	3.58	2	3	10	24	4	التكرار	27	
				4.7	7	23.3	55.8	9.3	%		
محايد	05	1.04	3.34	2	9	7	22	3	التكرار	28	
				4.7	20.9	16.3	51.2	7	%		
موافق	01	0.88	3.53	1	4	13	21	4	التكرار	29	
				2.3	9.3	30.2	48.8	9.3	%		
موافق	02	0.93	3.51	1	6	10	22	4	التكرار	30	
				2.3	14	23.3	51.2	9.3	%		

موافق	01	0.91	3.41	رضا العملاء						
موافق	01	0.86	3.65	1	2	14	20	6	التكرار	31
				2.3	4.7	32.6	46.5	14	%	
موافق	02	0.90	3.55	1	4	13	20	5	التكرار	32
				2.3	9.3	30.2	46.5	11.6	%	
موافق	05	0.98	3.58	1	5	12	18	7	التكرار	33
				2.3	11.6	27.9	41.9	16.3	%	
موافق	03	0.92	3.62	1	5	8	24	5	التكرار	34
				2.3	11.6	18.6	55.8	11.6	%	
موافق	04	0.95	3.81	2	2	6	25	8	التكرار	35
				4.7	4.7	14	58.1	18.6	%	
موافق	02	0.97	3.57	النمو و التعلم						
موافق	02	0.90	3.50	أداء المؤسسة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

### • العمليات الداخلية

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن بعد العمليات الداخلية قد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.53) وانحراف معياري قدر بـ (0.98) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

### • رضا العملاء

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن بعد رضا العملاء قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.41) وانحراف معياري قدر بـ (0.91) ، مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

#### • النمو و التعلم

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن بعد النمو و التعلم قد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.57) وانحراف معياري قدر بـ (0.97) ، مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

#### • أداء المؤسسة

جاء البعد ككل بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.90) ودرجة قبول جيدة ككل.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال تحليل العبارات سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سنقوم فيما يلي باختبار فرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول

التالي يبين ذلك :

جدول ( 3-11): استخدام معامل R square

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	F مستوى الدلالة
الانحدار	17.152	1	17.152	40.960	0,001 <sup>a</sup>
الخطأ	17.169	41	0.419		
المجموع الكلي	34,321	42			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

معامل التحديد = 0.500

معامل الارتباط = 0.488

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11) يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 40.960 وبقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).
- يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) في هذا النموذج يفسر ما قدره (50%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة، وهي قوة تفسيرية متوسطة.
- معامل الارتباط  $R = 0.488$  مما يعني أن هناك علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة ، أي أن إدارة المعرفة تؤثر في أداء المؤسسة، داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية:

يمثل جدول الارتباط باستعمال معامل الارتباط Pearson.

جدول (3-12): استعمال معامل الارتباط Pearson

Corrélations

		أداء المؤسسة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
أداء المؤسسة	Pearson Corrélation	1	0.570**	0.568**	0.582**	0.656**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000
	أداء المؤسسة					
توليد	Pearson Correlation	0.570**	1	.572**	0.400**	0.681**
	Sig. (2-tailed)	0.0001		.000	0.008	0.000
	توليد المعرفة					
تخزين	Pearson Correlation	0.568**	0.572**	1	0.701**	.629**
	Sig. (2-tailed)	0.0001	0.000		0.000	0.000
	تخزين المعرفة					
توزيع	Pearson Correlation	0.582**	0.400**	.701**	1	.649**
	Sig. (2-tailed)	0.0001	0.008	.000		.000
	توزيع المعرفة					
تطبيق	Pearson Correlation	0.656**	0.681**	0.629**	0.649**	1
	Sig. (2-tailed)	0.0001	0.000	0.000	0.000	
	تطبيق المعرفة					

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

### 1. اختبار الفرضية الفرعية 01:

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية توليد المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.570) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

**2. اختبار الفرضية الفرعية 02:**

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة لخرن المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية خزن المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.568) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

**اختبار الفرضية الفرعية 03:**

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.582) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

**اختبار الفرضية الفرعية 04:**

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.656) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

### خلاصة الفصل

في الأخير ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية والتي تمت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، وبعد المعالجة والتحليل لهذه النتائج أكدت الدراسة أن مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية هي مساهمة كبيرة وتختلف باختلاف أبعاد إدارة المعرفة. وهذا ما دلت عليه النتائج فمثلا 48.8% تمثل نسبة إدارة المعرفة في المؤسسة، أما فيما يتعلق بأبعاد إدارة المعرفة فنجد توليد المعرفة بنسبة 57%، و تخزين المعرفة نسبة 56.8%، وتوزيع المعرفة بنسبة 58.2%، وتطبيق المعرفة بنسبة 65.6%.

**تمهيد:**

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وكذا تحديد دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية انطلاقاً من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبار الإحصائي بالإضافة إلى الاعتماد على وثائق المؤسسة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج. ولقد تمت هذه الدراسة في مديرية التوزيع الكهرباء والغاز- بسكرة، ويرجع اختيار المؤسسة موضع الدراسة لعدة أسباب منها محاولة معرفة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة لدى فئة من الإطارات العاملة وتأثير ذلك على أدائهم. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** عرض عام بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** تحليل عبارات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.



## المبحث الأول: عرض العام بالمؤسسة محل الدراسة

نقوم في هذا المبحث بتعريف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونغاز - لولاية بسكرة، وذلك من خلال توضيح طبيعة نشاطها وكيفية نشأتها.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

هي شركة عمومية ذات أسهم، وذات طابع صناعي تجاري. أنشأت في 1969/07/02 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز عبر القنوات بالجزائر، عرفت المؤسسة منذ نشأتها عدة تطورات مست هيكلها التنظيمي بهدف تحسين طريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستويين الوطني والعالمي.

إذ في سنة 1991 عدلت سونغاز طبيعتها القانونية بتحولها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC تصبح مؤسسة ذات أسهم SPA، برأس مال 15 مليار دينار سنة 2002، وفي سنة 2009 أصبحت شركة ذات أسهم بقرار رسمي من طرف الدولة، وأصبح اسمها شركة توزيع الكهرباء والغاز، وكما تم هيكلتها هذه الشركة كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع.

### المطلب الثاني: مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز

تتوزع مهام الشركة على مجموعة من الشركات والفروع المتخصصة يقوم كل منها بدوره في دعم نشاط المؤسسة الأم وهي كما يلي:

- شركة إنتاج الكهرباء: SPE

- فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء: GRTE

- فرع تسيير شبكة نقل الغاز: GRTG

- شركة توزيع الغاز والكهرباء: G/S

#### • مديرية التوزيع:

هي احد فروع المجتمع تقوم بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن ولزيادة فعاليتها وترسيخها لحضورها أنشأت شركة توزيع الكهرباء والغاز أربع مديريات عامة للتوزيع على مستوى الوطن في :

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف موظف مديرية توزيع الكهرباء والغاز-بسكرة.

- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDA: وتقوم بتوزيع هاتين المادتين على الجزائر العاصمة.
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDE: وهي موجهة لمنطقة الشرق الجزائري.
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDO: وهي موجهة لمنطقة الغرب الجزائري.
- توزيع الكهرباء والغاز الطبيعي SDC: وهي موجهة لمنطقة الوسط الجزائري.

إن كل فرع من هاته الفروع يضم مجموعة من المديريات الجهوية التي تمثله في كل ولاية، بحيث نجد مثلا مديرية التوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع الوسط، إضافة إلى مديريات التوزيع الإثني عشر الأخرى وهي: تمنراست، ايليزي، غرداية، ورقلة، واد سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة.

فكل المديريات الأخيرة المذكورة تنتهج السياسة التجارية لمجمع شركة توزيع الكهرباء والغاز وخدمة المصلحة العمومية ( النوعية والاستمرارية في تقديم الخدمات )، كما تقوم شركة توزيع الكهرباء والغاز بالعديد من المهام التي تتجلى أكثر من مهام ونشاطات أقسامها ومصالحها، مما يتوجب علينا عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية بسكرة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء ودراسته

سنقوم في هذا المطلب بعرض الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء ودراسة أقسام هذا الهيكل.

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء

تنقسم مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة - إلى عدة أقسام وينقسم كل قسم إلى عدة مصالح بهدف تنفيذ المهام المحددة كما هو موضح في الملحق رقم (3).

#### الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

##### 1.1. مدير التوزيع:

يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.

##### 2.1. الأمانة العامة:

السكرتارية.

### 3.1. المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها:

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلان الزبائن حسب الطبيعة المحلية.

### 4.1. المكلف بالقضايا القانونية:

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي.
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
- يتكفل بكل القضايا القانونية: كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات شركة توزيع الكهرباء و الغاز أو الشكاوي ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني ( رفع دعوى قضائية ).
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

### 5.1. المكلف بالأمن والوقاية: يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS.
- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

### 6.1. المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بـ:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية ( الحراس، الجدران).
- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- إعداد مخطط الأمن الداخلي ( سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

### 2. أقسام مديرية التوزيع:

#### 1.2. قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: Exploitation Elect et GAZ

- يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت التوتر TST (الكهرباء).

#### 2.2. قسم الدراسات والأشغال ( الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et Travaux Elect et GAZ

اغلب مهامه بالميدان، له ثلاثة مصالح:

- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة ( الموقع، المخططات ).
- مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
- مصلحة تسيير الاستثمار:
  - تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها.
  - استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.
  - إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع ( الفيزيائية والمالية ).
  - فتح وإغلاق رخص البرامج.

### 3. قسم العلاقات التجارية: **Division Relation Commerciales**

له خمس وكالات تجارية: بسكرة1، بسكرة2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، به مصلحتين:

- مصلحة التقني التجاري: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جيدة لزبون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فوتره كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجيد أو زبون مشترك.
- مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوتره، تحصيل الديون).

### 4. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية: **Gestion des Systèmes Informatiques** يقوم بـ:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.
- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

### 5. قسم المالية والمحاسبة: يقوم بعدة مهام أهمها:

- تحضير الميزانية.
- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.
- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.
- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.

### 6. قسم الموارد البشرية: **Ressources Humaines** يهتم بـ:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة.

- تسيير الموارد البشرية ( دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التريصات ( داخلية أو خارجية، العطل، الأجر...)

#### 7. قسم الوسائل العامة: Affaire Générales

المطلب الرابع: عدد العمال في مديرية التوزيع بسكرة

يوضح الجدول الموالي عمال مديرية التوزيع بسكرة وكل فروعها، والمتمثل في 700 عامل.

الجدول رقم ( 3-1): عدد العمال في مديرية التوزيع - سونغاز - بسكرة.

عدد الأعوان	مصلحة المستخدمين
174	الإطارات
242	أعوان التحكم
284	أعوان التنفيذ
700	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية بتاريخ: 2019/05/2.

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث و

الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية ومدى صدق وثبات الأداة.

## المطلب الأول: منهج الدراسة و حدودها

## الفرع الأول: منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، ونعتمد في الدراسة الميدانية فيما سيأتي على المنهج التحليلي، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

- مصدر أولي: قد تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات المطلوبة وصممت هذه الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة ، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSSV.20) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة وذلك بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة وبهدف اختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج وتقديم بعض التوصيات و الاقتراحات.

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

## جدول رقم (3-2): درجات مقياس سلم "ليكرت الخماسي"

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

- مصدر ثانوي : تم الاعتماد في هذه الدراسة على الكتب و المقالات و المجالات بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة و رسائل الماجستير و أطروحات الدكتوراه التي لها صلة بموضوع الدراسة ، كما استعنا بشبكة الانترنت و النسخ الالكترونية.

## الفرع الثاني: حدود الدراسة

- الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة على مقر مديرية سونغاز - بسكرة.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2019/2018.
- الحدود البشرية : أجريت هذه الدراسة على عينة من الإطارات بمديرية سونغاز - بسكرة.

المطلب الثاني:مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.

#### الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسات ب الإطارات العاملة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز- بسكرة، وترجع أسباب اختيار مجتمع الإطارات لكونه يحقق أغراض الدراسة باعتبارهم على علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع موضوع إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، يبلغ مجتمع الدراسة 174 إطار بمديرية سون لغاز وكل فروعها، ونظرا لصعوبة إجراء مسح شامل لمجتمع البحث فقد اخترنا لسحب العينة الطرق الغير احتمالية وبالضبط العينة القصدية وتعني اختيار الأفراد الذين في متناولنا أو الذين قبلوا الإجابة، حيث تم توزيع 60 استمارة وتم استرجاع 43 استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة 24.7%.

#### الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

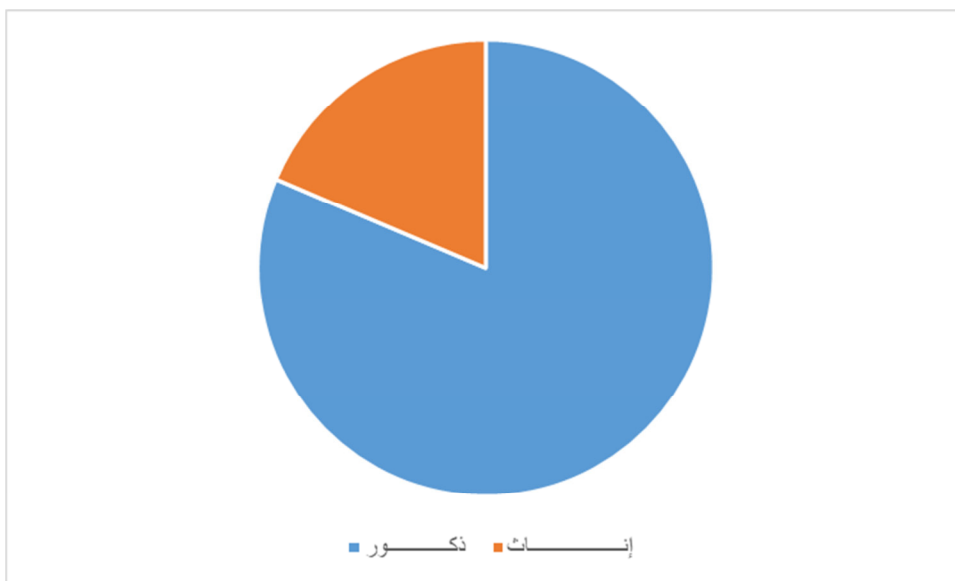
##### 1- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (3-3):خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	35	81.4
	إناث	08	18.6
	المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

شكل رقم (3-1) : خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يوضح الجدول (3-3): أن العينة شملت على 35 عامل من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 81.4%، بينما بلغ عدد الإناث 08 أي بنسبة بلغت 18.6%، مما يدل على أن عينة الدراسة غير متقاربة من حيث الجنس وهذا راجع لطبيعة العمل في مؤسسة سونغاز و المتمثل في الطابع الميداني أكثر.

## 2- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

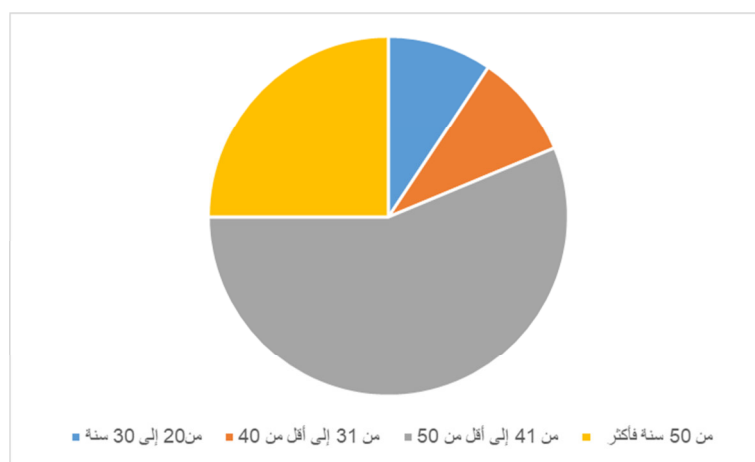
### جدول رقم (3-4): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 20 إلى 30 سنة	15	34.9
	من 31 إلى أقل من 40	15	34.9
	من 41 إلى أقل من 50	09	20.9
	من 50 سنة فأكثر	04	09.3
	المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

### شكل رقم (3-2): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر





المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يوضح الجدول (3-4): بالنسبة للعمر نجد نسبة 34.9% أعمارهم من 20 إلى 30 سنة وهي نسبة مرتفعة ، و 34.9% أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة ، أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فبلغت النسبة لديهم 20.9% ، أما بالنسبة للأفراد الذين أعمارهم من 50 سنة فأكثر فبلغت نسبتهم 9.3% وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير متقاربة من حيث العمر ، أي أن مؤسسة سونغاز تعتمد على فئة الشباب بقدر أكبر من اعتمادها على العمال الكبار السن الذين يتمتعون بالخبرة و المعارف التي يمكن الاستفادة منها.

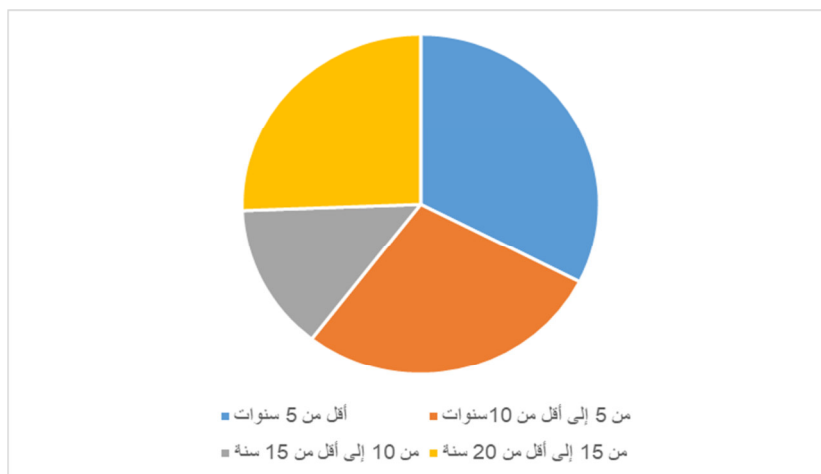
### 3- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (3-5): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	32.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	27.9
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	06	14.0
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	11	25.6
	المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

شكل رقم (3-3): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

- يتبين من خلال الجدول رقم (3-5) أن نسبة 32.6% من عينة الدراسة عدد سنوات الخبرة لديهم أقل من 05 سنوات ، و نسبة 27.9% منهم تتراوح خبرتهم ما بين 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، و 14.0% تتراوح خبراتهم بين 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة ، أما بالنسبة للأفراد الذين خبرتهم من 15 إلى 20 فأكثر فإن نسبتهم بلغت 25.6%.

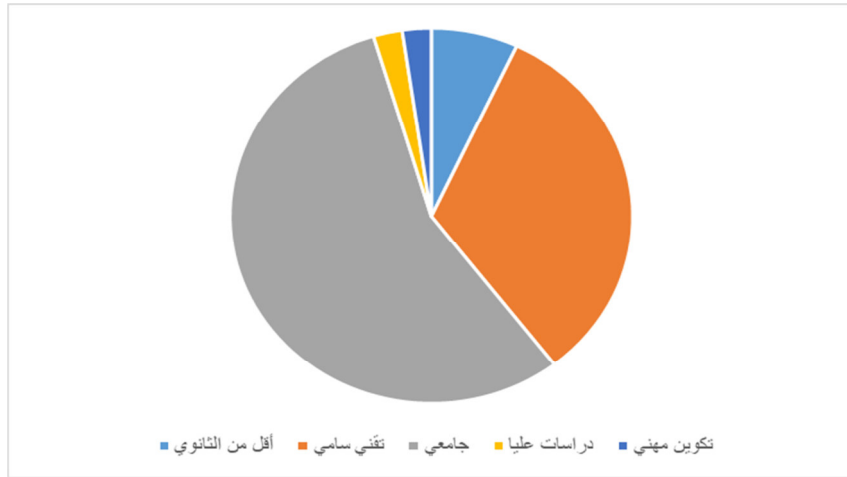
#### 4- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (3-6): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
أقل من الثانوي	3	7.0
تقني سامي	14	32.6
جامعي	24	55.8
دراسات عليا	1	2.3
تكوين مهني	1	2.3
المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

شكل رقم (3-4): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يوضح الجدول رقم (3-6) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذوي المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم 55.8% ، وتليها نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي و التي تقدر بـ 32.6% أما الأفراد ذوي المستوى الأقل من الثانوي فتقدر نسبتهم في عينة الدراسة بـ 7.0% و 2.3% لكل من الدراسات العليا و التكوين المهني.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

كانت الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات و المعلومات لهذه الدراسة حيث تم صياغة مجموعة من الأسئلة ليقوم المبحوث بتسجيل إجابته عليها باختيار أحد الإجابات المقترحة في الاستبانة ، وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين :

- **القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (04) فقرات وهي ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة )

- **القسم الثاني :** وينقسم إلى جزأين ، حيث الجزء الأول يتعلق بالمتغير المستقل " عمليات إدارة المعرفة " و يحتوي على عشرون عبارة لقياس أربعة أبعاد هي ( بعد توليد المعرفة ، بعد تخزين المعرفة ، بعد توزيع المعرفة، بعد تطبيق المعرفة ) ، و تعلق الجزء الثاني بالمتغير التابع "أداء المؤسسة" و يتضمن 15 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد ( العمليات الداخلية ، رضا العملاء ، النمو و التعلم).

وقد اعتمد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت الذي يستخدم وبدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما ، و إن سلم ليكرت الخماسي يتراوح من ( 1 الى 5) بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكثر .

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

بعد إدخال البيانات و معالجتها بالحاسوب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ولتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات و اختبار صحة الفرضيات، تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة وهي :

- جدول التوزيعات التكرارية و النسب المئوية : لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
- المتوسط الحسابي: هو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.
- الانحراف المعياري (Standard Déviation) : هو من أفضل مقاييس التشتت المطلق و أدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.
- تحليل التباين للانحدار (Analyse of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج لدراسة الانحدار.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Régression): يستخدم للتحقق من أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): و ذلك لقياس ثبات أداة الدراسة أي مدى ثبات عباراتها .
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة (صدق العبارات).
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (kurtosis) : من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات .
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent – samples.T.Test): للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
- تحليل التباين الأحادي (one.Way.Anova) : للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية و الوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.

## المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة

## الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت وصممت لقياسه يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه ، كما يقصد بالصدق هو "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها و مفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"<sup>1</sup> و يتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

- **الصدق الظاهري** : تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين لجامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، وكان عددهم (03) ، و ذلك للتأكد من سلامة عباراتها لغويا و مضمونها ، ومدى تمثيلها لأبعاد الدراسة ، وقد تمت مراجعة تلك الملاحظات و الأخذ بها ، وتم تعديل الأداة حسب آراء المحكمين و بذلك تكون أداة الدراسة صادقة ظاهريا.

- **صدق المحك** : لقد تم الاعتماد على الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ حيث أن صدق المحك يساوي إلى الجذر التربيعي لمعامل الثبات .

## الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث في نفس الظروف أو في ظروف مشابهة، وباستخدام نفس الأداة. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل ألفا كرونباخ وتم قبول العبارات التي يكون معامل ثباتها أكبر من أو يساوي 0.6 وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

<sup>1</sup> - فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2017، ص :142.

الجدول رقم ( 3-7): نتائج ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	المحاور
0.847	0.942	20	عمليات إدارة المعرفة
0.846	0.909	05	توليد المعرفة
0.833	0.873	05	تخزين المعرفة
0.840	0.856	04	توزيع المعرفة
0.779	0.897	05	تطبيق المعرفة
0.928	0.966	15	أداء المؤسسة
0.915	0.919	05	العمليات الداخلية
0.817	0.900	05	رضا العملاء
0.885	0.947	05	النمو و التعلم
0.826	0.968	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن:

- معامل الثبات لأبعاد و محاور الدراسة عالي حيث يتراوح بين (0.856 ، 0.968)
- معامل الثبات للدراسة ككل بلغ (0.968) وهي نسبة عالية ومقبولة ، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة ، وهذا يعني يمكن الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة في ظروف مشابهة.

جدول ( 3-8) اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء و التفلطح

معامل التفلطح	معامل الالتواء	المحاور
2.857	-1.856	عمليات إدارة المعرفة
2.206	0.629	توليد المعرفة
0.465	-1.551	تخزين المعرفة
2.299	-1.864	توزيع المعرفة
1.963	-1.916	تطبيق المعرفة
-0.499	-1.834	أداء المؤسسة
1.487	-1.490	العمليات الداخلية

2.569	-1.669	رضا العملاء
-1.589	-1.630	النمو و التعلم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

من خلال الجدول ( 3-8) يتضح أن:

- الالتواء لمتغيرات الدراسة كان محصورين  $-1.916$  و  $0.629$  و بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي
- معاملات التقلطح كانت محصورة بين  $-1.589$  و  $2.857$  إذن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثالث: تحليل عبارات متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

سنتناول في هذا المبحث تحليل عبارات متغيرات الدراسة عمليات إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، وبعد ذلك اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل **R square** واختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون.

#### المطلب الأول: تحليل عبارات إدارة المعرفة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل ومناقشة عبارات عمليات إدارة المعرفة، وذلك اعتمادا على قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

جدول ( 3-9):تحليل عبارات عمليات إدارة المعرفة

رقم العبارة	التكرار و النسب المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول		
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة						
01	التكرار	6	26	7	3	1	3.76	0.86	01	موافق		
	%	14	60.5	16.3	7	2.3						
02	التكرار	6	17	9	9	2	3.37	1.11	05	محايد		
	%	14	39.5	20.9	20.9	4.7						
03	التكرار	6	22	7	7	1	3.58	1.00	02	موافق		
	%	14	51.2	16.3	16.3	2.3						
04	التكرار	5	17	8	12	1	3.30	1.08	04	محايد		
	%	11.6	39.5	18.6	27.9	2.3						
05	التكرار	5	19	12	4	3	3.44	1.05	03	موافق		
	%	11.6	44.2	27.9	9.3	7						
				توليد المعرفة					3.49	0.87	04	موافق
06	التكرار	13	19	5	5	1	3.88	1.05	05	موافق		



				2.3	11.6	11.6	44.2	30.2	%		
موافق	04	0.97	3.83	2	2	6	24	9	التكرار	07	
				4.7	4.7	14	55.8	20.9	%		
موافق	02	0.89	3.95	1	2	6	23	11	التكرار	08	
				2.3	4.7	14	53.5	25.6	%		
موافق	01	0.82	3.93	1	1	7	25	9	التكرار	09	
				2.3	2.3	16.3	58.1	20.9	%		
موافق	03	0.90	3.60	2	2	11	24	4	التكرار	10	
				4.7	4.7	25.6	55.8	9.3	%		
موافق	03	0.76	3.84	تخزين المعرفة							
موافق	05	1.00	3.93	3	1	2	27	10	التكرار	11	
				7	2.3	4.7	62.8	23.3	%		
موافق	02	0.84	3.65	1	3	10	25	4	التكرار	12	
				2.3	7	23.3	58.1	9.3	%		
موافق	01	0.77	3.86	1	2	4	31	5	التكرار	13	
				2.3	4.7	9.3	72.1	11.6	%		
موافق	03	0.94	3.86	2	1	7	24	9	التكرار	14	
				4.7	2.3	16.3	55.8	20.9	%		
موافق	04	0.94	3.67	1	5	7	24	6	التكرار	15	
				2.3	11.6	16.3	55.8	14	%		
موافق	02	0.72	3.79	توزيع المعرفة							

موافق	05	0.87	3.81	2	2	3	31	5	التكرار	16
				4.7	4.7	7	72.1	11.6	%	
موافق	01	0.76	3.72	1	3	5	32	2	التكرار	17
				2.3	7	11.6	74.4	4.7	%	
موافق	02	0.80	3.79	1	3	4	31	4	التكرار	18
				2.3	7	9.3	72.1	9.3	%	
موافق	04	0.83	3.86	1	2	6	27	7	التكرار	19
				2.3	4.7	14	62.8	16.3	%	
موافق	03	0.81	3.90	1	2	4	29	7	التكرار	20
				2.3	4.7	9.3	67.4	16.6	%	
موافق	01	0.68	3.81	تطبيق المعرفة						
موافق	01	0.63	3.73	عمليات إدارة المعرفة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

#### • بعد توليد المعرفة

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد توليد المعرفة قد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.76) و انحراف معياري قدر بـ (0.86) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

#### • بعد تخزين المعرفة

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد تخزين المعرفة قد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بـ (3.84) و انحراف معياري قدر بـ (0.76) و هي قيمة تشير تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• بعد توزيع المعرفة:

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد التحفيز جاء بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.79) وبمتوسط حسابي قدره (0.72) وهي قيمة تشير تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• تطبيق المعرفة

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن بعد تطبيق المعرفة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط (3.81) وانحراف معياري قدره (0.68) وهي قيمة تشير إلى تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة في تقديرهم لمدى تحقيقها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

• عمليات إدارة المعرفة

من الجدول رقم (3-9) يتبين:

- أن المتوسط الكلي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة جاءت بمستوى قبول مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.73) و انحراف معياري بلغ (0.63) و هي قيمة تشير إلى تجانس و اتفاق آراء أفراد عينة الدراسة.
- إن عمليات إدارة المعرفة تمارس بمستوى مقبول في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل عبارات أداء المؤسسة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل ومناقشة عبارات أداء المؤسسة، وذلك اعتمادا على قيم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

جدول رقم (3-10):تحليل عبارات أداء المؤسسة

رقم العبارة	التكرار و النسب المؤوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				

موافق	04	1.04	3.65	3	2	9	22	7	التكرار	21	
				7.0	4.7	20.9	51.2	16.3	%		
محايد	03	1.04	3.39	3	4	14	17	5	التكرار	22	
				7.0	9.3	32.6	39.5	11.6	%		
موافق	02	0.96	3.69	1	4	10	20	8	التكرار	23	
				2.3	9.3	23.3	46.5	18.6	%		
موافق	01	0.90	3.74	1	4	6	26	6	التكرار	24	
				2.3	9.3	14	60.5	14	%		
موافق	05	1.03	3.53	2	6	7	23	5	التكرار	25	
				4.7	14	16.3	53.5	11.6	%		
موافق	03	0.98	3.53	العمليات الداخلية							
موافق	04	0.95	3.46	1	7	10	20	5	التكرار	26	
				2.3	16.3	23.3	46.5	11.6	%		
موافق	03	0.93	3.58	2	3	10	24	4	التكرار	27	
				4.7	7	23.3	55.8	9.3	%		
محايد	05	1.04	3.34	2	9	7	22	3	التكرار	28	
				4.7	20.9	16.3	51.2	7	%		
موافق	01	0.88	3.53	1	4	13	21	4	التكرار	29	
				2.3	9.3	30.2	48.8	9.3	%		
موافق	02	0.93	3.51	1	6	10	22	4	التكرار	30	
				2.3	14	23.3	51.2	9.3	%		

موافق	01	0.91	3.41	رضا العملاء						
موافق	01	0.86	3.65	1	2	14	20	6	التكرار	31
				2.3	4.7	32.6	46.5	14	%	
موافق	02	0.90	3.55	1	4	13	20	5	التكرار	32
				2.3	9.3	30.2	46.5	11.6	%	
موافق	05	0.98	3.58	1	5	12	18	7	التكرار	33
				2.3	11.6	27.9	41.9	16.3	%	
موافق	03	0.92	3.62	1	5	8	24	5	التكرار	34
				2.3	11.6	18.6	55.8	11.6	%	
موافق	04	0.95	3.81	2	2	6	25	8	التكرار	35
				4.7	4.7	14	58.1	18.6	%	
موافق	02	0.97	3.57	النمو و التعلم						
موافق	02	0.90	3.50	أداء المؤسسة						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

### • العمليات الداخلية

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن بعد العمليات الداخلية قد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.53) وانحراف معياري قدر بـ (0.98) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

### • رضا العملاء

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن بعد رضا العملاء قد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.41) وانحراف معياري قدر بـ (0.91) ، مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

#### • النمو و التعلم

من خلال الجدول رقم (3-10) نلاحظ أن بعد النمو و التعلم قد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد مجتمع الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.57) وانحراف معياري قدر بـ (0.97) ، مما يعني تجانس آراء أفراد مجتمع الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع.

#### • أداء المؤسسة

جاء البعد ككل بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.90) ودرجة قبول جيدة ككل.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال تحليل العبارات سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سنقوم فيما يلي باختبار فرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول

التالي يبين ذلك :

جدول ( 3-11): استخدام معامل R square

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	F مستوى الدلالة
الانحدار	17.152	1	17.152	40.960	0,001 <sup>a</sup>
الخطأ	17.169	41	0.419		
المجموع الكلي	34,321	42			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

معامل التحديد = 0.500

معامل الارتباط = 0.488

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (3-11) يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 40.960 وقيمة احتمالية (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).
- يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة) في هذا النموذج يفسر ما قدره (50%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة، وهي قوة تفسيرية متوسطة.
- معامل الارتباط  $R = 0.488$  مما يعني أن هناك علاقة الارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة ، أي أن إدارة المعرفة تؤثر في أداء المؤسسة، داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية:

يمثل جدول الارتباط باستعمال معامل الارتباط Pearson.

جدول (3-12): استعمال معامل الارتباط Pearson

Corrélations

		أداء المؤسسة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة
أداء المؤسسة	Pearson Corrélation	1	0.570**	0.568**	0.582**	0.656**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.000	0.000	0.000
	أداء المؤسسة					
توليد	Pearson Correlation	0.570**	1	.572**	0.400**	0.681**
	Sig. (2-tailed)	0.0001		.000	0.008	0.000
	توليد المعرفة					
تخزين	Pearson Correlation	0.568**	0.572**	1	0.701**	.629**
	Sig. (2-tailed)	0.0001	0.000		0.000	0.000
	تخزين المعرفة					
توزيع	Pearson Correlation	0.582**	0.400**	.701**	1	.649**
	Sig. (2-tailed)	0.0001	0.008	.000		.000
	توزيع المعرفة					
تطبيق	Pearson Correlation	0.656**	0.681**	0.629**	0.649**	1
	Sig. (2-tailed)	0.0001	0.000	0.000	0.000	
	تطبيق المعرفة					

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

### 1. اختبار الفرضية الفرعية 01:

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية توليد المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.570) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.



**2. اختبار الفرضية الفرعية 02:**

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة لخرن المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال النتائج المبنية في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية خزن المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.568) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

**اختبار الفرضية الفرعية 03:**

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال النتائج المبنية في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية توزيع المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.582) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

**اختبار الفرضية الفرعية 04:**

جاءت صيغتها كالآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من خلال النتائج المبنية في الجدول رقم (3-12) نستنتج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) إذ بلغ مستوى الدلالة (0,0001) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01) وبعلاقة ارتباط (\*\*0.656) وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

### خلاصة الفصل

في الأخير ومن خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية والتي تمت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة، وبعد المعالجة والتحليل لهذه النتائج أكدت الدراسة أن مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية هي مساهمة كبيرة وتختلف باختلاف أبعاد إدارة المعرفة. وهذا ما دلت عليه النتائج فمثلا 48.8% تمثل نسبة إدارة المعرفة في المؤسسة، أما فيما يتعلق بأبعاد إدارة المعرفة فنجد توليد المعرفة بنسبة 57%، و تخزين المعرفة نسبة 56.8%، وتوزيع المعرفة بنسبة 58.2%، وتطبيق المعرفة بنسبة 65.6%.

الخاتمة

## الخاتمة

تلعب إدارة المعرفة وتحسين الأداء أهمية بالغة في نجاح وتطوير المؤسسات من خلال تحقيق معظم أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها، لذلك تم التطرق في هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وإبراز العلاقة بينهما من خلال الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ومحاولة إسقاط ذلك على مديرية سونلغاز بسكرة.

ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فتناول الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة حيث يحتوي كل المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، أما في الفصل الثاني فقد احتوى على كل المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، أما في الفصل الثاني فقد احتوى مفهوم الأداء وتقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء، أما في الفصل الثالث فقد تم تطبيق الفصل النظري فيه ، واستعمل فيه الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توجيه أسئلته لعينة من إدارات مديرية سونلغاز، وبعد إظهار النتائج من برنامج SPSS.20 الإحصائية ، تم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج الإشكالية والتساؤلات الفرعية.

### أولاً: النتائج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

#### 1. النتائج النظرية:

تشمل ما يلي:

- ✚ نجد تعاريف عديدة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة وتضمن للمؤسسة الاستمرارية والنمو.
- ✚ إن مناهج إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- ✚ يتكون أداء المؤسسة الاقتصادية من أربع محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن: المحور المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، رضا العملاء.
- ✚ يعتبر تقييم وتحسين الأداء أمراً ضرورياً، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية لتحقيق الأهداف.

تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع، وتطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.

## 2. النتائج العملية:

تحتوي على مجمل النتائج التي لخصت الفصل التطبيقي وهي كما يلي:

أظهرت الدراسة أن للموظفين دور في نجاح إدارة المعرفة لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي. كل المهام التي يتم إنجازها داخل المؤسسة تكون على أساس توفر المعرفة. تعتمد المؤسسة محل الدراسة على معظم مبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة.

تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحسين أدائها من خلال إدارة المعرفة.

حسب عينة الدراسة نلاحظ أن أغليبيتهم ذكور قدرت ب 81.4%.

عينة الدراسة أغلبها من الرتبة المهنية جامعي.

### ثانيا: اختبار الفرضيات.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نجد:

قبول الفرضية الرئيسية حيث أبرزت وجود علاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة بقيمة (0.488).

قبول الفرضية الفرعية الأولى حيث أبرزت وجود علاقة بين توليد المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.570).

قبول الفرضية الفرعية الثانية حيث أبرزت وجود علاقة بين خزن المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.568).

قبول الفرضية الفرعية الثالثة حيث أبرزت وجود علاقة بين توزيع المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.582).

قبول الفرضية الفرعية الرابعة حيث أبرزت وجود علاقة بين تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.656).

### ثالثا: الاقتراحات والتوصيات.

ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وإعطائه أهمية كبيرة.

ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.

استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتمييزها، وتشجيع كل العمال على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.

تنظيم اجتماعات ولقاءات بين موظفين والمؤسسة لتبادل الأفكار والمعارف.

محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة أو إدارة المعلومات تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.

#### رابعاً: اتجاهات البحث المستقبلية.

يعتبر موضوع إدارة المعرفة مجالاً خصباً للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الإستراتيجية.

علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.

أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة.

## الخاتمة

تلعب إدارة المعرفة وتحسين الأداء أهمية بالغة في نجاح وتطوير المؤسسات من خلال تحقيق معظم أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها، لذلك تم التطرق في هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وإبراز العلاقة بينهما من خلال الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ومحاولة إسقاط ذلك على مديرية سونلغاز بسكرة.

ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فتناول الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة حيث يحتوي كل المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، أما في الفصل الثاني فقد احتوى على كل المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، أما في الفصل الثاني فقد احتوى مفهوم الأداء وتقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء، أما في الفصل الثالث فقد تم تطبيق الفصل النظري فيه ، واستعمل فيه الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توجيه أسئلته لعينة من إدارات مديرية سونلغاز، وبعد إظهار النتائج من برنامج SPSS.20 الإحصائية ، تم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج الإشكالية والتساؤلات الفرعية.

### أولاً: النتائج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

#### 1. النتائج النظرية:

تشمل ما يلي:

- ✚ نجد تعاريف عديدة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة وتضمن للمؤسسة الاستمرارية والنمو.
- ✚ إن مناهج إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- ✚ يتكون أداء المؤسسة الاقتصادية من أربع محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن: المحور المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، رضا العملاء.
- ✚ يعتبر تقييم وتحسين الأداء أمراً ضرورياً، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية لتحقيق الأهداف.

تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع، وتطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.

## 2. النتائج العملية:

تحتوي على مجمل النتائج التي لخصت الفصل التطبيقي وهي كما يلي:

أظهرت الدراسة أن للموظفين دور في نجاح إدارة المعرفة لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي. كل المهام التي يتم إنجازها داخل المؤسسة تكون على أساس توفر المعرفة. تعتمد المؤسسة محل الدراسة على معظم مبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة.

تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحسين أدائها من خلال إدارة المعرفة.

حسب عينة الدراسة نلاحظ أن أغليبيتهم ذكور قدرت ب 81.4%.

عينة الدراسة أغلبها من الرتبة المهنية جامعي.

### ثانيا: اختبار الفرضيات.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نجد:

قبول الفرضية الرئيسية حيث أبرزت وجود علاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة بقيمة (0.488).

قبول الفرضية الفرعية الأولى حيث أبرزت وجود علاقة بين توليد المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.570).

قبول الفرضية الفرعية الثانية حيث أبرزت وجود علاقة بين خزن المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.568).

قبول الفرضية الفرعية الثالثة حيث أبرزت وجود علاقة بين توزيع المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.582).

قبول الفرضية الفرعية الرابعة حيث أبرزت وجود علاقة بين تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.656).

### ثالثا: الاقتراحات والتوصيات.

ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وإعطائه أهمية كبيرة.

ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.



استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتمييزها، وتشجيع كل العمال على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.

تنظيم اجتماعات ولقاءات بين موظفين والمؤسسة لتبادل الأفكار والمعارف.

محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة أو إدارة المعلومات تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.

#### رابعاً: اتجاهات البحث المستقبلية.

يعتبر موضوع إدارة المعرفة مجالاً خصباً للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الإستراتيجية.

علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.

أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة.

## الخاتمة

تلعب إدارة المعرفة وتحسين الأداء أهمية بالغة في نجاح وتطوير المؤسسات من خلال تحقيق معظم أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها، لذلك تم التطرق في هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وإبراز العلاقة بينهما من خلال الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ومحاولة إسقاط ذلك على مديرية سونلغاز بسكرة.

ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فتناول الفصل الأول مدخل إلى إدارة المعرفة حيث يحتوي كل المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، أما في الفصل الثاني فقد احتوى على كل المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، أما في الفصل الثاني فقد احتوى مفهوم الأداء وتقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء، أما في الفصل الثالث فقد تم تطبيق الفصل النظري فيه، واستعمل فيه الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توجيه أسئلته لعينة من إدارات مديرية سونلغاز، وبعد إظهار النتائج من برنامج SPSS.20 الإحصائية، تم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج الإشكالية والتساؤلات الفرعية.

### أولاً: النتائج.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

#### 1. النتائج النظرية:

تشمل ما يلي:

- ✚ نجد تعاريف عديدة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة وتضمن للمؤسسة الاستمرارية والنمو.
- ✚ إن مناهج إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المؤسسات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- ✚ يتكون أداء المؤسسة الاقتصادية من أربع محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن: المحور المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، رضا العملاء.
- ✚ يعتبر تقييم وتحسين الأداء أمراً ضرورياً، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية لتحقيق الأهداف.

تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع، وتطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.

## 2. النتائج العملية:

تحتوي على مجمل النتائج التي لخصت الفصل التطبيقي وهي كما يلي:

أظهرت الدراسة أن للموظفين دور في نجاح إدارة المعرفة لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي. كل المهام التي يتم إنجازها داخل المؤسسة تكون على أساس توفر المعرفة. تعتمد المؤسسة محل الدراسة على معظم مبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة.

تسعى المؤسسة محل الدراسة إلى تحسين أدائها من خلال إدارة المعرفة.

حسب عينة الدراسة نلاحظ أن أغليبيتهم ذكور قدرت ب 81.4%.

عينة الدراسة أغلبها من الرتبة المهنية جامعي.

### ثانيا: اختبار الفرضيات.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نجد:

قبول الفرضية الرئيسية حيث أبرزت وجود علاقة بين إدارة المعرفة وأداء المؤسسة بقيمة (0.488).

قبول الفرضية الفرعية الأولى حيث أبرزت وجود علاقة بين توليد المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.570).

قبول الفرضية الفرعية الثانية حيث أبرزت وجود علاقة بين خزن المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.568).

قبول الفرضية الفرعية الثالثة حيث أبرزت وجود علاقة بين توزيع المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.582).

قبول الفرضية الفرعية الرابعة حيث أبرزت وجود علاقة بين تطبيق المعرفة على أداء المؤسسة بقيمة (0.656).

### ثالثا: الاقتراحات والتوصيات.

ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وإعطائه أهمية كبيرة.

ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.

استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتمييزها، وتشجيع كل العمال على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.

تنظيم اجتماعات ولقاءات بين موظفين والمؤسسة لتبادل الأفكار والمعارف.

محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة أو إدارة المعلومات تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.

#### رابعاً: اتجاهات البحث المستقبلية.

يعتبر موضوع إدارة المعرفة مجالاً خصباً للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الخيارات الإستراتيجية.

علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.

دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.

أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة.

## قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية.

❖ الكتب.

- 1- أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 3- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 4- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 5- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم أداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير لنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 6- إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- بسام محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار الجليس الزمان والتوزيع، عمان، 2012.
- 8- بسيوني محمد البرداعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين " تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية "، اترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2008.
- 9- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، عمان، 2007.
- 10- خضر مصباح وإسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 11- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 12- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 13- طاهر محمد منصور الغالبي و وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظر منهجي متكامل"، دار وائل لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 14- عامر إبراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجتابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 5، 2012.
- 15- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن "المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

- 17- عبد الستار العلي و عامر قنديلجي و غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 18- عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002.
- 19- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 20- علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 21- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 22- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007.
- 23- فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 24- ليث عبد الله القهيوبي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 25- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- 26- مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات "بحوث محكمة منتقاة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2014.
- 27- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 28- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 29- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008.
- 30- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي و التوزيع، عمان، 2009.
- 31- نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ضمير ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 32- وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009.
- 33- وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.

❖ المذكرات:

- 34- أحمد خمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تبسة، 2016-2017.
- 35- اسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010-2011.
- 36- الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006-2007.
- 37- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، قسنطينة، 2013-2014.
- 38- صولح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 39- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 40- فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمدينة الحماية المدنية بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ،2017/2018.
- 41- ميلودي أسماء وحمادي وفاء، الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة المشاريع، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 2015-2016.

#### ❖ الملنقيات.

- 42- بن باير حبيب وبلجوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011.
- 43- شريف مسعود ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10 و11 نوفمبر 2009.

#### ❖ المجلات.

- 44- أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، دمشق سوريا، 2012.
- 45- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010.

46- سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.

47- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية.

48- Aian Fernadanie, **Les tableaux de bord des décisions**, édition d'Organisation, Paris, 2000.

49- Duboi Nancy ,Wilkerson Tricia , Gestion des connaissances: un doucement d' information pour le développement d' une stratégie de gestion des connaissances en santé publique, October 2008.



## قائمة المراجع:

### أولاً: المراجع العربية.

❖ الكتب.

- 1- أحمد الخطيب وخالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
- 3- أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 4- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 5- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم أداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير لنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 6- إبراهيم عبد الحليم عباده، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 7- بسام محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار الجليس الزمان والتوزيع، عمان، 2012.
- 8- بسيوني محمد البرداعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين " تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية "، اترك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2008.
- 9- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، عمان، 2007.
- 10- خضر مصباح وإسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 11- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 12- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 13- طاهر محمد منصور الغالبي و وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية "منظر منهجي متكامل"، دار وائل لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 14- عامر إبراهيم قندلجي وعلاء الدين عبد القادر الجتابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 5، 2012.
- 15- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 16- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن "المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

- 17- عبد الستار العلي و عامر قنديلجي و غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 18- عبد الفتاح المغربي، نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، 2002.
- 19- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 20- علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 21- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة "الطريق إلى التميز والريادة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 22- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2007.
- 23- فهد مانع فهد الحيان، دور تمكين العاملين في تحسين الأداء، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 24- ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 25- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- 26- مجموعة خبراء، أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات "بحوث محكمة منتقاة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2014.
- 27- مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 28- مدحت أبو النصر، الأداء الإداري باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 29- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، الأردن، 2008.
- 30- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي و التوزيع، عمان، 2009.
- 31- نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ضمير ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 32- وائل محمد صبحي و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009.
- 33- وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.

❖ المذكرات:

- 34- أحمد خمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تبسة، 2016-2017.
- 35- اسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال المؤسسات، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010-2011.
- 36- الصالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2006-2007.
- 37- ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، قسنطينة، 2013-2014.
- 38- صولح سميرة، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
- 39- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 40- فوزية برسولي ، أثر التمكين في الأداء البشري دراسة ميدانية بمدينة الحماية المدنية بولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ،قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ،2017/2018.
- 41- ميلودي أسماء وحمادي وفاء، الحوافز وتأثيرها على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة المشاريع، جامعة طاهر مولاي، سعيدة، 2015-2016.

#### ❖ الملنقيات.

- 42- بن باير حبيب وبلجوم فريد، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 و14 ديسمبر 2011.
- 43- شريف مسعود ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي، أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة مسيلة، 10 و11 نوفمبر 2009.

#### ❖ المجلات.

- 44- أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، دمشق سوريا، 2012.
- 45- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010.

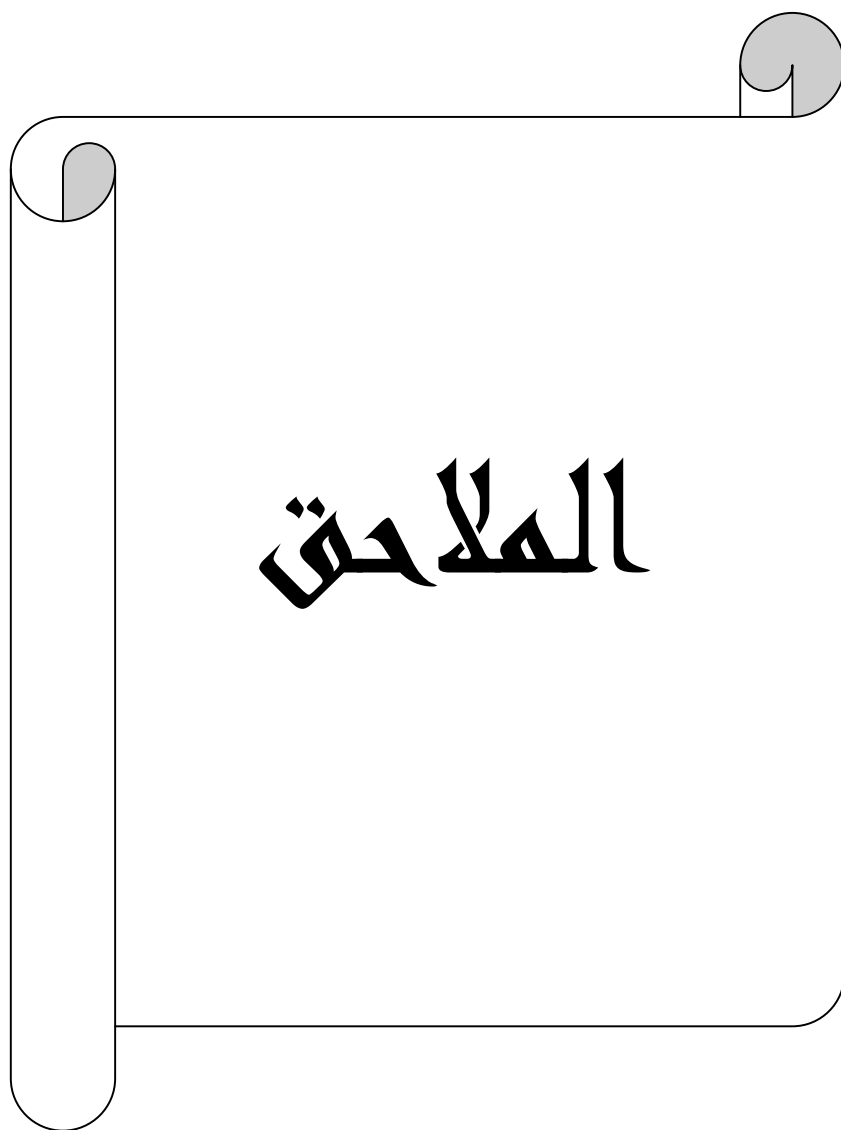
46- سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 09، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.

47- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

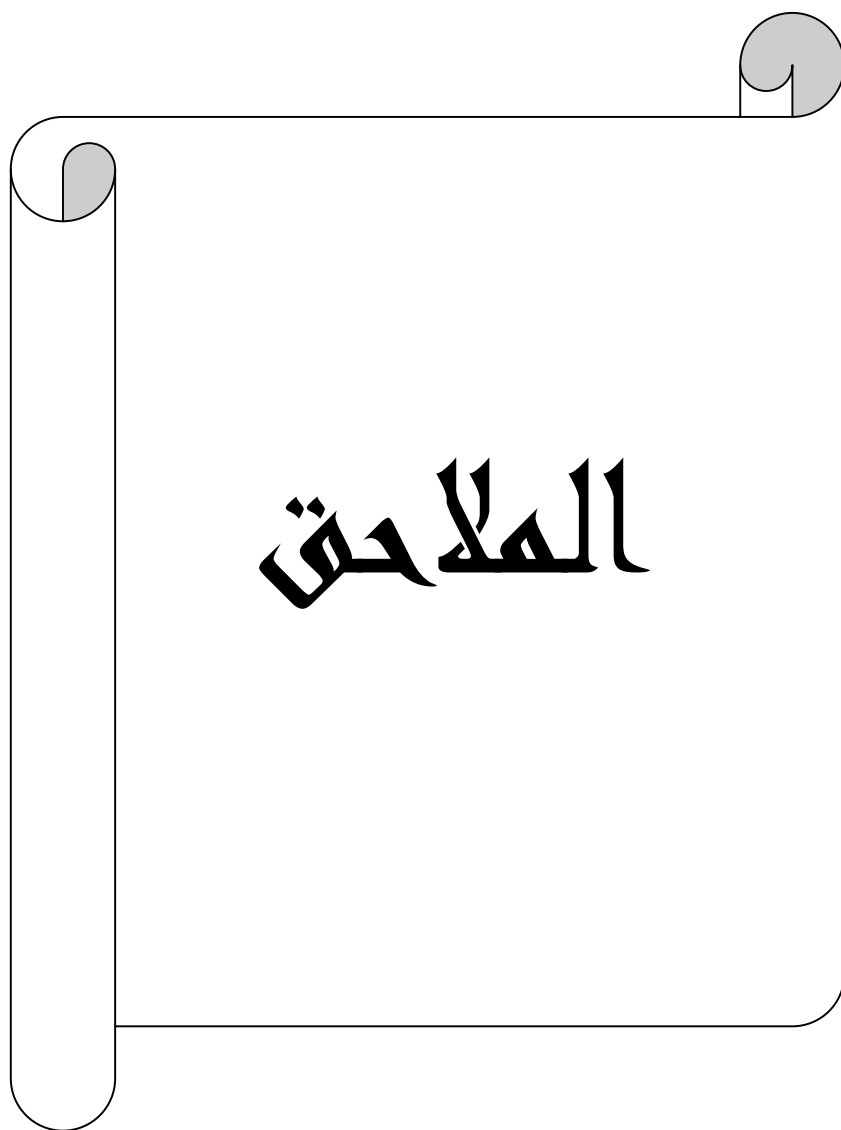
ثانيا:المراجع باللغة الأجنبية.

48- Aian Fernadanie, **Les tableaux de bord des décisions**, édition d'Organisation, Paris, 2000.

49- Duboi Nancy ,Wilkerson Tricia , Gestion des connaissances: un doucement d' information pour le développement d' une stratégie de gestion des connaissances en santé publique, October 2008.



الملاحق



الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبانة البحث

تحية طيبة وبعد،

يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة وذلك في إطار إعداد مذكرة ماستر المعنونة بـ دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - كما نعلم سيادتكم بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بسرية تامة؛ وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة:

الأستاذة المشرفة:

- محمدي أمال.

- د/صولح سماح .

السنة الجامعية: 2018-2019

القسم الأول: البيانات الشخصية.

نرجو منكم وضع علامة ( × ) في المربع المناسب لاختياركم.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 20  20-30 سنة  31-40 سنة

41-50 سنة  أكبر من 50

3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  تقني سامي  جامعي

دراسات عليا  دبلوم التكوين المهني

4- الخبرة في العمل: أقل من 5 سنوات  ما بين 5 وأقل من 10 سنوات

ما بين 10 وأقل من 15 سنة  ما بين 15 وأقل من 20 سنة

القسم الثاني : محاور الاستبانة.

نرجو من سيادتكم تحديد درجة موافقتكم بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة.						
أولاً: توليد المعرفة.						
1	تولى المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد والتفاعل معهم.					



					2	تسعى المؤسسة إلى فتح المجال أمام الأفراد المتميزين من أجل تشجيعهم على الإبداع.
					3	تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز توليد المعرفة وتشاركتها.
					4	تهتم المؤسسة بالتجارب الرائدة للمؤسسات نظرا لمساهمتها في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
					5	تسعى المؤسسة إلى تقسيم أداء الموظفين من أجل المساهمة في توجيههم لاكتساب معارف جديدة في تحديد الضعف لديهم.
<b>ثانيا: تخزين المعرفة.</b>						
					6	تعمل المؤسسة على خزن الحلول والمواقف السابقة في قواعد بيانات للرجوع إليها والاستفادة منها.
					7	تقوم المؤسسة بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.
					8	تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها.
					9	تعمل المؤسسة على ترميز وخزن المعلومات لتسهيل استخدامها.
					10	تحتوي إجراءات العمل، القوانين، والتعليمات على المعلومات الكافية لتسهيل العمل في المؤسسة.
<b>ثالثا: توزيع المعرفة.</b>						
					11	تتوفر المؤسسة على شبكة معلوماتية تساعد الأفراد في الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة للعمل.
					12	يتم توزيع المعرفة من خلال إصدار نشرات ودوريات.
					13	يتم توزيع المعرفة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.
					14	تشجع المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات بين الموظفين لتبادل المعارف...

					تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات والمستجدات في مجال عملها بغية استفادة موظفيها منها.	<b>15</b>
<b>رابعاً: تطبيق المعرفة.</b>						
					توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية مثل الحاسوب، والأجهزة المتطورة...الخ	<b>16</b>
					تهتم المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها.	<b>17</b>
					تسعى المؤسسة إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان.	<b>18</b>
					تعتبر المؤسسة تطبيق المعرفة من أهم أولوياتها.	<b>19</b>
					تساهم المعرفة المتحصل عليها تحقيق أهداف المؤسسة.	<b>20</b>

المحور الثاني: المحاور الأساسية لأداء المؤسسة.

أولاً: العمليات الداخلية.

					21	تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية الموظفين وزيادة كفاءتها الإنتاجية.
					22	تسعى المؤسسة إلى الاستجابة السريعة لعملائها.
					23	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.
					24	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.
					25	تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر ومراعاة الجودة في جميع عملياتها.

ثانياً: رضا العملاء

					26	يلقى موظفو المؤسسة استحساناً (الشكل) من عملائها عند التعامل معهم.
					27	تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول عملائها.
					28	تولى المؤسسة أهمية لدراسة العملاء الذين تخلو عن التعامل معها وللشكاوي المقدمة.
					29	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم.
					30	تسعى المؤسسة لخدمة العملاء بشكل عادل.

ثالثاً: النمو والتعلم

					31	تولى المؤسسة أهمية كبيرة لتعلم الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.
					32	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم.
					33	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفياً وتكنولوجياً لتطوير أدائهم.
					34	تساهم سياسة تدريب والتكوين المتبعة في المؤسسة على زيادة معارف الأفراد.
					35	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبانة البحث

تحية طيبة وبعد،

يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة وذلك في إطار إعداد مذكرة ماستر المعنونة بـ دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - كما نعلم سيادتكم بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بسرية تامة؛ وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذة المشرفة:

- د/صولح سماح .

الطالبة:

- محمدي أمال .

السنة الجامعية: 2018-2019

القسم الأول: البيانات الشخصية.

نرجو منكم وضع علامة ( × ) في المربع المناسب لاختياركم.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 20  20-30 سنة  31-40 سنة

41-50 سنة  أكبر من 50

3- المستوى التعليمي: ثانوي فأقل  تقني سامي  جامعي

دراسات عليا  دبلوم التكوين المهني

4- الخبرة في العمل: أقل من 5 سنوات  ما بين 5 وأقل من 10 سنوات

ما بين 10 وأقل من 15 سنة  ما بين 15 وأقل من 20 سنة

القسم الثاني : محاور الاستبانة.

نرجو من سيادتكم تحديد درجة موافقتكم بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة.						
أولاً: توليد المعرفة.						
1	تولى المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الأفراد والتفاعل معهم.					

					2	تسعى المؤسسة إلى فتح المجال أمام الأفراد المتميزين من أجل تشجيعهم على الإبداع.
					3	تشجع المؤسسة الموظفين على العمل الجماعي من أجل تحفيز توليد المعرفة وتشاركتها.
					4	تهتم المؤسسة بالتجارب الرائدة للمؤسسات نظرا لمساهمتها في تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
					5	تسعى المؤسسة إلى تقسيم أداء الموظفين من أجل المساهمة في توجيههم لاكتساب معارف جديدة في تحديد الضعف لديهم.
<b>ثانيا: تخزين المعرفة.</b>						
					6	تعمل المؤسسة على خزن الحلول والمواقف السابقة في قواعد بيانات للرجوع إليها والاستفادة منها.
					7	تقوم المؤسسة بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.
					8	تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع إليها.
					9	تعمل المؤسسة على ترميز وخزن المعلومات لتسهيل استخدامها.
					10	تحتوي إجراءات العمل، القوانين، والتعليمات على المعلومات الكافية لتسهيل العمل في المؤسسة.
<b>ثالثا: توزيع المعرفة.</b>						
					11	تتوفر المؤسسة على شبكة معلوماتية تساعد الأفراد في الوصول إلى البيانات والمعلومات اللازمة للعمل.
					12	يتم توزيع المعرفة من خلال إصدار نشرات ودوريات.
					13	يتم توزيع المعرفة من خلال عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.
					14	تشجع المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية ولقاءات بين الموظفين لتبادل المعارف...

					تسعى المؤسسة إلى مواكبة التغيرات والمستجدات في مجال عملها بغية استفادة موظفيها منها.	<b>15</b>
<b>رابعاً: تطبيق المعرفة.</b>						
					توفر المؤسسة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية مثل الحاسوب، والأجهزة المتطورة...الخ	<b>16</b>
					تهتم المؤسسة بتطبيق المعرفة واستخدامها.	<b>17</b>
					تسعى المؤسسة إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان.	<b>18</b>
					تعتبر المؤسسة تطبيق المعرفة من أهم أولوياتها.	<b>19</b>
					تساهم المعرفة المتحصل عليها تحقيق أهداف المؤسسة.	<b>20</b>

المحور الثاني: المحاور الأساسية لأداء المؤسسة.

أولاً: العمليات الداخلية.

					21	تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاجية الموظفين وزيادة كفاءتها الإنتاجية.
					22	تسعى المؤسسة إلى الاستجابة السريعة لعملائها.
					23	يوجد لدى المؤسسة دليل عمليات واضح ومعتمد.
					24	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.
					25	تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر ومراعاة الجودة في جميع عملياتها.

ثانياً: رضا العملاء

					26	يلقى موظفو المؤسسة استحساناً (الشكل) من عملائها عند التعامل معهم.
					27	تبحث المؤسسة باستمرار عن معلومات حول عملائها.
					28	تولى المؤسسة أهمية لدراسة العملاء الذين تخلو عن التعامل معها وللشكاوي المقدمة.
					29	تقوم المؤسسة بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم.
					30	تسعى المؤسسة لخدمة العملاء بشكل عادل.

ثالثاً: النمو والتعلم

					31	تولى المؤسسة أهمية كبيرة لتعلم الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.
					32	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم.
					33	تعمل المؤسسة على تأهيل أفرادها معرفياً وتكنولوجياً لتطوير أدائهم.
					34	تساهم سياسة تدريب والتكوين المتبعة في المؤسسة على زيادة معارف الأفراد.
					35	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.



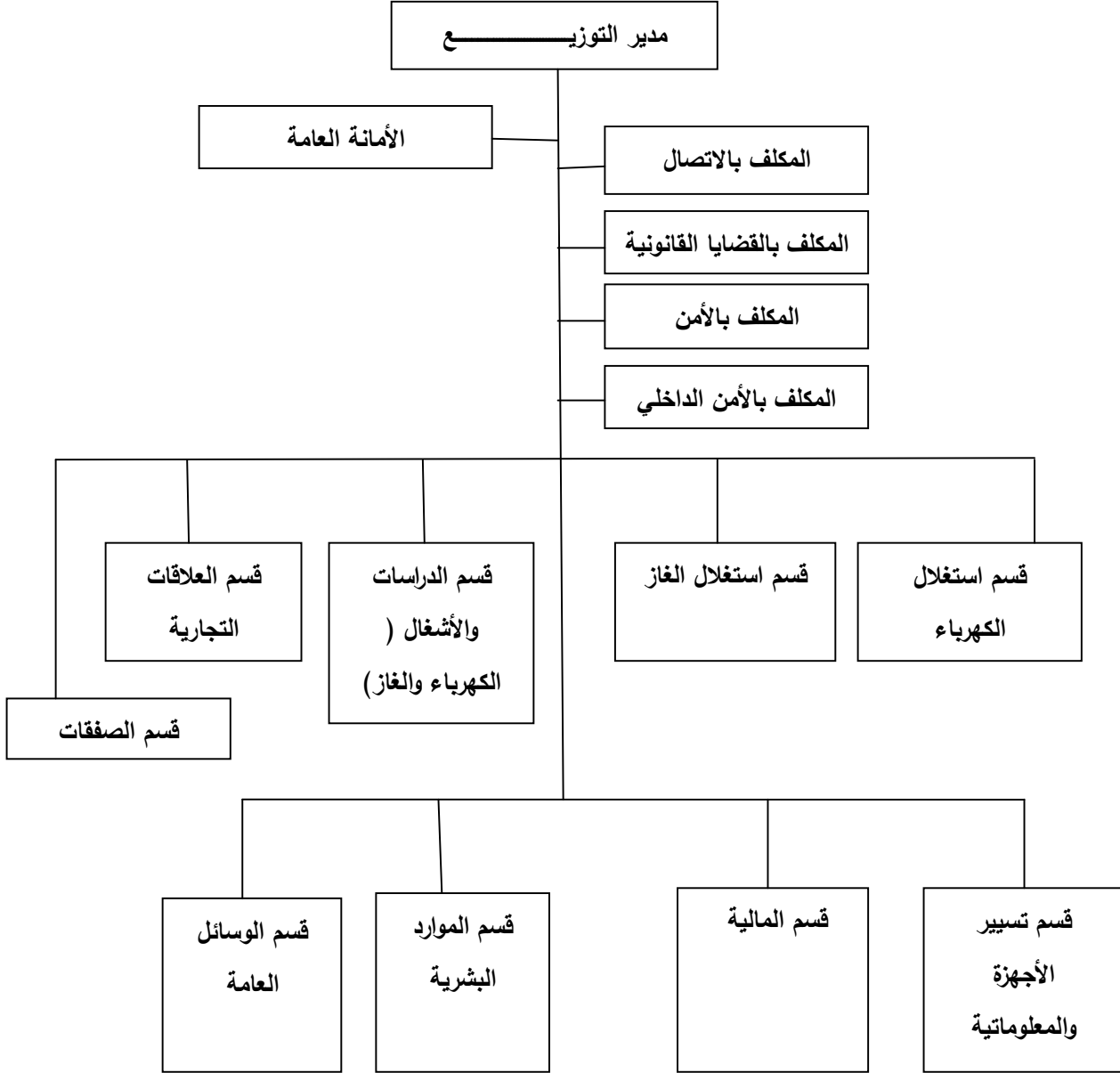
الملحق رقم (2)

قائمة محكمي الإمتحانة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة والجامعة
1	د.غقال إلياس	أستاذ محاضر (أ) بقسم علوم الاقتصادية.جامعة محمد خيضر بسكرة.
2	د.خير الدين جمعة	أستاذ محاضر (أ) بقسم العلوم الاقتصادية. جامعة محمد خيضر بسكرة.
3	د.خان أحلام	أستاذ محاضر (أ) بقسم العلوم الاقتصادية.جامعة محمد خيضر بسكرة.

الملحق رقم (3)

الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-



الملحق رقم (3)

الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز -بسكرة-

