



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان : العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير شعبة: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الاعمال

بعنوان:

أثر تكامل عمليات ادارة المعرفة على الأداء التنظيمي  
للمنظمات المتعلمة  
"دراسة حالة -المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بورقلة"

من إعداد الطالب: عبد الحميد بونقاب

نوقشت واجيزت علنا أمام اللجنة المكونة من السادة :

رئيسا	( أستاذ محاضر- ب - جامعة غرداية )	د/ سايح عبد الله
مشرفا ومقررا	( أستاذ محاضر- أ - جامعة غرداية )	د/ سعداوي فريد
مناقشا	( أستاذ مساعد - ب - جامعة غرداية )	د/ بلعربي محمد

السنة الدراسية 2022/2021



# شكر وعرfan

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ الدكتور " فريد سعداوي " الذي تكرم بقبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح. كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية والى كل عمال المديرية العمليانية لاتصالات الجزائر والمدرسة الجهوية للاتصالات بورقلة وجزاهم الله كل خير.

وفي الاخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب او من بعيد ونسأل الله

عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب مجيب

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي اهديه مع أسمى عبارات الحب  
والامتنان:

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله نور دري الذي ساندني ووفر لي أسباب النجاح.  
إلى أمي أطال الله في عمرها والتي نستمد من دعائها وحرصها القوة والمثابرة نحو

النجاح

إلى أولادي كل باسمه وإلى زوجتي حفظهم الله جميعا  
إلى اخوتي وأخواتي وكل العائلة الكبيرة وأحبي واصدقائي وكل من ساهم في نجاحي  
من قريب أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.

إلى كل من قدم يد المساعدة في انجاز هذا العمل المتواضع والذي نعتبره مساهمة في  
البحث العلمي

الطالب: عبد الحميد بونقاب

---

# الفهرس

---

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الاهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أ-ز

مقدمة

### الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

9

تمهيد

9

المبحث الأول: إدارة المعرفة وعملياتها

9

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

11

الفرع الأول: أهداف وأهمية إدارة المعرفة

14	الفرع الثاني: أنواع إدارة المعرفة
15	الفرع الثالث: مبررات ومعوقات التحول نحو إدارة المعرفة
17	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
28	المبحث الثاني: الأداء التنظيمي
28	المطلب الأول: الأداء التنظيمي - المفهوم والاهداف
28	المطلب الثاني: مستويات وخصائص قياس الأداء
38	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء
38	الفرع الأول: مؤشرات القياس
38	الفرع الثاني: خصائص مؤشرات الاداء
38	الفرع الثالث: انواع مؤشرات الأداء
40	المبحث الثالث: علاقة عمليات المعرفة بالأداء التنظيمي والدراسات السابقة
40	المطلب الأول: بناء المنظمة المتعلمة عن طريق عمليات إدارة المعرفة
42	الفرع الأول: المنظمة المتعلمة وأسسها
42	الفرع الثاني: علاقة عمليات المعرفة بالمنظمة المتعلمة
43	المطلب الثاني: علاقة عمليات إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي
45	المطلب الثالث: الدراسات السابقة
45	الفرع الأول: الدراسات المحلية
47	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

48	الفرع الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
51	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
53	المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
53	الفرع الأول: تاريخ اتصالات الجزائر
54	الفرع الثاني: قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر
55	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
55	المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة
56	المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة
56	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
57	المطلب الثاني: وصف أداة وأسلوب الدراسة
57	المطلب الثالث: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
59	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
59	المطلب الأول: دراسة وصفية إحصائية لاستجابة عينة الدراسة

59	الفرع الاول: دراسة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية
62	الفرع الثاني: تصورات أفراد العينة حول محاور الدراسة
67	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة والتوصيات
67	الفرع الاول: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات
74	الفرع الثاني: النتائج والتوصيات
75	خلاصة
77	خاتمة
79	المراجع
80	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
28	العمليات الجوهرية للمعرفة وخصائصها	جدول 1
57	عرض لتوزيع الاستبانة	جدول 2
58	معامل الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان	جدول 3
59	توزيع افراد العينة حسب الجنس	جدول 4
60	توزيع افراد العينة حسب العمر	جدول 5
60	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	جدول 6
61	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	جدول 7
62	توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي	جدول 8
62	التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري	جدول 9
65	اتجاه العينة	جدول 10
67	التوزيع الطبيعي للبيانات	جدول 11
67	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لعمليات إدارة المعرفة	جدول 12
68	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	جدول 13
69	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتكامل العمليات	جدول 14
71	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوليد واكتساب المعرفة وتطويرها	جدول 15
71	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتنظيم وتخزين المعرفة	جدول 16
72	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لنقل المعرفة وتشاركه	جدول 17
73	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق المعرفة	جدول 18

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة	الشكل 1
18	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	الشكل 2
21	نموذج (SECI) عملية توليد المعرفة	الشكل 3
56	الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية بورقلة لاتصالات الجزائر	الشكل 4
59	توزيع افراد العينة حسب الجنس	الشكل 5
60	توزيع افراد العينة حسب العمر	الشكل 6
60	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل 7
61	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل 8
62	توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي	الشكل 9

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
ملحق 1	الاستبيان
ملحق 2	تحكيم الاستبيان من هيئة التدريس
ملحق 3	تحكيم الاستبيان من مسؤولي المؤسسة
ملحق 4	تصريح شرفي بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
ملحق 5	طلب تسهيل مهمة

---

---

# مقدمة

---

---

## مقدمة

**أ-توطئة:** شهدت نهاية العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين تطورات هائلة في مختلف المجالات التي أفرزتها الثورة التكنولوجية الديناميكية والمعرفية المتعلقة بالتقنيات الرقمية ومن بين أهمها مجالات الأعمال والاقتصاد، حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا لوضع مؤسسات الأعمال ضمن متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، اين يتطلب الاهتمام بكيفية انشاء المعرفة الجديدة، وأشارت مجموعة كبيرة من المساهمات إلى إدارة المعرفة كمفهوم رئيسي وعملياتها ذات صلة اين يتعين على الشركات التعامل معها. من منظور الإدارة الاستراتيجية، حيث تدير الشركات المعرفة من أجل التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي يدرج المورد الأهم للاقتصاد والمتمثل في المعرفة باعتبارها نوع جديد من عناصر الإنتاج بالإضافة للعوامل الكلاسيكية من أرض ويد عاملة ورأس مال ويعتبر رأس المال القائم على المعرفة والخبرة هو رأس المال الفكري الذي يتجدد ويتطور باستمرار.

المعرفة عامل مهم في قياس قوة المجتمع ومستواه الاقتصادي، ووفقا للنظرية القائمة على المعرفة للشركة، تصبح المعرفة موردا رئيسيا للشركات، التي يتعين عليها تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية من خلال العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي.

توليد واكتساب وتطوير المعرفة، تنظيم وخزن المعرفة، نقل وتشارك المعرفة، تطبيق المعرفة واستعمالها هي خطوات مختلفة متكاملة لعمليات إدارة المعرفة التي تتطوي على مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة المعنية سواء كانت داخل او خارج الشركات مع الأخذ بعين الاعتبار المؤسسات بشقيها العامة والخاصة تسعى المؤسسات من أجل البقاء والنمو في سوق يتسم بشدة المنافسة، لذلك أصبحت المعرفة السلاح والمورد الاستراتيجي في معركة التنافس في البقاء والاستمرار عبر الأداء التنظيمي المتميز والمستدام.

إدارة المعرفة عبر تكامل عملياتها والأداء التنظيمي ضروريان للنجاح في الأعمال التجارية او غيرها والنتائج المختلفة للدراسات أكدت على العلاقة القوية والاثر الإيجابي لعمليات المعرفة على الأداء التنظيمي الي تطويره عبر أطر التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة كهدف أسمى يصبح الأداء التنظيمي ببعاده المالية وغير المالية او عبر ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وغيرها متميزا ومستداما مما يجعل تحقيق الميزة التنافسية نتيجة حتمية لتسلسل منطقي انتهجته مؤسسة الاعمال.

الجزائر كغيرها من دول العالم عرف اقتصادها انفتاحا خاصا وتسعى مؤسساتها للتطور، ويعتبر قطاع الاتصالات من القطاعات التي عرفت نموا معتبرا بفضل فتح للقطاع الخاص وتشجيع الشركات الناشئة، وهذا بفضل اعتمادها لأنظمة التسيير الحديثة والسعي لان تكون منظمات متعلمة، تسعى لتقديم الخدمات التي ترضي الزبون بأقل تكلفة وجودة عالية، وذلك بتطبيق أسلوب تكامل عمليات إدارة المعرفة في عمل المؤسسة بغية تحقيق الأداء التنظيمي المستدام في بيئة تتسم بالتغير السريع.

## ب- طرح الإشكالية

في مايو 2017 ظهر عنوان لمقال اقره عمالقة الشركات بالسوق "لم يعد النفط أغلى مورد في العالم ، ولكن البيانات ، المعرفة هي المورد النادر الجديد وعنصر أساسي للعمل؛ وللحصول على القيمة من أجل حل المشكلات البشرية الكبيرة و من خلال مجموعة الصعوبات التي تواجه المنظمات عبر العالم التي تركز على صعوبات تحقيق الأداء المتميز واستدامته بالاعتماد على أدوات تقليدية او تطبيق غير صحيح لأدوات حديثة بل عليها ان تلتجا الى الأدوات الجديدة مع إجراءات جديدة لضمان تطبيق سليم لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز المستدام ومن أحد الحلول المطروحة هو التكامل بين عمليات إدارة المعرفة التطبيقية لما لها من علاقة وطيدة مع تحقيق بناء المنظمة المتعلمة.

حيث تتمثل الإشكالية الرئيسية السؤال التالي:

هل هناك أثر لتكامل عمليات المعرفة على الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر توليد واكتساب المعرفة وتطويرها في الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- ما أثر تنظيم وتخزين المعرفة في الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- ما أثر نقل المعرفة وتشاركتها في الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- ما أثر تطبيق المعرفة في الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

### ت-فرضيات الدراسة

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية اعتمادا على المتغيرات الموجودة في نموذج الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية بين تكامل عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

وينبثق عن هاته الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتوليد واكتساب المعرفة وتطويرها في الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتنظيم وتخزين المعرفة في الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة وتشاركتها في الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.
- وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

### ث-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى قياس مدى تأثير تكامل عمليات ادارة المعرفة المتكونة من أربعة مراحل

جوهرية على الأداء التنظيمي وقد اخترنا قطاع الاتصالات في الجزائر كميدان لدراستنا كونه القطاع الذي

يشهد تغيرات ضخمة وحساسة وارتأت هذه الدراسة أخذ حالة الشركة الام لمجمع اتصالات الجزائر لاعتمادها أساليب المنظمة المتعلمة.

- تقديم عرض مفاهيمي لعمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمنظمة المتعلمة.
- ابراز الأثر الذي ينتجه تكامل عمليات المعرفة من اجل ضمان أداء التنظيمي متميز ومستدام داخل بناء المنظمة المتعلمة.
- توضيح حاجات العامل للتعلم واكتساب مهارات جديدة تتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال الجديدة.
- تقديم التوصيات والاستنتاجات المناسبة لمخرجات الدراسة.

### ج-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في:

- انها تشمل البعد التطبيقي لعمليات المعرفة والأداء التنظيمي اضافة للبعد الأكاديمي
- انها تعتبر امتداد للدراسات السابقة ذات الصلة والتي ركزت على الجانب النظري لعمليات المعرفة دون التطبيقي.
- تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين تكامل عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي بالمنظمة المتعلمة.
- تقديم النصائح لمتخذ القرار في المنظمة المتعلمة تجاه تطوير الأفكار المتعلقة بتكامل عمليات إدارة المعرفة.
- الوصول لبيانات وتوصيات مقترحة مستمدة من الدراسة الميدانية تساعد على بناء وتطوير ودعم التميز في الأداء التنظيمي والارتقاء بمستوى المنظمة وطنيا ودوليا.
- التعريف بالتغيرات المبحوثة وأهميتها لتؤدي دور في نجاح المنظمة وتحقيق ريادتها بين منظمات الاعمال.

### ح-مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

1. مبررات ودوافع ذاتية: أولا نظرا لعملي في احدى شركات مجمع اتصالات الجزائر ومعرفتي بها لخبرتي الطويلة ومسؤولياتي بالقطاع الذي يقوم على التطور السريع للمعرفة, وتوفره على قاعدة

صلبة للمنظمة المتعلمة إضافة للتسهيلات التي يمكنني الحصول عليها للقيام بالدراسة على أكمل وجه باستغلال شبكة العلاقات الخاصة , وثانيا لمواصلة العمل في نفس مجال الاهتمام بالبحث حيث كانت مذكرتي بشهادة الليسانس كلاسيكي والتي كانت دراسة ميدانية بشركة سوناپراك حول الاتصال و الموارد البشرية اين خلصت الى ضرورة الاهتمام بالمعرفة وادارتها وأخيرا اهتمامي الشخصي بالميدان التكنولوجي وإدارة المعرفة كسبيل للإبداع واستدامة التميز في الأداء التنظيمي

2. مبررات ودوافع موضوعية: نظرا للتطور السريع في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال وبداية تطبيق الذكاء الاصطناعي كان لزاما لإعادة الاهتمام البالغ بعمليات إدارة المعرفة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده بلادنا لمعالجتها بطرق حديثة لتواكب التسارع الرهيب للتطور المعرفي إضافة للاهتمام العالمي من خلال الإصدارات الأخيرة لكتب حول عمليات إدارة المعرفة والثورة الصناعية الرابعة.

### خ-حدود الدراسة: وتمثلت حدود الدراسة في

- 1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة أثر تكامل عمليات المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمة المتعلمة بمتغيرين أساسيين: المتغير المستقل وهو تكامل عمليات إدارة المعرفة ويتمثل في (توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، نقل المعرفة وتشاركها وأخيرا تطبيق المعرفة)، أما المتغير الثاني يتمثل في الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها تنهج أساليب المنظمة المتعلمة.
- 2- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بورقلة والوكالات التجارية والمراكز التقنية التابعة بالإضافة لمدرستها الجهوية بعاصمة الولاية ورقلة.
- 3- **الحدود الزمنية:** حددت فترة الزمنية خلال شهر مارس من 2022/03/13 الى غاية

2022/04/10

## د- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في طرح الدراسة النظرية بإجراء مسح للأدبيات المتعلقة بعمليات المعرفة والأداء التنظيمي والمنظمات المتعلمة وعرض أهم الدراسات السابقة لتحقيق الترابط ما بين ما توصل له في الأدبيات النظرية والعملية، أما ما يتعلق بالدراسة التطبيقية فإنه تم اعتماد منهج دراسة الحالة من الواقع والكشف عن العلاقات بين المتغيرين وذلك باستخدام عينة من الموظفين بالاستعانة بالاستبيان، للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من أجل اختبار الفرضيات المطروحة، وكذلك تم استعمال أداة الدراسة التطبيقية المتمثلة في البرنامج الإحصائي SPSS من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان المنجز.

اعتمدت الدراسة على اسلوبين رئيسيين في جمع المعلومات الأسلوب الوصفي والأسلوب المسحي التحليلي.

## ذ- تقسيمات الدراسة (هيكلها):

من أجل الالمام بمختلف جوانب الدراسة قسمت الى فصلين كما هو مبين كالاتي

- الفصل الأول: تحت عنوان الإطار النظري للدراسة وقد تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول إدارة المعرفة وعملياتها -المفهوم والاهداف وتناول المبحث الثاني الأداء التنظيمي اما الثالث فقد تناول علاقة عمليات المعرفة بالأداء التنظيمي والدراسات السابقة
- الفصل الثاني: تحت عنوان الإطار التطبيقي للدراسة وهو بدوره قد تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث حيث تناول المبحث الأول التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وتناول المبحث الثاني طرق وأدوات الدراسة اما الثالث فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## ر- نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة الذي يعرض كل من المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي والمتغير المستقل الذي يتألف من الابعاد التالية: توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة، نقل المعرفة وتشاركها وأخيرا تطبيق المعرفة في الأداء التنظيمي.

لهذا تم بناء نموذج الدراسة حسب البناء الآتي:



شكل 1: نموذج الدراسة

## ز - صعوبات الدراسة:

تم التطرق لمختلف الصعوبات في هذه الدراسة نذكر من بينها:

- المؤسسات التي تتبنى عمليات إدارة المعرفة وتعتبر منظمات متعلمة قليلة.
- حداثة الموضوع على مجتمع الدراسة في قطاع الاتصالات.
- صعوبة ترجمة المراجع وخاصة الدراسات السابقة فيما يتعلق بالمفاهيم الحديثة سواء التقنية أو الأدبية
- صعوبة حصر الموضوع لارتباطه بأداء المؤسسة للمنظمة المتعلمة والتي بدورها تعتبر مجال واسع.
- تواجد فئة المستخدمين من فئة موظفي التنفيذ والتحكم دائما في مهام ميدانية مختلفة.

---

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

---

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

### تمهيد

القدرة على التعلم والمعرفة تميز الانسان عن غيره من مخلوقات الله العظيمة حيث يقول سبحانه وتعالى: (والله أخرجكم من بطون أمهاتكم لا تعلمون شيئاً وجعل لكم السمع والابصار والافئدة لعلمكم تشكرون) سورة النحل: 78.

إن المعرفة أكثر ما يميز الانسان ومن خلاله تتميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة؛ لذا فالمؤسسة ضمن حقل إدارة المعرفة العصري والتحديات العالمية يفرض عليها بمضاعفة الجهود لبلوغ الأداء التنظيمي المتميز والمستدام، وذلك من خلال الاهتمام براس المال الفكري عبر عمليات إدارة المعرفة . وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة وما تملكه من معارف ومهارات وخبرة وقدرات لا تتضب بالاستعمال . وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على إدارة المعرفة وعملياتها كبعد للمنظمة المتعلمة وارتباطها بالأداء التنظيمي من خلال اربعة مباحث.

### المبحث الأول: إدارة المعرفة وعملياتها

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة، كما تعتبر المعرفة هي الأصل الجديد الأكثر أهمية والأكثر قيمة، وهي من أحدث عوامل الإنتاج التي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، ومصدر أساسي للأداء المتميز ترتكز في جوهرها على إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال الحديثة والذي يتضمن الخبرات المتراكمة والتجربة فضلا عن المهارات والقدرات.

وبالرغم من عدم تبلور إدارة العرفة في تعريف جامع مانع نظرا لسعة وديناميكية الموضوع وعدم

إمكانية تغطية تعريف واحد لجميع الجوانب فإن الاختلاف حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة جاء تبعا

لوجهات نظر الباحثين واتجاهاتهم الفكرية، لذا يمكننا اعتبار إدارة المعرفة على أنها تحدد المعرفة

الجماعية ومدى استفادة المنظمة منها لمساعدتها على التنافس<sup>1</sup>.

كما يتم في إدارة المعرفة تحديد وتحليل المعرفة المتاحة والمطلوبة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

تهدف إدارة المعرفة إلى استغلال معلومات المنظمة لمزيد من الإنتاجية وخلق القيمة الجديدة وزيادة القدرة

التنافسية، وكذلك لتشجيع تبادل المعرفة الضمنية (ديفيز، 2000).

فقد عرفت جامعة تكساس بأنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها

بطريقة تزيد من مستوى المعرفة لدى المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول

الفكرية من الضياع، ويستفاد منها في حل المشكلات، والتعلم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي

واتخاذ القرارات<sup>2</sup> ويرى (Beterls,2002 : 2) بأنها عبارة عن "إدارة المنظمة باتجاه التجديد المستمر

لقاعدة معرفة المنظمة، وهذا يعني تكوين البنية الداعمة للمنظمة، وتقديم تسهيلات للعاملين لديهم وتقديم

تلك التسهيلات من أجل انتشار المعرفة".

وقد عرفها (السلمي، 2002)<sup>3</sup> على أنها عبارة عن كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات

والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع

عناصر البيئة المحيطة لمؤسسة، فالمؤسسة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، وتتشكل المعرفة

التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات

<sup>1</sup> Chawla, D., & Joshi, H. Knowledge management practices in Indian industries: A comparative study. *Journal of knowledge management*, 14(5), 2010,708-725.

<sup>2</sup> الصاوي ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص22

<sup>3</sup> علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص48

والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المؤسسة.<sup>1</sup>

كما يرى (Mertins,et al.,2003:11)<sup>2</sup> ان إدارة المعرفة هي كل الوسائل والأدوات والأساليب التي تسهم في تكامل عمليات إدارة المعرفة الجوهرية والمتضمنة أربع عمليات جوهرية هي توليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة (نقل وتشارك المعرفة)، وتطبيق المعرفة لتقييم الأداء في كافة المستويات التنظيمية وذلك من خلال التركيز على خلق القيمة لعمليات الأعمال.

ويبقى قول نوناكا (Nonaka.T) راسخا حسب نجم عبود بأن "المعرفة هي المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة"<sup>3</sup> وهذا ما يعني أداء تنظيمي مستدام سينتج من إدارة المعرفة وعملياتها.

### الفرع الأول: أهداف وأهمية إدارة المعرفة

#### 1. أهمية إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأدوار التي تقو بها وبتحقيق العديد من الفوائد للأفراد والمنظمات والمجتمعات من خلال الاتي<sup>4</sup>:

- تعمل ادارة المعرفة على توجيه الاستراتيجية وابقاء المنظمة على معرفة.
- تطور إدارة المعرفة دستور مهني أخلاقي ولغة مشتركة بين العاملين.
- لها دور أساسي وهام جدا في حلحلة المشاكل بسرعة والاستفادة منها مستقبلا بتوثيقها.

1 صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005، ص.63

2 Mertins .and all. knowledge Best Practices in Europe ،Springer ،Germany،2001 ،P114

3 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص 451 .

4 الزيادات، محمد عواد أحمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

• تنشر أفضل الممارسات وتعمل على تنقية الأفكار وتشجع الابتكار وتمكن المنظمات من البقاء في وضع تنافسي متقدم.

- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المختلفة في اتجاه أهدافها وتخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، وتوفير الوقت في تنفيذ الوظائف وتعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي.
- تمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.
- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري.
- تحسن إدارة المعرفة عملية صنع القرار وتوفر الفرصة للحصول على ميزة التنافسية، عبر تمكين المنظمة لتبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديد.

## 2. أهداف إدارة المعرفة

تتمثل أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:

- تساعد المنظمات على توفير المعرفة الكافية واللازمة لتحقيق عملية التوجيه والقيادة الفاعلة. والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم (Learning).
- تزود المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية قوية تحقق للمنظمة أهدافها.
- تستطيع المنظمات من خلالها تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في التحسين والتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة. وأضاف<sup>1</sup>.
- تساعد أيضا المنظمة في التحكم في العمليات والعلاقات المعرفية. وعلاوة على ذلك فتأثيرات إدارة المعرفة لأي منظمة ليست مقتصرة على القدرة على التحقق من مقدره الأصول المعرفية ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع من الأداء التنظيمي<sup>2</sup>.

1 أبوفاة، يوسف، العالقة في استخدام إدارة المعرفة والأداء، مجلة الرباطة، المجلد 4، العدد 3-4، 2004.

2 عبد الغفور، صالح عبد الحكيم، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة-أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات

العليا. جامعة القصي، غزة، 2015.

- القدرة على تحديد المعرفة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.<sup>1</sup>
- توليد المعرفة اللازمة والكافية وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- تحديد طبيعة ونوع أرس المال الفكري الذي يلزم الشركة وتحديد كيفية تطويره<sup>2</sup> (بدير، 52، 2013).
- التأكيد من استمرارية عملية تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بصورة مستمرة ومن ثم تحديث<sup>3</sup>.
- كيفية اقتطاف أفضل فائدة من المعارف الحالية، وكيفية توليد كفاءات جديدة انطلاقاً من القدرات الفردية الحالية.
- كما ينبغي الإشارة للأهداف الخاصة لإدارة المعرفة داخل المنظمة والتي تتمثل فيما يلي:
- الاعتراف وحماية المعرفة في المؤسسة.
- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها
- تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملية (من يعرف ماذا، أين، ومتى)
- اعتراف جماعات تقاسم الممارسات بنجاح المؤسسة وتشجيعها.
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.
- تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.
- تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف.

1 (أبوفارة، 2004) مرجع تم ذكره سابقاً

2 جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2010، ص 61.

3 عليان، ربحي، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 172.

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

تختلف أنواع المعرفة تبعاً لاختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والغاية من تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوها.

وصنفها أغلب الباحثين إلى نوعين<sup>1</sup>

1. معرفة ضمنية (Tacit Knowledge) وهي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وتتضمن العناصر المعرفية والتقنية، أما العناصر المعرفية فتتمثل في النماذج العقلية الذهنية كالمخططات والنماذج والتوقعات والمعتقدات ووجهات النظر وأما المعرفة التقنية فتتضمن معرفة -كيف (Know How) والحرف والمهارات ويتم تبادلها من شخص لشخص أو أكثر عبر القصص والحوار ومختلف النيات الاتصال الفعال.

2. معرفة ظاهرة (Explicit Knowledge) وهي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين ويتم تبادلها من الوثائق إلى الأشخاص باليات التنقيب عن المعرفة في الأرشيف والمكاتب التقليدية والالكترونية والدلائل الإجرائية والتعليمات والقوانين بالإضافة لطرق البحث في قواعد المعرفة الحديثة عبر الأنظمة الخبيرة والذكاء الاصطناعي.

كما صنفها (Lundval, 1999) من منظور البحث عن المعرفة إلى أربعة أنواع:

- معرفة -ماذا (Know What) وتعتبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة -لماذا (Know Why) وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين
- معرفة -كيف (Know How) وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة.
- معرفة -من (Know Who) وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو من يعرف كيف أداء ماذا

<sup>1</sup> Duffy, J. Knowledge Management: To Be or Not to Be. Information Management Journal, 34, 2000, P 64-67.

الفرع الثالث: مبررات ومعوقات التحول نحو إدارة المعرفة

1. مبررات التحول نحو إدارة المعرفة

أشارت العديد من الدراسات والتي أجريت حول مبادرات إدارة المعرفة إلى أن المنظمات التي اعتمدت مثل هذه المبادرات قد حققت مجموعة من الفوائد حسب دراسة (الرفاعي وياسين، 2004:3)، (Wickham,2001:3) و يمكن أن نجملها فيما يلي:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات :إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم: ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية.
- يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل: ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين. يصبح الموظفون أكثر وعياً لما يحدث في بيئة العمل: وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي.
- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل: إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين.
- تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل: من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.

العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة، والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا

يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعنى أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور  
جدا

## 2. معوقات إدارة المعرفة

تواجه عمليات إدارة المعرفة تحديات تحول دون تحولها الى منظمات معرفية او متعلمة وهاته المعوقات  
لها ارتباط بعدة عوامل شخصية وثقافية وتنظيمية ومن أبرز المعوقات والتحديات نذكر ما يلي: <sup>1</sup>

- غياب الكادر المؤهل؛ لأداء مهام، ووظائف إدارة المعرفة.
- عدم التشجيع من قبل ثقافة المنظمة على المشاركة في عمليات المعرفة.
- عدم الإدراك الكافي لفوائد إدارة المعرفة، ومفهومها، وعملياتها.
- الخوف من امتلاك الآخرين للمعرفة ذاتها التي يمتلكها أصحاب المعرفة.
- سيادة المركزية الإدارية التي تعرقل عملية تبادل المعرفة، ونقلها.
- الشعور بأن إشراك الآخرين في المعرفة أمر لا يؤدي إلى تحقيق المنفعة، والمصلحة.
- شعور العاملين بالتهديد، أو المنافسة، أو عدم الشعور بقيمتهم، مما يؤدي إلى اكتناز المعرفة باعتبارها مصدراً لقوتهم.
- عدم وجود المعايير الضرورية؛ لقياس أداء العاملين على المستويين: الجماعي، والفردى.
- ضعف المهارات الموجودة لدى القيادات الإدارية.
- انعدام الوقت الكافي الذي يساعد العاملين في الحصول على المعرفة، ونشرها، وتعلمها، مع غياب التدريب اللازم لإدارة المعرفة، أو ضعفه.
- غياب التكامل بين تعزيز التعلم التنظيمي، ونشاطات المنظمة ذات العلاقة بعمليات إدارة المعرفة.
- انعدام البنية التحتية الملائمة. الخوف من تعرض المنظمة للضرر؛ نتيجة تبادل المعرفة الخاطئة.
- الاهتمام بالاتصال التكنولوجي بدلاً من التواصل البشري

1 صالح إسماعيل أبو عودة (م)، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، فلسطين-غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وجامعة الأقصى، 2016 صفحة 26.

## المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

ركزت مفاهيم إدارة المعرفة ومداخلها ونماذجها على ان إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات (Processes)، وتتمثل في العمليات الممنهجة التي تتبعها المنظمات للحصول على المعرفة اللازمة لها وتقوم بتخزينها وتوزيعها على العاملين فيها بما يضمن تطبيقها بشكل أمثل في كافة مستويات المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة المرجوة، وتساعدنا في اتخاذ القرارات، وتطبيق الاستراتيجيات<sup>1</sup> لاشك أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة ولا حتى ترتيبها، فمنهم من صورها بثلاث أو أربع أو ست عمليات، وفقا لطبيعة المنظمات فالشركات الاستشارية كانت تقوم على أساس العمل المعرفي (العمل الذي يقوم على أساس اكتساب وترميز ومعالجة وتقاسم وإنشاء المعرفة)، والبعض الآخر كان يعمل في تصنيع المنتجات عالية التخصص كثيفة المعرفة كما هو الحال في صناعة الطائرات والهواتف وغيرها، و الشيء ذاته يُقال في الخدمات عالية التخصص من حيث المعرفة كما في الجامعات والمستشفيات وشركات التأمين<sup>2</sup> (نجم، 99، 2005-100) .

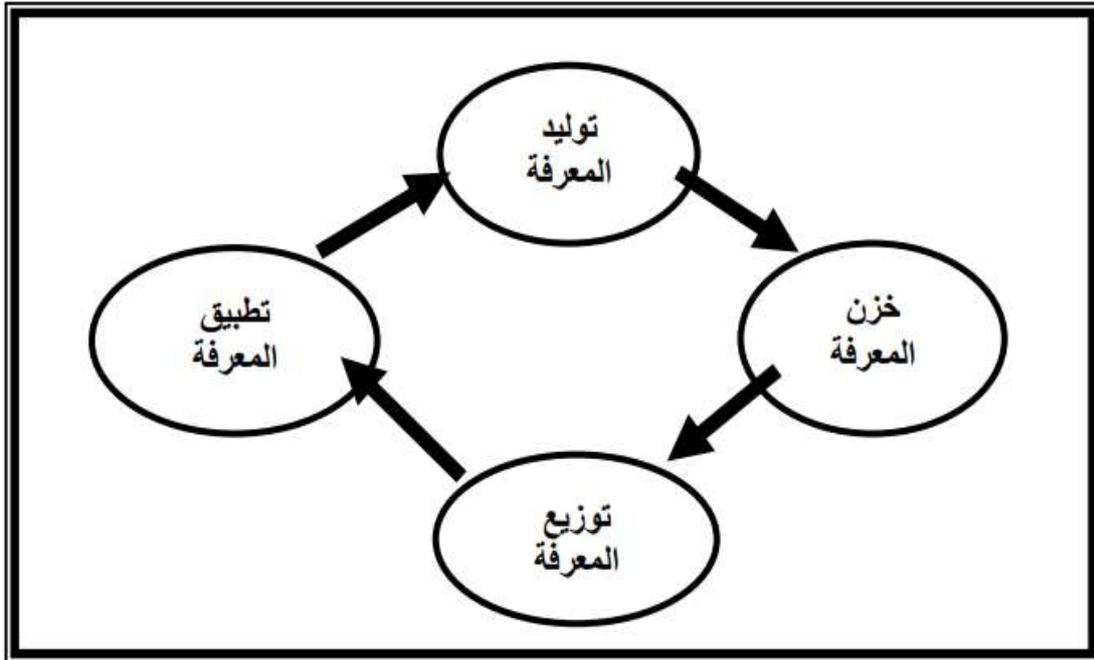
هنالك نماذج عدة تصف عمليات إدارة المعرفة والتي أختلف الباحثين في عددها ومراحلها، ومنها ما جاء به (Heisig & Vorbeck, 2000) في دراسته المسحية حول الشركات الأوروبية والتي تضمنت ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة هي (تشخيص المعرفة، وتحديد الاهداف، وتوليد المعرفة، وخرن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة).

1 بوزريق، فانت نبييل. دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير غير منشورة (. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، كلية

القيادة والإدارة، غزة، 2017.

2 نجم، عبود، 2005 مرجع سبق ذكره ص 100.

لذا وبعد قيامنا بمسح شامل لهذه العمليات ركز أغلب الكتاب والباحثين ومنهم (Heisig , 2001) و (الكبيسي 2005، 112) و(أبوزريق، 2017، 22) (Mertins, et al., 2001: 24) على أربع عمليات والتي أطلق عليها العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتضمنة توليد المعرفة خزن المعرفة توزيع المعرفة تطبيق المعرفة، والتي تمثل متغيرات عمليات إدارة المعرفة والشكل (2) يبين هذه العمليات



شكل (2): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

Source: Mertins, K. & Heisig, P. and Vorbeck J.(2001) ." Knowledge Best Practice In Europe". Springer Verlag Berlin, Heidelberg,Germany . p : 28.

وبناء على ما تقدم وضعت العمليات بشكل حلقة مغلقة للدلالة أنها سلسلة عمليات متتابعة متكاملة فيما بينها لكونها الاشملى والاقرب للواقع بين العمليات فضلا عن انه هناك عددا من العمليات المتشابهة التي يمكن دمجها لتشكيل عملية واحدة.

وسنطرح فيما يلي العمليات الستة لإدارة المعرفة التي طرحها العلي واخرون وكذا الكبيسي في ضوء النظر الى إدارة المعرفة كإدارة أفراد وليس كإدارة معلومات كي تتضح الرؤية كما يأتي:

**1. تشخيص المعرفة:** تعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات التي يبدأ بها أي برنامج

لإدارة المعرفة، وتستخدم فيها آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد<sup>1</sup> حيث عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال، كون أن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.

وبين ألفيسون Alvesson إلى أن المعرفة ليست بحد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض جدا هو الدور الذي تؤديه في المؤسسة، وعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل.<sup>2</sup>

**2. اكتساب المعرفة:** إن أساسيات عملية اكتساب المعرفة تتمثل بالآليات المتبعة في إيجاد أو

اشتقاق المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها، حيث بعد عملية التشخيص المعرفي تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وهذه المصادر قد تكون داخلية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها وتهيئتها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات

1 صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 63

2 جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2010، ص 61. 4

3. توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات

العمل الداعمة لتوليد رأس مال فكري جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة عالية في مساحات مختلفة، ومن ثم ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة<sup>1</sup>

والعمليات التي تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة بأساليب ومن مصادر مختلفة هي كالاتي:

- الأسر (Capturing) وهو يشير الى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين
- الشراء (Buying) يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر او بعقود الاستخدام أو بالتوظيف لأصحابها
- الابتكار (Creating) وهو يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة
- الاكتشاف (Discovering) وهو يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة
- الامتصاص (Absorbing) وهو يشير الى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة
- الاكتساب أو الاستحواذ (Acquiring) وهو يشير للاعتماد على نماذج البحث والتطوير

1 | ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص196.

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة وتحدي الإبداع والبحث الجاد حيث عندما

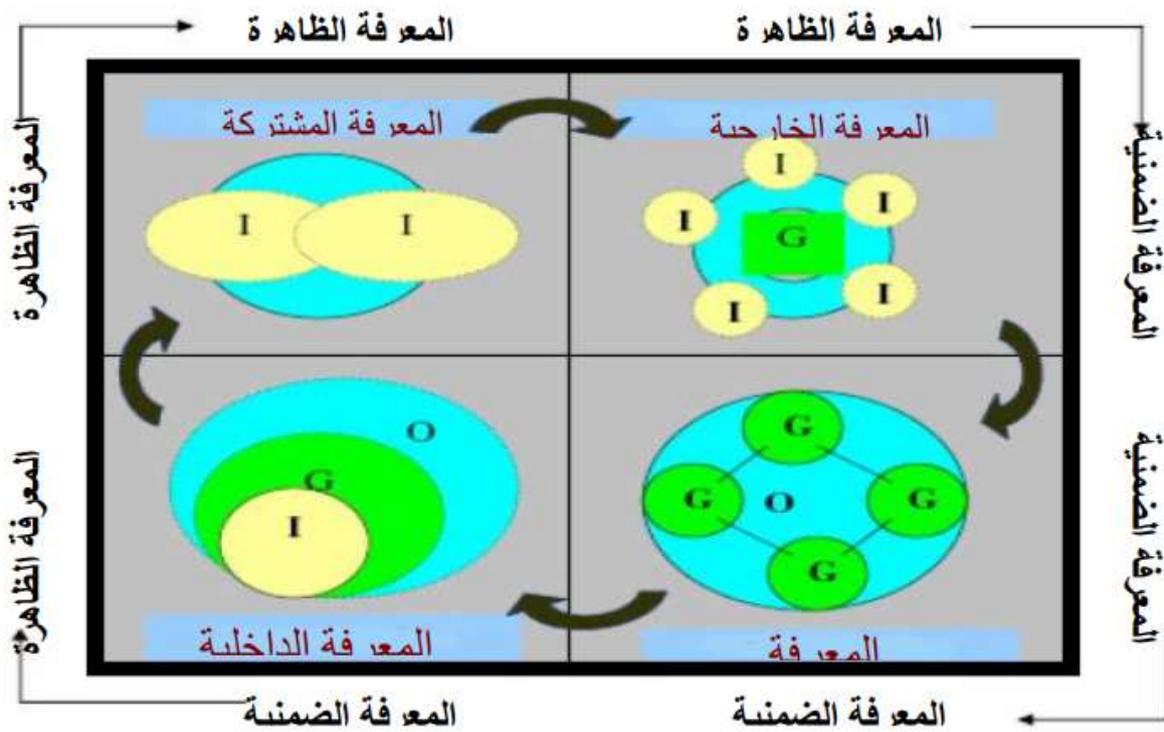
تتغير الأسواق فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار. وأكد

(Nonaka & Takeuchi, 1995:59) على أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال

مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة
- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

اذ هناك نماذج مختلفة تستعمل في عملية توليد المعرفة والشكل(3) يوضح نموذج (SECI)، والذي



الشكل(3) : نموذج (SECI) عملية توليد المعرفة

المصدر : العلي، قنديلجي والعمري. المدخل إلى إدارة المعرفة. الاردن، عمان: -دار الميسرة

للتنشر والتوزيع. 2009 ص 4 .

بموجبه يتم توليد المعرفة واعادة إيجادها في المنظمة عبر اربع طرق:

1-التشاركية: ( Socialization) وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الموظفين عندما يزاولون أعمالهم.

2-الخارجية ( Externalization ) : وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

3-التجميعية : ( Combination)وتتم بتحويل المعرفة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الإتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

4-الداخلية ( Internalization ) :تتم من خلال المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي كما في إجراءات إصدار الوثائق وعمليات وثقافة ومبادرات استراتيجية

وقدم (quinn, etal, 1996:76-80) أربعة مبادئ لابتكار المعرفة وهي:

- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- التحويل من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
- تشجيع التنوع الفكري داخل المؤسسات المعرفية.

يمكن القول ان نوع المعرفة التي يتم اكتشافها من خلال حل المشكلة، ومن خلال التجريب يمكن أن يكون

الأكثر قيمة بالنسبة للمنظمة<sup>1</sup>

1 هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 81.

#### 4. تخزين المعرفة :

إن عملية تخزين المعرفة لا بد لها من تنظيم أولاً لتسهيل عملية الاسترجاع عند الحاجة وهي تعود أساساً إلى أهمية الذاكرة التنظيمية (Organization Memory) في المؤسسة لتخزين المعرفة، وتشمل بنيتها التحتية قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزونة في النظم الخبيرة (Expert Systems) والمعرفة الموجودة في الإجراءات اليومية والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الموظفين وشبكات العمل ومستودعات المعرفة كما تشمل عمليات خزن المعرفة على<sup>1</sup> الاحتفاظ (keeping)؛ الإدامة (Maintenance)؛ البحث (Search)؛ الوصول (Access)؛ الاسترجاع (Warehousing)؛ المكان (Retrieval) ، ويعد تخزين المعرفة الجسر الذي يربط الحصول عليها ومسكها وعملية الاسترجاع، وإن عملية التخزين تبرز أكثر في المنظمات ذات العمل الروتيني

وهناك نوعان من وحدات الخزن كما أشار إليها (مكليود, 2000, 451)

- الخزن التتابعي (Sequential Storage)، والياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية
- الخزن للوصول المباشر (Direct Access Storage)، ويستخدم أسلوب القرص الممغنط الصالح للكتابة مرة واحدة
- الخزن عبر قواعد المعرفة وما يسمى الأنظمة الخبيرة للاحتفاظ بالمعرفة لإدامة محتويات مستودع المعرفة وتحديد العلاقة بين القديم والجديد كما إن هاته القواعد تعتمد على مبدأ الإبحار (Navigation) أثناء البحث لبناء معارف جديدة ويسهل الوصول للمعرفة لمن يبحث عنها.

1 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص73.

• الخزن عبر الوسائل الحديثة التي جاءت وفقا للتطورات التي جاءت بها الثورة الصناعية الرابعة من تقنيات التخزين السحابية والمعطيات الضخمة ومختلف تقنيات الذكاء الاصطناعي

يمكن الإشارة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية في عملية تخزين المعرفة حسب Girod.M بتقسيم الذاكرة التنظيمية إلى ثلاثة أصناف<sup>1</sup>:

• **الذاكرة المعلنة: حيث** تحتوي هذه الذاكرة على نوعين الأولى تسمى بالذاكرة الجماعية

اللامركزية غير المخزنة وتتعلق بالأعمال، الأشياء والوقائع، والتقنية العلمية والادارية المتمثلة في المعارف الصريحة المتراكمة في الذاكرة البشرية لأفراد المؤسسة، والثانية تسمى بالذاكرة الجماعية المركزية

حيث يمكن أن تكون مخزنة في قواعد المعرفة ويتمثل هذا النوع من الذاكرة في المحفوظات أو في الخطط أو في إجراءات العمل الرسمية أو في استراتيجيات المؤسسة.

**-الذاكرة الإجرائية (معرفة العمل):** حيث يحتوي هذا النوع من الذاكرة على كل المعارف

الصريحة في الذاكرة المعلنة، وتعتبر على كيفية تطبيق هذه المعارف في الممارسة المهنية اليومية، بغية تدوير هذه المعارف وجعلها ضمنية، ومن ثم توصف على أنها معرفة العمل.

**ذاكرة الحكم (ذاكرة المنطق):** تستند على المعرفة الناتجة عن التجربة الشخصية للأفراد

وميولهم نحو تفسير المعلومات من خلال معارفهم الشخصية وتجاربهم العملية، وبالتالي فهي ذاكرة تتميز بصعوبة الاستخراج، النقل، التنظيم وإضفاء الطابع الرسمي عليها، وتتلاشي في حالة مغادرة

1 هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص. 97.

الأفراد الحاملين لها على المستوى الفردي، بينما على المستوى الجماعي فإنها تعبر على مجموع كل ذاكرات الحكم بالنسبة للمؤسسة.

إذ تحرص الشركات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة تغييرات المستقبل

## 5. توزيع المعرفة (نقل المعرفة وتشاركتها) :

المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين

الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة.

توزيع المعرفة هي تلك العمليات التي تشمل التوزيع والنشر (Distribution)، المشاركة (Sharing) التدفق

(Flow)، النقل (Transfer)، التحريك (Moving) للمعرفة على مختلف المستويات الإدارية والوظيفية ليتم

استغلالها في تحقيق اهداف المؤسسة. حيث يرى كوكس coakes أن عملية توزيع المعرفة تعني "إيصال

المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة".<sup>9</sup> فيما

يرى (Bhatt, 2001, 72) أن المعرفة تحتاج إلى توزيع وتقاسم داخل الشركة قبل أن يتم استغلالها في

مستوياتها المختلفة، وكذلك أن تتفاعل مع تكنولوجيا الشركة، كما أشار (Gilbert, 1998, 25) إلى أن

عملية توزيع المعرفة لا توفر الوقت فقط وإنما أيضا الفوائد النوعية كزيادة رضا الزبائن، ولتوزيع هذه

المعرفة يجب توفر مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر؛

- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضا على نقلها؛

1 صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص75.

- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛

- يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

وطبقاً لـ (Heisig & Vorbeck, 2000:119) فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:

• فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي.

• شبكة المعلومات الداخلية (الإنترانت)

• التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.

• وكلاء المعرفة.

• مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

• فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

إن أساليب التدريب والاتصال الفعال والحوار والعمل بفريق ثلاثم توزيع المعرفة الضمنية، أما

المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول

المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

## 6. تطبيق المعرفة : هي أبرز عمليات إدارة المعرفة وهي الغاية المرجوة لتطبيق المعرفة المتاحة

للمؤسسة حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم عن طريق التجريب والتطبيق الذي يشمل كل

من الاستعمال (Use)، إعادة الاستعمال (Reuse)، الاستعادة (Utilization) والتطبيق (Applying)

للمعرفة فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن

تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة مما يحسن مستوى المعرفة

ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، أنه لا يوجد عمل

بدون أخطاء وما على المنظمة إلا أن تستوعب ذلك، وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل.

إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، وهو من يؤدي 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.

فتطبيق المعرفة اهم من المعرفة في حد ذاتها والمعرفة قوة فقط إذا طبقت.<sup>1</sup>

لذلك على المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة تعيين مدير المعرفة (Knowledge Manager) والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها.

ومن أجل التوضيح أكثر يمكننا وضع جدول للعمليات السائدة والجوهرية مع خصائصها بحيث يكون جامعا ومختصرا لما سبق ويتم اعتماده كعمليات للجانب التطبيقي وفقا لما اجمع عليه الباحثون ويمكن استيعابه بسهولة من طرف المتلقي:

1 ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الخصائص	العملية
تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها لتحقيق الأهداف المخطط لها	توليد واكتساب المعرفة وتطويرها
تقويم صلاحية الوثائق السائدة بالأنشطة بالمؤسسة وتحديث المعلومات باستمرار لضمان الأداء المتميز والمستدام وضمان القدرة التنافسية	تنظيم وتخزين المعرفة
تتضمن استيعاب المقدرّة المعرفية وترجمتها لعمليات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع	نقل المعرفة وتشاركها (توزيع المعرفة)
وتتضمن الاستعمال وإعادة الاستعمال والاستفادة من أحل التنفيذ والتنفيذ أو التطبيق المباشر	تطبيق المعرفة وتحسينها وتطويرها

جدول (1): العمليات الجوهرية للمعرفة وخصائصها

مصدر: محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية، بحث مقدم في إطار المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر 09 و 10.

### المبحث الثاني: الأداء التنظيمي

#### المطلب الأول: الأداء التنظيمي - المفهوم والاهداف -

الأداء التنظيمي له من الأهمية ما جعله محل اهتمام الباحثين الأكاديميين والمديرين الممارسين في معظم

فروع الإدارة، وعلى الرغم من أن أهمية مفهوم الأداء ومجاله الأوسع، الفعالية التنظيمية، فإن معالجة

الأداء في بيئة البحث ربما تكون واحدة من أكثر القضايا الشائكة التي تواجه الباحث الأكاديمي اليوم. مما

يجعل الأمل ضئيل في التوصل إلى أي اتفاق حول المصطلحات الأساسية والتعريفات، حيث أعرب

البعض عن إحباط كبير من هذا المفهوم. لذلك، يجب أن يشمل الأداء المالي والأداء التشغيلي والفعالية

التنظيمية في الأداء.

### 1. مفهوم الأداء: إن مصطلح "الأداء" يعني تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد، من أجل هدف معين،

حيث يعرف بأنه: "كمية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، ويتم الحكم عليه بالحيد، غير الكفاء أو الأمتل<sup>9</sup>..." والأداء هو مفهوم شامل وهام، بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء. لارتباطه بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (الملكاوي، 2008: 30) إضافة لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها الباحثون مع القول إن هذا الاختلاف، إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم.

### 2. مفهوم الأداء التنظيمي: الأداء التنظيمي هو غاية تسعى لها كل منظمة، ويمكن تعريف الأداء

التنظيمي ببساطة على أنه أداء الشركة مقارنة بالغاية المسطرة والأهداف. من المنظور التقليدي، يشار إلى الأداء التنظيمي عموماً على أنه الأداء المالي حيث تكون اعتبارات الميزانيات والأصول والعمليات والمنتجات والخدمات والأسواق والموارد البشرية حاسمة في التأثير على النتيجة النهائية الشاملة للمنظمة (Dixon، 1999؛ ثوربين، 1994؛ سميث، 1999) على هذا النحو، غالباً ما ترتبط الفوائد المالية للأداء التنظيمي بالنجاح التنظيمي. ومع ذلك، فإن مفهوم الأداء يشمل بعداً أوسع بكثير من التفسيرات. مع التركيز على التعلم التنظيمي، مما يستوجب التعامل مع نتائج الأداء المرتبطة به بعناية أكبر.

### 3. قياس الأداء: كان قياس الأداء التنظيمي في الماضي يقتصر بشكل أو بآخر على التدابير

المالية في شكل الإيرادات، الربح، صافي الدخل التشغيلي، العائد على الأصول، العائد على الأسهم، العائد على المبيعات وغيرها من التدابير ذات الصلة بالإيرادات والربح. وعلى الرغم من

انها أدوات قياس عملية وكثيرة الاستعمال الا ان التدابير المالية التقليدية لا تخلق مزايا للمنظمة في وسط البيئة التنافسية (ووليو، 2010).

ان المفاهيم والاطر التنظيمية الجديدة وكذا المالية الجديدة تتطلب معلومات قياس إضافية وخاصة المعلومات الغير مالية من أجل تمكين المديرين والمساهمين من قياس الأداء ومن اتخاذ القرارات المناسبة بشكل صحيح اثناء تقييم أداء الشركة ومن ثم ايجاد قيمة مضافة لأصحاب المصلحة.

حيث انه من خلال دمج المعلومات غير المالية في معايير الأداء ؛ يمكن أن تعكس هذه المعلومات رأس مال فكري ومسؤولية اجتماعية وكذلك تعمل على تعزيز مستوى المعرفة التنظيمية (Wu & Liu, 2010) ظهرت مفاهيم القياس الجديدة ونماذج الأداء التنظيمي في عالم الأعمال مثل القيمة الاقتصادية المضافة

(Economic Value Added) EVA ، القيمة السوقية المضافة (Market Value Added) MVA ، مفاهيم

القياس المتكاملة مثل بطاقة نقاط الرصيد (Balance Score Card) BSC التي تقيس الأداء من منظور

الأداء المالي، منظور الزبائن ، منظور اداء العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو

ونماذج أخرى تحتوي على وجهات نظر مثل الإنسان والموارد، والإخراج، ورضا أصحاب المصلحة،

والاستراتيجية ومواءمة العملية، والأداء التشغيلي، وأداء الابتكار، وخلق القيمة، ورؤية الشركات، والنمو

التنظيمي، والميزة التنافسية، والقياسات العامة والمتكاملة للأداء وما إلى ذلك

كما سجلنا اثناء مراجعاتنا لمختلف الأبحاث تجنب الباحثون في غالبية المقالات العلمية المراجعة استخدام

مقاييس أداء محددة ولكن بدلاً من ذلك استخدمت مؤشرات الأداء التي تعكس نجاح المنظمة على مستوى

عام.

#### 4. أهمية الأداء التنظيمي: بدأ الاهتمام بعمليات قياس الاداء في المنظمات في الآونة الأخيرة

يأخذ اهتماماً كبيراً نظراً لما يمثله ذلك في قدرة المنظمة في تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعية.

يعد قياس الأداء منهجاً استراتيجياً يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء

العاملين وخلق العمل وزيادة قدراتهم أي ربط أداء الأفراد بالأهداف والاستراتيجيات الموضوعية للمنظمة.

وعليه فإن على المنظمات ان تقيس نتائج اداء أعمالها او أدائها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج

على عائد او مكافأة حيث ان المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول اداء المنظمة الى الاحسن ويشير

فلاسفة الإدارة وليم طومسون ولورد كلينغ الى انه كي تستطيع قياس ما يحدث لابد ان تعبر عنه بالأرقام

وحيث تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضيه وان ما يمكن

قياسه يمكن عمله وادارته. ويمكن تلخيص أهمية قياس الأداء بصورة مجملية في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.
- تقديم المخرجات في أفضل صورة.
- المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف والاستراتيجيات للمنظمة.
- تحقيق التميز ورضاء المتعاملين.
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمة.
- تحقيق ضمان التحسين المستمر لأداء المنظمة.
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الآراء الشخصية.

<sup>1</sup>: الملكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 2056.

- تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة وفهم العمليات التي تقوم بها فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة.

- توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة.

## 5. اهداف الأداء التنظيمي

- لاستخدام نظام قياس الاداء التنظيمي اهداف متعددة تتمثل في تحقيق منافع للمؤسسة من خلال الاهداف المرجو تحقيقها من وراء التطبيق والتي لخصها كل اغلب الباحثين في:
- اهداف استراتيجية: إذ يحدث التكامل بين أهداف الفرد والوحدة الادارية والمنظمة ككل، والتأكد من أن الجهود تصب باتجاه تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز الايجابيات ومعالجة السلبيات<sup>1</sup>
  - اهداف ادارية: تدعم صناعة القرارات الادارية من خلال توفير معلومات عن الكفاءات، الحوافز، الترقيات، ومعرفة الاداء المرغوب وغير المرغوب للموظفين وفاعلية تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية.
  - أهداف معلوماتية: توفير معلومات مرتدة عن أداء المنظمة، ومن ثم تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها، وتوضيح الأعمال الأكثر أهمية للوحدات الادارية، وما هو متوقع منها.<sup>2</sup>
  - أهداف تطويرية: تساعد المعلومات المرتدة والتي يوفرها قياس الاداء على تطوير أداء المنظمة، ووضع خطط تطوير وتحسين الأداء مستقبلا، ويتم كذلك معالجة انحرافات الأداء على المستوى الجزئي والكلي.

<sup>1</sup> : Aguinis Herman, "Performance Management", Person Practice Hall, (2009)

<sup>2</sup> : Houldsworth Elizabeth & Jirasingle Dilum , "Managing and Measuring Employee performance" London and Philadelphia, (2009).

- أهداف صيانة: تتمثل في تخطيط العمل وتوزيع الاختصاصات والمهام وإعادة توزيع الأفراد بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم المختلفة وتحديد الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية، والتأكد من فاعلية إدارة الموارد البشرية.
- أهداف توثيقية: تصميم قاعدة بيانات متعددة الأغراض، وتدوين القرارات المهمة المتعلقة بكل أنشطة المنظمة.
- أهداف مالية: توفير الكلفة المتعلقة بالمال والجهد والوقت.<sup>1</sup>

## 6. مكونات الأداء:

- أشارت العديد من الدراسات الى مكونات الأداء ومنها دراسة (الطائي كما 2006) وآخرون يلي:
- القدرة: أن تستطيع المؤسسة أداء العمل الموكل إليها بالدرجة المطلوبة من الإتقان وفقا لمعايير موضوعة مسبقا. وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل بين المعرفة والمهارة.
- ✓ المهارة: يقصد بها تطبيق المعرفة واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد المؤسسة على صقل قدرتها على ما تقوم به من أعمال.
- ✓ المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات المطبقة التي توجد عند المؤسسة اتجاه معين أو عمل ما
- الرغبة: هي الشق الثاني من معادلة الأداء وتتعلق بدوافع المؤسسة وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من ثلاثة عناصر متداخلة هي:
- الاتجاهات: هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء التي تقدمها المؤسسة نحو الأشياء التي توجه حولها مثل العمل العاملين والمجتمع.

<sup>1</sup> : المرهضي سنان غالب، تقييم إدارة وقياس الأداء في منظمات القطاع العام، دراسة ميدانية تحليلية على عينة من الموظفين، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الادارة العامة، الرياض، 2009، ص: 112.

- مناخ العمل: إن إنتاجية المؤسسة هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل. ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتهما لتحقيق كفاءة المؤسسة من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ مجتمعي، ومناخ عمل تقدمه المؤسسة يتمثل في أسلوب القيادة والحاجات المشبعة للعاملين والمجتمع (الطائي وآخرون، 2006).

• التكنولوجيا: هي فكر وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات. فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي.

حدد (Redman & Wilkinson, 2008) بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء كالاتي:

• **الكفاءة:** تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المؤسسة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين. وتعين الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتكون المؤسسة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه وهو أعلى ربح وأعلى جودة

• **الفعالية:** تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة.

وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها

• **الإنتاجية:** وهي الاستغلال الكفء للموارد من قوى بشرية ومعدات ومواد خام وأرس المال وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، وهي تشير إلى العلاقة ما

بين الإنتاج "المخرجات" المتحصل عليه في النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج "المدخلات"

- **المردودية:** يقصد بالمردودية قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج. وتعتبر من القيود الأساسية لكل مؤسسة تحتاج إلى الاستقرار التكيف والنمو في إطار محيط تنافسي في تغير دائم إضافة إلى أن المساهمين الحاليين أو المحتملين يهتمون بالخصوص بمردودية المؤسسة التي استثمروا أو ينوون الاستثمار فيها. فأرباحهم تتوقف على مد المردودية التي ستحققها المؤسسة.

## المطلب الثاني: مستويات وخصائص قياس الأداء

### 1. مستويات قياس الأداء

تتم عمليات قياس الاداء على المستوى الاستراتيجي، ويمثل مستوى الادارات العليا والمصالح التابعة لها، (ويتم النظر إلى الأداء على مستوى المنظمة من خلال تشخيص مدى تحقق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة)، وكذلك على المستوى التشغيلي وهو المستوى الذي تتم فيه العمليات (وينظر للأداء على مستوى العمليات والأنشطة في بيئة عمل المنظمة الداخلية ومدى ملاءمتها لتحقيق الاهداف المرجوة)، وأيضا مستوى الموارد البشرية (ويتم قياس الاداء على مستوى الفرد ومدى تحقيق النتائج المتوقعة والتي هي مشتقة وجزء من أهداف العمليات).<sup>1</sup>

### 2. خصائص قياس الاداء

أفضل الخصائص التي يجب أن تتوفر في قياس الاداء هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : Kaplan, R. S. and Norton, D. P., "The Balanced Scorecard : Measures that drive performance" , Harvard Business Review , pp 71-80, (1992)

<sup>2</sup> : Hoque, Z. "Measuring And Reporting Public Sector Outputs/Outcomes: Exploratory Evidence From Australia", International Journal Of Public Sector Management, 21(5), 468-493, (2008)

- ✓ الصدق: أي أن أداة التقييم تقيس ما وضعت قياسه.
- ✓ الثبات: أي أن الأداء تعطي نفس النتائج تقريبا، إذ استعملت أكثر من مرة في نفس الظروف.
- ✓ الحساسية: أي قدرة الأداء على التمييز.
- ✓ الشمولية: أي أن يشمل التقييم كل الجوانب المراد تقييمها.
- ✓ الموضوعية: أي أنها تتجنب الذاتية.
- ✓ البساطة: أي أنها تكون سهلة الاستخدام والتطبيق.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء

مؤشرات قياس الأداء الرئيسية (KPI) هي مجموعة من المقاييس الكمية التي تستخدمها الشركة لقياس أداؤها مع مرور الوقت. تستخدم تلك القياسات لتحديد مدى تقدم الشركة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، وكذلك في مقارنة البيانات المالية للشركة وأداءها مع بيانات وأداء الأعمال التجارية الأخرى في نفس الصناعة.

#### الفرع الأول: مؤشرات القياس

مؤشرات القياس هي وسائل لقياس الاداء أو التقدم تجاه الاهداف العملية للأجهزة والمنظمات، فتسمح المؤشرات بقياس اداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر اداء مناسباً وما هو ليس كذلك، كما يستعمل التوصيف على انه مقياس لمكافأة الموظفين وعند اختيار المؤشرات يجب ربطها بالعوامل الجوهرية التي تساعد المنظمة للوصول إلى أهدافها.<sup>1</sup>

وتعتبر مؤشرات الاداء عن أداة قابلة للقياس والملاحظة، ويمكن اعتبارها دلائل التي يمكن من خلالها تحقيق المعيار، وتستخدم للإشارة وتوجيه الاهتمام إلى شيء ما، فتعتبر من الوسائل التي تساعد

<sup>1</sup> : Aguinis Herman, "Performance Management", Person Practice Hall, (2009)

في الإجابة عن السؤال: كيف نعرف ما تم انجازه؟ إذ يعرفها البعض بانها: "مقياس عددي للدرجات لتحديد مدى تحقق الهدف".

فيتبادر إلى أذهاننا أحيانا في كل مستويات واقسام المنظمة، أو في أي وحدة ادارية، أن نتساءل مثل تلك الأسئلة:

- هل تقوم المنظمة بأداء المهام الخاصة بها بالشكل المطلوب؟
- هل اداء المنظمة الحالي يحقق أهدافها الاستراتيجية؟
- ما مدى تقدم المنظمة نحو اداء مهمة محددة أو تخلفها عن ذلك؟
- ما الحد الأدنى من مهام المنظمة الذي انتهى منه؟
- ما نسبة الاهداف المتحققة من إجمالي أهداف المنظمة؟

وتتمثل مؤشرات الأداء من خلال تلك الأسئلة واجاباتها، فيمكن اعتبار مؤشرات قياس الاداء انها مقاييس تستخدم للتأكد إلى أي مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة من خلال استراتيجيتها، وأيضا للمساعدة في إحراز التقدم اللازم، ويتم تحديد مؤشرات قياس الاداء بناء على معايير تحددها طبيعة مهام ونشاطات المنظمة، سواء كانت إنتاجية، خدمات تعليمية، صحية، خدمية...الخ.

ويطلق عليها أحيانا مؤشرات الاداء الاساسية وهي ترجمة كمية للروابط الوصفية التي تعكسها علاقات السبب والنتيجة بنموذج الربط الاستراتيجي (Stratégies Linkage Model)، وهي تمثل مجموعة من المقاييس الكمية اللازمة للحكم على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية الفرعية، وأيضا للحكم على الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي الاكثر تأثيرا في استمرار عملية خلق القيمة للأطراف ذات العلاقة بتنظيم الاعمال، وهي بمثابة المجلس الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه على طريق مقارنته

بقيمة محددة سلفاً، وهي دلائل ترشد عن مدى السير بالاتجاه الصحيح، فمثلاً نستدل من نفاذ الكمية

لسلعة معينة على زيادة الطلب عليها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خصائص مؤشرات الاداء

لابد من الاتفاق على مجموعة الخصائص التي تتسم بها مؤشرات الاداء الاساسية وايضا على

مجموعة المعايير التي يتم الاسترشاد بها عند المفاضلة بين بدائل مؤشرا الاداء الاساسية، فيجب أن

تصاغ المؤشرات بشكل محدد يمكن قياسه وأن يتوافر فيها الوضوح، الانتماء الى المعيار المشتق منها،

كذلك الصدق والثبات، بحيث يدل تحقق هذه المؤشرات على تحقق مستويات معيارية، وتراقب تغيرات في

المنظمة تساعد في بناء تصنيفات صادقة وثابتة، وأيضاً التكامل وعد التناقض مع المؤشرات الأخرى

لتشكل في مجملها الأداء المقصود من المعيار.

وبذلك يمكن تعريف مؤشرات الأداء بانها: " عبارات محددة تصف مستوى الاداء المتوقع من

المنظمة من أنشطة ومهارات أداءية قابلة للقياس والملاحظة والتي يجب أن تصل إليها المنظمة لتحقيق

الخدمات المطلوبة، وبالتالي تحقيق المستوى المعياري المنشود"، وحدثاً ينظر إلى مؤشرات الأداء في

المنظمة كاستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج، ومؤشر قوي للنجاح أو الاخفاق التنظيمي، ومؤشرات

القياس تبين صحة المنظمة كما هو الحال في تشخيص وعلاج صحة الأفراد، لهذا تعتبر بمثابة

الترموتر الطبي للمنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : رسلان نبيل اسماعيل، قياس وتقييم الاداء الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جوان

2007، ص 11.

<sup>2</sup> : صلاح أحمد بن حبيب، قياس الأداء في الأجهزة الحكومية، ندوة مؤشرات الأداء في الأجهزة، معهد الادارة العامة، 1432هـ، ص:67.

الفرع الثالث: انواع مؤشرات الأداء

تختلف مؤشرات قياس الاداء من عمل إلى آخر حسب طبيعة الاعمال وحسب نوعية المنظمات ، خدمية كانت او غير ذلك، وتتكون مؤشرات الاداء من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق اهداف المنظمة ، ويمكن تصنيفها بأنها مؤشرات كمية (Quantitative Indicators) كالإحصائيات والبيانات الرقمية، ومؤشرات تطبيقية (Practical Indicators) تتعامل عمليا مع المنظمة الموجودة، ومؤشرات توجيهية (Directional Indicators) توضح إن كانت المنظمة تتحسن و تتقدم أم العكس، وأخيرا مؤشرات عملية (Actionable Indicators) توضح مدى رضا المنظمة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال، في حين يقسم الفكر الاستراتيجي الاداري مؤشرات قياس الاداء إلى نوعين أساسيين هما:

1. المؤشرات المالية أو المؤشرات التاريخية التابعة (Laging Indicators) او مؤشرات نواتج الأداء (Outcome Indicators) وهي: المؤشرات التي تتضمن محتوى اعلاميا عن نتائج الاداء الفعلي، ويشير بارمنتر إلى هذا النوع<sup>1</sup> من المؤشرات يعد مؤشرات نتائج أساسية ويرى أنها يجب ألا تدخل ضمن مؤشرات الاداء الأساسية نظرا لأن دورها الاعلامي يقتصر فقط على معرفة ما إذا كان تنظيم الأعمال يتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق أهدافه الموضوعة دون أن يكون لها دور تأثيري فاعل في الأداء المستقبلي.

2. المؤشرات غير المالية أو المؤشرات المستقبلية القائدة (Leading Indicators) ( أو مؤشرات مسببات الأداء (Driver Indicators): يشير بارمنتر<sup>2</sup> إلى هذا النوع على انه مؤشرات الاداء الاساسية الحقيقية، نظرا لأنها تحمل محتوى اعلامي عما يجب أدائه لتحقيق الاهداف الموضوع، كما انها

<sup>1</sup> : Parmenter, D., "Performance Measurement", Financial Management, London, Feb., PP. 32-36. Available from : <http://www.proquest.com>, (2007)

<sup>2</sup> : نفس المرجع

تحتل محتوى تأثيري يساعد على تناغم الأنشطة المختلفة، الأمر الذي يقود الجوانب المختلفة للأداء التنظيمي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتنظيم الأعمال.

وعلى الرغم من هذه التفرقة بين نوعي مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية، إلا أن لي وشان<sup>1</sup> يريان أن المؤشرات المالية رغم بعدها التاريخي تعد جزءاً من مؤشرات الأداء الأساسية، لأنها امتداد طبيعي للمؤشرات غير المالية ببعدها المستقبلي من خلال علاقات السبب والنتيجة.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: علاقة عمليات المعرفة بالأداء التنظيمي و الدراسات السابقة المطلب الأول: بناء المنظمة المتعلمة عن طريق عمليات إدارة المعرفة

#### الفرع الأول: المنظمة المتعلمة وأسسها

##### 1. مفهوم المنظمة المتعلمة

تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون والمفكرون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد تجاربهم وخبراتهم وتخصصاتهم. فيرى سنج (2006) Senge " أن المنظمات المتعلمة هي منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها ، والتي يتم فيها مساندة وتشجيع وجود نماذج جديدة وشاملة للتفكير ، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم كمجموعات "، كما عرفتها مارسك وواتكنز Marsick & Watkins عام 1999م بأنها " المنظمة التي تتعلم وتحول نفسها باستمرار ، وذلك من خلال تبني إستراتيجية للتعلم المستمر تتكامل وتسير جنباً إلى جنب مع الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التطوير المستمر ". أما ويلن وهانجر ( 2006

<sup>1</sup>: Lee, A. H., & W. Chen, "A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Departments in the Manufacturing Industry in Taiwan", Expert Systems with Applications, ol. 34, Iss. 1, PP. 96-107. Available from : [http : \\www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), (2008).

: زغلول جودة عبد الرؤوف، نموذج مقترح لتطوير نظم قياس الأداء الاستراتيجي متعددة المعايير باستخدام منهج التحليل الدرجي، مجلة التجارة<sup>2</sup> للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مجلد 54، عدد 2، 2008.

(Wheelen & Hunger) فيعرفان المنظمة المتعلمة "بأنها المنظمة الماهرة في خلق وحياسة ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة." وتشير (أبو خضير, 2007) إلى أن المنظمة المتعلمة "هي التي تضع الخطط، والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بنجاح من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة." بينما يعرف جارفن وآخرون ان المنظمة المتعلمة بأنها "المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق واقتناء ونقل المعرفة"، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي: بيئة داخلية داعمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة، وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم.

## 2. أسس المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال، ويعتبر نموذج بيتر سنج (Senge) عام 1990م والذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية، وقد وضع سنج خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي على النحو التالي (Senge, 2006)

- التفكير النظامي (System Thinking): وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلاً عن التركيز على الأجزاء ذاتها
- التميز الذاتي (Personal Mastery): وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح، ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود، والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

■ النماذج الذهنية (Mental Model): وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم، وكيفية التعامل معها.

■ الرؤية المشتركة (Shared Vision): وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

■ التعلم الجماعي: Team Learning وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها

### الفرع الثاني: علاقة عمليات المعرفة بالمنظمة المتعلمة

يجمع العديد من الباحثين والمفكرين المعاصرين من أمثال (Huber, 2006: 93) على أن بقاء المنظمات ونجاحها في الظروف المعاصرة يعتمد على قدرتها على التحول إلى منظمات تعلم، وممارسة التعلم الذي يحدث قيمة مضافة في أعماله. هذا وتتوجه المنظمات نحو تحويل ما تعلمته إلى منتجات أو خدمات، وعلاقات، وعمليات محسنة جديدة تصل بها إلى السوق وبشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون، وهذا ما يفسر اتجاه المنظمات إلى مكافأة من يندفع نحو التعلم، بنفس القدر الذي يكافئ به الأداء المتميز، ويمكن أن نصور العلاقة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة كما أشار لها (الكبيسي، 2004: 128) على أنها علاقة تبادلية وفي حالة من الترابط والانسائية ويوجد اعتماد متبادل بين المنظمة وعمليات إدارة المعرفة ولكي تكون المنظمة متعلمة لابد من توافر إدارة المعرفة التي تكون تباعاً للمنظمة المتعلمة.

ويرى (نجم، 2008: 237) أنه يمكن أن تعد إدارة المعرفة وعملياتها كنظام فرعي من المنظمة المتعلمة، والتغييرات في إدارة المعرفة تؤدي إلى التغييرات في المنظمة والعكس بالعكس.

في حين يرى " (العبادي والبغدادي، 2011:301) أن العلاقة قوية وواضحة بين بناء المنظمة المتعلمة وعمليات إدارة المعرفة إذ ينبغي على المنظمة إذا رغبت أن تكون منظمة متعلمة أن تضم إدارة المعرفة وعملياتها يمكننا أن نتصور هذه العلاقة بأنها ديناميكية في حال من الترابط والانسابية، وتوجد اعتماد متبادل بين المنظمة (العمل والمعرفة) مما يعني أنه عندما تتغير خبرتنا بأحد هذه العناصر يتغير العنصران الآخران أيضاً؛ وذلك عن طريق تشبيهها بالنظرية النسبية لأينشتاين، حيث تبرهن نظرية النسبية على أن جوانب الواقع يبدو أنها تتغير تبعاً لوجهة نظر أو حالة حركة المراقبين المختلفين وهاته العلاقة الوطيدة بين عمليات المعرفة وبناء المنظمة المتعلمة تفرض على المنظمات العامة أن تتبنى ثقافة التعلم والتي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات، والتقييم الناقد، والرغبة والاستعداد للتحدي، وتقدير الفروق الفردية والتنوع والإفادة منه، والتعلم المستمر.

### المطلب الثاني: علاقة عمليات إدارة المعرفة بالأداء التنظيمي

أصبح تقييم إدارة المعرفة مهم بشكل متزايد من المنظمات لتعزيز أدائها والقدرة التنافسية. كما أن استخدام ممارسات إدارة المعرفة يمكن أن يسهم في النمو الشامل للمؤسسات عن طريق تحسين أدائها. حيث أن علاقة إدارة المعرفة بتحسين مستوى الأداء التنظيمي تؤكد بأن عمليات إدارة المعرفة تؤدي دوراً حاسماً ومهماً للحفاظ على الميزة التنافسية وتحسين الأداء.

في البلدان ذات اقتصادات المعرفة المتطورة مثل البلدان الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا يشكل تأثير عمليات المعرفة على أداء الشركات في المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص أثر بالغ في الاقتصادات الصناعية الحديثة والتي لها ظروف تنافسية عامة.

اعتبرت بعض الدراسات ان للوصول لمستويات عالية من الأداء لابد من الاعتماد على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء والتي تعتبر علاقة قوية يمكن تحقيقها من خلال التعلم التنظيمي الذي يمثل قدرة المنظمة على معالجة المعرفة وتعديل سلوكها ليعكس الوضع المعرفي الجديد بغرض تحسين أداءها ويؤكد (العمرى، 2004) على وجود علاقة معنوية بين مستوى تطبيق المعرفة من خلال عملياتها المختلفة وبين مستوى أداء المؤسسات.

وقد أثبتت نتائج الدراسات وأكدت على أن المؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وأكثر قدرة على تحقيق أهدافها، فالمؤسسات القادرة على تشخيص المعرفة من خلال امتلاكها للأدوات التي تمكنها من اكتشاف المعرفة، والقادرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة داخل وخارج المؤسسة هي بالضرورة أكثر قدرة على تحسين ادائها وتحقيق أهدافها. ان المنظمات تكون أكثر تنافسية وأكثر استدامة وأكثر فاعلية عندما تضع أهدافا تساعد في نشر المعرفة في المؤسسة، وتحدد الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف التي ينبغي معرفتها، وتسعي للحصول على المعرفة من مصادر متعددة، وتعتمد على الزبائن والعاملين كمصادر للمعرفة، وتقوم بمكافأة العاملين على أفكارهم الابتكارية وعلى جهودهم لكسب المعرفة، وتشجيع العاملين على تبادل المعرفة بين العاملين داخل المؤسسة وتعمل على تطوير المعرفة الحالية (أبوفارة وعليان، 2014) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة ومستوى أداء وعلاوة على ذلك أشار (الفارس، 2010) ان نجاح المؤسسات في تحسين مستوى أدائها وتحقيق أهدافها يتطلب العمل الدؤوب نحو تحديث المعرفة وذلك من خلال تنقيح المعرفة بكافة الأساليب الفاعلة، ويتطلب منها تطوير الأفكار الجديدة المبتكرة. وأكد (العاوي وآخرون، 2014) ارتباط ذات دلالة احصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي، حيث يجب على المنظمات

تنظيم المعرفة وتصنيفها وحفظها بحيث يسهل استخدامها، ويتطلب منها أيضا متابعة تطبيقها والرقابة عليها من أجل تحسين مستوى أدائها.

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة

تركز دراستنا على موضوع تكامل عمليات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز والمستدام في ظل منظمة متعلمة وهي بذلك تختلف عن باقي الدراسات المحلية والعربية والأجنبية والتي ناقشت موضوع التكامل لعمليات المعرفة ودورها كبعد من أبعاد المنظمة المتعلمة وأثرها في الأداء التنظيمي للمنظمة المتعلمة من حيث اشكالياتها متغيراتها فرضياتها اهدافها والبيانات المستخدمة وحالة المراجع المستخدمة منها المرتبط مباشرة بموضوع البحث وأخرى حديثة تسعى لرؤية المنظمة ضمن الثورة الصناعية الرابعة المنشودة.

### الفرع الأول: الدراسات المحلية

#### • دراسة (بوسهمين وشهيد، 2017) ادارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المعرفة على فاعلية عملية اتخاذ القرار على مستوى جامعة طاهري محمد بشار، وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات أجريت الدراسة على عينة من موظفي الجامعة، و تم فيها استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث صمم بها استبيان مكون من 34 فقرة لمعرفة مدى تأثير إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار، وقد اعتمد الباحثين في تحليل النتائج واختبار الفرضيات على برنامج التحليل الإحصائي Spss واستخداما عدد من الأساليب الإحصائية أهمها: تحليل التباين، الإنحدار البسيط والانحدار المتعدد من خلال طريقة التدرج نحو الأمام، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار.

• دراسة (حسينة, 2015) دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي

تهدف الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأداءها ، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم وشمل مجتمع البحث جامعة محمد خيضر وتكونت عينة من 60 أستاذ من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية من بين 172 أستاذ معين بالكلية وتوصلت الدراسة الى انه هناك منهج لإدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات كونه من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط . وأن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز المعرفة التنظيمية، كما توصلت النتائج إلى أن كلية العلوم الاقتصادية تطبق المعرفة بنسبة متوسطة.

• دراسة (بوغازي, 2016) تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية

وهي دراسة ميدانية هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وقياس أثرها على الميزة التنافسية بمؤسسات الاتصالات الخلوية ( , جازي، أريديو، موبيليس ) بسكيكدة ، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم تصميم استمارة موجهة إلى موظفي المؤسسات محل الدراسة. وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (120 استمارة) (استردت منها 109) وتم اعتماد أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لوصف وتحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام (SPSS)، أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة عالية (42,3)، وأن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير على الميزة التنافسية، وأن المتغيرات المتعلقة بأفراد العينة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على مدى استخدام عمليات إدارة المعرفة بهذه المؤسسات.

## الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

## 1-باللغة العربية

## • دراسة (تايه والنجار, 2017) تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الخدمة التأمينية

وهو بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية العامة يهدف البحث إلى قياس العلاقة والاثار لعمليات ادارة المعرفة في تحقيق اداء الخدمة التأمينية، ولتحقيق هذا الهدف، فقد تم انتقاء اربع عمليات (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) والتي مثلت المتغير المستقل، أما الأداء فقد تم استعمال مقاييس كمية ونوعية، (نمو المبيعات رضا الزبون) والتي مثلت المتغير التابع، وقد أستعمل البحث لقياس هذه المتغيرات استبانة. وتم اختيار عينة عمدية لتمثل مجتمع البحث اذ وزعت الاستبانة على (54) فردا يشغلون مناصب ب (الإدارة العليا والوسطى) في الشركة المبحوثة، وتم قياس الاداء بمقاييس كمية ونوعية اعتمادا على الكشوفات والحسابات المالية والسجلات الخاصة بالشركة للفترة من (2009- 2013) إذ عولجت البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية باستخدام برنامج (Spss) واستخدام المعادلات الرياضية في التحليل التطبيقي. اظهرت النتائج ان أداء الشركة المبحوث جاء متذبذبا لقللة اهتمام القيادات الادارية العليا بإدارة المعرفة وتطبيق عملياتها وتوظيفها في الاعمال الخاصة بالشركة كافة. والتي في ضوءها تم التوصل إلى أهم التوصيات التي مفادها العمل على تفعيل دور عمليات إدارة المعرفة الجوهرية في تحقيق أهداف نمو المبيعات ورضا الزبون والذي بدوره يحقق الأداء المتميز للشركة المبحوثة.

## • دراسة (بن سمحان, 2019) واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي ما يراها العاملون بكلية

الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض حيث تم توزيع استبانة حيث بلغ

المجتمع الأصلي 703 موظف وبلغت الاستبانة التي اجري عليها التحليل 278 استبانة تشمل هيئة التدريس والاداريون وتمت المعالجة الإحصائية وتحليل النتائج ومن ثم توصلت الدراسة واوصت بمقترح بناء استراتيجية لإدارة المعرفة بالكلية مع دعم لعمليات إدارة المعرفة وحل مشكلات الأداء وأشارت الدراسة بالأثر الإيجابي لإدارة المعرفة وعملياتها على الأداء المؤسسي.

• دراسة (الخشالي, 2009) إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في امتلاك المعرفة، ونشر المعرفة، والاستجابة للمعرفة في الأداء التنظيمي للشركات الصناعية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (264) عاملاً تم اختيارهم من (37) شركة صناعية، وجمعت المعلومات اللازمة منهم عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة، كما بينت النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً لعناصر إدارة المعرفة والأداء. كما أشارت النتائج لوجود تأثير معنوي للاستجابة للمعرفة في الأداء، فيما لم يكن لعنصري امتلاك ونشر المعرفة تأثير معنوي في الأداء الداخلي.

2- باللغة الإنجليزية

• دراسة (MaríaObeso, 2020) عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للتعليم

التنظيمي وتهدف أولاً، إلى تحليل التأثير الفردي لممارسات إدارة المعرفة المختلفة على أداء الشركة. ثم إلى تحليل الدور الوسيط للتعليم التنظيمي) بين كل من عمليات إدارة المعرفة والأداء تم تصميم استبانة خلال عام 2018 على مديري 400 شركة إسبانية وتم تحليل البيانات المسترجعة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة الى ان توليد المعرفة وتدفق

المعرفة يؤدي إلى تعزيز أداء الشركة، بينما لا يوجد ارتباط مباشر بين تخزين المعرفة والأداء باستعمال المتغير الوسيط التعلم التنظيمي بين عمليات إدارة المعرفة والأداء ، وأيضا انه ليس لكل عملية من عمليات المعرفة تأثير مباشر على أداء الشركة ، وبالتالي ،ستحتاج الأبحاث المستقبلية إلى التمييز بين مختلف العمليات .

- دراسة ( Andrej Novak2017 ) إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وهدفت الدراسة لمسح شامل للدراسات التي تناولت الموضوع العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وبحثت في العلاقة بين عمليات المعرفة الجوهرية الأربعة والأداء التنظيمي للتعرف على ماتوصل له الباحثين وفتح آفاق للمستقبل وتوصلت للأثر الإيجابي لتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي بأبعاده المالية وغير المالية وأكدت ان أكثر من نصف الأبحاث التي تم تناولها تؤكد على تكامل العمليات وعمومية وتكامل ابعاد الأداء التنظيمي في تحديده وكلها اكدت على قوة العلاقة بين عمليات المعرفة والأداء التنظيمي بشكل عام سواء ابعاده المالية ام غير المالية واوصت بالتركيز على الابعاد غير المالية ودراستها لعلاقتها القوية في دراسات علمية لاحقة

- دراسة ( Bogner and Bansa, 2007 ) إدارة المعرفة كأساس للاستخدام أداء عال في المنظمات, اقترحت الدراسة أن هناك ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المنظمة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، وكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة لتبلغ هدفها في تحليل العناصر المتعلقة بموارد المنظمة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المنظمة وقد شملت عينة الدراسة 42 منظمة وتم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار استعملت فيها البيانات الممنوحة من سجلات

المؤسسات ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها .

• دراسة (Wibowo et al, 2018) عملية إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء تمت في شركات

المقاولات بإندونيسيا، هدفت الدراسة لتوضيح العلاقة بين عملية إدارة المعرفة وأداء

شركة ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث

استخدمت عينة الدراسة وكان مقدارها 100 استبيان لجمع البيانات من العاملين في شركة

المقاولات، ( تم توزيعها على مقاولي في جزر جاوا وبورنيو في إندونيسيا، وتم إجراء تحليل

البيانات باستخدام طريقة نمذجة المعادلة الهيكلية مع المربعات الصغرى الجزئية (PLS

SEM)، وتم التحقق من العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، حيث توصلت الدراسة

إلى نتيجة مفادها أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير كبير وإيجابي على أداء الشركات،

وهناك أيضا تفاعل إيجابي في عمليات إدارة المعرفة وأداء الشركات.

### الفرع الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة نجد ان الموضوع قد استوفى حقه من الجانب النظري حتى كادت إدارة

المعرفة ان تعتبر إدارة توجد نظريا فقط حيث نجد الباحثين في كل الدراسات التي تم التطرق لها لا يزال

الكلام فيها غامضا عن التجسيد الفعلي لإدارة المعرفة بعمليات ومهام واضحة.

حيث شملت بعض الدراسات السابقة على المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة ) فقط او التابع

(الأداء التنظيمي ) فقط كما شملت دراستنا ودراسات اخرى نجدها ان شملت على المتغيرين كما في

دراستنا الا انها طبقت في مؤسسة تعليمية او جامعية واحيانا بمؤسسات الاعمال غير التي نحن بصدد

دراستها وحاولنا في جمعها الى جمع الدراسات القريبة جدا للموضوع الا ان دراستنا انفردت بدراسة تكامل

العمليات فيما بينها وإثبات تماسك وانسجام العمليات في حلقة لإنتاج معرفة تنظيمية جديدة إضافة ان دراستنا انفردت أيضا بدراسة الموضوع ضمن اطار تحقيق المنظمة المتعلمة والهدف هو الوصول للأداء التنظيمي المتميز والمستدام الذي ينتج الميزة التنافسية المستدامة وهو الشيء الذي ستفتح فيه افاق لدراسات قادمة اين حاولت دراستنا ان تشير الى التحول من النظرية للتطبيق وأثارت أمور عملية مفهومة وبسيطة في متناول أي موظف والسعي نحو التحول الى إدارة المعرفة عبر عملياتها كبعد أساسي للمنظمة المتعلمة.

### خلاصة:

خلصت دراستنا الى أن ما يمكن قوله كمحصلة لاستقراءات هذا الفصل حول اثر تكامل عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي للمنظمة المتعلمة هو انه لا بد من تتبع إدارة المعرفة لعملياتها لتتكامل ويتحقق المطلوب وعدم البقاء في تركيز على نقل المعرفة فقط دون الاستفادة منها في الوقت المناسب وخلصنا ان العمليات الأساسية الجوهرية الأربع من توليد واكتساب ثم تنظيم وتخزين الى النقل والتشارك للمعرفة واخيرا التطبيق والتطوير للمعرفة هي الاجدر ان تتبناها المنظمات كعمليات تطبيقية تجسد بها إدارة المعرفة التي اعتبرها الباحثون بعدا وركيزة في تحقيق المنظمة المتعلمة كما اننا خالصنا الا ان الأداء التنظيمي لا يمكن ان يبقى اداء ماليا وملموسا، فلا بد للمنظمات من التوجه الى التعلم المستمر لأفرادها لمواجهة المستقبل وتحقيق الأداء بشقيه الملموس وغير الملموس المالي وغير المالي خارج بطاقة الأداء المتوازن.

لذا سنتطرق في الفصل الثاني للدراسة التطبيقية لمعرفة مدى تكامل عمليات إدارة المعرفة وسط

إطار تحقيق المنظمة المتعلمة بهدف الوصول للأداء التنظيمي المتميز والمستدام

---

# الفصل الثاني

الإطار التطبيقي للدراسة

---

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

### تمهيد

سنتطرق في هذا البحث الى الجانب العملي التطبيقي بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة سنقوم بعرض النتائج المحصل عنها بعد استعمال أداة الاستبانة باعتبارها فعالة في جمع البيانات لعدد كبير من الموظفين ثم نقوم بعرض النتائج ووصفها ومن ثم اختبار الفروض وتحليل نتائج العلاقة والاثر للوصول للنتائج وتقديم التوصيات والافاق المستقبلية لموضوع الدراسة

### المبحث الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

سنمر بإسهاب الى مراحل التي مرت بها مؤسسة اتصالات الجزائر الى قرار انشاءها ثم اهم المحطات عرجت عليها بالإضافة الى أهدافها ثم تعريف بالمديرية ورقلة<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

##### الفرع الأول: تاريخ اتصالات الجزائر:

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م، بحيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 م بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات "VSAT" وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، والربط المحلي في المناطق الحضرية

<sup>1</sup> www.algeriatelecom.dz

في 2004 م، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 م، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

#### الفرع الثاني: قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 03 / 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر، والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. فبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 م.

#### 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر:

جانفي 2003 م، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 م لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى، والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

#### الفرع الثالث: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب ( 99 ) عام، وبرأس مال عمومي قدر ب 115.000.000.000,00 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100 %، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزيائنها، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: الجودة والفعالية ونوعية الخدمات.

رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت. لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفوضيات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

الى أن جاء في بداية عام 2017 قرار الغاء مفوضيات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على ان يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة الى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى الى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة الى دمج مراكز مع بعضها أو الغاءها نهائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتخلي مؤسسة على كوابل النحاسية واستبدالها بكوابل ألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة الى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للأنترنت عبر ما يسمى الاليف البصرية حتى المنزل.

#### المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

- دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:
- 1-الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
  - 2-الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
  - 3-تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
  - 4-المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
  - 5-تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
  - 6-التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة،... إلخ.
  - 7-العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

#### المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بورقلة

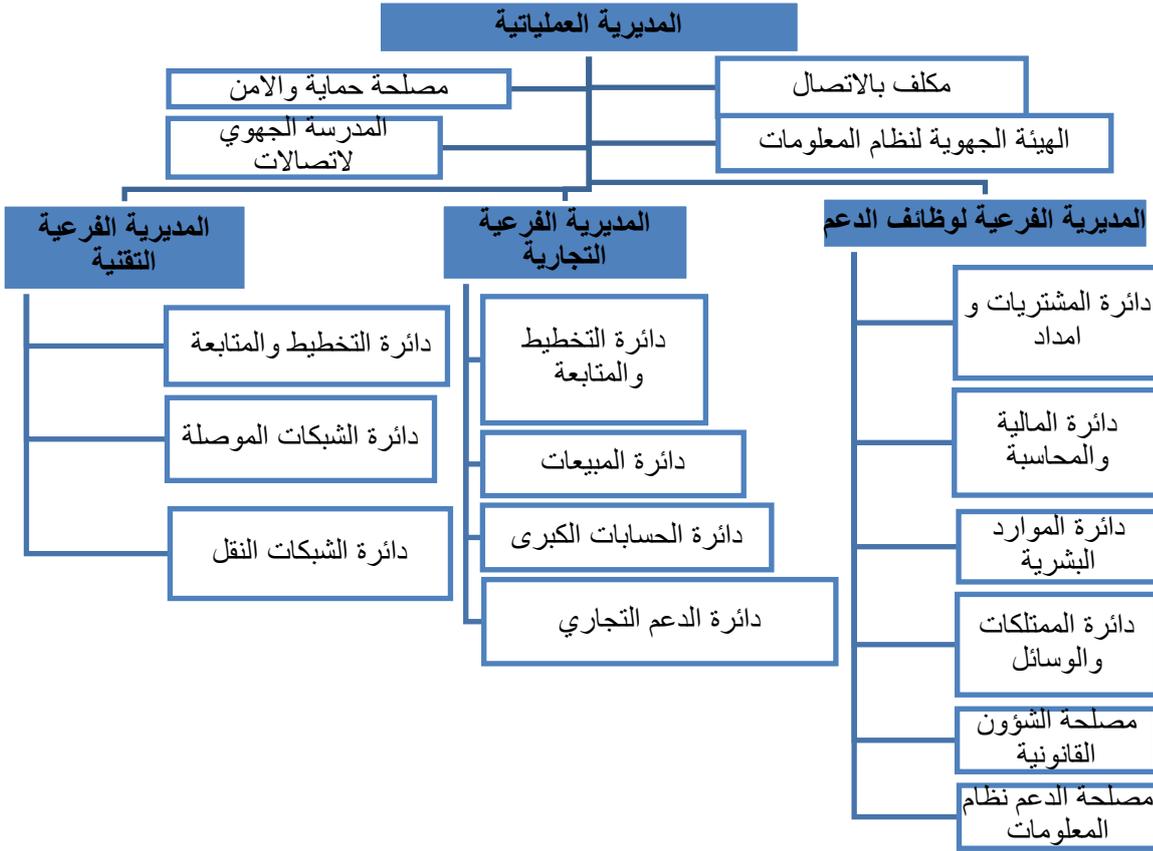
##### 1/ نشأة المديرية:

وفق قرار المديرية العامة رقم 02 /15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملياتية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات

الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملياتية للاتصالات إلى غاية جوان 2010، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

2/ الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (4) الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية بورقلة للاتصالات الجزائر



المصدر: المديرية العملياتية بورقلة للاتصالات ورقلة

المبحث الثاني: طرق وأدوات الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر التابعين للمديرية العملياتية بمركز ولاية ورقلة، يختص مجتمع الدراسة بأنه ينتمي لمنظمة تعتبر من المنظمات المتعلمة التي تعتمد أساليب المنظمة المتعلمة وتوفر هياكل لذلك متمثلة في مدرستها الجهوية للاتصالات بورقلة وقاعة للتكوين والاجتماع بالمديرية وترتكز على نهج فرق العمل ومن أجل تطبيق هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية

قدرها ثمانون (80) فردا من المديرية العملياتية بورقلة ومن باقي المراكز التقنية والوكالات التجارية التابعة لها بمركز الولاية بمناسبة مزاولتهم لدورات تكوينية بالمدرسة الجهوية للاتصالات بورقلة خلال فترة الدراسة ، حيث قمنا بتوزيع ثمانون(80) نسخة من الاستبيان بحجم العينة المختارة ، وتم مسح العينة مسحا شاملا و استرجاعها كاملة، في حين تم استبعاد (11) رد لاستبانة وذلك لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وهو ما يوضحه الجدول (2)

جدول (2): عرض لتوزيع الاستبانة

القياس	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الإستبيانات غير الصالحة للتحليل	الإستبيانات الصالحة للتحليل	العينة
العدد	80	80	11	69	69
النسبة	% 100	% 100	% 13.75	% 86.25	% 86.25

المطلب الثاني: وصف أداة وأسلوب الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى منهج الدراسة تم استخدام أداة الاستبيان التي يوضحها الملحق رقم (1) لقياس أثر عمليات المعرفة المطبقة على الأداء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة، حيث تم تصميم استبانة لموضوع هذه الدراسة تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات باستخدام الأسئلة التي تخدم الهدف، والتي تضمنت ثلاثة أجزاء تحتوي على 32 سؤالاً:

- ✓ الجزء الأول وهو عبارة عن أسئلة شخصية ووظيفية للعينة محل الدراسة المتعلقة بصفة المستهدف وعددها 5 (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي)،
- ✓ الجزء الثاني يتضمن أربع محاور (توليد واكتساب المعرفة وتطويرها، تنظيم وتخزين المعرفة، نقل المعرفة وتشاركتها، تطبيق المعرفة) تحتوي على 20 سؤالاً أي 5 أسئلة لكل محور وهي تمثل المتغير المستقل لتكامل عمليات إدارة المعرفة
- ✓ الجزء الثالث يتضمن محور الاداء التنظيمي للمنظمة المتعلمة على 7 أسئلة وهو يمثل المتغير التابع.

كما تم استخدام مقياس ليكترت likert الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة) في الجزئين الثاني والثالث لمحاور الدراسة والمتمثلة في متغيرات الدراسة للإجابة على 27 سؤالاً من الأسئلة التقييمية ذات المقاييس المختلفة.

تمت الدراسة باستعمال أداة الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين 2022/03/13 الى غاية 2022/04/10.

استخدمت الدراسة اسلوب التحري المباشر حيث تم تفرغ البيانات ومن ثم تحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف اختصارا ببرنامج (SPSS) لتحقيق الاختبارات اللازمة والوصول لهدف الدراسة، كما استخدم معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha Coefficient للتحقق من مقدار الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الثالث: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

#### 1- دراسة صدق الاستبيان

لقياس صدق الأداة بواسطة الصدق الظاهري وصدق المحتوى تم عرض الاستبانة بعد تصميمها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين وكذا على مسؤولين بالمؤسسة لهم علاقة مباشرة بموضوع الدراسة، لإبداء رأيهم في الاستبانة سواء من حيث مناسبة فقراتها لأهداف البحث، أو من حيث مدى تغطيتها للجوانب والمجالات المقصودة في الدراسة، وبناء على ملاحظات المحكمين، فقد أجريت التعديلات المطلوبة بحيث ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية لتقيس ما بنيت لأجله بكل مصداقية وتحقق لنا أهداف الدراسة.

#### 2- دراسة ثبات الاستبيان

للتأكد من ثبات الاستبيان، أجري اختبار معامل الاتساق الداخلي، حسب أحد أهم معاملات الثبات والمتمثل في معامل ألفا كرونباخ ، (Kronbach alpha) الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد حيث تم استخدام برنامج SPSS ، وتم التوصل الى النتائج في الجدول أدناه إذ بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمتغير المستقل (تكامل عمليات إدارة المعرفة) 91 % (0.91)، أما قيمة المتغير التابع (الأداء التنظيمي) فبلغت 84.6 % (0.846) وهي قيمة أكبر من 70 % (0.70)، وكتقييم لثبات الأداة ككل فإن قيمة ألفا كرونباخ هي 93.2 % (0.932) أي أنه في حالة إعادة التوزيع هذا الاستبيان على نفس العينة السابقة في نفس الشروط فإن 93.2 % منهم سيعيدون نفس الإجابة وهي تعكس نسبة الثبات الممتازة، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة اتساقها و تماسكها الداخلي، وهذا ما يؤكد صلاحية اداة الدراسة في اختبار الفرضيات و تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

الجدول (3) معامل الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ لكل مجال من مجالات الاستبيان

المحور	المجال	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول	توليد واكتساب المعرفة وتطويرها	0.706
البعد الثاني	تنظيم وتخزين المعرفة	0.747
البعد الثالث	نقل المعرفة وتشاركتها	0.756
البعد الرابع	تطبيق المعرفة	0.847
المحور الأول المستقل	تكامل عمليات إدارة المعرفة	0.91
المحور الثاني التابع	الاداء التنظيمي	0.846
المجموع	أداة الاستبانة ككل	0.932

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

المطلب الأول: دراسة وصفية إحصائية لاستجابة عينة الدراسة

الفرع الأول: دراسة إحصائية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

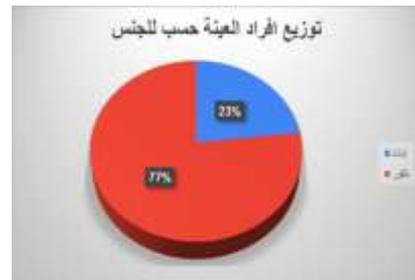
#### 1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يبين جدول رقم (4) أن ما نسبته (76.81%) من عينة الدراسة من الذكور، بينما الباقي يمثل ما نسبته (23.19%) من الإناث وهي نسب ممثلة لمجتمع الدراسة، وتعود هذه النسبة إلى طبيعة العمل الميداني التي تركز عليه الشركة والذي يشهد العزوف النسوي نظرا لطبيعة المنطقة والمجتمع والبيئة المحيطة إضافة لتوجه وتفضيل الإناث للعمل خاصة حملة الشهادات للأعمال المكتبية سواء كانت إدارية أو تجارية

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
الجنس	ذكور	53	76.81%
	إناث	16	23.19%
المجموع			100%

شكل (5)

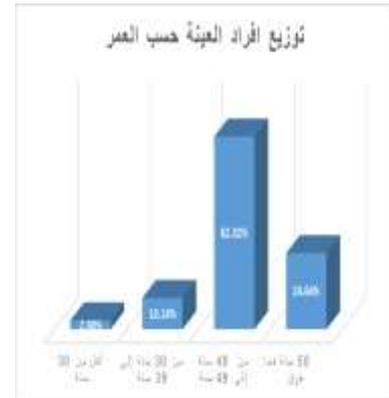


## 2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

يبين جدول رقم (5) أن ما نسبته (62.32%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة وهذا يعود لحملة التوظيف الواسعة النطاق التي شهدتها المؤسسة خلال السنوات الأولى من التأسيس كشركة ذات اسهم في سنة 2003 ، بينما تشمل فئة أكثر من 50 سنة المرتبة الثانية وهي تمثل ما نسبته (24.64%) من الموظفين الذين كانوا بالتوظيف العمومي ووافقوا للتحويل للمؤسسة العمومية الاقتصادية وفقا للاتفاقية الجماعية 2003 أما الفئة العمرية ما بين 30 و 39 سنة فتمثل ما نسبته (10.14%) وتشمل الموظفين الذين تم توظيفهم في إطار الإدماج المهني اما فئة ما اقل من 30 سنة فتمثل ما نسبته (2.90%) وهي تشمل حديثي التوظيف وتدل على واقع الشركة في تباطئ عملية التوظيف ودعم الشركات الناشئة وحملة المشاريع في تكوين مؤسسات صغيرة تتعامل معها الشركة لتوكل لها مهام متخصصة

شكل (6) جدول (5) توزيع افراد العينة حسب العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	2	2.90%
	من 30 سنة إلى 39 سنة	7	10.14%
	من 40 سنة إلى 49 سنة	43	62.32%
	50 سنة فما فوق	17	24.64%
	المجموع	69	100%



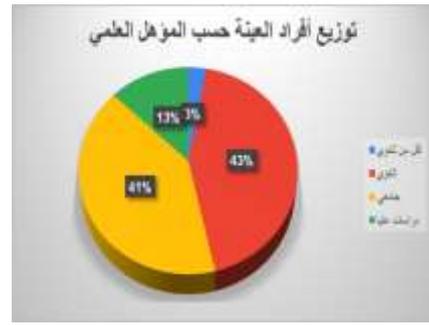
## 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يبين جدول رقم (6) أن توازن ما بين نسبة خريجي التكوين المهني الممثلة في التقنيين والتقنيين السامين لإنجاز المهام التقنية التي تركز عليها المؤسسة (43.48%) من عينة الدراسة ونسبة الجامعيين وطلبة الدراسات العليا بنسبة (40.58%) و (13.04%) على التوالي لتأطير الأعمال الإدارية والتقنية والتجارية بفئة الإطارات والاطارات المسيرة وهو عامل جيد في تطور المؤسسة خاصة بتشجيعها للعمال لإكمال دراستهم في صنف الدكتوراه في حين تبقى فئة أقل من ثانوي تمثل (2.90%) عمال التنفيذ القدامى نظرا لاعتماد المؤسسة على شركات المناولة في الامن والنظافة والميكانيك وغيرها من الخدمات

جدول (6) توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	2	2.90 %
	ثانوي	30	43.48 %
	جامعي	28	40.58 %
	دراسات عليا	9	13.04 %

شكل (7)



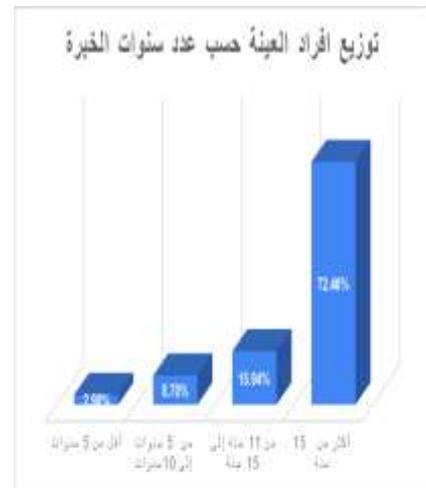
#### 4. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يبين جدول رقم (7) أن ما نسبته (72.46%) من عينة الدراسة لهم خبرة أكثر من 15 سنة وهي تمثل في أغلبها فئة الموظفين الذين أعمارهم تفوق الـ 40 سنة أي أنهم كانوا موظفين في الوظيفة العمومي قبل انشاء المؤسسة او تم توظيفهم بمناسبة حملة التوظيف الواسعة النطاق في سنوات التأسيس الأولى كشركة ذات اسهم في سنة 2003 ، بينما تمثل نسبة (15.94%) فئة الموظفين ذو الخبرة ما بين 11 الى 15 سنة المرتبة الثانية وهي تشير للتوظيف الذي تم عبر الادمج المهني أما نسبة (8.70%) فتشير لأخر عملية توظيف وبطء وتيرتها بتوظيف ذو الخبرة من قدامى المترشحين عبر عقود التمهين أما ما نسبته (2.90%) من الموظفين لأقل من خمس سنوات خبرة يرجع الى غلق باب التوظيف الا للضرورة القصوى نظرا لارتفاع قيمة الكتلة الاجرية للعمال بالنسبة لرقم الاعمال الشكل (8) التمثيل البياني لتوزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (7) توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5سنوات	2	2.90 %
	من 5سنوات إلى 10سنوات	6	8.70 %
	من 11سنة إلى 15سنة	11	15.94 %
	أكثر من 15سنة	50	72.46 %
المجموع		69	100 %

شكل (8)



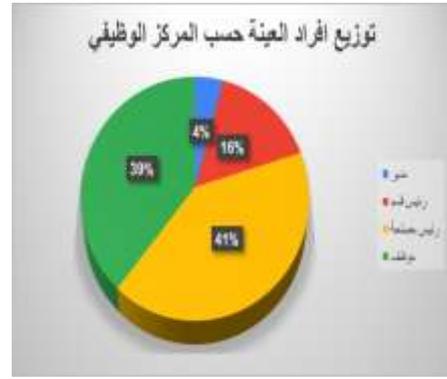
5. توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

تبين النتائج بالجدول (8) ان نسبة (4.35%) تمثل مدراء المديرية والوكالات التجارية والمراكز التقنية إضافة لمدرسة الاتصالات وهي نسبة ممتازة وتمثيلية أما نسبة (15.94%) فقد شملت هاته الفئة كاملة من عينة الدراسة أما فئة رؤساء المصالح والموظفين تكاد تكون متساوية بما يقار 40% نظرا لاعتماد الشركة على شركات المناولة في انجاز خدماتها لذا تحتاج لرؤساء المصالح اما نسبة الموظفين فهي تمثيلية لليد العاملة المتخصصة التي تنجز مهامها وفقا للنشاط الرئيسي للمؤسسة

جدول (8) توزيع افراد العينة حسب المركز الوظيفي

شكل (9)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة %
المركز الوظيفي	مدير	3	4.35%
	رئيس قسم	11	15.94%
	رئيس مصلحة	28	40.58%
	موظف	27	39.13%
المجموع		69	100%



الفرع الثاني: تصورات افراد العينة حول محاور الدراسة

اولا: تصورات افراد العينة حول عمليات إدارة المعرفة

الجدول: (9) التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد اكتساب المعرفة وتطويره

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه العام
1	التكرار الندوات والاجتماعات والمؤتمرات والدورات التعليمية نحصل فيها على قدر كبير من المعرفة الجديدة	9	51	6	3	0	3.96	0.63	79.13	4	موافق
		13.04%	73.91%	8.70%	4.35%	0.00%					
2	التكرار يحصل العمال على معرفة من شركاء المؤسسة كالموردين والوكلاء والزبائن.	5	34	25	4	1	3.55	0.78	71.01	5	موافق
		7.25%	49.28%	36.23%	5.80%	1.45%					
3	التكرار نحصل على بعض المعرفة من زملائنا الأكثر اقدمية في العمل	15	50	4	0	0	4.16	0.50	83.19	2	موافق

					0.00	0.00	5.80	72.46	21.74	النسبة %	وأحيانا ممن تلقوا تدريبات خاصة
موافق	1	83.48	0.48	4.17	0	0	3	51	15	التكرار	أعتمد في عملي على الخبرة والمهارات والمعرفة المكتسبة من وظيفتي ومن أفضل الممارسات بفريق العمل الذي انتمى اليه
					0.00	0.00	4.35	73.91	21.74	النسبة %	
موافق	3	80.00	0.66	4.00	1	1	6	50	11	التكرار	يعتمد مظفونا على مصادر مكتوبة في عملهم (وثائق المشاريع المنفذة سابقا والإجراءات التنظيمية والتعليمات ودليل تشغيل المعدات وصيانتها.....)
					1.45	1.45	8.70	72.46	15.94	النسبة %	
موافق	1	79.35	0.42	3.97	البعد الأول: توليد واكتساب المعرفة وتطويرها						
موافق	3	72.17	0.77	3.61	0	7	18	39	5	التكرار	يتم الحصول على المعرفة المخزنة بالمؤسسة من أماكنها المختلفة بسهولة
					0.00	10.14	26.09	56.52	7.25	النسبة %	
موافق	1	75.36	0.88	3.77	1	5	15	36	12	التكرار	توثق المؤسسة التجارب السابقة من خلال الإجراءات الرسمية ورقيا والكترونيا (مثل تقارير المشروع والمهام والإجراءات التنظيمية والتعليمات ومنشورات المؤسسة والإرشيف
					1.45	7.25	21.74	52.17	17.39	النسبة %	
موافق	2	72.17	0.75	3.61	0	6	20	38	5	التكرار	يعتبر العمال في مؤسستنا معرفتهم كأصل تنظيمي وليس مصدر قوة خاص بهم .
					0.00	8.70	28.99	55.07	7.25	النسبة %	
موافق	4	71.88	0.81	3.59	1	5	21	36	6	التكرار	تسجيل وتوثيق كل الخبرات السابقة للمؤسسة للاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه للسماح باسترجاع ما تم تعلمه ليظل صالحا
					1.45	7.25	30.43	52.17	8.70	النسبة %	
موافق	5	68.99	0.93	3.45	2	8	23	29	7	التكرار	يمكن لموظفي المؤسسة الوصول بحرية إلى الوثائق والمعرفة المخزنة فيها
					2.90	11.59	33.33	42.03	10.14	النسبة %	
موافق	4	72.12	0.59	3.61	البعد الثاني: تخزين المعرفة وتنظيمها						
موافق	4	76.23	0.88	3.81	1	6	10	40	12	التكرار	تتسم شبكات الاتصال الداخلية بالوضوح والانفتاح لتسهيل نقل وتبادل المعارف في المؤسسة
					1.45	8.70	14.49	57.97	17.39	النسبة %	
موافق	2	76.81	0.93	3.84	2	5	9	39	14	التكرار	يشارك العمال معرفتهم باستعمال التقنيات الحديثة

					2.90	7.25	13.04	56.52	20.29	النسبة %	بشكل متكرر بناء على خبرتهم	
موافق	1	76.81	0.72	3.84	0	4	12	44	9	التكرار	يتمتع العمال بفرصة التحدث فيما بينهم حول الأفكار الجديدة والبرامج والأنشطة التي قد تكون مفيدة للمؤسسة	13
					0.00	5.80	17.39	63.77	13.04	النسبة %		
موافق	5	69.86	0.92	3.49	1	10	19	32	7	التكرار	يشترك العمال في منظمنا في كثير من الأحيان في التقارير والوثائق الرسمية التي يعدونها بأنفسهم	14
					1.45	14.49	27.54	46.38	10.14	النسبة %		
موافق	3	76.23	0.81	3.81	0	7	9	43	10	التكرار	تستخدم مؤسساتنا اليات ووسائل لتبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات والمستويات التنظيمية انطلاقا من مدرستها الخاصة	15
					0.00	10.14	13.04	62.32	14.49	النسبة %		
موافق	2	75.27	0.61	3.76	البعد الثالث: نقل المعرفة وتشاركتها							
موافق	2	75.94	0.74	3.80	1	2	15	43	8	التكرار	تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف المكتسبة من مختلف المصادر ومن أفضل الممارسات لتحسين خدماتها	16
					1.45	2.90	21.74	62.32	11.59	النسبة %		
موافق	1	76.23	0.75	3.81	0	4	15	40	10	التكرار	تطبق المؤسسة الأساليب العلمية الحديثة في التسيير	17
					0.00	5.80	21.74	57.97	14.49	النسبة %		
موافق	3	75.65	0.70	3.78	0	5	11	47	6	التكرار	وجود نظام دائم لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها.	18
					0.00	7.25	15.94	68.12	8.70	النسبة %		
موافق	5	70.72	0.76	3.54	1	5	22	38	3	التكرار	تقيم المؤسسة الموجودات المعرفية المتحصل عليها على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها	19
					1.45	7.25	31.88	55.07	4.35	النسبة %		
موافق	4	72.46	0.91	3.62	2	7	13	40	7	التكرار	تقيم المؤسسة مستوى تطبيق ال4مب ل4مب لما تعلموه في عمليات التدريب والتكوين والتطوير	20
					2.90	10.14	18.84	57.97	10.14	النسبة %		
موافق	3	74.20	0.61	3.71	البعد الرابع: تطبيق المعرفة							
موافق		75.27	0.47	3.76	المحور الأول: تكامل عمليات المعرفة							
موافق	5	75.65	0.64	3.78	0	4	11	50	4	التكرار	تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الكفاءة التنظيمية للعمليات ومساندة عمليات الابتكار.	21
					0.00	5.80	15.94	72.46	5.80	النسبة %		
موافق	7	71.88	0.86	3.59	1	9	12	42	5	التكرار	يوجد في المؤسسة تنسيق وتعاون بين المستويات	22

					1.45	13.04	17.39	60.87	7.25	النسبة %	التنظيمية المختلفة لتطوير الأعمال
موافق	1	78.84	0.75	3.94	1	3	6	48	11	التكرار	تخطط مؤسستنا من أجل التحسين المستمر لخدماتها رضا زبائننا وولاءهم وحتى إسعادهم
					1.45	4.35	8.70	69.57	15.94	النسبة %	
موافق	6	75.36	0.83	3.77	1	6	9	45	8	التكرار	توفر إدارة مؤسستنا التدريب والتطوير الدوري المنظم للاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل
					1.45	8.70	13.04	65.22	11.59	النسبة %	
موافق	3	76.81	0.83	3.84	1	5	9	43	11	التكرار	تؤثر عمليات ادارة المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة المشكلات والشكاوى
					1.45	7.25	13.04	62.32	15.94	النسبة %	
موافق	2	76.81	0.61	3.84	0	2	13	48	6	التكرار	تبنى منهج تكامل عمليات ادارة المعرفة ساهم في تقديم خدمات تتصف بالجودة لزبائننا
					0.00	2.90	18.84	69.57	8.70	النسبة %	
موافق	4	76.23	0.55	3.81	0	2	12	52	3	التكرار	تعمل مؤسستنا المتعلمة على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة ليكون زبائننا قادرين على مواجهة المستقبل
					0.00	2.90	17.39	75.36	4.35	النسبة %	
موافق		75.94	0.53	3.80	المحور الثاني: الأداء التنظيمي						

لدينا تحديد اتجاه العينة = أكبر درجة - أقل درجة / أعلى درجة - أقل درجة =  $\frac{1-5}{5}$  ومنه  $0.8 = \frac{1-5}{5}$  مما يعني اننا نضيف قيمة 0,8

كي نحدد اتجاه العينة كما يلي

الجدول: (10) اتجاه العينة

الاتجاه العام	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
الفئة	5- 4.2	4.2- 3.4	3.4- 2.6	2.6- 1.8	1.8- 1

تبين نتائج الجدول (10) كل الفقرات تتراوح بين متوسط حسابي 4.2- 3.4 فان الاتجاه العام لكل

عبارة هو موافق وهو الحال لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل ومحوره إضافة للمتغير التابع وللعيينة

ككل.

حيث نجد أن متغير توليد واكتساب المعرفة وتطويرها أحد متغيرات عمليات إدارة المعرفة بلغت قيمته (3.97) كمتوسط حسابي عام لجميع فقراته، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.42)، كما ان متغير تخزين المعرفة وتنظيمها أحد متغيرات عمليات إدارة المعرفة بلغت قيمته (3.61) كمتوسط حسابي عام لجميع فقراته، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.59) وأيضا متغير نقل المعرفة وتشاركها أحد متغيرات عمليات إدارة المعرفة بلغت قيمته (3.76) كمتوسط حسابي عام لجميع فقراته، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.61) والمتغير الأخير متغير تطبيق المعرفة أحد متغيرات عمليات إدارة المعرفة بلغت قيمته (3.71) كمتوسط حسابي عام لجميع فقراته، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.61) مما ينتج لنا متغير تكامل عمليات إدارة المعرفة الذي بلغت قيمته (3.76) كمتوسط حسابي عام لجميع فقراته، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.47)

وهي قيم أعلى من الوسط الفرضي الامر الذي انعكس على اتفاق افراد العينة بأن تكامل عمليات المعرفة يحتاج إلى قاعدة بيانات يتم تحديثها بالمعلومات أول بأول ويتم تحليل المعلومات الداخلة في قاعدة البيانات ومعالجتها من أجل الحصول على مخرجات يتم الاستفادة منها في بناء قرارات الإدارة العليا وعلى ضوءها يتم صياغة استراتيجيات الشركة المبحوثة وتعديلها

#### ثانيا: تصورات افراد العينة حول الأداء التنظيمي للمنظمة المتعلمة

تبين نتائج الجدول (09) أن الأداء التنظيمي كمتغير تابع للدراسة بلغت قيمته (3,80) كمتوسط حسابي عام لجميع فقراته، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0,53) وهي قيم أعلى من الوسط الفرضي الامر الذي انعكس على اتفاق افراد العينة بأن الاداء التنظيمي يحتاج الى تكامل عمليات المعرفة ليتم تحسينه ثم يصبح متميزا ثم يكرس الاستدامة في التميز لذا فالالاتجاه العام لكل عبارات الأداء التنظيمي هو موافق وبنسبة تفوق 75 بالمئة مما يدل على قناعاتهم بضرورة الاهتمام بعمليات المعرفة لعلاقتها واثرها في الأداء التنظيمي لمؤسسة تسير نحو تحقيق المنظمة المتعلمة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة والتوصيات  
الفرع الأول: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

أولاً: صلاحية التحليل الإحصائي

1. اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول (11) التوزيع الطبيعي للبيانات:

69	حجم العينة
4.2028	المتوسط الحسابي
0.49573	الانحراف المعياري
0.153	معامل التوزيع الطبيعي للمتغير التابع Kolmogorov-Smirnov
0.000	. الدلالة الإحصائية

يبين من الجدول (11) أن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي حيث بلغ معامل التوزيع الطبيعي للمتغير التابع ككل (0.15) وأن مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من (0.05)

2. اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

قبل القيام باختبار فرضيات الدراسة ومن أجل ضمان مناسبة البيانات وملاءمتها قمنا بإجراء اختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor-VIF " واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لكل بعد من ابعاد المتغير المستقل وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط مرتفع بين أبعاد المتغير المستقل (Multi-Collinearity)

الجدول رقم (12): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به لعمليات إدارة المعرفة

المتغيرات	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance
توليد واكتساب المعرفة وتطويرها	1.635	.612
تنظيم وتخزين المعرفة	2.292	.436
نقل المعرفة وتشاركتها	2.934	.341
تطبيق المعرفة	3.309	.302

يبين الجدول (13) قيم معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح " Tolerance " لكل متغير حيث نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وأن قيمة التباين المسموح (Tolerance) لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) واستناداً على قاعدة القرار المتعلقة ب (VIF) تدل القيم على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة يعيق اجراء اختبار الانحدار . وذلك بالاعتماد على (Malhotra, 2010).

### 3. اختبار العلاقات باستخدام مصفوفة الارتباط

ان اختبار الأثر يدعونا أولاً لاختبار وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وهو ما يوضحه الجدول (13) ب

جدول (13): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (من اعداد الطالب وفقا لمخرجات SPSS)

الاداء التنظيمي	تطبيق المعرفة	نقل المعرفة وتشاركتها	تنظيم وتخزين المعرفة	توليد واكتساب المعرفة وتطويره	
0.473**	0.439**	0.563**	0.529**	1	توليد واكتساب المعرفة وتطويرها
0.533**	0.711**	0.605**	1	0.529**	تنظيم وتخزين المعرفة
0.749**	0.773**	1	0.605**	0.563**	نقل المعرفة وتشاركتها
0.713**	1	0.773**	0.711**	0.439**	تطبيق المعرفة
1	0.713**	0.749**	0.533**	0.473**	الاداء التنظيمي

\*\*ذات دلالة إحصائية عندى مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (13) ان معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة (توليد واكتساب المعرفة وتطويرها , تنظيم وتخزين المعرفة, نقل المعرفة وتشاركتها, تطبيق المعرفة) فيما بينها وكذا فيما بينها وبين المتغير التابع الأداء التنظيمي ) كانت دالة احصائياً عند مستوى 0.00 أي اقل من 0.05 ومنه نستنتج وجود علاقة طردية بين المتغيرات فيما بينها مما يدل على تكاملها وكذا علاقة طردية قوية مع المتغير التابع وهذا يظهر مدى الترابط بين هذه العمليات لتي تشكل في مجملها نظام متكامل قد يصعب نجاح

أحدھا دون توافر العناصر الأخرى مما يوضح قدرة المؤسسة على إنجاز عمليات إدارة المعرفة سيزيد في مستوى أداءھا التنظيمي مما يجعلنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو الفرض البحثي للدراسة الذي ينص على وجود علاقة إيجابية طردية بين المتغيرين المستقل (تكامل عمليات إدارة المعرفة) بابعادھا الأربعة والمتغير التابع (الأداء التنظيمي).

### ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

جاءت فرضيتنا البحثية الرئيسية بتبني الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية بين تكامل عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي ولاختبار هاته الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار البسيط لتكامل عمليات إدارة المعرفة مجتمعة على الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (14) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتكامل عمليات إدارة المعرفة مجتمعة في الأداء التنظيمي.

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتكامل العمليات

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد ( $R^2$ )	F	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
لتكامل عمليات إدارة المعرفة	الأداء التنظيمي	0.504	68.04	8.249	0,00
معادلة الانحدار					$Y=0.790X+0.809$

ويتبين من الجدول (14) ان قيمة T المحسوبة لمتغير توليد واكتساب المعرفة وتطويرها بلغت (8.249)

وبمستوى دلالة (0,00) وهي دالة احصائيا، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (50.4%) من تباين

المتغير التابع، كما بينت النتائج في الجدول تحليل التباين ANOVA أن لتكامل عمليات إدارة

المعرفة أي مجتمعة تأثير جوهري كبير في الأداء التنظيمي ، اذ كان التأثير ذو دلالة إحصائية لان

قيمة F بلغت (68.04) عند مستوى دلالة (0.00) أي أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر لتكامل عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي حيث تفسر المتغيرات الأربعة ما نسبته (50.4%) من تباين المتغير التابع أي ان هناك متغيرات مستقلة أخرى لها اثر في الأداء التنظيمي لم تتناولها الدراسة وهو أمر منطقي لكثرة العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي الا انه تبقى عمليات إدارة المعرفة متكاملة لها الأهمية البالغة في احداث الأثر وبلوغ استدامة الأداء المتميز وهذا يعني تأكيد الفرض البحثي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتكامل عمليات ادارة المعرفة في الأداء التنظيمي. لتوليد واكتساب المعرفة وتطويرها في الأداء التنظيمي، ووفقا للجدول أعلاه كانت معادلة الانحدار خطية كما يلي

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.790 (\text{تكامل عمليات المعرفة}) + 0.809$$

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية

جاءت فرضياتنا البحثية الفرعية بتبني الفرضيات البديلة التالية والتي تنص على أن هناك أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية بين كل عملية من عمليات إدارة المعرفة منفردة والأداء التنظيمي ولاختبار هاته الفرضيات استخدمنا تحليل الانحدار البسيط لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتوليد واكتساب المعرفة وتطويرها في الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (15) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوليد واكتساب المعرفة وتطويرها في الأداء التنظيمي

الجدول (15) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتوليد واكتساب المعرفة وتطويرها

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد ( $R^2$ )	F	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
توليد واكتساب المعرفة وتطويرها	الأداء التنظيمي	0.224	19.295	4.393	0,00
معادلة الانحدار					$Y=0.593X+1.446$

ويتبين من الجدول (15) ان قيمة T المحسوبة لمتغير توليد واكتساب المعرفة وتطويرها بلغت (4.393)

وبمستوى دلالة (0,00) وهي دالة احصائيا، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (22.4%) من تباين المتغير التابع وهذا يعني تأكيد الفرض البحثي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد واكتساب المعرفة وتطويرها في الأداء التنظيمي، ووفقا للجدول أعلاه كانت معادلة الانحدار خطية كما يلي

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.593 (\text{توليد واكتساب المعرفة وتطويرها}) + 1.446$$

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتنظيم وتخزين المعرفة في الأداء التنظيمي.

الجدول رقم (16) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتنظيم وتخزين المعرفة في الأداء

التنظيمي

الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتنظيم وتخزين المعرفة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد ( $R^2$ )	F	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
تنظيم وتخزين المعرفة	الأداء التنظيمي	0.285	26.651	5.162	0.00
معادلة الانحدار					$Y=0.48X+2.065$

ويتبين من الجدول (16) ان قيمة T المحسوبة لمتغير توليد واكتساب المعرفة وتطويرها بلغت (5.162)

وبمستوى دلالة (0.00) وهي دالة احصائيا، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (28.5%) من تباين المتغير التابع وهذا يعني تأكيد الفرض البحثي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنظيم وتخزين المعرفة في الأداء التنظيمي، ووفقا للجدول أعلاه كانت معادلة الانحدار خطية كما يلي:

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.48 (\text{تنظيم وتخزين المعرفة}) + 2.065$$

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لنقل المعرفة وتشاركها في الأداء التنظيمي.

والجدول رقم (17) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لنقل المعرفة وتشاركها في الأداء التنظيمي

الجدول (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لنقل المعرفة وتشاركها

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد ( $R^2$ )	F	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
نقل المعرفة وتشاركها	الأداء التنظيمي	0.561	85.459	9.244	0.00
معادلة الانحدار					$Y=0.644X+1.372$

ويتبين من الجدول (17) ان قيمة T المحسوبة لمتغير توليد واكتساب المعرفة وتطويرها بلغت (9.244)

وبمستوى دلالة (0,00) وهي دالة احصائيا، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (56.1%) من تباين المتغير التابع وهذا يعني تأكيد الفرض البحثي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى

انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنقل المعرفة وتشاركها في الأداء التنظيمي، ووفقا للجدول أعلاه كانت معادلة الانحدار خطية كما يلي

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.644 (\text{نقل المعرفة وتشاركها}) + 1.372$$

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في الأداء التنظيمي.

والجدول رقم (18) يعرض نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق المعرفة في الأداء التنظيمي

الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتطبيق المعرفة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد ( $R^2$ )	F	قيمة T	مستوى الدلالة (Sig)
تطبيق المعرفة	الأداء التنظيمي	0.509	69,364	8.329	0.00
معادلة الانحدار					$Y=0.616X+1.512$

ويتبين من الجدول (18) ان قيمة T المحسوبة لمتغير توليد واكتساب المعرفة وتطويرها بلغت (8.329)

وبمستوى دلالة (0.00) وهي دالة احصائيا، ويفسر المتغير المستقل ما نسبته (50.9%) من تباين المتغير التابع وهذا يعني تأكيد الفرض البحثي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في الأداء التنظيمي، ووفقا للجدول أعلاه كانت معادلة الانحدار خطية كما يلي:

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.616 (\text{تطبيق المعرفة}) + 1.512$$

الفرع الثاني: النتائج والتوصيات

1. النتائج

أوضحت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عمليات المعرفة والأداء التنظيمي

- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مجتمع الدراسة يرى توليد وتخزين ونقل وتشارك مع تطبيق المعرفة في اتصالات الجزائر بورقلة له أثر إيجابي على الأداء التنظيمي بالشركة وان مستوى الأداء التنظيمي لدي اتصالات الجزائر بورقلة مقبول الى حد ما في ظل التطورات التي تشهدها بتطوير نفسها وتجديد معارفها كي تواجه المستقبل.
- كما أوضحت النتائج وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين جميع العمليات وتكاملهم مع الأداء التنظيمي للمنظمة المتعلمة
- أظهرت نتائج الدراسة أن أغلب مجتمع الدراسة يرى تخزين المعرفة موجود باتصالات الجزائر بورقلة وهذا ما يثبت استعملها لقواعد المعرفة عبر شراءها لتكنولوجيا الأنظمة الخبيرة
- ان توليد المعرفة موجود بالشركة ويتم يوميا وهذا ما يفسره تشجيع الشركة على التعلم بالمؤسسات الجامعية وامام مساهم الدراسي والدخول للدراسات العليا التي أصبح عدد العمال بالمديرية الذين ينتمون لهاته الفئة بعدد مقبول
- مستوى الأداء التنظيمي يزداد لدى اتصالات الجزائر بورقلة كلما ما كان هناك اهتمام بتخزين المعرفة من قبل عمالها فإن مستوى الأداء التنظيمي يزداد بتحويل المعرفة الضمنية لظاهرة.

2. التوصيات:

بعد التعمق في مشاكل الشركة وتحدياتها ومبادرات وابداعات عمالها بالتعلم المستمر سواء عبر

المدرسة المنشئة للغرض باتصالات الجزائر بالجنوب الشرقي للبلاد على غرار باقي النواحي او عبر

التعلم الذاتي وفرق العمل ومجموعات التواصل المهنية نوصي من خلال هاته الدراسة ب:

- اللجوء لتوثيق أعمال فرق العمل
- الاستعمال الكامل للأنظمة الخبيرة المتواجدة بالمؤسسة وحل المشاكل التي تعترض المؤسسة
- كما ينبغي بتفعيل مهام البحث في قواعد المعرفة عبر هاته الأنظمة لتستغل بالشكل الصحيح

- دعم التكوين الذاتي بإعطاء ساعات من العمل للتعلم الذاتي وتسجيل التقدم فيه
- السعي للتميز في الأداء وليس تحسينه فقط للوصول لاستدامة التميز في الأداء كهدف أسمى
- إعطاء العمال الحرية في اختيار التكوين الذي يريدون مزاولاته لأنه سيولد الحب للعمل والخروج من الروتين اليومي الى الابداع اليومي
- تجسيد عمليات المعرفة بإجراءات عملية
- استغلال مرفق التعلم المملوك للمؤسسة وتطويره وفقا لما تمليه التكنولوجيا الحديثة من متطلبات الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي
- توعية العمال بتخزين كل ما يتعلق بأعمالهم مهما كان بسيطاً بقواعد المعرفة وليس بالبريد الالكتروني الذي يطغى على الاستعمال بالرغم انه وسيلة للتواصل وليس لخرن المعرفة
- تطوير التعلم الجماعي بتقديم حوافز لمن يساهم في تعليم زميل له او اثبات تعلمه لمهارات جديدة قد تفيده وتفيد الشركة بتحسين اداءه وتوليد معارف تنظيمية

### خلاصة

من خلال التطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للشركة الاتصالات الجزائرية ثم التوصل إلى نتائج التالية: وجود اثر إيجابي بين تكامل عمليات المعرفة والأداء التنظيمي مجتمعة ومنفردة وهذا من خلال الدراسة الاستبانية ومن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل ايضا إلى وجود علاقة قوية طردية بين عمليات إدارة المعرفة الأداء التنظيمي لاتصالات الجزائر بورقلة ، وكذلك أن إدارة المعرفة تساهم في تدعيم الأداء التنظيمي المتميز والمستدام لاتصالات الجزائر الا انه تبقي عوامل أخرى غير مالية تدخل في الأداء الى جانب عمليات المعرفة و هذا حسب إجابات أفراد

عينة الدراسة

---

---

خاتمة

---

---

## خاتمة

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرها في التغيير نحو الأفضل، خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، ومن هنا أصبح الاهتمام المتزايد بالأصول الفكرية لخلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية التي تأتي بالأداء المتميز والمستدام الأمر الذي جعل إدارة المعرفة يكون لها من الأهمية في الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسة

استعرضت هذه الدراسة "عمليات إدارة المعرفة الجوهرية خاصة لتعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق المنظمة المتعلمة عبر تنفيذ أساليبها وهذا في فصلين، فصل للإطار النظري أين حاولنا ان نحدد المفاهيم والعمليات التي نستطيع تطبيقها من خلال الأدبيات النظرية بالإضافة لتحديد المتغيرات والمستجدات التي حدثت وتحدث في العالم في ظل رؤية تعمل على المنظور الجديد للمؤسسة في ظل الثورة الصناعية الرابعة.

ثم في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة حالة لشركة اتصالات الجزائر بورقلة وباستعمال أداة الاستبيان تحققنا من صحة الفرضيات وقبلنا الفرضية البديلة بوجود علاقة طردية بين عمليات المعرفة والأداء التنظيمي للمنظمة المتعلمة والتي اخترنا ان تكون شركة اتصالات الجزائر لأنها تنتهج أساليب المنظمة المتعلمة نظرا لطبيعتها التي تحتاج للجديد كما أكدت الدراسة على وجود أثر إيجابي لعمليات المعرفة متكاملة على الأداء التنظيمي بالإضافة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عمليات إدارة المعرفة، و الأداء التنظيمي للمنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، و المستوى الوظيفي و سنوات الخدمة).

توصلت الدراسة الى النتائج المذكورة انفا واوصت بما يلي:

1. العمل على الاهتمام بإدارة المعرفة التطبيقية بشكل يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وذلك بمواكبة كل ما هو جديد في المعرفة فيما يختص بأساليب العمل وطرقه ووسائله.

2. تشجيع العامل الذي يساهم في نقل المعرفة الكمي والنوعي بالحوافز المادية والمعنوية الملائمة وضمن معايير محددة تعد لهذه الغاية

3. ضرورة عقد دورات تدريبية لتعلم واكتساب مهارات جديدة تتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال الجديدة يقوم بها ذوو خبرة وكفاءة في الأساليب العملية في عمليات إدارة المعرفة من توليد المعرفة الى تطبيقها وربط أواصر العلاقة مع مراكز البحث الجامعية وتشجيع افراد المؤسسة المؤهلين على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية وبرامج التدريب الداخلي

---

---

# المراجع

---

---

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

1. البغدادي، عادل، وهاشم العبادي. التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
2. الزيادات، محمد عواد أحمد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
3. السلمي علي، إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص48
4. الصاوي ياسر، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص22
5. العلى، عبد الستار، وقنديلي، والعمري. المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، 2006
6. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005
7. الملكاوي ابراهيم الخلوف، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 2056.
8. بدير جمال يوسف، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2010، ص612.
9. حجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الطبعة الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص81.
10. عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص196.
11. عليان، ربحي، إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص172
12. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، ص451

#### الأطروحات والمذكرات

13. الرفاعي ياسين، سعد، غالب: دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان 2004/4/28-26.
14. العمري، غادة. الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية (الأردنية)، أطروحة دكتوراه غي منشورة (، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن 2004
15. بوزريق، فاتن نبيل. دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير غير منشورة ( . أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، كلية القيادة والإدارة، غزة، 2017.
16. عبد الغفور، صالح عبد الحكيم، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة-أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة القصي، غزة، 2015

17.مقدم علاء، تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 3الجزائر، 2010/2011، ص.84-83

### . المجالات والملتقيات

13. أبو عودة صالح إسماعيل (م)، دور الأنماط القيادية في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة لمنتسبي قوى الأمن الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، فلسطين-غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، وجامعة الأقصى، 2016، صفحة 26.

14. أبو فارة، يوسف، العالقة في استخدام إدارة المعرفة والأداء، مجلة الرابطة، المجلد 4، العدد 3-4، 2004،

15. الخشالي، شاكر. إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 29، عدد 1، الأردن 2009

16. الغزاوي، باسل، والمياحي، صباح، وحميد، طيبة (دور إدارة المعرفة في الأداء المنظمي. دراسة تطبيقية في عينة من

المنظمات الصناعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، مجلة الجامعة بغداد، العدد 42، 2014، 241-268 .

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

18. المرهضي سنان غالب، تقييم إدارة وقياس الأداء في منظمات القطاع العام، دراسة ميدانية تحليلية على عينة من الموظفين، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الادارة العامة، الرياض، 2009، ص: 112.

19. رسلان نبيل اسماعيل، قياس وتقييم الاداء الحكومي، ندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جوان 2007، ص 11.

20. زغلول جودة عبد الرؤوف، نموذج مقترح لتطوير نظم قياس الاداء الاستراتيجي متعددة المعايير باستخدام منهج التحليل

الدرجي، مجلة التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مجلد 54، عدد 2، 2008

21. صلاح أحمد بن حبيب، قياس الأداء في الأجهزة الحكومية، ندوة مؤشرات الأداء في الأجهزة، معهد الادارة العامة، 1432هـ، ص: 67

22. لسمحان، منى عبد الله صالح. واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مج2، ع3، 2019، 459

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

23. Aguinis Herman, "Performance Management", Person Practice Hall, (2009).

24. Chawla, D., & Joshi, H. Knowledge management practices in Indian industries: A comparative study. Journal of knowledge management, 14(5), 2010, 708-725.

25. Duffy, J. Knowledge Management: To Be or Not to Be. Information Management Journal, 34, 2000, P 64-67.

26. Heisig ,P and Vorbeck ,J. Benchmarking Survey Results in Mertins ,K. ،Heisig ،P and
27. Houldsworth Elizabeth & Jirasingle Dilum , "Managing and Measuring Employee performance" London and Philadelphia, (2009).
28. Hoque, Z. "Measuring And Reporting Public Sector Outputs/Outcomes: Exploratory Evidence from Australia", International Journal Of Public Sector Management, 21(5), 468-493, (2008)
29. Kaplan, R. S. and Norton, D. P., "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance", Harvard Business Review, pp 71-80, (1992
30. Lee, A. H., & W. Chen, "A Fuzzy AHP and BSC Approach for Evaluating Performance of IT Departments in the Manufacturing Industry in Taiwan", Expert Systems with Applications, ol. 34, Iss. 1, PP. 96-107. Available from: [http \www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), (2008).
31. Mertins ,K. ،Heisig ،P and Vorbeck ،J. knowledge Best Practices in Europe ، Springer ،Germany 2001, P114.
32. Parmenter, D., "Performance Measurement", Financial Management, London, Feb., PP. 32-36. Available from: [Http: \www.proquest.com](Http://www.proquest.com), (2007)
33. Vorbeck ،J. (2001) knowledge Best Practices in Europe ،Springer ،Verlag Berlin Heidelberg Germany, 2000.
34. Wickham, P.A: "Strategic Entrepreneurship Harlow", Prentice Hall : England, 2001

ثالثا: مراجع الأنترنت:

35. مجلة المعرفة، عدد 86. (<http://www.almarefh.org/news.php?action=show&id=2758>).

36. [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

---

---

الملاحق

---

---

## ملحق 1: الاستبيان

السلام عليكم، تحية طيبة و بعد... .

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة والتي تعد ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الطور الثاني في علوم التسيير اختصاص إدارة الاعمال والتي تعالج موضوع " أثر تكامل عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنظيمي للمنظمة المتعلمة "، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من الموظفين لمؤسسة اتصالات الجزائر ،

يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان المرفق، و توخي الدقة واختيار الإجابة التي تعكس فعليا الواقع ، و ثقوا أن جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة، و أود أن أوضح لسيادتكم أن ما تقدموه من معلومات و آراء سيكون موضع السرية التامة، وستكون فقط لغايات البحث العلمي ولن تستخدم لأغراض أخرى.

تقبلوا منا فائق الشكر والامتنان لتعاونكم معي

# استبيان

أثر تكامل عمليات ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي للمنظمات المتعلمة

دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة

أمام كل عبارة من الفقرات التالية: الرجاء وضع الاشارة (√) في الخانة التي توافق رأيكم مع

توخي الدقة واختيار الإجابة التي تعكس فعليا الواقع:

الجزء الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:  ذكر  انثى
2. العمر:  اقل من 30 سنة  من 30 الى 39 سنة  من 40 الى 49 سنة  50 سنة فما اكثر
3. المؤهل العلمي:  اقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
4. الخبرة:  اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 11 الى 15 سنة  أكثر من 15 سنة
5. المركز الوظيفي:  مدير  رئيس قسم  رئيس مصلحة  موظف

الجزء الثاني: عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة :

الهدف من هذا المحور معرفة تطبيق عمليات ادارة المعرفة في مؤسستكم من توليد و اكتساب المعرفة و تطويرها، تنظيم المعرفة وتخزينها، نقل المعرفة وتشاركها، تطبيق المعرفة.

الرقم	أولاً: توليد واكتساب المعرفة وتطويرها				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	
01					الندوات والاجتماعات والمؤتمرات والدورات التعليمية نحصل فيها على قدر كبير من المعرفة الجديدة.
02					يحصل العمال على معرفة من شركاء المؤسسة كالموردين والوكلاء والزبائن.
03					نحصل على بعض المعرفة من زملائنا الأكثر اقدمية في العمل وأحياناً ممن تلقوا تدريبات خاصة.
04					أعتمد في عملي على الخبرة والمهارات والمعرفة المكتسبة من وظيفتي ومن أفضل الممارسات بفريق العمل الذي انتمى اليه.
05					يعتمد موظفونا على مصادر مكتوبة في عملهم (وثائق المشاريع المنفذة سابقا والإجراءات التنظيمية والتعليمات ودليل تشغيل المعدات وصيانتها...).
الرقم	ثانياً: تنظيم وتخزين المعرفة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	
06					يتم الحصول على المعرفة المخزنة بالمؤسسة من أماكنها المختلفة بسهولة.

					توثق المؤسسة التجارب السابقة من خلال الإجراءات الرسمية ورقيا والكترونيا (مثل تقارير المشروع والمهام والإجراءات التنظيمية والتعليمات ومنشورات المؤسسة والإرشيف...).	07
					يعتبر العمال في مؤسستنا معرفتهم كأصل تنظيمي وليس مصدر قوة خاص بهم.	08
					تسجيل وتوثيق كل الخبرات السابقة للمؤسسة للاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه للسماح باسترجاع ما تم تعلمه ليظل صالحا.	09
					يمكن لموظفي المؤسسة الوصول بحرية إلى الوثائق والمعرفة المخزنة فيها.	10
					<b>ثالثا: نقل المعرفة وتشاركتها</b>	الرقم
					<b>العبارة</b>	
					تتسم شبكات الاتصال الداخلية بالوضوح والانفتاح لتسهيل نقل وتبادل المعارف في المؤسسة.	11
					يشارك العمال معرفتهم باستعمال التقنيات الحديثة بشكل متكرر بناء على خبرتهم.	12
					يتمتع العمال بفرصة التحدث فيما بينهم حول الأفكار الجديدة والبرامج والأنشطة التي قد تكون مفيدة للمؤسسة.	13
					يشارك العمال في منظمنا في كثير من الأحيان في التقارير والوثائق الرسمية التي يعدونها بأنفسهم.	14
					تستخدم مؤسستنا البات ووسائل لتبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات والمستويات التنظيمية انطلاقا من مدرستها الخاصة.	15
					<b>رابعا: تطبيق المعرفة</b>	الرقم
					<b>العبارة</b>	
					تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف المكتسبة من مختلف المصادر ومن أفضل الممارسات لتحسين خدماتها.	16
					تطبق المؤسسة الأساليب العلمية الحديثة في التسيير.	17
					وجود نظام دائم لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها.	18
					تقيم المؤسسة الموجودات المعرفية المتحصل عليها على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها.	19
					تقيم المؤسسة مستوى تطبيق الموظفين لما تعلموه في عمليات التدريب والتكوين والتطوير.	20

### الجزء الثالث: الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة :

الهدف من هذا المحور معرفة قدرة المؤسسة على الاستعمال الامثل للموارد المتاحة للوصول الى اهدافها المرجوة على المدى البعيد

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأداء التنظيمي	
					العبارة	
					تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الكفاءة التنظيمية للعمليات ومساندة عمليات الابتكار.	21
					يوجد في المؤسسة تنسيق وتعاون بين المستويات التنظيمية المختلفة لتطوير الأعمال.	22
					تخطط مؤسستنا من أجل التحسين المستمر لخدماتها رضا زبائنها وولاءهم وحتى إسعادهم.	23
					توفر إدارة مؤسستنا التدريب والتطوير الدوري المنظم للاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	24
					تؤثر عمليات ادارة المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة المشكلات والشكاوى.	25
					تبني منهج تكامل عمليات إدارة المعرفة ساهم في تقديم خدمات تتصف بالجودة لزبائنها.	26
					تعمل مؤسستنا المتعلمة على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة ليكون زبائنها قادرين على مواجهة المستقبل.	27

## ملحق 2: تحكيم الاستبيان من هيئة التدريس

1. أولاً رد الأستاذة قلبازه أمال عبر البريد الالكتروني بملاحظة تم تقييم الاستبيان وفقكم الله
2. رد الأستاذ حجاج مراد المدون أسفله وتم الاخذ بعين الاعتبار لكل الملاحظات للتوزيع

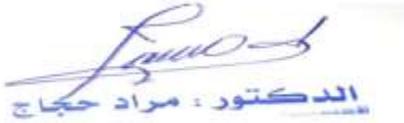
بعد قراءة الاستبيان ومراجعته وفقاً على النقاط التالية:

**اللغة :** سليمة وبسيطة وغير معقدة عدا بعض الكلمات يمكن تصحيحها

**الفقرات :** جاءت الفقرات تخدم الموضوع من حيث دراسة متغيراته أي تكامل عمليات ادارة المعرفة ومدى تأثيرها على الأداء التنظيمي للمنظمات المتعلمة

على العموم الاستبيان مستوفي الحدود الدنيا ويمكن توزيعه

امضاء المحكم

  
الدكتور: مراد حجاج

## ملحق 3: تحكيم الاستبيان من مسؤولي المؤسسة

### استبيان

أثر تكامل عمليات ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي للمنظمات المتعلمة  
دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية ورقلة

أمام كل عبارة من الفقرات التالية:الرجاء وضع الاشارة (√) في الخانة التي توافق رأيكم مع توشي الدقة واختيار الإجابة التي تعكس فعليا الواقع:

الجزء الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية

1. الجنس:  ذكر  انثى
2. العمر:  اقل من 30 سنة  من 30 الى 39 سنة  من 40 الى 49 سنة  50 سنة فما اكثر
3. المؤهل العلمي :  اقل من ثانوي  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
4. الخبرة :  اقل من 5 سنوات  من 5 الى 10 سنوات  من 11 الى 15 سنة  اكثر من 15سنة
5. المركز الوظيفي:  مدير  رئيس قسم  رئيس مصنعة  موظف

الجزء الثاني : عمليات ادارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة :

الهدف من هذا المحور معرفة تطبيق عمليات ادارة المعرفة في مؤسستكم من توليد و اكتساب المعرفة و تطويرها، تنظيم المعرفة وتخزينها، نقل المعرفة وتشاركها، تطبيق المعرفة.

الرقم	أولا : توليد واكتساب المعرفة وتطويرها				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01					
02					
03					
04					
05					
الرقم	ثانيا: تنظيم وتخزين المعرفة				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
06					
07					

					08	يعتبر العمال في مؤسستنا معرفتهم كأصل تنظيمي وليس مصدر قوة خاص بهم .
					09	تسجيل وتوثيق كل الخبرات السابقة للمؤسسة للاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه للسماح باستمرار ما تم تعلمه ليظل صالحا.
					10	يمكن لموظفي المؤسسة الوصول بحرية إلى الوثائق والمعرفة المخزنة فيها .
					الرقم	ثالثا: نقل المعرفة وتشاركتها
						العبارة
					11	تتسم شبكات الاتصال الداخلية بالوضوح والانفتاح لتسهيل نقل وتبادل المعارف في المؤسسة.
					12	يشارك العمال معرفتهم باستعمال التقنيات الحديثة بشكل متكرر بناء على خبرتهم.
					13	يتمتع العمال بفرصة التحدث فيما بينهم حول الأفكار الجديدة والبرامج والأنشطة التي قد تكون مفيدة للمؤسسة.
					14	يشارك العمال في منظماتنا في كثير من الأحيان في التقارير والوثائق الرسمية التي يعدونها بأنفسهم.
					15	تستخدم مؤسستنا اليات ووسائل لتبادل المعرفة بين الأفراد والجماعات والمستويات التنظيمية انطلاقا من مدرستها الخاصة.
					الرقم	رابعا: تطبيق المعرفة
						العبارة
					16	تحرص المؤسسة على تطبيق المعارف المكتسبة من مختلف المصادر ومن أفضل الممارسات لتحسين خدماتها.
					17	تطبق المؤسسة الأساليب العلمية الحديثة في التسيير.
					18	وجود نظام دائم لصيانة الموجودات المعرفية والمحافظة عليها.
					19	تقيم المؤسسة الموجودات المعرفية المتحصل عليها على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها.
					20	تقيم المؤسسة مستوى تطبيق الموظفين لما تعلموه في عمليات التدريب والتكوين والتطوير.

الجزء الثالث : الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة :  
الهدف من هذا المحور معرفة قدرة المؤسسة على الاستعمال الامثل للموارد المتاحة للوصول الى اهدافها المرجوة على المدى البعيد

الأداء التنظيمي						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	
					21	تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الكفاءة التنظيمية للعمليات ومساندة عمليات الابتكار.
					22	يوجد في المؤسسة تنسيق وتعاون بين المستويات التنظيمية المختلفة لتطوير الأعمال.
					23	تخطط مؤسستنا من أجل التحسين المستمر لخدماتها رضا زبائنها وولاءهم وحتى إسعادهم.
					24	توفر إدارة مؤسستنا التدريب والتطوير الدوري المنظم للاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
					25	تؤثر عمليات ادارة المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة المشكلات والشكاوى.
					26	تبنى منهج تكامل عمليات إدارة المعرفة ساهم في تقديم خدمات تتصف بالجودة لزبائنها.
					27	تعمل مؤسستنا المتعلمة على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة ليكون زبائنها قادرين على مواجهة المستقبل.

مدير المؤسسة  
للإتصالات ورقلمة  
مستور

Chef Département  
Ressources Humaines  
Signé : YAGHOUBI Slimane

ملحق 4: تصريح شرفي بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département des sciences financières et  
comptabilité



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم المالية و المحاسبة

غرداية في: 2022/05/19

تصريح شرفي بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز مذكرة الماستر

أنا الممضي أدناه :

السيد، الأناقة (ة) ..... عبدالمجيد بوقفاي ..... الصفة: طالب (ة)

الحامل لبطاقة التعريف رقم: ..... 202230227 ..... الصادرة بتاريخ: 2022/03/12

المسجل بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بقسم العلوم المالية و المحاسبة (التسيير) (إدارة الأعمال)

والمكلف بإنجاز مذكرة الماستر بعنوان

أثر تكامل محليات إدارة المعرفة على الأداء  
المنظري للمنظمات المتعلّقة - دراسة حالة  
المدرسية العمليّة لإحصائيات الجزائر بوقفاي

أصرح بشرفي أن ألتزم بقواعد ومعايير النزاهة العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور  
أعلاه

التاريخ: 2022/05/19  
إمضاء المعني (ة)



أنظر ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالسرقة العلمية ومكافحتها الصادر من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

ملحق 5: طلب تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa  
Faculté des sciences économiques et commerciales et  
sciences de Gestion  
Département; sciences de Gestion



جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
الرقم: 150  
2022/

غرداية يوم: 2022

إلى السيد: مدير المدرسة الجهوية لاتصالات الجزائر ورقلة

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة بمؤسستكم لصالح الطلبة التالية أسماؤهم:

1) بونقاب عبد الحميد المستوى: ثانية ماستر التخصص: إدارة الاعمال

لانجاز مشروع نهاية الدراسة (مذكرة ماستر) بعنوان:

اثر تكامل عمليات ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي للمنظمات المتعلمة 'دراسة حالة'

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام



الموافقة للمؤسسة المستقبلية  
مؤقتة على الطلب  
مدير المدرسة الجهوية  
للإتصال  
مقدم زكرياء

## الملخص:

هدفت الدراسة الى تحليل أثر تكامل عمليات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي بالمنظمة المتعلمة في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، ومن أجل تحقيق ذلك الهدف تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت 69 موظفا وموظفة، و لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام برنامج الرزنامة الإحصائية (SPSS 26) ولمعالجة البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية مثل (التكرارات، و النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، و معامل ارتباط ألفا كرونباخ، واختبار (ANOVA) واختبار تحليل الانحدار البسيط .)، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين تكامل عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي بالمنظمة المتعلمة
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد عمليات إدارة المعرفة مجتمعة ومتكاملة (إيجاد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، وتطبيق المعرفة) على الأداء التنظيمي
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو عمليات إدارة المعرفة، و الأداء التنظيمي للمنظمة المتعلمة تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، و المستوى الوظيفي و سنوات الخدمة).

وقد أوصت الدراسة بتوصيات من أهمها:

1. العمل على الاهتمام بإدارة المعرفة التطبيقية بشكل يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وذلك بمواكبة كل ما هو جديد في المعرفة فيما يختص بأساليب العمل وطرقه ووسائله.
2. تشجيع العامل الذي يساهم في نقل المعرفة الكمي والنوعي بالحوافز المادية والمعنوية الملائمة وضمن معايير محددة تعد لهذه الغاية
3. ضرورة عقد دورات تدريبية لتعلم واكتساب مهارات جديدة تتلاءم مع متطلبات بيئة الأعمال الجديدة يقوم بها ذوو خبرة وكفاءة في الأساليب العملية في عمليات إدارة المعرفة من توليد المعرفة الى تطبيقها وربط أواصر العلاقة مع مراكز البحث الجامعية وتشجيع افراد المؤسسة المؤهلين على المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية وبرامج التدريب الداخلي

**الكلمات المفتاحية:** عمليات إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي، المنظمة المتعلمة.

## **ABSTRACT**

The study aimed to analyze the impact of the integration of knowledge management processes on organizational performance in the learning organization at Algeria Telecom in Ouargla. In order to achieve this goal, a questionnaire was developed and distributed to a sample of 69 male and female employees. Statistic (SPSS 26) to process the data, statistical methods were used such as (frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, Cronbach's alpha correlation coefficient, ANOVA and simple regression analysis test). The most important ones:

1. There is a positive correlation between the integration of knowledge management processes and organizational performance in the learning organization
2. There is a statistically significant impact of the dimensions of the combined and integrated knowledge management processes (knowledge creation, knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge transfer, and knowledge application).(On organizational performance
3. There are no statistically significant differences in the respondents' perceptions of knowledge management processes, and the organizational performance of the learning organization due to the variables (gender, age, educational qualification, job level and years of service).

The study made recommendations, the most important of which are:

1. Work to pay attention to applied knowledge management in a way that contributes to improving organizational performance by keeping abreast of all that is new in knowledge with regard to work methods, methods and means.
2. Encouraging the worker who contributes to the transfer of quantitative and qualitative knowledge with appropriate material and moral incentives and within specific criteria prepared for this purpose
3. The necessity of holding training courses to learn and acquire new skills that are compatible with the requirements of the new business environment, carried out by people with experience and competence in practical methods in knowledge management processes from knowledge generation to its application, linking the bonds of relationship with university research centers and encouraging qualified personnel of the institution to participate in conferences, scientific seminars and training programs inner

**key words:** Knowledge management processes, organizational performance, learning organization