



# الموضوع

مساهمة لتحديد متطلبات تبني إدارة المعرفة لتحسين أداء  
المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية: المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:  
أ.د عادل بوجمان

إعداد الطالب:  
الهادي بن سديرة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	حسن دردوري
مشرفا ومقررا	محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	عادل بوجمان
مناقشا	محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	جوهرة أقطي
مناقشا	محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	جمعة خير الدين
مناقشا	فرحات عباس سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	خالد رجم
مناقشا	قاصدي مرياح ورقلة	أستاذ التعليم العالي	عبد الرؤوف حجاج

السنة الجامعية: 2022-2023





# الموضوع

مساهمة لتحديد متطلبات تبني إدارة المعرفة لتحسين أداء  
المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية: المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

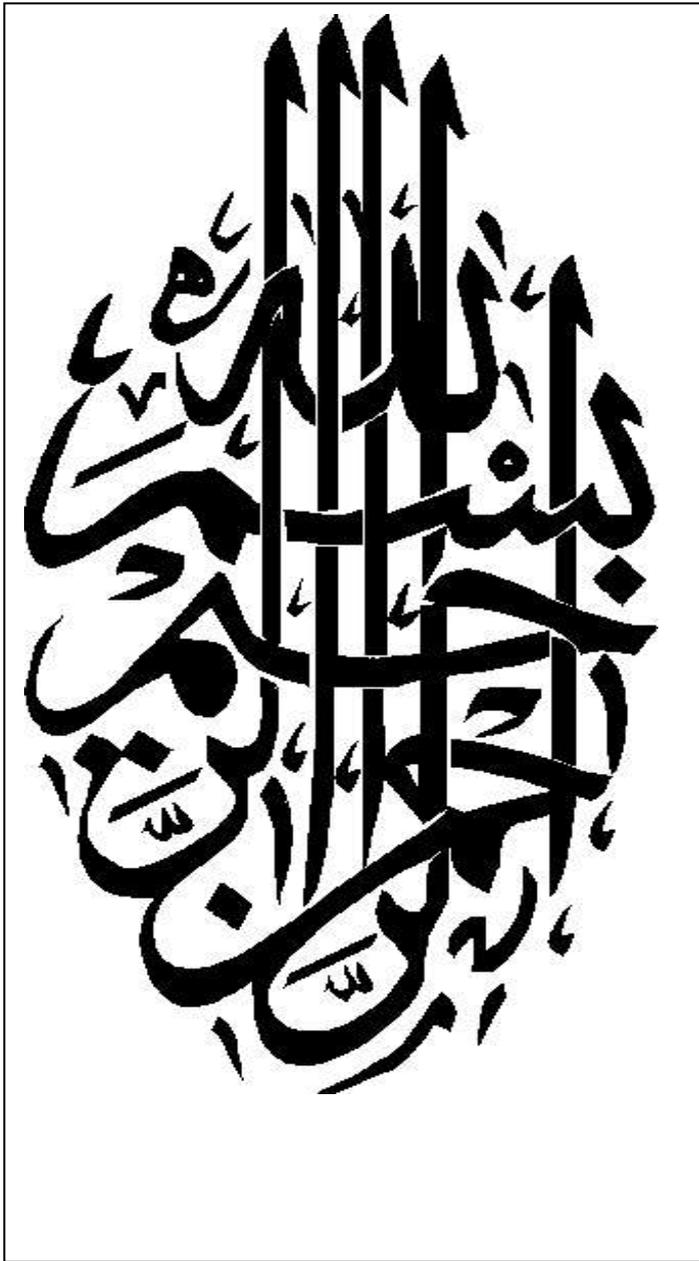
الأستاذ المشرف:  
أ.د عادل بوجمان

إعداد الطالب:  
الهادي بن سديرة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	حسن دردوري
مشرفا ومقررا	محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	عادل بوجمان
مناقشا	محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	جوهرة أقطي
مناقشا	محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	جمعة خير الدين
مناقشا	فرحات عباس سطيف 1	أستاذ التعليم العالي	خالد رجم
مناقشا	قاصدي مرياح ورقلة	أستاذ التعليم العالي	عبد الرؤوف حجاج

السنة الجامعية: 2022-2023



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ). [سورة التوبة: 105]

# إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى من ربّنتني وأنارت دربي وأعانتنني بالصلوات والدعوات، إلى أُمّلي إنسان في هذا الوجود  
أُمّي الحبيبة.

إلى من عمل بكّد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوطئني إلى ما أنا عليه  
أبي الكريم أدامه الله لي.

إلى زوجتي ورفيقة الكفاح في مسيرة الحياة، التي طالما وفرت لي كل ما يساعد على البحث  
وشجعتني لأكمل دراستي

إلى فرحة حياتي ابنائي قرة عيني: جمانة ونافع ورائد

إلى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضلا.

إلى أهلي وأقاربي الكرام.

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء.

إلى أساتذتنا الأفاضل.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

# شكر ومعرفة

أحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وله الشكر على توفيقه لي لإعداد وإتمام هذه الأطروحة، حمدا وشكرا يبلغنا رضاه.

وبعد سبحانه وتعالى أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام للأستاذ المشرف: بوجان محدل على قبوله الإشراف على هذه الدراسة، والذي لم يذخر شيئا من وقته ولا جهده لمساعدتي، من خلال توجيهاته وصدائه القيمة وإفادتي من خبرته لتذليل الصعوبات، وعلى صبره معي، فجزاه الله عنى كل خير وزاده في علمه وفضله.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة، وإلى كافة إطارات ومسيرى المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة- الذين قدموا لي يد العون لإنجاز هذا العمل، وعلى رأسهم كل من:

- السيد يوبج هشام: رئيس نقطة الحضور القنطرة.

- السيدة بوخاري ليندة: رئيس مصلحة الزبائن.

- السيدة رهاضنة: رئيس قسم الموارد البشرية.

- السيد حكيم جفال: موظف بقسم الموارد البشرية.

- السيد فريد مبارك: مدير الوكالة التجارية المركز.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة " قسراية حورية" لتدقيق البحث من الناحية اللغوية.

وخالص الشكر للأساتذة " أقطي جوهرة"، " حبة نجوى"، " جرفي زكرياء"، على مساعدتهم ودعمهم المتواصل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وإثراء هذه الأطروحة.

إلى كل هؤلاء أقول شكرا

## الملخص

هدفت هذه الدراسة لتحديد متطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة من خلال دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والنموذج الافتراضي الاستنباطي، الى جانب الاستبانة كأداة رئيسة للبحث لعينة من الإطارات والمسيرين ، واستخدم برنامج SPSS.V19 لتحليل البيانات وتم اختبار عملية التوسط حسب نموذج Baron and Kenny كمساهمة لتحديد متطلبات إدارة المعرفة الممثلة في الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات ، القيادة الإدارية واثرها في أداء المؤسسة الاقتصادية ( من منظور بطاقة الأداء المتوازن) في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة حسب نموذج ( Gold, Malhotra, & H Segars, 2001) للقدرات التنظيمية لإدارة المعرفة وعملياتها.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود مساهمة لمتطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-، وقد قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات أهمها: ضرورة تبني هياكل تنظيمية مرنة تتلاءم مع أسلوب إدارة المعرفة، الى جانب تعزيز وإرساء ثقافة تنظيمية داعمة وابداعية وتجنب ممارستها البيروقراطية السلبية، وتدعيم سبل تشارك المعرفة بين الافراد بالحد من العوائق الذاتية والتنظيمية والوصول الى إبداع معارف جديدة تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

### الكلمات المفتاحية:

متطلبات إدارة المعرفة، هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، قيادة إدارية، عمليات إدارة المعرفة، أداء المؤسسة.

## Abstract

The purpose of the study is to identify the requirements for adopting knowledge management in improving the performance of the institution through a field study of the Operational Directorate of Algeria Telecom - Biskra -.The descriptive approach and the deductive hypothetical model were relied upon, as well as the questionnaire as a main research tool for a sample of executives and managers, and the use of SPSS.V19 program so as to analyze the data and test the mediation process according to *the Baron and Kenny model* as a contribution to determine the knowledge management requirements represented in the organizational culture, organizational structure, information technology, administrative leadership and its impact on the performance of the organization (from the perspective of the balanced scorecard) in the presence of knowledge management processes according to *the model (Gold, Malhotra, & H Segars, 2001)* for the organizational capabilities of managing knowledge and its processes. This study concluded with several results, the quite significant of which are: the presence of a contribution to the requirements of adopting knowledge management in improving the performance of the Operational Directorate of Algeria Telecom - Biskra -, and the study presented a set of proposals, the most paramount of which are: the need to adopt



flexible organizational structures that are compatible with the method of knowledge management, in addition to strengthening and establishing an organizational culture Supportive and creative, avoiding its negative bureaucratic practices, giving a boost to the ways of sharing knowledge between individuals by reducing personal and organizational obstacles, and accessing the creation of new knowledge that contributes to improving the performance of the institution.

**Key words:** Knowledge management requirements, organizational structure, organizational culture, information technology, administrative leadership, knowledge management operations, enterprise performance



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	ملخص الدراسة
ج	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول
ن	قائمة الأشكال
س	قائمة الاختصارات
2	مقدمة
16	الفصل الأول: الأداء ومداخل تحسينه
16	المبحث الأول: المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.
16	المطلب الأول: مفهوم الأداء
18	المطلب الثاني: مصطلحات مرتبطة بالأداء
18	الفرع الأول: الكفاءة
18	الفرع الثاني: الفعالية
18	الفرع الثالث: الإنتاجية
19	الفرع الرابع: التنافسية
19	الفرع الخامس: الملاءمة
19	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
20	الفرع الأول: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة
21	الفرع الثاني: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة
22	المطلب الرابع: تصنيفات الأداء
22	الفرع الأول: حسب معيار الشمولية
22	الفرع الثاني: حسب معيار الطبيعة
23	الفرع الثالث: حسب معيار المصدر
23	الفرع الرابع: حسب المعيار الوظيفي
24	المطلب الخامس: مستويات الأداء
24	الفرع الأول: حسب التدرج في الأداء
25	الفرع الثاني: حسب مستويات التسيير



25	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء
25	المطلب الأول: مفهوم وأهمية مقاييس الأداء
25	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء
26	الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء
27	المطلب الثاني: تصنيفات مقاييس الأداء
27	الفرع الأول: التصنيف الأول ( المدخلات-العمليات-المخرجات-المحصلات-التأثير )
27	الفرع الثاني: التصنيف الثاني ( الأسباب - النتائج - السلوكية )
27	الفرع الثالث: التصنيف الثالث ( الفعالية - الكفاءة - الجودة - التوقيت - الإنتاجية - السلامة )
28	المطلب الثالث: مفهوم عملية تقييم الأداء
30	المطلب الرابع: فوائد وأهداف تقييم الأداء
30	الفرع الأول: فوائد تقييم الأداء
30	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء
31	المطلب الخامس: خطوات تقييم الأداء
31	الفرع الأول: تأسيس معايير الإنجاز
31	الفرع الثاني: قياس الأداء الفعلي
31	الفرع الثالث: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير
31	الفرع الرابع: تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات
31	المطلب السادس: مؤشرات الأداء الرئيسية
31	الفرع الأول: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالعمليات
31	الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمدخلات
32	الفرع الثالث: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمخرجات
32	المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها
32	المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن والأجيال الرئيسية لتطورها
32	الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
33	الفرع الثاني: الأجيال الرئيسية لتطور بطاقة الأداء المتوازن
34	المطلب الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن، ومكوناتها
34	الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
35	الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن
35	الفرع الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن
36	المطلب الثالث: فكرة التوازن في بطاقة التقييم

36	<b>المطلب الرابع: منظورات بطاقة الأداء المتوازن</b>
36	<u>الفرع الأول: المنظور المالي</u>
37	<u>الفرع الثاني: منظور العملاء</u>
37	<u>الفرع الثالث: العمليات الداخلية</u>
37	<u>الفرع الرابع: منظور الابتكار والتعلم</u>
39	<u>الفرع الخامس: البعد البيئي</u>
39	<b>المطلب الخامس: آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء</b>
40	<b>المطلب السادس: الانتقادات والقصور في بطاقة الأداء المتوازن</b>
40	<b>المبحث الرابع: مداخل تحسين الأداء</b>
40	<b>المطلب الأول: تحسين الأداء وأسبابه في المؤسسة.</b>
40	<u>الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء</u>
41	<u>الفرع الثاني: أسباب تحسين الأداء في المؤسسة</u>
41	<b>المطلب الثاني: فجوة الأداء ونموذج تحسينه</b>
41	<u>الفرع الأول: فجوة الأداء</u>
42	<u>الفرع الثاني: نموذج تحسين الأداء</u>
43	<b>المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء</b>
43	<u>الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة</u>
44	<u>الفرع الثاني: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة</u>
44	<u>الفرع الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة</u>
45	<u>الفرع الرابع: متطلبات إدارة الجودة الشاملة</u>
46	<u>الفرع الخامس: عوامل نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة</u>
47	<u>الفرع السادس: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة</u>
48	<b>المطلب الرابع: إعادة الهندسة كمدخل لتحسين الأداء</b>
48	<u>الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات</u>
50	<u>الفرع الثاني: الملامح الفكرية والفلسفية لإعادة هندسة العمليات الإدارية</u>
51	<u>الفرع الثالث: الشركات المرشحة لإعادة الهندسة</u>
51	<u>الفرع الرابع: أوجه الاختلاف بين مدخل إعادة البناء (أو الهندسة) وغيرها من برامج التطوير</u>
51	<u>الفرع الخامس: المبادئ الرئيسية لإعادة الهندسة</u>
52	<u>الفرع السادس: أهداف إعادة هندسة العمليات</u>
52	<u>الفرع السابع: مظاهر إعادة الهندسة</u>



52	الفرع الثامن: أبعاد إعادة هندسة العمليات
53	الفرع التاسع: مراحل عملية إعادة الهندسة
54	الفرع العاشر: أسباب فشل إعادة الهندسة
55	<b>المطلب الخامس: المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء</b>
55	الفرع الأول: مفهوم المقارنة المرجعية
56	الفرع الثاني: أهمية المقارنة المرجعية
57	الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية
58	الفرع الرابع: العوامل الرئيسية لنجاح المقارنة المرجعية
58	الفرع الخامس: خطوات تنفيذ المقارنة المرجعية
60	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
62	<b>الفصل الثاني: المتطلبات والأسس النظرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة</b>
62	المبحث الأول: ماهية المعرفة.
62	المطلب الأول: تعريف المعرفة
63	<b>المطلب الثاني: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة (الترتيب الهرمي للمعرفة)</b>
63	الفرع الأول: البيانات
64	الفرع الثاني: المعلومات
65	الفرع الثالث: المعرفة
65	الفرع الرابع: الحكمة
66	<b>المطلب الثالث: أهمية المعرفة وخصائصها</b>
66	الفرع الأول: أهمية المعرفة
67	الفرع الثاني: خصائص المعرفة
67	<b>المطلب الرابع: مصادر المعرفة وتصنيفاتها</b>
67	الفرع الأول: مصادر المعرفة
68	الفرع الثاني: تصنيفات المعرفة
70	<b>المبحث الثاني: إدارة المعرفة</b>
70	<b>المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة</b>
71	<b>المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها</b>
71	الفرع الأول: أهمية المعرفة
72	الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة



72	<b>المطلب الثالث: معوقات إدارة المعرفة</b>
73	<b>المطلب الرابع: عناصر نجاح إدارة المعرفة وكفاءات مدير المعرفة</b>
73	<u>الفرع الأول:</u> عناصر نجاح إدارة المعرفة
73	<u>الفرع الثاني:</u> كفاءات مدير المعرفة
73	<b>المطلب الخامس: التحديات الأساسية لإدارة المعرفة</b>
74	<b>المطلب السادس: خريطة المعرفة والذاكرة التنظيمية</b>
74	<u>الفرع الأول:</u> خريطة المعرفة
75	<u>الفرع الثاني:</u> الذاكرة التنظيمية
75	<b>المبحث الثالث: متطلبات إدارة المعرفة</b>
75	<b>المطلب الأول: الهيكل التنظيمي</b>
75	<u>الفرع الأول:</u> تعريف الهيكل التنظيمي
76	<u>الفرع الثاني:</u> أهمية الهيكل التنظيمي
76	<u>الفرع الثالث:</u> خصائص الهيكل التنظيمي الجيد
76	<u>الفرع الرابع:</u> أبعاد الهيكل التنظيمي
77	<u>الفرع الخامس:</u> الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة
78	<u>الفرع السادس:</u> الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة
79	<b>المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية</b>
79	<u>الفرع الأول:</u> مفهوم الثقافة التنظيمية
80	<u>الفرع الثاني:</u> خصائص الثقافة التنظيمية
81	<u>الفرع الثالث:</u> مكونات الثقافة التنظيمية
81	<u>الفرع الرابع:</u> وظائف الثقافة التنظيمية
81	<u>الفرع الخامس:</u> أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة
82	<u>الفرع السادس:</u> الثقافة التنظيمية كمتطلب لإدارة المعرفة
83	<u>الفرع السابع:</u> أنواع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة
84	<u>الفرع الثامن:</u> الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة
85	<u>الفرع التاسع:</u> القيم والمعايير والممارسات الثقافية الداعمة لإدارة المعرفة
85	<u>الفرع العاشر:</u> المعوقات الثقافية لإدارة المعرفة
86	<b>المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات</b>
86	<u>الفرع الأول:</u> مفهوم تكنولوجيا المعلومات
87	<u>الفرع الثاني:</u> فوائد تكنولوجيا المعلومات

87	الفرع الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات
91	الفرع الرابع: تكنولوجيا المعلومات كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة
91	الفرع الخامس: أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة
93	الفرع السادس: دور تكنولوجيا المعلومات في تحويل أنواع المعرفة الأربعة
93	<b>المطلب الرابع: القيادة الإدارية</b>
92	الفرع الأول: الفرق بين القيادة والإدارة
94	الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإدارية
95	الفرع الثالث: مهارات القيادة الإدارية
96	الفرع الرابع: أنواع القيادة الإدارية
97	الفرع الخامس: دور القيادة الإدارية في دعم تطبيق إدارة المعرفة
98	<b>المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها</b>
98	<b>المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة</b>
98	الفرع الأول: تشخيص المعرفة
98	الفرع الثاني: توليد المعرفة
99	الفرع الثالث: خزن المعرفة
100	الفرع الرابع: نشر المعرفة
101	الفرع الخامس: تطبيق المعرفة
102	<b>المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة</b>
102	الفرع الأول: نموذج البنك الكندي التجاري
102	الفرع الثاني: نموذج (Duffy.2000)
103	الفرع الثالث: نموذج (Wiig):
104	الفرع الرابع: نموذج Marquardt
105	الفرع الخامس: نموذج (Nonaka / Nonaka) أو نموذج (SECI)
108	<b>المبحث الخامس: مساهمة متطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.</b>
108	<b>المطلب الأول: الهيكل التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة</b>
108	<b>المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء المؤسسة</b>
109	<b>المطلب الثالث: المتطلبات التكنولوجية ودورها في تحسين أداء المؤسسة</b>
109	الفرع الأول: دور تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات إدارة المعرفة
113	الفرع الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسة
114	<b>المطلب الرابع: القيادة الإدارية ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة</b>



114	الفرع الأول: أهمية القيادة الادارية في توليد المعرفة
115	الفرع الثاني: مساهمة القيادة الادارية في تحسين الأداء.
115	المطلب الخامس: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري
116	المطلب السادس: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة
116	الفرع الأول: أثر إدارة المعرفة في الأفراد
117	الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة في العمليات
119	الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة في المنتجات
119	الفرع الرابع: أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمة
120	المطلب السابع: المتطلبات الدائمة لتبني إدارة المعرفة
122	خلاصة الفصل الثاني
124	الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة
124	المبحث الأول: تقديم للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-
124	المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر وتعريفها
127	المطلب الثاني: المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-
132	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
132	المطلب الأول: أداة البحث، ومجتمع وعينة الدراسة
132	الفرع الأول: مصادر جمع بيانات الدراسة
132	الفرع الثاني: أداة البحث
133	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
133	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة
133	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
134	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبانة
141	المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج
141	المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.
143	المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.
144	الفرع الأول: تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو متطلبات إدارة المعرفة
150	الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو عمليات إدارة المعرفة

156	الفرع الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو تحسين الاداء.
164	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
189	المطلب الرابع: عرض النتائج وتفسيرها
192	خلاصة الفصل
194	الخاتمة
198	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
26	مقارنة بين أنظمة قياس الأداء التقليدية أنظمة قياس الأداء الحديثة	1
28	تصنيف مقاييس الأداء	2
38	الجوانب الأربعة للتوازن	3
43	الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة	4
51	أوجه الاختلاف بين مدخل إعادة البناء (أو الهندسة) وغيرها من برامج التطوير	5
69	يبين خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	6
84	الفروقات في الوعي الثقافي للمعرفة	7
88	أنواع الحواسيب	8
93	الفروقات بين المدير والقائد	9
105	عمليات وممارسات إدارة المعرفة	10
120	المتطلبات الداعمة لتبني إدارة المعرفة	11
125	بطاقة تعريفية لاتصالات الجزائر	12
128	عدد الافراد وتوزيعهم حسب الصنف لسنة 2023	13
134	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات أبعاد متطلبات إدارة المعرفة	14
136	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور متطلبات إدارة المعرفة	15
137	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات أبعاد عمليات إدارة المعرفة	16
138	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور عمليات إدارة المعرفة	17
139	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات أبعاد أداء المؤسسة	18
141	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور أداء المؤسسة	19
142	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	20
142	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	21
143	توزيع أفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي	22
143	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	23
144	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعيد الثقافة التنظيمية	24
146	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعيد الهيكل التنظيمي	25
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعيد تكنولوجيا المعلومات	26
149	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعيد القيادة الادارية	27

150	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لأبعاد متطلبات إدارة المعرفة.	28
151	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعء تشخيص وتوليد المعرفة	29
152	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعء تخزين المعرفة	30
154	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعء المشاركة في المعرفة وتحويلها.	31
155	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعء تطبيق المعرفة	32
156	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لأبعاد عمليات إدارة المعرفة.	33
157	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعء التعلم والنمو.	34
158	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعء العمليات الداخلية	35
159	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعء العملاء	36
161	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بالبعء المالي	37
163	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بالبعء البيئي	38
164	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لأبعاد الاداء.	39
165	خطوات Baron and Kenny لاختبار عملية التوسط	40
166	منهج Sobel في ضرب المعلمات	41
167	معاملات الانحدار البسيط لأثر متطلبات إدارة المعرفة على الاداء	42
169	معاملات الانحدار البسيط لأثر متطلبات إدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة	43
172	معاملات الانحدار البسيط لأثر عمليات إدارة المعرفة على الاداء	44
175	معاملات الانحدار المتعدد لأثر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط	45



177	اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة	46
179	معاملات الانحدار المتعدد لأثر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة	47
181	اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة	48
182	معاملات الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة	49
185	اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة	50
186	معاملات الانحدار المتعدد لأثر متطلبات إدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة	51
188	اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة	52



## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	نموذج الدراسة	1
17	مثلث الأداء	2
29	تقييم الأداء المؤسسي	3
33	مفاهيم بطاقة التقييم المتوازن	4
42	نموذج تحسين الأداء	5
44	أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة	6
50	عناصر إعادة الهندسة	7
59	مراحل القياس المقارن من وجهة نظر Robert	8
65	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	9
66	الترتيب الهرمي للمعرفة	10
74	إطار المعرفة الاستراتيجية	11
94	الفرق بين القيادة والإدارة	12
102	أتمودج (Duffy.2000)	13
103	نموذج (Wiig)	14
104	نموذج Marquardt	15
118	أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة	16
129	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-	17
168	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط (متطلبات إدارة المعرفة على الأداء)	18
171	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط (متطلبات إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة)	19
173	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط (عمليات إدارة المعرفة على الأداء)	20
177	اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد (متطلبات وعمليات إدارة المعرفة على الأداء)	21
180	اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد (متطلبات إدارة المعرفة على الأداء)	22
184	اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد (عمليات إدارة المعرفة على الأداء)	23
187	اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد (متطلبات إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة)	24



قائمة الاختصارات		
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية
LANs	Local Area Networks	شبكة المنطقة المحلية
WANs	Wide Area Networks	شبكة المنطقة الواسعة
VANs	Value Added Networks	شبكة القيمة المضافة
TQM	Total quality management	إدارة الجودة الشاملة
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
AMOS	Analysis of Moment Structures	تحليل المعادلات البنائية
KWS	knowledge work systems	أنظمة عمل المعرفة
DSS	Decision support systems	نظم دعم القرار
EIS	Executive information systems	نظم المعلومات التنفيذية
IT	Information technology	تقانة المعلومات
ES	Experience systems	نظم الخبرة
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line	خط المشترك الرقمي غير المتماثل
FTTH	Fiber to the Home	الألياف البصرية إلى المنازل
ACTEL	Agence Commerciale de Télécommunications	الوكالة التجارية
4G	4th Generation	الجيل الرابع



مقدمة

منذ تسعينيات القرن الماضي، ظهرت تحديات وتحولات كبيرة مست مختلف ميادين الحياة، ارتبطت بتجليات مرحلة اقتصادية جديدة كانت ما بعد الاقتصاد الصناعي سميت باقتصاد المعرفة، أو الاقتصاد الجديد، أو الرقمي. هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة "قوة"، والتي أصبح ينظر إليها على أنها مورد بالغ الأهمية ويختلف عن الموارد الأخرى، فهو لا يخضع لقانون تناقص الغلة أو مشكلة الندرة، فهو يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل يزداد، ويعد المصدر الجوهري لخلق وإنشاء القيمة ومن القدرات الاستراتيجية للمنظمات عموماً، والمؤسسات الاقتصادية على درجة الخصوص.

فأصبح رأس المال المعرفي أو الفكري وكذا الأصول اللاملموسة تشكل القيمة الحقيقية لأداء المؤسسة، ولا يتعلق بما تمتلكه من أصول مادية، وتمثل هذه الأصول الفكرية في المعرفة الراسخة في المنظمات والتي تعكس خصائص لموارد تنافسية تتحدد على أساسها أداء وتنافسية المؤسسات.

وقد صنف M.Zack المعرفة من منظور الموارد التنافسية إلى موارد جوهرية، وموارد متقدمة، وأخرى تنافسية سميت بالموارد الإبداعية، وتطور البحث في مجال هذه الموارد التنافسية من منظور استراتيجي من خلال العديد من المقاربات كمقاربة الموارد، المقاربة المبنية على الكفاءات، ثم المقاربة المبنية على المعرفة. وأصبحت تنافسية المنظمات لا ترتبط بامتلاك المعرفة فقط، وإنما أصبحت تتعلق بكيفية إدارتها ورسمتها لتضمن بقاءها واستمراريتها.

ولتبنى إدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث يؤكد على المكانة الكبيرة للمعرفة وإدارتها، وجب على المنظمات توفير مجموعة من المتطلبات أو الدعائم والمركزات الأساسية لها ومن أهمها بناء ثقافة تنظيمية داعمة، قيادة إدارية تتبنى مشروع إدارة المعرفة، متطلبات تنظيمية ملائمة، وأخرى تكنولوجية بالإضافة إلى البنى التحتية والعمل على تفادي كافة المعوقات التي من شأنها أن تؤثر سلباً في عمليات إدارة المعرفة (تشخيص للمعرفة وتوليدها، تخزينها، مشاركتها، وتطبيقها) سواء كان منها عوائق ذاتية أو عوائق تنظيمية؛ لذا أصبحت التحديات التنافسية الأساسية هي تحديات معرفية من خلال القدرة على إدارة المعرفة وتجليها في إبداع وإنشاء معارف جديدة تمكن من تحقيق سبق وغزو أسواق جديدة، طرح منتجات جديدة، أساليب جديدة ما يعود إيجاباً على المؤسسة وتحقيقها للأداء المتميز.

لذا تعددت المداخل التي من شأنها تحسين أداء المؤسسة وكذا تنافسياتها سيما من منظور الأداء الاستراتيجي، حيث كان الأداء مقتصرًا ضمن موضوعات مراقبة التسيير والتركيز أكثر على المؤشرات المالية في عمليتي القياس والتقييم، وذات مستويات تشغيلية وعملية تهتم أساساً بالمدى القصير، أدرج موضوع الأداء ضمن الأدبيات الإدارية من منظور استراتيجي فبعدما كان الاهتمام بمفاهيم تتعلق بالكفاءة والفعالية والمواءمة ضمن ما يسمى مثلث الأداء - مراقبة التسيير - والتي تتماشى مع تدنية التكاليف لزيادة المرودية تم استحداث مجموعة من الأدوات التي أعطت ابعادا جوهرية تتماشى والتحويلات التي مست الفكر الإداري خصوصا في الإدارة الاستراتيجية والتي أصبحت موضوعات الأداء فيه تتوافق مع ضرورة تحسين تنافسية المؤسسة من وجهة نظر استراتيجية تهدف أساسا الى خلق القيمة بالنسبة للمؤسسة.

من بين أهم هذه الأدوات التي أعطت تحليلات جديدة للأداء تتماشى والتحديات المفروضة خصوصا في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة - من خلال البحث فيما يشكل القيمة الحقيقية للمؤسسة من منطلقات فكرية جديدة ما يعرف بالأصول الفكرية أو رأس مالها الفكري والمعرفي - بطاقة الأداء المتوازن ونموذج الملاحظة لشركة التامين السويدية skandia بالإضافة الى نموذج التقييم الوظيفي، حيث

وامت بطاقة الأداء المتوازن بين مؤشرات الأداء في المدى القصير والطويل وبين المؤشرات المالية وغير المالية الى جانب اهتمامها اكثر بتحليل السببية بين مختلف منظوراتها الداخلية والخارجية أين تم الاهتمام أكثر بالنتائج المستهدفة ذات أبعاد استراتيجية وحصر الأداء من وجهة نظر المنظور القاعدي بما يعرف بالنمو والتعلم، الى جانب محور العمليات الداخلية، و محور العملاء وكذا المحور المالي وتم اعتبارها كأداة للتفكير الاستراتيجي وليست مجرد أداة للقياس والتقييم.

لذا أصبح ينظر الى المؤسسات المبدعة للمعرفة بأنها المؤسسات التي لها القدرة على إدارة المعرفة ورسمتها بما يسمح بتطبيق وابتكار معارف جديدة تشكل مصدرا للمزايا التنافسية وخلق الثروة ، لذا يتجلى مدخل القدرات التنظيمية والمدخل العملي لادارة المعرفة في الأداء التنظيمي كدراسة ( Gold, Malhotra, & H Segars, 2001 ) من خلال توفير كافة المتطلبات والدعائم الأساسية لتطبيق استراتيجية إدارة المعرفة والتي اتفق العديد من الباحثين في حصرها في القدرات والمتطلبات الممتلئة في : الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية، الموارد البشرية.

ويعد قطاع الاتصالات في الجزائر من القطاعات التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف الدولة لترقيته والنهوض به، لما يكتسبه من أهمية حيوية واستراتيجية، حيث تسعى من خلال الاستثمار فيه لترقية الخدمات و تحقيق الرفاهية للمجتمع، وذلك من خلال مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعد أحد أهم المؤسسات الوطنية، فوتيرة التطور الذي يشهده مجال النشاط هذا يحتم على المؤسسات العاملة فيه متابعة كل ما هو جديد، ويعد تبني إدارة المعرفة كأسلوب اداري حديث يوفر حلول مناسبة وجيدة للمؤسسات التي تصبو الى تحسين أدائها ورفع تنافسيتها .

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو الآتي:

✓ هل توجد مساهمة لمتطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

لتنبثق وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية، مجموعة من التساؤلات الفرعية، والتي يمكن إثارتها من خلال التساؤلات الآتية:

- ✓ 1. ما مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ 2. ما مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر إطارات ومسيري المديرية؟
- ✓ 3. هل يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة؟
- ✓ 4. هل يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تبني إدارة المعرفة من منظور عملياتها؟
- ✓ 5. هل يوجد أثر لإدارة المعرفة من منظور عملياتها اجمالا في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟
- ✓ 6. هل يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط؟

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة (تيممغدين، 2021) " أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المستشفيات "
- هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير إدارة المعرفة بأبعادها (المتطلبات، العمليات) على الأداء التنظيمي في المستشفيات الجزائرية.

- حددت الدراسة أبعاد المتغيرات كالتالي: المتطلبات (الدعم القيادي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)، العمليات (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة)، الأداء التنظيمي ببطاقة الأداء المتوازن (الأداء المالي، العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو).
- تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وعينة عشوائية من 286 عامل في الصحة (أطباء، ممرضين، إداريين) في سبعة مستشفيات عمومية جزائرية، والتحليل باستخدام SPSS.
- توصلت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة باستثناء بعدي الهيكل التنظيمي، وتشارك المعرفة.
- قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها ضرورة خلق بيئة تنظيمية أكثر دعما لاستخدام إدارة المعرفة، بما يعزز تحسين الأداء التنظيمي في المستشفيات.
- 2. دراسة (راقع، 2021) " متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFAM) ".  
  - هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها على الأداء المتميز، وذلك حسب النموذج الأوروبي للتميز (EFAM)، في مؤسسة اتصالات الجزائر لفروعها في كل من (الجلفة، غرداية، ورقلة).
  - حيث تم افتراض عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) كمتغير وسيط في العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، القيادة، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات) المتغير المستقل والأداء المتميز (وفق النموذج الأوروبي للتميز) المتغير التابع.
  - تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، قدرة العينة العشوائية بـ 200 موظفا، استخدم SPSS نسخة 23، التي تحوي على خاصية AMOS، حيث تم استخراج نموذج الوساطة والقيام بتحليله.
  - وكانت النتائج كالتالي:
  - توافر متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها بمستوى عالي في المؤسسة؛
  - وجود إدراك متوسط للعاملين لمعايير النموذج الأوروبي المتميز؛
  - هناك علاقة ارتباط موجبة بين متطلبات وعمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي للتميز؛
  - توجد وساطة جزئية لعمليات إدارة المعرفة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز.
- 3. دراسة (طارق، حسنة، و شيماء، 2020) " دراسة مقارنة لمتطلبات إدارة المعرفة الزراعية لمديريات الزراعة بمحافظة الشرقية وشمال سيناء".  
  - هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: خصائص المجموعتين والاهمية النسبية لمصادر المعرفة الخاصة بالإرشادية وتحديد متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمحافظة الشرقية وشمال سيناء، تم تحديد حجم عينة الدراسة بعدد 156 مهندسا زراعيا، وهي عينة عشوائية منتظمة من 1045 مهندسا زراعيا.

وقد أوضحت النتائج أن (12.2%) من إجمالي المبحوثين لم يحصلوا على تدريب، وأن ما يقارب ثلاثة أرباع المبحوثين (72.4%) حصلوا على عدد قليل من الدورات التدريبية، وأن (12.8%) من المبحوثين حصلوا على عدد متوسط من الدورات التدريبية، وأن (2.6%) من المبحوثين حصلوا على عدد كبير من الدورات التدريبية. كما أوضحت الدراسة عند مقارنة متوسط إجمالي درجة وجود متطلبات إدارة المعرفة الزراعية من وجهة نظر المبحوثين بين كلتا المحافظتين أن محافظة شمال سيناء متوسط إجمالي درجة وجود المتطلبات بها بلغ 104.78 وهو أعلى من متوسط إجمالي درجة وجود متطلبات إدارة المعرفة الزراعية بمحافظة الشرقية والذي بلغ 101.19، وبلغ المتوسط العام لمحافظة الدراسة معاً 103.33.

4. دراسة (مجدي، 2018) " إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية على مستوى عينة من مؤسسات عامة في مختلف القطاعات الاقتصادية) " .

- هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع إدارة المعرفة في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، في ظل المكانة الهامة للمعرفة في عمل المنظمات.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة مستهدفة من 11 مؤسسة اقتصادية في مختلف القطاعات، وتوجيه استبيان لفئة القيادة بشتى تدرجاتها، وزعت 100 استمارة وتم استرجاع 96 منها، رفضت واحدة لعشوائية الإجابة.
- توصلت الدراسة إلى أن تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لإدارة المعرفة ضعيف، وأنها لا تتوفر على متطلبات إدارة المعرفة (القيادة الإدارية، الهياكل التنظيمية، بنية تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية) بالشكل الكافي والجيد، وهو ما يعكسه الارتباط القوي الإيجابي بين الواقع الضعيف والمتطلبات الغير كافية لإدارة المعرفة.
- تبنت الدراسة عدة توصيات:

- ✓ الاستمرار في تعزيز الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومواكبة جميع التطورات المتعلقة بها؛
- ✓ تبني نظام حوافز فعال لتشجيع العاملين على تبادل أفكارهم وخبراتهم، وطرح الأفكار والمبادرات الجديدة؛
- ✓ تبني الهياكل التنظيمية ذات المرونة الكافية لدعم عمليات إدارة المعرفة كالهياكل الشبكية.

5. دراسة (الكبيسي و الحديشي، 2016) " تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي -بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد- "

- هدف هذه الدراسة الى تشخيص طبيعة علاقة الارتباط بين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة (التكنولوجيا والهيكلة والثقافة والعملية والموارد البشري) والاداء الاستراتيجي (البعد المالي، بعد الزبون، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، وتفسيرها لعينة من المصارف الخاصة في بغداد.
- طبقت الدراسة على عينة مكونة من (100) مدير موزعين في مستويات إدارية الآتية: مدير، مدير قسم، مدير فرع، من (7) مصارف خاصة في مدينة بغداد.

- استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وبعض التقارير السنوية الخاصة بالمصارف، وقد سعت الدراسة لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث.
- وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها وجود علاقة ارتباط لعناصر إدارة المعرفة بأبعادها مع الاداء الاستراتيجي بأبعاده.
- أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من طبيعة علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة مع فرص تعزيز الاداء الاستراتيجي.
- 6. دراسة (التلواني، بدير، و الرقب، 2015) "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الفلسطينية بقطاع غزة".  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي واستخدموا الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية تناسبية من الأكاديميين برتب إدارية والاداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث وزعت (286) استبانة، تم استرجاع (241).
- وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متطلبات إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، القيادة الادارية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية) وتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.  
حيث جاءت تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى تليها القيادة، ثم الهيكل التنظيمي، بعدها الثقافة التنظيمية.
- قدمت الدراسة التوصيات التالية:  
- عقد سلسلة من ورشات العمل، والمؤتمرات لنشر الوعي بثقافة (إدارة المعرفة)؛  
- تصميم قاعدة مركزية للبيانات بين الجامعات الفلسطينية لتخزين المعرفة وتبادلها؛  
- تخصيص الموارد المالية والفكرية، والتركيز على البنية التحتية والتكنولوجية، وذلك من أجل تأسيس شبكات اتصال فاعلة في الجامعات الفلسطينية.
- 7. دراسة (عبد الحكيم، 2015) " متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة " .  
هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه متطلبات إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية لخلق ميزة تنافسية لها في قطاع غزة من وجهة نظر الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول (2013/2015)، كما سعت الدراسة للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متطلبات إدارة المعرفة (القوة البشرية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة التنظيمية) والميزة التنافسية.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات، واستخدمت أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي بلغت 285 مفردة، وقد صلح 272 من الاستبانات الموزعة بنسبة (95%)، واستخدمت الدراسة SPSS لتنفيذ الاختبارات الإحصائية.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الجامعات تعمل على توفير متطلبات المعرفة في مجموعة من الأبعاد كانت على الترتيب، القوى البشرية بنسبة 73.09%، الثقافة التنظيمية بنسبة 72.31%، تكنولوجيا المعلومات بنسبة 71.40%، والقيادة التنظيمية بنسبة 68.93%، وكذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة قوية بين متطلبات إدارة المعرفة والميزة التنافسية.

- أهم توصيات الدراسة على إدارة الجامعة:
  - ✓ السعي إلى تسهيل التواصل مع الطلبة لتبادل الأفكار والاسهام في الوصول إلى المعرفة؛
  - ✓ تقبل النقد للارتقاء بالجامعة؛
  - ✓ ضرورة تفهم الظروف المالية للطلبة.
- 8. دراسة (علي، 2015) " أثر متطلبات إدارة المعرفة في الابداع المنظمي (دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية) ".
  - هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين متطلبات إدارة المعرفة بأبعادها (البيانات والمعلومات، البنى التحتية والتكنولوجيا، المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، الموارد البشرية) والابداع المنظمي بأبعاده (الابداع المنظمي الفني، الابداع المنظمي الإداري، تشجيع الابداع).
  - اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تتمثل عينة الدراسة في 32 فرداً، من مديري الأقسام والشعب في شركة الصناعات الالكترونية يشكلون نسبة (80%) من مجتمع البحث حيث تم توزيع (36) استمارة، استعيدت منها (4) لعدم استكمالها لشروط التحليل.
  - خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة والإبداع المنظمي (الفني، الإداري، تشجيع الابداع)، ويعني ذلك أن الشركة يمكنها الاستفادة من توافر هذه المتطلبات في التوجه نحو تحقيق مستويات مقبولة من الابداع المنظمي إذا ما احسنت إدارتها واستثمارها بهدف خلق القيمة المضافة وتحقيق ميزتها التنافسية.
  - كما خلصت الدراسة لعدة توصيات أهمها:
    - ✓ إعداد خطة استراتيجية لإدارة المعرفة وتأمين متطلباتها تكون مبنية على معطيات مسح بيئي يحدد نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والفرص والتحديات في البيئة الخارجية ذات العلاقة بتطبيقات إدارة المعرفة؛
    - ✓ ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمنظمي، وبما يحقق زيادة في قدرة الشركة على التكيف وتلبية احتياجات الزبائن وتأمين فرص ومجالات الابداع؛
    - ✓ وضع سياسات للتقويم تعتمد على مدى مساهمة العاملين لا سيما المديرين منهم في تعزيز الموجودات المعرفية للشركة وقدرتهم على تحفيز الآخرين في المشاركة في المعرفة والتشجيع على الابداع.
- 9. دراسة (جرادات و المعاني، 2014) "أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فعالية الأداء في المنظمات الأردنية".
  - هدفت هذه الدراسة الى تبيان أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها (ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة، البيئة المادية) على فعالية الأداء في المنظمات الأردنية بأبعادها (أداء الأفراد، أداء العمليات، أداء المنتجات، الأداء الكلي للمنظمات)، أي المنظمات التي تحتاج الى المعرفة في أداء أعمالها.
  - تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على موظفين يعملون في المستوى الإداري المتوسط، والدوائر المختصة بإدارة المعرفة، والذين يمثلون منظماتهم من خلال عينة دراسة تمثلت في (20) منظمة من منظمات القطاع العام والخاص.
  - توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها وجود تأثير كبير لتوافر متطلبات البنية التحتية لإدارة المعرفة على فعالية الأداء.

خرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة قيام المنظمات بإيجاد دائرة خاصة بإدارة المعرفة، ما سيمكنها من تحسين قدرتها على الابداع والتميز في أداء أعمالها

### ثانيا: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة (Awaja, Awaja, & Raju, 2018) " أثر البنية التحتية لإدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين "
  - هدفت هذه الدراسة للوقوف على البنية التحتية لإدارة المعرفة بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، البنية التكنولوجية) في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وتأثيرها في جودة الخدمة.
  - استعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم استرجاع (274) استبانة قابلة للتحليل الاحصائي، واستهدفت الدراسة المديرين الأكاديميين الوسطيين، وأعضاء هيئة التدريس مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية.
  - توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين البنية التحتية لإدارة المعرفة وجودة الخدمة، وجاء ترتيب الابعاد حسب تأثيرها كما يلي: الهيكل التنظيمي، ثم الثقافة التنظيمية، بعدها البنية التحتية التكنولوجية بأقل تأثير.
2. دراسة (Enayati & Sayyadi Ghasabeh, 2012) " دراسة آثار الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات على فعالية إدارة المعرفة "
  - هدفت هذه الدراسة للوقوف على واقع العوامل الرئيسية المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، والثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في شركة كهرباء خراسان الإقليمية (إيران)، وفحص تأثيرها على فعالية إدارة المعرفة.
  - تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وزعت (83) استبانة على كبار الموظفين والمسؤولين في شركة كهرباء خراسان الإقليمية (إيران)، استرجع منها (78) قابلة للتحليل.
  - أظهرت نتائج هذه الدراسة على أن الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات تلعب دورا مهما في فعالية إدارة المعرفة.
  - إن تحليل هذه العوامل من حيث الخصائص اللازمة لتنفيذ إدارة المعرفة، يعد خطوة مهمة يمكن أن توفر أساسا قويا للجهود المستقبلية في هذا الصدد.
3. دراسة (Taejun ، 2011) " قدرات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي: تحقيق في آثار البنية التحتية المعرفية والعمليات المتعلقة بالأداء التنظيمي "
  - هدفت هذه الدراسة إلى دمج منظورات إدارة المعرفة في إطار شامل والذي يتضمن قدرة بنية إدارة المعرفة (تكنولوجيا، الهيكل، الثقافة) إضافة للحوافز، وقدرة عمليات إدارة المعرفة (الاستحواد، التحويل، التطبيق، الحماية)، وأيضا دراسة علاقة إدارة المعرفة والأداء التنظيمي من منظور بطاقة الأداء المتوازن (العملية التجارية المتعلقة بالعمل، التعلم والنمو، الجانب المالي).
  - قارنت هذه الدراسة أيضا بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، وأيضا الصناعية وغير الصناعية فيما يخص إدارة المعرفة.
  - دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وأيضا أظهرت أن إدارة المعرفة تتأثر بحجم المؤسسة ولا تتأثر بنوعها.

4. دراسة (Ching-Chiao , Peter, & Chin-Shan , 2009) "عوامل تمكين إدارة المعرفة في الشحن البحري"
- هدفت هذه الدراسة لتحديد بشكل تجريبي عناصر التمكين الأساسية لإدارة المعرفة (الهيكل التنظيمي، ثقافة إدارة المعرفة، دعم تكنولوجيا المعلومات) وتفحص آثارها على الأداء التنظيمي، وذلك في شركات نقل الخطوط الملاحية المنتظمة وشركات ووكالات الشحن في تايوان.
  - تم جمع البيانات من خلال استبيان وزع على مجموعة من مديري الشحن عددهم (210)، وتم استرداد 83 استبانة قابلة للدراسة.
  - أشارت النتائج إلى أن عناصر إدارة المعرفة مثل الهيكل التنظيمي وثقافة إدارة المعرفة لها آثار إيجابية كبيرة على جوانب الأداء التنظيمي للابتكار والأداء المالي وخدمة العملاء، في حين أن دعم تكنولوجيا المعلومات له تأثير إيجابي على جانب الأداء التنظيمي للابتكار.
5. دراسة (Basu & Sengupta., 2007) "تقييم عوامل نجاح مبادرات إدارة المعرفة للمؤسسات الأكاديمية - حالة من كلية إدارة الأعمال الهندية-"
- هدفت هذه دراسة إلى التعرف على تأثير مجموعة من العوامل المتمثلة في البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية، الالتزام الذاتي من قبل العاملين، دعم الإدارة العليا في نجاح مبادرات إدارة المعرفة في كلية إدارة الأعمال في إحدى جامعات الهند (K-IBS).
  - تم استخدام استبانة التي وزعت على جميع العاملين في الكلية وعددهم (42).
  - توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي: توفر البنى التكنولوجية (قواعد البيانات وأنظمة اتصالات داخلية وخارجية)، توفر ثقافة تنظيمية تسهل لأعضاء هيئة التدريس المشاركة في المؤتمرات وتحفيز المستخدمين على القيام بأبحاث علمية يكتسبون من خلالها المعرفة، مدى تأثير القيادة العليا على نجاح تطبيق إدارة المعرفة من خلال تشجيع الهيئة التدريسية بمتابعة الأبحاث العلمية مما يؤدي إلى تطوير البرامج التعليمية، وتشارك المعارف في كافة المستويات، وأن الالتزام الذاتي من قبل العاملين من خلال تحفيزهم وتوجيههم. وبالتالي لقد أثبتت البنية التحتية التقنية المتكاملة، والثقافة التنظيمية وتحفيز المستخدمين والالتزام ودعم الإدارة العليا نجاحها في حالة (K-IBS). كما لوحظ أن (K-IBS) سجل درجة منخفضة نسبياً في عامل الثقافة، مما أدى إلى التميز الفردي بدلاً من التميز الجماعي. وقد انعكس ذلك في أنشطة التحسين المتفرقة بين أعضاء هيئة التدريس.
6. دراسة (Omar & Rowland, 2004) "إدارة المعرفة في مؤسسة عامة: دراسة حول العلاقة بين العناصر التنظيمية وعملية نقل المعرفة-دراسة حالة وزارة تنمية ريادة الأعمال في ماليزيا-"
- بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين العناصر التنظيمية وعملية نقل المعرفة، تم تحديد خمسة عوامل تنظيمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الموارد البشرية، التوجهات السياسية) واختبار علاقتها بعملية توليد المعرفة ونقلها، كما تم اختبار المعرفة الضمنية والصريحة مقابل عملية نقل المعرفة لتحقيق دراسة تجريبية متعمقة.
  - تم اختيار وزارة تنمية ريادة الأعمال في ماليزيا كدراسة حالة تستند النتائج إلى الردود على استبيان، تم إجراؤه في الفترة من سبتمبر إلى ديسمبر 2001.

- توصلت نتائج الدراسة على أن هناك دور حاسم للعوامل التنظيمية سواء في توليد المعرفة أو في عملية نقلها، لذلك من الضروري للمنظمات النظر في هاته العوامل عند تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة في المنظمة.
- 7. دراسة (Khalifa & Liu, 2003) "محددات برامج إدارة المعرفة الناجحة"
- هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق وتحديد المحددات الرئيسية لبرامج إدارة المعرفة الناجحة، ومن أهم هذه المحددات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها بشكل غير مباشر على إدارة المعرفة من خلال العمليات، وكذا القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية كمحددات مباشرة.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الثقافة التنظيمية تعد من البنى التحتية المهمة لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة حيث جاءت في المرتبة الثانية، وتعتبر أيضا قدرة القيادة من البنى التحتية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة، كما أظهرت الدراسة حيث جاءت في المرتبة الثالثة من حيث التأثير، وجاءت في المرتبة الأولى في التأثير على نجاح إدارة المعرفة استراتيجيات إدارة المعرفة والتي تتمثل في تحقيق التوازن بين القدرات الداخلية للشركة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).
- 8. (Gold, Malhotra, & H Segars, 2001) "إدارة المعرفة: من منظور القدرات التنظيمية"
- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد القدرات التنظيمية (المتطلبات) المتمثلة في الهيكل، التكنولوجيا، الثقافة، إلى جانب القدرات العملية (العمليات) المتمثلة في اكتساب وتحويل وتطبيق وحماية المعرفة، وأثرها في الفاعلية التنظيمية.
- خلصت الدراسة الى:
- ضرورة وجود ثلاثة أنواع من القدرات التنظيمية في المنظمة هي: الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، تجتمع في رسم أطلق عليه أطلق عليه (Gold، Malhotra، و H Segars) بالبنية التنظيمية لإدارة المعرفة؛
- وجود أثر قوي للقدرات التنظيمية (المتطلبات) والقدرات العملية (العمليات) على الفاعلية التنظيمية؛
- اعتبرت هذه الدراسة كنقطة انطلاق أساسية لعدة أبحاث أخرى حول البنية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة.

#### ثالثا: تحليل الدراسات السابقة واختلاف هذه الدراسة عنها

- من خلال الدراسات السابقة باللغة العربية نلاحظ أن أغلبها اعتمدت على المتطلبات التالية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) مع إضافة متطلب مثل القيادة كما هو الحال في دراسة كل من: تيمجعدين (2021)، وراقع (2021)، ومجدي نوري (2018)، التلباني وبدير والرقب (2015). أما الكبيسي والحديثي (2016) فقد أضافا متطلبي العملية والموارد البشرية، وفي دراسة جردات والمعاني (2014) فقد تمت إضافة متطلبي المعرفة المشتركة، والبيئة المادية، أما دراسة عبد الحكيم (2015) فقد استبعدت الهيكل التنظيمي مع إضافة متطلبي الموارد البشرية والقيادة التنظيمية.
- من خلال الدراسات السابقة باللغة الأجنبية نلاحظ أن أغلبها اعتمدت على المتطلبات التالية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات) كدراسة كل من Gold و Malhotra و H Segars (2001)، و Ching-Chiao و Peter و Chin-Shan (2009)، و Enayati و Sayyadi Ghasabeh (2012)، و Awaja و Awaja و Raju (2018)، مع إضافة متطلب أو أكثر في دراسات أخرى كإضافة الحوافز في دراسة Taejun (2011)، أو إضافة الموارد البشرية والتوجيهات السياسية في دراسة Omar و Rowland (2004)، أما دراسة Basu و Sengupta (2007) فقد استبعدت الهيكل

التنظيمي مع إضافة الالتزام الذاتي من قبل العاملين ودعم الإدارة العليا، اما دراسة Khalifa و Liu (2003) فقد تم فيها استبعاد الهيكل التنظيمي مع إضافة القيادة الإدارية.

- بعض الدراسات أخذت العمليات الى جانب المتطلبات كمتغيرتين مستقلتين كدراسة كل من Gold و Malhotra و H Segars (2001)، و Taejun (2011)، و تيمجعدين (2021)، أما دراسة راقع (2021) فأخذت العمليات كوسيط بين المتطلبات والأداء المتميز، فيما جاءت دراسة Omar و Rowland (2004) لتربط بين المتطلبات وعملياتي توليد ونقل المعرفة.

- نلاحظ أن مجموعة من الدراسات السابقة تناولت علاقة متطلبات إدارة المعرفة ب: فعالية، نجاح، أثر، تطبيق، تبني إدارة المعرفة من بينها: Enayati و Sayyadi Ghasabeh (2012) و Basu و Sengupta (2007)، و Khalifa و Liu (2003)، مجدي (2018)، التلباني وبيدير والرقب (2015). بينما بقية الدراسات فقد تعددت علاقات ربط المتطلبات فيها، فمنها من بحثت في علاقتها بجودة الخدمة كدراسة Awaja و Awaja و Raju (2018)، فيما تمت دراسة علاقة المتطلبات بالميزة التنافسية في دراسة صالح (2015)، بينما دراسة علي (2015) فحاولت اظهار علاقة المتطلبات بالابداع المنظمي، أما دراسة كل من: Taejun (2011)، و Ching-Chiao و Peter و Chin-Shan (2009)، تيمجعدين (2021)، فبحثت في علاقة المتطلبات والأداء التنظيمي، وجاءت دراسة راقع (2021) للوقوف على علاقة المتطلبات بالأداء المتميز حسب نموذج الأوروبي، في حين دراسة جردات والمعاني (2014) فبحثت في علاقة المتطلبات مع فعالية أداء المنظمات.

#### -اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

من خلال التطرق للدراسات السابقة يتضح بأن هذه الدراسة وإن اتفقت مع العديد من الدراسات في ما يخص الأبعاد المدروسة فهي تتميز بأنها هدفت للتحديد متطلبات تبني إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، أي البحث والوقوف على واقع هذه المتطلبات في المؤسسة من جهة، وتحديد مساهمتها في تحسين الأداء من خلال عمليات إدارة المعرفة من جهة أخرى، وأيضا تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الظرف الزماني والمكاني، ومن حيث الخطة والتفصيل النظري.

#### فرضيات البحث:

تبيننا في معالجة الإشكالية، مجموعة من الفرضيات والمتمثلة في:

##### ☞ الفرضية الرئيسية:

-توجد مساهمة لمتطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

##### ☞ فرضيات فرعية:

- يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.
- يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تبني إدارة المعرفة من منظور عملياتها.
- يوجد أثر لإدارة المعرفة من منظور عملياتها اجمالا في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

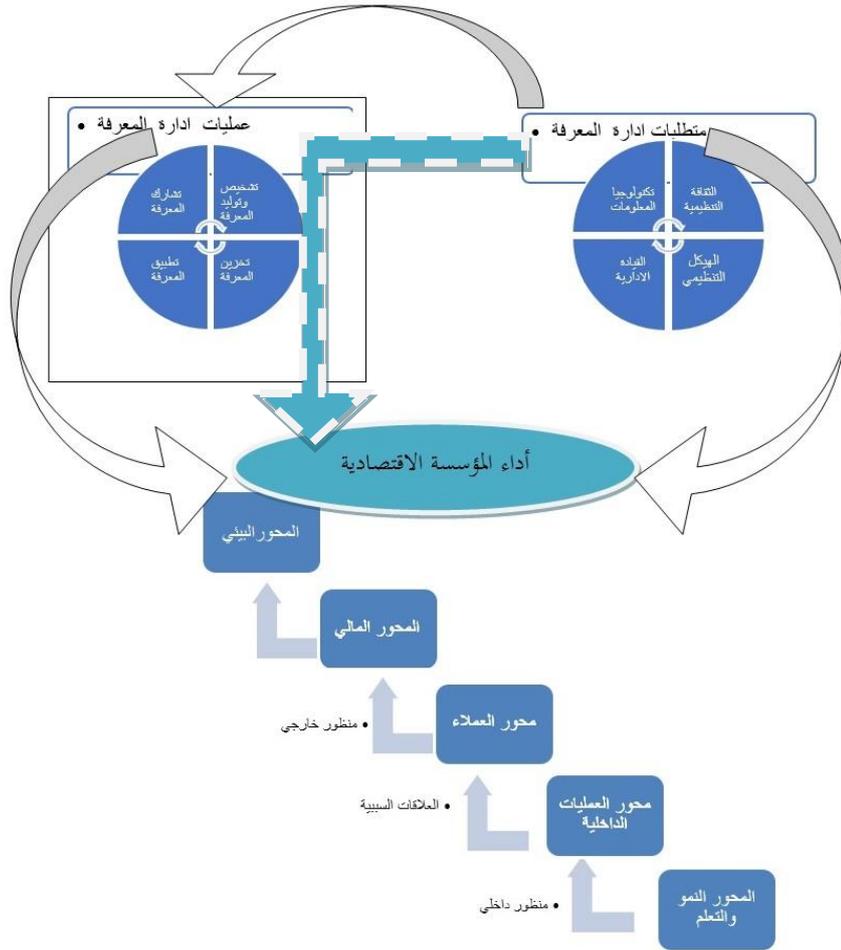
#### ◀ نموذج الدراسة:

## مقدمة

من خلال مراجعة الأدبيات البحثية والأكاديمية المتعلقة بموضوع الدراسة، إلى جانب الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، قمنا ببناء وتصور نموذج نظري لهذه الدراسة يشمل على تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن من خلال ادخال متطلبات إدارة المعرفة والمتمثلة في المتطلبات التنظيمية، القيادة الادارية، المتطلبات التكنولوجية، والثقافة التنظيمية والتي تؤثر في تبني أسلوب إدارة المعرفة من منظور عملياتها، والمتمثلة في تشخيص وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتحويلها، تطبيق المعرفة.

ويمكن أن نبين هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

### ◀ منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة، والذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها، وتفسير الوضع القائم واستخلاص النتائج منها، وقد استندنا علي النموذج الافتراضي الاستنباطي (Hypothético-déductif) من خلال الفرضيات التي قمنا على أساسها بالبحث في العلاقات بين الظواهر، وهذا من خلال التطرق إلى مختلف أبعاد نموذج الدراسة سواء تعلق الأمر بالمتغيرتين المستقلتين والممثلتين في متطلبات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة، أو بالمتغيرة التابعة المتمثلة في أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث سنحاول بإحاطة نظرية لمختلف أبعاده و متغيراته ومن ثم محاولة تبيان العلاقة بينها عموماً، أو بين كل مطلب من متطلبات إدارة المعرفة وعلاقته بتحسين أداء المؤسسة في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

### ◀ أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الوقوف على مساهمة متطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

وبذلك نستطيع الوقوف أيضاً على مجموعة من الأهداف الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- البحث في مستوى توافر متطلبات تبني إدارة المعرفة بمختلف أبعادها في المؤسسة محل الدراسة.
- البحث في مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد العلاقة بين متطلبات تبني إدارة المعرفة، وأداء المؤسسة محل الدراسة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.
- تحديد المعوقات التي تؤثر في تبني إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية.
- تقديم اقتراحات في حدود نتائج الدراسة من خلال تبيان جوانب القصور وطرق التحسين الممكنة.

### ◀ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها تربط بين متغيرين ذا أهمية بالغة في الوقت الراهن، فإدارة المعرفة باعتبارها توجهها إداريا حديثا تتبعه أغلب المؤسسات الراغبة في التميز والمنافسة، والأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية، إضافة لذلك فتعد مساهمة لتحديد متطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة، كما يعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من أهم القطاعات الحيوية والاستراتيجية بالنسبة للدولة والمجتمع.

## ◀ مبررات اختيار الموضوع:

- إن أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي:
- تماشي موضوع البحث مع طبيعة التخصص.
- الرغبة في البحث في مثل هذه المواضيع وبالأخص ما تعلق بإدارة المعرفة.
- زيادة الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي ودوره في تحقيق المزايا التنافسية، والتميز في الأداء.
- حاجة المؤسسات الجزائرية لتبني إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث لما له من مزايا وفوائد في الرفع من تنافسياتها، وتسهيل ولوجها إلى الأسواق الدولية.

## ◀ حدود الدراسة:

يمكن إبراز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ الحدود البشرية: تتعلق بإطارات ومسيري المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-.
- ✓ الحدود المكانية: المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-.
- ✓ الحدود الزمنية: بداية الدراسة كانت بتاريخ أول تسجيل في الدكتوراه ديسمبر 2019، أما الدراسة الميدانية فقد امتدت من ماي 2022 إلى ماي 2023، تم خلالها اعداد الاستبانة وتحكيمها ثم توزيعها وجمعها، وبعد ذلك تحليل البيانات وتفسيرها.
- ✓ الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على متطلبات تبني إدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية) ودورها في تحسين الأداء.

## ◀ هيكل الدراسة:

- لمعالجة هذا الموضوع تماشياً مع متغيرتي الدراسة الممثلتين أساساً في متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة، خصصنا ثلاثة فصول لهذه الدراسة، فصلين منها ارتبطا بالجانب النظري، وفصل ثالث تعلق بالدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-.
- ففي الجانب النظري، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للأداء ونماذج تحسينه، شمل على أربعة مباحث متمثلة في ماهية الأداء، قياس وتقييم الأداء، بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها، مداخل تحسين الأداء. وفي الفصل الثاني تناولنا المتطلبات والأسس النظرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، حيث شمل هذا الفصل على خمسة مباحث هي: ماهية المعرفة، إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة ونماذجها، مساهمة متطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة. أما الفصل الثالث فخصص للدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-.

## ◀ صعوبات الدراسة:

- إن أهم ما واجهنا في إنجاز هذه الدراسة من صعوبات ومعوقات تعلق أكثر بالجانب التطبيقي، سواء في صعوبة الحصول على المعلومات من مسيري المؤسسة بما يدعم دراستنا، أو التجاوب الضعيف من طرف عينة المبحوثين فيما يخص اجاباتهم على أسئلة الاستبانة.

# الفصل الأول

## الأداء ومداخل تحسينه

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء.
- المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء.
- المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها.
- المبحث الرابع: مداخل تحسين الأداء.

يعد الأداء من المفاهيم التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمفكرين في المجال الإداري، لما له من أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات سواء كانت إنتاجية أو تجارية أو الخدمية، فهي دائما ما تسعى إلى تحسين أدائها وتطويره والوصول به إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية، ومن ثم الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لما توفر لديها من موارد وكفاءات من جهة، ومن جهة أخرى تطوير الطرق والمؤشرات لقياس الأداء ومتابعته، تكون ملائمة للتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، حيث أثبت المدخل التقليدي عدم كفايته من خلال تقييم الأداء بالمؤشرات المالية فقط لا بد من إضافة المؤشرات غير المالية. فالمؤسسة مطالبة بإيجاد مؤشرات قياس أكثر ملائمة ودقة وصحة للوقوف على الواقع الحالي لها والتنبؤ واستشراف المستقبل.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى الأداء ومداخل تحسينه، حيث تم تقسيمه إلى المباحث الآتية:

- الإطار المفاهيمي للأداء.
  - قياس وتقييم الأداء.
  - بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها.
  - مدداخل تحسين الأداء.
- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم الجوهرية للمنظمات على اختلاف أنواعها، وقد أخذ اهتماما مشتركا من علماء الإدارة إلى جانب مفكري الاقتصاد على حد سواء، حيث يكاد يكون ظاهرة تشمل كل فروع المعرفة الإدارية وعنصرا أساسيا لها، إضافة لاعتباره البعد الأكثر أهمية بالنسبة لمختلف المنظمات، والذي يتركز عليه بقاء المنظمة واستمرارها، فبالرغم من البحوث والدراسات الكثيرة التي تطرقت للأداء، إلا أنه لا يزال مجالا واسعا لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات من أجل تأطير مفهومه الواسع، بالخصوص وأن الأداء لم يعد يعتبر مفهوما بسيطا بقياسات معينة متفق عليها من طرف الجميع. فمفهوم الأداء واسع بمحتوياته المتجددة والمتطورة بتطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها (ادريس و الغالي، 2009، صفحة 37)، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى: مفهوم الأداء، بعض المصطلحات المرتبطة بالأداء، العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، تصنيفات الأداء، مستويات الأداء.

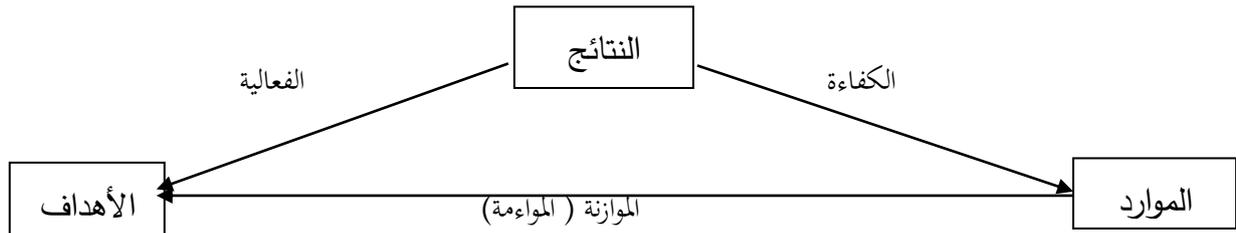
### المطلب الأول: مفهوم الأداء

✓ لغة: يقصد بالأداء في معاجم اللغة العربية لفظ يشير إلى "عمل أو إنجاز أو تنفيذ" (الزنت، 2019، صفحة 27)، وفي اللغة الأجنبية فهو لفظ أصله لاتيني بمعنى "Performare"، واشتقت منه الكلمة الإنجليزية "Performance" والتي تعني إنجاز العمل أو تنفيذه (Evison & Cowie, 1983, p. 345).

✓ اصطلاحا: الأداء هو تحقيق نتائج انطلاقا من أهداف محددة مسبقا، بأقل الموارد الأداء هو القيام بالأشياء الصحيحة بشكل صحيح (أوهلال، 2016، الصفحات 11-12).

كما يعرف آخرون الأداء من خلال العلاقة بين العناصر: نتائج - موارد-أهداف، والأبعاد: الكفاءة، الفعالية والموازنة. ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): مثلث الأداء



المصدر: (عدون و الواحد ، بدون سنة، صفحة 13)

إن هذه العناصر ليس لها أثر بمعزل عن بعضها، إلا إذا تم التوفيق فيما بينها، وأن أخذ كل منها بمعزل عن بعضها من شأنه أن يسمح بالوقوع في المخاطر وانزلاقات لا يتم التحكم فيها أو تتبعها (عدون و الواحد ، بدون سنة، صفحة 13)، أي ان عدم الدقة أو سوء التقدير في أي عنصر من هذه العناصر سيؤدي إما الى اسراف في الموارد، أو عدم الوصول للنتائج المرغوبة، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال عدم كفاءة وفعالية الأداء.

وتشير التوجهات العامة في الفكر الإداري إلى أن مفهوم الأداء ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ستة أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية والتكاملية لمفهوم الأداء (المريني و الموسوي، 2021، صفحة 111):

1. **النجاح الذي تحققه الوحدة في تحقيق أهدافها:** وفي هذا السياق يعبر عن الأداء بكونه انعكاساً لقدرة وحدة الأعمال في تحقيق أهدافها.
  2. **منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد:** إذ يعبر عن الأداء بأنه محصلة قدرة الوحدة في استغلال الموارد المتاحة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام الوحدة لمواردها المادية والبشرية بالصورة الأمثل لتحقيق الأهداف.
  3. **النتائج المرغوب تحقيقها:** الأداء هو المحصلة النهائية للجهود والنتائج المطلوب تحقيقها من قبل الوحدة الاقتصادية.
  4. **البعد البيئي الداخلي والخارجي:** الأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل الوحدة لتحقيق أهدافها.
  5. **مدخل النظم:** الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات الوحدات بعد اجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تمت داخل الوحدة الاقتصادية.
  6. **المفهوم الشمولي:** يتمثل الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.
- لذلك يمكننا القول بأن الأداء هو المحصلة النهائية لعمل أي وحدة اقتصادية من خلال أداء مهامها ووظائفها بأكمل وجه بغض النظر عن نوع النشاط الذي تقدمه للغير، فهو بذلك يمثل المنظومة الكاملة عن النتائج لما تقوم به في ضوء تفاعلها مع الظروف المحيطة بها سواء كانت داخلية أم خارجية، وهو يعد عملية دورية هدفها تحديد نقاط القوة والضعف في الجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المحددة والمخطط لها مسبقاً.
- ونظراً للمفاهيم النظرية ذات الصلة بالأداء سنقف على مجموعة من المصطلحات والتي تعكس وجهها أو جانباً معيناً من محددات الأداء.

## المطلب الثاني: مصطلحات مرتبطة بالأداء

هناك العديد من المصطلحات مرتبطة بالأداء، سيتم التطرق لأهمها كالآتي:

### الفرع الأول: الكفاءة

وتمثل العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات، والتي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتتجسد في مقدار المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات، أو هدف معين وتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وبموجبها تكون المنظمة كفئة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة.

وتصاغ معادلة الكفاءة بشكل رياضي كما يلي:

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.

### الفرع الثاني: الفعالية

وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس في قدرتها إلى بلوغ نتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية، وبذلك فإن الفعالية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها (الكرخي، 2015، صفحة 31).

وبالتالي فهناك فرق بين الكفاءة والفاعلية، فالكفاءة تربط العلاقة بين ما استخدم من موارد ونتائج المتحققة، بينما الفعالية فهي تعكس العلاقة بين النتائج المتحققة وما سطر من أهداف سلفاً.

### الفرع الثالث: الإنتاجية

للإنتاجية عدة تعاريف، وفيما يلي سنورد أهمها لكي يتسنى لنا استقراء المفاهيم المتداولة ودلالاتها الاقتصادية (قريشي، 2020، الصفحات 30-31).

◀ هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج لما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وتشكيلة معينة، وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة وبما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية.

◀ هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج إلى السلع والخدمات التي يعتمد في انتاجها أو تقديمها على الجهد والذكاء الإنساني.

◀ هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية.

◀ يعرف خبراء منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (O.E.C.D) الإنتاجية بأنها (كمية الإنتاج - المخرجات - منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج).

◀ وتطرح الوكالة الأوروبية للإنتاجية (EAA) مفهوماً يتمحور في اتجاهين: الأول يشير إلى أن الإنتاجية تعبر عن درجة فعالية استخدام كل عنصر من عناصر الإنتاج، والاتجاه الثاني يعرف الإنتاجية بأنها موقف يقوم على البحث الدائم عن التطوير بقناعة راسخة من أن أداء اليوم أفضل من أداء الأمس، وأداء الغد أفضل من أداء اليوم.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك تداخل بين كل من (الكفاءة، الفعالية، والإنتاجية) ويمكن تمييزه كما يلي: (عدون و الواحد ، بدون سنة، صفحة 17):

- علاقة الإنتاجية والكفاءة هي نفسها، أي نسبة المخرجات إلى المدخلات، حيث يتم التعبير عن هذه النسبة بالقيمة أو التكلفة فيما يخص الكفاءة، وبالجم بما يخص الإنتاجية، فالفرق يزول بينهما بإدخال الكمية في الإنتاجية، والقيمة أو التكلفة في الكفاءة؛

- أما الفعالية فتمثل درجة تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة، وأيضا يجب الإشارة هنا إلى عدم اعتبار أو استعمال جودة المنتج أو الخدمة المقدمة في تحديد كل من الكفاءة والفعالية؛

- وأيضا ضرورة التمييز مع المردودية التي تعني بشكل مختصر ما ينتج كنتيجة صافية من العملية بعد طرح تكاليف المدخلات وهي تقابل النتيجة المحاسبية أو المالية الصافية مقارنة إلى الأموال أو الأصول المستعملة فيها؛  
- بينما الربحية فتحسب بمقارنة الربح أو النتيجة الصافية إلى رقم الأعمال أو قيمة النشاط كإنجاز خام.

#### الفرع الرابع: التنافسية

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية. فتعرف التنافسية على أنها: " القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى " ، وهناك تعريف آخر " تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال، والتكنولوجيا) (العمرى، 1-4 نوفمبر 2009، صفحة 10).

#### الفرع الخامس: الملاءمة

إلى جانب كون الأداء مفهوم مرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف، يتطلب الأمر تنسيق ومواءمة ثلاثة جوانب أساسية وهي (بوجمان، 2020، صفحة 26):

- مدى ملاءمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف، فالربط بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة (efficiency)؛

- مدى تقارب النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة، فيطرح إشكالية فعالية المؤسسة (efficacité)؛

- مدى تناسب الوسائل المستخدمة مع الأهداف المسطرة، فيحدد إشكالية الملائمة (effectivité).

وبالتالي فالأداء يعد مفهوم متعدد الجوانب، هذا ما يجعل من العوامل المؤثرة فيه هي الأخرى عديدة ومتنوعة، وسيتم التطرق لهذه العوامل في المطلب الموالي.

#### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

يتأثر أداء المؤسسة بالعديد من العوامل، يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما: عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وعوامل غير خاضعة لتحكمها، والتي سيتم التطرق إليها فيما يلي بشيء من التفصيل.

### الفرع الأول: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة أو بالأحرى لتحكم مسيرتها، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلباً أو إيجاباً، والتي قد يمكن للمسیر أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية، ومع كثرة وتداخل العناصر المكونة للمؤسسة فإن العوامل المؤثرة في أدائها الخاضعة لتحكمها تتميز بصعوبة الحصر الدقيق، التداخل فيما بينها، التفاوت من حيث درجة وسرعة التأثير والتفاوت من حيث إمكانية التحكم فيها، وعلى الرغم من هذه المميزات إلا أنه يمكن أن تصنف هذه العوامل حسب الجانب الذي تتعلق به في المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما (مزهودة، 2001، الصفحات 93-94):

#### أ- العوامل التقنية:

- وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم على الخصوص ما يلي:
- موقع المؤسسة الجغرافي وتصميمها من حيث الورشات، المخازن، التجهيزات والآلات؛
- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- نوعية المنتج، شكله، ومدى مناسبة التغليف له،
- التناسب بين كل من طاقتي الإنتاج والتخزين في المؤسسة؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها؛
- نوعية المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية؛
- مستويات الأسعار.

الى جانب العوامل التقنية تبرز مكانة العوامل والقدرات البشرية.

#### ب- العوامل البشرية:

- هي مختلف المتغيرات والقوى التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:
- التركيبة البشرية فيما يخص السن والجنس؛
- مستوى تأهيل الأفراد، وتوافق مؤهلات الأفراد مع المناصب التي يشغلونها، والتكنولوجيا المستخدمة؛
- نظامي المكافآت والحوافز؛
- الجو السائد بين الأفراد، والعلاقة السائدة بين المشرفين والمنفذين؛
- نوعية المعلومات.

جميع هذه العوامل السابقة الذكر يمكن أن تشكل نقاط قوة أو ضعف بالنسبة للمؤسسة، لذا وجب على المؤسسة أن تقوم بتشخيصها وأخذ حكم عن بيئتها الداخلية، إضافة لهذه العوامل فهناك عوامل أخرى تؤثر في أداء المؤسسة، لكنها غير خاضعة لتحكم المؤسسة.

### الفرع الثاني: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتعلق مجموعة من العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على أداء المؤسسة دون أن يكون لهذه الأخيرة التحكم فيها كلياً، لكن تتوقف الكفاءات التسييرية للمؤسسة على قدرة الاستفادة منها واستغلالها، ويمكن إيجازها في الآتي:

أ- **العوامل الاقتصادية:** تعد من أهم العوامل وذلك لطبيعة المؤسسة الاقتصادية، وكون المحيط الاقتصادي مصدر لمختلف مواردها، ومستقبل مختلف منتجاتها، وتنقسم هذه العوامل إلى:

- **عوامل اقتصادية كلية:** مثل الفلسفة الاقتصادية للدولة، سياسات التجارة الخارجية، أسعار الفائدة، معدلات النمو الاقتصادي، معدلات التضخم... الخ.

- **عوامل اقتصادية جزئية:** مثل درجة المنافسة، وفرة المواد الأولية، مستويات الأجور في القطاع... الخ.

ب- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تؤثر هذه العوامل على أداء المؤسسات كونها تؤثر على حاجات الأفراد ودوافعهم، حيث يجب على المؤسسة معرفة حاجات العاملين ودوافعهم، وأن تضع السياسة المساعدة على اشباع هذه الحاجات، وأن تؤثر على دوافع العمال، وأن تنمي فيهم دافع الابتكار والتجديد والانجاز والتحصيل، كما تؤثر هذه العوامل أيضاً على أداء المؤسسات من حيث تأثيرها على المستهلك وعلى السلوك الإداري والتنظيمي، وحتى على الهيكل التنظيمي بالمؤسسات، وتمثل هذه العوامل بشكل عام في الاتجاهات والقيم والأهداف والعادات... الخ (قريشي، 2020، الصفحات 35-36).

ت- **العوامل السياسية والقانونية:** تمثل هذه العوامل عنصراً هاماً بالنسبة للمؤسسة بفرصها ومخاطرها، وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، احكام وقرارات المحاكم... الخ.

ث- **العوامل التكنولوجية:** مثل المعارف العلمية، البحث العلمي والابداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... الخ، تمثل أيضاً عنصراً بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات، مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الابداع والاختراع، وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقنية أو تسييرية (مزهودة، 2001، الصفحات 92-93).

### المطلب الرابع: تصنيفات الأداء

تعددت تصنيفات الأداء وتنوعت وتباينت على أساس عدة معايير، ومن أهمها:

#### الفرع الأول: حسب معيار الشمولية

حسب معيار الشمولية فالأداء ينقسم إلى (الدمرداش، 2018، صفحة 38):

أ. **الأداء الكلي:** أي الأداء الذي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقه، ولا يمكن نسبة إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، ومن خلاله يمكن النظر إلى مدى تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة بقياس عناصر كالإرباح، والنمو.

ب. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف النظام الفرعي، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء مالي، أو تسويقي، أو بيعي وهكذا، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

#### الفرع الثاني: حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار يمكن أن يقسم الأداء من خلال الأهداف المرغوب تحقيقها إلى العديد من الأنواع، نذكر منها:

أ. **الأداء الاقتصادي:** إن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي والذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة (مزهودة، 2001، صفحة 89)، بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسرياتها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية (حامد، 2009، الصفحات 116-117).

ب. **الأداء الاجتماعي:** يتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤولياتها، ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الأشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها (زرنوح، 2017، صفحة 36).

ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تأثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي (حامد، 2009، صفحة 117).

ت. **الأداء الإداري:** مصطلح يشير إلى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (صنع القرارات، التخطيط، التنظيم، الإشراف والتوجيه والقيادة، الرقابة) بصورة رشيدة (أي بأقل جهد ووقت وتكاليف) (أبو النصر، 2012، صفحة 72).

### الفرع الثالث: حسب معيار المصدر

حسب هذا المعيار فأداء المؤسسة ينقسم إلى (زرزار و جمال، 2020، صفحة 116):

- أ. أداء داخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.
- ب. أداء خارجي: الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.

### الفرع الرابع: حسب المعيار الوظيفي

يقسم الأداء أيضا حسب وظائف التي تقوم بها المؤسسة، ومن هذه الأنواع حسب هذا المعيار الآتي:

- أ. الأداء البشري: وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا من أن الأداء البشري يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التميز في الأداء لن يستند مجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجيا فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية (زرزوح، 2017، صفحة 32) بحيث تكون هذه الأخيرة قادرة على تفعيل باقي الموارد الأخرى.

- ب. الأداء الإنتاجي: يمكن تعريف الأداء الإنتاجي بأنه مدى كفاءة وفعالية وظيفية الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج)، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية (بيجاوي، 2019، صفحة 209)، مما قد يسمح للمؤسسة بتغطية السوق المحلية، وأيضا الولوج لأسواق عالمية.

- ت. الأداء المالي: ويعرف بأنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة. وتوجد العديد من المؤشرات الداخلية ذات التأثير على المركز التوازني للمؤسسة. وأخرى مؤشرات خارجية ذات تأثير خارجي، وذلك بالتأثير على القيمة السوقية للأوراق المالية للمؤسسة في السوق المالي، وبالتالي على قيمة المؤسسة وعلى معدل نموها (العابد و مكيد، 2016، صفحة 187)، ويعد الأداء المالي النتيجة النهائية لنشاطات المنظمة والذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بكفاءة لتقديم مخرجات تتوافق مع أهدافها وملائمة لزيائنها ومستخدميها (مقال، 2013، الصفحات 9-10). حيث يعد هذا النوع من الأداء المحدد لبقاء واستمرار المؤسسة.

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو

بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة:

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة؛
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛
- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبالرغم من اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي ويختلف عن أداء الوحدات التنظيمية، لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها (مخيمر، 2000، صفحة 9).

وجدير بالذكر أن جميع هذه التصنيفات لزيادة فهم الأداء والوقوف عليه حسب معايير معينة، لأنه من الصعب جداً أن نركز على جوانب ونحمل جوانب أخرى - في الحقيقة- لان مفهوم الأداء مفهوم متعدد ويتعلق من منظور استراتيجي بكل ما يساهم في بلوغ وتحقيق الأهداف الاستراتيجية

### المطلب الخامس: مستويات الأداء

يرتبط مستوى أداء المؤسسة بمدى ما تحققه من نتائج وأهداف فهو يتدرج من متأزم الى استثنائي، وأيضا يمكن التطرق للأداء حسب مستويات التسيير، وهذا سيتم إيضاحه في الآتي:

### الفرع الأول: حسب التدرج في الأداء

توجد العديد من المستويات للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي على النحو التالي (أبو ماضي، 2015، الصفحات 5-6):

أ. **الأداء الاستثنائي:** وهو الأداء الذي يبين تفوق المؤسسة على المدى البعيد والعقود المربحة والالتزام من قبل الكادر الرئيسي ووفرة النقد وازهار الوضع المالي للمؤسسة.

ب. **الأداء البارز:** وهو الأداء الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك كادر ذو كفاءة وتحفيز عال، ووضع نقدي متميز.

ت. **الأداء الجيد جداً:** والذي يبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والكادر الكفؤ، بالإضافة إلى الوضع المالي الجيد.

ث. **الأداء الجيد:** وهو الأداء الذي يتميز بأنه وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، الكوادر، مع امتلاك الوضع المالي غير المستقر.

ج. **الأداء المعتدل:** وهو الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات، وقاعدة العملاء، والكوادر العاملة أو عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

ح. **الأداء الضعيف:** وهنا يكون الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكوادر المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

خ. **الأداء المتأزم:** ويتمثل هذا النوع من الأداء بأنه الأداء الغير كفؤ تماما، ومن المحتمل يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة.

إضافة لهذا التصنيف للمستويات الأداء، فهناك من يقسم الأداء حسب مستويات التسيير.

## الفرع الثاني: حسب مستويات التسيير

هناك مستويات أخرى للأداء هي (شنافي، 2014، الصفحات 104-105):

أ. **المستوى الاستراتيجي:** يختص هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في مواجهة تغيرات المحيط، وقراراته تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي وهو مستوى الأداء المالي، المستوى الأكثر استخداما في المؤسسة حيث تستخدم مؤشرات مالية متنوعة، يمثل هذا المستوى القاعدة التي يبنى عليها تمثيل الأداء ونشره في كل المؤسسة.

ب. **المستوى التكتيكي:** يختص هذا النوع بميكلة إدارة الموارد للحصول على أحسن النتائج الممكنة، ومستوى الأداء هنا الذي يجمع بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي هو مستوى الفعالية التنظيمية حيث يمثل الأداء الأوسع والأشمل لأداء المؤسسة والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العمليتي، وتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية تتمثل في تحديد إمكانية وقدرة المؤسسة على التنافس والبقاء.

ت. **المستوى العملي:** هو مستوى القرارات الروتينية التي تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة وتنفيذها لتحقيق أقصى ربح، تهدف هذه القرارات إلى تحسين الأداء الداخلي من خلال مستوى الأداء المالي ومستوى الأداء العمليتي، وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة إلى قياسها تتعدد على أساس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويبقى عليها أن تؤدي نشاطاتها بكفاءة وفعالية لتحقيق النجاح والبقاء.

إذن كل مستوى يعكس هدف معين تسعى المؤسسة لتحقيقه، وتختلف هذه المستويات من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ونظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، غير أنه يبقى على هذه المستويات أن تؤدي نشاطها بفعالية وكفاءة لتحقيق النجاح الكلي للمؤسسة.

## المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

ان المؤسسات في سعيها لتحسين أداءها هي في حاجة لعدة أشياء من أهمها قياس الأداء وتقييمه، كنقطة انطلاق لبدء عملية التحسين، فالقياس يعطي مقدارا للنتائج ويسمح بمقارنتها بالأهداف، بينما التقييم يعطي مواطن الضعف والقوة لتظهر فرص التطوير، وهذا ما يمكن المؤسسة من تصحيح مساراتها، وفي هذا المبحث سنتطرق الى: مفهوم وأهمية قياس الأداء، تصنيفات مقاييس الأداء، مفهوم عملية تقييم الأداء، فوائد وأهداف تقييم الأداء، وأخيرا خطوات تقييم الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية مقاييس الأداء

سيتم التطرق في هذا المطلب الى التعريف بقياس الأداء ومقارنة أنظمة القياس التقليدية والحديثة، ثم تبيان أهمية قياس الأداء

كآتي:

### الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء

القياس هو تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة، إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة (زرزار و جمال، 2020، الصفحات 119-120)، فمنذ أكثر من قرن كتب لورد كيلفين قائلاً عندما يكون بإمكانك قياس ما تحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئاً عنه، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية، يكون معنى ذلك أن معرفتك

## الفصل الأول: الأداء ومداخل تحسينه

به ضئيلة أو غير مرضية، ويضيف جينز مقولته الشهيرة "ما يتم إخضاعه للقياس يتم أداءه" أي ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة (أشتون، 2001، صفحة 30).

-للأداء أنظمة قياس تقليدية وأخرى حديثة حيث تم حصر أهم الفروقات بينهما من خلال الجدول التالي:

جدول (1): مقارنة بين أنظمة قياس الأداء التقليدية أنظمة قياس الأداء الحديثة

أنظمة قياس الأداء التقليدية	أنظمة قياس الأداء الحديثة
تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية	تستند على استراتيجية المنظمة
تستند على الكلفة والكفاءة	تستند على القيمة
المبادلة بين الأداء	توافق الأداء
التوجه بالربح	التوجه بالعملاء
التوجه قصير الأمد	التوجه بعيد الأمد
التركيز على المؤشرات الفردية	التركيز على مؤشرات الفريق
التركيز على المؤشرات الوظيفية	التركيز على مؤشرات التحول
المقارنة مع المعايير	رقابة التحسين
الغاية منها التقييم	الغاية منها التقييم والمشاركة
تعيين جهود التحسين المستمر	تؤكد على جهود التحسين المستمر

المصدر: (ادريس و الغالي، 2009، صفحة 100).

يبين الجدول أعلاه أهم الفروق بين أنظمة قياس الأداء التقليدية وأنظمة القياس الحديثة، حيث تعتمد الأولى على أنظمة المحاسبة وتستند على الكلفة والكفاءة، وتتم أكثر بالربح في المدى القصير، وتكترز على المؤشرات الفردية، وتقارن نتائجها بالمعايير، بينما تستند الثانية الى استراتيجية المؤسسة ذات التوجه بعيد الأمد، وتكترز على القيمة والتوجه نحو العملاء، وتؤكد دائما على جهود التحسين المستمر.

### الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء

تكمن أهمية قياس الأداء في (علام و صدقي، 2009، صفحة 336):

- أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار؛
- يعتبر بمثابة أسلوب للإدارة عن طريق النتائج؛
- الترويج لممارسة مفهوم المساءلة؛
- التمييز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة؛
- تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي؛
- تقنين ورفع كفاءة الأداء المالي والاستثماري؛
- توفير سبل مختلفة لمقارنة الأداء؛

- يعتبر بمثابة أداة محفزة للتغيير الإداري.

مما تقدم يبدو أن أهمية عملية قياس الأداء ترجع لكونها تمس جوانب عديدة من المؤسسة، ولذلك فقد اختلف الباحثين في تصنيفاتهم لمقاييس الأداء، وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

### المطلب الثاني: تصنيفات مقاييس الأداء

أخذت مقاييس الأداء العديد من التصنيفات نورد أهمها في الآتي:

#### الفرع الأول: التصنيف الأول ( المدخلات - العمليات - المخرجات - المحصلات - التأثير )

تقسم مقاييس الأداء بشكل عام إلى خمسة أنواع هي (ادريس و الغالي، 2009، الصفحات 75-76):

أ. **مقاييس المدخلات:** تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم لغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.

ب. **مقاييس العمليات:** تستخدم لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة، ففي مجال التدريب مثلاً: يمكن أن يكون مقياس العملية هو عدد الدورات التدريبية المنجزة حسب الجدول الموضوع لها.

ت. **مقاييس المخرجات:** تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة، ويتم إيصالها إلى العملاء، والمثال على مخرجات التدريب هو عدد الأفراد الذين يخضعون للتدريب.

ث. **مقاييس المحصلات:** تستخدم لتقييم النتائج المتوقعة أو المرغوبة أو الفعلية، فعلى سبيل المثال إن نتيجة التدريب حول السلامة يمكن أن تكون بمثابة التحسن في أداء السلامة متمثلاً بقلّة عدد الإصابات والأمراض ما بين العاملين، وفي بعض الحالات لربما يكون من الصعب بناء علاقة سببية مباشرة ما بين مخرجات النشاط ونتائجه المقصودة.

ج. **مقاييس التأثير:** تستخدم لقياس الآثار المباشرة أو غير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة.

#### الفرع الثاني: التصنيف الثاني ( الأسباب - النتائج - السلوكية )

وهناك من يصنف مقاييس الأداء تحت مسميات عديدة مثل مقاييس الأسباب ومقاييس النتائج والمقاييس السلوكية وهي كما يلي:

أ. **مقاييس الأسباب:** هذه المقاييس تقيس الأداء بعد ظهور الحقيقة، والمثال على ذلك هو مقاييس الإصابات والأمراض الواقعة.

ب. **مقاييس النتائج:** هذه المقاييس تتنبأ بالأداء المستقبلي، مثل مقياس الكلفة التقديرية على أساس جملة من العوامل ذات العلاقة.

ت. **مقاييس السلوكية:** هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمة التي يجري قياسها، والأمثلة على ذلك هي تنفيذ برنامج السلامة أو استبانات رضا العاملين.

#### الفرع الثالث: التصنيف الثالث ( الفعالية - الكفاءة - الجودة - التوقيت - الإنتاجية - السلامة )

هناك من يجمع معظم مقاييس الأداء في واحدة من التصنيفات العامة الست التالية، ومع ذلك قد تقوم بعض المنظمات بتطوير تصنيفات خاصة بها حسب الحاجة واعتماداً على مهمة المنظمة (Will, 2001, p. 4):

أ. **الفعالية:** خاصية من خصائص العمليات تشير إلى درجة توافق ناتج العمليات (المخرجات) مع المتطلبات (هل نعمل الأشياء الصحيحة)

ب. **الكفاءة:** خاصية من خصائص العمليات تشير إلى الدرجة التي تنتج بها العمليات المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة من الموارد.

ت. **الجودة:** الدرجة التي يلي بها المنتج أو الخدمة متطلبات العملاء وتوقعاتهم.

ث. **التوقيت:** يقيس ما إذا كانت وحدة العمل تم إنجازها بشكل صحيح وفي الوقت المحدد، حيث يجب وضع معايير لضبط توقيتات الأعمال، عادة يعتمد هذا النوع من المعايير على متطلبات العملاء.

ج. **الإنتاجية:** هي القيمة المضافة من خلال العملية مقسومة على قيمة العمالة ورأس المال وجميع العناصر المستخدمة.

ح. **السلامة:** يقيس الصحة العامة للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.

والجدول الموالي يبين هذه العناصر:

#### جدول (2): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس .....	التعبير عنه كنسبة
الكفاءة	قدرة المنظمة على أداء المهام.	المدخلات الفعلية / المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المنظمة على التخطيط لمخرجات عملياتها.	المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة
الجودة	إذا ما تم إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وإن معايير الصحة هنا تحدد من طرف العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح / إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	إذا ما تم إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، وإن معايير الوقت المحدد تحدد من طرف العملاء.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد / إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الانتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل.	المخرجات / المدخلات

المصدر: (Will, 2001, p. 37)

يبين الجدول أعلاه مجموعة من مقاييس الأداء والمتمثلة في الكفاءة والفاعلية، الجودة والإنتاجية والتوقيت، حيث ان هذه المقاييس تقيس بعض قدرات المؤسسة، ويتم التعبير عنها كنسبة، فعملية قياس الأداء ليست عملية معزولة، ففي غالب الأحيان تأتي مقرونة بعملية تقييم الأداء والتي تعتبر مكملتها، والتي سيتم التطرق لها في المطلب الموالي.

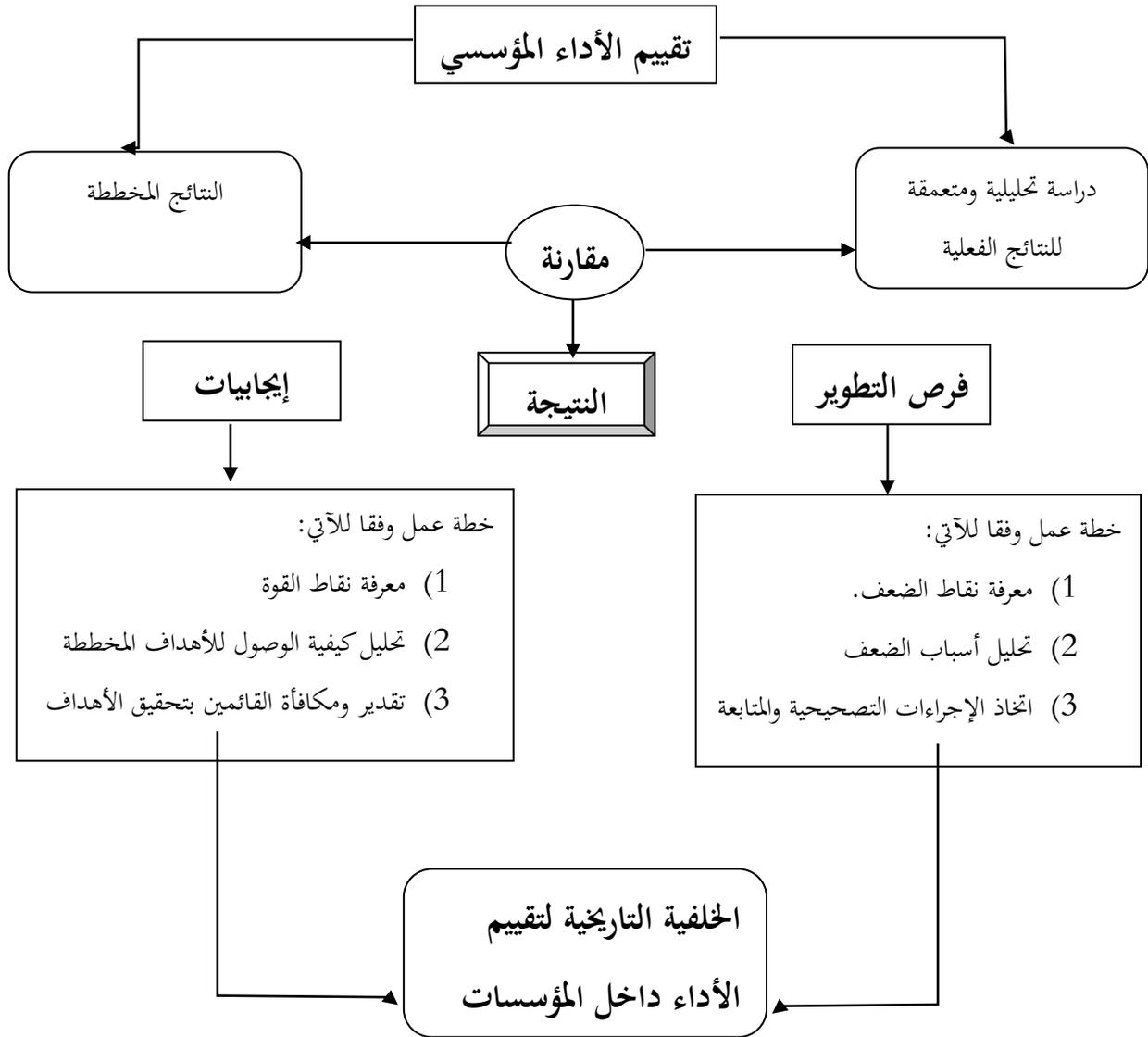
#### المطلب الثالث: مفهوم عملية تقييم الأداء

يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة، ومعنى آخر هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة (جاد الرب، 2009، الصفحات 50-51)، فهي البحث في العوامل المؤثرة في النتائج مع تشخيص الصعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وصولاً لتفادي أسباب الأخطاء مستقبلاً (عبد الحسن، 2002، صفحة 3)، ويعرف تقييم الأداء أيضا على أنه فحص تحليلي

انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق تشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة (زاير، 2019، صفحة 95).

ويمكن توضيح عملية تقييم الأداء من خلال الشكل الموالي.

الشكل رقم (3): تقييم الأداء المؤسسي



المصدر: (رضوان، 2012، صفحة 12).

من الشكل أعلاه نجد أن تقييم الأداء المؤسسي هو نظرة متعمقة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات وعلاقات مستنتجة ومستنبطة تساعد في تحديد ومعرفة فرص التطوير لتقويتها وتحديد الإيجابيات لدعمها، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن نتيجة تقييم الأداء سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب لا بد وأن يكون لها خطة عمل Action Plan بهدف التغذية العكسية والرقابة لتكون خلفية تاريخية تنفيذ الإدارة في اتخاذ القرارات مستقبلا (رضوان، 2012، الصفحات 11-12).

وهذا ما يبين أن لعملية تقييم الأداء العديد من الفوائد والاهداف، والتي سنتطرق لها في المطلب الموالي.

## المطلب الرابع: فوائد وأهداف تقييم الأداء

سيتم التطرق في هذا المطلب لكل من فوائد وأهداف تقييم الاداء كالاتي:

### الفرع الأول: فوائد تقييم الأداء

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في اظهار فاعلية العمليات والقاء الأضواء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى اجراء تصحيحي ومن ذلك: الاستخدام غير السليم للأفراد، التوزيع غير السليم للعمل، الإجراءات غير الملائمة، التشغيل غير الكافي للمعدات... كما يلخص البعض فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية (عبد المحسن، 2005، الصفحات 5-6):

- يعتبر تقييم الأداء أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط؛
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المنشأة؛
- كما يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل شراء ماكينات، تغيير المنتجات، غزو أسواق جديدة... الخ؛
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة؛
- كما يعتبر من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

- يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطة الموضوعة والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء منها (المبيضين، 2013، صفحة 693):
- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط وتخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط؛
  - التحقق من مستوى تحقيق المؤسسة للأهداف الوطنية والاستراتيجية؛
  - تسليط الضوء على مدى كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها الفنية والبشرية والمالية؛
  - المساهمة في التطوير الشامل للمؤسسة من خلال التعرف على الجوانب التي تؤدي لرفع مستويات الأداء والتعرف إلى نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المؤسسة؛
  - خلق تنافسية بين الإدارات لتحقيق مستويات أداء أعلى؛
  - تحسين وتطوير الأداء وسرعة اتخاذ القرارات في المؤسسة؛
  - دفع الإدارات والوحدات التنظيمية للعمل بروح الفريق الواحد؛
  - زيادة مستوى رضا متلقي الخدمة؛
  - تحفيز الإدارات عن طريق وضع نظم متطورة وعادلة لتوزيع الحوافز وربطها بالأداء الفردي؛
  - تأسيس نظام عملي وشامل لتقييم جميع إدارات المؤسسة بصورة تؤدي إلى نتائج فعالة لتطوير الأداء.
- وللوصول لهذه الأهداف، لا بد ان تكون عملية تقييم الأداء فعالة، وهذه العملية تمر بعدة خطوات والتي سيتم ايضاحها فيما يلي.

### المطلب الخامس: خطوات تقييم الأداء

إن تقييم الأداء المؤسسي يمر بأربع مراحل أساسية وصولاً لفعالية التقييم وكفاءته، وهي كالتالي (رضوان، 2012، الصفحات 16-17):

#### الفرع الأول: تأسيس معايير الإنجاز

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابلة لنتائج الإنجاز المطلوب في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الجوهرية الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية وبالأخص في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج أفراداً ومجاميع عمل، هذه المعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت، والتكلفة، وحجم الإنتاج ومستوى التالف.

#### الفرع الثاني: قياس الأداء الفعلي

وهي عملية تحديد النتائج المحققة في انجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهام التي تم تنفيذها من قبل الافراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، ولا تخلو أيضاً من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على انجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

#### الفرع الثالث: مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والاختفاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، يتم توجيه نحو الخطوة التالية، أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي عند استرجاع المعلومات، أي عند تلك الخطوة.

#### الفرع الرابع: تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات

تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعاً لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذا لا بد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية.

### المطلب السادس: مؤشرات الأداء الرئيسية

تندرج مؤشرات الأداء الرئيسية ضمن ثلاثة أنماط (النبهان، 2015، الصفحات 27-29):

#### الفرع الأول: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالعمليات

تقيس كفاية العملية أو إنتاجيتها، ومن أمثلة ذلك (الدورة الزمنية لإصلاح المنتج)، و (عدد الأيام اللازمة لتلبية الطلبية)، و (عدد رنات الهاتف قبل الاجابة على اتصال العميل)، و (عدد الموظفين الذين ينجزون برامج تدريبية)، و (عدد الأسابيع اللازمة لملاء وظيفة شاغرة).

#### الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمدخلات

تقيس الأصول والموارد المستثمرة أو المستخدمة لتوليد نتائج الأعمال، ومن الأمثلة (المبلغ الذي يجرى إنفاقه على البحوث والتطوير)، و (مخططات التدريب)، و (معارف الموظفين الجدد ومهاراتهم)، و (جودة المواد الأولية).

### الفرع الثالث: مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمخرجات

تقيس النتائج المالية وغير المالية لأنشطة الأعمال، ومن الأمثلة (الإيرادات)، و (عدد العملاء الجدد)، و (الزيادة المتوقعة في عدد الموظفين بدوام كامل).

بعدها تطرقنا في هذا المبحث لعناصر قياس وتقييم الأداء، سوف نتطرق في المبحث الموالي على بطاقة الأداء المتوازن والتي لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

### المبحث الثالث: بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، سواء من خلال ما تقدمه من مقاييس ومؤشرات مالية وغير مالية، أو ما توفره من معلومات متنوعة تفيد في التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف الدقيقة، وفي هذا المبحث سنحاول الإحاطة بالعديد من الجوانب المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن.

### المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن والأجيال الرئيسية لتطورها

سننتقل في هذا المطلب إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازن، ووصف للتطورات الحادثة في تصميم بطاقة الأداء من خلال الأجيال الثلاثة.

### الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تضمن المفهوم الأساسي لتقنية الأداء المتوازن المقدم من قبل (Kaplan & Norton) دمج، وتوحيد المؤشرات المالية التقليدية وغير المالية لتوفير معلومات أكثر غنى وملائمة لمستخدميها، وذلك كرد فعل عن تنامي شعور عدم القناعة بكفاية المؤشرات التقليدية لأغراض تقويم الأداء (مزريق، 2013، صفحة 59).

بطاقة الأداء هي نظام لقياس وإدارة الأداء يجب أن يعكس تصميمها استراتيجية المنظمة ومراقبة تنفيذها من خلال مجموعة من المؤشرات، فبطاقة الأداء المتوازن تجعل من الممكن مراقبة عمل الشركة من خلال تحليل الانحرافات الكبيرة، ومن أجل التنبؤ واتخاذ قرار بالتصرف، وهي أيضا توازن بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء على المدى القصير والطويل. لا تعد بطاقة الأداء المتوازن مجموعة بسيطة من المؤشرات ولكنها مجموعة منظمة تتعامل مع البعد العام للأداء، في الواقع تكمن أصالتها في البحث الصريح عن روابط السبب والنتيجة بين محددات الأداء العام للمؤسسة (Ali-Belhadj، 2018، صفحة 23).

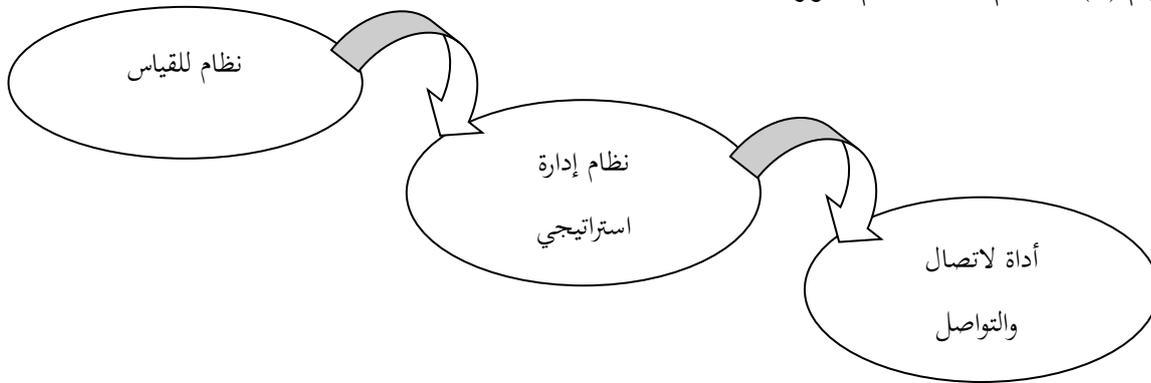
مما سبق نجد أن بطاقة الأداء المتوازن تتصف بـ (مصيلحي، 2016، صفحة 142):

- متعددة محاور التحليل (تحليل مركب)؛
- تحقق التوازن بين جوانب متعارضة أو متقابلة؛
- توفر مقاييس للتغذية المرتدة؛
- تعتمد على تجميع نتائج مقاييس الأداء لاتخاذ القرار الاستراتيجي؛
- تستند إلى علاقة السبب والنتيجة (أو فعل وردة فعل)؛
- تتضمن التصور الكامل للتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة حيث يمكن اعتبارها (ادريس و الغالي، 2009، الصفحات 152-153):

- **نظام قياس:** إن النقد الحاصل على مؤشرات قياس الأداء المالي في الاستخدام باعتبارها تعطي صورة عما حدث في الماضي، قاد إلى ضرورة الأخذ في عين الاعتبار مؤشرات أخرى تمثل أسبابا تقود إلى الأداء الشامل للمنظمة، وهكذا فإن بطاقة التقييم المتوازن تتيح إمكانية لترجمة رؤيا واستراتيجية المنظمة إلى أهداف أكثر تحديدا، ومؤشرات أكثر دقة في القياس يتقاسمها الجميع وتجعل من استراتيجيات المنظمة استراتيجيات نشطة، وأفعال وليس مجرد اطروحات نظرية لا تجد لها قياسات فعلية على أرض الواقع.
- **نظام إدارة استراتيجي:** توصف بطاقة التقييم المتوازن بأنها نظام إدارة استراتيجي لكونها توازن الأداء المالي، وتضعه بصورته الصحيحة من خلال موجهاً أداء تأخذ بعين الاعتبار ربط، ومحاذاة الأفعال قصيرة الأمد مع استراتيجيات المنظمة وأبعادها البعيدة.
- **أداة اتصال وتواصل:** إن بطاقة التقييم المتوازن ومن خلال قدرتها على ترجمة الاستراتيجيات إلى أفعال حقيقية، فإنها تساهم في عمليات التواصل بين مختلف المستويات والجوانب الضرورية من العمل، فالقياسات في إطار البطاقة تعطي إمكانية لتقاسم مشترك للمعرفة الضمنية كانت أم صريحة كما أن المقاييس تساهم في إغناء الحوار، والتعلم وتطوير جوانب التحسين والتغيير الضرورية اللازمة بكفاءة الطرق وبسهولة، والشكل الموالي يوضح مفاهيم بطاقة التقييم المتوازن.

شكل رقم (4): مفاهيم بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: (ادريس و الغالي، 2009، صفحة 153)

### الفرع الثاني: الأجيال الرئيسية لتطور بطاقة الأداء المتوازن

منذ أن قدم Kaplan & Norton مقياس الأداء المتوازن وهناك العديد من التغيرات الإيجابية التي أدت إلى زيادة قيمة بطاقة الأداء المتوازن منذ تقديمها كأداة استراتيجية متكاملة ومركبة تقوم على أساس تكامل المعلومات المالية وغير المالية، والتي تركز على اعتبارات الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال، ونظرا للتطورات السريعة والمتلاحقة لهذه الأداة، فقد تم تقييم أجيال تطورها إلى ثلاثة أجيال واضحة المعالم انطلاقا من الخصائص المميزة لكل جيل، في حين أن كل جيل يضيف مجموعة من الخصائص إلى الجيل السابق عليه، حتى وصلنا إلى الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن وفيما يلي وصف للتطورات الحادثة في تصميم بطاقة الأداء من خلال الأجيال الثلاثة الآتية (غفير، 2015، صفحة 28):

### أولاً: الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن

- ويصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة تقوم بشكل متوازن على أربعة منظورات لقياس الأداء (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، دون ترابط فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين الأبعاد ومقاييسها المختلفة. واتسمت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة بالخصائص الآتية:
- تحول الاستراتيجية الإدارية من الاعتماد على المؤشرات المحاسبية وحدها إلى إضافة مجموعة من المؤشرات غير المحاسبية.
  - كان الشعار في هذه المرحلة هو مالا يمكن قياسه لا يمكن إدارته.

### ثانياً: الجيل الثاني لبطاقة الأداء المتوازن

جاء نتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق الجيل الأول، وركز على الربط بين الأهداف وعملية اختيار المقاييس الأكثر ترابط مع الأهداف، وعانى من نقطة ضعف واضحة تتعلق بمن يقوم بتحديد الأهداف الاستراتيجية.

### ثالثاً: الجيل الثالث لبطاقة الأداء المتوازن

وهو جيل الخرائط الاستراتيجية على أساس أنه لا يمكن تطبيق مقياس الأداء المتوازن باعتباره أداة لإدارة استراتيجية دون خرائط استراتيجية، باعتبارها وصف لاستراتيجية نابغة من رؤية ورسالة واضحة لتنظيم الأعمال. وبذلك زادت أكثر مكانة وأهمية هذه البطاقة كأداة للتفكير الاستراتيجي، بعدما اقتصر الأمر في بدايتها كأداة للتغيير

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن، ومكوناتها

سنتناول في هذا المطلب أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن الى جانب العناصر المكونة لها.

### الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تمتخ بطاقة الأداء المتوازن المنظمة القدرة على ربط أهدافها قصيرة الأجل مع الاستراتيجية طويلة الأجل، من خلال ما توفر للشركة من تطوير موازنات، وخطط الشركة على أساس الأداء والاستراتيجية أكثر من اعتماد على أداء المالية التقليدي، لقد جاءت الدراسات والأبحاث التي أجريت على الشركات بالعديد من النقاط منها (عبد الستار، 2018، صفحة 464):

◀ توفر بطاقة الأداء المتوازن المعلومات التي تحتاجها الإدارات العليا في معرفة أداء الشركة بشكل كامل وتقدم هذه المعلومات على شكل تقرير موحد؛

◀ توجه النظر إلى أهمية الأخذ بعين الاعتبار المؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية، بحيث يمكن معرفة ما إذا كان هناك تقدم في أحد الأقسام على حساب القسم الآخر؛

◀ تساعد في إدارة الموارد البشرية بشكل فعال من خلال ربط نظام المكافآت العاملين بأداء الشركة؛

◀ تساعد بطاقة الأداء المتوازن على اكتشاف نقاط الضعف في إدارة الأقسام مما يساعد في معالجة الخلل والضعف في الوقت

المناسب؛

◀ توضيح وتفسير وتطوير استراتيجية التنظيم؛

◀ تحديد وتشخيص المبادرات الاستراتيجية وأهميتها في الوحدة الاقتصادية؛

◀ توصيل الاستراتيجية لجميع المستويات الإدارية في الوحدة الاقتصادية.

### الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى الآتي (الكرخي، 2015، صفحة 128):

- تحديد أهداف دورية للمنظمة؛
- عدم طغيان جانب أو نشاط واحد على الجوانب أو الأنشطة الأخرى في المنظمة؛
- إحداث التوازن بين الجانب المادي من نشاطات المنظمة مع الجوانب الأخرى التي يتعين العناية بها؛
- الحفاظ على المنظمة من مواجهة مشكلات كثيرة على المدى الطويل؛
- مساعدة المنظمة على زيادة الأرباح والعائد على الاستثمار؛
- التمسك بالتميز فيما تقوم به المنظمة؛
- إرضاء العملاء؛
- تطوير أعمال المنظمة؛
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة بشكل مستمر.

### الفرع الثالث: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية، تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة في الآتي (حجاج و بن رنو، 2015، صفحة 140):

- ❖ **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه المنظمة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- ❖ **الاستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف، أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.
- ❖ **المنظور (المحور):** مكون يدفع باتجاه تبنى استراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في هذا المنظور، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور.
- ❖ **الأهداف:** إن الهدف هو بيان عرض الاستراتيجية، وبيان كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.
- ❖ **المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات على الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- ❖ **المبادرات الاستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي، وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

### المطلب الثالث: فكرة التوازن في بطاقة التقييم

نبحث من خلال البطاقة المتوازنة للأداء ومن خلال العلاقة الأساسية المبنية على التوازن أساسا بين (بوجان، 2020، الصفحات 78-79):

- ✓ التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية؛
- ✓ التوازن بين الأداء الحالي والمستقبلي للمنظمة؛
- ✓ التوازن بين ربط الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وبين العمليات والأنشطة في المدى القصير؛
- ✓ التوازن بين المنظور الداخلي للبطاقة أي النمو، والتعلم والعمليات الداخلية، والمنظور الخارجي للبطاقة أي العملاء والمحرك المالي؛
- ✓ التوازن يظهر العلاقة السببية والنتيجة للأنشطة، والعمليات على الأهداف (السبب-النتيجة)؛
- ✓ التوازن بين مؤشرات الأداء الحالي (السبب)، ومؤشرات الأداء المستقبلي (القيادة)؛
- ✓ التوازن بين المقاييس وربطها بالاستراتيجية أي تحديد محركات الأداء، والتصرفات العملية (السبب-النتيجة).

وهناك من يضيف أن "البطاقة المتوازنة تتميز بمرونة المؤشرات وارتباطها باستراتيجية المنظمة، إلى جانب كونها تهدف إلى التحسين المستمر بدلا من الرقابة على الأداء"، وأيضا من "اعتبر أن البطاقة المتوازنة تتمثل في كيفية خلق التوازن بين عوامل متعددة ومختارة والتي تعكس استراتيجية الأعمال.

### مؤشرات السبب والنتيجة (تحليل السببية)

قام كابلان ونورتون بإضافة رؤية مبتكرة لبطاقة الأداء المتوازن بوصفها حلقة ربط بين منظور المنظمة الاستراتيجي، وبين الخطط والأنشطة قصيرة الأجل، تشير مؤشرات النتيجة إلى مدى مقابلة المنظمة لأهدافها، فيما تشير مؤشرات السبب إلى طريقة عمل وأداء المنظمة وتعديله حتى يكون أكثر نجاحا في تحقيق وإنجاز أهدافها. إن مؤشرات السبب تتنبأ بالنجاحات المستقبلية للمنظمة، أما مؤشرات النتيجة ذات طبيعة تاريخية ولا تعكس النشاطات الحالية فهي مؤشرات لتحقيق النجاح وسهلة التحديد، وتشير إلى مقاييس الأداء التي تمثل نتائج الأعمال المنفذة سابقا والتي يتم فيها التركيز على النتائج في نهاية فترة زمنية معينة. أما مؤشرات السبب فتعد توجهات لمؤشرات النتيجة، وتؤدي مؤشرات السبب والنتيجة إلى ترابط وتسلسل منطقي للنتائج المطلوبة والأسباب المؤدية إلى هذه النتائج (زاهر و بواط، 2014، صفحة 157).

### المطلب الرابع: منظورات بطاقة الأداء المتوازن

هناك أربع منظورات لبطاقة الأداء المتوازن وهي:

#### الفرع الأول: المنظور المالي

يتعلق هذا المنظور من الانطلاق بطرح التساؤل الآتي حول الوضعية المالية والأداء المالي للمؤسسة.

لكي ننجح ماليا، كيف يجب أن نظهر لمساهميننا؟ (Farshard, 2012, p. 87).

يقوم هذا المنظور بتقييم الدرجة التي يساهم بها تنفيذ استراتيجية المؤسسة في تحقيق أهدافها من حيث الربحية، والنمو وقيمة المساهمين (Antonio, Stefano, & Michele, 2020, p. 581). فهو يعكس متطلبات مالكي المؤسسات وذو المصالح،

ويرتكز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات قياس الأداء، والعمليات الداخلية والتعلم والابداع تتفاعل جميعا وتصب في هذا المحور المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتائج أعمال وحدات عمل المؤسسة المختلفة (ذيب و دادن، 2021، صفحة 773).

### الفرع الثاني: منظور العملاء

ينظر إلى المحور المالي إلى جانب منظور العملاء كمنظورين خارجيين بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن، لذلك يركز منظور العملاء على الاهتمامات وانشغالات المسيرين حول العميل من خلال تحليل السببية (السبب - النتيجة أو الأثر)، بهدف الوصول إلى رضا العميل، ثم ولائه للمؤسسة في مراحل متقدمة تحكم علاقته بالمؤسسة ويصبح يشارك في العملية الاتصالية والترويج لمنتجات المؤسسة، لذلك ينطلق هذا المنظور بالتساؤل الموالي:

لتحقيق رؤيتنا كيف يجب أن نظهر لعملائنا؟ (Farshard, 2012, p. 87)

العديد من الشركات اليوم تركز جل اهتمامها على العميل أي " أن تكون رقم واحد في تقديم القيمة للعملاء"، وبالتالي أصبحت كيفية أداء الشركة من منظور عملائها أولوية للإدارة العليا (Robert S. & David P, 1992, p. 73). يحتوي هذا المنظور على أهداف لرضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء من خلال المنتجات أو تقديم خدمات جديدة، أو الاستجابة لشكاوى العملاء، أو تحسين الخدمة أو طريقة البيع، أو زيادة المعرفة بالمنتج، إذا لم تتعقب إحدى المؤسسات طلبات العملاء وشكاويهم، فهناك خطر يتمثل في أن عملائها سيذهبون إلى منافس آخر لتحقيق رغباتهم (Khalad M.S & Mazila, 2011, p. 620).

### الفرع الثالث: العمليات الداخلية

يتعلق هذا المنظور من الانطلاق بطرح تساؤل حول المساهمين والعملاء والعمليات التي من خلالها تتوفر قيمة لهما كالاتي: لإرضاء مساهميننا وعملائنا، ما هي العمليات التجارية التي يجب أن نتفوق فيها؟ (Margarita , 2008, p. 19) هناك علاقة قوية بين العمليات التجارية والعملاء، تعتبر قضايا الجودة والتكلفة وموعد التسليم مهمة جدا عندما تعمل على إرضاء العميل، يركز هذا المنظور على جميع الأنشطة والعمليات الرئيسية المطلوبة للمؤسسة للتعرف في توفير القيمة المتوقعة من قبل العملاء بكفاءة وفعالية، أي على المؤسسة تحديد أفضل العمليات وأكثرها أهمية (Tran , 2020, p. 74)، والتي تمكن المؤسسة من الوصول إلى أهداف مساهمينها وعملائها (Antonio, Stefano, & Michele, 2020, p. 581).

### الفرع الرابع: منظور الابتكار والتعلم

لتحقيق رؤيتنا، كيف سنحافظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟ (Margarita , 2008, pp. 19-20) إن قدرة المنظمة على الابتكار والتحسين والتعلم تظهر من خلال قدرتها على إطلاق منتجات جديدة، وخلق المزيد من القيمة للعملاء، وتحسين كفاءات التشغيل باستمرار، واختراق أسواق جديدة وزيادة الإيرادات والهوامش باختصار النمو وبالتالي زيادة قيمة للمساهمين (Robert S. & David P, 1992, p. 76). كأساس لأي استراتيجية، فإن هذا المنظور يهتم بالأصول غير الملموسة للمنظمة، وخاصة بالمهارات والقدرات الداخلية المطلوبة لدعم العمليات الداخلية التي تخلق قيمة (Tran , 2020, p. 74).

## الفصل الأول: الأداء ومداخل تحسينه

يحتوي كل منظور على مجموعة من الأهداف التي تصب في اتجاه معين، والمؤشرات، والمعايير، والمبادرات والتي سيتم التطرق لها في الآتي (الخفاجي و ياغي، 2015، الصفحات 55-56):

- **الأهداف:** النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام، موزعة على منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الاستراتيجية، ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس، معقولة وقابلة للتحقيق، ومحددة بوقت زمني لإتمامها.
- **مؤشرات القياس:** وهي مؤشرات متنوعة تتناسب مع حالة ووضع الهدف المراد تحقيقه، ويتم عن طريق مقارنته بقيمة أو نسبة مالية محددة سلفاً.
- **المعيار المستهدف:** مقدار محدد أو نسبة محددة، يتم القياس بناء عليها لتحديد مقدار الانحراف (سلباً أو إيجاباً) عن الهدف المقرر تحقيقه.
- **المبادرات:** وتشير المبادرات على المشاريع التشغيلية، أو المقترحات المقدمة من مديري وموظفي المنظمة والتي تمت الموافقة عليها من قبل الإدارة، ويتوجب تنفيذها لتحقيق الهدف.

### جدول رقم: (3): الجوانب الأربعة للتوازن

النشاط	المجال
البعد المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على الاستثمار.</li> <li>- التدفق النقدي.</li> <li>- العائد على رأس مال العامل.</li> <li>- النتائج المالية (ربع سنوي/ سنوي).</li> </ul>
العمليات الداخلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدد الأنشطة لكل وظيفة.</li> <li>- الأنشطة المكررة عبر الوظائف.</li> <li>- توازي العمليات (العملية الصحيحة في الإدارة الصحيحة).</li> <li>- معدلات الإنتاجية.</li> <li>- الاختناقات في العملية.</li> <li>- التوقيت.</li> <li>- أتمة العملية.</li> </ul>
التعلم والنمو	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق المستوى الصحيح من الخبرة.</li> <li>- دوران الموظفين.</li> <li>- الرضا الوظيفي.</li> <li>- فرص التدريب / التعلم.</li> <li>- اقتراحات الموظفين.</li> <li>- معدل مؤشر تحسين الأداء.</li> <li>- الروح المعنوية.</li> <li>- استخدام أفضل الممارسات.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسليم إلى العملاء.</li> <li>- جودة الأداء للعملاء.</li> </ul>

العملاء	- معدل رضا العملاء.
	- نسبة العملاء من السوق.
	- معدل الاحتفاظ بالعملاء.
	- حصة السوق.

المصدر: (الكرخي، 2015، صفحة 130)

وقد تم إضافة بعد الأداء البيئي للأبعاد السابقة لما رآه الباحثين من أهمية لهذا البعد، وهذا ما سنتطرق له في العنصر الموالي.

### الفرع الخامس: البعد البيئي

من أهم الانتقادات التي وجهت إلى بطاقة الأداء المتوازن، أنها أهملت المعلومات الخاصة بالمشاكل الاجتماعية والبيئية والمرتبطة بالأداء، بالرغم من حاجة أطراف كثيرة لها ومن كونها موضعا للوائح والقوانين (لحسين، 22-23 نوفمبر 2011، صفحة 331). يمكن تطوير خريطة المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوي العلاقة بالمنظمة يهتمون بالأمور البيئية وهم: الإدارة تهتم بتغطية المتطلبات البيئية دون إعاقاة الأداء المالي والتشغيلي، الموظفون الذين يهتمون بالأحوال البيئية داخل المنظمة، أما الحكومة بالتأكد من مراعاة المنظمة للوائح والقوانين، وعادة ما يهتم المجتمع المحيط بما وراء الالتزام بالقوانين بإظهار الحالات التي تؤثر على المجتمعات المحيطة بالمنظمة رغم عدم تعديها على أي قانون (راضي ع.، 2005، صفحة 23).

إن المحافظة على الأداء البيئي وتقييمه من خلال بطاقة الأداء المتوازن، يساعد منشآت الأعمال على تحقيق مزايا تنافسية في الأجلين الطويل والقصير (مقيم، 2019، صفحة 34). وتأتي أهمية هذا البعد لضرورة تحمل المؤسسة لمسؤولياتها اتجاه البيئة التي تعمل فيها، فقد يتولد عن بعض المنتجات في العديد من الصناعات فاقد سام وضار بالبيئة، أو قد تكون للمنتج ذاته بعض الآثار الجانبية الضارة على مستهلكيه، وبالتالي فإن سلوك المؤسسة سوف يتأثر بالحساسية لهؤلاء الذين يعيشون بالقرب من المؤسسة أو يشتركون منتجاتها، حيث يجيب هذا البعد عن السؤال الآتي: كيف ينظر المجتمع البيئي إلينا؟ (غفير، 2015، صفحة 55) وهناك آراء متعددة في كيفية إدخال ودمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، منها من يرى ثلاث إمكانيات لدمج

الأمور البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن وهي (راضي ع.، 2005، صفحة 24):

- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة.
- إضافة بعد خامس يأخذ الأمور البيئية، والاجتماعية في الحسبان.
- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.

### المطلب الخامس: آليات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتقييم الأداء

تنحصر آليات بطاقة الأداء المتوازن بالآتي (عبد الستار، 2018، صفحة 467):

- آلية تشغيل بطاقة الأداء المتوازن وفيها يتم تحديد الفريق لاحتياجات القياس، ومصادر البيانات ثم تأسيس مشروع تقنية المعلومات.
- تسلسل عمل بطاقة الأداء المتوازن وفق إدارات المنشأة مقابلة الفريق لمدراء الأقسام لشرح المبادرات الاستراتيجية ومتطلبات القياس، ومشاركة مدراء البرامج في تحديد مقاييس المخرجات لإجراءاتهم الخاصة.

- استخدام بيانات بطاقة الأداء المتوازن بهدف التقييم والتحسين، حيث يتم جمع بيانات الأداء ثم يقوم التنفيذيون بتحليل وتقييم البيانات ثم يتم التقرير عن كيفية مراجعة الاستراتيجيات والمبادرات.

### المطلب السادس: الانتقادات والقصور في بطاقة الأداء المتوازن

هناك مجموعة من الانتقادات والقصور للبطاقة من أهمها (حساب، 2020، صفحة 467):

- ◀ عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة دقيقة، والاعتماد على مجرد افتراضات عند تطبيقها؛
  - ◀ عدم إمكانية على أحداث التحسينات عبر كل المقاييس في جميع الأوقات؛
  - ◀ لا تعتمد فقط على المقاييس الموضوعية، وإنما أيضا المقاييس غير الموضوعية مما يتطلب أن توازن الإدارة بينهما مقابل الحذر وتحري الدقة؛
  - ◀ الاهتمام بالمقاييس غير المالية عند تقييم المديرين والموظفين أدائهم، وقد يقلل ذلك من الأهمية واهتمام المديرين للمقاييس المالية؛
  - ◀ أن كثرة المقاييس والبيانات غير المنظمة قد تسبب غموضا وارتباكاً لدى الأفراد، قد يجذب الاهتمام بعيدا عن المقاييس المهمة أو تتعارض مع المقاييس الأخرى؛
  - ◀ ارتفاع تكلفة التطبيق وتنوع البيانات المطلوبة مثل الانفاق على تكنولوجيا المعلومات، والبحوث والتطوير والجهد المبذول في تحليلها واستخلاص نتائجها.
- إن الهدف من استخدام بطاقة الأداء المتوازن ومختلف الطرق لتقييم وقياس الأداء هو التعرف على النقاط الإيجابية والسلبية في الأداء وذلك من أجل تحسينه، من خلال إعادة النظر في جوانب القصور باعتبارها فرص للتطوير، وكذا تعزيز النقاط الإيجابية. وقد عرف تحسين الأداء العديد من المدخل، وهذا ما سنتطرق إليه بالشرح والتفصيل في المبحث الموالي.

### المبحث الرابع: مداخل تحسين الأداء

يعد تحسين الأداء مطلب أساسي لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، فهي تسعى جاهدة الى ذلك من خلال تحسين الخدمات، أو زيادة جودة المنتجات أو تطوير أساليب العمل، أو كل ما من شأنه أن يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء، فقد طورت العديد من الأساليب والمدخل يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين أداءها، فسننتظر في هذا المبحث الى: تعريف تحسين الأداء، أسبابه، فجوة الأداء ونموذج تحسينه، وبعض مدخل تحسين الأداء.

### المطلب الأول: تحسين الأداء وأسبابه في المؤسسة.

من خلال هذا المطلب سنتعرف على تحسين الأداء والأسباب التي تدفع إليه.

### الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء

يعني قياس المخرجات الخاصة بعملية ما أو اجراء معين، ثم تعديل العملية أو الاجراء لزيادة مستوى المخرجات، والنتائج من خلال: زيادة الفعالية، زيادة الكفاءة، كما يمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد، الأقسام، المنظمات أو فرق العمل (الحيان، 2016، صفحة 78).

الفرع الثاني: أسباب تحسين الأداء في المؤسسة

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها ما يلي (زرزار و جمال، 2020، الصفحات 144-145):

أ. **مواجهة معدلات التغيير السريعة:** تمثل مجموعة القوى التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، وتمثل البيئة نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فهي المصدر الرئيسي للحصول على الموارد التنظيمية من مواد أولية ورؤوس أموال بالإضافة إلى الموارد البشرية والملموسات، وبالمقابل فإن البيئة هي المستقبل لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لعدم الاستقرار والتغيير المستمر، فإن المؤسسة تعمل على تحسين ورفع أدائها للاستمرار.

ب. **المحافظة على المكانة:** تعكس مكانة الموقع التنافسي لها بين المؤسسات الناشطة في نفس المجال، ويمكن أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للعملاء، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ث. **ضرورة تلبية احتياجات العملاء:** أدى التنافس الحاد بين المؤسسات إلى ضرورة التركيز على اشباع حاجات ورغبات العميل وارضائه تماشياً مع التقدم السريع الذي يشهده العالم، وتسعى المؤسسات الناجحة دائماً لمعرفة التغيير في طلبات ورغبات العملاء للارتقاء بمستوى المنتج المقدم لهم سواء كان سلعة أو خدمة، من أجل الاحتفاظ بهم واستمرار تعاملهم مع المؤسسة.

ج. **ضرورة مواكبة المتغيرات:** يشهد العالم اليوم تغيرات كبيرة في مختلف المجالات، أهمها التطور الكبير في المجال التكنولوجي، لذلك على المؤسسات تبني التحسين المستمر للأداء لمواكبة هذه التغيرات، ويتطلب ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية.

ح. **الجودة:** إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح، واشتداد المنافسة تحتم على هذه المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها، ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء لضمان جودة منتجاتها لإرضاء العملاء.

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

المطلب الثاني: فجوة الأداء ونموذج تحسينه

الفرع الأول: فجوة الأداء

إن فجوة الأداء مرتبطة بـ (الدمرداش، 2018، صفحة 42):

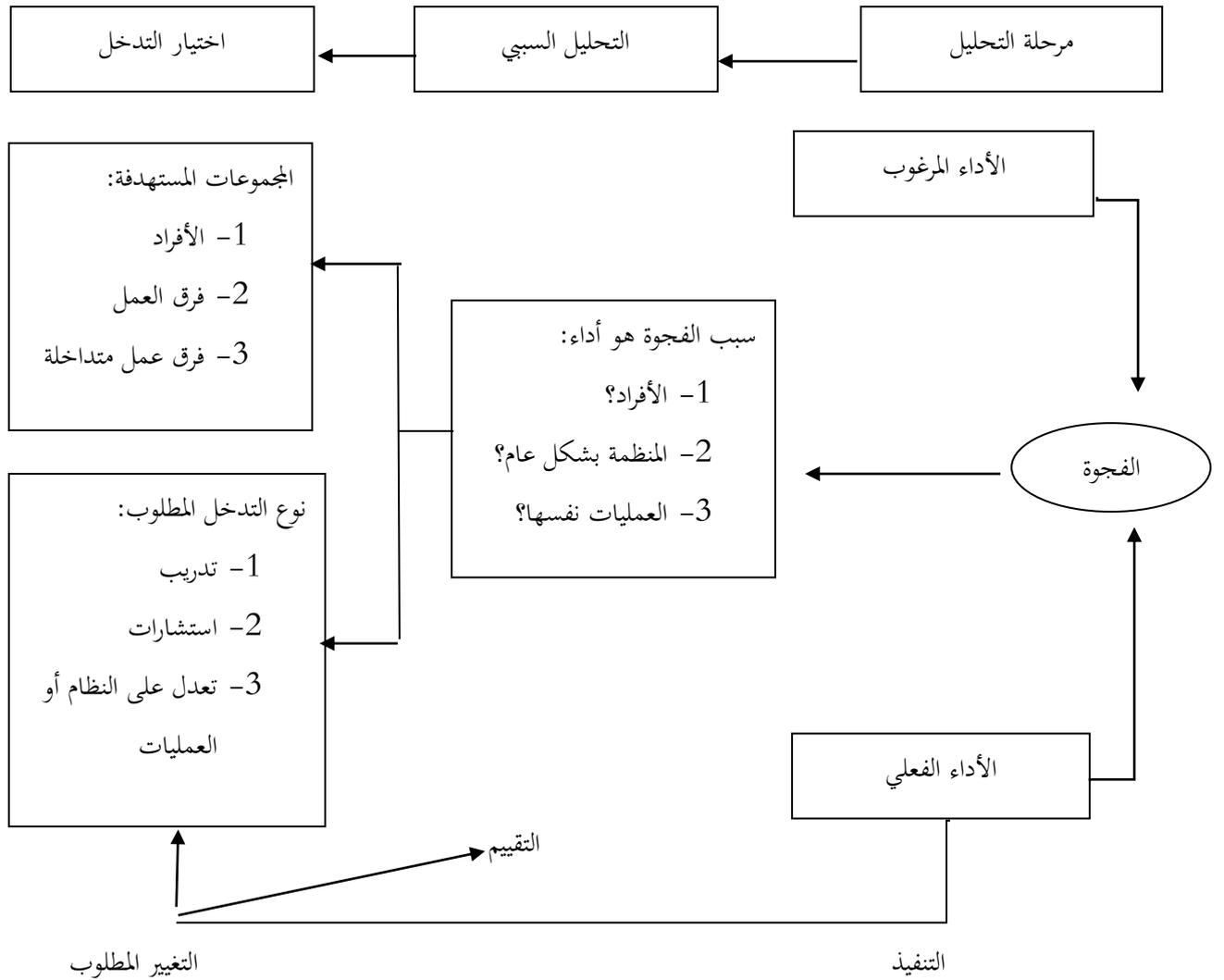
- **مستوى الأداء المطلوب:** وهو المستوى المستهدف للأداء، والذي تسعى الإدارة إلى الوصول إليه باستغلال جميع الموارد المتاحة والأنشطة المختلفة.

- مستوى الأداء الفعلي: وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا نتيجة للجهود، والأنشطة المبذولة خلال فترة زمنية محددة.
- فجوة الأداء: تظهر عند اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف بالسلب، ويجب على الإدارة معالجة هذه الفجوة للارتقاء بمستوى الأداء الفعلي والوصول به إلى الأداء المستهدف، وذلك من خلال التعرف على أسبابها، ومن ثم اختيار الطريقة المثلى لعلاجها.

### الفرع الثاني: نموذج تحسين الأداء

يشمل ثلاثة مراحل هي: تحليل الأداء، التحليل السببي، اختيار طريقة التدخل. كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (5): نموذج تحسين الأداء



المصدر: (الحيان، 2016، صفحة 83)

من خلال الشكل أعلاه والذي يمثل نموذج تحسين الأداء، حيث تكون البداية بتحليل الأداء الحالي ومحاولة معرفة الفجوة بين الأداء المرغوب والأداء الذي تم التوصل إليه بالفعل، بعدها يتم التحليل السببي أي الوقوف على الأسباب التي أدت إلى هذه الفجوة في الأداء (أفراد، العمليات، .....)، وتأتي بعدها مرحلة اختيار التدخل فإيها اختيار المجموعة المستهدفة من التدخل (أفراد، فرق العمل، .....)، وكذلك نوعية التدخل المطلوب (تدريب، تعديل نظام، .....)، بعد ذلك يتم تنفيذ التعديل لتحسين الأداء.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

لقد تعددت التعاريف بتعدد المنطلقات الفكرية والباحثين في مجال الإدارة، فليس غريب عدم الوصول إلى تعريف موحد لإدارة الجودة الشاملة، وفي هذا الصدد يمكن عرض بعض التعاريف كما يلي:

« فقد عرف معهد الجودة الفيديريالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: " أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسين الأداء" (أبو زيادة، 2011، صفحة 883).

« ويعرفها Jablonski " على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة، لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الثلاث لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل (بن عيشاوي، 2006، صفحة 10).

« ووفقا لتعريف British Rail Ways board فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لأن تحقق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين (رضوان، 2012، صفحة 24).

« وتعرفها المنظمة الدولية للتقييس بأنها" منهج لإدارة المنظمة محوره الجودة وأساسه مشاركة جميع منتسبي المنظمة، هدفه تحقيق النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء الزبون، وتحقيق الفائدة لكافة منتسبي المنظمة والمجتمع (بلية، 2019، صفحة 24).

« وتعرف أيضا على أنها "أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن" (ديمينغ و هاغستروم، 2009، صفحة 18).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية لخلق إطار فكري وثقافة مشتركة، تنقلنا من إدارة أكثر تعقيدا إلى التغيير والتحسين، ويوضح الجدول التالي باختصار الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (4): الفروق الأساسية بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
وجه المقارنة		
الهدف الأساسي	أرباح قصيرة الأمد	تلبية توقعات الزبائن
الموظفون	مورد باهض الثمن	أصل استراتيجي
الجودة	تعامل الجودة على أنها تكلفة	تعامل الجودة على أنها ربح
هدف الإدارة	النتائج	العمليات (تحسينها) والنتائج
الأسلوب	تخفيض التكاليف	تحسين الجودة (المحافظة على وزيادة عدد الزبائن)
التطلعات	الفردية	العمل الجماعي

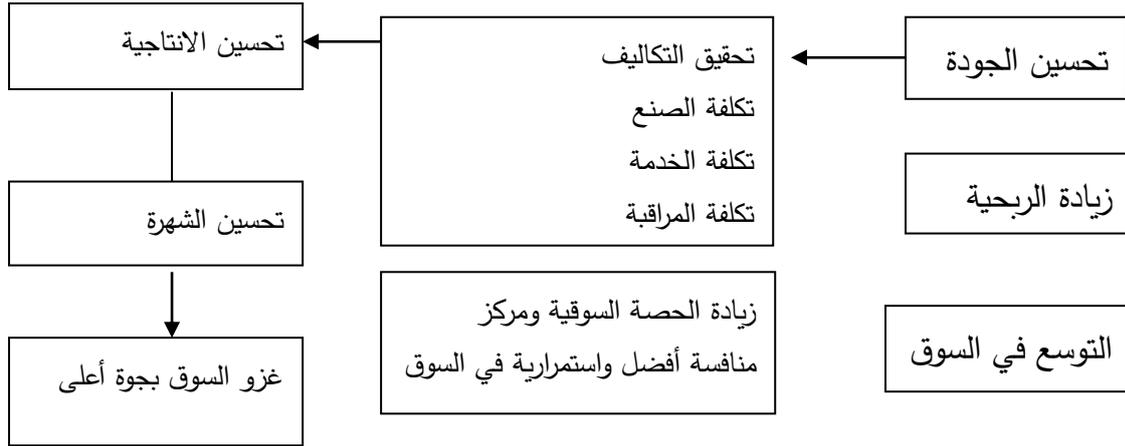
المصدر: (رضوان، 2012، صفحة 25)

### الفرع الثاني: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل، ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية. فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي (بومدين، 2010، صفحة 8):

- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل؛
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة/ خدمة ذات جودة عالية للزبون، وبالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج/ خدمة؛
- زيادة الإنتاجية والارباح المحققة مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية؛
- زيادة شهرة المنظمة؛
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة، وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

### الشكل رقم (6): أهمية إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالربحية والكلفة



المصدر: (بومدين، 2010، صفحة 8)

### الفرع الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهدافا عديدة تسعى لتحقيقها في أية منظمة إدارية عند تطبيقها وتفعيل ممارستها وآلياتها، ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي (راضي و العربي، 2016، صفحة 42):

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة؛
- إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين؛
- زيادة إنتاجية كل عنصر في المنظمة؛
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات المحيطة بها في البيئة؛
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة؛
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل؛

- زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة؛
  - تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة.
- ويضيف آخر الاهداف التالية (عسلي و العفعاك، 2019، الصفحات 88-89):
- رفع مستوى أداء السلع والخدمات المقدمة إلى درجات أفضل من قبل المؤسسة، لما يحقق رغبات تطلعات المستفيدين؛
  - تحقيق درجة عالية من التطابق بين السلع أو الخدمة المقدمة وتوقعات العملاء قبل حصولهم على تلك السلعة او الخدمة؛
  - تحقيق مستوى عال من ضمانات المصدقية في أداء السلع وفي الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة لعملائها؛
  - إشاعة تصور وسمعة مفضلة لدى العملاء من السلع والخدمات التي تقدمها؛

#### الفرع الرابع: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

تتعلق متطلبات TQM بالعديد من الجوانب هي:

أ. **التركيز على العملاء:** إن معيار النجاح في أي منظمة هو رضا العملاء عن المنتجات والخدمات التي تقدمها، لذا فإن رضا العملاء يعد المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة (معالي و الحاكم، 2017، صفحة 47). والعميل هنا صنفان: العميل الخارجي هو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج. أما العميل الداخلي فيتمثل في الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة، ولذلك فينبغي على هذه الأخيرة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن تحقق للعميل سواء الخارجي أو الداخلي الجودة العالية التي تنسجم مع ضرورة تعزيز الثقة بينه وبين المنظمة، ويفيد كسب ولائه ورضاه وثقته الهدف الأسمى الذي ينبغي التركيز عليه في كافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمة (خضير، 2000، صفحة 99).

ب. **دعم الإدارة العليا:** إن قرار تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتبر قرارا استراتيجيا يتم اتخاذه من جانب القيادات الإدارية على مستوى الإدارة العليا بالمنظمة، لذلك لا يتوقع أن يتم اتخاذ هذا القرار دون أن ينبع عن قناعة وبدعم ومؤازرة كاملة منها فهي تملك اتخاذ القرار وتملك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها وأهدافها، لذلك فان الدعم والتأييد المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الاعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم، والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الامكانيات اللازمة للتطبيق من موارد مالية وبشرية وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم (قادة و طلحة، 2021، الصفحات 49-50).

ت. **التحسين المستمر:** إن برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على جهود التطوير المستمرة، وأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين متغير بصفه دائمة، لذا فإن جودة الخدمة المقدمة تخضع إلى التحسين والتطوير المستمرين دون توقف (راضي و رافد، 2015، صفحة 292).

ث. **التعاون والمشاركة الجماعية:** يعتبر إشراك العاملين عنصر مهم لنجاح إدارة الجودة الشاملة، فهو يزيد من احتمال صنع قرار جيد، خطة أفضل، أو إجراء تحسينات أكثر فعالية عن طريق جلب المزيد من العقول لمناقشة الوضع (الحالة قيد الدراسة) (الحداد، 2009، صفحة 266). أو بعبارة أخرى يجب معاملة العامل كشريك وليس كأجير، وهذا ما يؤدي إلى زرع الولاء

والانتماء لديه، كما يؤدي إلى تحفيزه على الابداع والابتكار ويحقق لديه الرضا الوظيفي، وهذا ما ينعكس على تحسين الأداء وبالتالي تحقيق الجودة إلى جانب تكوين فرق العمل وتفعيل دورها داخل المؤسسة (قادة و طلحة، 2021، صفحة 50).

ج. **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إن هذا المبدأ يؤكد على جوده أداء العمليات والنتائج على حد سواء، من أجل منع حالات عدم المطابقة مع المواصفات وتحقيق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وذلك باستخدام أدوات ومقاييس مقبولة للقياس والتحليل كخرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة، وغيرها من المقاييس التي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج (العابد و مكيد، 2016، صفحة 184).

ح. **تدعيم وتدريب العاملين:** يعد كلا من التعليم والتدريب من المتطلبات الرئيسية لتطبيق مدخل الجودة الشاملة، لأنه يمثل أفضل طريقة لتحسين مستوى الأفراد العاملين على أسس مستمرة، ففي منظمة الجودة يتعلم كل فرد فيها باستمرار تشجيع الإدارة العاملين على رفع مستواهم في المهارات الفنية والخبرة المهنية باستمرار. يحصل الأفراد على براعة فائقة في أداء وظائفهم ويتعلمون توسيع قدراتهم (الحداد، 2009، صفحة 265) من خلال بعض الأساليب الرئيسية مثل: أساليب اتخاذ القرار وأدوات التقييم والعمل الجماعي وحل المشكلات، يمكن أن تكون زيارة المؤسسات الأخرى التي تنفذ مبادرات إدارة الجودة الشاملة مفيدة أيضا، من المهم التذكير بأن نقص التدريب وتعليم العاملين يمكن يكون عقبة رئيسية أمام تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة (Alghamdi, 2016, p. 35).

خ. **اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:** لا بد أن تمتاز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة، وليس مجرد تكهنات أو اقتراحات أو توقع مبني على أساس الرأي الشخصي، وخاصة في عالم اليوم حيث تواجه المؤسسات تغيرات متسارعة في العلم والتكنولوجيا والمنافسة، إذ لا بد من تقليل حالات عدم التأكد وذلك بالاعتماد على الأساليب الكمية ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية في هذا المجال (الفضل و الطائي، 2004، صفحة 368).

د. **التغذية الراجعة:** وهذا المبدأ الأخير يتيح للمبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها، ففي هذا المجال تلعب الاتصالات دورا أساسيا (ديمينغ و هاغستروم، 2009، صفحة 35). فوجود نظام معلومات جيد يسهل رصد ردود الفعل من العملاء الداخليين والخارجيين وجمع المعلومات من مصادرها، هذا ما يوفر للإدارة القدرة على اقتناص فرص التحسين إن وجدت (Cynthia, 1995, p. 57).

#### الفرع الخامس: عوامل نجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة

يرى معهد الجودة الفيدرالي إلى أنه حتى يتم التطبيق الناجح والفعال لبرامج إدارة الجودة الشاملة لا بد من توافر مجموعة من العوامل من أهمها:

- توفر التزام وقناعة لدى الإدارة العليا بأهمية البرنامج ودعمه وتشجيعه؛
- توجيه التركيز على العميل المستفيد؛
- التخطيط طويل المدى؛
- تدريب الموظفين وإعطائهم الفرص للفخر بأدائهم المتميز؛
- ضمان التحسين المستمر للجودة؛

- قياس الأداء وتحليل مواصفات المنتج وعمليات الإنتاج؛

- تنمية روح الفريق وإعطاء الموظفين السلطة اللازمة لأداء مهامهم.

ويعتبر هذا الطرح من أفضل ما أفرزته المنظمات الحكومية الاستشارية وفقاً لتجارب الدول المتقدمة عن العوامل المؤثرة في نجاح برنامج الجودة، إلا أنه أغفل الإشارة إلى أهمية توافر وحدة تنظيمية تتبنى الإشراف على تطبيق البرنامج، وتقدم المساعدة الفنية عند الحاجة إلى ذلك، بحيث تكون قادرة مستقبلاً على وضع تصور لنموذج الجودة تبعاً لمتطلبات المنظمة ومناسبة للثقافة التنظيمية السائدة (راضي و العربي، 2016، الصفحات 101-102).

### الفرع السادس: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو التالي:

أ. **مرحلة الإعداد:** وفي هذه المرحلة تقرر إدارة المنشأة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ومن هذا المنطلق يبدأ كبار المديرين بالمنشآت بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند عليها، ويفضل أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا الشأن حتى يتحقق الهدف المنشود من وراءها، على أن تقوم الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى العاملين بالمنشأة ككل.

ب. **مرحلة التخطيط:** وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الداعم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار: الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، المقررين، المشرفين، ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جميع أعضاء الفريق (عبد المحسن، 2005، الصفحات 163-164).

ت. **مرحلة التقدير والتقييم:** تبدأ عادة عملية التقييم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الاجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم في هذه المرحلة توفير المعلومات الضرورية لتقييم المرحلتين السابقتين الإعداد والتخطيط، وبالتالي معرفة مدى جاهزية المنظمة لمباشرة مرحلة التطبيق والتنفيذ فيما بعد، وذلك اعتماداً على عمليات المسح داخل المنظمة وخارجها. وتجري في هذه المرحلة العمليات التالية: التقييم الذاتي، تقييم أداء العملاء، تقييم تكاليف الجودة.

ث. **مرحلة التنفيذ:** يبدأ في هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكلة إليها للوصول إلى الأهداف المنشودة، وهنا تبدأ عمليات تدريب العاملين في المنظمة بدعم من المسؤولين عن إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم فرق العمل بتحديد طرق التحسين المستمر للأنشطة والعمليات في المنظمة، وفي هذه المرحلة لا بد أن تواجه المنظمة بعض المشاكل الإدارية والفنية، وهنا يتم اللجوء إلى مختلف الأدوات المساعدة في حل المشاكل (بلية، 2019، الصفحات 194-195).

ج. **مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنشأة وكذلك المتعاملين معها من العملاء والموردين للمشاركة في عملية التحسين، وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة (عبد المحسن، 2005، صفحة 165).

### المطلب الرابع: إعادة الهندسة كمدخل لتحسين الأداء

ظهرت إعادة الهندسة في 1992 عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي مفهوم إعادة الهندسة كعنوان لكاتبهما (إعادة هندسة المنظمة)، ومن ذلك الحين أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة بما تحمله من دعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في جميع الأنشطة، الإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من منظمات الأعمال في العالم، ويعد مايكل هامر وجيمس شامبي من رواد الهندسة الإدارية، حيث يرجع الفضل لهما في انتشار هذا المدخل الذي ظهر في بحث بعنوان: إعادة هندسة نظم العمل، وحظي بشهرة واسعة في مجال إدارة الأعمال، ونظم المعلومات بهدف توضيح عملية التحول والتغيير التنظيمي، ويركز المفهوم على العمليات الإدارية (الحميدي، سلامة، وكافي، 2016، صفحة 46).

### الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات

نلاحظ أن مصطلح إعادة الهندسة Re. Engineering يتألف من شطرين هما Re ويقصد بها الإعادة أي (again) أو ثانية أو من جديد. أما engineering فتعني الهندسة وهي تطبيق للقواعد الرياضية والعلمية لغرض الحصول على نتائج عملية مثل التصميم، البناء، التركيب (خلف، 2015، صفحة 502). وقد أطلق على إعادة الهندسة مصطلح الهندرة وهي كلمة عربية منسقة من كلمتي الهندسة والإدارة، وللهندرة العديد من المسميات منها: إعادة البناء، هندسة التغيير، الهندسة الإدارية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية (بجدة، 2016، صفحة 38). فأسلوب إعادة الهندسة يتعلق بطرح السؤال التالي: "إذا كنت أريد إعادة إنشاء هذه الشركة اليوم، بالنظر إلى ما أعرفه وما هو متوفر لدي من تكنولوجيا، فكيف ستبدو؟" (HAMMER و CHAMPY، 2002، صفحة 34).

يعتبر مفهوم إعادة الهندسة من ضمن المفاهيم التطويرية نظرا لكونه يستخدم التقنية في التنفيذ، ويعمل على تغيير نمط الإدارة وسلوكه، وهو أحد الأساليب الإدارية التي تدعو إلى التغيير والابتكار ومخاطبة استشراف المستقبل لتحقيق نقلات نوعية في الأداء (زرار و جمال، 2020، صفحة 20)، أي هي وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره، ويعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري، وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج (اسماعيل، 2016، صفحة 316). كما تعرف على أنها البداية من نقطة الصفر وليس إصلاح الوضع القائم أو اجراء تغييرات تجميلية تترك النبي الأساس كما كانت عليه، فهي تعني التحلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات، أو تقديم خدمات لتحقيق رغبات الزبائن (قدوري، 2012، صفحة 4). فهي إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المؤسسة الاستراتيجية ذات القيمة المضافة، وكذلك للنظم والسياسيات والهياكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لتعظيم تدفق العمل والإنتاجية (هبال و السيد، 2021، صفحة 327). وتعرف أيضا بأنها " انقلاب على الواقع السائد ومن ثم البدء من نقطة الصفر ببناء وتصميم جديد وشامل وبالاعتماد على كيان قائم أصلا، ومن أجل تقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية وبأقل وقت وبكلفة مناسبة (خلف، 2015، الصفحات 502-503). عند وضعها في سياق استراتيجي تصبح إعادة الهندسة وسيلة لمواءمة عمليات العمل مع متطلبات العملاء بطريقة تفاعلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل وفق نظرة مستقبلية للأنظمة تشمل العملاء والموردين والمستقبل (O'Neill & Sohal, 1999, p. 574).

من خلال ما سبق نلاحظ أن هذه التعاريف وإن اختلفت في جانبها الاصطلاحي فمضمونها متقارب، حيث أن إعادة

الهندسة تتميز بـ:

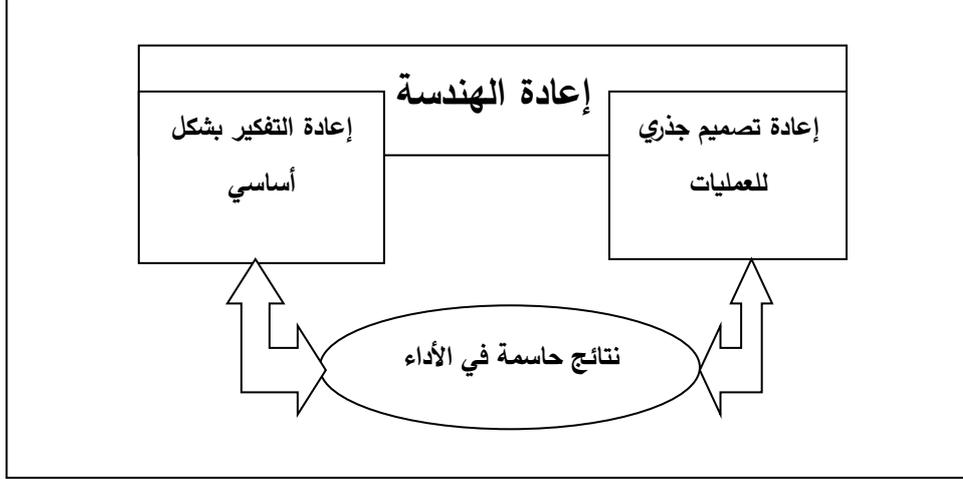
- البدء من جديد في ورقة بيضاء وتحلي عن كل ما هو قديم، أي تغيير جذري؛
- تضع رغبات الزبون في أولوياتها؛
- تعتمد على كيان قائم أصلاً؛
- تهتم بالعمليات وتجعلها في علاقة تفاعلية مع متطلبات العملاء؛
- تستخدم التقنية؛
- الابتكار واستشراف المستقبل سمتها؛
- تهدف إلى إحداث ففرة نوعية في معايير الأداء ( التكلفة، الجودة، السرعة، الخدمة).

ويعتبر التعريف الذي قدمه كل من ( Michel Hammer.James champy ) من أهم تعاريف إعادة الهندسة، حيث اعتبرها على أنها " إعادة تفكير أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المؤسسة، لتحقيق تحسينات فائقة في مقاييس الأداء الحاسمة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة والسرعة (HAMMER & CHAMPY, 2002, p. 35) ، وهذا التعريف يحتوي على أربع كلمات رئيسية هي (الحميدي، سلامة، و كافي، 2016، الصفحات 50-51):

- **أساسي (Fundamental):** إن إعادة الهندسة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة بل تتجاهل ما هو كائن وتتركز على ما ينبغي أن يكون.
- **جذري (Radical):** هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية ( RADIX ) وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً.
- **فائق (Dramatic):** إعادة الهندسة لا تتعلق بالتحسينات المضطربة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديدة المبتكرة.
- **العمليات (Processes):** يمكن تعريف العملية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تضم واحداً أو أكثر من المدخلات بما يساهم في تقديم مخرجات ذات قيمة للزبون، حيث يركز مدخل إعادة الهندسة على عمليات الشركة، وليس على الوظائف أو الهيكل التنظيمي (سعد و عنيد، 2019، صفحة 78) أي التركيز على " العملية " ككل متكامل دون تجزئة حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.

والشكل التالي يبين عناصر مفهوم إعادة الهندسة:

الشكل رقم (7): عناصر إعادة الهندسة



المصدر: (بوخضرة و بوفاس، 2019، صفحة 53)

الفرع الثاني: الملامح الفكرية والفلسفية لإعادة هندسة العمليات الإدارية

تتسم الملامح الفكرية والفلسفية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بالآتي (الكناني و فرح، 2017، الصفحات 147-

148):

1- الثورات المتلاحقة والمتسارعة المتمثلة بثورة المعلومات والاتصالات، وثورة الابداع والتفوق والجودة والتميز، احتاجت إلى أن الإدارات بمختلفها مطلوب منها أن تعيد النظر في سياساتها ورؤاها وأساليبها بما يتسق وهذه الفاصلة الزمنية.

2- سرعة المتغيرات في البيئة أدى إلى حدوث الكثير من التغييرات في أنظمة ووسائل المنظمات وتوجهاتها إذ ظهرت ثلاث قوى أطلق عليها (C,3) وهي الزبائن (customer) والمنافسة (competition) والتغيير (change)، إذ انتهت سلطة المنتج أو مقدم الخدمة على مستوى الزبائن أو المستفيدين، وأصبح السوق سوق المستهلك (الزبون) الذي يفرض رغبته على المنتج أو مقدم الخدمة بتحديد نوعية التصميم ومواعيد التسليم وطريقة الدفع، مما أجبر المنظمات على اعتماد نظم إنتاج مرنة، وبخصوص المنافسة فقد اشتدت وتعددت أشكالها وغير المنافسون الجدد شكل الأسواق وأصبحت نفس السلعة تباع على أسس تنافسية مختلفة بالأسواق المختلفة، فقد يكون السعر هو أساس المنافسة في سوق ما، وقد يكون الاختيار أو الجودة أو خدمات ما بعد البيع، من جانب آخر ساهم التغيير المستمر في تنشيط حركة الابداع بفعل التغييرات السريعة التي طرأت على حركة التقنية الحديثة التي أدت إلى تقصير دورة حياة المنتجات.

3- ظهور فلسفة الترشيح Down Sizing لمعالجة مشكلة الفيض في الموارد البشرية التي تواجهها منظمات الأعمال بسبب:

➤ ظهور الركود أو التغيير أو الفشل المالي التي تواجهها بعض المنظمات؛

➤ تغيير فلسفة المنظمات ومنطلقاتها الفكرية واستراتيجياتها؛

➤ إحلال تكنولوجيا متقدمة محل القديمة؛

◀ إعادة تصميم الأعمال واعتماد الدمج الوظيفي في المنظمات.

### الفرع الثالث: الشركات المرشحة لإعادة الهندسة

لقد حدد كل من ( Michel Hammer.James champy ) ثلاثة وضعيات للشركات يمكن أن تستدعي إعادة هندسة عملياتها هي (HAMMER و CHAMPY، 2002، الصفحات 36-38):

- الشركات التي تجد نفسها في وضعية صعبة (أزمة) نتيجة ارتفاع تكاليفها مقارنة بتكاليف المنافسين، أو خدمة العملاء سيئة للغاية لدرجة أنهم يهاجمونها علانية، وغيرها من المشاكل، فمن الواضح أن هاتين الشركتين هي في حاجة لإعادة هندسة عملياتها للخروج من الأزمة.
- الشركات التي لم تواجه مشاكل بعد ولكن إدارتها تتوقع حدوث مشاكل في المستقبل، أي أنها في الوقت الحالي قد تبدو النتائج المالية مرضية، لكن تلوح في الأفق غيوم عاصفة -منافسون جدد، تغير في متطلبات العملاء وخصائصهم، بيئة تنظيمية واقتصادية متغيرة -تمدد بإزالة أسس نجاح الشركة، هذه الشركات لديها رؤية بإعادة هندسة عملياتها قبل مواجهة الشدائد.
- الشركات في حالة الذروة أي قائدة للسوق، ليس لديها صعوبات ملحوظة سواء الآن أو في الأفق، لكن إدارتها طموحة وترى في إعادة الهندسة كفرصة للشركة لتعزيز ريادتها على منافسيها، من خلال تحسين أدائها، أي دائما تتطلع لتحقيق الأفضل.

### الفرع الرابع: أوجه الاختلاف بين مدخل إعادة البناء (أو الهندسة) وغيرها من برامج التطوير

تختلف إعادة هندسة العمليات مع غيرها من برامج التطوير في العديد من النقاط والجدول التالي بين أهم هذه النقاط:

#### جدول رقم (5): أوجه الاختلاف بين مدخل إعادة البناء (أو الهندسة) وغيرها من برامج التطوير

Automation	TQM	Restructuring	Rightsizing	Reengineering	البرامج أوجه الاختلاف
التقنية	إدارة الجودة الشاملة	إعادة الهيكلة	التحجيم	إعادة الهندسة	الفروض محل البحث
تطبيقات التكنولوجية	احتياجات العملاء	العلاقات الوحدات التنظيمية	حجم العمالة	جوهرية وأساسية	نطاق التغيير
النظم	من أسفل إلى أعلى	التنظيم	مسؤوليات الوظيفة	جذري	التوجه الأساسي
الاجراءات	العمليات الادارية	المجالات الوظيفية	المجالات الوظيفية	العمليات الإدارية	كيفية التطوير
تدريجي	تدريجي	تدريجي	تدريجي	سريعة	

المصدر: (عبد المحسن، 2005، صفحة 210)

### الفرع الخامس: المبادئ الرئيسية لإعادة الهندسة

تستند إعادة الهندسة إلى عدة مبادئ رئيسية هي (اسماعيل، 2016، صفحة 318):

- إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها، وذلك من بدايتها وحتى نهايتها؛
- تقنية المعلومات الحديثة وتبني اللامركزية في عملياتها؛
- دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛
- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات؛
- المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات؛

- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل واحد؛
- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الأداء.

#### الفرع السادس: أهداف إعادة هندسة العمليات

بصورة عامة يمكن تحديد أهداف إعادة الهندسة كما يلي (الحميدي، سلامة، و كافي، 2016، صفحة 37):

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة؛
- تخفيض تكلفة الأداء؛
- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لضيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل المسؤوليات؛
- الجودة العالية في الأداء؛
- الخدمات السريعة والمتميزة؛
- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

#### الفرع السابع: مظاهر إعادة الهندسة

يمكن أن نلاحظ الملامح التي تدل على تطبيق إعادة الهندسة من خلال (قدوري، 2012، صفحة 5):

- التحول من أداء العمل كوظيفة إلى فريق عمليات؛
- تغيير المهام التنظيمية البسيطة إلى مهام معقدة ومتعددة؛
- تغيير دور الأفراد من صيغ الإشراف المباشر إلى تمكينه من المشاركة؛
- تهيئة العاملين من خلال التعليم والتعلم بدلا من التدريب؛
- تقييم الأداء على أساس النتائج بدلا من الأنشطة؛
- تحول ثقافة العمل من ثقافة ذات قيم حمائية إلى ثقافة التمهيد ورضا الزبون؛
- تحول المدراء من مشرفين إلى موجهين؛
- من التراكيب التنظيمية الهرمية إلى الأفقية؛
- تحول التنفيذيون من مراقبين وحراس إلى قادة.

#### الفرع الثامن: أبعاد إعادة هندسة العمليات

تتمتع إعادة الهندسة بإمكانيات كبيرة لزيادة الانتاجية من خلال تقليل وقت العملية والتكلفة وتحسين الجودة وزيادة رضا العملاء، ولكنها غالبا ما تتطلب تغييرا تنظيميا أساسيا لمرافقتها، نتيجة لذلك يمكن أن تكون عملية التنفيذ معقدة، وتحتاج إلى التحقق منها مقابل العديد من عوامل النجاح والفشل لضمان نجاح هذه العوامل التي تم تصنيفها في عدد من العناصر التي تمثل أبعادا مختلفة للتغيير (Sturdy, 2010, p. 5) هذه الابعاد هي (كواديك، 2021، الصفحات 23-24):

أ. إعادة بناء الهيكل التنظيمي: إن عملية إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة تعتبر من أهم الأبعاد التي ينبغي مراعاتها عند الشروع بعملية إعادة هندسة العمليات، وذلك لما له من دور هام في تسهيل تدفق الأعمال بين الوحدات الادارية المختلفة داخل

المؤسسة، فبعد أن يقوم الرئيس الإداري بتصميم الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة وفقا لأفضل الأسس والممارسات التنظيمية، فينبغي ألا يتصور أنه قد وصل إلى مرحلة الكمال، وأن المؤسسة ستبقى على تلك الحالة بدون تغيير، كما أن إعادة التنظيم تعني إجراء الدراسة اللازمة لهيكل المؤسسة وإجراء التغييرات عليه لإزالة العيوب ونقاط الضعف منه.

ب. التزام الإدارة العليا بفلسفة الهندرة ودعم تطبيقها: وهو أن تتخذ الإدارة العليا مجموعة من القرارات الخاصة بإعادة هندسة العمليات، وأن تكون الإدارة مستوعبة ومحفزة على تطبيق هذه البرامج من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهذه التطبيقات.

ث. تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين في نجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات، ووفق لإعادة هندسة العمليات يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم، وعليه فإن العنصر البشري يعد عنصر حاسم في تحقيق فعالية إعادة هندسة العمليات.

ث. إعادة بناء الثقافة التنظيمية: ويعتبر هذا العنصر من أهم العناصر التي تسهم بشكل فعال في توفير بيئة مساعدة ومساندة لنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات وتشمل:

- توفير الثقافة التنظيمية المساندة لعملية إعادة هندسة العمليات.
- إيجاد البيئة الصالحة وتوليد الثقة والايان المشترك بضرورة نجاح جهود إعادة هندسة العمليات.
- إيجاد ثقافة خلاقة عن طريق تحفيز العاملين للخلق والابداع في العمل وتحمل المسؤولية والاصرار على تحقيق الأهداف.

ج. تكنولوجيا المعلومات: تلعب تكنولوجيا المعلومات دوران أساسيان في عمليات إعادة هندسة العمليات، أولهما دور الممكن، حيث تعد تكنولوجيا المعلومات أحد الممكنات الأساسية لإنجاح عملية هندسة العمليات، وثانيهما دور المنفذ والذي من خلاله يمكن أن تساعد تكنولوجيا المعلومات القائمين على إعادة هندسة العمليات في إنجاز عمل أسهل من خلال نمذجة عملية إعادة هندسة العمليات.

إن تركيز جهود إعادة الهندسة على النتائج بدلا من الأنشطة يصنع الفرق بين النجاح والفشل في برامج التغيير، ومع ذلك فإن التدابير المستخدمة حاسمة في كل مستوى من مستويات إعادة الهندسة، يعطي التركيز على نتائج التوجيه والقابلية للقياس، سواء تعلق الأمر ب: خفض التكلفة، تقليل عدد العاملين، التركيز على العملاء، تحديد العمليات الأساسية ذات القيمة المضافة، وغيرها من العمليات المساندة، وكذا مواءمة الاستراتيجية للعمليات (O'Neill & Sohal, 1999, p. 578).

### الفرع التاسع: مراحل عملية إعادة الهندسة

لتطبيق عملية إعادة هندسة العمليات يجب أن تمر بأربعة مراحل أساسية، تتكون كل مرحلة من عدد من الخطوات المتمثلة في (بوطورة و سمايلي، 2017، الصفحات 195-196):

#### المرحلة الأولى: الاعداد للتغيير

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الرئيسية الآتية:

- الاحساس بالمشكلة والايان بضرورة التغيير؛
- القناعة بأسلوب الهندرة والايان بفعاليتها كأداة البناء التنظيمي؛

- القرار؛
- رسم رسالة المنظمة والتي تقوم على تحديد استراتيجية المنظمة سواء من حيث الحاجة الملحة لمشروع الهندرة أو بيان التصور العام للمشروع؛
- وضع أو تحديد أهداف المنظمة؛
- تحديد تقنية المعلومات اللازمة لتطبيق مشروع الهندرة؛
- إعداد الجدول الزمني للعمل.

#### المرحلة الثانية: التشخيص (التخطيط للتغيير)

وتتمثل الخطوات الرئيسية في هذه المرحلة في:

- تحديد ووصف العمليات الحالية والتعرف على أسبابها ودوافعها؛
- التحليل الكمي؛
- تحليل العلاقات السببية؛
- التعرف على أحدث الوسائل التقنية والنماذج الناجحة؛
- وضع قائمة بأولويات العمليات المرشحة للهندرة؛
- تعريف العمليات المرشحة وتحديد نطاق العمل؛
- تحديد متطلبات المشروع؛
- تحديد فريق الهندرة؛
- وضع وتحديد أهداف الأداء ومعايير القياس.

#### المرحلة الثالثة: إعادة التصميم

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية:

- دراسة البدائل المتاحة للتصميم وتصور العملية الجديدة؛
- إعادة هيكلة الجانب البشري (القوى العاملة).

#### المرحلة الرابعة: التطبيق

وتتضمن هذه المرحلة خطوتين رئيسيتين هما:

- خطة التحول؛
- التطبيق وهي الخطوة التي تحقق الرؤية وتنفيذ التصميم الجديد مع إدخال عنصر المرونة لتصحيح الأخطاء.

#### الفرع العاشر: أسباب فشل إعادة الهندسة

يرى خبراء الإدارة المهتمين بمدخل إعادة الهندسة بوجود بعض الأخطاء الشائعة التي قد تحول دون تطبيقه بفعالية وأهمها

(عبد المحسن، 2005، صفحة 214):

- محاولة إصلاح العمليات بدلا من تغييرها تماما؛
- التركيز على العمليات الإدارية وإعادة تصميمها فقط؛
- تجاهل قيم الناس وثقافة المنظمة؛
- القبول بالنتائج الطفيفة والتحسينات الخفيفة؛
- التراجع في منتصف الطريق؛
- السماح للسلوكيات الإدارية السائدة أن تمنع إعادة الهندسة من الانطلاق؛
- محاولة إجراء عملية إعادة الهندسة من الأسفل إلى الأعلى؛
- تعيين شخص لا يفهم المقصود من إعادة الهندسة لقيادة المعركة؛
- دفن إعادة الهندسة في كومة من جداول الأعمال والأولويات؛
- عدم تخصيص موارد لإجراء العملية؛
- التركيز على التصميم وإهمال الهدف.

#### المطلب الخامس: المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء

إن استخدام المقارنة المرجعية في الأعمال ليس وليد الأمس بل تعود دلالتها التاريخية إلى بداية القرن التاسع عشر (19) وبالتحديد عام 1810م، عندما قام الصناعي الإنجليزي Lawel Francis بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين (الدقيق) البريطاني للوصول إلى أفضل التطبيقات نجاحا في هذا المجال (زرزار و غياد ، 2017، صفحة 212). إلا أن بداية التطبيق الفعلي لهذا الأسلوب وبشكل واسع لم يكن إلا خلال الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة المؤسسات الأمريكية والاستناد على ذلك في ابداع منتجاته، لينتقل تطبيق المقارنة المرجعية إلى الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، أين تبنت مؤسسة Xerox تقنيات المقارنة المرجعية لتحسين الأداء بعد ملاحظة طرق العمل المعتمدة في مؤسسات مختلفة حتى وإن لم تكن تعمل في نفس المجال (جيلالي، 2016، صفحة 19).

#### الفرع الأول: مفهوم المقارنة المرجعية

لقد أسندت العديد من التعاريف للمقارنة المرجعية نذكر منها:

- (روبرت كامب): هي عملية مستمرة من قياس المنتجات والخدمات والممارسات ضد أصعب المنافسين، أو تلك المؤسسات المعترف بها كقائدة في هذا المجال (طوبجيني و بوفالطة، 2020، صفحة 383).
- السعي وراء أفضل الممارسات في الصناعة التي تؤدي إلى أداء متفوق. (TENIOU & BENTERKI, 2014, p. 19)
- إنها عملية تحديد وفهم وتكييف الممارسات المتميزة من المنظمات في أي مكان في العالم لمساعدة المنظمة على تحسين أدائها (Anand & Kodali, 2008, p. 259).

- تعد المقارنة المرجعية أسلوب يروج للأداء المتميز ويؤمن إطار عمل منظم ليتعلم من الآخرين، واستعارة الأفكار وتنفيذ التغييرات لسد الفجوة بين أداء المنظمة، والمنظمات الرائدة في القطاع نفسه للوصول في نهاية المطاف إلى التميز في الأداء (عطياتي و نور، 2014، صفحة 278).

- باختصار إنها وسيلة للتغيير الإيجابي عبر نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية، وذلك عن طريق محاولة الإجابة عن سؤالين أساسيين الأول: كيف أصبح الآخرون أفضل؟ والثاني: كيف نكون الأفضل؟ وأبعد من ذلك فهي مضاهاة أو مباراة أفضل الأفضل، إنها النضال لأن تكون أفضل الأفضل في المنتوجات، الأنشطة، المعالجات، الممارسات. أو غير ذلك داخل الصناعة أو خارجها (آل فيحان، 2005، الصفحات 88-89).

مما سبق يمكن أن نستنتج أن المقارنة المرجعية تتميز بـ:

- ✓ عملية قياس ومقارنة؛
- ✓ عملية مستمرة ومنهجية؛
- ✓ المقارنة تكون داخل المؤسسة أو مع مؤسسات أخرى في نفس الصناعة أو خارجها في أي مكان في العالم؛
- ✓ عملية بحث عن أفضل الممارسات؛
- ✓ عملية تساعد على التعلم من الآخرين وتوليد أفكار جديدة والابتكار؛
- ✓ عملية تهدف ليس فقط لسد فجوة الأداء بل التفوق على الأفضل.

#### الفرع الثاني: أهمية المقارنة المرجعية

تعد المقارنة المرجعية من بين أهم الأساليب التي تساعد المؤسسة على التحسين المستمر للأداء، وأن أهميتها تبرز من خلال ما تحققه من منافع والتي يمكن تحديدها فيما يلي (طيباوي و بودريالة، 2019، صفحة 4):

- ترشيد النفقات؛
- إتاحة فرص التعلم المستمر؛
- إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه - داخليا وخارجيا - نحو النماذج الأفضل؛
- تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفرق العمل؛
- توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية؛
- تمكين الإدارة العليا من الإجابة على مجموعة من الأسئلة؛
- تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل؛
- تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة في مجال عملها؛
- تساعد على توفير المناخ الملائم، وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد؛
- تساعد في تحديد العمليات الحرجة واعطائها الاهتمام اللازم والأولية في التنفيذ، وتسهم بشكل فعال في تطوير الابداع الفردي والجماعي؛

- تسهم بشكل فعال في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمؤسسة؛
- إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يوجد مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية، وفعالية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.

### الفرع الثالث: أنواع المقارنة المرجعية

تتعدد أنواع المقارنة المرجعية وعلى العموم فقد تم تقسيمها إلى نوعين رئيسيين المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية، ويندرج تحت هذه الأخيرة أنواع مختلفة.

أ. **المقارنة المرجعية الداخلية:** وتعد نقطة البداية للعديد من الوحدات الاقتصادية، وتتم بين الوحدات الفرعية أو مجالات العمل ضمن نفس الوحدة الاقتصادية التي تكشف مجالات التطبيق الأفضل ضمن الوحدة (سعد، 2012، صفحة 193)، من بين مزاياها توافر المعلومات، استهلاك أقل للوقت والموارد اللازمة، أقل حواجز في مرحلة التنفيذ. رغم ذلك فإن لها بعض العيوب منها: عدم وجود ابتكارات حقيقية وفرص محدودة لزيادة الكفاءة (Goncharuk, 2009, p. 165).

ب. **المقارنة المرجعية الخارجية:** وتتضمن المقارنة المرجعية الخارجية مع الأفضل من المنافسين وغير المنافسين، أي مع مؤسسات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المؤسسة أو مجال آخر، ومن مميزاتها أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين (قدور و العرابي، 2018، صفحة 183) وتشمل:

**المقارنة المرجعية التنافسية:** في هذا النوع يتم المقارنة بين المنافسين في نفس المجال أو في نفس المجموعة الاستراتيجية، وذلك بالتركيز على المنظمات ذات الأداء الأفضل بهدف قياس فجوة الأداء ومحاولة إبراز العوامل التفسيرية لهذه الفجوة (Mesnard & Jean, 2003, p. 249). هذا النوع من المقارنة يعتبر صعبا نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات، وبالتالي فهو يتطلب مهارات ومعارف كبيرة والإشكال المطروح في هذه الحالة هو عن الدوافع التي تجعل المؤسسات الرائدة تقبل بتبادل المعلومات مع منافسيها، إذ لا بد وأن يؤخذ في الحسبان احتمال تطبيق المقارنة المرجعية على أحد المنافسين الذين قد يستعملون معلومات مغلوطة بغرض التظليل، والواقع يبرز أنه حتى المؤسسات الرائدة تستعمل المقارنة التنافسية للتعرف على موقعها الفعلي وعلى فجوة الأداء التي تفصلها عن أقرب منافسيها، وهو الأمر الذي يدفعها لقبول قواعد المقارنة المرجعية ولتبادل المعلومات معهم (جيلالي، 2016، صفحة 21).

2. **المقارنة المرجعية الوظيفية:** يتضمن هذا النوع إجراء مقارنة لوظيفة معينة مثل وظيفة الإنتاج أو التسويق أو إدارة الموارد للشركات، وذلك من أجل تحسين الوظائف والعمليات المتماثلة في بعض الأعمال، وتسمى أيضا بالمقارنة المرجعية للعمليات لأنها تتضمن إجراء مقارنة للعمليات في شركة معينة مع عمليات الشركات الأخرى المتماثلة، مثل عملية تدريب العاملين ويؤدي هذا النوع من المقارنة إلى معرفة الطرق المتبعة لتأدية الوظائف أي أنها تركز على الأداء الوظيفي في الشركات (هاتف و شعلان، 2018، صفحة 347).

3. **المقارنة المرجعية الاستراتيجية:** وتهدف إلى تحسين أداء المنظمة عموما من خلال دراسة الاستراتيجيات والمدخل (أفضل الممارسات) على المدى الطويل لتحقيق النجاح، ويشمل هذا النوع فحص القدرات الجوهرية لتطوير المنتجات / الخدمات واختيار الاستراتيجيات التي تقود إلى الميزة التنافسية أي النظر إلى الأفضل للتنافس (دولاب و صالح، 2016، صفحة 177).

4. المقارنة المرجعية العامة: أي بين المؤسسات من قطاعات مختلفة، أو على مستوى الصناعات غير المرتبطة حول سيرورة أو مناهج العمل، العمليات والإجراءات، والذي قد يؤدي إلى توليد أفكار ابتكارية جديدة في مختلف الصناعات غير المتماثلة (بن خديجة و بوعزيز، 2017، صفحة 362).

#### الفرع الرابع: العوامل الرئيسية لنجاح المقارنة المرجعية

من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المقارنة المرجعية (عطياتي و نور، 2014، صفحة 280):

- وجود قيادة إدارية تؤمن وتلتزم وتدعم المقارنة المرجعية في المنظمة؛
- الاختيار الدقيق والسليم لشركاء المقارنة المرجعية؛
- هيمية المناخ الثقافي المناسب في المنظمة الذي يتقبل ويتعلم طرق وأساليب إعداد المقارنات المرجعية؛
- تحديد العمليات المراد تحسينها بشكل دقيق قبل البدء بإجراء الاتصالات مع شركاء المقارنة المرجعية؛
- استخدام أساليب القياس المناسبة للتعرف على الأداء الحالي للمؤسسة؛
- وجود شركاء للمقارنة المرجعية تتوفر لديهم الرغبة الصادقة في تبادل المعلومات والخبرات؛
- اختيار فريق عمل تتوفر لديه الخبرة الجيدة في القياس والمقارنة وإعداد خرائط العمليات ومخططات السبب والأثر واستخدام طرق التحسين المختلفة؛
- توفير أنظمة للمعلومات والبيانات؛
- وأخيرا يجب أن يتم الإسراع في إعداد وتنفيذ المقارنة المرجعية نظرا للتغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية، فالأهداف التي تتم المقارنة معها هي أيضا أهداف متحركة متطورة.

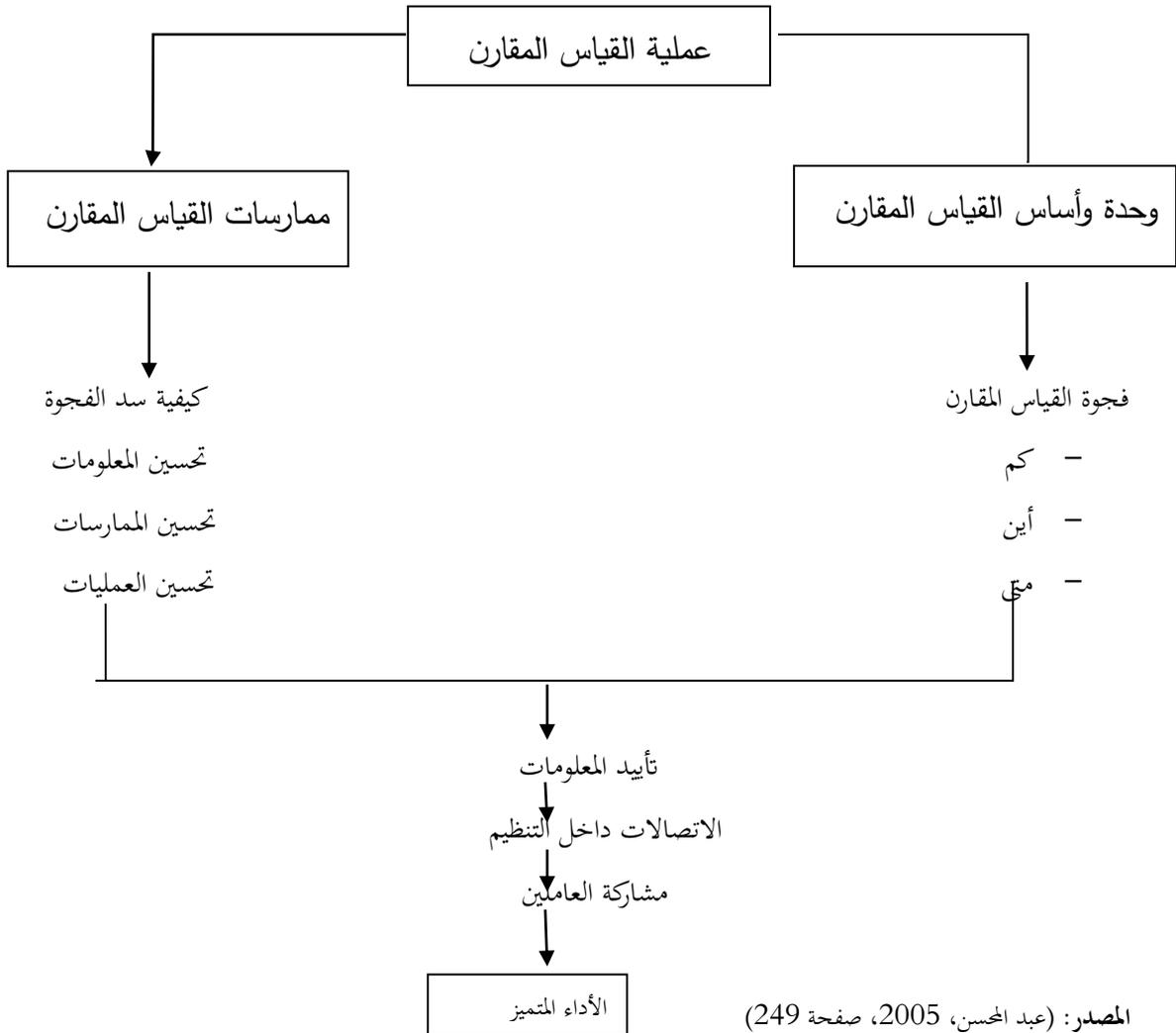
#### الفرع الخامس: خطوات تنفيذ المقارنة المرجعية

يحدد Robert Comp أربع خطوات أساسية لتنفيذ المقارنة المرجعية وهي على النحو التالي (عبد المحسن، 2005، صفحة 248):

- أ. **أعرف عملياتك Know your operation:** وهنا لا بد من معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية في الشركة، حيث أن المنافسين سيقومون بتحليل عملياتها أيضا بمعرفة السليبيات أو نقاط الضعف، ولذا أن لم تدرك الشركة نواحي القوة والضعف فلن تستطيع الدفاع عن نفسها ولن تعلم أي المجالات يجب معالجتها.
- ب. **أعرف قادة الصناعة أو المنافسين Know industry or competitors:** وهنا تستطيع الشركة أن تميز منتجاتها وأدائها إذا كانت على علم تام بمواطن القوة والضعف لدى المنافسين. والأكثر أهمية أنه في هذه الحالة تصبح المقارنة بمنافس نموذجي طريق واضح لدى الشركة لتحقيق التميز.
- ت. **تجسيد وتحديد الأفضل Incorporate the best:** وهنا يتطلب التعليم من قادة السوق معرفة نواحي القوة لديهم ووسائل وصولهم، لذلك ومعرفة أفضل مجالات الممارسة ونقلها وتحسينها وتنفيذها داخل الشركة.

ث. حقق التميز **Gaim superiority**: وفي حالة إجراء دراسات القياس المقارن والخاصة بالممارسات الفعلية للشركات الأفضل، تستطيع تحديد مراكز القوة لديها وتقويتها، وكذلك جوانب الضعف والاقلال منها بشكل يتفق مع متطلبات السوق والوصول إلى أفضل الأفضل **The best of the best** ويوضح الشكل الموالي المراحل السابقة كما حدده **Robert C Camp**

شكل رقم (8): مراحل القياس المقارن من وجهة نظر **Robert**



المصدر: (عبد المحسن، 2005، صفحة 249)

الشكل أعلاه يبين مراحل القياس المقارن من وجهة نظر **Robert**، والتي تبدأ من تحديد المؤسسة لفجوة الأداء بينها وبين المنافس الأحسن في الصناعة من خلال معرفة نقاط ضعفها وقوتها، وأيضاً معرفة مواطن قوة وضعف منافسيها، ثم أخذ الممارسات والعمليات الأحسن ووضعها قيد التنفيذ للحصول على التحسين المنشود، والوصول إلى الأداء المتميز

## خلاصة الفصل

يعد الأداء جوهر وجود المؤسسة وسر بقاءها، فهي مطالبة بتتبع مستوياته ومعالجة المشاكل التي تؤدي الى القصور فيه، من خلال ايجاد أدوات قياس وتقييم فعالة تحدد بدقة الفجوة في الأداء أي ما بين المستهدف منه والذي تم تحقيقه فعلا، تعد بطاقة الأداء المتوازن من أهم هذه الادوات والمستخدمه لس فقط في قياس الاداء وسد النقص الموجود من خلال إضافة المؤشرات الغير مالية الى جانب المؤشرات المالية، بل هي أيضا أداة للإدارة الاستراتيجية فهي تمكن من تحديد أهداف أكثر دقة وتفيد في التنبؤ من خلال ما توفره من معلومات متنوعة ودقيقة، ان القياس والتقييم ليسا هدف المؤسسة بل هما الخطوات الأولى في طريقها لتحسين الأداء.

ولقد طورت العديد من الطرق والمدخل لتحسين الأداء وان كانت المبادئ والمنطلقات مختلفة في كل منها، فإن الهدف واحد، فمن البحث عن أفضل الممارسات في الصناعة وتقليدها ومحاوله التفوق على أفضل المنافسين فيها بالنسبة للمقارنة المرجعية، الى التحسين المستمر واعتماد فرق العمل وتوجه نحو الزبون في إدارة الجودة الشاملة، والعودة الى الصفر والبدء من جديد والتخلي عن كل ما هو قديم بالنسبة لإعادة الهندسة. كلها طرق تسعى لرفع من مستويات الأداء. ومن بين هذه الطرق أيضا هي إدارة المعرفة والتي سنتناولها بالتفصيل في الفصل الثاني

## الفصل الثاني

المتطلبات والأسس النظرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- المبحث الأول: ماهية المعرفة.
- المبحث الثاني: إدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: متطلبات إدارة المعرفة
- المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها
- المبحث الخامس: مساهمة متطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

تعد المعرفة أساس كل تطور وابداع فهي مصدر قوة -المعرفة قوة- يدفع إلى التفوق في جميع المجالات، ففي ظل عالم الأعمال المتسم بالتغيرات المتسارعة أصبح لزاما على المنظمات الراغبة في البقاء في المنافسة والتفوق على قريبتها أن تحاول جاهدة وبشكل مستمر لاكتساب معارف جديدة، وتطويرها من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية، وابتكار منتجات جديدة، أو تطوير العمليات أو أساليب جديدة، فالمعرفة كمورد تنافسي مهم للغاية وجب الاستثمار فيه وادارته بشكل جيد وتوفير البيئة المناسبة، من استقطاب لأصحاب المعرفة والكفاءات وتحفيزهم على مشاركة ما يعرفونه مع الأفراد الآخرين، وكذا ما يجب من المتطلبات الثقافية الداعمة والهيكل التنظيمي المرن والمناسب والتكنولوجيا المساعدة والقيادة،.... وغيرها من المستلزمات الداعمة لتوليد المعرفة وتخزينها ومحاوله نشرها ومشاركتها في جميع مستويات المنظمة، ومن ثم محاولة توظيفها والاستفادة منها بأقصى ما يمكن في جميع الأنشطة والوصول إلى التنافسية والتميز في الأداء.

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى المتطلبات والأسس النظرية لإدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة حيث تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

- ماهية المعرفة.
- إدارة المعرفة.
- متطلبات إدارة المعرفة.
- عمليات إدارة المعرفة ونماذجها.
- مساهمة متطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

### المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن ارتباط المعرفة بكل شيء جعل منها مجالاً واسعاً للبحث والتطوير، فكلمة المعرفة مرتبطة بالعديد من المصطلحات كالبيانات، المعلومات، الذكاء، الحكمة وغيرها، لذا وجب الوقوف على معانيها والتفرقة بينها، وأيضاً اتسامها بالتغير المستمر وارتباطها بالعقل البشري يجعل منها أكثر ديناميكية، وبالتالي سنحاول في هذا المبحث الإحاطة بكل ما يتعلق بالمعرفة من تعاريف، أهمية، خصائص، مصادر، وصولاً إلى تصنيفات المعرفة.

#### المطلب الأول: تعريف المعرفة

يرى عالم الإدارة الأمريكي ( Peter Druker ) أن العالم صار يتعامل فعلاً مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها، والبيانات مواردها الأولية والعقل البشري أدواتها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر.

- إن الأصل في كلمة معرفة اشتقاقها من فعل (عرف)، ومعرفة الشيء ادراكه بحاسة من الحواس. (القهيوي، 2013، صفحة 13).

- المعرفة هي: " معلومات مقترنة بالخبرة والسياق والتفسير والتفكير " ( David Davenport، و Michael، 1998، صفحة 43).

- وتعرف أيضا بأنها: "الاعتقادات المبررة حول العلاقات التي تربط بين المفاهيم المتعلقة بذلك المجال" (بيسرا و سايروال، 2014، صفحة 41).
- المعرفة هي "معلومات تم تفسيرها وإعطائها معنى بحيث أصبحت مفيدة لحل مشكلة أو اتخاذ قرار" (همشيري، 2013، صفحة 56).
- كما ينظر إليها بأنها "هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة" (الزيادات، 2008، صفحة 19).
- تحدد المعرفة على أنها "مجموعة ذات مغزى من المعلومات التي تشكل اعتقادًا حقيقيًا مبررًا و / أو مهارة تقنية مجسدة" (Nonaka & othres, 1996, p. 205).
- المعرفة "هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء عملهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة". (الكبيسي، 2005، صفحة 12)
- مفهوم المعرفة على أنه "توليفة من المعلومات والتكنولوجيا ويزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عند تقاسمها" (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 56).
- المعرفة هي "جميع التوقعات والملاحظات التي تم تنظيمها وتراكمها وادماجها ضمن سياق هادف من خلال الخبرة، أو التواصل أو الاستدلال، التي يستخدمها الفرد أو المنظمة لتفسير المواقف وتوليد الأنشطة والسلوك والحلول" (Maier, 2007, p. 76).
- مما سبق يمكن القول أن المعرفة هي تلك المعلومات التي تم ترتيبها وتنظيمها وفق سياق معين، ليتم استخدامها من طرف الأفراد أو المنظمات لأداء عمل أو اتخاذ قرارات أو حل مشاكل معينة.
- المطلب الثاني: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة (الترتيب الهرمي للمعرفة)**
- تعتبر المعرفة واحدة من الحلقات الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، بدايتها بالإشارات لتتدرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات فالمعرفة وصولا إلى الحكمة، وهذه الأخيرة تعد أساس الابتكار (عليان، 2012، صفحة 43)، وبالتالي لا بد من التفرقة بين هذه المصطلحات.
- الفرع الأول: البيانات**
- البيانات لغة اشتقت من الفعل بين وتعني: "ما يتبين به الشيء في الدلالة"، أما اصطلاحا فهي لا تخرج عن نطاق كونها مواد خام وحقائق ليست ذات قيمة ومعنى بشكلها الأولي (جبيرات، 2014، صفحة 12).
- ويعرفها آخر أيضا على أنها "المادة الخام التي يتم تحويلها عبر عمليات تشغيلية إلى معلومات" (سراج، 2005، صفحة 131).
- وعرفت أيضا البيانات على أنها: "أرقام أو أعداد غير مفسرة، وغير محللة، وغير ذات معنى لقارئها، ملم تجري عليها عمليات المعالجة وتتوافر فيها خصائص وصفات تجعلها مقبولة ومنطقية" (رملي، 2011، صفحة 12).

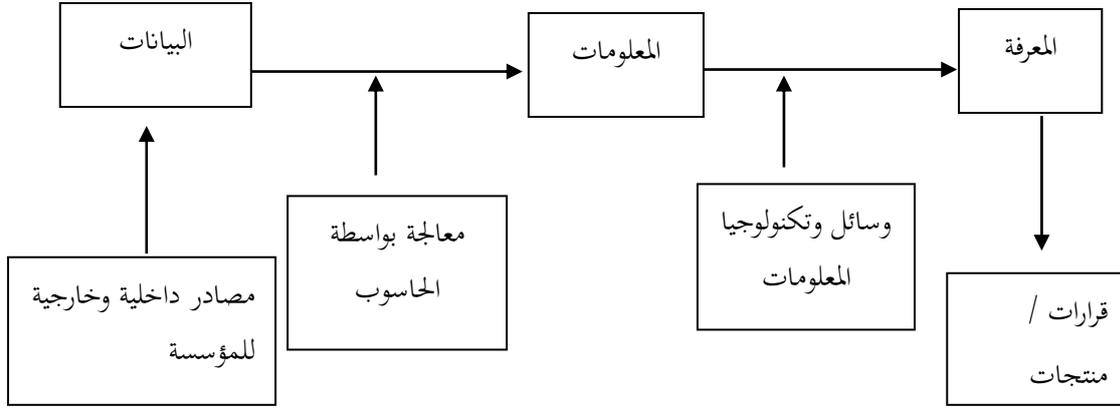
- والبيانات هي: ملاحظات وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة كالأرقام والحروف والكلمات والإشارات المتناظرة والصور دون أي سياق ينظمها (البناء، 2015، صفحة 67).

من خلال التعاريف السابقة يبدو أن البيانات تأخذ عدة أشكال قد تكون أرقام، رسومات، صور، حروف، أعداد، علامات، رموز... الخ ولا تكتسي البيانات في شكلها الخام قيمتها إلا بعد معالجتها وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة وقابلة للاستعمال.

### الفرع الثاني: المعلومات

- إن المعلومات - كما يقول بيتر دراكر Peter Drucker - هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق وهدف (ياسين، 2007، صفحة 11).
- المعلومات هي بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل منطقي لتصبح لها معنى واستخدامها في غرض معين (Torabi, 472, p. 2016, & Falakinia, Kyani).
- المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً (للفرد مستقبلاً)، وتقدم المعلومة في شكل جداول أو رسوم بيانية ومنحنيات أو مؤشرات تجمع أكثر من بيان، وتكون غالباً ناتجة من عمليات حسابية على بيانات خام (سالم، 2002، الصفحات 50-51).
- المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها بطريقة معينة فأصبحت معلومة مفيدة لقارئها، وصالحة للاستخدام في مجال اتخاذ القرارات (رملي، 2011، صفحة 12).
- المعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها (قنديلجي و السمرائي، 2002، صفحة 29).
- من خلال التعاريف السابقة يبدو جلياً أن المعلومات هي:
- محصلة معالجة البيانات؛
  - شيء مفيد وله معنى، وعادة ما يتم تحديدها في إطار وسياق معين؛
  - تستخدم في اتخاذ القرار؛
  - تأخذ قيمتها عند الاستخدام؛
  - تؤدي إلى زيادة المعرفة مستقبلاً.

الشكل رقم (9): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: (زرزار و غياد، 2016، صفحة 21)

### الفرع الثالث: المعرفة

تم التطرق إليها في المطلب السابق، إن ما يميز المعرفة عن المعلومات أنها ديناميكية، معتمدة على الأفراد وضمنية، ويجب إعادة تكوينها، وهي تستلهم معانيها من الأفراد، أما المعلومات فهي بصفة عامة ساكنة، مستقلة عن الأفراد، وصریحة وموثوقة (في وسائط معلومات تقليدية أو رقمية) وسهلة الاستنساخ والعرض (ياسين، 2007، صفحة 11).

### الفرع الرابع: الحكمة

تتطور المعرفة لتمتد إلى مفاهيم أوسع وأشمل كالذكاء والحكمة، فالذكاء يعني قدرة الشخص على التفكير المنطقي، والتعلم، والفهم والقدرات على الابتكار، واكتساب المعرفة واستخدامها في المواقف ذات العلاقات وغير ذلك، أما الحكمة فهي تجسد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وحقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة، كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوبا فيها، ويمكن ادراكها. والحكمة هي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الخلافية، فهي تمثل دورة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة (عليان، 2012، الصفحات 57-58).

ويمكن فهم الترتيب الهرمي للمعرفة من خلال الارتقاء من مستوى البيانات وصولا إلى الحكمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): الترتيب الهرمي للمعرفة

Compassion WISDOM	الحكمة	
Choice INTELLIGENCE	الذكاء	
Predictability Knowledge	المعرفة	
Patterns	المعلومات	INFORMATION
Unfiltered DATA	بيانات خام	

المصدر: (الكبيسي، 2005، صفحة 27)

يتضح من الشكل أن البيانات عندما توضع في نص تتشكل المعلومات، التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الانسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار يصبح سلوكه ذكيا، ومتى ما كان هذا السلوك متلازما مع القيم يصبح هذا مستندا إلى الحكمة. (الكبيسي، 2005، صفحة 27)

#### المطلب الثالث: أهمية المعرفة وخصائصها

##### الفرع الأول: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها ويمكن تحديد أهمية المعرفة بالنقاط التالية (المحياوي و الكبيسي، 2004، الصفحات 11-12):

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر ابداعا، وحفزت الابداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها، واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛
- يعتمد قرار انشاء المنظمة أو المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار، وظروف السوق وتوقعات الطلب على المنتج، والخدمات التي تقدمها وطبيعة المنافسين وقدراتهم وامكانياتهم ونوعية العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم (سيد علي، 2013، صفحة 66).

وتظهر أهمية المعرفة أيضا من خلال تحقيقها للأهداف التالية (طيطي، 2010، صفحة 25):

- الوصف والتفسير والفهم للظواهر المتعلقة بمجال تخصص تلك المعرفة؛
  - التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل قبل وقوعه طالما أن الظواهر الحالية قد تم تفسيرها وتحليلها وفهمها؛
  - التحكم والسيطرة على الأحداث المتوقعة لمنفعة الأفراد والمنظمات؛
  - التغيير والتطوير ومراجعة الأوضاع القائمة.
- وللوقوف أكثر على مفهوم المعرفة، سنقوم بإبراز أهم خصائصها ولهذا لتحديدها والقدرة على إدارتها.

### الفرع الثاني: خصائص المعرفة

من خصائص المعرفة أنها لا تستهلك بالاستعمال ولا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري، وإنما تتوالد ذاتيا عند كل عملية بيع أو استشارة وهي غير ملموسة أثرية ومزيج من الخبرات والمفاهيم والأفكار، أي أنها بشرية متراكمة، لذلك فالمعرفة تتزايد قيمتها بالاستخدام، وهناك من اصطلح عليها باقتصاد الوفرة.

ويشير " هوستيل وبيبل " (Housel and Bell) إلى الخصائص الأساسية للمعرفة (الجنابي، 2013، صفحة 59):

- إمكانية توليد المعرفة: من خلال الخصوبة الذهنية للشركة.
- إمكانية موت المعرفة: تموت كما تولد، وإن القليل منها يسجل أما غالبيتها فيموت مع الشخص والآخر يحل محله بمعارف جديدة.
- تنجذر المعرفة في الأفراد: ليس كل معرفة صريحة منظورة ولكن الكثير منها يحتفظ في الرؤوس، وهي التي تشكل الجبل الجليدي للمعرفة والقيمة الأكبر من أصولها الفكرية.
- إمكانية خزن المعرفة: على الورق أو الأفلام أو الأقراص أو الفلاش، أو مختلف الوسائل والمواقع الالكترونية.
- إمكانية تصنيف المعرفة: هناك المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، والمعرفة الكامنة والمعرفة الدلالية، والمعرفة العملية، ومعرفة المهارة، ومعرفة الأفراد المتعلقة بالرؤية والحس والعلاقات وتصنيفات أخرى.

### المطلب الرابع: مصادر المعرفة وتصنيفاتها

#### الفرع الأول: مصادر المعرفة

هناك مصادر متعددة للمعرفة يمكن تصنيفها في مصدرين أساسيين هما:

#### أولا: مصادر داخلية

وتشمل هذه المصادر كل من يعملون أعمالا ذهنية مثل (الباحثين والمخططين، ومنتجي الأفكار، محلي المعلومات، مبرجي الحاسبات، ومصممي المنتجات، والعاملين في الموارد البشرية كالمدرسين.. الخ) وتتمثل أيضا في خبرات المنظمة، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات (كفرق العمل، وجماعات التشارك.. الخ). واستراتيجياتها وعملياتها وتقنياتها (الزعي، 2015، الصفحات 64-65).

### ثانيا: مصادر خارجية

وتشمل العلاقات المتبادلة فيما بين المنظمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات، والتقليد والتعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين أو الزبائن أو المستفيدين أو الموردين أو الناشرين .... الخ)، والتفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام (همشيري، 2013، صفحة 65).

### الفرع الثاني: تصنيفات المعرفة

هناك العديد من التصنيفات للمعرفة، فحسب منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي تصنف المعرفة إلى أربعة أنواع (بدير، 2010، صفحة 47):

المعرفة الإجرائية أو معرفة كيف **Know-How** وهي: التي تتضمن المهارات المقدرة على فعل الأشياء، أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.

المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا **Know-What** وهي: معرفة الحقائق ومعرفة المهارات الأساسية، وتحقق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

المعرفة السببية أو معرفة لماذا **Know-Why** وهي: المعرفة العلمية بالمبادئ وتتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة.

معرفة من **Know-Who** والتي تعني من يعرف ماذا ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل.

أما النمط الآخر لتصنيف المعرفة يأخذ بعين الاعتبار عمق المعرفة، وبالتالي هذا التصنيف من منهج تحليل المضمون وعليه تكون المعرفة على نوعين (ياسين، 2007، صفحة 35):

#### أ. المعرفة العميقة **Deep Knowledge**

#### ب. المعرفة السطحية (الظلية) **Shallow Knowledge**

فالمعرفة العميقة غنية بمحتواها، بعيدة في تحليل عناصر ومتغيرات المشكلة وشاملة في الحلول التي تتضمنها، بينما تكون المعرفة الظلية وتسمى أيضا **Surface Mnowledge** معرفة تستوفي شروط فهم المشكلة وتستوعب نطاق المساحة التي تمتد إليها المشكلة، لكنها تبقيها معرفة سطحية لها درجة أقل من اليقين والاعتقاد، ولهذا تحتاج إلى اختبار وممارسة ونفاذ إلى التجربة لكي يمكن تثبيتها وتأصيلها، فمن خلال التجربة والممارسة تتأصل المعرفة الظلية وتكتسب معاني جديدة وبذلك يمكن القول أن ممارسة المعرفة الظلية في العمل والحياة يساعد على تحولها إلى معرفة راسخة وعميقة في آن واحد.

\*وصنف "Polanyi" عام 1966 المعرفة لفرعين أساسيين هما:

أ. **المعرفة الظاهرية Explicit**: وتتعلق المعلومات الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل)، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب (مطر، 2007، صفحة 27).

ب. المعرفة الضمنية Tacit: وتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد، والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون المعرفة فنية وادراكية (نورالدين، 2010، الصفحات 13-14).

وللمعرفة الضمنية بعض الخصائص نذكرها فيما يلي (ياسين، 2007، صفحة 81):

- توفر المعرفة الضمنية للمنظمة تكاليف الاستقطاب، والتمييز والبرمجة والتخزين في نظم المعلومات، أو في قاعدة المعرفة.
- يوجد نوع من المعرفة الثمينة التي لا يجوز الكشف عنها أو تحويلها إلى وثائق، تقارير، أدلة عمل، برامج أو حتى نصوص في قاعدة المعرفة لأسباب كثيرة من أهمها: ارتباطها بالأسرار التكنولوجية والتجارية أو لكونها تتعلق بمعارف وخبرات ثمينة تتطلب حمايتها والمحافظة عليها.
- تتمتع المعرفة الضمنية بمزايا أخرى بالمقارنة مع المعرفة الصريحة المكتوبة، من بينها اندماج المعرفة الضمنية بكفاءة وفعالية الأداء وبجودة المنتجات والخدمات والتسهيلات المقدمة للزبائن، وبالتالي فإن من الحيوي بالنسبة للمنظمة أن لا تضع عناصر الميزة التنافسية لها في نمط واحد من المعرفة المكشوفة والمكتوبة.
- كما لا يجب أن تحتجز المعرفة الضمنية قدرات المنظمة على الابتكار والابداع، خوفا من تسرب هذه المعرفة إلى الخارج عن طريق خروج أصحاب المعرفة وتخليهم عن منظماتهم، التي اكتسبوا فيها جل معارفهم الأصلية ومهاراتهم الواقية.

#### جدول رقم (6): يبين خصائص المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
- معرفة غير رسمية.	- هي معرفة رسمية.
غير مرمزة بشكلها الضمني ويصعب توثيقها	معرفة يمكن ترميزها وقابلة للتوثيق والنشر (محتواه في قواعد الكترونية أو رقمية).
ذاتية أو فردية.	معرفة جماعية أو منتظمة.
يصعب تداولها وتخضع المشاركة للرغبة الشخصية باستخدام آليات الحوار والسرد القصصي وجماعات الممارسة.	يسهل تداولها والمشاركة فيها وتقاسمها بين الأفراد باستخدام آليات التنقيب عن المعرفة ومخازن المعرفة وشبكات الاتصال الداخلية (الانترانت) وقواعد المعرفة.
يصعب تسريبها لأنها توجد في عقول الأفراد	معرفة يمكن تسريبها خارج المنظمة.
توجد على شكل خبرات ومهارات وابداعات فردية وجماعية.	توجد على شكل براءات الاختراع والملكية الفكرية وحقوق النشر والاسرار التجارية.
تتمثل في الأفكار والآراء والمعتقدات ووجهات النظر والابتكارات والابداع لدى الفرد.	تتمثل في منتجات المنظمة وخدماتها، إجراءات العمل فيها، والخطط والبرامج، والنصوص المكتوبة والرموز.

المصدر: (الزعي، 2015، صفحة 61)

هناك تصنيف آخر للمعرفة يصنفها إلى المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة والمعرفة الابتكارية سيتم التطرق إليهم في خريطة المعرفة.

- تصنيف المعرفة إلى فردية، جماعية، تنظيمية.

- معارف عامة وشخصية.

### المبحث الثاني: إدارة المعرفة

تعتبر المعرفة بمثابة القوة التنظيمية، وهي الأصل الحقيقي للمنظمات عندما يتعلق الأمر بالبقاء في بيئة الأعمال التنافسية هذه بدون المعرفة ستجد المنظمات صعوبة كبيرة في الاستجابة بفعالية لاحتياجات السوق المتغيرة باستمرار للحفاظ على قدرتها التنافسية، وبالتالي أصبحت مفاهيم إدارة المعرفة ضرورة لأي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة؛ على الرغم من أن نخب الإدارة الخاص بهم يمكن أن يكون مختلفًا. (Saqib & Others, 2017, p. 26)

في النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري لإدارة الأعمال على وجه الخصوص، لقد تبع إصدار الكتابين الأكثر شهرة في هذا الموضوع من قبل نوناكا و تاكيبوش ( Nonaka & Takeuchi 1995 ) و ليونار وبارتون ( Leonard. Barton 1995 ) مجموعة كبيرة أخرى من المؤلفات.

الرسالة الأساسية لهذه المؤلفات هي: أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسة تأتي مما تعرفه إجمالاً، وكيف تستخدم ما تعرفه بفعالية، وكم هي جاهزة لاكتساب واستخدام المعرفة الجديدة (أي وضع المعرفة موضع التنفيذ) (السعيد، 2013، الصفحات 177-178).

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

لقد أعطيت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة نذكر منها:

- "هي مجموع كل التداخلات الممكنة الموجهة للأفراد والتكنولوجيا التي تكون ملائمة لتعطي إنتاج، إعادة استخدام، وامتدادات المعرفة في الشركة" (نجم، 2009، صفحة 494).
- "العملية الواسعة لتحديد، وتنظيم، ونقل، واستخدام المعلومات والخبرات داخل المنظمة" (Michael ، 1998 ، صفحة 225).
- ويعرفها Hempel بأنها "حزمة أنشطة استقطاب وامتلاك، تنسيق، نشر، تكوين وابتكار المعرفة واستخدامها لتحسين أنشطة الأعمال الأساسية من خلال الأفراد، فرق العمل، وعبر المجالات الوظيفية والتنظيمية" (ياسين، 2007، صفحة 41).
- "يمكن اعتبارها عملية منهجية لتحديد وإنشاء والتقاط واكتساب وتخزين ومشاركة وتنظيم ونقل واستدامة واسترجاع وتجديد وتقييم واستخدام كل من الأشكال الصريحة، والضمنية للمعرفة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي والمجتمع. من خلال تسخير الأفراد والعمليات والتكنولوجيا لتعزيز الأداء التنظيمي وخلق القيمة". (Mohajan, 2017, p. 5)
- يتضمن مفهوم إدارة المعرفة تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة، والعمليات المتعلقة بمهذ الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات، وبما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة (القهيوي، 2013، صفحة 27).
- أما كروس فيعرفها بأنها "نظام توليد عمل مزدهر، وأنها بيئة تعلم من شأنها تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة التنظيمية، وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعياً نحو تحقيق وإضافة قيمة للأعمال" (جرادات ، المعاني، و الصالح، 2011، صفحة 79).

من خلال التعريف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها عملية تبدأ بتحديد الموجود من المعرفة، ومحاوله الوصول إلى المطلوب منها من خلال العمليات، والممارسات والسياسات والتكنولوجيا، والتي تعمل في مجملها على دعم الاستقطاب والابتكار ومن ثم مشاركة، وتطبيق المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات لتحسين أداء المنظمة.

### المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

#### الفرع الأول: أهمية المعرفة

حظيت إدارة المعرفة خلال العقدين الأخيرين بالاهتمام المتزايد والواسع من قبل المنظمات والمفكرين، حيث اعتبرها العديد من المديرين أعظم عملية استراتيجية متميزة، والتي تطورت منذ السنوات العشرين السابقة، وارتبط هذا الاهتمام المتزايد ارتباطا محكما بجهودات المنظمات كي تصبح منظمات تعلم (الجنابي، 2013، صفحة 69).

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية (الزيادات، 2008، صفحة 60):

- تعتبر عملية نظامية متكاملة تنسق بين مختلف أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- تعد فرصة كبيرة لتخفيض تكاليف المنظمات، ورفع موجوداتها الداخلية لإضافة إيرادات جديدة؛
- تعتبر أداة للمنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، وذلك بإتاحة الوصول للمعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأفراد الآخرين المحتاجين إليها عملية ممكنة وسهلة؛
- تدعم قدرة المنظمة للمحافظة على الأداء المنظمي المستند على المعرفة والخبرة وتحسينه؛
- تمكن إدارة المعرفة المنظمة من تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق ما توفر منها، تطويرها والمشاركة بها، تطبيقها وتقييمها؛
- تعتبر أداة محفزة للمنظمات لتشجيع قدرة الموارد البشرية على الإبداع، وتوليد معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم؛
- المساهمة في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، ومواجهة التطورات البيئية الغير المستقرة؛
- تعطي للمنظمات الفرصة في الحصول على ميزة تنافسية دائمة، من خلال المساهمة في تمكين المنظمة من تبني مزيدا من الابداعات المتمثلة في تقديم خدمات و سلع جديدة؛
- المساهمة في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها من خلال التركيز على المضمون.

#### الحاجة لإدارة المعرفة

تم تحديد أربع قوى في الاقتصاد الحالي واعتبارها الدافعة للحاجة إلى إدارة المعرفة هي (Saqib & Others, 2017, p.

:26)

- **زيادة تعقيد المجال:** أي أن المعرفة المطلوبة لإتمام مهمة عمل ما تصبح معقدة جدا؛
- **تسريع عدم استقرار السوق:** أي أن معدل التغير في اتجاهات السوق قد ارتفع بشكل كبير على مر السنوات، حيث يمكن حدوث هذه التغيرات بين عشية وضحاها؛
- **سرعة الاستجابة المكثفة:** أي أن أصحاب القرار يكون لديهم وقتا أقل بكثير مقارنة بتغيرات السوق، فتكون المخاطرة بخسارة فرص العمل؛

- معدل دوران الموظفين: أي أن تنقل الموظفين بشكل أكبر من السابق، مما يجعل المنظمات في تحدي كبير للمحافظة على رأس مالها الفكري.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

وتهدف إدارة المعرفة إلى (مسلم، 2015، الصفحات 26-27):

- أسر المعرفة من مصادرها وخبزها وإعادة استعمالها وتعظيمها؛
- وضع حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة من خلال جذب رأس مال فكري أكبر؛
- تحديد المعرفة الجوهرية وطريقة الحصول عليها وكذا حمايتها؛
- التأكد من تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة، وتعظيم عوائد الملكية الفكرية من خلال استخدام المعرفة والاختراعات التي تحوزها المنظمة والمناجزة بالابتكارات؛
- إيجاد بيئة تنظيمية تشجع كل فرد في المنظمة على مشاركة معارفه مع الآخرين لرفع مستوى المعرفة بشكل عام؛
- بناء قواعد التعلم ونشر ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها، والتنافس عن طريق الذكاء البشري؛
- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، فتعمل كشبكة للأنشطة، وتساهم في التحويل نحو التجارة الإلكترونية والشبكات الاقتصادية الواسعة.

### المطلب الثالث: معوقات إدارة المعرفة

هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تواجه المنظمات في تنفيذها للبرنامج إدارة المعرفة أهمها ما يلي (همشيري، 2013، الصفحات 144-146):

- نقص في إدراك مفهوم إدارة المعرفة، محتواها ومتطلباتها؛
- نقص في التزام الإدارة العليا وكذا دعمها لإدارة المعرفة؛
- صعوبة الفصل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، أي هناك غموض وتداخل في الحدود الفاصلة بينها؛
- الافتقار للوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها؛
- الاختيار السيء لأعضاء فريق إدارة المعرفة؛
- تخصيص ميزانيات ضعيفة لإدارة المعرفة، وفي بعض الأحيان عدم توافرها تماما؛
- الاعتماد على اقتناء المعرفة من الجهات المتخصصة، هذا ما يؤدي إلى الحد من عمليات البحث والتفكير والتحليل لدى الأفراد في المنظمة، وإلى ذاكرة منظمة ضعيفة؛
- ضعف البنية التحتية الداعمة لإدارة المعرفة؛
- عدم وضع خرائط للمعرفة، يؤدي إلى صعوبة في التعرف على الأشخاص الحاملين لها وكذا أماكن وجودها في المنظمة؛
- مقاومة الأفراد للتغيير، يحد من قدرات المنظمة على تبني إدارة المعرفة.

المطلب الرابع: عناصر نجاح إدارة المعرفة وكفاءات مدير المعرفة

الفرع الأول: عناصر نجاح إدارة المعرفة

حدد " Davenport " 10 مجموعة عوامل يمكن أن تقود إلى نجاح إدارة المعرفة في منشأة ما هي (الزيادات، 2008، الصفحات 70-71):

- التركيز على قيم المنظمة وأهميتها، وضمان الإدارة العليا للدعم المالي؛
- وجود قاعدة تنظيمية وتقنية يمكن الاستناد عليها في البناء؛
- هيكل معرفة مرن وقياسي له القدرة على مواكبة طريقة إنجاز الأعمال بالمؤسسة، واستخدام المعرفة المتوفرة؛
- تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تقوم لدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة؛
- تبني غاية واضحة ولغة مفهومة تدفع المستخدم للمعرفة للاستفادة القصوى من النظام المعرفي؛
- تبني عملية تغيير في الأساليب وطرق التحفيز لخلق ثقافة المشاركة المعرفية، وإشاعتها في المنشأة؛
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الافراد (العاملين) لهم طرق مختلفة لتنفيذ الأعمال والتعبير عن أنفسهم؛
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المنشأة بما يمكن من تحسين طرق إدارة الأعمال لضمان التطوير؛
- تبني طرق تحفيزية (غير عادية) كالمكافآت، والتمييز لدفع العاملين للمساهمة في خلق واستخدام المعرفة المتوفرة؛
- دعم الإدارة العليا التام، وهذه مسألة لإقامة المشروع وتوفير الموارد اللازمة لذلك وتحديد أنواع المعرفة ذات الأهمية لنجاح المؤسسة.

ما نلمسه من هذه العناصر العشر أنها تشترك فيما يتعلق بالمتطلبات، والتي في سنقف عليها في المباحث القادمة. إضافة إلى العناصر السابقة فنجاح إدارة المعرفة مرتبط أيضا بكفاءات مدير المعرفة والتي سنتناولها في الفرع الموالي.

الفرع الثاني: كفاءات مدير المعرفة

يجب أن يمتلك مدير المعرفة الكفاءات التالية (Mohajan, 2017, p. 18):

- اتصال واثق وفعال باستخدام وسائل الإعلام المختلفة؛
- مستمع ماهر بأسلوب منفتح، جيد في تسهيل المناقشة؛
- مهارات تأثير ممتازة؛
- التواصل الجيد وتبادل الأفكار والنجاح؛
- فهم واضح وحديث للوضع والعمليات التجارية، ومعرفة عمل جيدة؛
- القدرة على التفكير بشكل استراتيجي من حيث الثقافة والسلوك، والعمليات التجارية والتكنولوجيا والأدوات؛
- تقدير جيد لاحتياجات العملاء على المستويين التشغيلي والاستراتيجي؛
- فهم مبادئ إدارة المعارف.

المطلب الخامس: التحديات الأساسية لإدارة المعرفة

هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة المعرفة نذكر منها (الجنابي، 2013، صفحة 74):

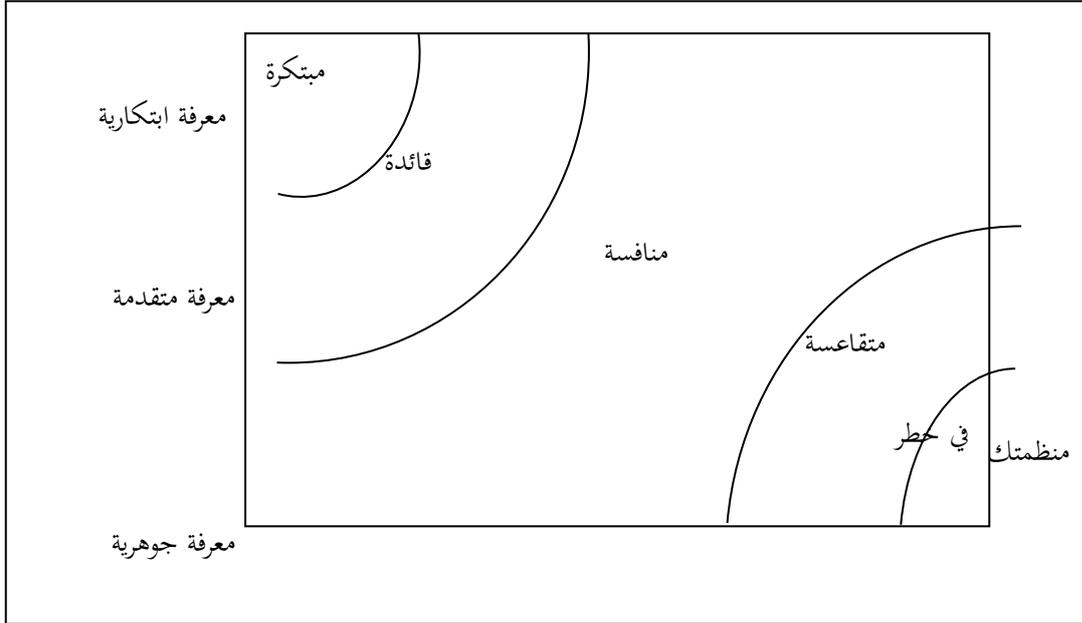
- ✓ توضيح ماهية إدارة المعرفة وكيف تفيد بيئة المنظمة؛
- ✓ تقييم المعرفة الجوهرية للمنظمة من خلال الأقسام والعاملين؛
- ✓ تعلم كيفية الاستحواذ على المعرفة واجراء عملياتها والتصرف بها؛
- ✓ مخاطبة المساحات المهملة خلال عملية المشاركة الجماعية للعاملين؛
- ✓ مواصلة البحث في إدارة المعرفة للبرهنة على الإمكانيات الراهنة واستيعابها من خلال عملية المشاركة الجماعية للعاملين؛
- ✓ التعلم على التعامل مع المعرفة الكامنة.

#### المطلب السادس: خريطة المعرفة والذاكرة التنظيمية

##### الفرع الأول: خريطة المعرفة

وتجدر الإشارة إلى وجود عدة نماذج وأشكال توضيحية لخريطة المعرفة، منها أن تقييم موقف معرفي لشركة ما يتطلب فهرة المصادر الفكرية الموجودة فيها، وذلك بإيجاد خريطة المعرفة التي تبين أنواع المعرفة وعلاقتها وربط ذلك بالاستراتيجية والعكس، وذلك لردم الفجوة الاستراتيجية والمعرفية للشركة مقابل المنافس والشكل الموالي يوضح ذلك.

#### الشكل رقم (11): إطار المعرفة الاستراتيجية



المصدر: (الظاهر، 2009، الصفحات 109-110)

وفيما يلي توضيح لما ورد في إطار المعرفة الاستراتيجية الوارد في الشكل رقم (11):

- أ. **المعرفة الجوهرية:** وهي أقل حجماً ومستوى من المعرفة التي ينبغي توفرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس، وبموجبها تتمكن المنظمة من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنها لا تعطى ميزة تنافسية على المدى الطويل.
- ب. **المعرفة المتقدمة:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، وذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة، فيصبح تركيزها على اكتساب المزيد من المعرفة لتحقيق التفوق على المنافسين ورفع جودة المعرفة لكي تتمايز عن منافسيها.

ت. المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع، وفي هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده. لكن ما يلاحظ على هذا التصنيف عدم الثبات دوماً فما يصنف اليوم من معرفة ابتكارية قد يكون غداً معرفة جوهرية. لذا ينبغي على المنظمة الاستمرار في التعلم واكتساب المزيد من المعرفة، لتصبح جزءاً من قدراتها الجوهرية التي تميز منتجاتها وخدماتها وتعطيها ميزة تنافسية (الظاهر، 2009، الصفحات 109-110). وهذا لأنها تتعلق بقيمة هذه المعرفة وندرتها ومدى قابلية تقليدها وإحلالها، لذا ومن منظور ديناميكي نبحث دائماً عن معارف جديدة لتشكيل ميزة متجددة.

### الفرع الثاني: الذاكرة التنظيمية

تواجه المنظمات يومياً أحداثاً مواتية وأخرى غير مواتية، ينتج عن هذه الأحداث تراكم لخبرات ومعارف، تحفظ هذه الخبرات والأفكار والمعارف المتراكمة الناتجة عن الظروف المختلفة على مر السنوات لتشكيل ما يسمى بالذاكرة التنظيمية (OVOKE & ONUOHA, 2020, p. 19)، فهذه الأخيرة تعبر عن معلومات مخزنة من تاريخ المنظمة، بإمكانها التأثير على القرارات الحالية (Walsh & Ungson , 1991, p. 61)، وهي تعد نظاماً ضمنياً في عملية إدارة المعرفة، فهي عملية مستمرة موجهة لجمع المعلومات السابقة ثم تخزينها واسترجاعها لغرض أداء المهام أو اتخاذ القرارات أو حل المشكلات في المنظمة (Zuhier & all, 2019, p. 2)، فالذاكرة التنظيمية هي عملية مهمة ومعقدة تتكون من آليات ثلاث هي: التخزين، الاحتفاظ، الوصول (وميض، سعد الدين، و كرار ، 2022، الصفحات 130-131)، كما تخضع الذاكرة بشكل دائم للتغيير والتطور، ويتم إعادة إنشائها وإعادة تشكيلها واثرائها بمعارف جديدة، ويمكن تجسيدها على وسائط غير محوسبة مثل الكتب والأوراق الوثائق والأفلام...، او محوسبة مثل نظم المعلومات للذاكرة التنظيمية (Marinela, Liana, & Ionut, 2009, pp. 474-475).

### المبحث الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

القدرات التنظيمية، البنية التحتية، البنية التنظيمية، العناصر التنظيمية، الدعائم، المتطلبات، كلها مصطلحات أطلقت على العناصر الأساسية التي تحتاجها المؤسسة لإدارة معارفها بشكل جيد ومحاولة الاستفادة من هذه المعارف بأقصى ما يمكن، وسيتطرق في هذا المبحث إلى أربعة متطلبات أساسية بالشرح والتفصيل وهي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، وهو ما سنتطرق إليه في المطالب الموالية.

### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

#### الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري، وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية (آدم، 2018، صفحة 39). وهو البناء الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية بها، ويتضمن الشكل الرسمي للهيكل التنظيمي تصوراً لعدد من المواقع الوظيفية التي ينبغي توافرها بالمؤسسة لكي تتمكن من تنفيذ عملياتها وتحقيق أهدافها، مع توضيح ما بين المواقع الوظيفية من علاقات وقنوات اتصال تحقق سهولة ويسر تدفق المعلومات وتدرج السلطات والمسؤوليات الإدارية (المليجي، 2010، صفحة 131)، فالهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع

المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها، ويتضمن الهيكل التنظيمي ثلاث أبعاد هي التعقيد والرسمية والمركزية (الده و السلطان، 2017، صفحة 1505).

### الفرع الثاني: أهمية الهيكل التنظيمي

تلخص أهمية الهيكل التنظيمي كالاتي (طالب س.، 2019، صفحة 320):

- توضيح وتحديد الإدارات والمديريات والأقسام والوحدات داخل المنظمة؛
- توضيح وتحديد عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة واختصاصات ومسؤوليات كل المستوى فيها؛
- إبراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- توضيح نطاق الاشراف لكل المستويات؛
- توضيح وتحديد خطوط السلطة؛
- توضيح طبيعة العلاقات الرسمية داخل المنظمة؛
- تقليل الازدواجية والتداخل في الصلاحيات؛
- توضيح خطوط الاتصال؛
- ترتيب الوظائف والتنسيق بينها؛
- تسهيل عملية بناء الأفراد والأقسام والدوائر والإدارات أو إلغاء الزائد منها.

### الفرع الثالث: خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد هي (عبد الفتاح، 2012، الصفحات 34-35):

- الملائمة: يكون ملائما لحجم وطبيعة نشاط المؤسسة.
- الواقعية: أي ليس مثاليا ولكن يعبر عن المهام والأعمال التي تمثل الاختصاصات الحقيقية للمؤسسة.
- المرنة: إمكانية تعديله وتطويره بما يواكب تطور أنشطة ومهام المؤسسة واحتياجاتها المتجددة.
- الوضوح: يوضح بدقة العلاقة بين المستويات الإدارية، وتسلسل وعلاقات السلطة، والمستويات عن الأنشطة المختلفة.
- البساطة وعدم التعقيد: يساعد على سهولة التدفق والاتصالات رأسيا وأفقيا، وتحقيق التنسيق الفعال بين القطاعات والإدارات والأقسام وغيرها.

### الفرع الرابع: أبعاد الهيكل التنظيمي

أ. **التعقيد:** يشير التعقيد إلى عدد الأنشطة أو الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المنظمة، أي درجة تمايز أو اختلاف الأنشطة التنظيمية، والذي يمكن قياسه باستخدام التمايز الأفقي والتمايز العمودي والانتشار الجغرافي، فالتمايز الأفقي هو: التخصص وتعدد الأقسام، في حين يشير التمايز العمودي إلى عمق الهرم التنظيمي، وأخيرا يتحقق الانتشار الجغرافي عندما يستطيع المنظمة انجاز نفس الوظائف أو المهام في مواقع جغرافية متعددة، أي فصل المهام ومراكز السلطة جغرافيا، بناء على ذلك يتضح أن ارتفاع

مستوى تعقيد الهيكل التنظيمي يزيد من مستوى التخصص وعدد المستويات التنظيمية (الحميري و بريس، 2016، صفحة 29).

ب. الرسمية: تزداد الرسمية في الهيكل التنظيمي بازدياد التوسع في تطبيق الأنظمة والسياسية والاجراءات والتعليمات التي تنظم عمل الفرد داخل المنظمة، وكلما زادت درجة الرسمية زاد العمل روتينية وجمودا، وانخفاض مستوى العمل الذهني واستغلال القدرات الذهنية للعاملين، وتضاءلت درجة الاستقلالية وحرية الاجتهاد والتصرف لدى الفرد، ومن ناحية أخرى فإن زيادة الرسمية تحد من فرص التفاعل والتواصل والمناقشات والحوار مع الآخرين (طالب س.، 2019، صفحة 322)، وهذا ما يعرقل عملية خلق المعرفة ومشاركتها.

ت. المركزية: تشير المركزية إلى المستوى التنظيمي الذي له حق اتخاذ القرار، فبعض المنظمات لديها مركزية عالية فتكون معظم القرارات من الإدارة العليا، والبعض الآخر يكون هناك تفويض في اتخاذ القرارات للمستويات الدنيا، والمركزية واللامركزية لها دور كبير في تحديد نوع الهيكل التنظيمي (ياسف، 2013، صفحة 142). عند تزايد المركزية في المنظمة تقل فرصة مشاركة المستويات الدنيا، وفرص مساهمة الأفراد في صنع القرارات ووضع الأهداف التنظيمية وسير شؤون المنظمة، وذلك من شأنه أن يضعف فرص التفاعل والنقاش والحوار، ومن ثم تضائل فرص مشاركة وتقاسم ونقل المعرفة وتبادل المعلومات بين العاملين، إضافة إلى أنه كلما زادت درجة المركزية أصبحت الاتصالات أكثر صعوبة وأقل سرعة وسلاسة مما يقلل من فرص التفاعلات وتبادل المعلومات والأفكار وبالتالي نشر المعرفة بين العاملين والوحدات المختلفة (حريم و الخشالي، 2006، الصفحات 148-149).

**العلاقة بين التعقيد والرسمية والمركزية:** إن العلاقة بين المركزية والرسمية ليست على درجة كبيرة من الوضوح، إذ قد توجد درجة عالية من الرسمية في منظمات تتبع الأسلوب المركزي في الإدارة، وأخرى تتبع أسلوب اللامركزية حيث يمتع المستوى العالي للمركزية الاتصالات المفتوحة والاستجابة التنافسية السريعة، ومع ذلك فإن عملية جعل الاجراءات الروتينية رسمية يمكن أن يقوي الذاكرة التنظيمية للشركة والتي لها تأثير على أداء الشركة، أما المنظمات التي يكون المستوى الرسمي فيها منخفض حيث يسمح للعاملين فيها بمزيد من الإدارة الذاتية لممارسة أعمالهم بعيدا على العوائق البيروقراطية، ففي مثل هذه الأوضاع يكون عند العاملين مرونة في صنع القرارات والقدرة على الاستجابة السريعة للمشاكل والفرص بدون أن يكون عليهم إتباع القوانين والأنظمة التفصيلية وهذا نوع من اللامركزية، أما عن العلاقة بين المركزية والتعقيد فهناك علاقة عكسية إذ أنه كلما كان التنظيم بسيطا وغير معقد كان اللجوء إلى الأسلوب المركزي أمرا ممكنا حيث ترتبط اللامركزية بدرجة عالية مع التعقيد (المحمد، 2013، صفحة 75).

#### الفرع الخامس: الهيكل التنظيمي كمتطلب لإدارة المعرفة

إن الهيكل التنظيمي يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الابداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق ابداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الاجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بفعالية وكفاءة (الدهدو و السلطان، 2017، صفحة 1505). فتميز الهيكل بالمرونة واللامركزية وأخذ شكل أقل هرمية يسمح بتبادل المعلومات والمعارف والخبرات وفق آليات بعيدة عن البيروقراطية والرسمية والروتين في عمليات الاستلام والتسليم (غدير، 2016، صفحة 100)، فهناك العديد من الأبعاد المؤثرة على تنظيم إدارة المعرفة منها (التلباني، بدير، و الرقب، 2015، الصفحات 450-451):

- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد العاملين في المنظمة والعلاقات فيما بينهم؛
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية داخل المنظمة عملية تفعيل إدارة المعرفة من التنظيم غير الرسمي؛
- يعتبر تسطيح الهياكل التنظيمية من وسائل تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التنظيمية؛
- فرق العمل التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة.

### الفرع السادس: الهياكل التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة

لا يوجد نوع معين خاص بإدارة المعرفة إنما سيتم التطرق لبعض أنواع الهياكل التنظيمية، وتباين مدى ملاءمتها لإدارة المعرفة كالتالي:

◀ **الهيكل الوظيفي:** يعتمد على التخصص وتقسيم العمل تبعاً للوظائف ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المدراء ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة، وهو يتلاءم أكثر مع المؤسسات أحادية المنتج.

◀ **الهيكل المتعدد التقسيم:** هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الوظيفية المنفصلة ولكنها مقسمة بناء على المنتج أو العملاء أو الموقع الجغرافي، ولا يوجد في هذا الهيكل تدفق معرفي فعال لأنه لا توجد علاقة مباشرة بين العاملين في منتجتين مختلفتين أو في مناطق جغرافية أو مع عملاء مختلفين (مسلم، 2015، صفحة 43).

◀ **الهيكل المصفوفي:** الهدف منه هو دمج مزايا الهيكل الوظيفي مع الهيكل المتعدد التقسيم، للجمع ما بين الكفاءة العالية للهيكل الوظيفي ومرونة وسرعة استجابة الهيكل المتعدد التقسيم، ويرى البعض عدم موائمتها لإدارة المعرفة، لأن كل فرد يكون لديه مسؤوليات محددة وإن كانت متعددة ولا يستطيع الحياد عنها، فنشاطه دائماً خاص بوظيفة معينة لمنتج معين أو لمشروع معين، ولا يوجد بينه وبين أفراد المنظمة قنوات اتصال مفتوحة.

فهو أكثر الهياكل السابقة مرونة ويؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، والعمل بروح الفريق وعلى علاقات شخصية متبادلة أفضل، مما يؤدي بدوره إلى وجود قنوات اتصال أقوى وأسرع من الهياكل الوظيفية أو المتعددة التقسيم (سيد علي، 2013، صفحة 226).

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة، هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات ومن هذه الهياكل (السعيد، 2013، الصفحات 179-180):

✓ **الهياكل الأفقية إلى ما لانهاية:** وتتميز المنظمات الأفقية إلى ما لا نهاية ( Infinitely Flat ) بقلة عدد المستويات بما بالمقارنة بالتنظيم الهرمي، وهذا يعني أن الفرد في أسفل المنظمة لا يكون بعيداً عن القيادة التنظيمية، وذلك لأن المستويات التنظيمية بينهما قليلة. ويتميز هذا التنظيم بتركيز المعرفة في نقطتين: المركز والأطراف، ويعمل كل طرف على حدى بدون علاقة مباشرة مع الأطراف الأخرى، ولكن الأطراف تتبادل المعلومات عن طريق المركز. وبما أن عدد المستويات التنظيمية محدود تتبادل المعلومات بينها سريعاً، لأن مرورها عن طريق المركز يكون سريعاً بدوره.

✓ الهيكل الشبكي (العنكبوتي) **Network or Spiders Web** فهو عبارة عن وحدات منفصلة لها درجات أهمية ووظيفية متقاربة ولكن لكل تخصصه، وتتطلب أعمالهم تفاعلات ومعاملات مستمرة بين الوحدات، فيتكون شكل شبكي وهو ما يسمى بشبكة العنكبوت وذلك لأن الصلة أو الارتباط بين الوحدات كلها متكامل، ولكن هذا الترابط في نفس الوقت لا يتسم بالقوة، وهذه المنظمات تعمل بحد أدنى من السلطة الرسمية أو التدرجية ويكون دور المركز تجميع المعلومات والمعرفة وتخزينها بطريقة فعالة وتوزيعها على الوحدات، والمركز لا يولد المعلومات بنفسه أو لنفسه، وبالتالي فإن كل وحدة لديها معرفتها ومعلوماتها وهي عن طريق قنوات الاتصال الشبكية بين الوحدات تستطيع مبادلتها مباشرة أيضا مع الوحدات الأخرى.

✓ هياكل المنظمات المعكوسة **Inverted Organization** في القطاع الخدمي، حيث يكون أهم فرد للمنظمة هو العميل، وبالتالي نجد أن الفرد الذي يتعامل مباشرة مع العميل له أهمية كبرى في المنظمة، ولذلك تقوم المنظمة بقلب هيكلها التنظيمي رأسا على عقب، بمعنى أن رأس المنظمة يكون أسفل والعاملين الذين يتعاملون مع العملاء يكونون أعلى المنظمة، وفي هذا الهيكل يعمل جميع أفراد المنظمة من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين لخدمة المنظمة التي تظهر للعملاء ولكنهم من ناحية الدرجة الوظيفية في أسفل التنظيم، ولكن من ناحية التنظيمية تم وضعهم على قمة التنظيم لأن أفراد المنظمة الآخرين جميعهم يعملون من أجلهم ليمدوهم بالمعلومات وليرشدهم.

إضافة إلى ما سبق يمكن أن تسهل الهياكل التنظيمية إدارة المعرفة عبر الاستفادة من "هياكل وأدوار متخصصة" تدعم إدارة المعرفة على وجه التحديد، وتجدر الإشارة هنا إلى ثلاثة أمور مهمة وهي: أن تقوم بعض المنظمات بتعيين شخص في وظيفة "مدير المعرفة" وتسند إليه مسؤولية أنشطة إدارة المعرفة في المنظمة، أن تنشئ بعض المنظمات إدارة مستقلة لإدارة المعرفة والتي غالبا ما يرأسها كبير موظفي المعرفة، ويمكن أن تشترك اثنتان من الوحدات التقليدية لإدارة المعرفة وهما: - وحدة إدارة البحث والتطوير والوحدة المكتبية التابعة للشركة- في تسيير عملية إدارة وتطوير المعرفة على الرغم من اختلاف اهتماماتهما، وبينما تدعم إدارة البحث والتطوير إدارة المعرفة الخاصة بأحدث التطورات أو التطورات المستقبلية، وتدعم مكتبة الشركة وحدات المشروعات بتسهيل أنشطة مشاركة المعرفة وتعمل كمستودع للمعلومات التاريخية للمنظمة، وصناعتها وبيئتها التنافسية (بيسرا و سايروال، 2014، صفحة 77).

### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة بشكل عام النسيج الاجتماعي الذي يحيط بنا، وهذا النسيج ينسج بواسطة قيمنا ومعتقداتنا، ومثل أي بلد يمتلك ثقافة وطنية خاصة به فإن للمنظمة ثقافة خاصة بها أيضا، فظهور الثقافة التنظيمية كان في بداية الثلاثينيات إلا أن الاهتمام بهذا المفهوم ازداد خلال السبعينيات والثمانينيات أثناء التنافس بين الأعمال التجارية للولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وتعتبر الثقافة في المنظمات واحدة من القوى الأساسية المحددة للسلوك الفردي والجماعي (العطوى و الشيباني، 2010، صفحة 42).

وقد وردت العديد من التعاريف للثقافة التنظيمية نذكر منها:

◀ الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والرموز والطقوس التي يشاركها أعضاء منظمة معينة، والتي تصف الطريقة التي يتم

من خلالها معالجة المشكلات المتعلقة بالعملاء الموردن والبيئة (Akpa, Asikhia, & Nneji, 2021, p. 363).

﴿ ويعرفها آخر بأنها " نموذج السلوك الذي ينمو في المنظمة من خلال تعلمها التكيف والتعامل مع المشكلات، التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي والذي أثبت فعاليته بدرجة كافية بحيث يمكن اعتباره صحيح ويمكن تعليمه للأعضاء الجدد بحكم الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور" (حطاب و بلال، 2019، صفحة 52).

﴿ وتعرف أيضا بأنها مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل (عبد الفتاح، 2012، صفحة 80).

﴿ فهي عبارة عن منظومة من القيم والتقارير والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، وهي لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولا في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة فإنهم يجلبون معهم قيمهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير من خلال الثقافة التنظيمية كما تأثر في الطرق التي يعمل بها الأفراد (عباس، 2012، صفحة 122).

ومن خلال التعاريف السابقة للثقافة التنظيمية يمكن استخلاص الآتي:

- هي عبارة عن مجموعة من المبادئ وقواعد وقيم؛
- تحدد سلوك الأفراد في المنظمة؛
- تعمل على حل المشكلات؛
- لكل تنظيم ثقافة خاصة به؛
- تبحث في التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي؛
- تنتقل بين الأفراد؛
- تمتاز بالمشاركة بين أعضاء المنظمة.

#### الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية العديد من الخصائص يمكن عرضها كالاتي (ضاحي، 2020، صفحة 68):

**الثقافة التنظيمية نظام مركب:** لا تملك المنظمة ثقافة واحدة، وإنما تحتوي على ثقافة فرعية تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها وعادة يوجد انسجام وتكامل بين الثقافات الفرعية والرئيسية في المنظمة.

**الثقافة التنظيمية نظام متكامل:** وذلك من خلال خلق الانسجام بين العناصر المختلفة للثقافة داخل المنظمة، بحيث يؤدي أي تطور أو تحديث أو تغيير في أحد عناصر الثقافة إلى انعكاس على باقي العناصر الأخرى.

**الثقافة التنظيمية نظام متطور ومتغير:** عادة ما تكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير أو التطوير، وذلك مع ضرورة مواكبة متغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

**الثقافة التنظيمية نظام مرن:** أي لها القدرة على التكيف الفعال مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وبما يحقق أهداف المنظمة.

### الفرع الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من (منصور ع.، 2021، الصفحات 55-56):

القيم التنظيمية: وهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، من هذه القيم على سبيل المثال: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة، احترام العملاء، العلاقة التعاونية بين العاملين.

المعتقدات التنظيمية: هي الأفكار المشتركة المتعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل ومهامه التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي.

الأعراف التنظيمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل، ومن الأعراف على سبيل المثال: الالتزام التنظيمي بعدم تعيين أخوين في نفس المنظمة أو الأب وابنه أو الشخص الذي يتزوج من أجنبي لا يسمح له العمل ببعض التنظيمات، من الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

التوقعات التنظيمية: يحددها أو يتوقعها الأفراد خلال فترة عملهم في المنظمة مثال على ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، الزملاء من أقرانهم في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم حاجات الموظف النفسية والاقتصادية.

### الفرع الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية وظيفتين رئيسيتين: الأولى هي إحداث التكامل الداخلي حيث تساهم الثقافة بشكل كبير في التنظيم الداخلي المنظمة، فهي تعمل على تطوير الهوية للعاملين، وكذلك تؤسس نظام العمل الجماعي وتسهم في تأسيس قنوات اتصال داخل المنظمة، وتبين كيف يعمل الأفراد معاً، وتوضح أيضاً ما هو التصرف المقبول من غير المقبول. أما الوظيفة الثانية فهي التكامل الخارجي التي تتركز إسهامات الثقافة عبرها حول التعامل مع الأهداف المرسومة وكيفية تحقيقها، وذلك من خلال آليات التعامل مع البيئة الخارجية والمتمثلة بالعملاء وكيفية الاستجابة لرغباتهم واحتياجاتهم، وكذلك تبيان موقف المنظمة من المنافسين وطرق التعامل معهم (الوقفي، 2004، صفحة 48).

### الفرع الخامس: أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها (عبد الفتاح، 2012، صفحة 81):

- تحقيق الهوية التنظيمية؛
- تنمية الولاء للمؤسسة؛
- تحقيق الاستقرار التنظيمي؛
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة؛
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك؛
- التعرف على الأولويات الإدارية؛
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات؛

- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة؛
  - ترسيخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية؛
  - تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية؛
  - توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
- إضافة لما تقدم من أهمية لوجود ثقافة تنظيمية مميزة بالنسبة للمؤسسة، فهي تعد من أهم الدعائم التي تبني عليها إدارة المعرفة الناجحة.

### الفرع السادس: الثقافة التنظيمية كمتطلب لإدارة المعرفة

تشير الثقافة التنظيمية إلى نمط المعتقدات والقيم والطرق المكتسبة للتكيف مع الخبرة التي تطورت خلال تاريخ المنظمة، والتي تميل إلى الظهور في ترتيباتها المادية وفي سلوك أفرادها (Maier, 2007, p. 222)، وهي بذلك تعد مقوما أساسيا من مقومات تمكين إدارة المعرفة داخل المنظمات. وقد أشارت إحدى الدراسات التي أجريت حول ممارسات إدارة المعرفة أن هذه الأخيرة تواجه تحديات تم ترتيبها بحسب أهميتها كما يلي:

- عدم توفر الوقت للموظفين لإدارة المعرفة؛
  - عدم تشجيع المنظمة على مشاركة المعرفة؛
  - فهم منقوص لإدارة المعرفة وفوائدها؛
  - عدم القدرة على قياس الفوائد المادية المتحصلة من إدارة المعرفة.
- على الرغم من أن ثاني التحديات السابقة يحمل إشارة خاصة بثقافة المنظمة إلا أن التحديين الأول والثالث يعتمدان اعتمادا مباشرا على ثقافة المنظمة، فثقافة المنظمة الداعمة لإدارة المعرفة تساعد على تحفيز الموظفين على استيعاب فوائدها وتوفير الوقت اللازم لها (بيسرا و سايبيروال، 2014، الصفحات 72-73).

إذا فنجاح إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية، تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ومكافأة السلوك الإيجابي (الده و السلطان، 2017، صفحة 1506)، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود ثقافة تنظيمية لدى الموارد البشرية (رؤساء ومرؤوسين) تدعم مفهوم التعلم لدى العاملين وتشجعهم عليه كما تشجع على تبادل المعارف والمعلومات ومشاركتها، باستخدام برامج تحفيز مادية أو معنوية، كما يجب التركيز على بناء إيمان لدى العاملين بأهمية المعرفة وإنتاجها وضرورة مشاركتها وتقاسمها مع الآخرين بما يحقق تراكمها وتطورها، ويعود بالفائدة العظمى على كافة العاملين كالأفراد والمنظمة ككل متكامل (غدير، 2016، صفحة 100)، لذلك يجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية (التلباني، بدير، و الرقب، 2015، صفحة 450):

- ◀ تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها؛
- ◀ تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة التنظيمية، من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب ان يشترك فيها، ومن الذي يستطيع خزنها؛

- ◀ إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة؛
- ◀ تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها، وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

### الفرع السابع: أنواع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف هذه الأنواع حسب ما تم اعتماده في التقسيم، فتصنف الثقافة التنظيمية إلى (داسي، 2013، الصفحات 111-112):

- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة حيث توفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، فيكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.

إن الثقافة البيروقراطية تلعب دوراً مهماً في تطبيق إدارة المعرفة ومن جانبين، جانب إيجابي إذا تم إدارة هذه الثقافة بشكل جيد، وجانب سلبي إذا تعامل الرؤساء مع هذه الثقافة بشكل غير جيد يؤدي إلى نقص أو انعدام الثقة بين العاملين وهذه الأخيرة تعد من المقومات الأساسية لبناء وتعزيز نجاح تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة كانت. أما الثقافة الإبداعية فتدعم النمو الدفاعية والابداع والرغبة في العمل والمشاركة فيه، مما يعزز الرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية والولاء التنظيمي، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في خلق وتوليد المعرفة، ومن ثم مشاركة أفراد التنظيم لها وقابلية تطبيقها بشكل ملائم وفعال مما يسمح بشكل كبير في نجاح وفعالية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة (مشهور، زبير، و بشيشي، 2019، صفحة 429). أما فيما يخص الثقافة المساندة فتميز ببيئة بالثقة والتعاون يسهل من عملية بناء وتشارك المعرفة ومن ثم استخدامها وهذا ما يساهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

❖ وتصنف الثقافة التنظيمية أيضاً إلى:

- **الثقافة القوية:** حيث يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء، وهناك عاملان أساسيان يحددان قوة الثقافة التنظيمية والمتمثلان في (طالي، 2019، صفحة 223):

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

- **الثقافة الضعيفة:** يشير هذا النوع من الثقافة إلى القيم والمعتقدات التي لا يتم مشاركتها بقوة وعلى نطاق واسع داخل المنظمة.

إن المنظمات ذات الثقافات القوية تؤدي أداء أفضل من المنظمات ذات الثقافات الضعيفة، لكن الثقافة القوية هي سيف ذو حدين يمكن أن يؤثر في الإدارة والعاملين، لذا يجب تشجيع الثقافة القوية الايجابية بينما يجب تثبيط الثقافة القوية السلبية ( ODOR, 2018, p. 33).

مما سبق يبدو أن وجود ثقافة قوية ايجابية في المنظمة يخدم إدارة المعرفة أكثر منه بالنسبة للثقافة الضعيفة السلبية، لما تمتاز به من شدة تماسك أفرادها وعنصر الاجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات، يجعل من عملية تبني إدارة المعرفة أمر يسير بما في ذلك من بناء ومشاركة واستخدام المعرفة في المنظمة.

### الفرع الثامن: الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة

من خصائص ثقافة المنظمة الداعمة فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة ودعم الإدارة لها على جميع المستويات، ورصد الحوافز المناسبة لمكافئة الموظفين على مشاركة المعرفة وتشجيع التفاعل بينهم لإنتاج المعرفة ومشاركتها، وعلى العكس من ذلك فإن الثقافات التي تؤكد على الأداء الفردي واختزان المعلومات داخل الوحدات تدعم محدودية التفاعل بين الموظفين، كما أن عدم مشاركة الإدارة العليا يؤدي إلى حظر مشاركة المعرفة ومن ثم احتجازها (بيسرا و سايبيروال، 2014، صفحة 73). إن إدارة المعرفة في أي منظمة تتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار، ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة (أبو حشيش، 2011، صفحة 126). إضافة إلى أن عملية تطوير الثقافة السائدة تتطلب ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فعاليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة (السعيد، 2013، صفحة 182).

والجدول الآتي يلخص أهم الفروقات الثقافة التنظيمية الواعية بالمعرفة والثقافة التنظيمية الأقل وعيا بالمعرفة.

### جدول رقم (7): الفروقات في الوعي الثقافي للمعرفة.

ثقافة تنظيمية أقل وعيا بالمعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعيا بالمعرفة
التوزيع المحدود للمعلومات	التوزيع الواسع للمعلومات
العديد من المستويات الإدارية	مستويات إدارية قليلة
المسؤولية المتفاوتة	المسؤولية المشتركة
الاعتماد على القواعد	الاعتماد على المبادئ
هيكل تنظيمي رسمي	هيكل تنظيمي غير رسمي
تجنب المخاطرة	القدرة على تحمل بعض المخاطر
التدريب عند الحاجة	التعلم المستمر
تركيز أكثر على الوظيفة المالية	تركيز متعدد الوظائف
سياسة	منفتحة
الاحتفاظ بالمعرفة	تشارك المعرفة والاستفادة منها
ضعف الوعي الثقافي	ترحب بتأثيرات على الثقافة التنظيمية من الشبكات التي تشارك فيها المنظمة.

### الفرع التاسع: القيم والمعايير والممارسات الثقافية الداعمة لإدارة المعرفة

يمكن تلخيص أهم المعايير والممارسات الثقافية الداعمة لإدارة المعرفة في الآتي (حريم و الساعد، 2006، الصفحات 232-233):

- **الثقة والموثوقية:** أكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية الثقة والموثوقية في بناء المعرفة، بحيث أنه حينما يثق الأفراد ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم دون ما خوف من أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة الأفراد بشخص معين ازداد شهرة وسمعة وموثوقية وازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين.
- **الثقافة الجماعية:** إن بناء المعرفة يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها.... ثقافة تؤكد أهمية وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها.
- **الرؤية المشتركة:** وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد في تجنب سوء الفهم في الاتصالات ويصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.
- **اللغة والقصص والحكايات المشتركة:** اللغة المشتركة تزيد من مقدرة الناس على الوصول للآخرين وأفكارهم، أما القصص والروايات والحرفات والمجازات وغيرها فتوفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها.
- **معايير أخرى:** من المعايير الهامة الأخرى التي يتطلبها بناء المعرفة التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية، والاتصال المفتوح و إتاحة الفرص للتجديد، والمخاطرة والبحث عن المغامرات وإعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر.

### الفرع العاشر: المعوقات الثقافية لإدارة المعرفة

تتمثل أهم هذه المعوقات في (ربحي ، 2012، صفحة 305):

- غياب الثقة أو وجود ثقافات وأطر مرجعية مختلفة؛
- عدم وجود الوقت لتبادل الموارد وعدم وجود أماكن تنعقد فيها الاجتماعات؛
- يتم منح الصلاحيات والمسؤوليات على أساس امتلاك المعرفة وليس على أساس تقاسمها؛
- افتقار مستقبل المعرفة للاستيعاب والفهم؛
- الاعتقاد بأن المعرفة حق مقصور على فئة دون أخرى؛
- عدم التسامح مع الأخطاء ومع الحاجة للمساعدة؛
- تفاوت مكانة الأفراد يعيق تقاسم المعرفة عبر مختلف الوحدات والأنشطة؛
- المعايير والممارسات التي تشجع المبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية في المنظمة، ولا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تشجع تقاسم المعرفة؛
- الممارسات الثقافية التي تشجع العمل الفردي على حساب التآزر بين الوحدات المختلفة؛
- الثقافة التي تكافئ الابداع الفردي تنتج أنماطاً من التفاعل حول المعرفة تختلف عن الثقافة التي تهتم بالبحث عن الخبرة الموجودة في المنظمة واستخدامها بشكل أمثل؛
- الثقافة التي تقدر اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة تفاعل مساندة لاستعمال المعرفة؛

- المعايير والممارسات الثقافية التي لا تسمح بمناقشة الأمور الهامة في المنظمة.

إلى جانب المتطلبات السابقة، تبرز كذلك تكنولوجيا المعلومات كواحدة من أهم المتطلبات والدعائم لإدارة المعرفة، والتي عرفت على أساسها من خلال المدخل التكنولوجي وإدارة مواردها البشرية.

### المطلب الثالث: تكنولوجيا المعلومات

#### الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

تتكون تكنولوجيا المعلومات من مصطلحين:

**المعلومات:** وهي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسجة بطريقة توليفية، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم يمكن للإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها (قنديلجي و السمراي، 2002، صفحة 29).

**التكنولوجيا:** Technologie أصل الكلمة يوناني وتتكون من مقطعين الأول "Techno" الذي يعني التشغيل الصناعي والثاني "logie" ويعني العلم ومن هنا نفهم بأن كلمة التكنولوجيا تعني علم التشغيل الصناعي، ولقد عرفت التكنولوجيا بأنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض علمي (العاني و محمد، 2012، صفحة 367).

لقد ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات Technology Information في بداية الخمسينات إشارة إلى استخدام الحاسبات الالكترونية في ميدان الأعمال الحكومية والخاصة على حد سواء، وتتضمن تكنولوجيا المعلومات كافة التقنيات والحاسبات والبرمجيات والاتصالات المستخدمة من المنظمة وعناصرها البشرية في جمع المعلومات اللازمة لإنجاز أنشطتها المختلفة وتنفيذها، بهدف الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والرفع من كفاءتها وفعاليتها وتحقيق النمو والتطور (باسي، 2021، صفحة 37).

وتعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها كل الطرائق، والأجهزة والتطبيقات والوسائل المادية، والبرمجيات التي يمكن استخدامها في جميع البيانات، ونقلها وتخزينها وتجهيزها، واسترجاعها ومعالجتها وإيصال المعلومات الناتجة عنها إلى مستخدميها المتعددين (حسو ج.، 2018، صفحة 14). فهي البحث عن أفضل الوسائل لتسهيل الحصول على المعلومات، وتبادلها وجعلها متاحة لطالبيها بسرعة وفعالية (الطائي، 2013، صفحة 58). أي أنها كل التقنيات المتطورة التي تستخدم في تحويل البيانات بمختلف أشكالها إلى معلومات مختلف أنواعها، والتي تستخدم من المستخدمين في كافة مجالات الحياة (الحسبان، 2009، صفحة 88). فهي العلم الجديد الذي يهتم بجمع وتخزين وبت مختلف أنواع المعلومات تكنولوجيا (قنديلجي و السمراي، 2002، صفحة 38). وهي أيضا مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تمثل هذه المخرجات في البرامج المتطورة والتي تتضمن النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي وقواعد البيانات والمكاتب والانترنت والاكسترات والبريد الالكتروني والتكنولوجيا الاتصالات البعيدة (عطية، 2012، صفحة 322)

مما سبق من تعاريف يمكن القول بأن تكنولوجيا المعلومات هي ذلك المزيج بين الأدوات والوسائل وأجهزة الحاسوب وغيرها من الوسائل، والتي تتعامل مع المعلومات بمختلف أنواعها من خلال التجميع والتصنيف والتحليل والتخزين والاسترجاع والتوزيع والمشاركة بكل سهولة ويسر، وبذلك تزداد أهميتها أكثر بزيادة مستعملها في جميع ميادين الحياة (اجتماعية، اقتصادية، الامنية والسياسية، الصحية، الفلك، العلمية...).

### الفرع الثاني: فوائد تكنولوجيا المعلومات

لتكنولوجيا المعلومات فوائد عديدة، يمكن تحقيقها سواء للقطاع الحكومي أو الخاص على مختلف المجالات وأقسام المؤسسة وهي تهدف إلى (زرغون و شطبية، 2013، صفحة 75):

- خفض تكاليف الإنتاج وإزالة أثر الميزة التنافسية الناجمة عن اقتصاديات الحجم؛
- زيادة سرعة الاتصال وكفاءته وخفض تكاليفه؛
- توفير المعلومة الدقيقة والمتجددة وذلك قصد اتخاذ القرارات الصائبة؛
- تبسيط إجراءات وعمليات المؤسسة، وجعلها أكثر وضوحاً وفعالية؛
- الشفافية وتقليل التزوير ووقوع الخطأ؛
- توفير وتقديم خدمات أكثر وأفضل للعمال وبالتالي تنظيم أحسن؛
- استغلال الوقت بطريقة أفضل، وحسن استغلال الموارد والمخزون؛
- تحسين تنافسية المؤسسة باعتبار التكنولوجيا من أهم مصادر الميزة التنافسية.

### الفرع الثالث: مكونات تكنولوجيا المعلومات

لتكنولوجيا المعلومات العديد من المكونات يمكن إجمالها في الآتي:

أ. **المكونات المادية:** وتشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات، و تخزينها، ونقلها، وتداولها، واسترجاعها، واستقبالها، وبثها للمستفيدين كما أنها تتضمن الحاسوب وما يرتبط به من أجهزة (اللامبي و البياتي، 2010، صفحة 19).

1. **الحاسوب:** وهو عبارة عن آلة تستخدم كأداة لمعالجة البيانات تحت سيطرة وتحكم control، أو أمر برنامج معين سبق إعداد خطواته لمعالجة مشكله ما، وذلك علاوة على اختزان البرنامج بذاكرة الحاسوب (الطائي، 2013، صفحة 76). ويتكون الحاسوب من عدة أجزاء رئيسية نذكرها كما يلي (العاني و جواد، 2008، صفحة 133):

- وحدة المعالجة المركزية: التي تقوم بمعالجة البيانات والسيطرة على الأجزاء الأخرى للحاسوب.
- وحدة الخزن الرئيسية: وتقوم بالخرن المؤقت للبيانات والبرامج أثناء المعالجة.
- وحدة الخزن الثانوية: وتقوم بخرن البيانات والأوامر عندما لا تستخدم للمعالجة.
- وحدة الإدخال: وتقوم بتحويل البيانات والأوامر للمعالجة في الحاسوب.
- وحدة الإخراج: وتقوم بعرض البيانات في هيئة تفهم من قبل المستخدم.
- أجهزة الاتصال: وتقوم بالسيطرة على سير المعلومات من وإلى شبكات الاتصال.

أنواع الحواسيب: إن للحواسيب أنواع وأشكال مختلفة وتصنف حسب امكانياتها وقدراتها، نلخصها في الجدول الآتي:  
جدول رقم (8): أنواع الحواسيب.

النوع	المزايا
1- الحواسيب الضخمة	- ذات قوة معالجة ضخمة جدا وسرعة عالية تقدر بأربعة أضعاف الأجهزة التي تليها، وكلفتها مرتفعة، وتستخدم لإجراء تطبيقات كبيرة جدا.
2- الحواسيب الكبيرة	- كبيرة الحجم وأقل كلفة وتتيح عملية المشاركة في المعلومات وترتبط أجهزة عديدة وسعتها التخزينية من 8 - 200 ميغابايت، وتستخدم في الشركات الكبيرة .
3- الحواسيب المتوسطة	- أصغر حجما من الحواسيب الكبيرة وأقل كلفة منها، وتصنع لأداء مهام محددة، وتمكن من توزيع عملية معالجة البيانات من خلال ربط المواقع ببعضها البعض، وهي بحاجة للمنظمات الصغيرة بدلا من تحملها تكاليف الحواسيب الكبيرة .
4- حواسيب محطات العمل	- حجمها بين الحواسيب الصغيرة والمتوسطة، وأسرع من الحواسيب الصغيرة، وأكثر تطورا منها، وتزود بمستوى عال من الأداء، ويمكن استخدامها من قبل عدة أشخاص في آن واحد، وتستخدم من قبل المهندسين والمصممين والمعماريين ومن قبل شركات الاستثمار.
5- الحواسيب الصغيرة أو الشخصية	- أصغر الحواسيب ذات الأغراض العامة حجما وأقلها تكلفة، وتستخدم في الغالب للربط مع الشبكات، وشائعة الاستخدام من قبل الأشخاص وبأعداد كبيرة جدا، ومع التطورات الجارية عليها شاع استخدامها للأغراض التجارية .
6- حواسيب الشبكات	- حلت محل الطرفيات المرتبطة بالحواسيب الكبيرة أو المتوسطة، وتتيح عملية إدخال البيانات والطلبات من مواقع مختلفة إلى الحاسوب المركزي، وقابليتها لمعالجة البيانات أقل من الحواسيب الصغيرة ( الشخصية )، ترتبط مع حاسوب خادم ( Server ) والذي يقوم بحفظ البيانات وبرمجيات حواسيب متعددة .

المصدر: (الكسابية، 2011، صفحة 61).

حيث يمتاز الحاسوب بعدة خصائص منها (الهادي، 1989، صفحة 58):

- الدقة في أداء العمليات؛
- السرعة العالية التي تساعد على توفير الوقت في أداء العمليات؛
- المرونة في تأدية العديد من الأعمال، وعدم الاقتصار على أداء عمل واحد فقط؛
- السعة الكبيرة في تخزين كميات كبيرة من البيانات، والسرعة في استرجاعها عند الطلب؛
- قابلية التوسع والنمو في ذاكرته الأصلية، والذاكرات الثانوية التي تلحق به إضافة ملحقات مساعدة.

## 2. البرمجيات

**تعريفها:** وتعرف بأنها "مجموعة التعليمات التي تسيطر على العمليات في نظام الحاسوب، أي أنها مجموعة مفصلة من التعليمات والأوامر المعدة من قبل الانسان (المبرمج)، والتي تعمل على توجيه المكونات المادية للحاسوب للعمل بطريقة معينة بغرض الحصول على نتائج محددة (الكساسبة، 2011، صفحة 62).

يظهر من التعريف السابق أن المكونات المادية للحاسوب لا يمكنها العمل بدون وجود برمجيات تنسق بينها وتنظم عملها باتجاه نتائج محددة.

**أنواعها:** يوجد هناك نوعين من البرمجيات نذكرهما فيما يلي:

◀ **برمجيات النظام:** هي مجموعة البرامج العامة التي تدير مصادر الحاسوب كالمعالج المركزي ووصلات الاتصال والمعدات الملحقة بها، وتعمل هذه البرامج كواسطة للربط بين البرمجيات الأخرى والمكونات المادية للحاسوب، ويعتبر نظام التشغيل من برمجيات النظام والذي يدير ويسيطر على كافة أعمال الحاسوب. مثل Windows و Dos (العاني و جواد، 2008، صفحة 154).

◀ **البرمجيات التطبيقية:** وهي برامج معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة نمطية، إذ يمكن تطبيقها مع تغييرات طفيفة، وتشمل هذه البرامج على كافة التعليمات التي تحدد بصورة تسلسلية عمليات المعالجة اللازمة للبيانات وكيفية تنفيذها (اللامى و البياتي، 2010، صفحة 20).

## 3. الشبكات:

**تعريفها:** ويمكن تعريف الشبكات بأنها "مجموعه من الحواسيب المرتبطة مع بعضها البعض بطريقة معينة، تساعد على تبادل البيانات فيما بينها" (الشوايكة، 2011، صفحة 211).

**أهميتها:** تحتل شبكات الاتصال مكانا بارزا وبالغ الأهمية في المؤسسة الحديثة فهي تسهم في رفع كفاءة التشغيل ودعم اتخاذ القرارات وذلك من خلال (السالمي، 1999، صفحة 353):

- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات؛
- التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها؛
- المشاركة في البرمجيات، فالبرامج المتوفرة لدى كل عنصر يمكن أن تكون متاحة للعناصر الأخرى؛
- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات؛
- تطبيق المعالجة الموزعة Distributed Processing التي تعني توزيع المهام على عناصر الشبكة المختلفة، مما يؤدي إلى سرعة إنجازها ورفع اقتصاديات تشغيل هذه العناصر.

**أنواعها:** يمكن تقسيم الشبكات حسب المساحة التي تغطيها، ونوع الخدمات التي تقدمها، وعدد المستخدمين لهذه الشبكات، وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأنواع المختلفة من الشبكات كما يلي:

- **شبكة المنطقة المحلية: Local Area Net works/LANs** هي عبارة عن نظام اتصالات للبيانات يسمح لعدد من الأجهزة المستقلة بالاتصال كل مع الآخر في حيز محدود ومن خلال قنوات اتصال فيزيائية، وبمعدل مرور بيانات Data Rate

معتدل، وتستخدم بصورة واسعة في أنشطه الأعمال الصغيرة أو أقسام المؤسسات الكبيرة، حيث تساعد الشبكة في اشراك العاملين في الأجهزة والبيانات والبرامج وتعمل على تحقيق عمل جماعي أكثر كفاءة وفعالية (الشوابكة، 2011، الصفحات 216-217).

- **شبكة المنطقة الواسعة: Wide Area Net works / WANs** وهي الشبكة التي توفر امكانية التعامل والاتصال بين مختلف محطات العمل المتباعدة جغرافيا، فهي يمكن أن تغطي مدينة أو دولة أو مواقع منتشرة في جميع أنحاء العالم، ومن أهم الأمثلة وأكثرها انتشارا على شبكه المنطقة الواسعة شبكة الانترنت (سالم، 2002، صفحة 78).

- **شبكة القيمة المضافة: Value Added Net works / VANs** هي عبارة عن شبكات خاصة متعددة المسار ( Multipath ) وتقدم هذه الشبكات وفرات اقتصادية من حيث تكاليف الخدمة وإدارة الشبكة، لأنها تستخدم من قبل عدة مؤسسات، وتؤسس شبكة القيمة المضافة من قبل شركة تتولى مهمة إدارتها، وتقوم الشركة ببيع الاشتراكات ( Subscriptions ) لشركات أخرى راغبة في استخدام الشبكة، ويدفع المشتركون رسوما مقابل كمية البيانات التي يتم بثها فقط بالإضافة إلى رسم الاشتراك (العلاق، 2007، صفحة 19).

- **الأنترنت:** تعد الانترنت بحق شبكة الشبكات، فهي تضم آلاف الشبكات، وتتصل بملايين الحاسبات الكبيرة والصغيرة، وهي أداة للربط بين الجامعات، والمراكز البحثية، والمؤسسات التجارية في مختلف أنحاء العالم وبتزايد استخدام الانترنت سنويا على مستوى الأفراد والمؤسسات حتى أصبحت أحد أهم وسائل الاتصال لإنشاء وتدفق ونشر المعلومات (الصاوي، 2007، صفحة 116).

- **الانترانت:** شبكة داخلية تستخدم في المؤسسات الكبيرة، وتستخدم تقنية الانترانت لإظهار المعلومات وتبدو وتتصرف كالانترنت تماما، وتمكنك من مشاركة معلومات وموارد الشركة بين الموظفين، وموظفو الشركة فقط المخولون بالدخول إلى الانترنت (أكاديمية الفصل العالمية، 2009، صفحة 22).

- **الاكسترانت:** هي شبكة المؤسسات الخاصة لتلبية احتياجات الأشخاص من خارج المؤسسة (الموردين، الزبائن...)، وتتألف هذه الشبكة من حزمة من شبكات الانترنت المرتبطة بعضها، مع توفير خصوصية كل شبكة من تلك الشبكات فضلا عن استخدام جملة تقنيات حمايتها (مثل خطر النار Fire wall ) من دخول غير مخول للشركات والأفراد عبر شبكات الانترنت المرتبطة بها (اللامي و البياتي، 2010، صفحة 118).

**4. المهارات البشرية:** تعتبر المهارات البشرية أهم مورد للاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإدارتها بما يحقق مزاياها، حيث تتمثل هذه المهارات في الثورة المعرفية، الفكرية، الإدارية والتنظيمية والتي تمثل التميز والتفوق بالنسبة للمؤسسة، حيث يتفق أغلب المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أن أهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل المعلومات والاتصالات في المؤسسة تفوق أهمية المستلزمات المادية على نحو كبير (زرزار و غياد، 2016، صفحة 78).

وتصنف الموارد البشرية إلى صنفين، الأول ويشكل الغالبية الذين يطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين (End Users)، والذين يتعاملون مع برامج التطبيقات كمستفيدين منها ومن تطبيقاتها من دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لعمليات برمجتها، أما الصنف الثاني وهم المتخصصون في مجال الحاسوب الذين يصممون الحواسيب ويضعون البرامج المختلفة سواء التطبيقية منها أو برامج النظام (العبيدي و العبيدي، 2013، صفحة 280).

5. قاعدة البيانات: هي عبارة عن مجموعة منظمة من بيانات ومعلومات مرتبطة مع بعضها بنسق معين، بغرض تأمين حاجات محددة من متطلبات المستفيدين (قنديلجي و السمراي، 2002، صفحة 185)، ويمكن إضافة أو تعديل وتحديث قاعدة البيانات باستمرار لمواكبة المتغيرات المستجدة لمساعدة المدراء لاتخاذ قراراتهم الاستراتيجية وفق الأسس الصحيحة، وتمكن المستخدمين النهائيين من القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية (حسين، 2010، صفحة 330).

#### الفرع الرابع: تكنولوجيا المعلومات كمتطلب أساسي لإدارة المعرفة

لعبت تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تنمية المنظمات منذ التسعينات من خلال توفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ودعم وتحسين عملية اتخاذ القرار وتنشيط حركة الاتصالات بالمنظمة، حيث مرت نظم التكنولوجيا التي تواكب عصر المعرفة بأربعة مراحل (بوخاري، 2020، الصفحات 43-44):

**المرحلة الأولى:** بدأت عام 1992 وركزت على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والبدء من حيث انتهى الآخرون، وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة وأخرى لأفضل الممارسات العلمية.

**المرحلة الثانية:** وبدأت بالتركيز على العميل، وهدفها استخدام كل ما لدى المنظمة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل دون التفاعل مع الملتقى، وكان تخزين البيانات محور كل العمليات.

**المرحلة الثالثة 1999-2001:** تم فيها التفاعل بين ملتقى المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات يتفاعل المستخدم معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية، والأعمال الالكترونية، والمعاملات البنكية، وهذه المرحلة أدت إلى حماس واهتمام عال بمفهوم المعرفة وإدارتها.

**المرحلة الرابعة بدأت في 2001:** حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة، كيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات، وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد، والتوظيف الجيد والبيئة الداخلية منه في البيئة الأساسية التكنولوجية.

#### الفرع الخامس: أهمية تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة

يمكن عرض أهم الأدوار التي تقوم بها تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في الآتي (بوعشة و بن منصور، 15-17 ديسمبر 2012، صفحة 16):

- عززت إمكانية السيطرة على المعرفة الموجودة، والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل؛
  - ساهمت في تهيئة بيئة ملائمة مع تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة؛
  - ساهمت في تنميط وتسهيل، وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل و تخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع؛
  - وفرت وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة.
- ويضيف آخر (باسي، 2021، صفحة 42):
- ساعدت التكنولوجيا في تحسين دوافع المشاركة، وتقليل المعوقات في إنتاج الوثائق الالكترونية القابلة للمشاركة بالمعرفة؛
  - تتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي للحاسوب، أن تعمل كشريك لعمال المعرفة تتكيف أفعالهم مع سلوكيات المستخدمين من خلال التنبؤ بالمعلومات التي قد يحتاجون إليها؛

- تحديث وتخطيط وبناء التصورات المعرفية؛
- قياس وتقويم الحالات المعرفية والأهداف والأنشطة ونظم المعرفة ككل؛
- تحديد وعمل خرائط لقدرات الفرد المعرفي؛
- استخدام واستثمار موارد المعرفة الكامنة؛
- تدعيم العمليات الفعالة ونظم تحقيق الذكاء التنافسي؛
- تنظيم وتحليل إدارة المعرفة التنظيمية؛
- تبادل المعرفة والتخطيط وبناء سلاسل القيم؛
- بناء فرق الابداع وتدعيم دوائر الابتكار داخل التنظيم.

### الفرع السادس: دور تكنولوجيا المعلومات في تحويل أنواع المعرفة الأربعة

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أنواعها وتطوراتها من الدوافع الأساسية في تمكين المنظمات وحتى الأفراد من بناء وتوليد المعرفة، تساهم تكنولوجيا المعلومات في تحويل المعرفة من خلال أربع عمليات هي (العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، الصفحات 121-125):

أ. **تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية Tacit to Tacit**: إن الطريقة النموذجية الأكثر فاعلية في بناء المعرفة الضمنية والتشارك بها مع الآخرين هي اللقاءات وجها لوجه والتشارك بالخبرة، والتي تكون في الغالب لقاءات غير رسمية، والتي تلعب فيها تكنولوجيا المعلومات دورا محده الأدي من خلال البرمجيات الجماعية وتجارب المشاركة بالمعرفة، مثل برمجيات الجماعة لوتس نوتس Lotus Notes، والتي تقدم تسهيلات في مجال المشاركة بالوثائق والمناقشات، وتسمح بشتى التطبيقات في مجال المشاركة بالمعلومات وبناء وتنفيذ خدمة التوافق المتزامن أو الدردشة، وهي ما تشكل مرحلة الأجمة في نموذج SECI

ب. **تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة Tacit to Explicit**: إن عملية التجسيد والاظهار هي التي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، تشتمل على المعلومات المتعلقة بنماذج فكرية يمكن التشارك بها، والتي يمكن فيما بعد طرحها وإثارتها والحصول على مردودات من خلال الحوار، حيث يمكن أن يدعم هذا التواصل من خلال المشاركة والتعاون والبرمجيات الجماعية، وتبرز حسب نوناكا وآخرون بما سماها عملية الأخرجة.

ت. **تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة Explicit to Explicit**: تساهم تكنولوجيا المعلومات في هذه العملية بشكل واسع على اعتبارها تتعامل مع المعلومات والمعارف المنشورة والمتداولة (المعرفة المعلنة)، فحالمما يتم فهم واستيعاب واقتناص المعرفة الضمنية فإنها تتحول عادة إلى معرفة معلنة لتسهل في التقارير، والبريد الإلكتروني، والعروض، وصفحات الويب لتكون متاحة إلى بقية الأفراد والمنظمات، إن الطريقة الأكثر شيوعا في المشاركة بالمعرفة وتحويل المعرفة المعلنة إلى معلنة هي كتابة الوثائق، إلا أن تكنولوجيا المعلومات جعلت من الممكن استخدام طرق أخرى، مثل التسجيلات الصوتية الرقمية، والتسجيلات الفيديوية، وهي تقابل عملية الدمج أو التجسيد.

ث. **تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية Exolicit to Tacit**: هناك عدة مجموعات من التكنولوجيا بالإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، وخاصة عن طريق المواقع الخاصة بما يسمى التعليم على الخط المباشر أو

التعليم عن بعد، ففي داخل المنظمات يكون للتعلم على الخط مباشر مثلاً ميزاته في المسائل التشغيلية، من دون الحاجة إلى الجهد المبذول في التنقل والسفر طلباً للتعلم، ضف إلى ذلك محركات البحث التي يمكن الاستفادة منها في تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية، وتتمثل في عملية الأدخلة في نموذج SECI

#### المطلب الرابع: القيادة الإدارية

##### الفرع الأول: الفرق بين القيادة والإدارة

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة، تشترك كل من القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من انجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة (البارودي، 2015، صفحة 37)، أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فهي عديدة نذكر منها: (صديق و بن جيمة، 2018، صفحة 30)

- المدير يدفع التابعين للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة سلفاً، بينما القائد يعمل على مناقشة الأهداف مع التابعين وبلورتها بما يجعلهم يتبنون الأهداف فيسعون إلى تحقيقها؛
- المدير يهتم بعناصر الاستقرار والالتزام فيحافظ على الوضع الراهن، أما القائد فيعمل على التغيير والتجديد في العمل كما وكيفا، والتطوير في البناء التنظيمي لما هو أفضل.

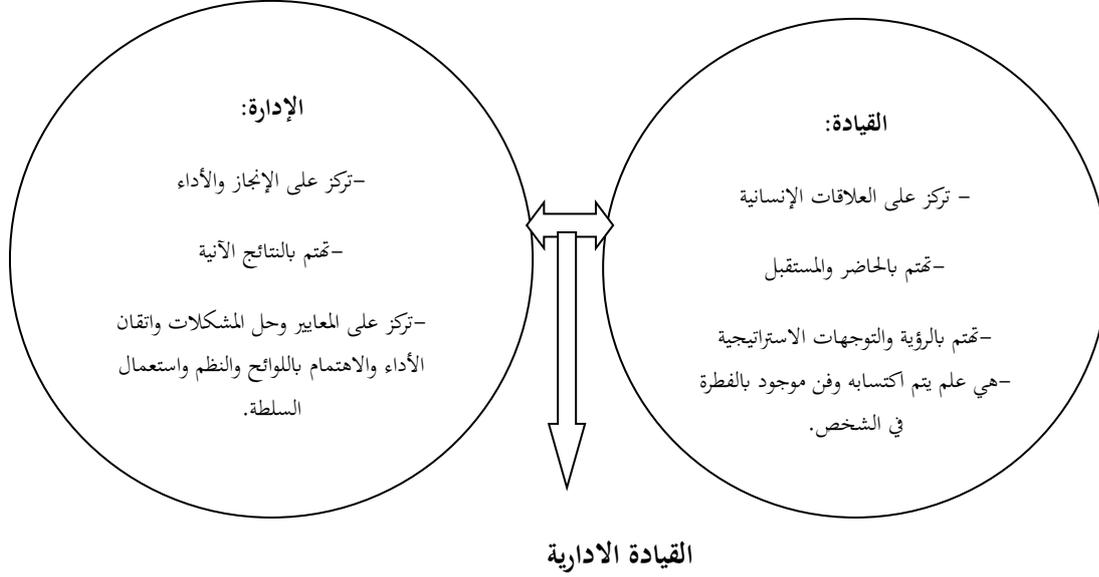
إضافه إلى ما سبق يمكن تبيان أهم الفروقات بين القيادة والإدارة، وذلك من خلال الجدول والشكل التاليين:

#### جدول رقم (9): الفروقات بين المدير والقائد

الصفة	المدير	القائد
التوجه نحو الأهداف	سلي	نشط إجباري
يعمل	بصفة مراقب	على تقوية الآخرين وتخفيفهم
الاهتمام	- بالنظم والتنظيمات الحالية. - بالجزئيات والتفاصيل. - اختيار الطريقة الصحيحة للعمل.	- بتحسين النظم والتنظيمات القائمة. - بالكليات. - اختيار العمل الصحيح
التأثير	يؤثر بسلطته	يؤثر بشخصيته

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ( حلاق، 2020، صفحة 83)، (حسين، 2013، الصفحات 49-50).

الشكل رقم (12): الفرق بين القيادة والإدارة



المصدر: (حدادة و حشماوي، 2017، صفحة 19)

نلاحظ من الشكل أن القيادة والإدارة وظيفتين مختلفتين عن بعضهما، إلا أنه توجد علاقة يمكن أن تجمع بينهما والتي تسمى بالقيادة الإدارية، بحيث توضح لنا هذه العلاقة أن القائد يمكن أن يكون مديرا أيضا، لكن ليس كل مدير يصلح لأن يكون قائدا. (حدادة و حشماوي، 2017، صفحة 19)

**الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإدارية**

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، ولقد كان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل يقوم على جزأين بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون (صديق و بن جيمة، 2018، صفحة 29).

القيادة في اللغة العربية من القود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، والانقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة، وهي أيضا الأخذ بالزمام والسير نحو غاية مرسومة، والقائد عند العرب الأقدمين هو "المرشد، الدليل، الهادي" (البارودي، 2015، صفحة 28).

تختلف القيادة الادارية عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، صف على ذلك أنها يكون ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات (حلاق، 2020، صفحة 15)، وفيما يلي بعض التعاريف للقيادة الإدارية:

- يعرفها فريدريك تايلور Fredrick Taylor: هي فن الإدارة، هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها (المغربي، 2016، صفحة 221).
- وعرفت كذلك على أنها ظاهرة اجتماعية تفرض تأثيرها على السلوك الجماعي في المنظمة، وهي واحدة من الفعاليات المتداخلة الرئيسية للمنظمة، وضرورة من ضرورات النجاح التنظيمي (الطائي و الجنابي، 2014، صفحة 121).
- القيادة الإدارية تعني مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه، وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، حيث يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم لهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة (صديق و بن جيمة، 2018، صفحة 29).
- وتعرف أيضا بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والاشرف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، وبهذا المفهوم تجمع القيادة الإدارية بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف (حسنين، 2013، صفحة 39).

مما سبق نجد أن القيادة الإدارية تتميز بـ:

- وجود قائد إداري له السلطة والمهارة والقوة للتأثير في مجموعة.
- وجود مجموعة من الأفراد لهم أهداف مشتركة.
- وجود أهداف مشتركة.
- وجود مواقف معينة ضمن ظروف معينة يتم التفاعل فيها بين القائد والمرؤوسين.
- تكون ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات.

### الفرع الثالث: مهارات القيادة الإدارية:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعمل بها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد، التابعون، الموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات أساسية وهي (البارودي، 2015، الصفحات 33-34):

أ. **المهارة الفنية:** هي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا عارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

ب. **المهارة الإنسانية:** تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني القدرة على التعامل مع الأشياء، إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وافساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع

حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه (النخلة، 2015، الصفحات 46-47).

**ت. المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة، وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

**ث. المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغيير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف (صالح و باني، 2013، صفحة 122). ومن بين هذه المهارات: التفكير، والتخطيط، والابداع، والابتكار، والقدرة على التصور (العدلوني، 2000، صفحة 21).

#### الفرع الرابع: أنواع القيادة الإدارية

يمكن تقسيم أنواع القيادة حسب معيارين:

أ. القيادة حسب معيار التنظيم (المغربي، 2016، صفحة 225):

1. القيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.
2. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة الشخصية بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والاقناع تجعل منه قائد ناجحاً.

ب. القيادة حسب معيار سلوك القائد:

1. القيادة السلطوية (الأتوقراطية): الأتوقراطية كلمة يونانية معناها حكم الفرد الواحد، حيث يحاول القائد الأتوقراطي أو المتسلط أو الاستبدادي تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار، ولا يشترك معه أحد في هذه في مباشرة وظيفته، وبالتالي لا يسمح للمرؤوسين بتقديم أي مبادرات أو مقترحات، أو حتى الاعتراض أو نقد القرار، بل الخضوع والطاعة والتنفيذ، غالباً باستخدامه الإكراه والتهديد بتوقيع أقصى العقوبات (رشوان، 2010، الصفحات 109-110)، ويؤدي هذا النوع من القيادة إلى انتظام العمل وزيادة الانتاج خوفاً من العقاب ولكن في المدى القصير فقط، ويظل تماسك الجماعة مرهوناً بوجود هذا القائد، إلا أنه في المدى الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضا والتذمر، وبالتالي انخفاض الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر سلباً على أدائهم (بوهزة و مرزوقي، 14-15 أبريل 2009، صفحة 5).

2. القيادة الحرة (التسيبية): وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة والأداء، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، واتباع

الاجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، واصدار القرارات، ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك، إنما يترك الجماعة لنفسها كلية (رشوان، 2010، صفحة 112). فالقائد هنا ليس له دور بناء بل دوره سلبي تماما يقتصر على مجرد إحالة المشكلات لمؤوسيه ليقوموا بدراستها واتخاذ القرار بشأنها وبالتالي فإن تأثير القائد على المرؤوسين يكاد يكون منعدما وينجح هذا الأسلوب فقط عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات البحث (فتحي، 2003، صفحة 165).

**3. القيادة الديمقراطية:** هذا النوع من القيادة يهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاولة اشراكهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ برأيهم، وهذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، كما يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة (طهار و زواوي، 2021، صفحة 68). يعتبر الأسلوب القيادي الديمقراطي أكثر أساليب القيادة فعالية، كما ينبغي على قادة المستقبل أن يستخدموا هذا الأسلوب الديمقراطي بشكل واسع وذلك لسرعة التغيير في المؤسسات والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات ومن ثم عليه أن يستعين بمؤوسيه لتسهيل عملية الامام بهذه المعرفة، وذلك لزيادة فرص الابتكار والابداع (فليه و السيد، 2005، صفحة 236).

#### الفرع الخامس: دور القيادة الادارية في دعم تطبيق إدارة المعرفة:

تعد القيادة الادارية أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الاستراتيجية، وأيضا فهي الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة، ونشرها فكريا وتطبيقا بين أقسام المنظمة وذلك من خلال قدرتها على التأثير في الأفراد (التلباني، بدير، و الرقب، 2015، صفحة 415)، ففي ظروف العمل الحديثة أصبحت القيادة والمعرفة من أهم موارد المنظمة، فالقائد له دور مهم للغاية في إدارة المعرفة من خلال سلوكه وقيمه ومواقفه ومهارته وقدراته، فهو يؤثر بشكل كبير في تكوين المعرفة (Radmila، 2015، صفحة 55)، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الانتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعودوا يوصفون بأنهم رؤساء بل يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون (السعيد، 2013، صفحة 200). فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، لذلك فالقائد المناسب لإدارة المعرفة يتصف بثلاث صفات رئيسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل من خلاله (أبوعزام، 2021، الصفحات 31-32).

لذلك يستحسن أن تنشأ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة يديرها مدير المعرفة، الذي يتولى تشكيل فريق المعرفة حيث أن هذه الإدارة تعمل على تسهيل عملية الاتصال، وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين في جميع المستويات (بلمرابط و فريمش، 2022، صفحة 338)

#### المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة ونماذجها

تعتبر إدارة المعرفة عن خطوات منظمة وأنشطة تقوم بها المؤسسة من أجل الاستفادة من المعرفة، من خلال استخدامها في تحسين جودة الخدمات، أو تطوير منتجات قائمة، أو ابتكار منتجات جديدة، أو تحسين في أساليب العمل وغيرها من أنشطة المؤسسة، وقد اختلف المفكرين والباحثين في هذا المجال في تقسيمهم لهذه الخطوات كلا حسب منطلقاته الفكرية وتصوراتها لهذا الموضوع ووضعت نماذج لذلك، ولقد قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين خصص الأول لعمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة)، أما الثاني فقد خصص لعرض بعض نماذج إدارة المعرفة.

#### المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

يمكن فهم إدارة المعرفة على أنها جميع الأنشطة التي تسعى إلى ابتكار وتوليد المعرفة واكتسابها، ومشاركتها، وتطبيقها، والاستفادة منها في تحقيق الأهداف التنظيمية مثل حل المشكلات، وعملية التعلم الديناميكية، والتخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار، ومعنى ذلك أن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها، وتدعم العملية التي تليها (المليجي، 2010، صفحة 132).

لم يجمع علماء وكتاب حقل إدارة المعرفة على نموذج مشترك لعمليات إدارة المعرفة ومراحل دورة حياة المعرفة وتفاعلاتها وعلاقتها، فبعض الكتاب يفصل العمليات ويقسمها والآخر يدمج بعضها معا كعملية واحدة، وتختلف التسميات للعملية الواحدة، وتغيب بعض العمليات كلية وهكذا، لعل ذلك راجع إلى اختلاف المنطلقات الفكرية التي يتوجه منها الكتاب في عملية البناء النظري والتطبيقي (البناء، 2015، الصفحات 41-42).

وفيما يلي سنتناول عمليات إدارة المعرفة والمقسمة إلى خمس مراحل حسب ما ذكر الكبيسي (2005) انطلاقا من تشخيص المعرفة فتوليدها ثم خزنها بعد ذلك نشرها وأخيرا تطبيقها وهي كالتالي:

#### الفرع الأول: تشخيص المعرفة

إن العائق الدائم في حياة المنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة (بعلي و بنية، 10-11 أبريل 2017، صفحة 1). أي أنه الأساس الذي يتم بموجبه وضع برامج العمليات الأخرى، ويمكن من خلاله معرفة الموجود ومقارنته بما هو مطلوب وتحديد فجوة المعرفة، ويتوقف نجاح إدارة المعرفة على دقة التشخيص (العادي و عباس، 2016، صفحة 98).

#### الفرع الثاني: توليد المعرفة

تعد عملية توليد معرفة جديدة العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار. وقد أطلق على هذه العملية مسميات أخرى هي: إنشاء المعرفة وتكوينها، وابداع المعرفة، واكتشاف المعرفة، إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة (همشير، 2013، الصفحات 123-124).

فيمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الابداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدوهم (سيد علي، 2013، صفحة 204). ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل

وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا، وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة (عليان، 2012، صفحة 67).

\*وقد اقترح كوهن وليفنتال Cohen & Levinthal نموذجاً شاملاً لتوليد المعرفة يتكون من ثلاث نقاط جوهرية (المليجي، 2010، صفحة 136):

أولها: أن توليد المعرفة جهد بشري؛

ثانيها: يتضمن تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها؛  
ثالثها: هي الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

\*وأكد ( Nonaka & Takeuchi ) أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة (المحياوي و الكبيسي، 2004، صفحة 69):

الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقدما أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي (المهيرات، 2012، صفحة 64):

1. الاشتراكي **Socialization**: والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.

2. الخارجية **Externalization**: أو الاتجاه إلى الخارج: التحويل من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.

3. التجميعية **Combination**: وهي التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة كما في المدارس والكلية.

4. الداخلية **Internalization**: والتي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

### الفرع الثالث: خزن المعرفة ( The Storge of Knowledge )

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل:

- الاحتفاظ ( Keeping )
- الادامة ( Maintenance )
- البحث ( Search )
- الوصول ( Access )
- الاسترجاع ( Retrieval )
- المكان ( Warchousing )

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن

هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها (المحياوي و الكبيسي، 2004، صفحة 72)، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها (مسلم، 2015، صفحة 38):

✓ قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة، وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

✓ قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة إذا أرادوا الاطلاع عليها.

وتتجسد أهمية تقانة المعلومات IT في تحسين كفاءة عمليات خزن المعرفة خصوصا المعرفة الظاهرية، إذ أن آليات الخزن تتضمن:

▪ مخازن البيانات ( Data Ware Housing ) وتسمح للمنظمات بجمع بياناتها في قواعد بيانات ضخمة لأجل الوصول السريع إليها.

▪ خرائط المعرفة ( Data Mapping ) وتبين مكان المعرفة وكيفية الوصول إليها وإرشاد أفراد المنظمة إلى مصادر المعرفة داخل المنظمة.

▪ المكتبات الالكترونية ( Electronic Libraries ) وهي قواعد بيانات لأنواع خاصة من المعلومات لمستعملين خاصين، وتعطي طريقة أخرى لخزن المعرفة وتزويرها بسهولة داخل المنظمة، وبالتالي جعل المستعملين يستفيدون منها ويعيدون استعمالها مرة أخرى.

إن خزن المعرفة يساعد في ثلاثة أشياء هي إضافة معرفة جديدة، ترميزها، دمج المعرفة القديمة مع الجديدة (الجنابي، 2013، الصفحات 80-81).

إن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة (زرزون و عرابة، 2014، صفحة 124).

### الفرع الرابع: نشر المعرفة

إذ تشير إلى عمليات التوزيع، المشاركة، التدفق، النقل. وتتضمن العديد من الطرائق مثل فرق المشروع، شبكة المعلومات الداخلية والتدريب ووكلاء المعرفة.

- إن عملية نقل المعرفة يستوجب تحويلها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة (العادلي و عباس، 2016، صفحة 99). وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة (الياسري و حسين، 2013، صفحة 245).

- ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، هذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير وأدلة العمل والتدريب والاجتماعات الرسمية المخططة والتعلم أثناء العمل، أو غير رسمية مثل الاجتماعات والندوات والحلقات النقاشية التي لا تتخذ طابعا رسميا مقننا، وتتم عادة في غير أوقات العمل، مثل هذه الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة حيث لا يكون هناك ضمان لأن تنتقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطارها المرجعي Frame of

Reference وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار وعلى ذلك فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها (المليجي، 2010، الصفحات 143-144).

- ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها (سيد علي، 2013، صفحة 213).

كما يحتاج نشر المعرفة أيضاً إلى تحويل المعرفة الضمنية الشديدة الانفرادية إلى معرفة صريحة أكثر تشاركا، والتحرر من الخوف، حيث أن الخوف يزرع في العاملين الميل إلى الاحتفاظ بالمعرفة لأنفسهم، وإلى التحفظ في تقاسمها مع غيرهم والتيسير الإداري يحتاج إلى قيام القيادة بإنشاء بيئة من التفاهم والتعاون والتعلم وتقوية التقاسم وتعزيزه، حتى ولو لم تكن نتائجه الإيجابية واضحة مباشرة، حيث إنه في كثير من الأحيان لا يمكن قياس النتائج إلا على المدى الطويل (الصاوي، 2007، صفحة 37).

### الفرع الخامس: تطبيق المعرفة

يعرف استخدام المعرفة بأنه آلية تتضمن استيعاب المفردة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع، ومن المؤكد بأن جميع عمليات المعرفة ما لم تقدر لاستخدامها فإنها تذهب هباء (البناء، 2015، صفحة 85). وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، فالمعرفة قوة إذا طبقت (عليان، 2012، صفحة 71). أما التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برنامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها (المحيوي و الكبيسي، 2004، صفحة 78). فعملية تطبيق المعرفة تعرف بأنها الإفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، ويعني هذا استعمال المعرفة وإعادة استعمالها وتطبيقها وربطها بالواقع العملي للإفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو تطوير بعضها الآخر، وفي إيجاد الميزة التنافسية للمنظمة في بيئة تتطلب الابداع والابتكار والتجديد (همشيري، 2013، الصفحات 139-140).

إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية - مبادرات العمل - مقترحات الخبير الداخلي-اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة-التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين (المهيرات، 2012، صفحة 69).

• ومن أهم العوائق التي تواجه عملية التطبيق هي قلة الخبرة، ومقاومة التغيير، وفقير الثقافة، وحاجز اللغة، لذا تطبق أساليب مناسبة لتخفيض هذه العوائق وإيجاد دوافع لإعادة التطبيق، مما يزيد المنظمة بتغذية عكسية لتطور المعرفة (الجنابي، 2013، صفحة 82).

### المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

وقد قدم العديد من الباحثين نماذج لإدارة المعرفة منها:

#### الفرع الأول: نموذج البنك الكندي التجاري Canadian Imperial Bank Of Commerce

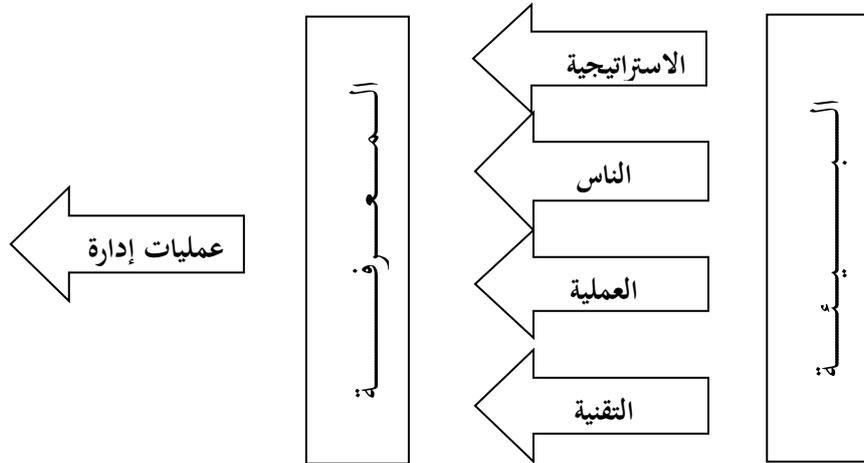
يتم التركيز على مفهوم الثقافة المعرفية، ونشر القيم المعرفية ووضعها لخدمة العملاء في أربعة عناصر هي:

- التعلم الفردي وأنه على الفرد مسؤولية التعلم المستمر بأنفسهم.
- تعلم الفريق أن يتم التعلم ضمن مجموعات، وأن تتحمل المجموعة ذلك من خلال التعليم الذاتي.
- تعليم المنظمة عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- تعلم العميل، أدرك المصرف أهمية العميل وحاجته إلى التعليم والمعرفة خاصة العمليات المصرفية (بدير، 2010، الصفحات 57-58).

#### الفرع الثاني: نموذج (Duffy.2000)

يعتمد هذا النموذج على أن المنظمة تحصل على معلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج السلع والخدمات، وهي بدورها تسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتتضمن إدارة المعرفة الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة ودعم إسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري لكونه الجانب الجوهري فيها، والحصول على الدروس المستفادة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وتشتمل العمليات في هذا النموذج على: الحصول على المعرفة من خلال الأسر والشراء والتوليد، عملية التنظيم وتشمل التصنيف والتبويب والرسم، عملية الاسترجاع وتشمل البحث والوصول، عملية التوزيع وتشمل المشاركة والنقل، عملية الإدامة وتشمل التنقيح والنمو والتفدية (صفر، 2015، صفحة 149).

الشكل رقم (13): نموذج (Duffy.2000) لإدارة المعرفة.



المصدر: (صفر، 2015، صفحة 150)

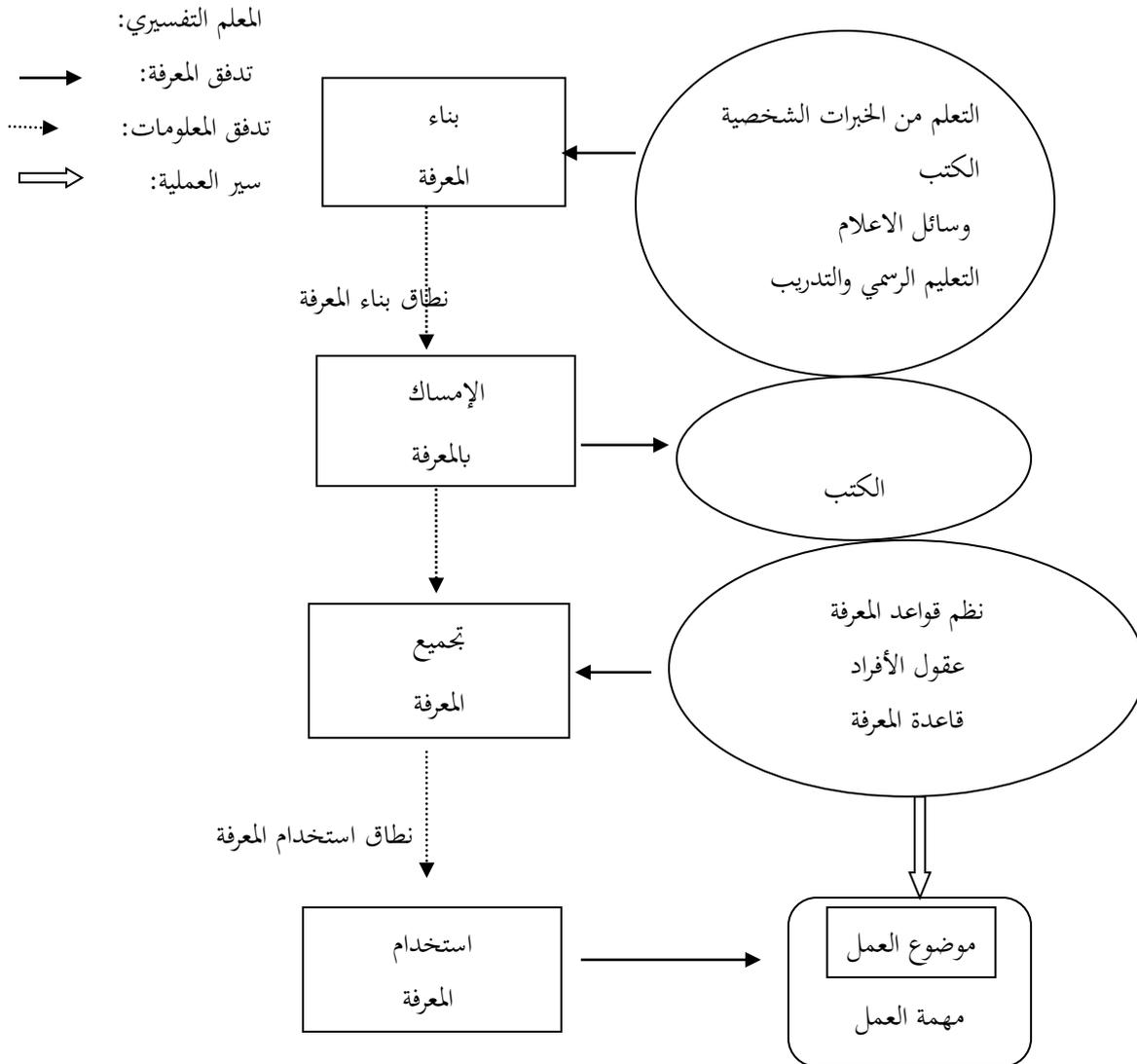
الفرع الثالث: نموذج (Wiig): (Wiig, 1993, pp. 51-52)

يحقق هذا النموذج أربع أهداف رئيسية هي:

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

يتم في هذا النموذج تصوير أنشطة الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، أي أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والأنشطة بالتوازي، كما يمكن الرجوع إلى الخلف وتكرار أنشطة سابقة بتفصيل وتأکید مختلفين، والاهتمام يتركز في هذا النموذج على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، والكتب، وقواعد المعرفة المحسوبة، أما تجميع المعرفة فله أشكال عدة مثل: الحوارات وشبكات الخبرة وفرق العمل، على نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة اعتمادا على الموقف، يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج الوظائف الأساسية والأنشطة التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، يركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والأنشطة التي تنهك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

الشكل رقم (14): نموذج (Wiig)



المصدر: (Wiig, 1993, p. 53)

### الفرع الرابع: نموذج Marquardt

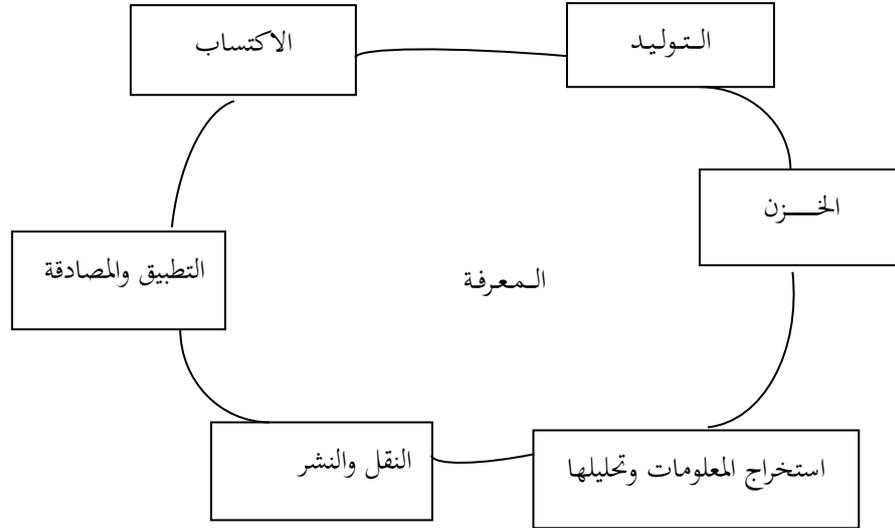
وقد اقترح ماركاردت Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، النموذج مكون من ستة خطوات

لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التي تسيّر بالتسلسل (Marquardt, 2002, pp. 29-30):

1. الاكتساب.
2. التوليد.
3. الخزن.
4. استخدام المعلومات وتحليلها.
5. النقل والنشر.
6. التطبيق والمصادقة.

يوضح النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حيال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، إذا فهي 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 المنظمة المتعلمة والشكل الموالي بين هذا النموذج.

شكل رقم (15): نموذج Marquardt



المصدر: (Marquardt, 2002, p. 29)

**الفرع الخامس: نموذج ( نوناكا / Nonaka ) أو نموذج (SECI)**

يعتبر نموذجاً مميزاً لعمليات خلق وإبداع المعرفة في الشركة، من خلال عمليات الترابط والتفاعل ما بين أنواع المعرفة الأساسية

(المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية) في أربع عمليات هي (الزعي، 2015، الصفحات 81-83):

أ. **عملية الأجمعة / الاشركة: (Socialization)** وتتضمن المشاركة بالمعرفة الضمنية بين الأفراد من خلال عمليات تبادل

الخبرات والمهارات بين الأفراد، أي تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وهذه العملية تعتمد على قوة العلاقات الشخصية والاتصالات غير رسمية بين الأفراد.

ب. **عملية الأخرجة: (Externalization)** تتضمن تحويل المعرفة الضمنية المكتسبة إلى معرفة صريحة باستخدام لغة

الاتصال كالحوار والتفكير الجماعي، وفيها يصبح الفرد جزءاً من الجماعة.

ت. **عملية الدمج: (Combination)** وتتضمن تحويل (المعرفة الصريحة - معرفة صريحة)، فالمعرفة المتولدة من مرحلة التخرج

تتجاوز الجماعة إلى معرفة صريحة أكثر تطوراً، وفي هذه المرحلة يكون التحويل على ثلاث عمليات: ربط وتكامل المعرفة الصريحة بالمعرفة المتاحة من داخل وخارج المنظمة، واستخدام أساليب نشر المعرفة الجديدة بين أفراد المنظمة، وجعل المعرفة الصريحة قابلة للاستخدام من خلال ربطها بالوثائق (القواعد والاجراءات والخطط).

ث. **عملية الأدخلة (Internalization)** وتتضمن عملية تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال التعلم أو تكرار

أداء المهمة والممارسة والتمرين داخل العمل، وتعتمد هذه العملية على بعدين: الأول تجسيد المعرفة الصريحة في النشاط والممارسة، والثاني أن تجسيد المعرفة الصريحة يقترن باستخدام التجارب والمحاكاة من خلال عملية التعلم.

**جدول رقم (10): عمليات وممارسات إدارة المعرفة**

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E.Turban	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية للشركة.
	3- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4- تخزين المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية</li> <li>- ترميزها بطريقة ملائمة</li> <li>- أنظمة الذكاء الصناعي</li> </ul>	<p>1- الحصول على المعرفة وترميزها</p>	<p>لاودون و لاودن <b>Laudon &amp; Laudon</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التوصل إلى المعرفة الجديدة</li> <li>- أنظمة العمل المعرفي ( KWS )</li> </ul>	<p>2- إنشاء المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جعل المعرفة متاحة للتشارك</li> <li>- أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماع والشبكة الداخلية)</li> </ul>	<p>3- تقاسم المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر</li> <li>- أنظمة المكتب</li> </ul>	<p>4- توزيع ونشر المعرفة</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- أساليب الإبداع</li> <li>- المحاكاة</li> <li>- الحوار المهيكل</li> </ul>	<p>1- الإنشاء</p>	<p>ديفيد سكايرم <b>D. Skyrme</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التدقيق المعرفي</li> <li>- تحليل المحتوى</li> <li>- تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم</li> <li>- تحديد الخبرة</li> </ul>	<p>2- التحديد</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- طلب المعرفة</li> <li>- الاستقصاء والاسترجاع</li> </ul>	<p>3- الجمع</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إدارة أدلة المعرفة</li> <li>- خرطنة المعرفة</li> </ul>	<p>4- التنظيم</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الممارسات الأفضل</li> <li>- تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة</li> <li>- جماعات الممارسة المشتركة</li> <li>- فرق متعددة الوظائف</li> <li>- تصميم فضاء العمل</li> </ul>	<p>5- التقاسم</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراجعات ما بعد العمل</li> <li>- يوميات القرار</li> <li>- تواريخ المشروعات</li> <li>- سرد القصص</li> </ul>	<p>6- التعلم</p>	

- شبكات التعلم		
- أنظمة دعم القرار	7- التطبيق	
- إدارة التشغيل		
- إدارة الأصول الفكرية	8- الاستغلال	
- إدارة حقوق الملكية الفكرية	9- الحماية	
- تقييم إدارة المعرفة	10- التقييم	
- معايرة إدارة المعرفة		
- محاسبة رأس المال الفكري		
- روتينيات وعقود الشركة	1- تحديد المعرفة	مارك دوديسون
- ذات صلة بأعمال الشركة		
- التوصل للمعرفة وتوثيقها	2- اكتساب المعرفة	
- جعلها متاحة للجميع		
- معرفة جديدة / البحث والتطوير	3- توليد المعرفة	
- معرفة جديدة / الزبون		
- حقوق ملكية المعرفة	4- التحقق من صلاحية المعرفة	
- قابلية استغلالها		
- داخل / خارج الشركة ( معرفة صريحة )	5- نشر المعرفة ( صريحة/ ضمنية)	
- داخل الشركة / ضمنية (الممارسات والمنافسة)		
- تحويل المعرفة إلى قيمة	6- تجسيد المعرفة	
- التدريب		
- ثقافة الشركة		
- الوعي بأصول المعرفة	7- تحقيق المعرفة	
- تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن		
- تحقيق أهداف محددة	8- استغلال وتطبيق المعرفة	
- استخدام المعرفة في الحوار		

المصدر: (نجم، 2008، صفحة 97)

### المبحث الخامس: مساهمة متطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

يختلف دور ومساهمة كل متطلب من متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة باختلاف مقدار دعم ومساندة هذا المتطلب ودوره في عمليات إدارة المعرفة، وفي هذا المبحث سنتطرق للمساهمة ودور كل من: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية، في تحسين أداء المؤسسة.

#### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة

تتسم الهياكل التقليدية الآلية ب: الوصف الصارم للمهام، كثرة المستويات التنظيمية، الاتصال العمودي (الرأسي)، درجة عالية من الرسمية، مركزية السلطة، فهذه الهياكل تعمل جيدا في ظل البيئة المستقرة. أما في ظل الظروف الديناميكية والمتغيرة باستمرار فتحتاج المؤسسة (Sujay , 2022, p. 2298) إلى الهياكل التنظيمية العضوية المرنة لأنها تسهل حرية تدفق المعرفة في المنظمة وتعزز عملية التبادل المعرفي وتوليد معرفة جديدة، وبالتالي تطور من كفاءة إدارة المعرفة ومن ثم كفاءة الأداء (Umale, Binti Mansor, & Binti Ibrahim, 2020, p. 282) فالهياكل الأكثر مرونة لها قدرة أكثر في تبني الأفكار الخلاقة ودعم الابتكار، فهي أقل هرمية وصرامة، وتتميز بذاتية أكبر من حيث الحرية في اصدار القرار، مع قابلية للتكيف، مما يعزز لديها أسلوب منهجي لاكتشاف الفرص المبتكرة، وتدعمها بالحوافز وغير ذلك من التسهيلات (نويري، 2018، صفحة 120).

تؤثر الهياكل التنظيمية الجامدة بشكل سلبي في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعيق القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها، وذلك لكثرة وتعدد المستويات الإدارية وذلك من خلال (فليه و السيد، 2005، صفحة 297):

- التأثير في كفاءة الاتصال داخل المؤسسة؛

- خفض في تفويض السلطات والمسؤوليات؛

- نقص في حماسة الافراد لتقديم أداء أفضل.

إضافة إلى (علاوي، 2012، صفحة 176):

- عدم الاعتراف بالتنظيمات الغير رسمية كظاهرة إنسانية وجب التعامل معها تشعر الفرد بوجود قيود مفروضة عليه غير مبررة؛

- اتصاف الهياكل بالجمود يجعل منها غير قادرة على التغير لمواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة.

#### المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

تحدد الثقافة التنظيمية مدى الاستجابة تجاه المعرفة الجديدة، أي كيفية التقاطها واستقبالها (إجازتها أو رفضها) وأيضا توزيعها داخل المنظمة، ديناميكية هذه العملية تمثل مشكلة لدى كثير من المنظمات اليوم والتي تواجه الكثير من التغيرات حيث يتوجب عليها الاستجابة السريعة والكافية، وتحديد التوجه الاستراتيجي وتخصيص الموارد (عيشوش، 2016، الصفحات 74-75). يجب على المنظمات انشاء وتبني ثقافة داعمة للتطبيق الفعال لإدارة المعرفة، وان تشجع مثل هذه الثقافة التعاون والثقة المتبادلة بين الافراد، وتعزز التعلم المستمر مما يسمح بخلق المعرفة باستمرار داخل المنظمة وكذا مشاركتها (Seyedyousefi, Hosseini , & Tohidi, 2016, p. 412). اذن فثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة والتشارك فيها، ويجب على القائد الفعال ان يركز الانتباه على الثقافة

التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة وقيم الافراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد وبالتالي تؤثر في الأداء التنظيمي (الددو و السلطان، 2017، صفحة 1506).

فيمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في الأداء من خلال: (سيد علي، 2013، الصفحات 231-232)

- تحقيق التكافل الداخلي بين أفراد المنظمة بتعريفهم طرق الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية؛
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة وعناصر البيئة الخارجية المتصلة بالمنظمة وعلى علاقة بها؛
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها.

ويضيف آخر (Maier, 2007, p. 222):

- تقليل الحاجة إلى القواعد واللوائح؛
- تسريع عملية اتخاذ القرار وتنفيذه؛
- تقليل حجم العمل المطلوب للإشراف.

**المطلب الثالث: المتطلبات التكنولوجية ودورها في تحسين أداء المؤسسة**

**الفرع الأول: دور تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات إدارة المعرفة**

اهتم الباحثون بأنظمة تكنولوجيا المعلومات التي تقدم الدعم والاسناد إلى عمليات إدارة المعرفة، وتقضي مجالات استفادة إدارة المعرفة من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات، فهناك من صنفها إلى مجموعة من الأنظمة. وفيما يلي بيان لأهمها وما تقدمه لعمليات إدارة المعرفة.

أ. أنظمة عمل المعرفة (لابتكار المعرفة): يقصد بعمل المعرفة هو ابتكار المعرفة ومعلومة جديدة، مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة أو طرق عمل جديدة أو لتحسين الموجود منها، والمحافظة على استمرار تجدد المعرفة. وهناك العديد من نظم عمل المعرفة منها (مسلم، 2015، الصفحات 134-135):

1. نظم التصميم بمساعدة الحاسوب: تعطي هذه الأنظمة الأدوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، أدوات إدارة الوثائق والاتصالات، وتحتاج هذه الأنظمة إلى قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة، أو الحاسبات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة، كالباحثين العلميين، مصممي المنتجات والمحللين الماليين.

2. أنظمة الواقع الافتراضي: الواقع الافتراضي هو فرع من البيانات الحاسوبية الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية، ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها وذلك بالزمن الحقيقي، وتستخدم تطبيقات الواقع الافتراضي في: صنع التصاميم، المجالات الطبية، الفن... مما يؤدي إلى التوصل إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاق جديدة للمعرفة الإنسانية.

ب. أنظمة الذكاء الاصطناعي (للحصول على المعرفة وترميزها): الذكاء الاصطناعي هو أحد أهم العلوم الحديثة نتجت بسبب الالتقاء بين الثورة التقنية (التكنولوجية) في مجال النظم والحاسوب والتحكم الآلي من جهة، وعلم المنطق والرياضيات واللغات وعلم النفس من جهة أخرى، ويهدف إلى فهم طبيعة الذكاء الانساني عن طريق عمل برامج للحاسب الآلي قادرة على محاكاة السلوك الانساني المتسم بالذكاء، لتزويد الحاسوب الآلي بهذه البرامج التي تمكنه من حل مشكلة ما، أو اتخاذ القرار الملائم في موقف

ما، أو مقارنة عدد من البدائل واختيار أفضلها بالرجوع إلى العديد من العمليات الاستدلالية التي غذيت بها هاته البرامج (الملكاوي، 2007، الصفحات 216-217).

**1. النظم الخبيرة:** إن النظام الخبير هو نظام معلومات مبني على الحاسب الآلي، يتكون من أجزاء هي أداة التفاعل مع المستخدم وأداة الاستدلال والخبرات المحترفة، والغرض من النظام الخبير هو تقديم النصائح والحلول بشأن المشاكل الخاصة بمجال معين تماثل هذه النصائح تلك التي يمكن أن يقدمها الخبير في هذا المجال، أي أنه يقوم على استخدام المعرفة وخطوات الاستدلال لتقديم حل للمشكلات الصعبة التي يحتاج في حلها إلى استشارة الخبراء (خنيط، 2020، صفحة 387).

إن الأنظمة الخبيرة تمثل محاولة جديدة من أجل الاستحواذ على معرفة الخبراء وتحويلها إلى قاعدة المعرفة القابلة للاستخدام على نطاق واسع، وهذا مجد ذاته يمثل ميزة هذه الأنظمة في إدارة المعرفة. وفي المقابل فإن هذه الأنظمة لازالت محدودة القدرة مقارنة بالخبير البشري رغم امكانيات توسيع قاعدة المعرفة وسرعة استرجاعها وتوظيفها في القواعد والتوصل إلى حل المشكلات، ويمكن تحديد مزايا النظام الخبير فيما يلي (نجم، 2008، الصفحات 384-385):

- الاستحواذ على المعرفة والخبرة الانسانية لمضاعفة منفعة المعرفة والخبرة؛
- تقديم المعرفة والخبرة الملائمة للمستفيد الواحد وللكل؛
- توفير امكانية استخدام المعرفة وخبرة الخبير الانساني لتدريب الآخرين؛
- توثيق المعرفة والخبرة الخبيرة في مستودع من أجل العاملين الذين سيلتحقون بالشركة فيما بعد.

**2. الشبكات العصبية:** تعد من التطبيقات المهمة لحقل الذكاء الاصطناعي، وتعتمد أسلوب المعالجة المتوازنة ومحاكاة عمل الدماغ وتحديد عمل الخلايا العصبية من حيث بنيتها ومعالجتها (سيد علي، 2013، صفحة 128). فهي نظام برمجة محوسب يعمل على أساس تقليد الدماغ البيولوجي في معالجة المعلومات، وتحاكي هذه التقنية تعامل الانسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي معين، إذ تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة، وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة بالشبكات العصبية.

**3. نظم المنطق الضبابي:** تتكون من مجموعة مختلفة من تقنيات التعبير أو الاستدلال للمعرفة غير مؤكدة، وظهرت هذه النظم لتجاوز المنطق الحاسوبي، الذي ينطلق من تشخيص الظاهرة على أنها صحيحة أو خاطئة وعدم النظر إلى نسبة الأشياء، التي قد تكون صحيحة إلى حد ما أو خاطئة بدرجة ما (علة و ضيف، 2021، صفحة 16). فهي تؤكد على مفاهيم وتقنيات متنوعة لإحراز وتمثيل المعرفة الغير دقيقة، أو الغامضة، أو غير المؤكدة وغير الموثوق به، وتتمكن من ابتكار قواعد تستخدم قيم تقريبية ووهمية وبيانات غير كاملة وغامضة، وهي تحاكي بذلك طريقة الانسان في التفكير من خلال قاعدة (إذا .... عندئذ) (If ... then)، وهي بذلك تساعد الحصول على المعرفة مهما يشوبها من غموض أو نقص أو عدم تأكيد (الحناق، 12-13 نوفمبر 2005، صفحة 260).

وأدناه قواعد (إذا ... عندئذ) لاستخدام المنطق الضبابي في الأعمال:

\*المخاطرة يجب أن تكون مقبولة

- إذا نسبة القرض الملكية عالية جدا عندئذ المخاطرة تزداد طرديا.

- إذا الدخل يتزايد عندئذ المخاطرة تنخفض بشكل ما.

- إذا الاحتياطات النقدية تكون منخفضة أو منخفضة جدا عندئذ المخاطرة تزداد.

- إذا نسبة العائد إلى الملكية تكون جيدة عندئذ المخاطرة تنخفض عموماً.

ويلاحظ أن الاتجاه القائم على التكنولوجيا (المعرفة الصريحة - المرمزة) هو أكثر ميلاً للأنظمة الخبيرة القائمة على قاعدة المعرفة ذات المعلومات المحددة، وهذا ما تميل إليه الشركات الأمريكية، وفي المقابل فإن الاتجاه القائم على الأفراد (المعرفة الضمنية) يكون أكثر ميلاً إلى المنطق الضبابي الذي يتسم بمرونة أكثر وبيانات احتمالية تقريبية ذات نطاق أوسع من البدائل، لذا نجد أن المنطق الضبابي هو أكثر انتشاراً في الشركات اليابانية، التي أخذت تتوسع به إلى حد استخدام معالجات المنطق الضبابي في الغسالات والمكيفات والمرسلات الالكترونية ذات القدرة على التعديل الذكي (نجم، 2008، صفحة 392).

**4. نظم الخوارزميات الجينية:** هي أحد نظم الذكاء الاصطناعي، يستخدم بصورة واسعة في مجال البحث عن الحلول والبدائل المثلى للمشكلات الإدارية والاقتصادية وغيرها، فقد حاولت الخوارزميات الجينية المحوسبة محاكاة حياة الجينات الموجودة في الكائنات الحية وحركتها لتمثيل مسارات تطورها وصراعتها، من أجل الاستمرار والبقاء، تستخدم نظم الخوارزميات الجينية منهجية التطور والصراع بين الحلول والبدائل الممكنة، إلى أن يتم استبعاد جميع الحلول (الرديئة) التي لا تستطيع البقاء في هذا الصراع، وذلك في سياق البحث المنهجي المنظم عن الحل الأفضل أو الأمثل للمشكلة التي هي موضوع الدراسة (ياسين، 2007، الصفحات 55-56).

**ت. أنظمة قاعدة المعرفة (الخزن المعرفة):** تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين، على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة، يمكن الحصول عليها في المجال المحدد، وهناك أساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل: القواعد والحقائق والأطر ويجب التمييز بين قاعدة معرفة المنظمة وقاعدة معرفة النظم الخبيرة، فالأولى تكون أكثر اتساعاً وعمومية وتحتوي على معرفة مجمعة ومكدسة لحل مشاكل متعددة، من ذلك يمكن القول بأن تمثيل المعرفة في قاعدة البيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة وبطريقة يمكن فهمها، ثم ترجمتها إلى قواعد أو صور أخرى من تمثيل المعرفة (الحنان، 12-13 نوفمبر 2005، صفحة 261).

**ث. أنظمة المشاركة الجماعية (المشاركة المعرفة):** تحتاج المنظمات إلى دعم أعمال الجماعات الرسمية وغير الرسمية العاملة لديها، والتي تكون تجارها مصدر مهم لخبرات المنظمة، والتي يمكن أن يطلق عليها جماعات الخبرة، وهي جماعات غير رسمية من الأفراد والعاملين في المنظمة وأصحاب اهتمامات مهنية، مثل الجماعات الخاصة المهتمة في نشاط الأقراس في أي مصرف، ومن أنظمة تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المشاركة الجماعية هي (السعيد، 2013، الصفحات 211-212):

**1. المشاركة الجماعية وأدوات التعاون عبر الشبكة:** تبنى المشاركة الجماعية حول ثلاث مبادئ أساسية هي: الاتصالات، التعاون، التنسيق، والتي تسمح للمجاميع أن تعمل معا في التوثيق، الجدولة، اللقاءات، ملفات الدخول المشترك، قواعد البيانات المشتركة المتطورة، والبريد الإلكتروني. ووجدت المنظمات المؤكدة للمعرفة مثل: الشركات الاستشارية، المؤسسات القانونية، شركات إدارة الأعمال، أن أنظمة المشاركة الجماعية تمثل قوة خاصة لدفع الموجودات المعرفية، وأن أدوات الأنترنت مثل: البريد الإلكتروني،

حوارات الأخبار الجماعية، النشر عبر الشبكة وعقد الملتقيات والمؤتمرات المباشرة (on line) والمحادثات والحوارات والفيديو، كل هذه الأدوات تلائم بشكل جيد المشاركة الجماعية وتعد بدائل منخفضة التكاليف للعمل الجماعي.

**2. الأنترنت وبيئات معرفة المنظمة:** يقدم الانترنت أساس لبيئات معرفة للمنظمة عن طريق النصوص، الصوت، الفيديو، الشرائح الرقمية، مشاركتها وعرضها عبر واجهة بيئية تقليدية بسيطة، إضافة إلى مساعدة المنظمة بتقديم خرائط المعرفة وهي أدوات لتعريف وتحديد مكان مصادر معرفة المنظمة.

إن بيئات معرفة المنظمة غنية جدا وواسعة ولذلك تبنى بعض المنظمات بوابات شراكة متخصصة ( Specialized Corporate Portals) لمساعدة الأفراد للإبحار عبر مصادر متنوعة للمعرفة، توجه الأفراد نحو مواضيع المعرفة الرقمية وتطبيقات نظم المعلومات، ومساعدتهم في الاحساس بحجم المعلومات المتاحة وتعرض لهم أيضا كيفية تواصل معرفة المنظمة.

**ج. أنظمة المكتب (لنشر المعرفة وتوزيعها):** نظم أتمتة المكاتب تشير إلى كل التطبيقات نظم المعلومات المحسوبة لأتمتة المهام والواجبات التي تنجز في المكاتب الإدارية بهدف زيادة الانتاجية الإدارية، وتحقيق الجودة الشاملة، وتحسين فعالية الاتصالات والمعلومات داخل المكتب، وبين المكتب والبيئة التنظيمية الداخلية، وبين المكتب والبيئة الخارجية (بن عيشي، 2018، صفحة 69).

هناك العديد من تطبيقات نظم المكتب التي تساعد على نشر المعرفة وتوزيعها نذكر منها (فني، 2019، صفحة 278):

**1. معالجة النصوص:** يعرف معالج الكلمات بأنه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية، والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها وتخزينها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها... الخ، والتي تساعد في إعداد التقارير، قوائم الأسعار، الإجراءات، إضافة إلى المساعدة في الاتصالات بين المنظمات بعدد من النسخ المطبوعة.

**2. التنظيم الإلكتروني للمواعيد:** وتعتبر عن استخدام شبكة الحاسوب في تخزين، واسترجاع جدول المواعيد والارتباطات الخاصة بالمدير، ومراجعتة وتعديله في أي وقت من خلال الوحدة الطرفية الخاصة بها، ويستخدم كوسيلة لتوصيل المعرفة إضافة إلى كونه منظم للوقت.

**3. نظام إدارة الوثائق:** ويستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية، ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات، والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية، ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها من تم استرجاعها عند الحاجة إليها.

إن استخدام التكنولوجيا، بمختلف أنماطها وأشكالها، في عمليات إدارة المعرفة (توليد، ونقل، وتشارك، وغير ذلك) من خلال التوظيف الذكي الفاعل والكفؤ، من شأنه أن يجعل المعرفة متاحة للجميع، في الأمكنة كافة، والأزمنة كافة. وهذا الاستخدام الذكي من شأنه أيضا توليد التفاعل بين الأفراد، وبين الأفراد وبين المجموعات. كما أنه يعمل على توفير بيئة تعلم الإلكتروني تتيح أمام الأعضاء جميعهم فرصة متساوية للوصول إلى المعرفة، وللاتصال فيما بينهم بشكل حر (حجازي، 2005، صفحة 50)

### الفرع الثاني: دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين أداء المؤسسة

يؤثر تطبيق أدوات تكنولوجيا المعلومات تأثيرا إيجابيا على مستويات الأداء بالمؤسسات، ولكن على شرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المؤسسة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات (كواديك، 2021، صفحة 53)، وفيما يلي أهم هذه التأثيرات:

- إن وجود تكنولوجيا المعلومات في المنظمات ساعد على تحسين المنتجات، وتخفيض تكاليف الإنتاج واكتشاف مسببات الانحراف والهدر في النفقات وزيادة كفاءة العمل وفعاليته؛
- تغيير أساليب العمل، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد وكذلك الإدارة عن بعد مما ينعكس على عنصري الزمن والكلفة (توفيق و داود، 2016، صفحة 88)، فما توفره التكنولوجيا من وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة (مسلم، 2015، صفحة 35)؛
- يظهر أثر تكنولوجيا المعلومات في تقليل الوسطاء بين المؤسسة وعملائها، وبالتالي وصول المنتجات إلى العملاء بأسعار تنافسية مما يخلق قيمة مضافة للمؤسسة وعدد أكبر من الزبائن؛
- تعد تكنولوجيا المعلومات عنصرا جوهريا لإنجاح إعادة هندسة عمليات التشغيل، سواء قبل تصميم عمليات التشغيل بما تقدمه من مقترحات لأفضل التصميمات، أو بعد إتمام عمليات التصميم من خلال دورها في مراحل التطبيق المختلفة (كواديك، 2021، صفحة 53)؛
- تساعد تكنولوجيا المعلومات في رفع الكفاءة الإدارية للمديرين في الوحدات الاقتصادية، من خلال تحسين كفاءة اتخاذ القرارات خصوصا في المهام المعقدة من خلال الاستفادة من تلك التقنيات خاصة في مجالات نظم دعم القرار CSS، ونظم المعلومات التنفيذية EIS، ونظم الخبرة ES؛
- تأمين الاستخبارات في مجال الأعمال، أو ما يطلق عليها بالاستخبارات التنافسية من خلال جمع وتحليل المعلومات حول الأسواق والمنافسين والتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال (حسو، 2018، الصفحات 14-15)؛
- تفيد تكنولوجيا المعلومات من خلال أنظمة إدارة المعرفة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة (السعيد، 2013، صفحة 203)؛
- توفر تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة حيز الاستخدام للمساعدة في تصنيف المعرفة الصريحة، ما يسمح بتخزين أفكار الجماعات، التجارب الحية، أو حتى بعض الحلول لحالات محددة، والغرض من تسجيل هذه الأحداث هو استخدامها لاحقا في المؤسسة عندما تظهر حالات مشابهة لها، ويرتفع بذلك التحسين المستمر، وتعزيز جودة العمل، مما يساعد المؤسسة على تحقيق استراتيجياتها وأهدافها؛
- تكنولوجيا المعلومات تعمل على خلق منتجات وخدمات مبتكرة، ذات جودة عالية، من خلال توفيرها لشبكات التعاون التي تسمح بتبادل المعلومات بين الافراد المتخصصة، ومنه الى توفير مستودع من الأفكار يضمن ابتكار حلول جديدة. (بن زيادي، 2016، صفحة 149)

#### المطلب الرابع: القيادة الادارية ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة

##### الفرع الاول: أهمية القيادة الادارية في توليد المعرفة

تعتبر القيادة عامل أساسي في توليد المعرفة، من خلال تأثير القائد في الآخرين يتبعه تغيير في سلوكهم وتغير قناعاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، وهذا يمثل إضافة معرفة جديدة لهم وللمنظمة ويتجلى دور القائد في (الطائي و الجنابي، 2014، صفحة 121):

- دعم إمكانية التفاعل المعرفي بتهيئة الأرضية المناسبة لتوليد المعرفة؛
  - تغيير القيم التنظيمية نحو زيادة المعرفة وإعطاء دفعة للتعامل المعرفي بين العاملين؛
  - إيجاد معتقدات تساهم في البناء المعرفي؛
  - توفير التحفيز الملائم للعاملين لزيادة دافعيتهم نحو الاهتمام بالجوانب المعرفية؛
  - يتعرف القائد على حاجات التابعين المعرفية ويعمل على إشباعها من خلال تفعيل دوره في هذا التفاعل؛
  - الاتجاه نحو الحلوة والتركيز؛
  - الاهتمام بتجميع وتحليل المعلومات تمهيدا لتحويلها إلى معرفة؛
  - توضيح الرؤية الاستراتيجية للجوانب المعرفية في المنظمة التي يقودها؛
  - أن يكون سباقا في توفير المعرفة في المنظمة وتوظيف تلك المعرفة في العمل؛
  - التركيز على التابعين لشحذ العقل والتفكير؛
  - حب المعرفة والنظرة الايجابية لها والسعي لتوفيرها؛
  - البحث عن التوجيهات المعرفية المستقبلية على صعيد المنظمة لأنماط قيادية.
- ومن بين اهم أنواع القيادة الإدارية الحديثة التي تساعد على توليد المعرفة الآتي:

**القيادة التبادلية:** تتمثل بدائل القيادة في الأفراد، المهام، الخصائص التنظيمية، والتي تميل إلى تقليل قدره القائد على التأثير في رضا وأداء مرؤوسيه، بمعنى آخر إذا توافرت بعض العوامل فإن المرؤوس سيقوم بأداء عمله بكفاءة واقتدار، دون الحاجة إلى توجيهات القائد، حيث يعتبر القائد كمثل لإدارة عملية التبادل بينه وبين مرؤوسه، حيث يقدم المرؤوسين على إنجاز الأعمال، بينما يقدم القائد المكافآت والعقوبات، وهذا عكس النظريات التقليدية إذ أن المدخل الجديد لبداية القيادة يشير إلى أن السلوك القيادي قد يكون غير ضروري في عديد من المواقف (برو، 2021).

**القيادة التحويلية:** فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الايحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء، وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، لكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الابداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما، فهي تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رساله المنظمة

واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أو عمليات إنتاجية (السكران، 2014، صفحة 85).

**القيادة بالرؤية:** الرؤية هي خلق وتوضيح صورة واقعية يمكن الاعتماد عليها، وهي جذابة للمستقبل ويتم تطوير هذه الرؤية بالاعتماد على الواقع الحالي، وذلك من خلال تكوين رؤية لحالة تنظيمية مستقبلية مرغوبة مع القدرة على توصيل هذه الرؤية إلى التابعين وزيادة دافعيتهم للالتزام بها والعمل على تحقيقها، ويكون سلوك القائد هنا أكثر تلقائية ويرتبط التابعون معه بصورة عفوية. **القيادة الإبداعية:** ويتميز القائد وفق هذا النمط بأن لديه أفكار جديدة مع نظرة شمولية، ويميل إلى استخدام الاتصالات غير الرسمية في عمله فهو يفكر بالمنظمة ككل، ويجدد ما هو مقدار مساهمته بها ويفكر بطريقة عضوية مع الآخرين، كما أنه يطرح بصورة مستمرة حلولاً غير اعتيادية لمشاكل العمل، ويهيئ المجال للمناقشة الصريحة ولا يسعى لفرض الحلول على المرؤوسين وذلك من خلال فسح المجال وبصورة كبيرة لمشاركة العاملين (الطائي و الجنابي، 2014، الصفحات 123-124).

### الفرع الثاني: مساهمة القيادة الادارية في تحسين الأداء

في ظل ظروف المنافسة اليوم والتفاعل البيئي، لا بد للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال أن توجد تلك البيئة المناسبة لقيادة عمليات التغيير والابتكار وتوظيف كل ما من شأنه الارتقاء بمستويات الأداء (النخلة، 2015، صفحة 66) وتحسينه فالقيادة الإدارية لها دور في ذلك من خلال الآتي:

- تؤثر القيادة الإدارية على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق أفضل أداء.
- يعكس الاهتمام بدراسة القيادة الادارية إدراكاً لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي مؤسسة، وبالتالي يسعى القائد إلى تنمية وتدريب ورعاية المورد البشري وتشجيعه على الإبداع.
- السلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمؤسسات ككل من خلال تأثيره على رضا الأفراد، واتجاهاتهم النفسية من خلال تأثيره في سلوكهم وأدائهم.
- الدور البالغ الذي تمارسه القيادة الادارية في توضيحها وتحديد أهداف التنظيم للمرؤوسين (عبد الباقي و عبدوس، 2018، الصفحات 76-77).

### المطلب الخامس: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري

يعد راس المال الفكري قيمة غير ملموسة مرتبطة بامتلاك المعلومات، والمهارات المهنية، والتكنولوجيا التنظيمية، والخبرة العملية، وعلاقات العملاء (Kumpanat و Ploychompo، 2021، صفحة 251). فهو مزيج من المعلومات والمعرفة والخبرة والأصول الفكرية التي يمتلكها الافراد في المؤسسة، والتي يمكن استخدامها في الحصول على ميزة تنافسية او خلق ثروة (Abualoush و all، 2018).

وقد تم تقسيم راس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام هي: رأس المال الهيكلي ويضم كل مستودعات المعرفة الغير بشرية داخل المؤسسة، كالروتين وقواعد البيانات والثقافة التنظيمية (Budiarti، 2017، صفحة 151). رأس المال العلائقي ويتكون من القيمة والمعرفة التي تنشأ من الاتصالات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (Oliveira و all، 2020، صفحة 895). أي المعرفة المتاحة في كل العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع العملاء، الموردون، المنافسون، النقابات العمالية وغيرها، وما ينتج عنها من ولاء العملاء، السمعة، التزام الموردين (Reza Zahedi و Papoli، 2018، صفحة 7). رأس المال البشري يعد أهم عناصر

الرأس المال الفكري باعتباره مصدرا للابتكار والتغيير الاستراتيجي، وارتباط أداء المؤسسة به، أي بقدرات الأفراد وما يمتلكونه من كفاءات، معارف، خبرات، التزام وحكمة، وهذا ما يساعد في الحصول على ميزة تنافسية وتعزيز أداء المؤسسة (Abualoush و all، 2018، صفحة 285).

تعتبر إدارة المعرفة ورأس المال الفكري مفهومان متكاملان لا يمكن فصلهما، فإدارة المعرفة تعمل على الحصول على رأس المال الفكري وتطويره واستدامته في المنظمة، بينما يعمل رأس المال الفكري كمحرك للابتكار والحصول على المزايا التنافسية (Daud و Wan Fadzilah، 2011، صفحة 2611). كما يحدد القدرات التنافسية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وكذلك نمو قيمة المؤسسة، وهذا ما يدعم أداء المؤسسة (Abualoush و all، 2018، صفحة 290).

**رسمة المعارف:** تعد المعرفة اليوم من أهم أصول المؤسسات، فقد أصبحت هذه الأخيرة تركز على رسمة معارفها، ويأتي مصطلح رسمة المعرفة من مفهوم رأس مال الفكري؛ وتعني إعادة استخدام معرفة مجال معين تم تخزينه وتمذجته مسبقا من أجل أداء مهام جديدة (Rasovska, Chebel-Morello, & Zerhouni, 2008, p. 348)، فأساس رسمة المعرفة هو إضفاء الطابع الرسمي على الخبرات والمعارف المكتسبة في مجال معين؛ فرسمة معارف المؤسسة تعني اعتبار المعرفة المستخدمة والمنتجة من قبل المؤسسة كمخزن للثروة والاستفادة من هذه الثروات التي تساهم في زيادة رأس مال المؤسسة، والهدف الأساسي منها هو تحديد معارف المؤسسة وإبرازها والقدرة على الاحتفاظ بها والوصول إليها، ومعرفة كيفية نشرها واستخدامها بطريقة أفضل. ينظر العلماء اليوم إلى المعرفة على أنها رأس مال، (Etzkowitz, 1990, p. 119).

#### المطلب السادس: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة

##### الفرع الاول: أثر إدارة المعرفة في الأفراد

ينحصر تأثير إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المنظمة من خلال ثلاث قضايا مهمة تتمثل في التعلم، والتكيف، والرضا، ويمكن تحديد تأثير إدارة المعرفة على هذه القضايا كما يلي:

أ. **التأثير في تعلم الأفراد:** يمكن أن تسهل إدارة المعرفة عملية تعلم العاملين من بعضهم البعض، ومن مصادر خارجية خاصة إذا ما تم تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة عن طريق التركيب combination (أي من خلال مزج وتجميع معارف صريحة متوفرة، وبيانات أو معلومات لتكوين مجموعة جديدة أكثر تعقيدا من المعرفة القائمة). ومسك معرفة جديدة من خلال تجسيد Exteranalization معرفة ضمنية متوفرة لدى العاملين (أي عملية تحويل المعرفة الضمنية المتجسدة في الأشخاص إلى معرفة وشكل صريح بمعنى إخراج المعرفة خارج الجسد) وتحويلها إلى معرفة صريحة، من خلال التفاعل مع الآخرين، واجتماعات وجلسات عصف ذهني.

كما يمكن أن تنفذ برامج تؤدي إلى مسك معرفة ضمنية تتوفر للبعض لاستلهاهم internatization معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الصريحة المتوفرة لهم، من خلال تكليفهم بإعداد تقارير ووثائق وغيرها، بمعنى جعل المعرفة ذاتية في ذات المتعلم، وتقتضي هذه البرامج أنشطة فردية أو جماعية تهدف اكتشاف معرفة جديدة أو المشاركة فيها.

كما يمكن للمنظمة أن تكون جماعات ممارسة communities of practice لتعزز من عملية التعلم هذه، وتعني جماعات الممارسة مجموعة من الأفراد يملكون نفس الاختصاص والمعرفة، ويشتركون في مصلحة معينة أو مهنة معينة، وتتطور تلك المجموعة بصورة طبيعية بسبب الفائدة المشتركة للأعضاء في مجال معين، وتنشئ المنظمة تلك الجماعات خصيصا بهدف اكتساب

المعرفة المتعلقة بمجال معين، ومن خلال عملية تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء المجموعة نتيجة تعلمهم من بعضهم البعض (جرادات ، المعاني، و الصالح، 2011، صفحة 154).

ب. أثر إدارة المعرفة في قدرة الأفراد على التكيف: عندما تقوم عملية إدارة المعرفة بمنظمة ما بتشجيع موظفيها على تعلم بعضهم من بعض بصفة مستمرة، فمن المتوقع أن يمتلك الموظفون المعلومات والمعرفة التي يحتاجونها للتكيف مع بيئة العمل متى تطلبت الظروف التنظيمية ذلك، هذا بالإضافة إلى أنه عندما يدرك الموظفون وجود تغيرات جارية أو محتملة فمن المتوقع أن ينخفض معدل الشعور بالمفاجأة لديهم، إذ إن إدراك الأفكار الجديدة والاشتراك في مناقشات لا يهيئهم للاستجابة لتلك التغيرات فحسب، بل يجعلهم أكثر قدرة على تقبل التغيير ولهذا فإنه من المتوقع أن تحدث إدارة المعرفة قدرة أكبر لدى الموظفين على التكيف مع بيئة العمل.

وعندما حصلت شركة باكمان لابوراتوريز انترناشيونال International Buckman Laboratories وهي شركة أمريكية خاصة تعمل في مجال الكيماويات ولديها ما يقارب من 1300 موظف، على لقب " المؤسسة المعرفية الأكثر إثارة للإعجاب لعام 2000 علق رئيس مجلس الإدارة بوب باكمان Bob Buckman قائلاً: بأن جهود شركته لإدارة المعرفة كان الغرض منها مواصلة تعريض موظفيها للأفكار الجديدة، وإتاحة فرص التعلم منها، كما أكد أيضاً بأن الموظفين قد تم إعدادهم لتقبل التغيير وذلك لكونهم على دراية بآخر ما يستجد من أفكار وتطورات، وبذلك فهم يتقبلون التغيير بدلاً من التخوف منه (بيسرا و سايروال، 2014، صفحة 117).

ت. أثر إدارة المعرفة في الرضا الوظيفي للأفراد: وتؤدي برامج إدارة المعرفة وما تحققة من زيادة تعلم الأفراد وقدراتهم على التكيف إلى تحسين مهاراتهم وفرصهم في التقدم وكذلك فرصهم في الحصول على وظائف أفضل ومزايا أكثر، وهذا التحسن في المهارات وفرص التقدم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا وتقليل معدلات الغياب والترك، وزيادة تحسين أداء الأفراد (جرادات و المعاني، 2014، صفحة 31).

### الفرع الثاني: أثر إدارة المعرفة في العمليات

تساعد إدارة المعرفة أيضاً على تحسين العمليات، والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق، والانتاج والحاسبة والهندسة، بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي (العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، الصفحات 278-280):

**الفعالية:** وتعني أداء العمليات الأكثر مناسبة أو ملائمة وأخذ أفضل القرارات الممكنة.

**الكفاءة:** وتعني أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة.

**الابتكار:** وتعني أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما يؤدي إلى تحسين الفعالية والكفاءة.

والآن نتكلم على أثر إدارة المعرفة على المعايير الثلاثة أعلاه بشيء من التفصيل:

1. أثر إدارة المعرفة في فعالية العمليات: تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال

مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على

اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة

الاداريين في المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقراراً، وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عالياً.

2. أثر إدارة المعرفة في كفاءة العمليات: إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن أيضاً المنظمة من أن تكون منتجة أكثر وكفؤة من

خلال الآتي:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق؛
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

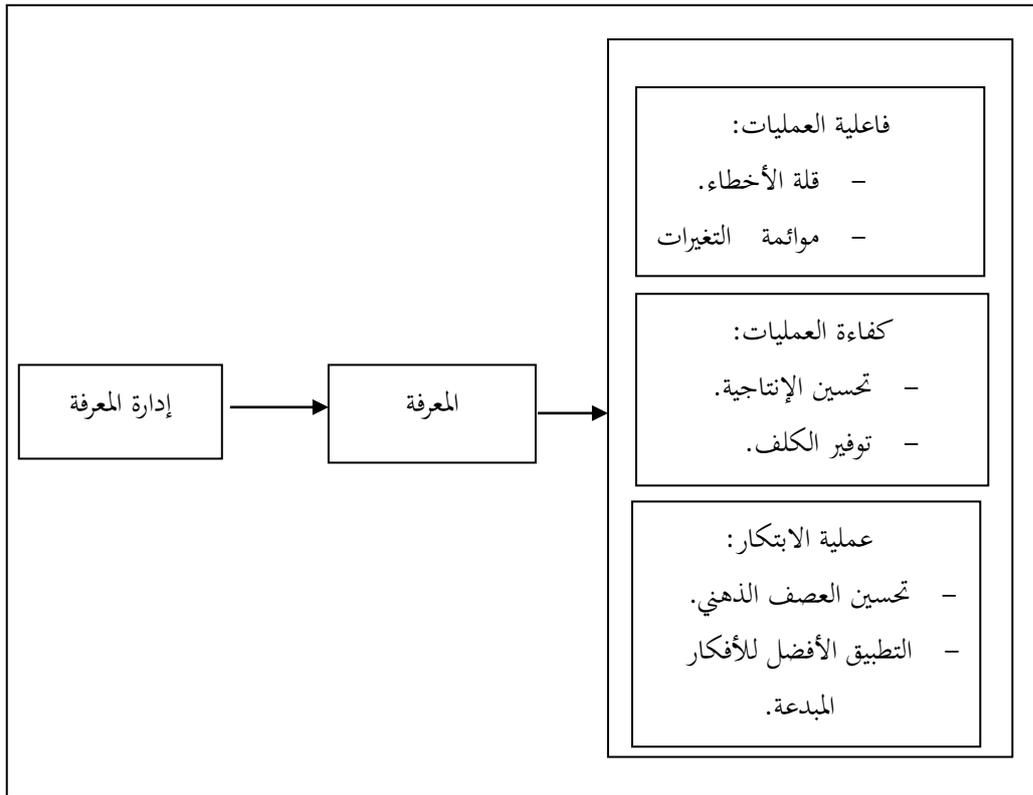
3. أثر إدارة المعرفة في الابتكار في العمليات: بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة Shored

Knowledge من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة،

وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

والشكل الآتي يبين آثار إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة.

شكل رقم (16): أثر إدارة المعرفة على العمليات في المنظمة.



المصدر: (العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، صفحة 280).

### الفرع الثالث: أثر إدارة المعرفة في المنتجات

تؤثر إدارة المعرفة أيضا على منتجات المنظمة، وهذه التأثيرات يمكن ملاحظتها في جانبين أساسيين وهما (الناصر، 2015، صفحة 62):

1. **منتجات القيمة المضافة:** تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم منتجات جديدة، أو تحسين المنتجات القائمة التي توفر قيمة إضافية كبيرة مقارنة بمنتجات سابقة، حيث توفر إدارة المعرفة من خلال إبداع العملية القدرة على تقديم منتجات جديدة تتميز بتفوقها على المنتجات الأخرى في السوق، سواء عن طريق طرح حلول لمعالجة مشكلات في أداء المنتجات أو طرق جديدة في الاستخدام.

2. **المنتجات المستندة على المعرفة:** لإدارة المعرفة تأثير كبير على المنتجات التي هي بطبيعتها قائمة على المعرفة، حيث تساعد هذه الإدارة على تجميع الأفكار والوصول إلى البيانات والمعلومات بسرعة وتكوين البدائل والمقترحات، التي قد يكون الأمر مختلفا من حيث الكلفة والوقت دون وجود عملية منهجية لإدارة المعرفة في الصناعات كالبرمجيات والاستشارات وتعد إدارة المعرفة من الأمور الحيوية للبقاء والنمو.

بالإضافة إلى ذلك فإن المنتجات المستندة إلى المعرفة بإمكانها أن تلعب في بعض الأحيان دورا هاما في الشركات الصناعية التقليدية، ومن الأمثلة التقليدية لذلك شركة (ماتسوشيتا Matsushita) (والتي أصبح اسمها الآن باناسونيك Panasonic Corporate)، فحينما قامت بتطوير ماكينة لصنع الخبز أوتوماتيكية لجأت عند تصميمها إلى أحد أفضل الخبازين، حيث قامت بملاحظة الأساليب التي يتبعها هذا الخباز ثم بعد ذلك أدجت هذه الأساليب في وظائف الماكينة (بيسرا و سايبيروال، 2014، صفحة 127).

### الفرع الرابع: أثر إدارة المعرفة في أداء المنظمة

تؤثر إدارة المعرفة وبشكل كبير أيضا على الأداء المنظمي Organizational Performance العام للمنظمة، حيث تظهر هذه الآثار في اتجاهين هما: الآثار المباشرة والآثار غير المباشرة على الأداء المنظمي.

1. **الآثار المباشرة في أداء المنظمة:** حيث يظهر عند استخدام المعرفة في تطوير وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي إلى زيادة العوائد والأرباح، كما وأيضاً عندما توائم استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال في المنظمة، ومثال على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الأداء العام للمنظمة، تلك النتائج ذات العلاقة مع العوائد والكلف التي ترتبط مع رؤية المنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي فإن قياس الاثر المباشر مسألة سهلة التنفيذ ومباشرة، حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار Return On Investment (ROI) (العلي، قنديلجي، و العمري، 2006، صفحة 282).

2. **الآثار الغير مباشرة في أداء المنظمة:** وينتج التأثير المباشر لإدارة المعرفة على أداء المنظمة من مجموعة النشاطات والتي تكون غير مرتبطة بشكل مباشر برؤية واستراتيجية وعائدات وتكاليف المنظمة، ويحصل هذا التأثير على سبيل المثال من خلال استخدام إدارة المعرفة لغرض القيادة والإدارة الفكرية في مجال العمل، والتي بدورها من الممكن أن تعمل على تحسين ولاء الزبون، ويمكن أن يحصل هذا التأثير غير المباشر على أداء الشركة من خلال استخدام المعرفة للحصول على فوائد تنافسية نسبة إلى

المنافسين وشركاء العمل، وعلى عكس التأثير المباشر فإن التأثير الغير مباشر لا يمكن أن يكون متعلقا بالمعاملات لذا فلا يمكن قياسه بسهولة (طيطي، 2010، صفحة 125).

#### المطلب السابع: المتطلبات الدائمة لتبني إدارة المعرفة

قد تم تلخيص مجموعة المتطلبات ( الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية) مع خصائص ومميزات كل منها والتي تدعم تبني إدارة المعرفة من خلال الجدول أدناه.

#### الجدول رقم (11): المتطلبات الداعمة لتبني إدارة المعرفة

المتطلبات	أبعادها	خصائصها وعلاقتها بإدارة المعرفة
الثقافة التنظيمية	الثقافة البيروقراطية	تحدد المسؤوليات والسلطات، وتقوم على التحكم والالتزام، وهذا ما يؤدي الى نقص أو انعدام الثقة بين الأفراد، وبالتالي عدم الرغبة في مشاركتهم معارفهم.
	الثقافة المساندة	تميز ببيئتها بالصدقا والمساعدة فيما بين الأفراد، وهذا يوفر الثقة والتعاون وتبادل الأفكار، مما يسهل عملية توليد المعرفة وتشاركتها.
	الثقافة الابداعية	تدعم نمو الدافعية والابداع والرغبة في العمل والمشاركة فيه، مما يعزز الرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية لدى الأفراد، وهذا ما يسهم في توليد المعارف والمشاركة فيها وكذا تطبيقها.
الهيكل التنظيمي	المركزية/اللامركزية	تزايد المركزية يضعف فرص التفاعل والحوار والنقاش، هذا يؤدي الى تضاؤل فرص مشاركة وتقاسم ونقل المعرفة بين الأفراد، أما اللامركزية فتشجع على تبادل الأفكار والتفاعل بين الأفراد، وهذا ما ينتج معارف جديدة (المواءمة بين المركزية واللامركزية والتوجه نحو اللامركزية)
	الرسمية/اقل رسمية	زيادة الرسمية تحد من فرص التواصل والتفاعل والمناقشات بين الأفراد، وهذا لا يشجع ولا يعزز بناء المعرفة، بين ما الأقل رسمية فتدعم الحرية والمرونة في مناقشة الأفكار وتبادلها، وتشجع على الابتكار الداخلي.
	التخصص	التخصص العالي لا يتيح للفرد استخدام ما لديه من معارف وقدرات ومهارات متنوعة، الأمر الذي لا يدعم بناء وتنوع المعارف.
	التعميد	يقاس باستخدام التمايز (الأفقي، العمودي، الجغرافي)، ارتفاع مستوى التعميد يزيد من مستوى التخصص وعدد المستويات التنظيمية، كلما ضاق نطاق الاشراف زاد عدد المستويات تزيد معه صعوبة الاتصال وتقل فرص التبادل المعرفي وتصبح البيئة غير مساعدة على المشاركة وتقاسم المعرفة.
تكنولوجيا المعلومات	أنظمة ابتكار المعرفة	هي أنظمة تساعد في الحصول على معارف ومعلومات جديدة باستمرار، حيث تظهر هذه المعارف في سلع جديدة أو طرق عمل جديدة أو تحسين الموجود منها كأنظمة التصميم بمساعدة الحاسوب، وأنظمة الواقع الافتراضي.
	أنظمة الحصول على المعرفة وترميزها	هي برامج تحاكي السلوك الانساني المتسم بالذكاء، حيث تزويد الحاسب الآلي بهذه البرامج تجعله قادرا على حل مشكلة ما أو اتخاذ قرار ملائم في

<p>موقف ما من خلال مقارنة بين البدائل واختيار أفضلها وذلك من خلال عمليات استدلالية غذيت بها هذه البرامج مثل: النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، الخوارزميات الجينية</p>		
<p>تمثل قاعدة معرفة المنظمة بمجموعة من المعارف والخبرات ترتبط بمجال معين، حيث يتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي بالاعتماد على مصادر متنوعة وموثوقة، تمثل هذه القواعد في أشكال وصور مختلفة يمكن الرجوع اليها بسهولة عند الحاجة.</p>	<p>أنظمة خزن المعرفة</p>	
<p>تتمثل في أنظمة المكتب وهي تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة لأتمتة المهام والواجبات التي يتم إنجازها في المكاتب مثل: معالجة النصوص، التنظيم الالكتروني للمواعيد، نظام إدارة الوثائق.</p>	<p>أنظمة نشر المعرفة وتوزيعها</p>	
<p>عبارة عن أنظمة للمشاركة الجماعية وأدوات التعاون، حيث تقدم فضاءات وأدوات للتفاعل والتشارك في المعلومات والمعارف عبر الشبكات كالانترنت والشبكات الداخلية فتسهل الملتقيات والمؤتمرات على الخط، وحوارات الاخبار الجماعية، بوابات شراكة متخصصة.</p>	<p>أنظمة مشاركة المعرفة</p>	
<p>أهم ما يميزها الأثر الاستثنائي للقائد على المرؤوسين من خلال تنظيم حاجاتهم واهتماماتهم وتشجيعهم على مناقشة المشاكل وإيجاد الحلول باستخدام طرق جديدة والقدرة على إحداث تغيير في رسالة المؤسسة واستراتيجياتها وهيكلها وثقافتها، فهذا النوع من القيادة يبحث دائما عن التغيير وتحقيق الابداع ويدفع الأفراد إلى البحث المستمر عن المعارف الجديدة.</p>	<p>القيادة التحويلية</p>	<p>القيادة الادارية</p>
<p>يميل هذا النوع إلى تقليل تأثير القائد في رضا وأداء مرؤوسيه، حيث يقوم بإدارة العملية التبادلية التي يقدم فيها الأفراد الإنجاز بينما يقدم القائد المكافآت والتحفيزات، فهذا النوع من القيادة بإمكانه تحفيز وتشجيع التعلم المستمر والتشارك المعرفي.</p>	<p>القيادة التبادلية</p>	
<p>الأفراد يتخذون من رؤية قائدهم وتصوره منهجا ارشادي، ويؤثر القائد على شعور المرؤوسين بأن أداء العمل بمساعدتهم ويعزز الثقة في أنفسهم ويخلق بيئة محفزة وملائمة لمشاركة المعرفة.</p>	<p>القيادة الرؤوية</p>	
<p>يتميز القائد بأن له أفكار جديدة، يستخدم اتصالات غير رسمية، يفكر بطريقة عضوية مع الآخرين ويفتح المجال للمناقشات الصريحة معهم ويبحث عن الحلول الغير اعتيادية، هذا ما يؤدي إلى توليد معارف جديدة وتشاركها بين الأفراد.</p>	<p>القيادة الابداعية</p>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

### خلاصة الفصل الثاني:

تعد المعرفة مورد استراتيجي هام ولاعب أساسي في التفوق والتميز بين المؤسسات، مما جعل منها مجال واسع لتسابق والتنافس في عالم الأعمال اليوم، فالمعرفة لها شكلان صريح وضمني حسب تقسيم (Polanyi) لها وهو أكثر التقسيمات شهرة واعتمادية من طرف الباحثين، وتتولد المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين هذين الشكلين حسب كل من (Nonaka و Takeuchi)، والمعرفة تفيد في حل المشكلات واتخاذ القرارات أو باستخدامها في تحسين الخدمات أو المنتجات أو العمليات أو... غيرها من أنشطة المؤسسة أو المتاجرة فيها كسلعة، هذا أوجب على المؤسسات حسن إدارة هذا المورد، وذلك من خلال عمليات إدارة المعرفة وهي عمليات منظمة ومتابعة ومتكاملة فيما بينها، تهدف في مجملها للوصول إلى المعرفة والاستعمال الفعال لها.

كما أن تطبيق إدارة المعرفة بشكل جيد في أي مؤسسة مرتبط بتوفر مجموعة متطلبات من: ثقافة تنظيمية مشجعة على التعلم ومشاركة المعرفة وتعاون الافراد فيما بينهم، وهيكل تنظيمي يتميز بالمرونة واللامركزية ويأخذ شكل أقل هرمية يسمح بتبادل المعلومات والمعارف وتكون له القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة، قيادة إدارية تتبنى وتدعم مشروع إدارة المعرفة، وتنشره فكرياً وتطبيقاً، وتكون قدوة في التعلم المستمر، تكنولوجيا المعلومات بأنظمة تدعم وتساند كل عمليات إدارة المعرفة (توليد وتحليل و تخزين ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع) وتجعلها سهلة وبسيطة.

وقد قمنا في هذا الفصل بتبيان مساهمة متطلبات إدارة المعرفة في تحسين الأداء نظرياً، وسنحاول في الفصل الثالث التطرق لذلك تطبيقياً.

# الفصل الثالث

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

المبحث الأول: تقديم للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة و تفسير النتائج

بعد الاحاطة النظرية بمتطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأداء المؤسسة ، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمديرية العملية للاتصالات الجزائر-بسكرة-، الوقوف على المتطلبات اللازمة لتبني إدارة المعرفة، من خلال تصورات اطارت و مسؤولي المؤسسة ودورها في تحسين الأداء في وجود عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وقد خصصنا ثلاثة مباحث في هذا الفصل، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة المستخدمة، لنصل في المبحث الثالث إلى تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

#### المبحث الأول: تقديم للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-

##### المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر وتعريفها

تأسست اتصالات الجزائر وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 . اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر مكانة كبيرة في مجال نشاطها من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة (\*). الجدول الموالي يحدد بطاقة تعريفية لمؤسسة اتصالات الجزائر

الجدول رقم (12): بطاقة تعريفية لاتصالات الجزائر

اسم المؤسسة	اتصالات الجزائر
شعار المؤسسة	
مجال النشاط	الاتصالات
الشكل القانوني	مؤسسة ذات أسهم
رأس المال الاجتماعي	115.000.000.000,00 دج
تاريخ الانشاء	05 أوت 2000
تاريخ بداية النشاط	01 جانفي 2003
تاريخ ورقم التسجيل في السجل التجاري	في يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083
المقر الاجتماعي	الطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس، المحمدية 16130 الجزائر،
البريد الالكتروني	<a href="mailto:contact@algeriatelecom.dz">contact@algeriatelecom.dz</a>
الموقع الالكتروني	<a href="http://www.algeriatelecom.dz">www.algeriatelecom.dz</a>

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على موقع المؤسسة

منتجات وخدمات المؤسسة:

للمؤسسة العديد من المنتجات والخدمات يمكن ايجازها في الآتي (\*):

- خدمات " الهاتف الثابت " من أهمها الإعلام بمكالمة قيد الانتظار، مكالمة دون ترقيم، خدمة المنبه، المحاضرة الثلاثية، التحويل المؤقت للمكالمة ، الترقيم المختصر، عرض رقم المتصل "CLIP" ، حظر المكالمات الدولية، الفاتورة المفصلة.
- خدمة " Idoom Fibre "، وهو الاستفادة من التدفق فائق السرعة وتجربة إنترنت جيدة. سواء للزبون الجديد أو لمن أراد الانتقال من عرض Idoom ADSL أو Idoom 4G، هذه الخدمة تتيح إمكانية الاستفادة من تدفقات تصل إلى غاية 300 ميغا تستجيب لمختلف الاحتياجات.
- خدمة عروض إنترنت " IDOOM ADSL "عالية التدفق تتلاءم مع مختلف الاحتياجات، خطوط اشتراك تتراوح بين 10 الى 20 ميغابايت.
- خدمة " Idoom 4G LTE "تمكن من اتصال عالي التدفق بشبكة الأنترنت G4 وخدمة الهاتف الثابت، ولها عدة مزايا جديدة منها: جهاز مودم 4 G LTE مهدى؛ 150 جيجا حجم أنترنت مهدى، صالح لمدة 30 يوما؛ مكالمات غير محدودة نحو الهاتف الثابت المحلي، الوطني ونحو شبكة Idoom 4G Volte.

## الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

- خدمة "MOOHTARIF" المصممة خصيصا للمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الناشئة وأصحاب المهن الحرة، تتضمن عدة صيغ تتماشى تماما مع الاحتياجات المهنية، بغض النظر عن مجال النشاط، كما تمكن من الاستفادة من مزايا استثنائية: خط أنترنت غير محدود بتدفق عالي جدا يصل إلى غاية 100 ميغا، الهاتف الثابت غير المحدود بالإضافة إلى عدة مزايا أخرى.

- خدمة "المؤتمرات عن بعد" توفر قاعات وحقائب مجهزة بالفيديو موزعة عبر التراب الوطني تسمح بالقيام باجتماعات وتجمعات وتكوينات عن بعد عن طريق الفيديو ما بين عدة مواقع وطنية ودولية.

- خدمة "المواقع الالكترونية" وهي خدمة إيواء المواقع الالكترونية المهنية، على موزعات عالية الأداء وذات شهرة عالمية، متصلة بشبكة الأنترنت عبر وصلات ذات تدفق عالي، تسمح ب: الحصول على مساحة قرص بسعة 1 جيجا وقد تصل إلى 100 جيجا أو أكثر، تضمن الحفظ الاحتياطي اليومي للبيانات (Backup) ، تضمن التحديثات في أي وقت بناء على طلب أو وفق فترة زمنية محددة مسبقا، تعمل على تأمين الموقع ضد كل أنواع الهجمات أو البرمجيات الخبيثة.

- خدمة "مركز الاتصالات المتعدد القنوات" أو ما يسمى "مركز الاتصالات المتعددة الوسائط"، هو هيكل مكون من جهاز بشري ووسائل مواصلات يقام على أرضية هاتفية، ووظيفته هي التسيير عن بعد للزبائن آفاق المؤسسة، وقد سهل تقدّم التكنولوجيا والأنترنت تطوره، عندما لا تكون طرق الاتصال هاتفية فقط: البريد الإلكتروني، الرسائل القصيرة، الفاكس، الدردشة، الشبكات الاجتماعية، موقع الاتصال الخلفي (web call back) ، الموقع التعاوني. ويمكن لمركز الاتصال أن يتواجد داخل المؤسسة لاحتياجاتها الذاتية ويمكن أن يكون خارجيا في مركز متخصص.

- خدمة "مُعَلِّم" والتي تعتمد على مبدأ التعلم من الأخطاء، وهي عبارة عن خدمة تسمح بالاستفادة من دروس وتمارين وفيديوهات عبر الأنترنت في مختلف المواد للطورين: المتوسط والثانوي، وفقا لبرنامج التربية الوطنية.

- خدمة "SHIRUDO" وهي دورة تكوينية مبتكرة وممتعة في مجال الأمن السيبراني، تسمح بتعلم الممارسات السليمة والتصرفات البسيطة، بطريقة ممتعة، التي تساعد على تجنب الوقوع في الخدع التي يضعها أصحاب الهجمات السيبرانية واكتساب ردود الأفعال الصحيحة، وهي تتماشى مع جميع المستويات والملفات الشخصية للمستخدمين الذين لا يملكون خبرة في مجال الإعلام الآلي. وتوفر لكم مقارنة شخصية ومنظمة لتعزيز ثقافتكم الرقمية وثقتكم عبر الأنترنت.

- خدمة "دروسكم" للتعليم الإلكتروني. هذه الخدمة تسمح بالاستفادة من دروس الدعم المدرسي عبر الأنترنت، في مختلف المواد حسب البرامج المدرسية المقررة للأطوار الثلاثة: الابتدائي، المتوسط والثانوي.

- توفر اتصالات الجزائر أفضل حماية، من خلال تشكيلة واسعة من حلول Kaspersky والمعروفة بفعاليتها العالية والتي تتماشى مع مختلف الاحتياجات في مجال الأمن الإلكتروني.

- خدمة المراسلة المهنية Zimail المستضافة في الجزائر، تسمح بالاستفادة من عدة ميزات على غرار:

- البريد الإلكتروني
- جهات الاتصال
- رزنامة المهام والوثائق
- تخزين ومشاركة الملفات
- المراسلة الفورية

- تعديل الوثائق
  - تتوافق مع بروتوكول LDAP/AD وشبكة المؤسسة
  - خدمة التحاضر المرئي عن بعد المتوافقة مع منصة Zoom
- خدمة التحاضر المرئي عن بعد Zoumi لتغطية الاحتياجات التواصلية والتعاونية عن بعد من أجل أداء الأعمال أو تجسيد المشاريع الشخصية أو حتى متابعة دراسة. سهولة التثبيت والاستخدام، Zoumi يتيح لكم الاستفادة من عدة مزايا:
- التواصل عبر الصوت والفيديو بشكل غير محدود
  - حتى 300 مشارك في الاجتماع
  - مدة الجلسة غير محدودة
  - الدردشة وإرسال الملفات
  - مشاركة الشاشة / التطبيق والتعليقات التوضيحية لعدة مستخدمين
  - السبورة البيضاء المتعددة المستخدمين
  - تسجيل الجلسة بشكل غير محدود عبر التخزين السحابي
  - منصات متعددة (Windows, MacOS, Linux, IOS, Android)
  - اجتماعات آمنة
  - تعبئة الاشتراكات التراكمية
- تتكون اتصالات الجزائر من مديرية عامة يتواجد مقرها على مستوى العاصمة، ومجموعة من المديريات العملية والبالغ عددها 60 مديرية، 2 منها متواجدة على مستوى العاصمة، و58 الباقية موزعين على عدد ولايات الوطن، وتعد المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة - إحدى هاته المديريات.

#### المطلب الثاني: المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-

تعد المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- واحدة من مجموعة من المديريات التابعة للمؤسسة الام اتصالات الجزائر، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، تقع في مدينة بسكرة بحي المجاهدين، يجدها من الشرق محطة النقل البري القديمة ومن الشمال مباني عمرانية ومن الغرب شارع أما جنوبا فالوكالة التجارية.

✓ تتبع المديرية العملية ثلاثة (03) وكالات تجارية والتي بدورها تتبعها نقاط حضور كآآتي\*:

- الوكالة التجارية بسكرة (المركز) بنقطي حضور زربية الواد وسيدي عقبة
- الوكالة التجارية بسكرة (حي المجاهدين) بنقطي حضور القنطرة وبسكرة شرق ابن باديس
- الوكالة التجارية طولقة بنقطة حضور أورلال

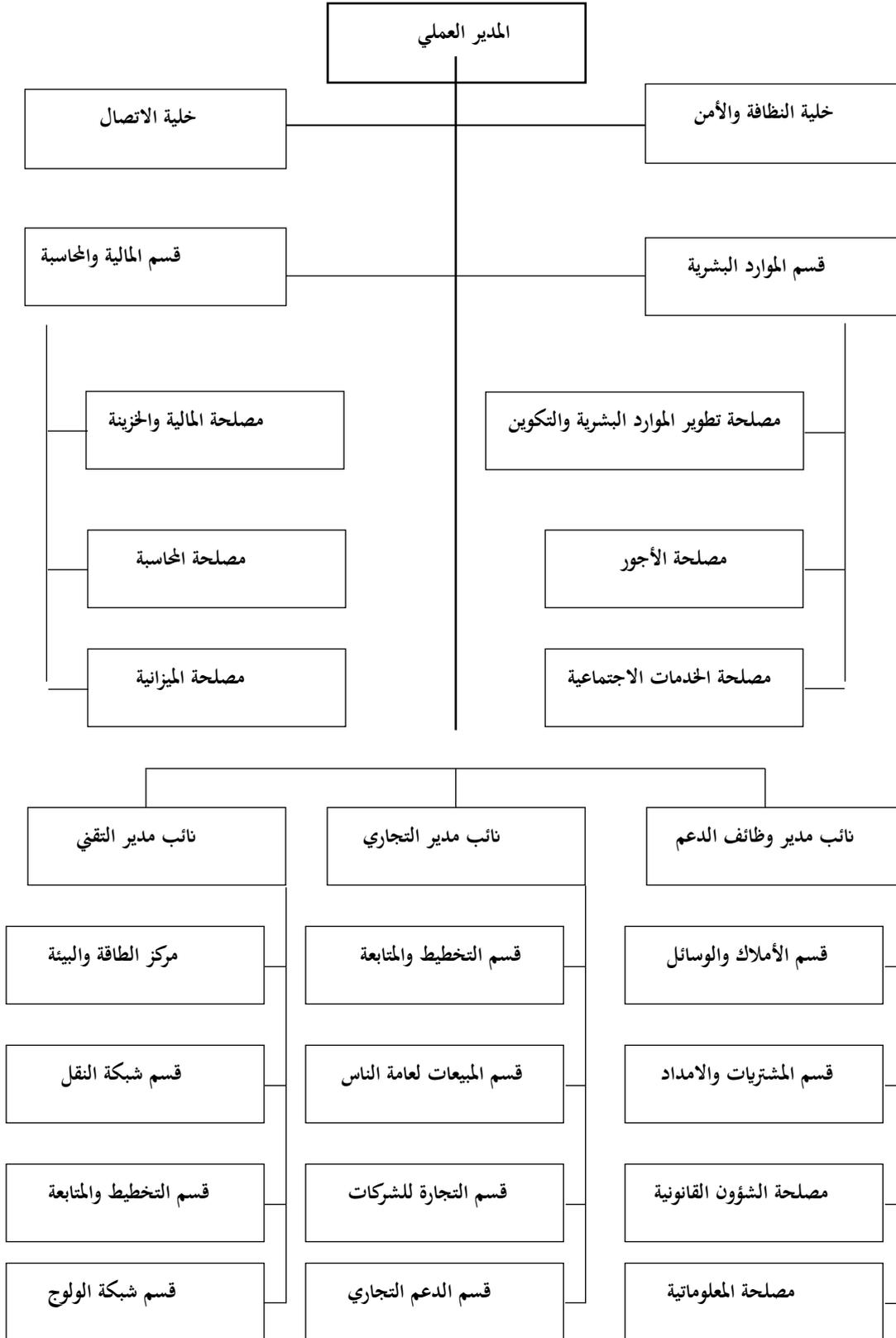
✓ الجدول الموالي يبين عدد أفراد المؤسسة وتوزيعهم حسب الصنف لسنة 2023

الجدول رقم (13): عدد الافراد وتوزيعهم حسب الصنف لسنة 2023

الصنف	عدد الافراد
الإطارات عليا	04
الإطارات	151
أعوان التحكم	47
أعوان التنفيذ	79
المجموع	281

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على قسم الموارد البشرية

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-



المصدر: قسم الموارد البشرية للمديرية العامة لاتصالات الجزائر -بسكرة-

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر يتكون من الآتي\*:

**1. المدير العملي:** هو المسؤول الأول الذي يتربع على رأس هرم المديرية، وله كامل الصلاحيات التي خولها له القانون في اتخاذ القرارات الفعالة الخاصة بتسيير المديرية ومصالحها، يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المسطرة، ويعمل على المحافظة على الحصص في السوق وتطويرها وكذا السير العادي والجيد للمديرية.

**2. خلية الاتصال:** وهي خلية تتبع المدير مباشرة، ودورها الاهتمام بكل شؤون الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

**3. خلية النظافة والأمن الداخلي:** هي خلية تتبع المدير مباشرة، ودورها توفير كل شروط الحماية والأمن لمختلف هيكل المؤسسة التقنية،

التجارية والإدارية

**4. قسم الموارد البشرية:** لهذا القسم الأدوار الآتية:

- تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية التي سنتها الإدارة العامة.
- ضمان التنسيق والربط بين الأنشطة المتعلقة بالأفراد داخل المديرية العملية من: استقطاب، توظيف، الاندماج، الترقية، النقل.
- القيام بالدراسات والتحليلات نيابة عن الإدارة العامة المتعلقة بتطوير العمالة والموارد البشرية.
- تقديم المشورة والمساعدة بالتعاون مع المستوى المركزي بشأن ممارسات وأنظمة تسيير الموارد البشرية لأفراد المديرية العملية.
- ويضم هذا القسم ثلاث مصالح: مصلحة تطوير الموارد البشرية والتكوين - مصلحة الأجور - مصلحة الخدمات الاجتماعية.

**5. قسم المالية والمحاسبة:** لهذا القسم الأدوار الآتية:

- مراقبة صحة كل من العمليات والتقارير المالية التي تم تنفيذها وكذا تسجيلها المحاسبي في الجداول المالية.
- ضمان متابعة واحترام الميزانية الخاصة بالمديرية العملية.
- التحقق من صحة التقارير التي يتم اعدادها شهريا وارسالها إلى قسم المالية والمحاسبة.
- ضمان ومراقبة الوضع المالي للخزينة على مستوى المديرية العملية.
- ضمان الرقابة المالية لـ ACTEL ونقاط بيعها ونقاط البيع المرفقة بالمديرية العملية.
- ويضم هذا القسم ثلاث مصالح: مصلحة المالية والخزينة - مصلحة المحاسبة - مصلحة الميزانية.

**6. نائب مدير وظائف الدعم:** وهو مسؤول على تنفيذ استراتيجية المؤسسة في مجال وظائف الدعم، في هذا الإطار يقترح مخطط عمل

على المستوى المحلي الذي يسمح بتحقيق الأهداف الموضوعية، يتبعه قسمين ومصطلحتين كالتالي:

- قسم الممتلكات والوسائل: إنجاز المشاريع وإعادة تأهيل المرافق وتسيير الممتلكات العقارية
- قسم المشتريات والامداد: يقوم باقتناء اللوازم المكتبية والعتاد باحترام الإجراءات والتنظيمات السارية المفعول مع السهر على تنفيذ الالتزامات تجاه المتعاملين والرقابة على المواد المخزنة
- مصلحة المعلوماتية: ودورها تحديث نظام المعلومات بشكل دوري ومتابعة كل ما يتعلق بالأجهزة والشبكات والبرامج.
- مصلحة القانونية: تتجلى مهامها في إدارة الآراء القانونية للصفقات العمومية والاتفاقات وإدارة المنازعات.

\* بالاعتماد على قسم الموارد البشرية

7. نائب مدير التجاري: وهو مسؤول على تنفيذ استراتيجية المؤسسة في مجال التجاري، تتبعه أربعة أقسام كالآتي:

1.7 قسم التخطيط والمتابعة التجارية: يقترح هذا القسم خطة العمل التجاري في نهاية السنة للسنة التالية ويضمن متابعة تنفيذ الإجراءات المصادق عليها على مدار العام نيابة عن إدارات (البيع للمواطنين) والقاعدة التجارية)، وتقوم أيضا بمهمة التسويق الجغرافي على المستوى المحلي.

2.7 قسم المبيعات لعامة الناس: يسعى هذا القسم الى الرعاية الجيدة للزبون أو العميل (قبل البيع وعند البيع وبعد البيع) من خلال إشرافه على السير الحسن للوكالات التجارية Actel والبالغ عددها (3) اثنان منها على مستوى بسكرة المركز، وواحدة متواجدة بطولقة، إضافة الى (5) نقاط حضور على مستوى كل من القنطرة، زريبة الواد، سيدي عقبة، بسكرة الشرق (ابن باديس)، أورلال، كما يعمل على ترويج المبيعات وإدارة المخزون، يهتم هذا القسم ب:

- تسيير الشبكة التجارية والعلاقة بالزبائن.
- البيع والاقتناء.
- تسيير المخزون.

3.7 قسم الشركات: يقوم هذا القسم بالتخطيط والتنظيم وضمان متابعة تنفيذ نشاطات التعاون والتكفل بالزبائن المهنيين (الزبائن المهنيين نوعان: محترفون مثل الأطباء، مكاتب المحاماة... الخ، والزبائن الاداريون والشركات الاقتصادية مثل: البنوك، صناديق التأمينات، سنلغاز .... الخ)، مهام تقديم عروض خاصة لهذه الشريحة من الزبائن، معالجة طلباتهم، دراسة احتياجاتهم، متابعة عملية الفوترة وتنسيق اقتناء التجهيزات مع المديرية الفرعية للدعم. ويتكون هذا القسم من رئيس قسم يساعده مكلف بأعمال ورئيس المشاريع كما يشرف على المركز التقني LET.

4.7 قسم الدعم التجاري: يقوم هذا القسم بالتشغيل السليم لأنظمة المعلومات، وإعداد الفواتير على المستوى المحلي (مديرية العملية، ACTEL، نقاط الحضور، الخ)، بالإضافة إلى المتابعة التصحيحية للعيوب التشغيلية لأنظمة المعلومات. كما أنه مسؤول عن مراقبة عملية الفواتير والمدفوعات للسنة المالية الحالية ويتكون هذا القسم من:

- المسؤول عن متابعة الفواتير والمدفوعات والأداء: وهو مسؤول عن إعداد وتحليل العروض التجارية (رقم الأعمال، والمبيعات، والمجموعات، وما إلى ذلك)، وأيضاً عن متابعة عملية الفوترة والمدفوعات (للسنة المالية الحالية) وكذلك التعامل مع الفواتير وأخطاء المجودة عند الدفع.
  - الإسناد الوظيفي التجاري: يدعم الوظيفة التجارية من أجل التشغيل السليم لأنظمة المعلومات والفوترة، ويتدخل لحل أي خلل يتم العثور عليه أو الإبلاغ عنه محلياً، كما أنه مسؤول عن توفير كل الدعم اللازم للعاملين الذين يقومون بتشغيل هذه الأنظمة (تصحيح الحالات الشاذة، المعلومات، ورمز الوصول، والمواقف، وغير المدفوعات، ... الخ)
8. نائب المدير التقني: تتبعه ثلاثة أقسام ومركز الطاقة والبيئة كالآتي:

1.8 قسم شبكة النقل: تتكون إدارة شبكة النقل لكل المديريات العملية من مكلف بشبكة الإذاعة، ومكلف بتجهيزات النقل، ومكلف بشبكة الخطوط، أما مهامه فهي موزعة حسب محاور نشاطها.

2.8 مركز الطاقة والبيئة: تتمثل مهمته الرئيسية في مراقبة، وصيانة شبكة التيار الكهربائي على مستوى المديرية، وكل المرافق التابعة لها.

3.8 قسم شبكة الولوج: تهتم أساساً بتطوير شبكة الولوج بالتعاون مع إدارة التخطيط والمتابعة، استغلال وصيانة شبكة الولوج (الإذاعة والثابت)، وتسيير ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.

4.8. قسم التخطيط والمتابعة التقنية: ومن مهامه تكوين قاعدة بيانات شبكة الاتصالات، وتخطيط للهياكل الضرورية التي تستجيب بفعالية لمطالب الزبائن من خلال إعداد المخطط، متابعة الوضع في الخدمة التقنية.

#### المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع البيانات، أداة الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وصولاً لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

#### المطلب الأول: أداة البحث، ومجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: مصادر جمع بيانات الدراسة

يحتاج الباحث إلى جمع العديد من البيانات والمعلومات حو المشكلة أو الظاهرة التي يرغب في دراستها، وذلك من أجل الإحاطة الجيدة بجميع عناصر تلك الظاهرة أو المشكلة، كما يحتاج في ذلك إلى العديد من المصادر، ويمكن تقسيم هذه المصادر إلى نوعين هما:

#### أولاً: مصادر البيانات الأولية

هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمثثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستقصاءات... الخ (عبد الغني سعودي و احمد الخضيري، 1992، صفحة 16).

حيث تعد الاستبانة من أهم هذه الوسائل لقدرته على جمع عدد كبير من البيانات وسهولة استعماله، وتحليل بياناته.

#### ثانياً: مصادر البيانات الثانوية

يقصد بالبيانات الثانوية تلك المنشورة أو التي تم جمعها فعلاً من الميدان في حالات سابقة ومن أهم مصادرها المراجع العلمية المتعلقة بالموضوع، الأبحاث العلمية التي أجريت في الموضوع، المقالات المنشورة في الدوريات العلمية (عبد الغني سعودي و احمد الخضيري، 1992، صفحة 16).

قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بموضوع دراستنا مساهمة لتحديد متطلبات تبني إدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

#### الفرع الثاني: أداة البحث

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في المتغيرتين المستقلتين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة، حيث ضمت المتطلبات (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد كالاتي: الثقافة التنظيمية (5) عبارات، الهيكل التنظيمي (6) عبارات، تكنولوجيا المعلومات (05) عبارات، الثقافة التنظيمية (05)، بينما ضمت عمليات إدارة المعرفة (17) عبارة وزعت على أربعة أبعاد كالاتي: تشخيص وتوليد المعرفة (04)، تخزين المعرفة (05)، المشاركة في المعرفة وتحويلها (04)، تطبيق المعرفة (04).

**المحور الثاني:** تعلق هذا المحور بالمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة، حيث يتضمن (23) عبارة تهدف الى التعرف على مستوى أداء المؤسسة حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة، موزعة على خمسة أبعاد كالاتي: بعد النمو والتعلم (05) عبارات، بعد العمليات الداخلية (04) عبارات، بعد العملاء (05) عبارات، البعد المالي (05) عبارات، البعد البيئي (04) عبارات.

كما صممت الاستبانة على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، حيث يستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات لأنه يبين درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق و5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و5 فهو مرتفع.

### الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات المسيرة والإطارات العليا والإطارات في مختلف الوحدات التنظيمية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-والبالغ عددهم (154)، حيث تم اختيار عينة عشوائية من 100 موظف موزعين بين المديرية ووكالاتها التجارية، حيث تم توزيع 100 استمارة وقد تم استرجاع منها 84 استمارة، وبعد الاطلاع عليها والتدقيق فيها، كانت عدد الاستمارات القابلة للتحليل 83 استمارة أي ما تشكل نسبة: 83% من حجم عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبانة

#### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام برنامج الحجم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS\* من خلال الاعتماد على المقاييس المبينة فيما يلي:

• مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

• تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

• تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بالنموذج المتبنى، ومدى تأثيرها على المتغير التابع حسب نظرة وتصورات عينة البحث.

• معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

• معامل بيرسون (Pearson): لقياس العلاقة او الارتباط بين المتغيرات.

• معامل التجزئة النصفية (Guttman): لقياس اتساق أجزاء الأبعاد والمحاور.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبانة

□ يقصد بالصدق اختبار ما إذا كانت الأداة تعكس فعلا محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، أما الثبات فيقصد به درجة الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات أو بعبارة أخرى درجة استقرار النتائج وثباته لو تم توجيه هذه الأداة مرة أخرى لنفس الافراد وفي ظل نفس الظروف حيث تم اختبار ذلك من خلال:

أولاً: الاختبارات الحكمية

□ للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعات بسكرة، تيبازة، جيجل، ورقلة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ثانياً الاختبارات الإحصائية:

□ تتمثل هذه الاختبارات في معامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل الاتساق الداخلي بيرسون، وأيضا معامل التجزئة النصفية (Guttman)، والتي سنقوم بتطبيقها على كل أبعاد ومحاور الدراسة كالتالي:

1-الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات أبعاد متطلبات إدارة المعرفة

الجدول رقم(14): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات أبعاد متطلبات إدارة المعرفة

رقم البعد	الابعاد	معامل ألف كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل Guttman
01	الثقافة التنظيمية	0,777	0.808**	0.000	0,699
02	الهيكل التنظيمي	0,725	0.749**	0.000	0,672
03	تكنولوجيا المعلومات	0,844	0.677**	0.000	0,734
04	القيادة الإدارية	0,805	0.819**	0.000	0,675

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعد الثقافة التنظيمية

□ يتضح من الجدول أعلاه -والملاحق رقم(3) - أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.777) تفوق 0.7 وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد الثقافة التنظيمية لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.678 و 0.831 ) فهي موجبة و دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.699) لأنها تقل عن قيمة Alpha de

cronbach (0.777) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

#### بعد الهيكل التنظيمي

□ جاءت قيمة Alpha de cronbach لهذا البعد 0.528 وهي أقل من 0.6، لذا قمنا باستبعاد العبارة رقم (10) [يتلقى الافراد الأوامر والتعليمات من وحدة تنظيمية واحدة]، لتصبح قيمة Alpha de cronbach 0.725 كما يوضحه الجدول أعلاه والملحق رقم (3) وهي تفوق 0.7 وتعد قيمة مقبولة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد الهيكل التنظيمي لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.624 و0.766 ) فهي موجبة و دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.672) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.725) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

#### بعد تكنولوجيا المعلومات

□ يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم (3) أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.844) تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد تكنولوجيا المعلومات لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.628 و0.860 ) فهي موجبة و دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.734) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.844) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

#### بعد القيادة الادارية

□ يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم (3) أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.805) تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد القيادة الادارية لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.714 و0.814 ) فهي موجبة و دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.675) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.805) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

- محور متطلبات إدارة المعرفة.

الجدول رقم(15): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور متطلبات إدارة المعرفة

رقم البعد	الابعاد	معامل ألف كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل Guttman
01	الثقافة التنظيمية	0,777	0.808**	0.000	الجزء الأول
	الهيكل التنظيمي	0,725	0.749**	0.000	
03	تكنولوجيا المعلومات	0,844	0.677**	0.000	الجزء الثاني
	القيادة الإدارية	0,805	0.819**	0.000	
درجة الثبات للمحور ومعامل Guttman		0.883			0.779

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* دالة احصائية عند مستوى الدلالة 1%

□ يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.883) تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج محور متطلبات إدارة المعرفة لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع الابعاد مقبولة ومتسقة داخليا مع المحور حيث جاءت قيمه بين ( 0.677 و 0.819 ) فهي موجبة و دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمتها مقبولة (0.779) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.883) وتكون 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا المحور على اعتبار أن عبارات الابعاد للجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

2- الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات أبعاد ومحور عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم(16): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات أبعاد عمليات إدارة المعرفة

رقم البعد	الابعاد	معامل ألف كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل Guttman
05	تشخيص المعرفة وتوليدها	0,805	0.758**	0.000	0,764
06	تخزين المعرفة	0,877	0.848**	0.000	0,797
07	مشاركة المعرفة وتحويلها	0,717	0.829**	0.000	0,714
08	تطبيق المعرفة	0,715	0.626**	0.000	0,700

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعد تشخيص المعرفة وتوليدها

□ يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم(4) أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.805) تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد تشخيص المعرفة وتوليدها لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.760 و 0.827 ) فهي موجبة و دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.764) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.805) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

بعد تخزين المعرفة

□ يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم(4) أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.877) تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد تخزين المعرفة لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.768 و 0.867 ) فهي موجبة و دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.797) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.877) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

بعد مشاركة المعرفة وتحويلها

□ يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم(4) أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.717) تفوق 0.7 وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد مشاركة المعرفة وتحويلها لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.635 و 0.843 ) فهي موجبة و دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.714) لأنها تقل عن قيمة Alpha de

### الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

cronbach (0.717) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

#### بعد تطبيق المعرفة

□ يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم(4) أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.715) تفوق 0.7 وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد تطبيق المعرفة لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.713 و 0.846 ) فهي موجبة و دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.700) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.715) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

#### محور عمليات إدارة المعرفة

الجدول رقم(17): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور عمليات إدارة المعرفة

رقم البعد	الابعاد	معامل ألف كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل Guttman
05	تشخيص المعرفة وتوليدها	0,805	0.758**	0.000	الجزء الأول
06	تخزين المعرفة	0,877	0.848**	0.000	
07	مشاركة المعرفة وتحويلها	0,717	0.829**	0.000	الجزء الثاني
08	تطبيق المعرفة	0,715	0.626**	0.000	
درجة الثبات للمحور ومعامل Guttman		0.886			0.824

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 1%

□ يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.886) تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج محور عمليات إدارة المعرفة لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع الابعاد مقبولة ومتسقة داخليا مع المحور حيث جاءت قيمه بين ( 0.626 و 0.848 ) فهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.824) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.886) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا المحور على اعتبار أن عبارات الابعاد للجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

3-الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات أبعاد ومحور الأداء

الجدول رقم(18): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات أبعاد أداء المؤسسة

رقم البعد	الابعاد	معامل ألف كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل Guttman
01	بعد النمو والتعلم	0,868	0.665**	0.000	0,864
02	بعد العمليات الداخلية.	0,878	0.625**	0.000	0,876
03	بعد العملاء.	0,918	0.810**	0.000	0,859
04	البعد المالي	0,705	0.661**	0.000	0,668
05	البعد البيئي	0,791	0.661**	0.000	0,779

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعد النمو والتعلم

□ يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم(5) أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.868) تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد النمو والتعلم لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.669 و 0.915 ) فهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.864) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.868) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

بعد العمليات الداخلية

□ يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم(5) أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.878) تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد العمليات الداخلية لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، ويؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.818 و 0.894 ) فهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.876) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.878) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

#### بعد العملاء

□ يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم(5) أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.918) تفوق 0.9 وهي قيمة ممتازة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد العملاء لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.729 و 0.940 ) فهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.859) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.918) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

#### البعد المالي

□ يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم(5) أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.705) تفوق 0.7 وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات واستقرار نتائج البعد المالي لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.590 و 0.738 ) فهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.668) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.705) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

#### البعد البيئي

□ يتضح من الجدول أعلاه والملحق رقم(5) أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.791) تفوق 0.7 وهي قيمة مقبولة تدل على ثبات واستقرار نتائج البعد البيئي لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد حيث جاءت قيمه بين ( 0.678 و 0.867 ) فهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.779) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.791) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

محور أداء المؤسسة-

الجدول رقم(19): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق محور أداء المؤسسة

رقم البعد	الابعاد	معامل ألف كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل Guttman
01	بعد النمو والتعلم	0,868	0.665**	0.000	الجزء الاول
02	بعد العمليات الداخلية.	0,878	0.625**	0.000	
03	بعد العملاء.	0,918	0.810**	0.000	
04	البعد المالي	0,705	0.661**	0.000	الجزء الثاني
05	البعد البيئي	0,868	0.661**	0.000	
درجة الثبات للمحور ومعامل Guttman		0.886			0.717

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

\*\* دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 1%

□ يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de cronbach (0.886) تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج محور الاداء لو أعيد الاختبار مع نفس الافراد وفي نفس الظروف، كما يؤكد معامل الارتباط على أن جميع الابعاد مقبولة ومتسقة داخليا مع المحور حيث جاءت قيمه بين ( 0.625 و 0.810 ) فهي موجبة ودالة احصائيا عند مستوى دلالة 0.01، أما معامل Guttman للتجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.717) لأنها تقل عن قيمة Alpha de cronbach (0.886) وتفوق 0.6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا المحور على اعتبار أن عبارات الابعاد للجزء الأول متسقة أو مرتبطة مع الجزء الثاني.

المبحث الثالث: تقييم متغيرات الدراسة وتفسير النتائج.

المطلب الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	42	50,6 %
	أنثى	41	49,4 %
	المجموع	83	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

□ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تقارب بين نسبة الذكور والتي بلغت (50,6 %) ونسبة الاناث والتي بلغت (49,4 %) وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة الوظائف الإدارية التي تستقطب الجنسين على حد سواء.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

جدول رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	8	9,7 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	29	34,9 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	40	48,2 %
	50 سنة فأكثر	6	7,2 %
	المجموع	83	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

□ من خلال الجدول أعلاه نجد أن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (48,2 %) تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (34,9 %)، ثم الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (9,7 %)، وتأتي الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في الرتبة الأخيرة بنسبة (7,2 %)، وهذا ما يدل على أن معظم المبحوثين من فئة الشباب، وأن المؤسسة تحتم بعملية استقطاب وتوظيف هذه الفئة وبالتالي بث دماء جديدة، وكما تكون لديهم سلوكيات المواطنة التنظيمية أكثر مقارنة بالأفراد كبار السن.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (22): توزيع أفراد عينة الدراسة المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	شهادة دراسات تطبيقية جامعية	8	9,6 %
	شهادة ليسانس	41	49,4 %
	شهادة ماستر	24	29 %
	شهادة مهندس	10	12 %
	المجموع	83	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

□ كانت النسبة الأكبر لحملة كلا من شهادة ليسانس وشهادة ماستر بنسبة (49,4%)، و(29%) على الترتيب وهذا ما يتماشى مع طبيعة عينة الدراسة التي تتعلق بالإطارات والمسيرين في المؤسسة، ونسبة (12%) خاصة بالمهندسين مع نسبة (9,6%) من حاملي شهادة الدراسات التطبيقية فراجع لطبيعة نشاط المؤسسة وما تحتاجه من امور تقنية من صيانة وغيرها.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

جدول رقم (23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	10,9 %
	من 5 إلى أقل من 9 سنوات	26	31,3 %
	من 10 إلى أقل من 14 سنة	28	33,7 %
	15 سنة فأكثر	20	24,1 %
	المجموع	83	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

□ من خلال الجدول أعلاه نجد أن (10,9%) من المبحوثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين الذين كانت سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر فنسبتهم (24,1%)، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 9 سنوات) نسبتهم (31,3%)، وما نسبته (33,7%) بالنسبة للأفراد الذين لديهم خبرة (من 10 إلى أقل من 14 سنة). من خلال النسب السابقة يمكن القول أن نسبة الخبرة المتوفرة للمؤسسة تتيح لها الفرصة للاستفادة من خبرات هؤلاء الافراد ومشاركة مهارتهم ومعارفهم فيما بينهم أكثر، ويمكن لحديثي التوظيف الرجوع اليهم في الحالات التي يصادفون فيها مشاكل في العمل وزيادة فرص التعلم منهم.

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

### الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.59) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.60-أقل من 3.39) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.40-5) دالا على مستوى "مرتفع".

#### الفرع الأول: تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو متطلبات إدارة المعرفة

سيتم التطرق في هذا الجزء الى تحليل آراء أفراد العينة حول عبارات متطلبات إدارة المعرفة، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأيضا مستوى القبول، وترتيب العبارات في كل بعد والتحليل والتفسير. ومحاولة الإجابة على التساؤل الآتي:

ما مستوى متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرهم لمتطلبات إدارة المعرفة، من خلال التطرق إلى تصوراتهم نحو:

الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الادارية، والموضحة في الجداول الآتية:

جدول رقم (24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات

الخاصة ببعده الثقافة التنظيمية.

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	توجد قيم مشتركة ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة.	ت	2	8	25	48	0	3,4337	,76816	4	مرتفع
		%	2.4	9.6	30.2	57.8	0				
2	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للمشاركة المعرفي.	ت	2	9	17	50	5	3,5663	,85814	3	مرتفع
		%	2.4	10.9	20.5	60,2	6				
3	تساهم التقاليد والممارسات السائدة في المؤسسة في تطوير كفاءات الافراد.	ت	3	5	16	55	4	3,6265	,82212	2	مرتفع
		%	3.6	6	19.3	66.3	4.8				
4	يلتزم الافراد بأوقات العمل بصرامة.	ت	8	8	16	46	5	3,3855	1,06875	5	متوسط
		%	9.6	9.7	19.3	55.4	6				

### الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة

مرتفع	1	,61186	3,9398	10	61	9	3	0	ت	يولي الافراد أهمية كبيرة لتقديم خدمات ذات جودة.	5
				12	73.5	10.9	3.6	0	%		
مرتفع	3	,60960	3,5904	الثقافة التنظيمية							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1- **الثقافة التنظيمية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد الثقافة التنظيمية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,5904) بانحراف معياري (0,60960)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

-**العبارة (5)** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,9398) وانحراف معياري (,61186) لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول اهتمام المؤسسة بتقديم خدمات ذات جودة وهذا ما تبينه سياسة المؤسسة التي تعمل على استبدال شبكاتها ذات النظام القديم بشبكات الالياف الضوئية.

-**العبارات (3) و(2) و(1)** على الترتيب في المراتب الثانية والثالثة والرابعة بمتوسطات حسابية (3,6265)، (3,5663)، (3,4337) وانحرافات معيارية (,82212) (,85814) (,76816) بمستوى قبول عالي مما يعني ان التقاليد والممارسات السائدة في المؤسسة تساهم في تطوير كفاءات الافراد، وأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتشارك المعرفي، وكذا وجود قيم مشتركة ترسخ للعمل الجماعي.

-**العبارة (4)** في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.3855) وانحراف معياري (1.06875) لتبين مستوى قبول متوسط من طرف عينة البحث حول مدى التزام الافراد بأوقات العمل بصرامة.

جدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعده الهيكل التنظيمي.

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
6	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة للأفراد.	ت	0	23	40	16	4	2,9880	,81889	3	متوسط
		%	0	27.7	48.2	19.3	4.8				
7	يشارك الافراد في اتخاذ القرار بالمؤسسة	ت	0	18	37	23	5	2,8193	,84312	4	متوسط
		%	0	21.7	44.6	27.7	6				
8	تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي يساهم في فعالية الاتصال.	ت	3	60	13	3	4	3,6627	,81566	1	مرتفع
		%	3.6	72.3	15.7	3.6	4.8				
9	وظائف ومهام الافراد في المؤسسة محددة بوضوح	ت	2	64	7	7	3	3,6627	,81566	1	مرتفع
		%	2.4	77.1	8.5	8.4	3.6				
11	يتلقى الافراد الأوامر والتعليمات من وحدة تنظيمية واحدة.	ت	3	61	4	10	5	3,5663	,96516	2	مرتفع
		%	3.6	73.5	4.8	12.1	6				
مرتفع	الهيكل التنظيمي					3,3398	,56804	4	مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

2. الهيكل التنظيمي: نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد الهيكل التنظيمي جاء بالترتيب الرابع والآخر من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,33) بانحراف معياري (0,56)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

-العبارتين (8) و(9) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,6627) وانحراف معياري (,81566)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول تبني المؤسسة لهيكل تنظيمي يساهم في فعالية الاتصال، وأن وظائف ومهام الافراد في المؤسسة محددة بوضوح وهذا ما توضحه بطاقة وصف المنصب لكل موظف.

-العبارة (11) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,5663) وانحراف معياري (,96516)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول تلقي الافراد للأوامر والتعليمات من وحدة تنظيمية واحدة.

- العبارتين (6) و(7) في المرتبتين الثالثة والرابعة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (2,9880)، (2,8193) وانحرافين معياريين (,81889)، (,84312)، لتبين مستوى قبول متوسط من طرف عينة البحث حول حرص المؤسسة على تفويض السلطة للأفراد، وكذا مشاركتهم في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

من خلال هذه النتائج المتوصل اليها، نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يميل أكثر الى المركزية في اتخاذ القرار، ووحدة القيادة، كما أن الأدوار محددة بدقة بالنسبة للأفراد ومسؤولية الأفراد بذلك لا تتعدى المهام المنوطة بهم، وبذلك حتى المساءلة تكون أكثر فردية وهي من خصائص جماعات العمل إن وجدت، وليس فرق العمل أين تكون المساهمة جماعية ومشاركة ورقابة ذاتية أكثر للأفراد في إطار الفريق، وهو ما يعطينا تصور مبدئي الى ميل هذا الهيكل أكثر الى الهيكل الآلية أو الميكانيكية.

جدول رقم (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بعدد تكنولوجيا المعلومات.

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					مستوى القبول
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
12	تتلاءم الشبكات في المؤسسة مع متطلبات العمل.	ت	1	5	4	68	5	مرتفع
		%	1.2	6	4.8	82	6	
13	تعمل المؤسسة على توفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	ت	1	5	5	68	4	مرتفع
		%	1.2	6	6.1	81.9	4.8	
14	تقوم المؤسسة	ت	1	6	10	56	10	مرتفع

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

										بتحديث الأجهزة وتطويرها بشكل دوري لمواكبة التطورات		
				12	67.5	12.1	7.2	1.2	%			
				5	65	7	5	1	ت	تعمل المؤسسة على اعداد قاعدة بياناتها وتحديثها باستمرار.	15	
مرتفع	-	,68333	3,8193	6	78.3	8.5	6	1.2	%			
				5	71	5	2	0	ت	لدى المؤسسة برامج وتطبيقات تساعد في العمل بمرونة عالية	16	
مرتفع	1	,46601	3,9518	46	85.6	6	2.4	0	%			
مرتفع	1	,51732	3,8554	تكنولوجيا المعلومات								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3. تكنولوجيا المعلومات: يظهر الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,85) بانحراف معياري (0,51)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- العبارة (16) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,9518) وانحراف معياري (,46601)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول توفر المؤسسة على برامج وتطبيقات تساعد في العمل بمرونة عالية.

- العبارتين (12) و(13) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,8554)، (3,8313) وانحرافين معياريين (,66502)، (,65925)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول ملائمة الشبكات في المؤسسة مع متطلبات العمل، وأيضا عمل المؤسسة على توفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة.

- العبارتين (15) و(14) في المرتبتين الرابعة والخامسة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,8193)، (3,8193) وانحرافين معياريين (,68333)، (,78312)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول عمل المؤسسة على اعداد قاعدة بياناتها وتحديثها باستمرار، وكذا قيامها بتحديث الأجهزة وتطويرها بشكل دوري لمواكبة التطورات.

من خلال النتائج نلاحظ أن تكنولوجيا المعلومات أخذت اهتمام كبير من طرف المؤسسة وذلك يمكن ارجاعه لأمرين أولهما متعلق بما توفره تكنولوجيا المعلومات من أجهزة، برامج، شبكات، قواعد بيانات، تساعد المؤسسة في القيام بمختلف وظائفها بكفاءة عالية، أما الثاني فهو مرتبط بمجال نشاط المؤسسة أي الاتصالات حيث تعد فيه تكنولوجيا المعلومات لاعبا أساسيا لا يمكن الاستغناء عنه، إضافة الى تميز هذا المجال بوتيرة تغير سريعة وبيئة متوترة ما يحتم على المؤسسة أن تكون على اطلاع بكل جديد وأن تواكب التطورات.

جدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعيد القيادة الادارية.

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
17	يتمتع المسير باحترام من طرف الأفراد.	ت	13	46	15	8	1	3,7470	,88129	2	مرتفع
		%	15.7	55.4	18.1	9.6	1.2				
18	يظهر المسير اهتماما حقيقيا للأفراد.	ت	4	48	20	6	5	3,4819	,92869	5	مرتفع
		%	4.8	57.8	24.1	7.3	6				
19	يولي المسيريون اهتماما كبيرا لبلوغ النتائج المسطرة	ت	11	61	6	2	3	3,9036	,79041	1	مرتفع
		%	13.3	73.5	7.2	2.4	3.6				
20	يعمل المسيريون على بث روح الابداع لدى الأفراد.	ت	8	49	16	4	6	3,5904	,98818	3	مرتفع
		%	9.6	59	19.3	4.9	7.2				
21	يدعم المسيريون الحلول التي يقترحها الأفراد	ت	5	46	24	5	3	3,5422	,84538	4	مرتفع
		%	6	55.5	28.9	6	3.6				
	<b>القيادة الادارية</b>						<b>3,6530</b>	<b>,66632</b>	<b>2</b>	<b>مرتفع</b>	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4. القيادة الادارية: يظهر الجدول أعلاه هذا البعد في الترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عنه (3,65) بانحراف معياري (0,66)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- العبارة (19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,9036) وانحراف معياري (,79041) لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول ايلاء المسيريون اهتماما كبيرا لبلوغ النتائج المسطرة.

### الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة

-العبارتين (17) و(20) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,7470)، (3,5904) وانحرافين معياريين (88129)، (98818)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول تتمتع المسير باحترام من طرف الأفراد. وعمله على بث روح الابداع لدى الأفراد.

- العبارتين (21) و(18) في المرتبتين الرابعة والخامسة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,5422)، (3,4819) وانحرافين معياريين (84538)، (92869)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول دعم المسيرين للحلول التي يقترحها الأفراد، واطهارهم اهتماما حقيقيا لهم.

من خلال هذه الفقرات يمكن القول أن القيادة الإدارية في المؤسسة تناسب الأفراد وتزيد من دافعيتهم أكثر للعمل، بالإضافة الى التأكيد على النتائج ومستويات الأداء المطلوبة يراعي المسؤولون أيضا الجوانب المتعلقة بالأفراد، وهذا ما يزيد من تعنيهم أكثر ومساهمتهم في المؤسسة، ويفتح لهم مجال ابداء آرائهم وإطلاق العنان لمبادراتهم وحرية أوسع في أداء العمل، وهو ما يساهم في زيادة احترام المسؤول أكثر من قبل الأفراد أي قيادة تشاركية ملهمة.

جدول رقم (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لأبعاد متطلبات

إدارة المعرفة.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الثقافة التنظيمية	3,5904	,60960	3	مرتفع
الهيكل التنظيمي	3,3398	,56804	4	متوسط
تكنولوجيا المعلومات	3,8554	,51732	1	مرتفع
القيادة الادارية	3,6530	,66632	2	مرتفع
متطلبات إدارة المعرفة	3,6096	,45354	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

□ يوضح الجدول اعلاه ان ابعاد متطلبات إدارة المعرفة وحسب اراء عينة البحث تراوحت بين بمستوى قبول مرتفع ومتوسط، حيث جاء بعد تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,8554) وانحراف معياري (51732)، يليه بعد القيادة الإدارية بمتوسط حسابي (3,6530) وانحراف معياري (66632)، ثم بعد ذلك الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3,5904) وانحراف معياري (60960)، وفي الترتيب الأخير الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (3,3398) وانحراف معياري (56804).

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لمتطلبات إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد متطلبات إدارة المعرفة مجتمعة (3,60)، وانحراف معياري (0,45)، وبالتالي يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر عموما تتوفر على متطلبات إدارة المعرفة بشكل كاف.

#### الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو عمليات إدارة المعرفة

سيتم التطرق في هذا الجزء الى تحليل آراء أفراد عينة حول عبارات متطلبات إدارة المعرفة، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأيضا مستوى القبول، وترتيب العبارات في كل بعد والتحليل والتفسير. ومحاولة الإجابة على التساؤل الآتي:

## الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

ما مستوى عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة حسب تصورات إطارات ومسؤولي المؤسسة؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرهم لعمليات إدارة المعرفة، من خلال التطرق الى تصوراتهم نحو:

تشخيص وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة في المعرفة وتحويلها، تطبيق المعرفة، والموضحة في الجداول الآتية:

جدول رقم (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات

الخاصة ببعث تشخيص وتوليد المعرفة.

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
22	تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الافراد والتفاعل معهم.	ت	2	53	21	3	4	3,5542	,81530	3	مرتفع
		%	2,4	63,9	25,3	3,6	4,8				
23	تنظم المؤسسة لقاءات دورية للوصول الى حلول للمشاكل التي يصادفونها.	ت	1	64	12	3	3	3,6867	,73132	1	مرتفع
		%	1,2	77,1	14,5	3,6	3,6				
24	تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.	ت	2	56	12	10	3	3,5301	,87426	4	مرتفع
		%	2,4	67,5	14,5	12	3,6				
25	تهتم المؤسسة بإدماج الافراد الجدد بذوي الكفاءات.	ت	1	61	11	6	4	3,5904	,84155	2	مرتفع
		%	1,2	73,5	13,3	7,2	4,8				
مرتفع			4	,64932	3,5904	تشخيص وتوليد المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

1. تشخيص وتوليد المعرفة: نلاحظ من الجدول أعلاه أن هذا البعد جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,5904) بانحراف معياري (64932)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- العبارة (23) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,6867) وانحراف معياري (73132)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول تنظيم المؤسسة للقاءات دورية للوصول الى حلول للمشاكل التي يصادفونها.

- العبارتين (25) و(22) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,5904)، (3,5542) وانحرافين معياريين (84155)، (81530)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول اهتمام المؤسسة بإدماج الافراد الجدد بذوي الكفاءات، وإيلاءها أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الافراد والتفاعل معهم سيما أن ذوي الخبرة بنسبة معتبرة (33.7%) بالنسبة لخبرة من 10 سنوات لأقل من 14 سنة، و24.1% بالنسبة لخبرة 15 سنة فأكثر) يمكن الاستفادة منهم في هذا المجال.

- العبارة (24) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,5301) وانحراف معياري (87426)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول فتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.

جدول رقم (30): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بعد تخزين المعرفة.

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					مستوى القبول
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
26	تعمل المؤسسة على تخزين الحلول والمواقف السابقة للرجوع اليها والاستفادة منها.	ت	1	2	14	57	9	مرتفع
		%	1,2	2,4	16,9	68,7	10,8	
27	تقوم المؤسسة بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات	ت	2	1	10	63	7	مرتفع
		%	2,4	1,2	12,1	75,9	8,4	
28	تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة	ت	1	2	6	68	6	مرتفع

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة

										معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع اليها.		
				7,2	82	7,2	2,4	1,2	%			
				7	70	5	0	1	ت	يمكن الرجوع بسهولة للمعلومات من خلال اجراءات العمل، القوانين، التعليمات.	29	
مرتفع	1	,50592	3,9880	8,4	84,4	6	0	1,2	%			
				5	64	9	3	2	ت	تتم المؤسسة بذوي الخبرة والمعرفة لديها باعتبارهم خزان معرفي متميز لأعمالها	30	
مرتفع	5	,70638	3,8072	6	77,1	10.9	3,6	2,4	%			
مرتفع	2	,52097	3,8867	تخزين المعرفة								

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**2. تخزين المعرفة:** من الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الاهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,8867) بانحراف معياري (,52097)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- العبارة (29) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,9880) وانحراف معياري (,50592)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول امكانية الرجوع بسهولة للمعلومات من خلال اجراءات العمل، القوانين، والتعليمات.

- العبارتين (28) و(27) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,9157)، (3,8675) وانحرافين معياريين (,58861)، (,67663)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول امتلاك المؤسسة لتقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع اليها، وقيام المؤسسة بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.

- العبارتين (26) و(30) في المرتبتين الرابعة والخامسة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,8554)، (3,8072) وانحرافين معياريين (,68312)، (,70638)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول عمل المؤسسة على تخزين الحلول والمواقف السابقة للرجوع اليها والاستفادة منها، واهتمامها بذوي الخبرة والمعرفة واعتبارهم خزان معرفي متميز لأعمالها.

من خلال العبارات السابقة نلاحظ اهتمام المؤسسة بمعارفها الصريحة ويظهر ذلك من خلال امتلاكها لأنظمة تخزين ملائمة وإجراءات عمل وتعليمات تسهل الرجوع للمعلومات وتحديثها ومحاوله الاستفادة منها في اتخاذ القرارات، دون أن تغفل معارفها الضمنية والمتعلقة أساسا بذوي الخبرة والمعرفة باعتبارهم أحد أهم عناصر الميزة التنافسية والتميز في الأداء.

جدول رقم (31): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الخاصة ببعد المشاركة في المعرفة وتحويلها.

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
31	تتبنى المؤسسة ممارسات لتعزيز العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات	ت	1	58	13	10	1	مرتفع	3	,76701	3,5783
		%	1,2	69,9	15,7	12	1,2				
32	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تبادل المعلومات واستخدامها بسرعة	ت	2	66	7	2	2	مرتفع	1	,67663	3,8675
		%	2,4	79,5	8,5	2,4	2,4				
33	لدى الافراد القابلية والاستعداد لتشارك المعارف فيما بينهم	ت	7	58	9	7	7	مرتفع	4	,99233	3,4940
		%	8,4	69,9	10,8	8,5	8,4				
34	تعمل المؤسسة على تنمية التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق.	ت	2	57	14	6	2	مرتفع	2	,78518	3,6627
		%	2,4	68,7	16,9	7.2	2,4				
مرتفع	المشاركة في المعرفة وتحويلها					3	,59845	3,6506			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

3. المشاركة في المعرفة وتحويلها: نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,6506) بانحراف معياري (,59845)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

- العبارة (32) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,8675) وانحراف معياري (6,67663)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تبادل المعلومات واستخدامها بسرعة.

- العبارتين (34) و(31) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,6627)، (3,5783) وانحرافين معياريين (7,8518)، (7,6701)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول عمل المؤسسة على تنمية التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق، وتبني أيضا ممارسات لتعزيز العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات.

- العبارة (33) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,4940) وانحراف معياري (9,9233)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول قابلية الافراد واستعدادهم لتشارك المعارف فيما بينهم.

جدول رقم (32): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الخاصة ببعده تطبيق المعرفة

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
35	تطور المؤسسة أساليب إدارية لزيادة كفاءتها	ت	11	61	5	5	1	مرتفع	4	,73592	3,9157
		%	13,3	73,5	5	6	1,2				
36	تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة تتماشى وتطلعات المستهلكين	ت	15	64	3	1	0	مرتفع	1	,50359	4,1205
		%	18,1	77,1	3,6	1,2	0				
37	تعمل المؤسسة على تطبيق الأفكار الجديدة لتحسين طرق عملها	ت	13	65	4	1	0	مرتفع	2	,49890	4,0843
		%	15,7	78,3	4,8	1,2	0				
38	تعمل المؤسسة على طرح منتجات جديدة بتكاليف أقل	ت	13	62	4	4	0	مرتفع	3	,63427	4,0120
		%	15,7	74,7	4,8	4,8	0				
مرتفع								1	,44133	4,0331	تطبيق المعرفة

## الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

4. تطبيق المعرفة: نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4,0331) بانحراف معياري (4,4133)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- العبارة (36) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,1205) وانحراف معياري (5,0359)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول قيام المؤسسة بطرح منتجات جديدة تتماشى وتطلعات المستهلكين.

- العبارتين (37) و(38) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (4,0843)، (4,0120) وانحرافين معياريين (4,9890)، (6,3427)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول عمل المؤسسة على تطبيق الأفكار الجديدة لتحسين طرق عملها، وطرح منتجات جديدة بتكاليف أقل.

- العبارة (35) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,9157) وانحراف معياري (7,3592)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول تطوير المؤسسة لأساليب إدارية لزيادة كفاءتها.

جدول رقم (33): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لأبعاد عمليات إدارة المعرفة.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تشخيص وتوليد المعرفة	3,5904	,64932	4	مرتفع
تخزين المعرفة	3,8867	,52097	2	مرتفع
المشاركة في المعرفة وتحويلها	3,6506	,59845	3	مرتفع
تطبيق المعرفة	4,0331	,44133	1	مرتفع
عمليات إدارة المعرفة	3,7959	,42758	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول اعلاه أن أبعاد عمليات إدارة المعرفة وحسب آراء عينة البحث جاءت كلها بمستوى قبول مرتفع، حيث جاء بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,0331) وانحراف معياري (4,4133)، يليه بعد تخزين المعرفة بمتوسط حسابي (3,8867) وانحراف معياري (5,2097)، ثم بعد ذلك بعد المشاركة في المعرفة وتحويلها بمتوسط حسابي (3,6506) وانحراف معياري (5,9845)، وفي الترتيب الأخير تشخيص وتوليد المعرفة بمتوسط حسابي (3,5904) وانحراف معياري (6,4932).

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم لعمليات إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة- جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد عمليات إدارة المعرفة مجتمع (3,7959)، وانحراف معياري (4,2758)، وبالتالي يمكن القول أن مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر عموما مرتفع.

الفرع الثالث: تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو تحسين الاداء.

## الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة

بعدها تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم لمتطلبات إدارة المعرفة وعملياتها، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة للأداء في المؤسسة، وذلك لمعرفة تصورات الباحثين حول مستوى الأداء، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو مستوى تصورات عينة الباحثين لأداء المؤسسة؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرتهم لابعاد الاداء، من خلال التطرق الى تصوراتهم نحو : بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، بعد المالي، البعد البيئي، والموضحة في الجداول الآتية:

جدول رقم (34): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الخاصة ببعدها التعلم والنمو.

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
01	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل	ت	4	3	17	55	4	3,6265	,83682	4	مرتفع
		%	4,8	3,6	20,5	66,3	4,8				
02	تقدم المؤسسة برامج تدريبية للأفراد للرفع من كفاءتهم	ت	5	2	5	57	14	3,8795	,92917	1	مرتفع
		%	6	2,4	6	68,7	16,9				
03	تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات	ت	7	6	13	52	5	3,5060	1,01661	5	مرتفع
		%	8,4	7,2	15,7	62,7	6				
04	تتعمد المؤسسة بتحديث تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.	ت	5	3	5	63	7	3,7711	,88793	2	مرتفع
		%	6	3,6	6	75,9	4,8				
05	تتعمد الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للأفراد	ت	6	3	2	65	7	3,7711	,92822	3	مرتفع
		%	7,2	3,6	2,4	78,3	8,4				
			بعد النمو والتعلم					3,7108	,74588	4	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

النمو والتعلم: نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,7108) بانحراف معياري (74588)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- العبارة (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,8795) وانحراف معياري (92917)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول تقديم المؤسسة لبرامج تدريبية للأفراد للرفع من كفاءتهم.

- العبارتين (04) و(05) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,7711)، (3,7711) وانحرافين معياريين (88793)، (92822)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول اهتمام المؤسسة بتحديث تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر، وكذا بتوفير فرص التعلم المستمر للأفراد.

- العبارتين (01) و(03) في المرتبتين الرابعة والخامسة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,6265)، (3,5060) وانحرافين معياريين (83682)، (1,01661)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول توفير المؤسسة لمناخ تنظيمي ملائم للعمل، وحرصها على استقطاب الكفاءات.

جدول رقم (35): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بعدد العمليات الداخلية

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					مستوى القبول
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
06	تحرص المؤسسة على التطوير المستمر لطرائق العمل	ت	2	1	10	62	8	مرتفع
		%	2,4	1,2	12,1	74,7	9,6	
07	تتبنى المؤسسة سياسة التحسين المستمر في جميع العمليات	ت	1	3	11	57	11	مرتفع
		%	1,2	3,6	13,3	68,7	13,3	
08	تحرص المؤسسة دوريا على تقديم منتجات جديدة	ت	1	2	3	66	11	مرتفع
		%	1,2	2,4	3,6	79,5	13,3	

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

مرتفع	1	,57625	4,0964	15	63	4	0	1	ت	تعلم المؤسسة على تحسين جودة خدماتها باستمرار	09
				18,1	75,9	4,8	0	1,2	%		
مرتفع	1	,55683	3,9699	بعد العمليات الداخلية							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

العمليات الداخلية: نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الاول من حيث الاهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,9699) بانحراف معياري (,55683)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- العبارة (09) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,0964) وانحراف معياري (,57625) لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول عمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها باستمرار، كالعامل على تحسين سرعة تدفق الأنترنت، وربط السكنات الاجتماعية وفي مختلف الصيغ من خلال FTTH، وزيادة معدل التغطية لتحسين جودة الخدمة المقدمة.

- العبارتين (08) و(07) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (4,0120)، (3,8916) وانحرافين معياريين (,61474)، (,71588)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول حرص المؤسسة دوريا على تقديم منتجات جديدة، وتبنى المؤسسة سياسة التحسين المستمر في جميع العمليات، كتوجه المؤسسة الى تقديم امتيازات تتعلق ب4 G وأيضا تشجيع استخدام الهاتف الثابت باحتساب مكالمات مجانية داخل كل ولاية، بالإضافة الى إمكانية سداد الفواتير المتعلقة بها من خلال استحداث مجموعة من التطبيقات الخاصة بها لزيادة قيمتها في سلسلة القيمة في مجال الخدمات المقدمة ومنح استقلالية أكثر لزمائنها.

- العبارة (06) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,8795) وانحراف معياري (,68783) لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول حرص المؤسسة على التطوير المستمر لطرائق العمل.

جدول رقم(36): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة ببعد العملاء

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
10	تخصص المؤسسة شبكات تواصل فعالة مع الزبائن	ت	13	62	4	3	1	مرتفع	2	,68075	4
		%	15,7	74,7	4,8	3,6	1,2				
11	تحرص المؤسسة على تقديم	ت	9	64	4	5	1	مرتفع	4	,70903	3,9036

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

				10,8	77,2	4,8	6	1,2	%	الخدمات في الوقت المحدد
مرتفع	5	,82301	3,8675	9	64	4	2	4	ت	تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوى الزبائن في أقصر مدة
				10,8	77,2	4,8	2,4	4,8	%	
مرتفع	1	,60486	4	9	70	0	3	1	ت	تقدم المؤسسة خدمات بجودة عالية
				10,8	84,3	0	3,6	1,2	%	
مرتفع	3	,76163	3,9277	9	67	3	0	4	ت	تحرص المؤسسة على المحافظة على زبائنها وولائهم
				10,8	80,7	3,6	0	4,8	%	
مرتفع	3	,62449	3,9398	بعد العملاء						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**العملاء:** نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,9398) بانحراف معياري (,62449)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- العبارة (13) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4) وانحراف معياري (,60486)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول تقديم المؤسسة خدمات بجودة عالية.

- العبارتين (10) و(14) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (4)، (3,9277) وانحرافين معياريين (,68075)، (,76163)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول تخصيص المؤسسة شبكات تواصل فعالة مع الزبائن ، وكذا حرصها على المحافظة على زبائنها وولائهم.

- العبارتين (11) و(12) في المرتبتين الرابعة والخامسة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,9036)، (3,8675) وانحرافين معياريين (,70903)، (,82301)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول حرص المؤسسة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد، واهتمامها بمعالجة شكاوى الزبائن في أقصر مدة.

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

جدول رقم (37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات و فقرات الخاصة بالبعد المالي

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
15	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة	ت	22	57	4	0	0	مرتفع	1	,51910	4,2169
		%	26,5	68,7	4,8	0	0				
16	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بتكلفة أقل من المنافسين	ت	6	49	14	12	2	مرتفع	5	,91467	3,5422
		%	7,2	59	16,9	14,5	2,4				
17	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا	ت	11	64	7	0	1	مرتفع	3	,57369	4,0120
		%	13,3	77,1	8,4	0	1,2				
18	يعد هدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.	ت	13	64	6	0	0	مرتفع	2	,47382	4,0843
		%	15,7	77,1	7,2	0	0				
19	تعمل المؤسسة على تنويع إيراداتها	ت	4	64	13	2	0	مرتفع	4	,52919	3,8434
		%	4,8	77,1	15,7	2,4	0				
مرتفع								2	,38475	3,9398	البعد المالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

البعد المالي: نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,9398) وانحراف معياري (38475)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول مرتفع، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- العبارة (15) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,2169) وانحراف معياري (51910)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول اعتبار معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة.

- العبارتين (18) و(17) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (4,0843)، (4,0120) وانحرافين معياريين (47382)، (57369)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول اعتبار هدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وقيام المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا.

- العبارتين (19) و(16) في المرتبتين الرابعة والخامسة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,8434)، (3,5422) وانحرافين معياريين (52919)، (91467)، لتبين مستوى قبول مرتفع من طرف عينة البحث حول عمل المؤسسة على تنويع إيراداتها، وتقديم منتجات بتكلفة أقل من المنافسين.

الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

جدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الخاصة بالبعد البيئي

رقم العبارة	العبارات	النسب والتكرارات	الاجابات					مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
20	تخصص المؤسسة لأفرادها دورات تكوينية حول حماية البيئة	ت	7	32	24	16	4	متوسط	4	1,02510	2,7349
		%	8,4	38,6	28,9	19,3	4,8				
21	تساهم المؤسسة في دعم مشاريع حماية البيئة	ت	3	28	28	16	8	متوسط	3	1,03566	2,9759
		%	3,6	33,7	33,7	19,3	9,6				
22	تسهر المؤسسة على تحسين رفاهية المجتمع	ت	3	21	19	29	11	متوسط	1	1,09911	3,2892
		%	3,6	25,3	22,9	34,9	13,5				
23	تخصص المؤسسة موارد مالية للمساهمة في الحملات الخيرية	ت	4	18	37	18	6	متوسط	2	,96150	3,0482
		%	4,8	21,7	44,6	21,7	7,2				
			البعد البيئي					متوسط	5	,80859	3,0120

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

البعد البيئي: نلاحظ أن هذا البعد جاء بالترتيب الخامس والآخر من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3,0120) وانحراف معياري (,80859)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى قبول متوسط، وجاء ترتيب عبارات هذا البعد كما يلي:

- العبارة (22) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,2892) وانحراف معياري (1,09911) لتبين مستوى قبول متوسط من طرف عينة البحث حول سهر المؤسسة على تحسين رفاهية المجتمع.

### الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة

-العبارتين (23) و(21) في المرتبتين الثانية والثالثة على الترتيب بمتوسطين حسابيين (3,0482)، (2,9759) وانحرافين معياريين (1,96150)، (1,03566)، لتبين مستوى قبول متوسط من طرف عينة البحث حول تخصيص المؤسسة موارد مالية للمساهمة في الحملات الخيرية، وكذا مساهمتها في دعم مشاريع حماية البيئة.

- العبارة (20) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,7349) وانحراف معياري (1,02510) لتبين مستوى قبول متوسط من طرف عينة البحث حول تخصيص المؤسسة لأفرادها دورات تكوينية حول حماية البيئة.

جدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث لأبعاد الاداء.

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
بعد النمو والتعلم	3,7108	,74588	4	مرتفع
بعد العمليات الداخلية	3,9699	,55683	1	مرتفع
بعد العملاء	3,9398	,62449	3	مرتفع
البعد المالي	3,9398	,38475	2	مرتفع
البعد البيئي	3,0120	,80859	5	متوسط
الأداء	3,7339	,42661	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

□ يوضح الجدول اعلاه ان ابعاد الاداء وحسب اراء عينة البحث تراوحت بين مستوى قبول مرتفع ومتوسط، حيث جاء بعد العمليات الداخلية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,9699) وانحراف معياري (,55683)، يليه البعد المالي بمتوسط حسابي (3,9398) وانحراف معياري (,38475)، ثم بعد ذلك بعد العملاء بمتوسط حسابي (3,9398) وانحراف معياري (,62449)، يليه بعد النمو والتعلم بمتوسط حسابي (3,7108) وانحراف معياري (,74588)، وفي الترتيب الأخير البعد البيئي بمتوسط حسابي (3,0120) وانحراف معياري (,80859).

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للأداء في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة- جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد الاداء مجتمعة (3,7339)، وبانحراف معياري (,42661)، وبالتالي يمكن القول أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر عموما تتمتع بأداء بمستوى مرتفع حسب تصورات وآراء عينة المبحوثين بالمؤسسة، وتشكل بذلك ركيزة أساسية في الاقتصاد الوطني في ظل سعي الدولة نحو الرقمنة وإرساء قواعد أساسية للاقتصاد الرقمي والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات عموما، والتكنولوجيا الأكثر عولمة للعالم وهي الانترنت.

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باختبار مساهمة متطلبات إدارة المعرفة في تحسين الأداء، مستندين في ذلك على نموذج (Gold, Malhotra, & H Segars, 2001) والذي بحث في أثر القدرات التنظيمية (المتطلبات) والقدرات العملية (العمليات) على الفعالية التنظيمية، وبعض الدراسات من البيئة الجزائرية والتي تصب في نفس هذا الطرح مثل: دراسة (تيمجغدين، 2021)، دراسة (راقع، 2021)، ودراسة (نويري، 2018).

## الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على نموذج يفترض توسط عمليات إدارة المعرفة للعلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وأداء المؤسسة، ويتم اختبار عملية التوسط عن طريق العديد من الطرق مثل: طريقة Baron and Kenny، طريقة Sobl.test، طريقة Andrew F.Hayes، اما في بحثنا هذا فقد اعتمدنا في اختبار الوساطة على طريقة Baron and Kenny والتي تمر بأربعة خطوات يتم من خلالها الآتي: اختبار الأثر المباشر للمتغير المستقل المتطلبات في المتغير التابع الأداء، ثم اختبار الأثر المباشر للمتغير المستقل المتطلبات في المتغير الوسيط العمليات، بعدها اختبار الأثر المباشر للمتغير الوسيط العمليات في المتغير التابع الأداء، وعند تحقق هذه الخطوات الثلاثة السابقة يتم الانتقال للخطوة الرابعة وهي اختبار أثر المتغير المستقل المتطلبات في المتغير التابع الأداء في وجود المتغير الوسيط العمليات وتحديد نوع الوساطة.

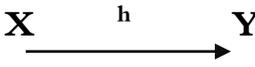
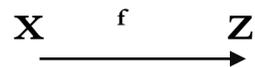
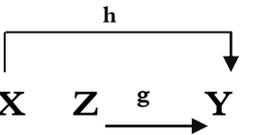
قبل القيام بهذه الاختبارات وجب الوقوف أولا على شروط عملية التوسط نظريا ثم نقوم باختبار فرضيات الدراسة وتبيان مدى تحقق شروط الوساطة أيضا، وذلك من خلال نموذج الانحدار وطريقة المربعات الصغرى.

### اختبار الفرضيات

#### اختبار عملية التوسط ل Baron and Kenny :

هو اختبار يتكون من أربعة خطوات وهي بمثابة شروط أساسية للانتقال من خطوة إلى خطوة أخرى في اختبار شروط الدور الوسيط والمبينة في الجدول التالي ( ناجي العبيدي و عجيل شهاب، 2007):

جدول رقم (40): خطوات Baron and Kenny لاختبار عملية التوسط

الخطوة	التحليل	الرسم البياني
الخطوة (1)	تقدير معادلة انحدار بسيط ل Y على X من اجل اختبار معنوية المسار h $Y=b_0+b_1X+e$ بمفرده	
الخطوة (2)	تقدير معادلة انحدار بسيط ل Z على X من اجل اختبار معنوية المسار f $Z=b_0+b_1X+e$ بمفرده	
الخطوة (3)	تقدير معادلة انحدار بسيط ل Y على Z من اجل اختبار معنوية المسار g $Y=b_0+b_1Z+e$ بمفرده	
الخطوة (4)	تقدير معادلة انحدار متعدد ل Y على X، في وجود متغير وسيط Z من اجل تقدير قيمة Y $Y=b_0+b_1X+b_2Z+e$	

المصدر: ( ناجي العبيدي و عجيل شهاب، 2007، صفحة 120)

- الغرض من الخطوات (1)، (2) و(3) هو اختبار المعنوية بين المتغيرات فاذا تحققت يتم الانتقال الى الخطوة (4).  
- بحيث نجد في الخطوة (4) شكل من اشكال التوسط (تام أو جزئي)، يكون هذا التوسط مقبولا اذا كان تأثير Z (المسار g) باقيا على معنويته بعد ادخال المتغير X على النموذج الثالث، وللتوسط شكلين هما:

- التوسط التام: إذا استطاع المتغير الوسيط أن يشرح كل التباين الذي يسببه المتغير المستقل في المتغير التابع، ومعلمة المتغير المستقل غير معنوية

## الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

-التوسط الجزئي: إذا استطاع المتغير الوسيط ان يوضح معنويا جزءا من التباين الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع، بشرط ان يبقى تأثير المستقل معنويا على التابع.

ليتم بعد إستفاء جميع الشروط السابقة المتعلقة باختبار الانحدار حساب الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط.

-احتساب الأثر غير المباشر واختبار معنويته:

توجد العديد من الطرق المستخدمة في حساب الأثر غير المباشر من بينها طريقة أو منهج sobel لضرب المعلمات

الجدول رقم (41): منهج sobel في ضرب المعلمات

النموذج	التحليل	الرسم البياني
النموذج (1)	$Y=b_0+b_1X+b_2 Z+e$	<pre> graph LR     X -- g --&gt; Z     Z -- h --&gt; Y         </pre>
النموذج (2)	$Z=b_0+bX+e$	<pre> graph LR     X -- f --&gt; Z         </pre>

المصدر: ( ناجي العبيدي و عجيل شهاب، 2007، صفحة 121)

أي ان التأثير الغير مباشر ل  $X$  في  $Y$  هو عبارة عن:

$$B_{\text{indirect}} = (b_2) (b)$$

- اما اختبار معنوية المتغير الوسيط، فيوفر sobel اختبار للمعنوية تحسب فيه قيمة  $Z$  من خلال  $a$  معلمة المتغير المستقل وخطأه المعياري  $S_a$  من المعادلة (1) (في الخطوة الأولى)، و  $b$  معلمة المتغير الوسيط وخطأه المعياري  $S_b$  من المعادلة (3) (في الخطوة الثالثة).

$$Z = \frac{a*b}{\sqrt{b^2 \times s_b^2 + a^2 \times s_a^2 + s_a^2 \times s_b^2}}$$

-فإن كانت القيمة المطلقة ل  $Z$  أكبر من 1.96، يكون الاختبار معنويا عند مستوى معنوية 0.05

حيث أنه في نموذج هذا البحث يتم اعتبار كل من المتغيرات  $Z$ ،  $Y$ ،  $X$  كما يلي:

$X$  : متطلبات إدارة المعرفة (المتغير المستقل)

$Y$  : الأداء (المتغير التابع)

$Z$  : إدارة المعرفة من منظور عملياتها (المتغير الوسيط)

قبل أن نقوم باختبار الفرضية الرئيسية والتي ترتبط في نموذج Baron and Kenny بالخطوة الرابعة من خلال اختبار دور

الوسيط الذي يمثل عمليات إدارة المعرفة في نموذج بحثنا هذا، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة الأولى لهذا النموذج بالنسبة لشروط

دور الوسيط

اختبار الفرضية الفرعية الأولى (الشرط الأول من شروط الوساطة)

صيغة الفرضية كالتالي: لا يوجد أثر للمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

حيث يتم اختبارها من خلال مراعاة شروط الانحدار البسيط والمتمثلة في: المعنوية الكلية، المعنوية الجزئية، وشروط طريقة المربعات

الصغرى كالتالي:

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

من خلال الجدول أدناه تبين النتائج صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 26,044

عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الجدول (42): معاملات الانحدار البسيط لأثر متطلبات إدارة المعرفة على الاداء

التفليطح kortusis للبيواقي المعيارية (للبيواقي المعيارية)	الالتواء skewness (للبيواقي المعيارية)	sig (t)	T	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة Durbin- Watson (D-W)	sig (F)	F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
/	/	,000	6,226	,331	2,059	/	/	/	/	/	الثابت
1,722	,054	,000	5,103	,091	,464	2,152	,000	26,044	,234	,493	متطلبات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T=5,103) و (B=0.464) عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05،

مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في أداء المؤسسة محل الدراسة.

ونلاحظ أيضاً أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0,234، ما يعني أن متطلبات إدارة المعرفة فسرت ما نسبته 23.4% من

التباين في أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، وهو ما يؤكد على ان النسبة الأكبر من تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات

الجزائر يرجع لعوامل أخرى غير متطلبات إدارة المعرفة، والتي لم يتم التطرق إليها في هذا البحث. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط R

قيمة 49.3% وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرين.

ثالثًا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى).

### 1-التوزيع الطبيعي للبواقي:

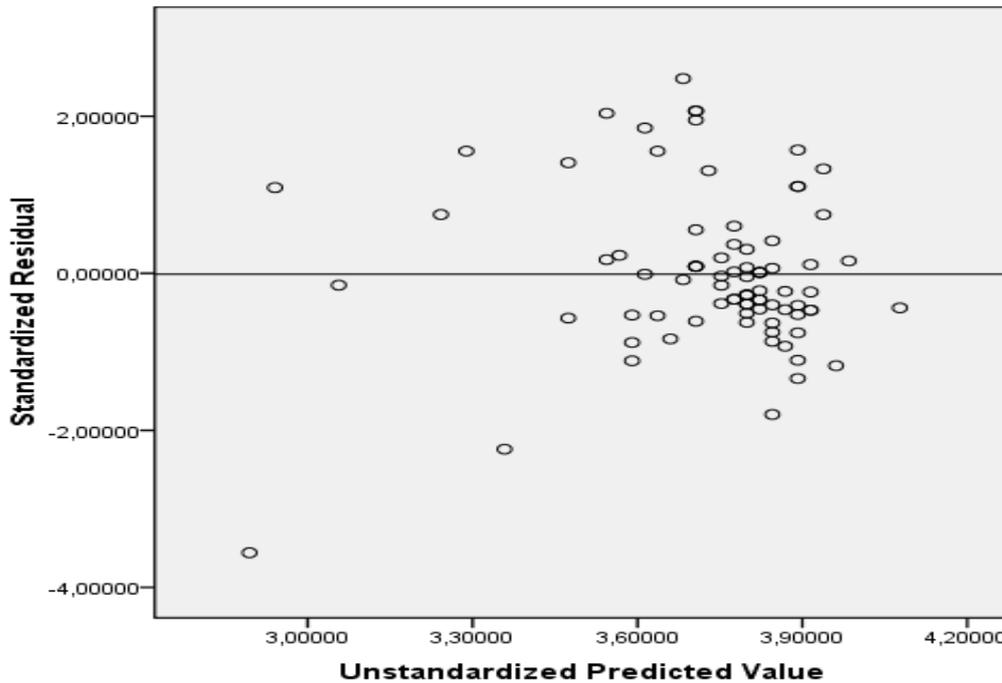
للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي الالتواء والتفلطح، من الجدول السابق رقم (42) نجد ان قيمة معامل الالتواء (skewness) بلغت 0,054 وهي قيمة في المجال المطلوب (-1، 1)، كما أن قيمة معامل التفلطح (kurtosis) بلغت 1,722 وهي أيضا في المجال المطلوب (-3، 3)، وعليه فإن البواقي في هذا النموذج تخضع للتوزيع الطبيعي.

### 2-الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

هو عبارة عن اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (2,152) كما يوضحه الجدول (42)، وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم عينة 83 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد  $dl=1.624$  و  $du=1.671$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$ ، أو إذا كان  $(du < DW < 2)$ . وبالتالي  $(4 - du = 4 - 1.671 = 2.329)$  ومنه  $DW$  محصور بين محصور بين 2 و 2.329، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

### 3-اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) homoscedasticity: وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط (متطلبات إدارة المعرفة على الأداء)



المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي مقارنة بالأشكال في الملحق رقم (6)، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

### الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الفرعية الأولى كالآتي:

جاءت صيغة الفرضية الصفرية الفرعية الأولى كالتالي: " لا يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة."، ومنه من خلال الجدول السابق نستنتج أن للمتغير المستقل متطلبات إدارة المعرفة أثر موجب مباشر في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الصفرية الأولى ونقبل الفرضية البديلة والقائلة أنه يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، من خلال هذه النتائج نؤكد على صحة الفرضية البديلة الفرعية الأولى، وأيضا تحقق الشرط الأول من شروط الوساطة

$$Y=2.059+0.464X+e \quad (01)$$

وتصبح معادلة خط الانحدار المتعلقة بما كما يلي:

حيث:

Y: تحسين الاداء

X: متطلبات إدارة المعرفة

أي أنه كلما تغيرت متطلبات إدارة المعرفة بوحدة واحدة تحسن الاداء ب 0.464 وحدة، كما أن هناك متغيرات أخرى هامة تؤثر في تحسين الاداء وتفسر بالخطأ المعياري.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية (الشرط الثاني من شروط الوساطة)

صيغة الفرضية كالتالي: لا يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تبني إدارة المعرفة من منظور عملياً.

حيث يتم اختبارها من خلال مراعاة شروط الانحدار البسيط والمتمثلة في: المعنوية الكلية، المعنوية الجزئية، وشروط طريقة المربعات الصغرى كالتالي:

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

من خلال الجدول أدناه تبين النتائج صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 87,722 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الجدول (43): معاملات الانحدار البسيط لأثر متطلبات إدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة

التفاح	الالتواء	sig	T	الخطأ	قيمة B	قيمة	sig	F	معامل	معامل	
kortusis	skewness	(t)		المعياري		Durbin-Watson (D-W)	(F)		التحديد	الارتباط	
للبواقى	(للبواقى)								المعدل	R	
المعيارية	(المعيارية)								R <sup>2</sup>		
(للبواقى)	(المعيارية)										
(المعيارية)											
/	/	,000	5,083	,264	1,342	/	/	/	/	/	الثابت
2,273	,560	,000	9,366	,073	,680	2,144	,000	87,722	,514	,721	متطلبات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T=9,366) و(B=0.680) عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تبني إدارة المعرفة من منظور عملياتها في المؤسسة محل الدراسة. ونلاحظ أيضاً أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0,514، ما يعني أن متطلبات إدارة المعرفة فسرت ما نسبته 51.4% من التباين في عمليات إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في هذا البحث، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط R قيمة 72.1% وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة مرتفعة بين المتغيرين.

ثالثاً: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى).

#### 1-التوزيع الطبيعي للبواقي:

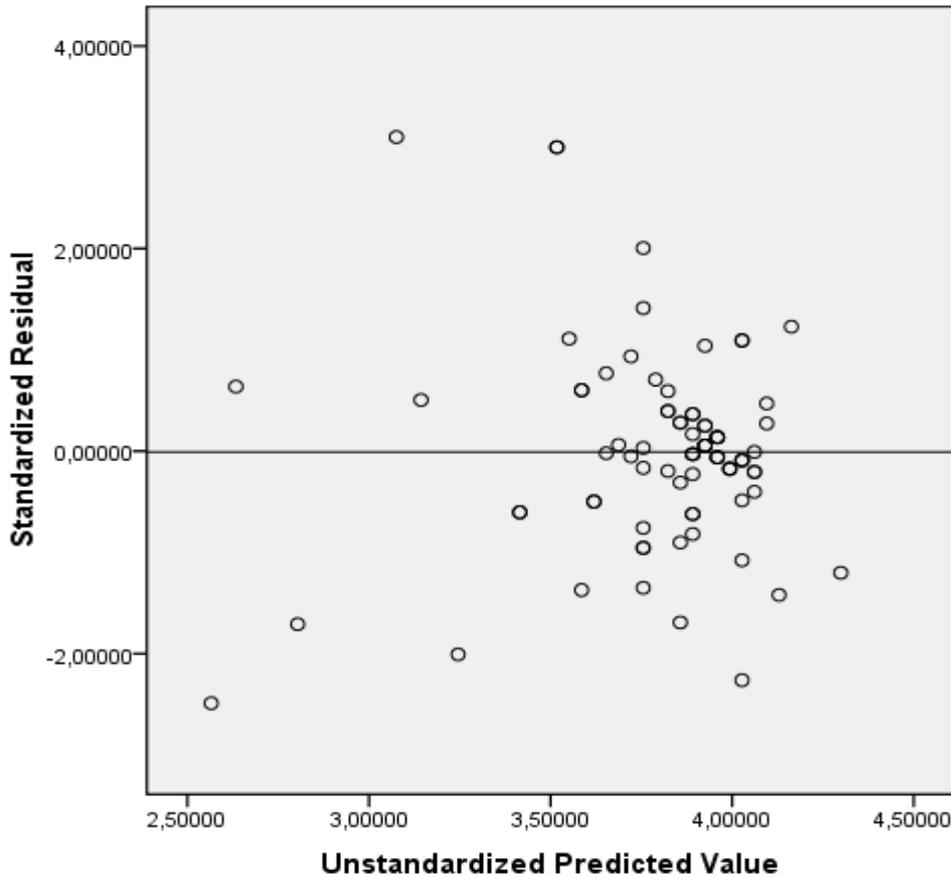
للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي الالتواء والتفلطح، من الجدول السابق نجد ان قيمة معامل الالتواء (skewness) بلغت 0,560 وهي قيمة في المجال المطلوب (-1، 1)، كما أن قيمة معامل التفلطح (kurtosis) بلغت 2,273 وهي أيضاً في المجال المطلوب (-3، 3)، وعليه فإن البواقي في هذا النموذج تخضع للتوزيع الطبيعي.

#### 2-الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

هو عبارة عن اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (2,144) كما يوضحه الجدول (43)، وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم عينة 83 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد  $dl=1.624$  و  $du=1.671$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$ ، أو إذا كان  $(du < DW < 2)$ . وبالتالي  $(4 - du = 4 - 1.671 = 2.329)$  ومنه  $DW$  محصور بين محصور بين 2 و 2.329، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

#### 3-اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) homoscedasticity: وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط (متطلبات إدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة)



المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي مقارنة بالأشكال في الملحق رقم (6)، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الفرعية الثانية كالآتي:

جاءت صيغة الفرضية الصفرية الفرعية الثانية كالتالي: " لا يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تبني إدارة المعرفة من منظور عملياتها في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة."، و من خلال الجدول السابق رقم ( ) نستنتج أن للمتغير المستقل متطلبات إدارة المعرفة أثر موجب مباشر في عمليات إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تبني إدارة المعرفة من منظور عملياتها في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، من خلال هذه النتائج نؤكد على صحة الفرضية البديلة الفرعية الثانية، وأيضاً تحقق الشرط الثاني من شروط الوساطة

$$Z=1.342+0.680 X+e \quad (02)$$

وتصبح معادلة خط الانحدار المتعلقة بما كما يلي:

**حيث:**

**Z** : إدارة المعرفة من منظور عملياتها

**X** : متطلبات إدارة المعرفة

أي أنه كلما تغيرت متطلبات إدارة المعرفة بوحدة واحدة تغيرت عمليات إدارة المعرفة بـ 0.680 وحدة، كما أن هناك متغيرات أخرى تؤثر في عمليات إدارة المعرفة وتفسر بالخطأ المعياري.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (الشرط الثالث من شروط الوساطة)

صيغة الفرضية كالتالي: لا يوجد أثر لإدارة المعرفة من منظور عملياتها اجمالاً في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

حيث يتم اختبارها من خلال مراعاة شروط الانحدار البسيط والمتمثلة في: المعنوية الكلية، المعنوية الجزئية، وشروط طريقة المربعات

الصغرى كالتالي:

**أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار**

من خلال الجدول أدناه تبين النتائج صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 60,502

عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

**الجدول (44): معاملات الانحدار البسيط لأثر عمليات إدارة المعرفة على الاداء**

التفطح kortusis للبواقي المعيارية (للبواقي المعيارية)	الالتواء skewness (للبواقي المعيارية)	sig (t)	T	الخطأ المعياري	قيمة B	قيمة Durbin- Watson (D-W)	sig (F)	F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
/	/	,000	3,925	,320	1,257	/	/	/	/	/	الثابت
,820	,401	,000	7,778	,084	,652	2,131	,000	60,502	,421	,654	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T=7,778) و(B=0.652) عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05،

مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة من منظور عملياتها اجمالاً في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

وأيضاً نلاحظ أن قيمة معامل التحديد المعدل بلغت 0,421، ما يعني أن عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 42.1% من

التباين في أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في هذا البحث، كذلك

بلغت قيمة معامل الارتباط R قيمة 65.4% وهذا يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرين.

ثالثًا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى).

### 1-التوزيع الطبيعي للبواقى:

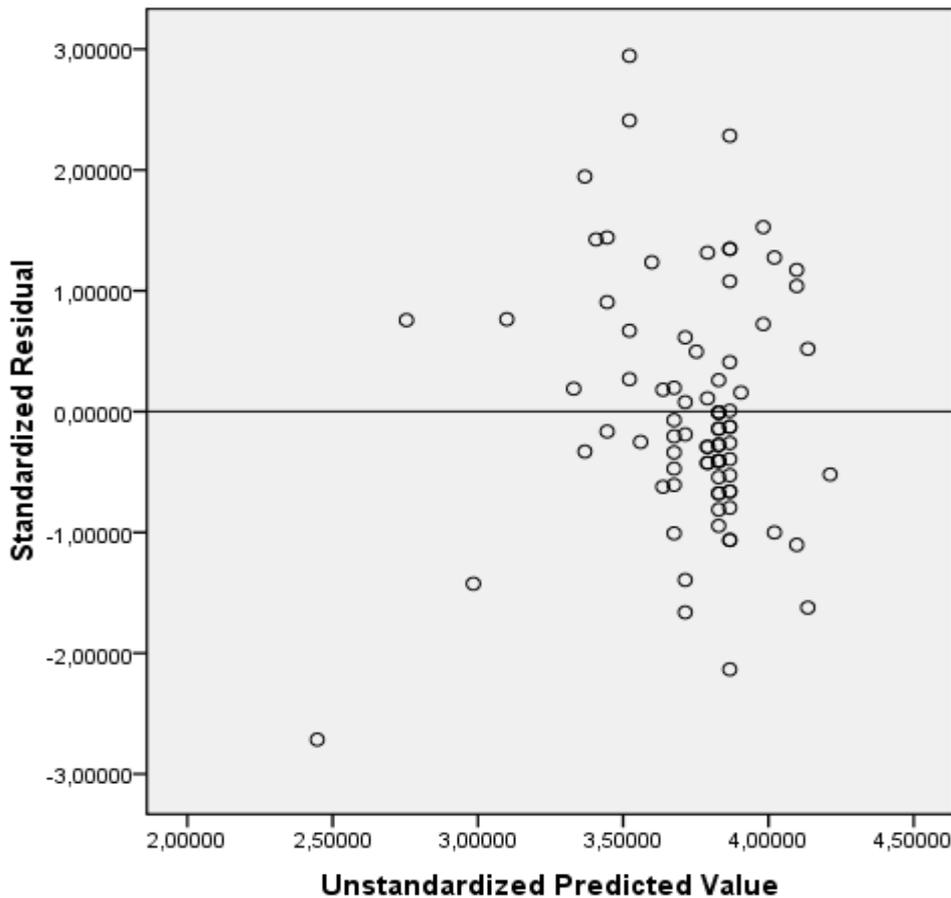
للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقى نعتمد على معاملي الالتواء والتفلطح، من الجدول السابق رقم (44) نجد ان قيمة معامل الالتواء (skewness) بلغت 0,401 وهي قيمة في المجال المطلوب (-1، 1)، كما أن قيمة معامل التفلطح (kurtosis) بلغت 0,820 وهي أيضا في المجال المطلوب (-3، 3)، وعليه فإن البواقى في هذا النموذج تخضع للتوزيع الطبيعي.

### 2-الاستقلال الذاتي للبواقى Durbin-watson:

هو عبارة عن اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقى Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (2,131) كما يوضحه الجدول (44)، وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم عينة 83 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد  $dl=1.624$  و  $du=1.671$  فيتم الحكم على استقلالية البواقى في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$ ، أو إذا كان  $(du < DW < 2)$ . وبالتالي  $(4 - du = 4 - 1.671 = 2.329)$  ومنه  $DW$  محصور بين محصور بين 2 و 2.329، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقى.

### 3-اختبار تجانس البواقى (اختبار ثبات التباين) homoscedasticity: وهو ما يوضحه الشكل رقم الموالي:

الشكل رقم (20): اختبار تجانس البواقى للانحدار البسيط (عمليات إدارة المعرفة على الأداء)



المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

## الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي مقارنة بالأشكال في الملحق رقم (6)، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الفرعية الثالثة كالآتي:

جاءت صيغة الفرضية الفرعية كالتالي: " لا يوجد أثر لإدارة المعرفة من منظور عملياتها اجمالا في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة."، و من خلال الجدول السابق نستنتج أن للمتغير المستقل عمليات إدارة المعرفة أثر موجب مباشر في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الصفرية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنه يوجد أثر لإدارة المعرفة من منظور عملياتها اجمالا في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، من خلال هذه النتائج نؤكد على صحة الفرضية البديلة الفرعية الثالثة، وبالتالي تحقق الشرط الثالث من شروط الوساطة.

$$Y=1.257+0.652Z+e$$

وتصبح معادلة خط الانحدار المتعلقة بما كما يلي:

حيث:

**Y**: تحسين الاداء

**Z**: عمليات إدارة المعرفة

أي أنه كلما تغيرت عمليات إدارة المعرفة بوحدة واحدة تحسن الاداء ب 0.652 وحدة، كما أن هناك متغيرات أخرى تؤثر في تحسين الاداء وتفسر بالخطأ المعياري.

كان الغرض من اختبار ثلاث فرضيات السابقة هو اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات، أي (X مع Y)، و(X مع Z)، ثم (Z مع Y)، وبما أن العلاقات المذكورة كانت جميعها معنوية إذا لابد من الانتقال الى اختبار الفرضية الرئيسية لهذا البحث. اختبار الفرضية الرئيسية:

صيغة الفرضية كالآتي: لا يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

من خلال الجدول أدناه تبين النتائج صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 29,998 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

- الجدول (45): معاملات الانحدار المتعدد لأثر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

التفطح kort usis للبيواقي المعيارية (للبيواقي المعيارية)	الالتواء ske wne ss (للبيواقي المعيارية)	Sig (t)	T	الخطأ المعيارى للتقدير Std Error estima te	الخطأ المعيارى Std Error	قيمة B	قيمة Durbin- Watson (D-W)	sig (F)	F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
/	/	,000	3,695	/	,332	1,227	/	/	/	/	/	الثابت
,769	,443	,711	,372	,32650	,115	,043	2,116	,000	29,998	,414	,655	متطلبات إدارة المعرفة
,769	,443	,000	5,093		,122	,620						عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معاملة (عمليات ادارة المعرفة) بقيم (T=5,093) و (B=,620) عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، (والشرط هنا هو وجود معلمة على الأقل معنوية بخلاف الثابت وهو محقق) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط.

نلاحظ من الجدول أن معلمة المتغير الوسيط (Zالعمليات) باقية على معنويتها (هذا يعني ان التوسط مقبول)، بينما معلمة المتغير المستقل (X المتطلبات) انتفت معنويتها بدخول X في المعادلة (03)، فهذا يعني أن التوسط هو توسط تام، أي أن المتغير الوسيط (Zالعمليات) يشرح كل التباين الذي يسببه المتغير المستقل (X المتطلبات) في المتغير التابع (Y الاداء).

يمكن حساب الأثر غير مباشر ل X في Y حسب منهج Sobel:

$$B_{\text{indirect}} = (b_2) (b) = (0.620) (0.680) = 0.4216$$

اختبار معنوية المتغير الوسيط أي عمليات إدارة المعرفة في بحثنا، وذلك حسب Sobel:

حيث لدينا من المعادلة (01) و(03):

$$s_b = 0.084, b=0.652, s_a = 0.091, = 0.464a$$

$$a \times b = 0,302528$$

بالتعويض نجد أن:

$$= 0,0029995b^2 \times s_b^2$$

$$= 0,0017828a^2 \times s_a^2$$

$$= 0,0000584s_a^2 \times s_b^2$$

بالتطبيق في معادلة Z نجد

$$Z = \frac{a*b}{\sqrt{b^2 \times s_b^2 + a^2 \times s_a^2}} = 4.348$$

$Z = 4.348$  ، ومنه قيمة  $Z^*$  المطلقة أكبر من 1.96 ، وبالتالي Z معنوية عند مستوى دلالة 0.05 ، (وهي معنوية حتى عند مستوى الدلالة 1 % لأنها  $3.29 <$ ).

بما أن قيمة الأثر غير المباشر ل X في Y في وجود Z وسيط = 0.4216 ، ما يعني أن متطلبات إدارة المعرفة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط تفسر ما نسبته 42.16% من التباين في أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، بينما باقي النسبة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر ترجع لعوامل أخرى. كذلك قدرت قيمة معامل الارتباط R بـ: 65.5% وهذا يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين المتغيرات.

ثالثاً: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى).

-1

التوزيع الطبيعي للبواقي:

للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي الالتواء والتفلطح، من الجدول السابق رقم (45) نجد ان قيمة معامل الالتواء (skewness) بلغت 0,443 وهي قيمة في المجال المطلوب (-1، 1)، كما أن قيمة معامل التفلطح (kurtosis) بلغت 0,769 وهي أيضا في المجال المطلوب (-3، 3)، وعليه فإن البواقي في هذا النموذج تخضع للتوزيع الطبيعي.

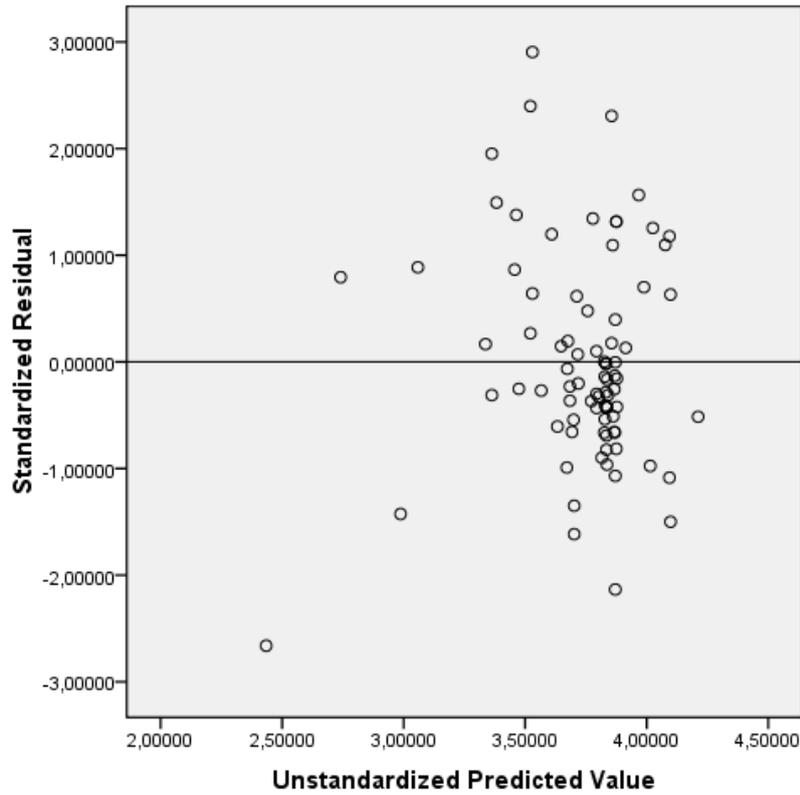
2- الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

هو عبارة عن اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (2,116) كما يوضحه الجدول (45) ومقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم عينة 83 وعدد المتغيرات المستقلة 2 نجد  $dl=1.600$  و  $du=1.696$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$ ، أو إذا كان  $(du < DW < 2)$ . وبالتالي  $(4 - du = 4 - 1.696 = 2.304)$  ومنه DW محصور بين محصورين 2 و 2.304، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) homoscedasticity: وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

\* قد تأخذ Z قيم مختلفة عند مستويات الدلالة الآتية: 1. معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ):  $T \geq 1,96$ ، 2. معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ):  $T \geq 2,58$ ، 3. معنوية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,001$ ):  $T \geq 3,29$ .

الشكل رقم (21): اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد (متطلبات إدارة المعرفة وعمليات ادارة المعرفة على الأداء)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**:

ويتم ذلك من خلال قيمتي كل من معامل التضخم VIF ( $>10$ ) ومعامل Tolerance ( $<0.1$ )

الجدول رقم (46): اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة

إحصائيات التباين		النموذج
VIF	Tolerance	
2,083	,480	متطلبات إدارة المعرفة
2,083	,480	عمليات إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل التضخم بلغت 2.083 وهي نفسها للمتغيرتين وهي أقل من 10، أما قيمة Tolerance فبلغت 0.480 وهي نفسها أيضا للمتغيرتين وهي أكبر من 0.1، ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرتين المستقلتين.

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية كالتالي:

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: لا يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين اداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط"، ومما سبق نستنتج أن للمتغير المستقل متطلبات إدارة المعرفة أثر موجب غير مباشر في تحسين اداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة، وذلك في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، حيث  $Z = 4.348$ ، وهي بقيمتها المطلقة أكبر من 1.96، ومنه  $Z$  معنوية عند مستوى دلالة 0.05، إذن نرفض الفرضية الرئيسية (الصفريية) ونقبل الفرضية البديلة والقائلة أنه يوجد مساهمة لمتطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين الأداء، أي يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين اداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، من خلال هذه النتائج نؤكد على صحة الفرضية الرئيسية.

$$Y=1.227+0.043X+0.620Z+e \quad (04)$$

وتصبح معادلة خط الانحدار المتعلقة بما كما يلي:

حيث:

**Y:** تحسين الاداء

**X:** متطلبات إدارة المعرفة

**Z:** عمليات إدارة المعرفة

وللوقوف أكثر على أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين الأداء، ارتأينا البحث عن المتطلبات التي تساهم في هذا الأثر من خلال الاعتماد على نتائج الانحدار المتعدد لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة. وسنقف بالتفصيل على جميع الشروط المتعلقة بالانحدار المتعدد والمتمثلة في الشروط الثلاثة السابقة للانحدار البسيط بالإضافة الشرط الرابع والممثل في اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

**أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار**

من خلال الجدول أدناه تبين النتائج صلاحية النموذج لاختبار العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة بأبعادها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الادارية) وتحسين الأداء، حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 8,396 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

الجدول (47): معاملات الانحدار المتعدد لأثر متطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة

التفطح kurtosis للبواقى المعيارية للبواقى المعيارية	الالتواء skewness (للبواقى المعيارية)	Sig (t)	T	الخطأ المعياري للتقدير Std Error estimate	الخطأ المعياري Std Error	قيمة B	قيمة Durbin- Watson (D-W)	sig (F)	F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
/	/	,000	5,427	/	,345	1,873	/	/	/	/	/	الثابت
1,866	-,004	,321	,998	,36571	,090	,089	2,108	,000	8,396	,265	,549	الثقافة التنظيمية
		,589	-,542		,086	-,047						الهيكل التنظيمي
		,001	3,304		,090	,298						تكنولوجيا المعلومات
		,047	1,979		,081	,150						القيادة الادارية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

#### ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معاملة تكنولوجيا المعلومات جاءت بقيم (T=3,304) و (B=,298) عند مستوى دلالة 0.001 وهي أقل من 0.05، وأيضا معاملة القيادة الإدارية جاءت بقيم (T=1,979) و (B=,150) عند مستوى دلالة 0.047 وهي أقل من 0.05، (والشرط هنا هو وجود معلمة على الأقل معنوية بخلاف الثابت وهو محقق). طبقا للنتائج الموضحة بالجدول اعلاه، فإن كل من تكنولوجيا المعلومات والقيادة الإدارية لهما أثر دال احصائيا في تحسين اداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، حيث بلغ مستوى دلالتهما على التوالي 0.01 و 0.047، وهي أقل من 0.05، بينما لا يوجد أثر دال احصائيا لكل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في تحسين اداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، حيث فاقت مستويات دلالتها 0.05، وبلغت على التوالي 0.321 و 0.589.

ثالثاً: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى).

-1

#### التوزيع الطبيعي للبواقى:

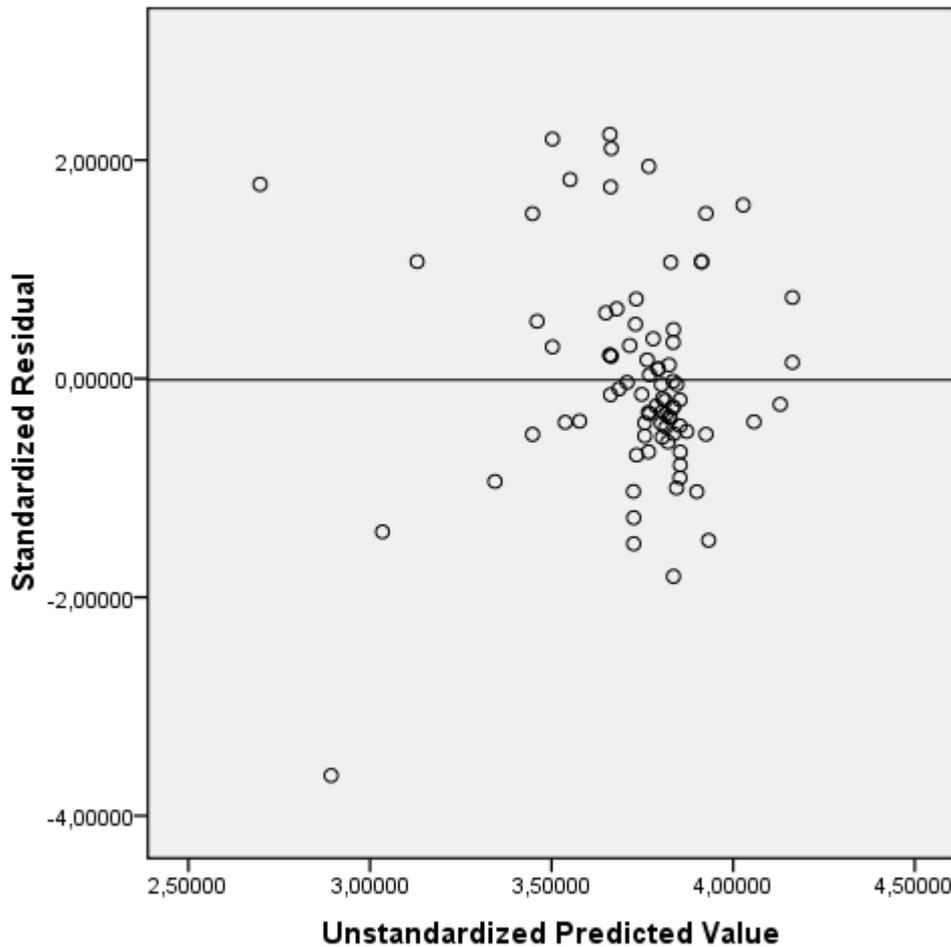
للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقى نعتمد على معاملي الالتواء والتفطح، من الجدول رقم (47) نجد ان قيمة معامل الالتواء بلغت -0.004 وهي قيمة في المجال المطلوب (-1، 1)، كما أن قيمة معامل التفطح بلغت 1,866 وهي أيضا في المجال المطلوب (-3، 3)، وعليه فإن البواقى في هذا النموذج تخضع للتوزيع الطبيعي.

## 2- الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

هو عبارة عن اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (2,108) كما يوضحه الجدول (47) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم عينة 83 وعدد المتغيرات المستقلة 4 نجد  $dl=1.550$  و  $du=1.747$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان  $(du < DW < 2)$ . وبالتالي  $(4 - du = 4 - 1.747 = 2.253)$  ومنه  $DW$  محصور بين محصورين 2 و 2.253، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) homoscedasticity: وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (22): اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد (متطلبات إدارة المعرفة على الأداء)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء

## 4- اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity:

ويتم ذلك من خلال قيمتي كل من معامل التضخم VIF ( $> 10$ ) ومعامل Tolerance ( $< 0.1$ )

الجدول رقم (48): اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة

إحصائيات التباين		النموذج
VIF	Tolerance	
1,827	,547	الثقافة التنظيمية
1,475	,678	الهيكل التنظيمي
1,330	,752	تكنولوجيا المعلومات
1,784	,560	القيادة الادارية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل التضخم VIF تراوحت بين 1.330 و 1.827 وهي أقل من 10، أما Tolerance فتتراوحت قيمه بين 0.547 و 0.752 وهي أكبر من 0.1، ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

من خلال ثبات صلاحية النموذج يتبن لنا الآتي:

يوجد أثر لكل من تكنولوجيا المعلومات وكذا القيادة الإدارية في تحسين أداء المديرية، بينما لا يوجد أثر لكل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في أداء المديرية.

وقد جاءت هذه النتائج مختلفة مع:

- دراسة تيمجدين فيروز رسالة دكتوراه بعنوان أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المستشفيات، والتي توصلت إلى وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة من (الدعم القيادي، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الادارية) على الأداء التنظيمي.

- دراسة ناصر محمد جردات وأحمد إسماعيل المعاني في مقال بعنوان أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فعالية الأداء في المنظمات الأردنية، والتي توصلت الى وجود أثر لمتطلبات البنية التحتية لإدارة المعرفة (الثقافة التنظيمية، البناء التنظيمي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة، البيئة المادية) على فعالية الأداء.

- دراسة Chin-Shan و Peter، Ching-Chiao في مقال بعنوان عوامل تمكين إدارة المعرفة في الشحن البحري، وذلك في شركات نقل الخطوط الملاحية المنتظمة وشركات ووكالات الشحن في تايوان، أشارت النتائج إلى أن عناصر إدارة المعرفة مثل الهيكل التنظيمي وثقافة إدارة المعرفة لها آثار إيجابية كبيرة على جوانب الأداء التنظيمي للابتكار والأداء المالي وخدمة العملاء، في حين أن دعم تكنولوجيا المعلومات له تأثير إيجابي على جانب الأداء التنظيمي للابتكار.

وفقا للنتائج السابقة وجب على المؤسسة تدعيم المتطلبات التي لها أثر في تحسين الأداء، والممثلة في تكنولوجيا المعلومات والقيادة الإدارية، وفي المقابل إعادة النظر في هيكلها التنظيمي من جهة من خلال الادمج الأفقي والعمودي لزيادة فعالية العمل والتوجه نحو استقطاب الكفاءات وذوي المعرفة والمهارات المتنوعة الذين لديهم قابلية التشغيل والقدرة على المحافظة على منصب العمل، وعدم الاكتفاء

### الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة

بالتخصص الدقيق الذي يتماشى مع المنطق المبني على المنصب لا على ما يمتلكه الفرد، والاهتمام بتحديد السلطات والمسؤوليات بناء على ذوي المعرفة والكفاءة الذين لديهم مرونة كبيرة في مواجهة مختلف التحديات المنوطة بالعمل والتغيرات التي تواجهها المؤسسة، ومن جهة أخرى العمل على غرس ثقافة تنظيمية داعمة وابداعية تشجع على التعاون، وعلى تحمل المسؤولية وفتح مجال أوسع لحرية الافراد في اختيار الطريقة التي يرونها مناسبة في الأداء واطلاق العنان لمبادراتهم وابداع طرق جديدة في العمل، وتشجيع العمل الجماعي لزيادة دافعية الافراد وتعنيهم لبلوغ الأهداف من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار، وهذا في مقابل الحد من الثقافة التنظيمية البيروقراطية التي تلتزم حرفية القيام بالأعمال والاتباع الدقيق والصارم للإجراءات ونظم العمل، وما يعكس ذلك من مركزية ودرجة الرسمية العالية وكبت للقدرات الإبداعية والتفكير الإبداعي للأفراد.

وللوقوف أكثر أيضا على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء، ارتأينا البحث عن العمليات التي تساهم في هذا الأثر من خلال الاعتماد على نتائج الانحدار المتعدد لعمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة.

وسنقف بالتفصيل على جميع الشروط المتعلقة بالانحدار المتعدد، والمتمثلة في الشروط الثلاثة السابقة للانحدار البسيط بالإضافة الشرط الرابع والممثل في اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

#### أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

□ من خلال الجدول أدناه تبين النتائج صلاحية النموذج لاختبار العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتحويلها، تطبيق المعرفة) وتحسين الاداء، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 19,599 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

#### - الجدول (49): معاملات الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

التفاح	الانواء	Sig	T	الخطأ المعياري للتقدير	الخطأ المعياري Std Error	قيمة B	قيمة Durbin - Watson (D-W)	sig (F)	F	معامل التحديد المعدل	معامل الارتباط R	
kort usis	skew ness	(t)	2,968	Std Error estimate		1,026	/	/	/	/	/	الثابت
للبنواقي المعيارية	(للبنواقي المعيارية)											تشخيص وتوليد المعرفة
(للبنواقي المعيارية)												تخزين المعرفة
		,004	1,480	3,0891		,102	2,172	,000	19,599	,476	,708	مشاركة المعرفة وتحويلها
		,143	4,164			,403						تطبيق المعرفة
		,000	- ,125			- ,010						
		,901	2,018			,201						
		,047										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

□ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معاملة تخزين المعرفة جاءت بقيمة (T=4,164) و (B=,403) عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وأيضا معاملة تطبيق إدارة المعرفة جاءت بقيمة (T=2,018) و (B=,201) عند مستوى دلالة 0.047 وهي أقل من 0.05، (والشرط هنا هو وجود معلمة على الأقل معنوية بخلاف الثابت وهو محقق).

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول اعلاه، فإن كل من تشخيص وتوليد المعرفة، إضافة لمشاركة المعرفة وتحويلها ليس لهما أثر دال إحصائيا على تحسين اداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، حيث فاقت مستويات دلالتها 0.05 وبلغت على التوالي 0.143 و 0.901، بينما يوجد أثر دال إحصائيا لكل من تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة في تحسين اداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، حيث بلغ مستوى دلالتهم على التوالي 0.000 و 0.047، وهي أقل من 0.05.

ثالثاً: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى).

1-

### التوزيع الطبيعي للبقايا:

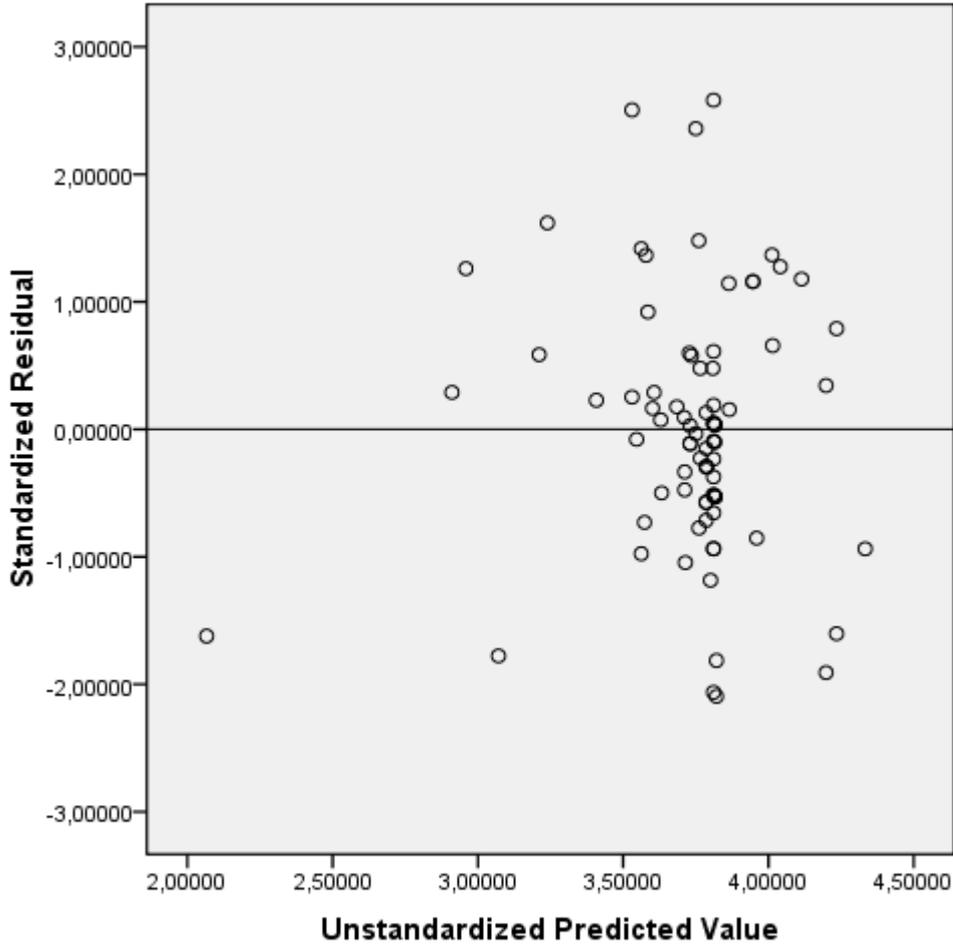
للتأكد من التوزيع الطبيعي للبقايا نعتمد على معاملي الالتواء والتفلطح، من الجدول رقم (49) نجد ان قيمة معامل الالتواء بلغت 0.267 وهي قيمة في المجال المطلوب (-1، 1)، كما أن قيمة معامل التفلطح بلغت 0.447 وهي أيضا في المجال المطلوب (-3، 3)، وعليه فإن البقاي في هذا النموذج تخضع للتوزيع الطبيعي.

### 2- الاستقلال الذاتي للبقاي Durbin-watson:

هو عبارة عن اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبقاي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (2,172) كما يوضحه الجدول (49) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم عينة 83 وعدد المتغيرات المستقلة 4 نجد  $dl=1.550$  و  $du=1.747$  فيتم الحكم على استقلالية البقاي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان  $(du < DW < 2)$ . وبالتالي  $4 - du = 4 - 1.747 = 2.253$  ومنه  $DW$  محصور بين محصور بين 2 و 2.253، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبقاي.

3- اختبار تجانس البقاي (اختبار ثبات التباين) homoscedasticity: وهو ما يوضحه الشكل الموالي

الشكل رقم (23): اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد (عمليات إدارة المعرفة على الأداء)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**:

ويتم ذلك من خلال قيمتي كل من معامل التضخم VIF ( $>10$ ) ومعامل Tolerance ( $<0.1$ )

الجدول رقم (50): اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة

إحصائيات التباين		النموذج
VIF	Tolerance	
1,714	,583	تشخيص المعرفة وتوليدها
2,189	,457	تخزين المعرفة
1,951	,512	مشاركة المعرفة وتحويلها
1,661	,602	تطبيق المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل التضخم VIF تراوحت بين 1.661 و 2.189 وهي أقل من 10، أما Tolerance فتراوحت قيمه بين 0.457 و 0.602 وهي أكبر من 0.1، ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

من خلال ثبات صلاحية النموذج يتبين لنا لآتي:

يوجد أثر لكل من تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة في تحسين اداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة.

بينما لا يوجد أثر لكل من تشخيص المعرفة وتوليدها، مشاركة المعرفة وتحويلها في تحسين اداء المديرية العملية لاتصالات

الجزائر-بسكرة.

وتتماشى هذه النتائج مع:

- دراسة تيمجدين فيروز رسالة دكتوراه بعنوان أثر إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي والتي توصلت الى وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) على الأداء التنظيمي، بينما لا يوجد أثر لعملية تشارك المعرفة في الأداء التنظيمي.

- دراسة فني فضيلة في مقال بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، 2017، ص ص (11-26)، والتي توصلت الى وجود أثر لعملية تطبيق المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، بينما لا يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة من (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) في الأداء المؤسسي.

وللوقوف أكثر على أثر متطلبات إدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة، ارتأينا البحث عن المتطلبات التي تساهم في هذا الأثر من خلال الاعتماد على نتائج الانحدار المتعدد لمتطلبات إدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة.

وسنقف بالتفصيل على جميع الشروط المتعلقة بالانحدار المتعدد، والمتمثلة في الشروط الثلاثة السابقة للانحدار البسيط بالإضافة

الشروط الرابع والممثل في اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة.

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

□ من خلال الجدول أدناه تبين النتائج صلاحية النموذج لاختبار العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة بأبعادها (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الادارية) وعمليات إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 23,236 عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

- الجدول (51): معاملات الانحدار المتعدد لأثر متطلبات إدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة.

التفطح kort osis للبواقى المعيارية للبواقى المعيارية	الالتواء ske wne ss (للبواقى المعيارية)	Sig (t)	T	الخطأ المعيارى للتقدير Std Error estima te	الخطأ المعيارى Std Error	قيمة B	قيمة Durbin- Watson (D-W)	sig (F)	F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	
/	/	,000	5,112	/	,279	1,428	/	/	/	/	/	الثابت
1,893	,224	,006	2,841	,29614	,073	,206	2,119	,000	23,236	,520	,737	الثقافة التنظيمية
		,379	,884		,070	,062						الهيكل التنظيمي
		,046	1,969		,073	,141						تكنولوجيا المعلومات
		,000	3,661		,066	,240						القيادة الادارية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: المعنوية الجزئية للنموذج

□ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الثقافة التنظيمية جاءت بقيم (T=2,841) و(B=,206) عند مستوى دلالة 0.006 وهي أقل من 0.05، وأيضا معامل تكنولوجيا المعلومات جاءت بقيم (T=1,969) و(B=,141) عند مستوى دلالة 0.046 وهي أقل من 0.05، وأيضا معامل القيادة الادارية جاءت بقيم (T=3,661) و(B=,240) عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، (والشرط هنا هو وجود معلمة على الأقل معنوية بخلاف الثابت وهو محقق).

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول اعلاه، فإن الهيكل التنظيمي ليس له أثر دال إحصائيا في عمليات ادارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، حيث بلغ مستوى دلالته 0.379 وهو أكبر من 0.05، بينما يوجد أثر دال إحصائيا لكل من الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات والقيادة الإدارية في عمليات إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، حيث بلغت مستويات دلالتها على التوالي 0.06، 0.046 و0.000، وهي أقل من 0.05.

ثالثًا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى). -1

التوزيع الطبيعي للبواقي:

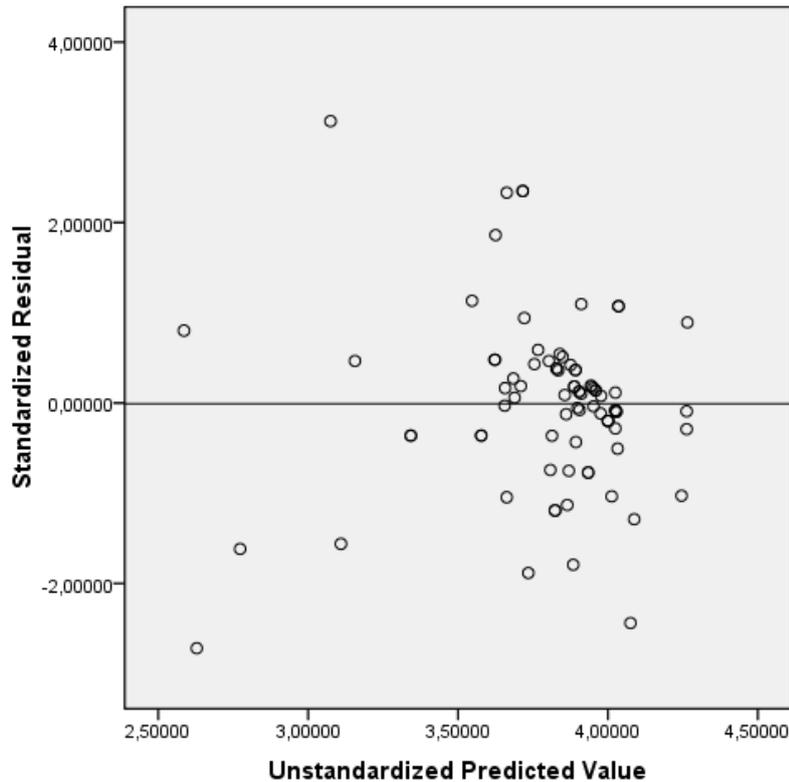
للتأكد من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي الالتواء والتفلطح، من الجدول رقم (51) نجد ان قيمة معامل الالتواء بلغت 0.224 وهي قيمة في المجال المطلوب (-1، 1)، كما أن قيمة معامل التفلطح بلغت 1,893 وهي أيضا في المجال المطلوب (-3، 3)، وعليه فإن البواقي في هذا النموذج تخضع للتوزيع الطبيعي.

2-الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson:

هو عبارة عن اختبار إحصائي يتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت (2,119) كما يوضحه الجدول (51) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لحجم عينة 83 وعدد المتغيرات المستقلة 4 نجد  $dl=1.550$  و  $du=1.747$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان  $(du < DW < 2)$ . وبالتالي  $(4 - du = 4 - 1.747 = 2.253)$  ومنه  $DW$  محصور بين محصور بين 2 و 2.253، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

3-اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) homoscedasticity: وهو ما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (24): اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد (متطلبات إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4-اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**:

ويتم ذلك من خلال قيمتي كل من معامل التضخم VIF ( $>10$ ) ومعامل Tolerance ( $<0.1$ )

الجدول رقم (52): اختبار عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة

إحصائيات التباين		النموذج
VIF	Tolerance	
1,827	,547	الثقافة التنظيمية
1,475	,678	الهيكل التنظيمي
1,330	,752	تكنولوجيا المعلومات
1,784	,560	القيادة الإدارية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل التضخم **VIF** تراوحت بين 1.330 و 1.827 وهي أقل من 10، أما Tolerance فتراوحت قيمه بين 0.547 و 0.752 وهي أكبر من 0.1، ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

من خلال ثبات صلاحية النموذج يتبين لنا الآتي:

يوجد أثر للمتطلبات الآتية الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية في عمليات إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، بينما لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة.

وهو ما يتماشى مع مجموعة من الدراسات ذات الصلة مع هذا البحث ومنها على سبيل الذكر:

- دراسة لمحمد بن موسى ومحمد بوطلاحة وإبراهيم عاشوري مقال بعنوان درجة ممارسة بعض متغيرات البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة. المجلد 3. العدد 2. 2018. ص ص (505-524). وقد تناول الباحثون في هذا المقال البنى التحتية لإدارة المعرفة والمتمثلة في متطلباتها من القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات، وهي نفس الأبعاد المتبناة في بحثنا هذا وقد تم التوصل الى ان هناك أثر للقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية، بينما لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة.

-دراسة ل الهادي بن سديرة وعادل بوجمان في مقال بعنوان متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تطبيق وتبني إدارة المعرفة، دراسة ميدانية: المركب الصناعي التجاري ومطاحن الزيبان القنطرة - حيث اعتمد الباحثان نفس أبعاد متطلبات إدارة المعرفة المعتمدة في بحثنا والمتمثلة في ( الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية ) وقد توصلت الدراسة الى وجود أثر لكل من تكنولوجيا المعلومات والقيادة الإدارية في تبني إدارة المعرفة، بينما لا يوجد أثر لكل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية في تبني إدارة المعرفة.

#### المطلب الرابع: عرض النتائج وتفسيرها

من خلال هذا البحث هدفنا الى الوقوف على متطلبات تبني إدارة المعرفة ومساهمتها في تحسين الأداء، باعتبار عمليات إدارة

المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل وتحسين الأداء كمتغير تابع توصلنا الى ما يلي:

◀ كان مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة مرتفعا حسب تصورات وأراء إطارات ومسيري المؤسسة، وهو مرتبط بذلك بمختلف الأبعاد المتنبئة والتي كانت أيضا بمستوى مرتفع ماعدا الهيكل التنظيمي الذي كان بمستوى متوسط، ويمكن إرجاع ذلك إلى مجموعة من الأسباب أهمها: هرمية الهيكل ودرجة الرسمية العالية في المؤسسة وعدم مرونته بشكل كافي ويظهر ذلك جليا في أن القرارات المهمة يتم اتخاذها على مستوى المؤسسة الأم أي مركزية اتخاذ القرار.

◀ كما بينت الدراسة أن مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة كان مرتفعا حسب تصورات عينة الباحثين، وحتى جميع الأبعاد المتعلقة بها من: تشخيص وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتحويلها، تطبيق المعرفة كانت أيضا مرتفعة، وحسب اعتقادنا هذا راجع بالدرجة الأولى لطبيعة نشاط المؤسسة المتعلق بالمتابعة المستمرة لكل التطورات الحاصلة في مجال النشاط لأن هذا الأخير يتميز بوتيرة تغير سريعة ودرجة منافسة عالية بما يتماشى وضرورة البحث عن تقديم وطرح منتجات (خدمات) جديدة يتطلع الأفراد إليها مقارنة بما يقدمه المنافسون (خدمات الانترنت، الهاتف النقال، مراعاة الجودة وسرعة التدفق، المزايا التي تتيحها هذه الخدمات....)، وكما أشرنا سابقا فإن فعالية إدارة المعرفة تكمن أساسا في عملية تطبيق المعرفة من خلال طرح منتجات جديدة وطرق وأساليب جديدة في العمل، غزو الأسواق وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة، تخفيض تكاليف وتحسين الجودة... وهذا من خلال ابتكار معارف جديدة والاستغلال الأمثل للقدرات الاستراتيجية للمؤسسة المتمثلة في مواردها وكفاءاتها.

◀ كما أظهرت الدراسة أن مستوى أداء المؤسسة حسب نظرة واتجاهات مسيري المؤسسة كان مرتفعا، وكانت جل الأبعاد المتعلقة به من: بعد النمو والتعلم، بعد العمليات الداخلية، العملاء، البعد المالي، بمستوى مرتفع ما عدا البعد البيئي كان بمستوى متوسط، ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى احتكار المؤسسة لخدمات الهاتف الثابت و ADSL و 4G. أما المستوى المتوسط للبعد البيئي فقد يرجع لنقص اهتمام المؤسسة بالجانب البيئي وهذا لعدم وجود منافسة كبيرة تجعل من المؤسسة تحاول تحسين هذا الجانب لإعطاء صورة جيدة لزيائنها وكسب ولائهم.

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة- حيث أكدت معنوية F على صلاحية النموذج ومعنوية T على وجود الأثر، فيما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0,234، ما يعني أن المتطلبات فسرت ما نسبته 23,4% من التباين في الأداء، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم يتم أخذها بعين الاعتبار في هذا البحث، وجاءت قيمة I (49,3%) لتدل على وجود علاقة موجبة ومتوسطة.

ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد لأثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ليس لهما أثر دال في تحسين الأداء في مقابل ذلك نجد أنه لكل من تكنولوجيا المعلومات والقيادة الإدارية أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء، وهذا ما يجتم على المؤسسة التوجه أكثر نحو الهياكل التنظيمية الأكثر أفقية ومرونة وأقل مركزية وبدرجة رسمية أقل، كما توصلنا سابقا إلى أن مستوى تصورات عينة الباحثين بالنسبة للهيكل التنظيمي كان متوسطا، لذا وجب على المؤسسة أن تراعي أكثر تقييم هيكلها التنظيمي من خلال الأبعاد الرئيسية له والمتمثلة في المركزية والرسمية ودرجة التعقيد، بالإضافة إلى طبيعة البيئة التي تنشط فيها

باعتبارها بيئة شديدة الاضطراب والتقلب فعلى المؤسسة الاستفادة من المزايا الكبيرة للتكنولوجيا من خلال التوفقة والملاءمة بين ضرورة التوجه نحو اللامركزية والمحافظة على درجة مقبولة من المركزية، وبمستوى أقل من الرسمية والتوجه نحو تكوين فرق العمل وتغليب العمل الجماعي والرؤية المشتركة بين الأفراد بما يسمح بغرس ثقافة التعاون الجماعي وتفعيل الاتصالات فيما بينهم وما لها من آثار لزيادة الثقة بين الأفراد وتشارك المعارف والخبرات فيما بينهم وهو ما يزيد من التنسيق بين أنشطة الأفراد والأدوار المنوطة بهم وبذلك التخلي عن الهياكل الهرمية الجامدة والتي أثبتت فعاليتها في البيئة المستقرة وضرورة التوجه نحو الهياكل العضوية وما تتسم به من مرونة كبيرة وتنسيق عالي والقدرة على مواجهة التغيرات البيئية الكبيرة وزيادة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار من خلال التوجه نحو اللامركزية، والابتعاد عن الهياكل الهرمية الأكثر مركزية وتعقيد، وكذلك لا بد لها من دعم الثقافة الإبداعية في المؤسسة لزيادة دافعية الأفراد على التعلم ومشاركة أفكارهم والعمل على الحد من الممارسات السلبية التي تعنى بالثقافة البيروقراطية بما يسمح بإطلاق العنان ومبادرات الافراد وزيادة ابداعهم وتشاركهم أكثر لتحمل المسؤولية.

◀ يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تبني إدارة المعرفة من منظور عملياتها في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، حيث أكدت معنوية F على صلاحية النموذج ومعنوية T على وجود الأثر، فيما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل 0,514، ما يعني أن هذه المتطلبات فسرت ما نسبته 51,4% من التباين في عمليات إدارة المعرفة في مديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، وكانت قيمة r (72,1%) دليل على وجود علاقة موجبة قوية

ومن خلال نتائج الانحدار المتعدد لأثر متطلبات إدارة المعرفة في عمليات إدارة المعرفة، تم التوصل الى وجود أثر ذو دلالة لكل من الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية في عمليات إدارة المعرفة، بينما الهيكل التنظيمي ليس له أثر دال احصائيا في عمليات إدارة المعرفة، وهذا ما يحتم على المؤسسة التخلي عن الهياكل البيروقراطية وما يميزها من درجة عالية من المركزية والرسمية ودرجة كبيرة من التعقيد والتوجه نحو بناء الهياكل المرنة الأقل رسمية، والتي تدعم فرص التواصل والتفاعل والحرية في مناقشة الأفكار وتبادلها، ويعد بذلك الهيكل التنظيمي كمتغيرة تنظيمية ذات أبعاد ترتبط بكيفية تقسيم العمل وتحديد الأدوار والسلطات والمستويات بما يضمن التنسيق وتحقيق الادمج الافقي والعمودي بين مختلف المستويات التنظيمية، فهذه المتغيرة التنظيمية هامة وجب إعادة النظر فيها من حيث تصميمها وبنائها تماشيا واستراتيجية المؤسسة لما لها من آثار في تبني الأساليب الإدارية سيما الحديثة منها، وعلى أداء المؤسسة من خلال اعتماد وتبني الهياكل العضوية التي أثبتت فعاليتها في البيئة المضطربة وشديدة التغير التي تزيد فيها درجة عدم اليقين والغموض.

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة من منظور عملياتها إجمالاً في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، حيث أكدت معنوية F على صلاحية النموذج ومعنوية T على وجود الأثر، فيما بلغت قيمة معامل التحديد 0,421، أي أن عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته 42,1% من التباين في الأداء، وجاءت قيمة r (65,4%) لتدل على وجود علاقة موجبة متوسطة.

جاءت نتائج الانحدار المتعدد لأثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء لتؤكد على أن كل من تشخيص وتوليد المعرفة، مشاركة المعرفة وتحويلها ليس لهما أثر دال إحصائيا في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة في تحسين الأداء، وبالتالي لا بد للمؤسسة من دعم ثقافة التعلم والتشارك المعرفي من خلال العمل على بناء فرق العمل وغرس الثقة أكثر بين الافراد وتهيئة فضاء تشارك المعرفة (Ba) المناسب والتخلي من الاتصالات العمودية الى اتصالات متعددة

### الفصل الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة

الاتجاه ، والعمل على الحد من المعوقات التنظيمية والذاتية التي تؤثر سلبا في التشارك المعرفي ( كرتابة الهيكل التنظيمي، القيادة الأوتوقراطية، الاتصالات العمودية، الثقافة السلبية البيروقراطية، الرسمية العالية، خوف الافراد على مصالحهم، ومن فقدانهم للسلطة والقوة، وعدم ثقتهم في الآخرين...) والتوجه بالأفراد الى مشاركتهم في اتخاذ القرار وزيادة تعينتهم أكثر بالأهداف التنظيمية من خلال عقد اجتماعات دورية للبحث في المشاكل التي يواجهونها وتنمية روح العمل الجماعي والتوجه بفرق العمل وجماعات الممارسة لزيادة روح التعاون والمسؤولية الجماعية والمشاركة لبلوغ الأهداف.

◀ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، حيث أكدت معنوية F على صلاحية النموذج ومعنوية T\* لإحدى المعلمات (العمليات) على وجود الأثر، وكانت قيمة الأثر الغير مباشر (0,4216) ما يعني أن متطلبات إدارة المعرفة في وجود عمليات المعرفة كمتغير وسيط تفسر ما قيمته ( 16, 42 % ) من التباين الحاصل في الأداء.

وهو ما يتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالنسبة للنموذج المعتمد عليه في هذا البحث، والمتعلق بمقال لعباس ناجي العبيدي وسعد عجيل شهاب، بعنوان تقدير الأثار غير المباشرة للمتغيرات المستقلة باستخدام المتغيرات الوسيطة، وأيضا دراسة لراقع حسن رسالة دكتوراه بعنوان متطلبات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء وفق نموذج الأوروبي للتميز، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث توصلت هذه الدراسة الى أن عمليات إدارة المعرفة تتوسط العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي.

كما أن هذا التوسط هو **توسطا تاما وليس جزئيا** بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة في العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وتحسين أداء المؤسسة، أي أن عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط تشرح كل التباين الذي تسببه متطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل في أداء المؤسسة كمتغير تابع، وهو عكس ما توصلت له دراسة راقع حسن، والتي وجدت أن هناك وساطة جزئية لعمليات إدارة المعرفة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المتميز وفق النموذج الأوروبي.

وبالتالي يمكن القول أنه **توجد مساهمة لمتطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-**، وهذا ما يمكننا من رفض الفرضية الصفرية وتبني الفرضية البديلة التي مفادها أن هناك مساهمة وأثر لمتطلبات إدارة المعرفة في ظل وجود العمليات كمتغير وسيط في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

\* يكفي أن تكون إحدى المعلمات ذات دلالة معنوية أي اما العمليات أو المتطلبات باستثناء الثابت

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، ولتبيان مدى وجود مساهمة لمتطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، حيث وبعد تقديم المؤسسة وعرض نتائج تحليل الاستبانة بالاعتماد على برنامج SPSS، ومختلف الأساليب الإحصائية توصلنا الى:

☞ أن مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة مرتفعا حسب تصورات وأراء إطارات ومسيري المؤسسة، حيث أن مختلف الأبعاد المتنبئة أيضا جاءت بمستوى مرتفع ماعدا الهيكل التنظيمي الذي كان بمستوى متوسط.

☞ أن مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة كان مرتفعا حسب تصورات عينة المبحوثين.

☞ أن مستوى أداء المؤسسة حسب نظرة واتجاهات مسيري المؤسسة كان مرتفعا، وكانت جل الأبعاد المتعلقة به من: بعد النمو والتعلم، بعد العمليات الداخلية، العملاء، البعد المالي، بمستوى مرتفع ما عدا البعد البيئي كان بمستوى متوسط.

☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، حيث بين الانحدار المتعدد أن الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ليس لهما أثر دال في تحسين الأداء، وأن لكل من تكنولوجيا المعلومات والقيادة الإدارية أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء.

☞ يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تبني إدارة المعرفة من منظور عملياتها في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، حيث بين الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة لكل من الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية في عمليات إدارة المعرفة، وعدم وجود أثر للهيكل التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة.

☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة من منظور عملياتها إجمالا في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، حيث بين الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة في تحسين الأداء، وعدم وجود أثر دال لكل من تشخيص وتوليد المعرفة، مشاركة المعرفة وتحويلها في تحسين أداء.

☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، أي وجود مساهمة لمتطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-.

خاتمة

لقد جاءت هذه الدراسة لتحديد متطلبات تبني إدارة المعرفة لتحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-، باعتبار هذه الأخيرة إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية هذا من جهة، ومن جهة أخرى كون موضوع الدراسة يربط بين مفهومين لهما أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، فالأداء هو جوهر وجود المؤسسة وسر بقاءها، فهي مطالبة بتتبع مستوياته ومعالجة المشاكل التي تؤدي إلى القصور فيه، والمعرفة كمورد استراتيجي هام ولاعب أساسي في التفوق والتميز بين المؤسسات، مما جعل منها مجال واسع للتسابق والتنافس في عالم الأعمال اليوم، فإدارة هذا المورد بشكل جيد يتطلب إيجاد التوليفة الأنسب من المتطلبات وما توفره هذه المتطلبات من خصائص ومميزات والتي تدعم كل عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتحويلها، تطبيق المعرفة، ولقد حاولت هذه الدراسة تحديد هذه التوليفة من متطلبات إدارة المعرفة التي تساهم في تبني إدارة المعرفة وتحسن في أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-.

ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية ونلخصها في الآتي:

### النتائج النظرية:

من خلال تطرقنا للجانب النظري توصلنا للعديد من النتائج أهمها:

- **المعرفة:** قوة ومورد استراتيجي هام، ولاعب أساسي في التفوق والتميز بين المؤسسات.
- **الأداء:** هو إنجاز أو تحقيق النتائج انطلاقاً من الأهداف المحددة مسبقاً، وهو القيام بالأشياء الصحيحة بشكل صحيح، ويعد جوهر وجود المؤسسة وسر بقاءها.
- تتطلب إدارة المعرفة بشكل فعال وجود متطلبات أو الدعائم الآتية:

- **ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة:** من خلال تميز بيئتها بالصدقة والتعاون فيما بين الأفراد وتدعم الابداع والرغبة في العمل والمشاركة فيه من خلال فرق العمل، وكذلك تشجع على التعلم المستمر وتبادل الأفكار، وهذا ما يسهل عملية توليد المعارف والمشاركة فيها وكذا تطبيقها، والتخلي عن الثقافة البيروقراطية والتي تقوم على التحكم والالتزام، وما ينتج عنها من انعدام الثقة بين الافراد، وبالتالي عدم رغبتهم في مشاركة معارفهم.

- **هيكل تنظيمي داعم لإدارة المعرفة:** من خلال تميزه بالمرونة واللامركزية وأخذ شكل أقل هرمية يسمح بتبادل المعلومات والمعارف، وتكون له القدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة، ويكون أقل رسمية هذا ما يدعم الحرية والمرونة في مناقشة الأفكار وتبادلها، مما يشجع على الابتكار الداخلي، أما ارتفاع مستوى التعقيد فيزيد من مستوى التخصص وعدد المستويات التنظيمية، وهذا ما يؤدي إلى صعوبة الاتصال ويقلل من فرص التبادل المعرفي.

- **تكنولوجيا المعلومات داعمة لإدارة المعرفة:** من خلال توفيرها لمجموعة من الأنظمة والتي تساعد في الحصول على معارف ومعلومات جديدة باستمرار، وتخزينها بقواعد معرفة المنظمة من خلال مصادر متنوعة وموثوقة وفي أشكال وصور مختلفة، واستخدامها بعد ذلك من خلال برامج أخرى في حل المشكلات، وذلك باختيار الأفضل من بين البدائل المتوفرة، واتخاذ القرارات الملائمة، وأنظمة أخرى لأتمتة المهام والواجبات والتنظيم الإلكتروني للمواعيد، دون أن ننسى ما توفره من شبكات باختلاف أنواعها، والتي تسهل عملية الاتصال،

الملتقيات والمؤتمرات على الخط... فكل هذه الأنظمة تدعم وتساند مختلف عمليات إدارة المعرفة من تشخيص وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة وتحويلها، وصولا الى تطبيق المعرفة وهو الهدف من إدارة المعرفة.

● **قيادة إدارية داعمة لإدارة المعرفة:** من خلال تبنيها ودعمها لمشروع إدارة المعرفة ونشره فكريا وتطبيقا، وأن تكون قدوة في التعلم المستمر، وتشجع الأفراد وتعزز الثقة في أنفسهم من خلال فتح المجال للمناقشات الصريحة معهم والبحث عن الحلول غير الاعتيادية مما يخلق بيئة محفزة على الابداع وملائمة لمشاركة المعارف، ومن بين هذه القيادات على سبيل الذكر: القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الإبداعية، القيادة الرؤوية.

### النتائج التطبيقية:

خلصت الدراسة الميدانية للعديد من النتائج أهمها:

- ☞ أن مستوى توافر متطلبات إدارة المعرفة مرتفعا حسب تصورات وأراء إطارات ومسيري المؤسسة، حيث أن مختلف الأبعاد المتنبئة أيضا جاءت بمستوى مرتفع ماعدا الهيكل التنظيمي الذي كان بمستوى متوسط.
- ☞ أن مستوى ممارسات عمليات إدارة المعرفة كان مرتفعا حسب تصورات عينة الباحثين.
- ☞ أن مستوى أداء المؤسسة حسب نظرة واتجاهات مسيري المؤسسة كان مرتفعا، وكانت جل الأبعاد المتعلقة به من: بعد النمو والتعلم، بعد العمليات الداخلية، العملاء، البعد المالي، بمستوى مرتفع ماعدا البعد البيئي كان بمستوى متوسط.
- ☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، حيث بين الانحدار المتعدد أن الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي ليس لهما أثر دال في تحسين الأداء، وأن لكل من تكنولوجيا المعلومات والقيادة الإدارية أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء.
- ☞ يوجد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في تبني إدارة المعرفة من منظور عملياتها في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، حيث بين الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة لكل من الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الإدارية في عمليات إدارة المعرفة، وعدم وجود أثر للهيكل التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة.
- ☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة من منظور عملياتها إجمالا في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة-، حيث بين الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة في تحسين الأداء، وعدم وجود أثر دال لكل من تشخيص وتوليد المعرفة، مشاركة المعرفة وتحويلها في تحسين أداء.
- ☞ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة في وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط، أي وجود مساهمة لمتطلبات تبني إدارة المعرفة في تحسين أداء المديرية العملية لاتصالات الجزائر- بسكرة-.

### مقترحات الدراسة:

وقد خرجت هذه الدراسة بالمقترحات الآتية:

- ضرورة تبني إدارة المعرفة كتوجه اداري حديث من طرف المؤسسات الجزائرية، وتخصيص قسم خاص بإدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي.
- ضرورة غرس ثقافة تنظيمية داعمة وإبداعية تشجع على التعاون وعلى تحمل المسؤولية، وفتح مجال أوسع لحرية الأفراد في اختبار الطريقة التي يرونها مناسبة في الأداء، وإطلاق العنان لمبادراتهم وابداع طرق جديدة في العمل.

- الحد من الثقافة التنظيمية البيروقراطية التي تلتزم حرفية القيام بالأعمال والاتباع الدقيق والصارم للإجراءات ونظم العمل، وما يعكس ذلك من مركزية ودرجة الرسمية العالية وكبت للقدرات الإبداعية والتفكير الإبداعي للأفراد.
- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل لزيادة دافعية الافراد وتعنيتهم لبلوغ الأهداف من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بتحديد السلطات والمسؤوليات بناء على ذوي المعرفة والكفاءة الذين لديهم مرونة كبيرة في مواجهة مختلف التحديات المنوطة بالعمل والتغيرات التي تواجه المؤسسة.
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية من خلال الادمج الافقي والعمودي لزيادة فعالية العمل، والتوجه نحو استقطاب الكفاءات وذوي المعرفة والمهارات المتنوعة، وعدم الاكتفاء بالتخصص الدقيق الذي يتماشى مع المنطق المبني على المنصب لا على ما يمتلكه الفرد.

#### أفاق الدراسة:

هذه الدراسة فتحت آفاق لمجموعة من المواضيع منها:

- إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الابداع في المؤسسات؛
- دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة المتعلمة؛
- دور تكنولوجيا المعلومات في تفعيل عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- دور القيادة الإدارية في الرفع من أداء العاملين.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### 1- المجالات و الدوريات:

1. ابراهيم عبد العال طارق، ابراهيم فودة حسنة، و عبد الرحمان شيماء. (2020). دراسة مقارنة لمتطلبات إدارة المعرفة الزراعية بمحافظة الشرقية وشمال سيناء. مجلة الزقازيق للبحوث الزراعية، 47(1)، (349.337).
2. أحمد بن عيشاوي. (2006). إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية. مجلة الباحث(4)، 7-16.
3. حمد زرنوح. (2017). الأداء المنظمي. مجلة سوسولوجيا، 1(3)، 28-47.
4. أسماء بن زيادي. (2016). دور عناصر نظام المعلومات في تفعيل ادارة المعرفة -واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-. مجلة الاقتصاد والادارة، 15(2)، 140-163.
5. أكرم محسن الياسري، و ظفر ناصر حسين. (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 15(3)، 241-263.
6. العربي عطية . (2012). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية. مجلة الباحث، 10(10)، 321-332.
7. العياشي زرزار، و كريمة غياذ . (1 06, 2017). الاطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، 4(1)، 209-225.
8. الهام مجايوي. (2019). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء الانتاجي في شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة. مجلة المعيار، 10(4)، 206-228.
9. أمينة طيباوي، و سارة حدة بودريالة. (2019). التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة الدراسات الاقتصادية العميقة، 4(1)، 1-13.
10. أنعام علي توفيق، و محمد سلمان داود. (2016). استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين خدمات الايواء بمدينة بابل الأثرية السياحية. المجلة العراقية للمعلومات، 17(1-2)، 81-116.
11. إينار عبد الهادي آل فيحان. (2005). المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الالكترونيات. مجلة الادارة والاقتصاد(54)، 87-117.
12. باسم غدير غدير. (2016). متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجاً). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 38(3)، 89-108.
13. بتول عطية خلف. (2015). الاطار متكامل لتقنيات تخفيض التكاليف وإعادة الهندسة العمليات لتطوير استراتيجيات الشركة - دراسة تطبيقية في بعض الشركات التابعة لوزارة النفط-. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 21(86)، 488-524.
14. بسام أبو حشيش. (2011). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)، 25(1)، 112-140.

15. بسام زاهر، و غادة بواط. (2014). تقويم أداء المصرف الإداري السوري من منظور بطاقة الأداء المتوازن ( دراسة ميدانية على فروع المصرف التجاري السوري مدينة اللاذقية). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 36(2)، 149-164.
16. بشار عباس الحميري، و أحمد كاظم بريس. (2016). أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية/الحلة. مجلة أهل البيت عليهم السلام(19)، 17-58.
17. جاسم محمد حسو. (2018). تفعيل اجراءات الرقابة الداخلية للحد من مخاطر استخدام تكنولوجيا المعلومات في النظام المحاسبي الالكتروني-دراسة ميدانية لعينة من الكليات والمعاهد التقنية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 1(العدد الخاص)، 10-27.
18. حسية ياسف. (2013). أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية المؤسسة. مجلة الاحصاء والاقتصاد التطبيقي، 10(1)، 141-150.
19. حسين محمود حريم، و شاعر جار الله الخشالي. (2006). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة ميدانية في المستشفيات الاردنية الخاصة. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، 8(1)، 141-171.
20. حسين حريم، و رشاد الساعد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني). المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(2)، 225-245.
21. حسين ذيب، و عبد الغني دادن. (2021). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر. دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي ( ورقلة. باتنة). مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7(1)، 791.768.
22. حسين علي حساب. (2020). مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء في المصارف التجارية العراقية ( بحث تطبيقي في مصرف الخليج التجاري). مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، 12(4)، 459-488.
23. حمزة كواديك. (2021). إعادة هندسة العمليات مدخل لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة فرع انيبوتيكال التابع لمجمع صيدال بالمدينة-. مجلة الاقتصاد والمالية، 7(2)، 20-39.
24. حياة عبد الباقي، و عبد العزيز عبدوس. (2018). دور القيادة الادارية في تشجيع المورد البشري على الابداع البشري على الابداع الاداري. مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، 4(8)، 74-98.
25. خديجة خنيط. (2020). النظام الخبر كتنقية من تقنيات الذكاء الاصطناعي ودوره في تفعيل عمليات إدارة المعرفة -دراسة حالة مؤسسة براندت. مجلة الباحث الاقتصادي، 8(2)، 385-397.
26. رياض عبوشوش. (2016). أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية مسيلة. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 6(10)، 63-95.
27. رياض هبال، و معين أمين السيد. (2021). متطلبات إعادة الهندسة وتطبيقاتها العملية في منظمات الأعمال الأمريكية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 17(26)، 323-340.

28. زكريا صديق، و عمر بن جيمة. (2018). مساهمة القيادة الادارية في تبني عملية الابداع بالمؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نפטال فرع الزيت منطقة العين الصفراء. الجزائر. مجلة مجاميع المعرفة، 4(1)، 26-39.
29. زكي أبو زيادة. (2011). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في غينة من المصارف التجارية الفلسطينية-. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 25(4)، 879-932.
30. زين العابدين طويجيني، و محمد سيف الدين بوفالطة. (2020). المقارنة المرجعية كمهجية في تبني نظام "ل.م.د" بالجامعات الجزائرية -دراسة تحليلية-. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، 6(1)، 380-399.
31. سحر قدوري. (2012). إعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية. الجامعة المستنصرية أمودجا. مجلة الادارة والاقتصاد، 93، 1-11.
32. سعدي مصطفى طالب. (2019). تصميم الهياكل التنظيمية وأثرها على الابداع الاداري (التنظيمي) -دراسة ميدانية على موظفي مصرف الرشيد (فرعي الوثبة والمستنصرية)-. مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، 16(6)، 316-348.
33. سلمى منصور سعد. (2012). دور المقارنة المرجعية في تطوير المناهج الدراسية لأقسام المحاسبة بالجامعات العراقية. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 7(20)، 189-214.
34. سلمى منصور سعد، و صباح عبيد عنيد. (2019). دور تقنية إعادة هندسة العمليات في تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج. مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، 44(4)، 75-93.
35. سمية حدادة، و محمد حشماوي. (2017). دور القيادة الادارية للابداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة شركة كوندور. مجلة المدير، 4(2)، 7-25.
36. شفيق جيلالي. (2016). تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 5(2)، 31-18.
37. شهنياز بلمرابط، و مليكة فريمش. (2022). دورالقيادة الادارية في دعم ادارة المعرفة بالمؤسسة. المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية و الاجتماعية، 6(1)، 226-246.
38. صبري مقيمح. (2019). تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق. مجلة الاقتصاد والمالية، 05(02)، 45-26.
39. صبيح كرم الكناني، و اخلاص زكري فرج. (2017). مدى تطبيق إعادة هندسة العمليات الادارية -دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين. مجلة اهل البيت عليهم السلام، 21(21)، 140-163.
40. صفاء أحمد محمد العاني، و سليمان حسين محمد. (2012). دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز تقويم الأداء ومحاسبة المسؤولية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 18(65)، 365-386.
41. صلاح الدين عواد الكبيسي، و شمس معزز اسكندر الحديشي. (2016). تأثير العناصر الاساسية لادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي -بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد-. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 23(99)، 1-23.
42. عاشور مزريق. (2013). بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الأداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الأعمال. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 4(28)، 51(92).

43. عامر علي العطوى، و الهام ناظم الشيباني. (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية - دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، 12 (4)، 37-65.
44. عائشة عبد الكريم عبد الستار. (2018). تقييم الأداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: بالتطبيق على فندق بغداد الدولي. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 10 (23)، 455-482.
45. عباس ناجي العبيدي، و سعد عجيل شهاب. (2007). تقدير الآثار غير المباشرة للمتغيرات المستقلة باستخدام المتغيرات الوسيطة في معادلة الانحدار. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، 3 (8)، 116-128.
46. عباس الشريف عبد الرحمن معالي، و علي عبد الله الحاكم. (2017). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم. *مجلة إدارة الجودة الشاملة*، 18 (1)، 43-57.
47. عبد الحليم نادية راضي. (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 21 (2)، 1-34.
48. عبد الرؤوف حجاج، و أحلام بن رنو. (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نפטال- مقاطعة الوقود حاسي مسعود. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية* (3)، 135-148.
49. عبد الزهرة خيضر وميض، علي حسين سعد الدين، و محسن ثجيل كرار . (2022). دور ادارة المعرفة في تحسين الذاكرة التنظيمية -دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب-. *مجلة كلية التراث الجامعة*، 34، 127-140.
50. عبد القادر الحسين. (22-23 نوفمبر 2011). محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز. *نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي*، (الصفحات 366-317). ورقلة - الجزائر.
51. عبد الله حمود سراج. (2005). أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير*، 4 (4)، 125-136.
52. عبد القادر محمد منصور منصور. (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الاوروي EFQM ( دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة). *مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والادارية*، 5 (1)، 51-72.
53. عامر علي العطوى، و الهام ناظم الشيباني. (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية - دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، 12 (4)، 37-65.
54. عائشة عبد الكريم عبد الستار. (2018). تقييم الأداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن: بالتطبيق على فندق بغداد الدولي. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 10 (23)، 455-482.
55. عباس ناجي العبيدي، و سعد عجيل شهاب. (2007). تقدير الآثار غير المباشرة للمتغيرات المستقلة باستخدام المتغيرات الوسيطة في معادلة الانحدار. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، 3 (8)، 116-128.

56. عباس الشريف عبد الرحمن معالي، و علي عبد الله الحاكم. (2017). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على كفاءة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بالتطبيق على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم. *مجلة إدارة الجودة الشاملة*، 18(1)، 43-57.
57. عبد الحليم نادية راضي. (2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 21(2)، 1-34.
58. عبد الرؤوف حجاج، و أحلام بن رنو. (2015). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نפטال- مقاطعة الوقد حاسي مسعود. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*(3)، 135-148.
59. عبد الزهرة خيضر وميض، علي حسين سعد الدين، و محسن ثجيل كرار . (2022). دور ادارة المعرفة في تحسين الذاكرة التنظيمية -دراسة استطلاعية في شركة مصافي الجنوب-. *مجلة كلية التراث الجامعة*، 34، 127-140.
60. عبد القادر لحسين. (22-23 نوفمبر 2011). محاولة دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمنظمات الأعمال لتحقيق الأداء المتميز. *نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي*، (الصفحات 317-366). ورقلة - الجزائر.
61. علي جاسم العبيدي، و أردان حاتم خضير العبيدي. (2013). تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية). *مجلة الإدارة والاقتصاد*(94)، 276-289.
62. عبد الله علي راضي، و عبد الجليل مجيد رافد. (2015). دور مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في مستشفيات دائرة صحة البصرة -دراسة ميدانية في مستشفى الموانئ العام-. *مجلة كلية الادارة والاقتصاد*، 8(15)، 270-313.
63. عبد المليك مزهودة. (نوفمبر، 2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية . مفهوم وتقييم. *مجلة العلوم الانسانية*(1)، 85-100.
64. عبد الهادي قيس صالح، و باسمه محمد باني. (2013). القيادة الابداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الادارية فيها. *مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية*، 15(4)، 113-138.
65. علي عوض الوقفي. (2004). تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الاردنية -أطروحة دكتوراه. فلسفة في إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال. كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
66. عمار بن عيشي. (2018). تكنولوجيا المعلومات وأثرها على إدارة المعرفة بالجامعات الجزائرية دراسة حالة كلية الاقتصاد بجامعة محمد خيضر بولاية بسكرة - الجزائر-. *مجلة الامتيازات لبحوث الاقتصاد والادارة*، 2(1)، 56-78.
67. فاضل فوزي علي. (2015). أثر متطلبات إدارة المعرفة في الابداع المنظمي ( دراسة تحليلية في شركة الصناعات الالكترونية). *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*(45)، (277.298).
68. فاطنة بوخاري. (2020). تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودورها في تفعيل إدارة المعرفة. *المجلة الدولية للأداء الاقتصادي*، 3(2)، 31-50.
69. فضيلة بوطورة، و نوفل سمايلي. (2017). مراحل تطبيق إعادة هندسة العمليات (المندرة) -دراسة تطبيقية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية-. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، 3(1)، 190-212.

70. فضيلة فني. (2019). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة بالمصارف العمومية الجزائرية - دراسة تطبيقية على عينة من قيادات بنوك عمومية جزائرية. *مجلة إقتصاد المال والأعمال*، 4(2)، 269-282.
71. فطيمة طالي. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية. *مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية* (13)، 272-259.
72. كريم جابر ضاحي. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية (كلية الصفوة الجامعة). *مجلة كلية الكوت الجامعة*، 5(1)، 80-62.
73. كريمة رجي . (2012). دور الثقافة في بناء المعرفة التنظيمية في منظمات الأعمال الجزائرية. *مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة سعد دحلب البلدية* (6)، 310-295.
74. ناصر محمد سعود جرادات، و أحمد اسماعيل المعاني. (2014). أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على تحقيق فعالية الأداء في المنظمات الأردنية. *Arab Economic and Business Journal*، 27-36.
75. ناصر طهار، و فتيحة زاوي. (2021). القيادة الادارية ودورها في تبنى إدارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب. 4(7)، 81-63.
76. نبيلة قدور، و حمزة العرايبي. (2018). المقارنة المرجعية كآلية حديثة لتقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين مجمع صيدال ومؤسسة حكمة للأدوية-. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية*، 5(2)، 179-203.
77. نهایة عبد الهادي التلباني، رامز عزمي بدير، و محمد أحمد الرقب. (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 11(2)، (480.443).
78. نورالدين عسلي، و خديجة العقعاقي. (2019). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي " من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة عينة من كلية الاقتصاد جامعة مسيلة". *مجلة البحوث الادارية والاقتصادية*، 3(6)، 100-85.
79. نوري مجدي. (2018). إدارة المعرفة بين الواقع والمتطلبات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية). *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 8(1)، (243.224).
80. هاشم جبار مجيد الدده، و اقبال غني محمد السلطان. (2017). أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الاداري -دراسة استطلاعية في جامعة بابل-. *مجلة جامعة بابل (العلوم المصرفية والتطبيقية)*، 25(4)، 1523-1496.
81. هشام برو. (2021). أنماط القيادة الادارية السائدة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وأثرها على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين (دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات نقاوس باتنة). *مجلة التنظيم والعمل*، 9(4).
82. يزيد قادة، و عبد القادر طلحة. (2021). درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بسعيدة. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، 4(1)، 63-43.
83. يسرى محمد حسين. (2010). تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية (دراسة تطبيقية في فندق السدير). *مجلة الإدارة والاقتصاد* (85)، 385-315.
84. يمينة حطاب، و ريم بلال. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر. *مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد*، 3(5)، 68-49.

85. يوسف يوسف دولاب، و حميد علي صالح. (2016). دور المقارنة المرجعية الداخلية في تشخيص فجوة الأداء والتحسين المستمر. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 6(3)، 173-198.
86. مجيد عبد الحسين هاتف، و حميدة كريم شعلان. (2018). دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المالي للشركات الانتاجية دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*، 15(4)، 343-364.
87. مجيد عبد المحسن هاتف المرياني، و بيدار قاسم محسن الموسوي. (2021). تطبيق مناظير بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي للوحدات الخدمية. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 11(3)، 118-107.
88. محمد عبد العزيز مشهور، محمد زبير، و وليد بشيشي. (2019). الثقافة التنظيمية ودورها في بناء وتطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال. *مجلة الابداع*، 9(1)، 433-416.
89. محمد العابد، و علي مكيد. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*، 1(7)، 191-181.
90. محمد ذيب المبيضين. (2013). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 9(4)، 704-689.
91. محمد زرقون، و زينب شطبية. (2013). تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثيرها على رضا الزبائن المؤسسة المصرفية الجزائرية. *مدلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 2(1)، 86-73.
92. محمد زرقون، و الحاج عرابة. (2014). أثر ادارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*، 1(1)، 132-121.
93. مراد سليم عطياتي، و عبد الناصر ابراهيم نور. (2014). أثر المقارنة المرجعية في التحسين المستمر لجودة المنتجات والعمليات -دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن-. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 10(2)، 296-276.
94. مريم بوخضرة، و الشريف بوفاس. (2019). إعادة الهندسة كمدخل لتحقيق المرونة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق اهراس. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية*، 6(4)، 63-48.
95. ممدوح مصطفى اسماعيل. (2016). إعادة هندسة العمليات الادارية: تأصيل للمفهوم مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 36(1)، 340-307.

## 2- الكتب:

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي. (2007). *إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم*. عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
2. أحمد جابر حسنين. (2013). *الطابور الخامس. أسلوب القيادة بالتعجس وأسس القضاء عليه* (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. أحمد محمد الدمرداش. (2018). *جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي* (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع.

4. أحمد محمد عثمان آدم. (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
5. إدريس أوهلال. (2016). الأداء (الإصدار الطبعة الأولى). الامارات: مجموعة الأكاديميات الدولية.
6. إدريس وائل محمد صبحي، الغالي طاهر محسن منصور. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. إرما بيسرا، و فرنانديز راجيف سايبروال. (2014). إدارة المعرفة والنظم والعمليات. المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة للنشر والتوزيع.
8. أسامة محمد سيد علي. (2013). إدارة المعرفة (الإصدار الطبعة الأولى). دمشق، سوريا: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.
9. أكاديمية الفصل العالمية. (2009). أساسيات تكنولوجيا المعلومات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون.
10. أكرم سالم حسن الجنابي. (2013). إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
11. الحارث النبهان. (2015). قياس الأداء حلول من الخبراء لتحديات يومية (الإصدار الطبعة الأولى). الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.
12. العياشي زرار ، و كريمة غياد. (2016). استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
13. العياشي زرار ، و كززة جمال. (2020). إعادة هندسة العمليات الادارية كمحدد لاداء المؤسسة الاقتصادية (الإصدار الطبعة الأولى). قسنطينة، الجزائر: ألفا للوثائق نشر - استيراد وتوزيع كتب.
14. بسام محمود المهيرات. (2012). إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
15. بشير عباس العلاق. (2007). تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها في مجال تجارة النقال (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
16. بطرس حلاق. (2020). القيادة الادارية. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
17. بلال خلف السكارنة. (2014). القيادة الادارية الفعالة (الإصدار الطبعة الثانية). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

18. بهجت عطية راضي، و هشام يوسف العربي. (2016). إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات. القاهرة، مصر: شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات.
19. توفيق محمد عبد المحسن. (2002). تقييم الأداء. مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي - دار النهضة العربية.
20. توفيق محمد عبد المحسن. (2005). اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي دار النهضة العربية.
21. جعفر حسن الطائي. (2013). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الاردن: دار البداية ناشرون وموزعون.
22. جمال يوسف بدير. (2010). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
23. جمانة زياد الزعبي. (2015). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية- (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة/ الجزائر، مصر/الجزائر: المنظمة العربية للتنمية الادارية/ الدار الجزائرية للنشر والتوزيع .
24. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي. الاسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.
25. حسين موسى قاسم البناء. (2015). أثر استراتيجية التمكين التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة / الجزائر، مصر/الجزائر: المنظمة العربية للتنمية الادارية / الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
26. خضر مصباح اسماعيل طيطي. (2010). إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
27. ديمينغ، و روبرت هاغستروم. (2009). إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات. (ترجمة هند رشدي، المحرر) القاهرة، مصر: كنوز للنشر والتوزيع.
28. رجي مصطفى عليان. (2012). إقتصاد المعرفة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
29. رضا ابراهيم المليجي. (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
30. رضا أحمد اسماعيل مصيلحي. (2016). تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

31. سعد زناد دروش المحياوي، و صلاح الدين عواد كريم الكبيسي. (2004). إدارة المعرفة (مفاهيم أساسية، نماذج، عمليات). القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
32. سعد غالب ياسين. (2007). إدارة المعرفة. المفاهيم. النظم. التقنيات. (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
33. سمير عباس. (2012). الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات. قسنطينة، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
34. سيد محمد جاد الرب. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء - الأطر المنهجية والتطبيقات العملية-. القاهرة، مصر: دار الفكر العربي.
35. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
36. عادل بوجمان. (2020). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الياقوت للنشر والتوزيع.
37. عادل مجيد عيدان العادلي، و حسين وليد حسين عباس. (2016). الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
38. عامر ابراهيم قنديلجي، و ايمان فاضل السمرائي. (2002). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
39. عامر عبد الرزاق الناصر. (2015). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
40. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
41. عبد العزيز جميل مخيمر. (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
42. عبد اللطيف محمود مطر. (2007). إدارة المعرفة والمعلومات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
43. عبد الله حسن مسلم. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.

44. عبود نجم نجم. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات (الإصدار الطبعة الثانية). عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
45. عبود نجم نجم. (2009). الإدارة والمعرفة الالكترونية - الاستراتيجيات - الوظائف - المجالات. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
46. عدنان عواد الشوابكة. (2011). دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
47. عصام نورالدين. (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
48. عطاء الله أحمد سويلم الحسبان. (2009). الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
49. علاء عبد الرزاق السالمي. (1999). نظم المعلومات والدكاء الاقتصادي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر.
50. علاء فرحان طالب، و أميرة الجنابي. (2009). إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون - (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
51. علي حسون الطائي، و أكرم سالم الجنابي. (2014). قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
52. عماد عبده محمد صفر. (2015). نموذج مقترح لإدارة أزمات التسويق من خلال إدارة المعرفة دراسة تطبيقية. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
53. عمر أحمد همشيري. (2013). إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
54. عواطف ابراهيم الحداد. (2009). إدارة الجودة الشاملة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
55. غسان قاسم داوود اللامي، و أميرة شقروبي البياتي. (2010). تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
56. فاروق عبده فليه، و محمد عبد الحميد السيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

57. فهد مانع فهد الحيان. (2016). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
58. فياض حمزة رملي. (2011). نظم معلومات المحاسبة المحسوبة (الإصدار الطبعة الأولى). السودان: الأباي للنشر والتوزيع.
59. كاضم حمود خضير. (2000). إدارة الجودة الشاملة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
60. كريس أشتون. (2001). تقييم الأداء الاستراتيجي المعرفة والأصول الفكرية. القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
61. لحبيب بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق. القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
62. ليث عبد الله الفهيو. (2013). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
63. مبروك ابراهيم السعيد. (2013). الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات (الإصدار الطبعة الأولى). الاسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
64. مجيد الكرخي. (2015). مؤشرات الأداء الرئيسية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
65. محمد عبد الغني سعودي، و محسن احمد الخضير. (1992). الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه. القاهرة - مصر: مكتبة الانقلاوالمصرية.
66. محمد أكرم العدلوني. (2000). القيادة في القرن الحادي والعشرون. الرياض، المملكة العربية السعودية: قرطبة للانتاج الفني.
67. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). أصول الإدارة والتنظيم (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
68. محمد خالد أبو عزام. (2021). ادارة المعرفة والاقتصاد الرقمي (الإصدار الاولي). عمان، الاردن: دار زهدي للنشر والتوزيع.
69. محمد صلاح سالم. (2002). العصر الرقمي وثورة المعلومات (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: عين للدراسات والبحوث الانسانية والاجتماعية للنشر.
70. محمد عواد أحمد الزيادات. (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
71. محمد قريشي. (2020). التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن، عمان: زمزم ناشرون وموزعون.

72. محمد محمد الهادي. (1989). تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار الشروق.
73. محمود أحمد عبد الفتاح. (2012). مهارات إعداد الهياكل التنظيمية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
74. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة .. قبل أن يكون تطبيق (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
75. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
76. مدحت محمد أبو النصر. (2012). الأداء الإداري المتميز (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
77. مزهر شعبان العاني، و شوقي ناجي جواد. (2008). العملية الادارية وتكنولوجيا المعلومات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الاردن: إثراء للنشر والتوزيع.
78. مصطفى القاسم أحمد غسان مثقال. (2013). تأثير الفطنة المنظمة على الأداء المؤسسي -دراسة على المصارف التجارية العاملة في الأردن-. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية .
79. مفلح راتب الحميدي، صبحي سلامة، و مصطفى يوسف كافي. (2016). إعادة هندسة العمليات (المهندرة) *Reengineering* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
80. منال أحمد البارودي. (2015). القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
81. مؤيد عبد الحسين الفضل، و يوسف حجيم الطائي. (2004). إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (المنهج الكمي) (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
82. ناصر محمد سعود جرادات ، أحمد اسماعيل المعاني، و أسماء رشاد الصالح. (2011). إدارة المعرفة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
83. ناصر دادي عدون، و عبد الله قويدر الواحد . (بدون سنة). مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر). الجزائر: دار المحمدية العامة.
84. نعمة عباس الخفاجي، و احسان محمد ياغي. (2015). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد. عمان ، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.

85. نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). إدارة المعرفة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الاردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع / جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع .
86. هيثم علي حجازي. (2005). إدارة المعرفة مدخل نظري (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
87. وافية زاير. (2019). الادارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
88. وائل محمد صبحي ادريس، و طاهر محسن منصور الغالي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
89. وصفى عبد الكريم الكساسبة. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
90. وفيق جابر النخلة. (2015). القيادة الادارية وفن التحفيز (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
91. ياسر الصاوي. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
92. يحيى عطوة الزنط. (2019). إدارة أداء المؤسسات الحكومية مدخل تميز الأداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتميز أداء الجهاز الإداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية.

### 3- الملتقيات و المؤتمرات العلمية:

1. حمزة بعلي، و محمد بنية. (10-11 أبريل 2017). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الصحية. الملتقى الوطني الأول حول الصحة وتحسين الخدمات الصحية في الجزائر بين اشكاليات التمويل ورهانات التمويل "المستشفيات نموذجا". الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945 سطيف.
2. حمزة كواديك. (2021). فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الانتقال إلى مجتمع المعرفة (دراسة تحليلية). تأليف زينة عرابش، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية لإدارة المعرفة في المنظمات الجزائرية (الإصدار الطبعة الأولى). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة معسكر: مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات
3. سناء عبد الكريم الخناق. (12-13 نوفمبر 2005). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية إدارة المعرفة. الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات -المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات. بسكرة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة بسكرة.
4. شهرزاد بخدة. (2016). أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في إعادة هندسة العمليات الادارية ( الهندرة) - شركة فورد للسيارات نموذجا-. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، 3(2)، 33-46.

5. عبد الرحيم علام، و عمرو صدقي. (2009). مقدمة لمدخل قائمة الانجاز المتوازنة . مجمع مداخلات منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية. قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
6. عبد الرحيم علام، و عمرو صدقي. (2009). مقدمة لمدخل قائمة الانجاز المتوازنة . مجمع مداخلات منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية. قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
7. عبد القادر محمد منصور منصور. (2021). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الاوروي EFQM ( دراسة تطبيقية على جامعات الأقصى والأزهر بغزة). مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، 5(1)، 51-72.
8. عمرو حامد. (2009). تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. مجمع مداخلات منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية. قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة الاداء المؤسسي. القاهرة مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
9. هاني عبد الرحمن العمري. (1-4 نوفمبر 2009). منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية. المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، (الصفحات 1-35). الرياض - المملكة العربية السعودية.
10. مبارك بوعشة، و ليليا بن منصور. (15-17 ديسمبر 2012). إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الادارة في عصر المعرفة. طرابلس لبنان: جامعة الجنان

#### - الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. الهام باسي. (2021). تكنولوجيا المعلومات كأداة فعالة في خدمة ادارة المعرفة. تأليف زينة عرابش، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة اساسية لادارة المعرفة في المنظمات الجزائرية (الإصدار الطبعة الاولى). جامعة معسكر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر : مخبر لابداك.
2. حسن رافع. (2021). متطلبات وعمليات ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة ورقلة
3. داوود سليمان المحمد. (2013). نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية). دكتوراه. حلب، قسم ادارة الاعمال كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة حلب.
4. سناء جبيرات. (2014). تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين. دكتوراه. قسم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة- الجزائر.
5. صالح عبد الغفور عبد الحكيم. (2015). متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات غزة. غزة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
6. عبد الفتاح علاوي. (2012). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط- أطروحة دكتوراه-. ادارة أعمال، الجزائر: جامعة الجزائر.

7. عبد الفتاح علاوي. (2012). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط- أطروحة دكتوراه-. ادارة أعمال، الجزائر: جامعة الجزائر.
8. فراس عبد القادر غفير. (2015). دور القياس المتوازن للأداء في تعزيز الميزة التنافسية " دراسة ميدانية من قطاع الصناعات الغذائية". دكتوراه. حلب، قسم ادارة الاعمال كلية الاقتصاد، سوريا: جامعة حلب.
9. فيروز تيمجغدين. (2021). أثر ادارة المعرفة على الأداء التنظيمي في المستشفيات، دكتوراه. علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، الجزائر: جامعة ورقلة.
10. كامل أحمد ابراهيم أبو ماضي. (2015). قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دكتوراه. طرابلس، كلية ادارة الاعمال جامعة الجنان، لبنان.
11. نوال شنابي. (2014). دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة. دكتوراه. بسكرة، قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
12. وهيبة داسي. (2013). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دكتوراه. بسكرة، قسم التسيير. كلية العلةم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة بسكرة.
13. يوسف بومدين. (2010). إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة. دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الحالي للمؤسسة - دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية- (الصفحات 1-29). الجزائر: جامعة سعيدة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
14. مجدي نويري. (2018). مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية- دكتوراه-. علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
15. مراد علة، و سعيدة ضيف. (2021). نحو تفعيل عمليات إدارة المعرفة من خلال تبني مدخل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تأليف زينة عرابش، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كركيزة أساسية لإدارة المعرفة في المنظمات الجزائرية. معسكر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

## 1- المجلات و الدوريات:

1. Enayati , G., & Sayyadi Ghasabeh, M. (2012). Studying the effects of organizational culture, organizational structure, and information technology on effectiveness of knowledge

- management: Using Khorasan Regional Electricity Company as a case study. *African Journal of Business Management*, 6(24), 7170-7183.
2. ODOR, H. O. (2018). Organisational Culture and Dynamics. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(1), 31-39.
  3. Awaja, A., Awaja, D., & Raju, V. (2018). The Effect of Knowledge Management Infrastructure on Improving The Quality of Service in Higher Education Institutions in Palestine. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(2), 54-61.
  4. Basu , B., & Sengupta., K. (2007). Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School. *Electronic Journal of Knowledge Management, Volume 5*(Issue 3), 273 - 282.
  5. Khalifa, M., & Liu, V. (2003). . Determinants of Successful Knowledge Management Programs. *Electronic Journal on Knowledge Management., Volume 1*(Issue 2), 103-112.
  6. Saqib, M., & Others. (2017). The impact of knowledge management on organizational performance in. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 12(3), 25-33.
  7. Seyedyousefi, N., Hosseini , S. F., & Tohidi, F. (2016). The Role of Organizational Culture in Knowledge Management. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(5), 412-418.
  8. Zuhier , R. Q., & all. (2019). organizational memory, knowledge management, marketing innovation and cost of quality: empirical effects from construction industry in jordan. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(3), 1-13.
  9. Akpa, V., Asikhia, O., & Nneji, N. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3, 361-372.
  10. Alghamdi, H. (2016). Toward Better Understanding Of Total Quality Mangement. *Journal of Business & Economic Policy*, 3(4), 29-37.
  11. Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15(3), 257-291.
  12. Antonio, C., Stefano, L., & Michele, B. (2020). Factors Influencing the Use of the Balanced Scorecard: Evidence from a Regional Context in Italy. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2), (578.594).
  13. Ching-Chiao , Y., Peter, B., & Chin-Shan , L. (2009). Knowledge management enablers in liner shipping. *journal of Transportation Research Part E* 45, 893–903.
  14. E.D. Koenig michael .(1998) . from intellectual capital to knowledge management: what are they talking about .*inspel* 32.(4 )233-222 ‘
  15. Etzkowitz, H. (1990). The Capitalization of Knowledge: The Decentralization of United States Industrial and Science Policy from Washington to the States. *Theory and Society*, 19(01), 107-121.

16. Farshard, A. (2012, Dec). The Balanced Scorecard (BSC) Method: From theory To Practice. *Arabian Journal Of Business and Management Review*, 2(5), (86.96).
17. Gold, A., Malhotra, A., & H Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
18. Goncharuk, A. (2009, January). >. *International Journal of Business Performance and Supply Chain Modelling*, 1(213), 162-186.
19. Isniar Budiarti .(2017) .Knowledge Management and Intellectual Capital - A Theoretical Perspective of Human Resource Strategies and Practices .*European Journal of Economics and Business Studies*.155-148 ,(2)3 ,
20. Khalad M.S, A., & Mazila, M.-Y. (2011). Comparison between Financial Ratios Analysis and Balanced Scorecard. *American Journal of Economics and Business Administration*, 3(4), 618-622.
21. KITTIKUNCHOTIWUT Ploychompoo , SIRIYOTA Kumpanat .(2021) . The Impact of Intellectual Capital on Knowledge Management Processes in Thailand .*Journal of Asian Finance, Economics and Business*.260-249 ,(9)8 ,
22. Margarita , I. (2008). the balanced scorecard method: from theory to practice. *intellectual economics*(1(3)), 18-28.
23. Marinela, V., Liana, A. p., & Ionut, A. (2009). Organizational Memory: an Approach from Knowledge Management and Quality Management of Organizational Learning Perspectives. *Quality Management in Services*, 6(26), 473-481.
24. Mesnard, X., & Jean-Claude , T. (2003). utiliser l'audit par benchmarking pour améliorer les performances. *Revue française de gestion*, 6(147), 247-258.
25. Micic Radmila .(2015) . leadership role in certain phases of knowledge management processes .*scientific review article ekonomika*.56-47 ,(4)61 ,
26. Mirian Oliveira , all .(2020) .Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related ?*Journal of Intellectual Capital*.911-893 ,(6)21 ,
27. Mohajan, H. K. (2017). The Roles of Knowledge Management for the Development of. *Journal of Scientific Achievements*, 2(2), 1-27.
28. Mohammad Reza Zahedi , Shirin Papoli .(2018) .Studying the Relationship between the Knowledge Management Processes and Intellectual Capital in a Knowledge-Based Research Center .*International Journal of Research in Business Studies and Management-1* ,(12)5 , .19
29. Nonaka, I., & othres. (1996). From Information Processing to Knowledge Creation: A Paradigm Shift in Business Management. *Technology In Society*, Vol 18( No 2), pp(203-218).
30. Omar , S. S.-I., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.

31. O'Neill, P., & Sohal, A. (1999). Business Process Reengineering. *A review of recent literature. Technovation 19*, (571–581).
32. OVOKE , K., & ONUOHA, B. (2020). Organizational Memory Management and Competitive Advantage of Oil and Gas Firms in Rivers State, Nigeria. *international journal of business education and management studies (ijbems)*, 6(1), 18-33.
33. Rasovska, I., Chebel-Morello, B., & Zerhouni, N. (2008). A mix method of knowledge capitalization in maintenance. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 19, 347-359.
34. Robert S., K., & David P, N. (1992, January-February). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *harvard business review*, 71-79.
35. Salina Daud و ،Wan Yusoff Wan Fadzilah .(2011) .How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management processes and organizational performance ? *African Journal of Business Management*.2617-2607 ،(7)5 ،
36. Shadi Abualoush و ،all .(2018) .the role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance .*Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*.309-279 ،13 ،
37. Sujay , M. (2022). Organizational Structure and Knowledge Management. *special education*, 2(43), 2293-2307.
38. TENIOU, A., & BENTERKI, A. (2014, Juin). Benchmarking de la performance du Tourisme Maghrébin : Approche par la Prise de Décision Multi-Critère. *Revue des Sciences Humaines*, 25(1), 17-29.
39. Thomas H Davenport ،W De Long David و ،C Bee Michael .(1998) . Successful Knowledge Management Projects .*Sloan Management Review*.57-34 ،(2)39 ،
40. Tran , T. T. (2020). The Impact of Balanced Scorecard on Performance: The Case of Vietnamese Commercial Banks. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 71-97.
41. Umale, O., Binti Mansor, M., & Binti Ibrahim, M. (2020). role of organizational structure in. *International Journal of Economics, Commerce and Management knowledge management efficiency and tax administration performance: a case study of federal inland revenue service nigeria*, 8(3), 278-288.
42. Walsh , J., & Ungson , G. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91
43. Yassine Ali-Belhadj) .june, 2018 .(Facteurs Qui Influent Sur L'utilisation Du Modèle Balanced Scorecard Par Les Entreprises Algériennes .*Forum Economic Studies and Research Journal (FESR)*.(20.31) ،(1)2
44. Will, A. (2001). Establishing an Integrated Performance Measurement System performance Based Management Special Interest Group(PBMSIG). *The Oak Ridge Institute For Science and education*, 2.

## 2- الكتب:

1. Dubois, N., & Wilkerson, T. (2008). *Knowledge Management: Background Paper for the Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada*. Canada: National Collaborating Centre for Methods and Tools.
2. Maier, R. (2007). *Knowledge Management Systems* (Third edition ed.). Berlin: Springer.
3. Marquardt, M. (2022). *Building the Learning Organization mastering the 5 elements for corporate learning* (second edition ed.). United States of America: Davies-Black Publishing,.
4. Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations : Thinking about Thinking : How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*. Arlington,, Texas: SCHEMA PRESS, LTD.
5. MICHAEL HAMMER & JAMES CHAMPY .(2002) .*reengineering the corporation. a manifesto for business revolution* 1edition .(New York, United States: HarperCollins Publishers, Inc.
6. Sturdy, G. (2010). *Business Process Reengineering: strategies for occupational Health and safety* (first published ed.). Newcastle upon Tyne: Cambridge scholars publishing.

## 3- المؤتمرات والملتقيات

1. Torabi, M. R., Kyani, A., & Falakinia, H. (2016). An Investigation of the Impact of Knowledge Management on. *3<sup>rd</sup> International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and* (pp. 471 – 481). Dubai, UAE: Procedia - Social and Behavioral Sciences 230.

## 4- الرسائل و الاطروحات الجامعية:

1. Cho taejun .(2011) . knowledge management capabilities and organizational performance: an investigation into the effects of knowledge infrastructure and processes on organizational performance.phd thesis .Human Resource Development.Graduate College ،Urbana-Champaign: University of Illinois.
2. Cynthia, J. (1995). Implementing total quality management in the public sector.Master thesis. California, California State University, San Bernardino, USA

## ثالثا: المواقع الالكترونية.

1. الموقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر " [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) " تاريخ الاطلاع: 2023/04/10.

رابعا: القواميس والمعاجم.

1. Evison, A., & Cowie, A. (1983). *Oxford learner's pocket dictionary* (First ed.). New York, USA: oxford university press.



قائمة الملاحق	
الرقم	الملحق
1	استبانة البحث
2	قائمة محكمي الاستبانة
3	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات وأبعاد محور متطلبات إدارة المعرفة
4	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات وأبعاد محور عمليات إدارة المعرفة
5	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات وأبعاد محور الأداء
6	أنماط الأخطاء العشوائية Residuals في نموذج الانحدار البسيط

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



## استبانة البحث

أخي الفاضل، أختي الفاضلة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لإجراء بحث ميداني يندرج ضمن متطلبات رسالة دكتوراه  
بعنوان:

" مساهمة لتحديد متطلبات تبني إدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية "

— دراسة ميدانية: المديرية العملية لاتصالات الجزائر—بسكرة—

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف والتعرف على واقع متطلبات إدارة المعرفة بأبعدها التالية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الادارية) ودورها في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بأبعدها (النمو والتعلم، العمليات الداخلية، العملاء، المالي، البيئي) وذلك من وجهة نظر اطارات ومسيري المؤسسة.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بعناية ودقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم، لذلك نحيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ورأيكم عامل أساس لما له من الأهمية والاثار الكبير في انجاح هذه الدراسة.

ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والاحترام

طالب دكتوراه: الهادي بن سديرة

السنة الجامعية: 2021-2022

## القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات ومسيري المؤسسة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم وضع إشارة (x) في المربع المناسب.

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-السن:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:  شهادة دراسات تطبيقية جامعية  شهادة ليسانس  شهادة ماستر

شهادة مهندس  شهادة أخرى أذكرها

4-سنوات الخبرة:  اقل من 5 سنوات  من 5 إلى 09 سنوات

من 10 الى 14 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة.

المحور الأول: متطلبات وعمليات إدارة المعرفة

1- متطلبات إدارة المعرفة

تعرف متطلبات إدارة المعرفة على أنها الشروط التنظيمية والوظيفية في المؤسسة المسؤولة عن نجاح مبادرات إدارة المعرفة، إذ تعتبر عوامل مسهلة لإنشاء المعرفة والتشارك فيها، وتطبيقها، وحمايتها ضمن المؤسسة، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على المتطلبات الآتية: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، القيادة الادارية. نرجو منكم وضع العلامة (x) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة التي تقيس درجة موافقتكم.

أبعاد متطلبات إدارة المعرفة وعبارات القياس				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
- الثقافة التنظيمية				
				1 في المؤسسة. ترسخ العمل الجماعي مشتركة توجد قيم
				2 تولي المؤسسة أهمية كبيرة للتشارك المعري.
				3 كفاءات الافراد. تطوير في المؤسسة السائدة في والممارسات التقاليد تساهم
				4 يلتزم الافراد بأوقات العمل بصرامة.
				5 يولي الافراد أهمية كبيرة لتقديم خدمات ذات جودة.
- الهيكل التنظيمي				
				6 تفويض السلطة للأفراد. على المؤسسة تحرص
				7. يشارك الافراد في اتخاذ القرار بالمؤسسة
				8 تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي مرن يساهم في فعالية الاتصال.
				9 وظائف ومهام الافراد في المؤسسة محددة بوضوح.
				10 يمكن للأفراد شغل العديد من الوظائف.
				11 يتلقى الافراد الأوامر والتعليمات من وحدة تنظيمية واحدة.
- تكنولوجيا المعلومات				
				12 تتلاءم الشبكات في المؤسسة مع متطلبات العمل.

					تعمل المؤسسة على توفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	13
					التطورات لمواكبة دوري بشكل وتطويرها الأجهزة المؤسسة بتحديث تقوم	14
					تعمل المؤسسة على اعداد قاعدة بياناتها وتحديثها باستمرار.	15
					لدى المؤسسة برامج وتطبيقات تساعد في العمل بمرونة عالية.	16
- القيادة الادارية						
					يتمتع المسير باحترام من طرف الافراد.	17
					يظهر المسير اهتماما حقيقيا للأفراد.	18
					يولي المسيريون اهتماما كبيرا لبلوغ النتائج المسطرة.	19
					يعمل المسيريون على بث روح الابداع لدى الافراد.	20
					يدعم المسيريون الحلول التي يقترحها الافراد.	21

## 2- عمليات إدارة المعرفة

أبعاد عمليات إدارة المعرفة وعبارات القياس						
- تشخيص وتوليد المعرفة						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الافراد والتفاعل معهم.	22
					تنظم المؤسسة لقاءات دورية للوصول الى حلول للمشاكل التي يصادفونها.	23
					تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.	24
					تهتم المؤسسة بإدماج الافراد الجدد بذوي الكفاءات.	25
- تخزين المعرفة						

					26	تعمل المؤسسة على تخزين الحلول والمواقف السابقة للرجوع اليها والاستفادة منها.
					27	تقوم المؤسسة بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.
					28	تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع اليها.
					29	يمكن الرجوع بسهولة للمعلومات من خلال اجراءات العمل، القوانين، التعليمات ...
					30	متميز لأعمالها. معرفي خزان باعتبارهم لديها والمعرفة الخبرة بذوي المؤسسة تهتم
						<b>- المشاركة في المعرفة وتحويلها</b>
					31	تبنى المؤسسة ممارسات لتعزيز العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات.
					32	تساهم تكنولوجيا المعلومات في تبادل المعلومات واستخدامها بسرعة.
					33	لدى الافراد القابلية والاستعداد لتشارك المعارف فيما بينهم.
					34	تعمل المؤسسة على تنمية التعاون الجماعي والعمل بروح الفريق.
						<b>- تطبيق المعرفة</b>
					35	تطور المؤسسة أساليب إدارية لزيادة كفاءتها.
					36	تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة تتماشى وتطلعات المستهلكين.
					37	تعمل المؤسسة على تطبيق الأفكار الجديدة لتحسين طرق عملها.
					38	تعمل المؤسسة على طرح منتجات جديدة بتكاليف أقل.

## المحور الثاني: أداء المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد أداء المؤسسة، نرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>- بعد النمو والتعلم</b>						
01	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل.					
02	تقدم المؤسسة برامج تدريبية للأفراد للرفع من كفاءتهم.					
03	تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات.					
04	تهتم المؤسسة بتحديث تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.					
05	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للأفراد.					
<b>- بعد العمليات الداخلية</b>						
06	تحرص المؤسسة على التطوير المستمر لطرائق العمل.					
07	تتبنى المؤسسة سياسة التحسين المستمر في جميع العمليات.					
08	تحرص المؤسسة دوريا على تقديم منتجات جديدة.					
09	تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها باستمرار.					
<b>- بعد العملاء</b>						
10	تخصص المؤسسة شبكات تواصل فعالة مع الزبائن.					
11	تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد.					
12	تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوى الزبائن في أقصر مدة.					
13	تقدم المؤسسة خدمات بجودة عالية.					
14	تحرص المؤسسة على المحافظة على زبائنها وولائهم.					
<b>- البعد المالي</b>						

					يعتبر معيار نمو الارباح من المعايير الاساسية للحكم على أداء المؤسسة.	15
					تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بتكلفة أقل من المنافسين.	16
					تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دورياً.	17
					يعد هدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقه.	18
					تعمل المؤسسة على تنويع ايراداتها.	19
<b>- البعد البيئي</b>						
					تخصص المؤسسة لأفرادها دورات تكوينية حول حماية البيئة	20
					تساهم المؤسسة في دعم مشاريع حماية البيئة	21
					تسهر المؤسسة على تحسين رفاهية المجتمع.	22
					تخصص المؤسسة موارد مالية للمساهمة في الحملات الخيرية.	23

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

## قائمة الأساتذة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
أقطي جوهرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
مسعود الربيع	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
جمعة خير الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
صولح سماح	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
حبة نجوى	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
دبلة فاتح	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
داسي وهيبة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
مانع صبرينة	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة
رشيد مناصرية	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة
قداش سمية	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة
لطرش وليد	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي مرسلني عبد الله تيبازة
فلاق محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة الشلف

## الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات وأبعاد محور متطلبات إدارة المعرفة

رقم العبارة	أبعاد متطلبات إدارة المعرفة وعبارات القياس	معامل ألف كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	معامل Guttman
<b>الثقافة التنظيمية.</b>					
01	توجد قيم مشتركة ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة.		0.798**	0.000	الجزء الأول
	02	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للتشارك المعرفي.	0.831**	0.000	
	03	تساهم التقاليد والممارسات السائدة في المؤسسة في تطوير كفاءات الافراد.	0.742**	0.000	
04	يلتزم الافراد بأوقات العمل بصرامة.		0.680**	0.000	الجزء الثاني
	05	يولي الافراد أهمية كبيرة لتقديم خدمات ذات جودة.	0.678**	0.000	
<b>درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman</b>		<b>0.777</b>		<b>0.699</b>	
<b>الهيكل التنظيمي</b>					
06	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة للأفراد.		0.686**	0.000	الجزء الأول
	07	يشارك الافراد في اتخاذ القرار بالمؤسسة.	0.624**	0.000	
	08	تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي من يساهم في فعالية الاتصال.	0.698**	0.000	
09	وظائف ومهام الافراد في المؤسسة محددة بوضوح.		0.766**	0.000	الجزء الثاني
	11	تحرص المؤسسة على تفويض السلطة للأفراد.	0.686**	0.000	
<b>درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman</b>		<b>0.725</b>		<b>0.672</b>	
<b>تكنولوجيا المعلومات.</b>					
12	تتلاءم الشبكات في المؤسسة مع متطلبات العمل.		0.860**	0.000	الجزء الأول
	13	تعمل المؤسسة على توفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	0.786**	0.000	
	14	تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة وتطويرها بشكل دوري لمواكبة التطورات.	0.820**	0.000	

الجزء الثاني	0.000	0.822**		15	تعمل المؤسسة على اعداد قاعدة بياناتها وتحديثها باستمرار.
	0.000	0.628**		16	لدى المؤسسة برامج وتطبيقات تساعد في العمل بمرونة عالية.
<b>0.734</b>			<b>0.844</b>	<b>درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman</b>	
القيادة الإدارية.					
الجزء الأول	0.000	0.650**		17	يتمتع المسير باحترام من طرف الافراد.
	0.000	0.814**		18	يظهر المسير اهتماما حقيقيا للأفراد.
	0.000	0.714**		19	يولي المسيريون اهتماما كبيرا لبلوغ النتائج المسطرة.
الجزء الثاني	0.000	0.785**		20	يعمل المسيريون على بث روح الابداع لدى الافراد.
	0.000	0.784**		21	يدعم المسيريون الحلول التي يقترحها الافراد.
<b>0.675</b>			<b>0.805</b>	<b>درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman</b>	
<b>0.779</b>			<b>0.883</b>	<b>درجة الثبات للمحور ومعامل Guttman</b>	

## الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات وأبعاد محور عمليات إدارة المعرفة

رقم العبارة	أبعاد عمليات إدارة المعرفة وعبارات القياس	معامل ألف كرونباخ	معامل الارتباط بارسون	مستوى الدلالة	معامل Guttman
<b>تشخيص وتوليد المعرفة.</b>					
22	تولي المؤسسة أهمية لذوي الخبرة بهدف توجيه الافراد والتفاعل معهم.		0.774**	0.000	الجزء الأول
23	تنظم المؤسسة لقاءات دورية للوصول الى حلول للمشاكل التي يصادفونها.		0.760**	0.000	
24	تفتح المؤسسة المجال للأفراد المتميزين لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم.		0.817**	0.000	الجزء الثاني
25	تتم المؤسسة بإدماج الافراد الجدد بذوي الكفاءات.		0.827**	0.000	
<b>درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman</b>		<b>0.805</b>		<b>0.764</b>	
<b>تخزين المعرفة</b>					
26	تعمل المؤسسة على تخزين الحلول والمواقف السابقة للرجوع اليها والاستفادة منها.		0.865**	0.000	الجزء الأول
27	تقوم المؤسسة بتحديث المعلومات للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.		0.836**	0.000	
28	تمتلك المؤسسة تقنيات وأنظمة معلوماتية لتخزين المعارف والرجوع اليها.		0.867**	0.000	
29	يمكن الرجوع بسهولة للمعلومات من خلال إجراءات العمل، القوانين، التعليمات ..		0.781**	0.000	الجزء الثاني
30	تتم المؤسسة بذوي الخبرة والمعرفة لديها باعتبارهم خزان معرفي متميز لأعمالها.		0.768**	0.000	
<b>درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman</b>		<b>0.877</b>		<b>0.797</b>	
<b>المشاركة في المعرفة وتحويلها</b>					
31	توجد قيم مشتركة ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة.		0.791**	0.000	الجزء الأول
32	تولي المؤسسة أهمية كبيرة للتشارك المعرفي.		0.667**	0.000	

الجزء الثاني	0.000	0.843**		يلتزم الافراد بأوقات العمل بصرامة.	<b>33</b>
	0.000	0.635**		يولي الافراد أهمية كبيرة لتقديم خدمات ذات جودة.	<b>34</b>
<b>0.717</b>			<b>0.742</b>	<b>درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman</b>	
<b>تطبيق المعرفة</b>					
الجزء الأول	0.000	0.713**		تطور المؤسسة أساليب إدارية لزيادة كفاءتها.	<b>35</b>
	0.000	0.764**		تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة تتماشى وتطلعات المستهلكين.	<b>36</b>
الجزء الثاني	0.000	0.846**		تعمل المؤسسة على تطبيق الأفكار الجديدة لتحسين طرق عملها.	<b>37</b>
	0.000	0.685**		تعمل المؤسسة على طرح منتجات جديدة بتكاليف أقل.	<b>38</b>
<b>0.700</b>			<b>0.715</b>	<b>درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman</b>	
<b>0.824</b>			<b>0.886</b>	<b>درجة الثبات للمحور ومعامل Guttman</b>	

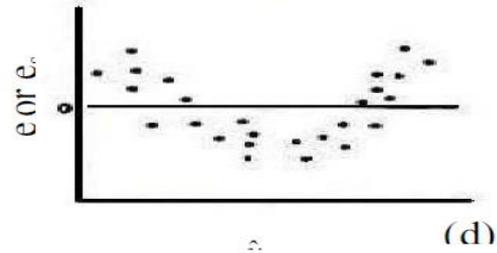
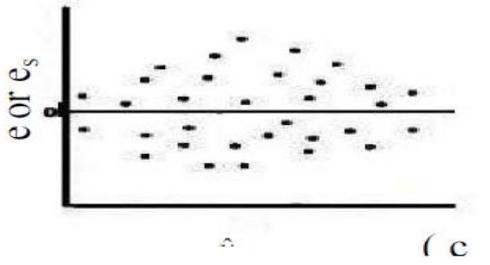
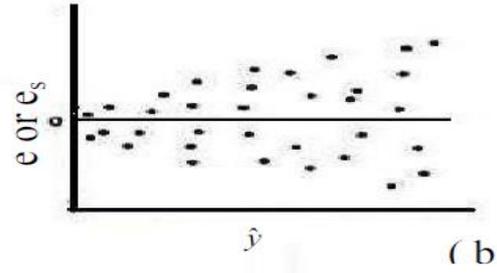
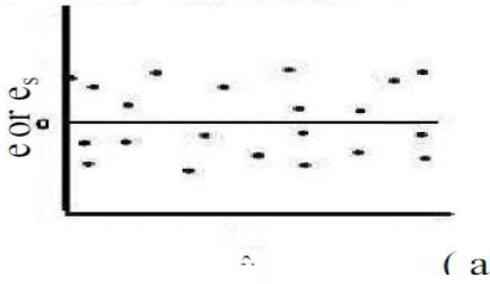
## الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق عبارات وأبعاد محور الأداء

معامل Guttman	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	معامل ألف كرونباخ	أبعاد تحسين الاداء وعبارات القياس	رقم العبرة
<b>بعد النمو والتعلم</b>					
الجزء الأول	0.000	0.669**		توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل.	01
	0.000	0.825**		تقدم المؤسسة برامج تدريبية للأفراد للرفع من كفاءتهم.	02
	0.000	0.771**		تحرص المؤسسة على استقطاب الكفاءات.	03
الجزء الثاني	0.000	0.915**		تهتم المؤسسة بتحديث تكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر.	04
	0.000	0.868**		تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم المستمر للأفراد.	05
<b>0.868</b>			<b>0.871</b>	<b>Guttman</b>	<b>درجة الثبات للبعد ومعامل</b>
<b>بعد العمليات الداخلية.</b>					
الجزء الأول	0.000	0.818**		تحرص المؤسسة على التطوير المستمر لطرائق العمل.	06
	0.000	0.894**		تتبنى المؤسسة سياسة التحسين المستمر في جميع العمليات.	07
الجزء الثاني	0.000	0.883**		تحرص المؤسسة دوريا على تقديم منتجات جديدة.	08
	0.000	0.836**		تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها باستمرار.	09
<b>0.876</b>			<b>0.878</b>	<b>Guttman</b>	<b>درجة الثبات للبعد ومعامل</b>
<b>بعد العملاء</b>					
الجزء الأول	0.000	0.729**		تخصص المؤسسة شبكات تواصل فعالة مع الزبائن.	10
	0.000	0.940**		تحرص المؤسسة على تقديم الخدمات في الوقت المحدد.	11
	0.000	0.905**		تهتم المؤسسة بمعالجة شكاوى الزبائن في أقصر مدة.	12

الجزء الثاني	0.000	0.872**		13	تقدم المؤسسة خدمات بجودة عالية.
	0.000	0.904**		14	تحرص المؤسسة على المحافظة على زبائنهم وولائهم.
<b>0.859</b>			<b>0.918</b>	<b>درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman</b>	
<b>البعد المالي</b>					
الجزء الأول	0.000	0.579**		15	يعتبر معيار نمو الارباح من المعايير الاساسية للحكم على أداء المؤسسة.
	0.000	0.738**		16	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بتكلفة أقل من المنافسين.
	0.000	0.733**		17	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية لتقييم أنشطتها الأكثر ربحية دوريا.
الجزء الثاني	0.000	0.590**		18	يعد هدف السيولة من المؤشرات المالية الهامة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقه.
	0.000	0.668**		19	تعمل المؤسسة على تنوع اراتها.
<b>0.668</b>			<b>0.705</b>	<b>درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman</b>	
<b>البعد البيئي</b>					
الجزء الأول	0.000	0.728**		20	تخصص المؤسسة لأفرادها دورات تكوينية حول حماية البيئة.
	0.000	0.867**		21	تساهم المؤسسة في دعم مشاريع حماية البيئة.
الجزء الثاني	0.000	0.854**		22	تسهر المؤسسة على تحسين رفاهية المجتمع.
	0.000	0.678**		23	تخصص المؤسسة موارد مالية للمساهمة في الحملات الخيرية.
<b>0.779</b>			<b>0.791</b>	<b>درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman</b>	
<b>0.717</b>			<b>0.886</b>	<b>درجة الثبات للمحور ومعامل Guttman</b>	

## الملحق رقم (6)

وعموماً فإن أنماط الأخطاء العشوائية Residuals في نموذج الانحدار البسيط يمكن أن تأخذ أربع أشكال هي:



الحالة a: عدم وجود مشكلة (توفر فرضيات التحليل).

الحالة b: زيادة تباين الخطأ العشوائي بزيادة  $y$ .

الحالة c: زيادة وتناقص في تباين الخطأ العشوائي (مشكلة عدم تجانس تباين الخطأ العشوائي).

الحالة d: عدم ملائمة العلاقة الخطية (مما يستدعي نماذج غير خطية مثل النموذج من الدرجة الثانية أو الثالثة).

