



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء

في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي

تحت إشراف الأستاذة:

فتحية كحلول

من إعداد الطلبة:

- عبد النور كحلوي
- كريمة تامة
- مرجانة حبي

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إِهْدَاء

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة...

وها نحن نختم بحث تخرجنا بكل هممة ونشاط.

ونمتن لكل من كان له فضل في مسيرتنا، وساعدتنا ولو باليسير، الأبوين

والأهل والأصدقاء والأساتذة المبجلين..

نهديكم بحث تخرجنا....

دعواتكم بالتوفيق والنجاح نحو مستقبل مشرق حافل بالعطاء والرفاهية

وإكمال مسيرتنا العلمية.

# شكر وتقدير

قال تعالى: "لَنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

إن الشكر و الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نشكره ونحمده حمدا كثيرا مباركا فيه على جزيل عطائه وعلى كلما أنعم عليه به وفضله علينا أنوفقنا لإتمام هذا البحث، ونسأله تعالى أن ينفع به، راجين منه عز وجلال توفيق و السداد في باقي مشوارنا البحثي.

من هذا المنبر نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى: الأستاذة المشرفة " فتحية كحلول" التي ساعدتنا في إنجاز هذه الدراسة، كما نشكر كل الأساتذة الذين أحاطونا بالرعاية والاهتمام، وقدموا لنا يد العون والاطمئنان في جميع المراحل الدراسية .

كما نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وإثرائها وتقييمها.

وفي الأخير نأمل أن ينتفع بهذه الدراسة كل من اطلع عليها.

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبغرض الإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة، وقفنا على إثبات وجود دور ايجابي ومعنوي لإدارة المعرفة في تحسين أداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

الكلمات المفتاحية: المعرفة- إدارة المعرفة- الأداء.

## Abstract

This study aims to identify the role of knowledge management in improving performance in the Algerian economic institution, and in order to understand the subject in all its aspects, the descriptive analytical approach was relied upon, by defining knowledge management and its methodology, presenting the theoretical framework for performance in the institution, and highlighting the impact of the dimensions of knowledge management on Performance in the enterprise, and through statistical analysis of the data of the study sample, we have proven that there is a positive and significant role for knowledge management in improving the performance of the Electricity and Gas Corporation - Sonelgaz - in El Oued

**Key words:** Knowledge - knowledge management - performance

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	شكر وتقدير
I	الملخص باللغة العربية
I	الملخص باللغة الأجنبية
II	فهرس المحتويات
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء.</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وتحسين الأداء.
03	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.
03	الفرع الأول: مفهوم وأهمية وخصائص المعرفة.
06	الفرع الثاني: أنواع ومصادر المعرفة.
08	الفرع الثالث: مفهوم وأهمية وخصائص وأهداف إدارة المعرفة.
11	الفرع الرابع: عمليات واستراتيجيات ونماذج ومعوقات إدارة المعرفة.
18	المطلب الثاني: ماهية الأداء وسبل تحسينه.
18	الفرع الأول: مفهوم وخصائص وأبعاد وأنواع الأداء.
21	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.
23	الفرع الثالث: مفهوم وأساليب قياس الأداء.
27	المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء.
27	الفرع الأول: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء.
29	الفرع الثاني: تأثير إدارة المعرفة على مكونات أبعاد الأداء.
30	المبحث الثاني: دراسات سابقة في الموضوع.

31	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية.
34	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.
38	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
40	خلاصة الفصل الأول.
	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.</b>
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.
43	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي
46	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز.
47	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
47	المطلب الأول: طريقة الدراسة.
50	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.
53	المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان.
54	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
54	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة.
59	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان.
68	المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.
74	المطلب الرابع: نتائج الدراسة.
76	خلاصة الفصل الثاني.
78	الخاتمة.
82	قائمة المراجع
87	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	العمليات الجوهريّة لإدارة المعرفة.	01
14	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.	02
15	نموذج JENNEX & OLFLMAN لإدارة المعرفة.	03
16	نموذج Duffy لإدارة المعرفة.	04
17	نموذج Marquardt لإدارة المعرفة.	05
25	التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف.	06
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وسط - فرع الوادي -	07
54	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	08
55	توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية.	09
56	توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	10
57	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	11
58	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية المهنية.	12

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
04	أهم تعاريف المعرفة.	01
25	جدول التوزيع الجبري.	02
26	قوائم المراجعة لأداء الموظفين.	03
39	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.	04
46	توزيع الوكالات التجارية لسونلغاز بالوادي.	05
49	نتائج توزيع الاستبيان.	06
49	متغيرات الدراسة.	07
51	توزيع أسئلة فقرات كل محور.	08
52	مقياس ليكارت الخماسي.	09
53	قيمة $T$ لحساب الصدق البنائي.	10
53	قيمة ألفا كرونباخ.	11
54	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس.	12
55	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الفئة العمرية.	13
56	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الحالة الاجتماعية.	14
57	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي.	15
58	التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأقدمية المهنية.	16
59	المحك المعتمد في الدراسة.	17
60	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تشخيص المعرفة.	18
61	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد اكتساب المعرفة.	19
62	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد توليد المعرفة.	20
63	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تخزين المعرفة.	21
64	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد مشاركة المعرفة.	22
65	نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تطبيق المعرفة.	23
66	نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الأداء في المؤسسات الاقتصادية.	24
69	معامل الارتباط بين تشخيص المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.	25

69	معامل الارتباط بين اكتساب المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.	26
70	معامل الارتباط بين توليد المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.	27
70	معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.	28
71	معامل الارتباط بين مشاركة المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.	29
71	معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.	30
72	العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.	31
72	جودة توفيق النموذج.	32
73	معنوية النموذج الكلي.	33
73	المعنوية الجزئية لمعالم النموذج.	34

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
87	الاستبيان	01
90	بعض مخرجات برنامج spss	02

# مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تغييرات جذرية متأثرة بالتحويلات التي شملت كافة مجالات المعرفة الإنسانية، وتأتي في مقدمتها الاختراعات والابتكارات الناتجة عن الترجمة المادية للفكر البشري، وموازية مع ذلك تحول الفكر الإداري العالمي من النظر العنصر البشري باعتباره مجرد عنصر مساعد، إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها "مصدر المعرفة"، التي أصبحت محور ارتكاز العمل الإداري وهو ما يعرف اليوم بإدارة المعرفة، التي وفرت الكثير من الفرص لمنظمات الأعمال في المجتمعات المتقدمة لتحقيق أداء تنافسي.

وفي ظل التحويلات التي يشهدها العالم والتغيرات السريعة المرتبطة بظاهرة العولمة واشتداد المنافسة وتسارع وتيرة أداء المؤسسات التي تعرفها البيئة الاقتصادية، مما جعل المنظمات تواجه العديد من الصعوبات والتحديات من أجل مواكبتها والتكيف معها، وتدرك كيفية التمييز المستمر للنشاطات من أجل خلق بيئة تحسن من الأداء. وتؤكد الدراسات والبحوث على ضرورة أن تبذل المنظمة جهوداً دائمة ومستمرة في تطوير إدارة المعرفة بصورة لا تقل عما يفعله المنافسون كما ينبغي أن تكون هناك جهود كافية لتطوير ممارسات وتطبيقات إدارة المعرفة داخل المنظمة. وهذه الجهود ينبغي أن تكون مستسقة ومشتقة من أسس المعرفة الراسخة والسليمة، ومن المجالات والميادين ذات العلاقة بالعلوم المعرفية (التي يكون الأفراد محوراً أساسياً) والعلوم ذات العلاقة بالتكنولوجيا وخصوصاً التكنولوجيات الحديثة.

إن أحد التطبيقات العملية لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال الحديثة يكمن في الرفع من مستوى أدائها كونه يمثل الحد الفاصل بين النجاح والإخفاق بالنسبة لها، فعلى أساس الأداء تبني عملية وضع واتخاذ القرارات المهمة من تحديد اتجاهات سير نشاط المنظمة وتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط والبرامج، والرشد في استخدام الموارد المتاحة ومستوى كفاءة وفاعلية المنظمة.

### 1. المشكلة الرئيسية:

تسعى المؤسسات وفي جميع القطاعات إلى البحث عن أساليب ناجحة من أجل مساعدتها في تحسين أدائها، بهدف منافسة المؤسسات الأخرى، في هذه الحالة بدأت الأفكار تتجه نحو إدارة المعرفة كنشاط يحسن من أداء المؤسسة وهذا من أجل أن تتفوق به المؤسسة على منافسيها.

بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

### ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟

### 2. الأسئلة الفرعية:

من التساؤل الرئيسي السابق يمكننا أن نُثير مجموعة من الأسئلة الجزئية تسهلاً للإجابة عن المشكلة الرئيسية:

✓ ما هو مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة؟ وما أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟

✓ ما هو مفهوم الأداء؟ وكيف يتم قياسه؟ وما هي سبل تحسينه.

✓ ما علاقة إدارة المعرفة بمستوى الأداء في المؤسسة؟

### 3. فرضيات الدراسة:

وكإجابة مؤقتة على التساؤلات السابقة نعتد فرضية رئيسية ومجموعة من الفرضيات الفرعية كالآتي:

حيث تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

" يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."

أما الفرضيات الفرعية فيها كما يلي:

✓ تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والأداء في

المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."

✓ تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والأداء في

المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."

✓ تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء في

المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."

✓ تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء في

المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."

✓ تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء في

المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."

✓ تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء في

المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."

### 4. مبررات اختيار الموضوع:

✓ إرتباط الموضوع بالتخصص والرغبة في دراسة موضوعات إدارة المعرفة والأداء.

✓ النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الإدارة المعرفة من أجل تحسين أدائها.

✓ تزايد اهتمام المؤسسات بمختلف توجهاتها بتبني الإدارة المعرفة لتحسين أدائها.

✓ اختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها الاقتصاد في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

## 5. أهداف الدراسة وأهميتها:

### 1.5. أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- ✓ محاولة الإلمام بأهم المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة المعرفة والأداء .
- ✓ استعراض أهمية إدارة المعرفة داخل المؤسسة .
- ✓ تحديد العلاقة النظرية بين إدارة المعرفة والأداء داخل المؤسسة.
- ✓ الوقوف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة وأثرها على الأداء.

### 2.5. أهمية الدراسة: يعتبر هذا الموضوع من الأهمية بمكان من خلال:

- ✓ الاهتمام المتزايد بإدارة المعرفة كوسيلة لتحسين أداء المؤسسة خاصة من طرف الباحثين والممارسين الإداريين.
- ✓ الحياة الاقتصادية وما تتطلبه من إدارة المعرفة وأداء متطور ومستمر بصفة حسنة.
- ✓ تسليط الضوء على مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء لدى المؤسسة، وكذا أهمية الإبداع التنظيمي في وقتنا الحالي من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة المطلوبة.

## 6. حدود البحث:

تتطلب الدراسة الميدانية أو ما يسمى بدراسة الحالة، تحديد الإطار الزمني التي ستندرس خلاله متغيرات البحث، والإحصائيات والمعطيات اللازمة؛ مع تحديد المناطق التي ستشملها الدراسة ومن ثم فإنه:

- ✓ زمنيًا: تشمل الدراسة الميدانية الفترة الممتدة من العام ابتداء من 01 مارس 2023 / 10 ماي 2023.
- ✓ مكانيًا: فقد وقع اختيارنا على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي، وكان اختيارنا بناء على عنوان دراستنا .
- ✓ بشريا: شملت الدراسة في جانبها الميداني على عمال واطارات بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي .

## 7. المنهج والأدوات المستخدمة:

تحددت المناهج البحثية المعتمدة في بحثنا بناء على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسية؛ وقد اعتمدنا على أسلوب IMRAD للإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية والإشكاليات الفرعية ومن ثم فرضيات الدراسة. وتبعاً لذلك اعتمدنا مجموعة من عدة مناهج بحثية، أهمها:

- ✓ المنهج الوصفي: يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة، حيث حاولنا وصف الأجزاء النظرية المتعلقة بموضوعات إدارة المعرفة والأداء، كما سهل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع.
- ✓ المنهج التحليلي: استعانة بأسلوب الاستبانة، قمنا باختبار فرضيات الدراسة وتحليلها ومناقشتها والتوصل للنتائج.

## 8. صعوبات الدراسة:

فيما يتعلق بصعوبات الدراسة فقد واجهنا كغيرنا من الباحثين بعض الصعوبات في انجاز هذا البحث لعل أهمها ما يلي:

- ✓ ضيق الوقت وعدم كفاية الموارد والإمكانات...
- ✓ صعوبة التعامل مع المعلومات وطريقة تكييفها وتوظيفها بطريقة متناسقة؛
- ✓ ضعف تجاوب المبحوثين في الاجابة على الاستمارات؛
- ✓ صعوبة فهم المبحوثين للمصطلحات الواردة في الاستبيان خاصة ما تعلق بالجانب الشخصي، وامتناعهم عن الإجابة في بعض الأحيان.

## 9. محتوى البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيم العمل إلى فصلين، حيث يتعلق الفصل الأول بالأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء، ويندرج تحته مبحثان، خصص منهما المبحث الأول للإطار النظري لإدارة المعرفة وتحسين الأداء، أما المبحث الثاني فتضمن الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الدراسة الحالي.

أما الفصل الثاني فقد عالج دراسة حالة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي. حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة؛ أما المبحث الثاني ففيه توضيح طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة، وأخيرا خصص المبحث الثالث لعرض ومناقشة وتحليل النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة.

أما خاتمة بحثنا فقد ضمت ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مدعمن إياها باقتراحات كآفاق علمية وعملية في هذا المجال.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين

الأداء

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

### تمهيد:

حظيت المعرفة باهتمام جاد من قبل الباحثين وتطورت مفاهيمها منذ نشأتها، مع بداية خلق الإنسان، ثم تتابع الحضارات التي حصل فيها تراكم معرفي، مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبيرة، مروراً بعصر النهضة إلى عصرنا هذا، حيث تكاملت المعرفة مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة؛ الخاصة مع والتي أسهمت في تطور المعرفة كما أسهمت إعادة هندسة نظم الأعمال في خلق التراكم المعرفي، وتعاضد دور المعرفة مع تنامي ظاهرة العولمة واستحقاقاتها ومع انتشار نظم الاتصال الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها.

وفي ظل الزيادة الهائلة في حجم المعرفة أصبحت المؤسسة الاقتصادية أكثر حاجة لتحسين الأداء من خلال تشجيع المبادرات الإبداعية لدى الأفراد والجماعات في مختلف مستوياتهم، والعمل على إزالة المعوقات التي تقف في تحسين أداء، حيث أصبح السباق في تحسين الأداء من المقومات الأساسية لنجاح المؤسسة الاقتصادية واستمرارها وتحسين أدائها. أثرت إدارة المعرفة اليوم على المنظمات الحديثة، وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، وأساساً للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز. نحاول من خلال هذا الفصل دراسة الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة وتحسين الأداء.

وهذا من خلال مبحثين:

✓ المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة وتحسين الأداء.

✓ المبحث الثاني: دراسات سابقة في الموضوع.

# الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

## المبحث الأول: الاطار النظري لإدارة المعرفة والأداء.

يهدف هذا المبحث إلى إبراز مفهومي " إدارة المعرفة " و " الأداء " كمصطلحين متداولين يعبران عن توجه استراتيجي لإدارة المؤسسات الاقتصادية الحديثة، للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع الألفية الثالثة التي دخلها العالم، ولتتجهز بمعدات المعرفة لمواجهة المنافسة.

### المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.

توجه العديد من المفكرين نحو تحديد مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة، ونتج عن ذلك تعدد الرؤى وتباين الأفكار التي قدموها، وذلك باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم وفلسفاتهم والفترة الزمنية التي تمت فيها دراساتهم ومؤلفاتهم، وسيتم التعريف في هذا المطلب بمفهوم وأهمية وخصائص المعرفة ثم أنواع ومصادر المعرفة، ثم مفهوم وأهمية وخصائص وأهداف إدارة المعرفة، وأخيراً عمليات واستراتيجيات ونماذج ومعينات إدارة المعرفة.

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية وخصائص المعرفة.

#### أولاً: مفهوم المعرفة.

قبل التطرق الى مفهوم إدارة المعرفة لا بد من إعطاء فكرة حول مفهوم المعرفة التي تتمثل في حصيلة التجانس الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم. كما لا بد من التمييز بين المعرفة والبيانات والمعلومات، فرغم عدم وضوح الفصل بين المصطلحين الأخيرين، إلا أنهما لا يمثلان وجهين لعملة واحدة.

### 1- تعريف البيانات والمعلومات والمعرفة:

#### 1-1- البيانات Data: مجموعة من الحقائق غير مترابطة، تظهر في البداية كبيانات ومنها تكون معلومات أولية

مسبقة، وتتحول البيانات إلى معلومات عندما يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم.<sup>1</sup>

#### 1-2- المعلومات Informations: هي نتاج معالجة البيانات التي تتوالد في البيئة، وهي تزيد مستوى المعرفة لمن

يحصل عليها، وهذا يعني أن المعرفة أعلى شأنًا من المعلومات.

إجتهد العلماء كل حسب توجهه واهتماماته في تحديد مفهوم المعرفة، فقد كان الاهتمام الأول من قبل اللغويين والمفكرين

ونظر لأهمية المعرفة أدى أيضا إلى اهتمام علماء الإدارة بها.

ورد في مقدمة ابن خلدون أن العلم هو الفهم والوعي، وأن الفهم والمعرفة أساسها الملكة ويشير ذلك لأهمية المعرفة والارتباط

الوثيق بالعلم، والعلم عند العرب هو المعرفة وهو الدراية والفهم.<sup>2</sup>

ويمكن النظر إلى المعرفة من عدة زوايا متباينة، فالمعرفة قد تكون مجرد وصف لحالة الفهم من خلال أعمال الذهن أو تحكيم

العقل كما يقول المفكرون العرب قديماً، وقد ينظر إلى المعرفة كحالة ذهنية للفهم وإدراك الحقائق، وقد ينظر إليها من مدخل شيئي

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 26.

<sup>2</sup> أحمد سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 44.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

باعتبارها أشياء "عناصر" يمكن حفظها ومعالجتها، وعلى العكس من ذلك فإن المدخل العملياتي ينظر إليها باعتبارها عملية ممارسة للخبرة أي مسار متواصل ومستمر من جهود تحصيل وإدراك الحقائق والخبرات الجديدة، والمدخل الأخير يمكن أن نطلق عليه النظرة المعلوماتية التي ترى بأنها حالة أو شرط النفاذ إلى المعلومات وحياسة المعلومات وتوظيفها.

المعرفة هي حصيلة اختلاط التجارب، والقيم، والمعلومات والخبرة والحكمة البشرية، وهي من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات إلا أنها منثورة ومبعثرة هنا وهناك بين أنحاء وزوايا المنظمة أو في عقول ذوي الخبرة أين تكون عرضة للضياع. كما يرى (Davenport et al,1998) بأن المعرفة هي: "مجموعة من المعلومات مضافة إليها خبرة وفهم للسياق والتعبير عنه، وهي أكثر قيمة وفعالية من المعلومات إذ أنها جاهزة لاتخاذ القرار والقيام بأداء الأعمال".

وبشكل مبسط فإن المعرفة هي النتيجة الطبيعية التي تعقب المعلومات، فهي ذات مرتبة أعلى من المعلومات.<sup>1</sup> ويمكن حصر أهم التعاريف المعرفة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (01): أهم تعاريف المعرفة.

الرقم	صاحب التعريف	المفهوم
01	محمد عاطف غيث	عملية عن طريقها يتعرف الفرد على البيئة ويحاول تفسيرها وتضم المعرفة كافة عمليات الإدراك والتفكير والتساؤل والتخيل والتعميم والحكم.
02	سامي محمد هشام حريز	مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد، ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع أو (المنظمة)، ومنتجاته وممتلكاته ونظمه وعملياته.
03	رجحي مصطفى عليان	معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، وهي معلومات مفهومة محللة ومطبقة.
04	عبد الرحمان الجاموس	مزيج من الخبرات والمعلومات تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية مثل الحقائق والمعتقدات والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمهارات.

المصدر: فراح منال، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع - تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، 2018/2017، ص 12.

### ثانيا: أهمية المعرفة.

تتجلى أهمية المعرفة في مجموعة من النقاط يتمثل أبرزها في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العمري سعيد، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم، 2013، ص 20.

<sup>2</sup> عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 20.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

- 1 - تساهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال توجيهها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلية أكثر مرونة؛
  - 2- تتيح المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وتحفز الإبداع والابتكار المستدام لأعضائها؛
  - 3- تساعد المعرفة على تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها لتتكيف؛
  - 4- يمكن للمنظمات الاستفادة من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر تداولها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لخلق منتجات جديدة؛
  - 5- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات في عملية إدارة منظماتهم؛
  - 6- تعتبر المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
  - 7- تحرك المعرفة الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطويرها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛
  - 8- تمثل المعرفة أساساً لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- مما سبق إلى تبرز حقيقة مهمة، وهي أن المنظمة في الواقع تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتتزود من مناهاها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تصدأ وتهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خصائص المعرفة.

لا يمكن اعتبار خصائص المعرفة ثابتة في كل مكان وزمان، حيث أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمونها ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصادي والفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله ويمكن عد الخصائص الأساسية للمعرفة فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- قابلية المعرفة للتوليد: فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين القادرين على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها؛
- 2 - المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضاً؛ فالقليل من معارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه هو الذي يدون في كتب أو دوريات، فبعض المعارف تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة؛
- 3- قابلية المعرفة للامتلاك: أي أنه يمكن امتلاك المعرفة ذات القيمة العالية، ولذلك يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمسك بمثل هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع؛
- 4 - المعرفة متجذرة في الأفراد: فليس كل معارف المؤسسة بارزة بل أن معظمها كامن في أدمغة أعضائها؛

<sup>1</sup> غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، 2018/2017، ص 108.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع المكتبة الجامعية عمان، 2008، ص 30.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

5- قابلية المعرفة للتخزين: فيمكن للمؤسسة أن تحفظ معارفها في وثائق، أشرطة، على الحاسوب...؛

6- قابلية المعرفة للتطبيق: أي أن المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله؛

7- عدم نزوب المعرفة (عدم القابلية للاهتلاك): فاستغلال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.

8- قابلية المعرفة للاستنساخ: أي أن المؤسسة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها؛ فإنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكاليف منخفضة.

الفرع الثاني: أنواع ومصادر المعرفة.

أولاً: أنواع المعرفة.

تعود فكرة تصنيف المعرفة من الناحية النظرية إلى الباحث Polanyi الذي ميز بين نوعين من المعرفة التي استخدمت في جانبها التطبيقي في مجال الأعمال والإدارة من قبل الكاتب الإداري الياباني Nonaka وهما:

### 1- المعرفة الضمنية: Tacit Knowledge

وتتمثل في المعرفة غير الرسمية الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي يتضمنها عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي مصدر قدرتها على إنشاء المعرفة، وقد حدد Polanyi المعرفة الضمنية على أنها أكثر مما يستطيع الفرد أن يخبر الآخرين به، أو المعرفة التي لا يمكن أن يعبر عنها الفرد بكلمات (McAdam et al, 2000).<sup>1</sup>

كما تشير إلى المعرفة غير الرسمية والشخصية التي يصعب تجسيدها، لأنها متجذرة أصلاً في سياق تجارب الأفراد (Sage & Small, 2005)، وهناك من يسمي هذا النوع من المعرفة بالمعرفة الداخلية لكونها تمثل الجانب الفني الموجود على شكل مدركات في أذهان الأفراد (Politis, 2003) ويقول (Nonaka, 2000) إن هناك صعوبة في تحقيق التعلم التنظيمي فيما يتعلق بتقاسم المعرفة الضمنية، ومن أهم العناصر التي تساعد على التعلم هي قنوات الاتصال التي تشجع الأفراد على الاستفسار والحوار.<sup>2</sup>

### 2 - المعرفة الصريحة: Explicit knowledge

هي المعرفة القياسية، الرسمية، النظامية، الصلبة والمعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضاً المعرفة المسربة لإمكانية تسريبها خارج المؤسسة وتكون في شكل الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية...<sup>3</sup> يرى (wig, 1993) أن المعرفة الصريحة هي: المعرفة الممكن فحصها، واستغلالها مباشرة لأنها متاحة للعقول الواعية، من خلال كونها مشكلة ومنظمة في وثائق إجراءات وبرمجيات أو أي شكل آخر وبالتالي هي معرفة عامة وخبرة مشتركة يمكن الوصول إليها وعليه، فإن هذا النوع من المعرفة يمكن التشارك فيه ونقله وتحليله.<sup>4</sup> كما هناك تصنيفات عديدة للمعرفة من قبل عدة باحثين من بينها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، 2007، ص 43.

<sup>2</sup> مجموعة خبراء، اثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 79.

<sup>3</sup> أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 52.

<sup>4</sup> هيثم علي الحجاري، المهجبة المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان، عمان، 2014، ص 95.

<sup>5</sup> قروف أمينة، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018-2019، ص 32.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

يقدم ميشال زاك تصنيفا آخر للمعرفة من خلال:

أ - المعرفة الجوهرية: وهي أقل نوع من المعرفة، حيث يكون هذا النوع مطلوباً من أجل الاستمرار في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.

ب - المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يتيح للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن هدف المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة هو تحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية من خلال معرفتها المتقدمة.

ج - المعرفة الابتكارية: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه. ركز هذا التصنيف على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، فامتلاك معرفة ما، هو الذي يؤهلها للتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، ويرجع تميز المؤسسة لتحسن أداءها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجود بها، وهذا بفضل نوع المعرفة التي تمتلكها.

ويقدم توم باكمان تصنيفاً أوسع للمعرفة ويتمثل في:

أ - المعرفة الصريحة (وثيقة، حاسوب): معرفة جاهزة وقابلة الوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

ب - المعرفة الضمنية (العقل الإنساني، المنظمة أو التنظيم): قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع أولاً ثم تنقل وتبلغ.

ت - المعرفة الكامنة (العقل الإنساني، التنظيم): قابلة للتوصيل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

ث - المعرفة المجهولة (العقل الإنساني، التنظيم): المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث والتجريب.

وهناك التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض، حيث تصنف المعرفة إلى:

أ - المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف: وهي المعرفة العملية التي تتعلق بطريقة عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.

ب - المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا: وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

ت - المعرفة السببية أو معرفة لماذا: وهي التي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة.

ث - معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا: وتستلزم المعرفة جموعة اجتماعية قياسية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبود نجم، مرجع سابق، ص 43-45.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

ثانياً: مصادر المعرفة.

هناك مصدران للمعرفة، هما مصادر داخلية ومصادر خارجية كما يلي:

1- **المصادر الداخلية:** تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات، وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، ومن أمثلة المصادر الداخلية:

- المكتبات الالكترونية.

- التعلم والحوار.

- عمليات الأفراد الداخلية عبر الخبرة.<sup>1</sup>

- الإنسان: وهو المصدر المهم للمعارف خاصة الحديثة والجديدة، أو مجموعة من الناس يملكون هذه المعارف أو المعلومات.<sup>2</sup>

2- **المصادر الخارجية:** وتتجسد أبرز هذه المصادر في الأفراد بوصفهم صناع المعرفة والبيئة العامة من الانترنت والمكتبات والبيئة المهمة والمجهزون والمنافسون والجامعات ومراكز البحث، والمؤتمرات الداخلية، والتعلم والاستراتيجية ودورها في صنع المعرفة والبحث الداخلية.

وهي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة المصادر الخارجية:

- المكتبات وقواعد المعلومات.

- الانترنت: وهي شبكة داخلية تربط عدة مستخدمين باستخدام تكنولوجيا الانترنت للتفاعل.

- الاكستراييت: وتتمثل في شبكة انترنت امتدت خدماتها إلى مستخدمين خارج المنظمة مثل: الربط بين المنظمة والزبائن.

- الانترنت.

- المنافسون والموردون، الزبائن ومراكز البحث...

حيث يعمل الأفراد ومن خلال مدركاتهم على اكتساب الحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية يعالجون هذه البيانات ويحولونها إلى معلومات، وعن طريق الخبرة والذكاء والتعلم يستطيع الأفراد تفسير المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة.<sup>3</sup>

الفرع الثالث: مفهوم وأهمية وأهداف إدارة المعرفة.

أولاً: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة.

1- **مفهوم إدارة المعرفة:** برز مفهوم إدارة المعرفة منذ عدة عقود من الزمن، فقد مارسها الفلاسفة، الكتاب، المؤلفين، أمناء المكتبات والمدرسين وغيرهم وبذلك لا تعتبر إدارة المعرفة مفهوماً جديداً، وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند في القرن

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، عمان، 2013، ص 43-44.

<sup>2</sup> هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، عمان، 2010، ص 217.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري مرجع سابق، ص 44-47.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ "Durcker" بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المؤسسات ستضم صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم، من خلال التغذية العكسية من زملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها، ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بتأثيرها على الأعمال، حتى أن "وول ستريت" أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة بعد محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، كما شهدت الثمانينيات أيضاً تطوير لنظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدى في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، من خلال تقديم مفاهيم مثل اكتساب المعرفة وهندسة المعرفة، والنظم القائمة على المعرفة.

وفي منتصف التسعينيات، تنامت مبادرات إدارة المعرفة، بفضل الانترنت، حيث شرعت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت عام 1989 في نشر نتائج استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الانترنت في عام 1994. وفي النصف الأخير من التسعينيات، أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الأكثر جدلاً وديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة، كما تزايد الاهتمام بها بعد أن تبنت العديد من المؤسسات مفهوم إدارة المعرفة. وفي عام 1999، خصص البنك الدولي 4% من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

وكعينة من التعريفات التي تحاول من تحديد معالم ما يلي:

يعرف **Daft** إدارة المعرفة: بالجهود الهادفة للبحث المستمر عن رأس المال المعرفي في المنظمات لجعله منظماً ويسيراً، وتوفير البيئة المناسبة التي تحفز على التعلم.<sup>1</sup>

ويرى **Delong** أن إدارة المعرفة هي: "منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعمق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها."<sup>2</sup>

أشار **الكبيسي** إلى أن إدارة المعرفة هي: مجموعة من السلوكيات والعمليات والأدوات التي تهدف لحفظ وتوزيع المعلومات والمعارف لصالح المستفيدين من المؤسسات ولتتبعكس على عملياتها الإدارية.<sup>3</sup>

مما سبق يظهر عدم وجود تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة.. وعليه فإنه يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف. وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتحسين الأداء.

<sup>1</sup> كامل شكير الوظيفي، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، بحث تطبيقي في جامعة كربلاء، جامعة بابل الإدارة والاقتصاد، دون سنة، ص 13.

<sup>2</sup> هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد السمان، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري، دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 4، المجلد 25، 2017، ص 6.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة بغداد، 2005، ص 18.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

### 2- أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

- تساعد إدارة المعرفة المنظمات على تدنية التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لخلق الإيرادات الجديدة.
- توفر الفرصة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تحقيق المزيد من الإبداعات المتمثلة في تطوير سلع وخدمات جديدة.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال تسهيل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تحفز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.

### ثانيا: مبادئ وأهداف إدارة المعرفة.

1- مبادئ إدارة المعرفة: تتمثل أهم المبادئ الأساسية لإدارة المعرفة فيما يلي:<sup>2</sup>

- \* الاستثمار في المعرفة هو جوهر إدارة المعرفة: تعد المعرفة من أصول المؤسسة، لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، ويتضمن ذلك تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها.
- \* توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات المؤسسة، لذلك فإن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تشكل توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، بل يجب أن تكون نسيجا متناسقا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.
- \* إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة.

<sup>1</sup> رشيد فراح، عادل قنور، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، جامعة البويرة- الجزائر، دون سنة، ص 411.

<sup>2</sup> صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011، ص 18.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

\* المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: من الصعب تشارك المعرفة مع الآخرين وقبول انتقالها كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

\* الوصول إلى المعرفة هو البداية فقط: لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار رأس المال الفكري ما لم تستطع المؤسسة الوصول إلى المعرفة الموجودة بها؛ هذا يعني ضرورة توفر بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفوذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة.

\* لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست كإدارات الأخرى إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة المالية، وإدارة البحوث والتطوير، إذ أن لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة؛ بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائماً، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها.

### 2- أهداف إدارة المعرفة: تتمثل أبرز أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ توليد المعرفة اللازمة والكافية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة لفائدة كل الأطراف ذات العلاقة؛
- ✓ التأكد من استمرارية تطوير وتحديد وتحديث المعرفة؛
- ✓ تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري المناسب للمنظمة؛
- ✓ السيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- ✓ السعي إلى إيجاد قيادة فعالة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛
- ✓ تحقيق قدرة الرفع في أسواق الأعمال عن طريق رأس المال الفكري.

### الفرع الرابع: عمليات واستراتيجيات ونماذج ومعيقات إدارة المعرفة.

#### أولاً: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة.

**1- عمليات إدارة المعرفة:** وهي تلك العمليات التي تثري المعرفة وترفع من جاهزيتها للتطبيق حيث تعتمد المنظمة على أساليب مختلفة في كل عملية تتلاءم مع طبيعة عملها، ويمكن تلخيصها كما يلي:<sup>2</sup>

**1-1 تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة نقطة الانطلاق لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوءه يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، حيث تنتج عملية التشخيص أنواع المعرفة المتوافرة وتحديد الأشخاص العاملين لها ومواقعهم.

**1-2 اكتساب المعرفة:** تكون هذه العملية التي تحتاجها المنظمة بعد عملية تشخيص المعرفة، حيث تقوم باستخلاص المعرفة الضمنية " المعرفة الموجودة عند الخبراء " ، والصريحة " المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية و المادية. "

<sup>1</sup> عباس نجم عبد علي البديري، ضرغام حسين البديري، أثر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في قسم إدارة الأعمال، 2017/2016، ص 29.

<sup>2</sup> راتب صويص، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange، المجلد 7، العدد 4، 2011، ص 514 .

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

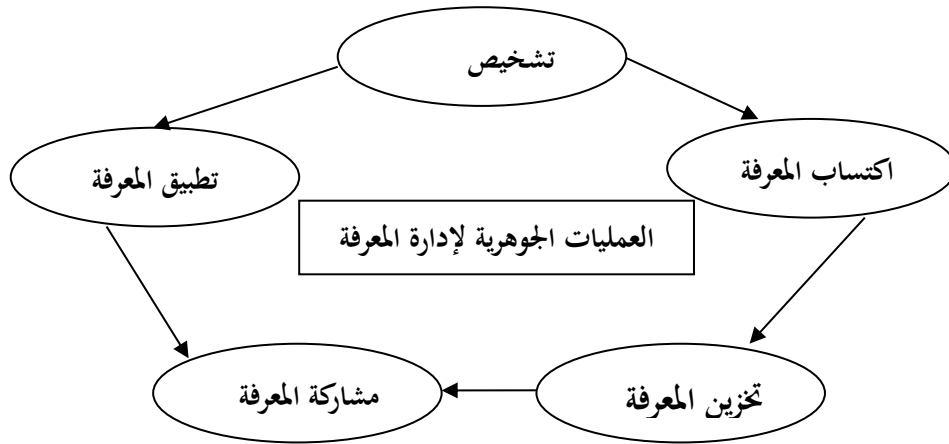
**1-3 توليد المعرفة:** بعد عملية إكتساب المعرفة تضطر المنظمة إلى توليد وابتكار أفكار جديدة وذلك باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية، وهذا ما يؤكد " نوناكا و تاكوتش " إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد و لذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز و تدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوى بها الأفراد.

**1-4 تخزين المعرفة :** تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه في إطار تخزين المعرفة خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر فهؤلاء الأفراد يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما المعرفة الموثقة فتبقى مخزنة لدى المنظمة.<sup>1</sup>

**1-5 المشاركة بالمعرفة<sup>2</sup>:** حيث أنه إذا كان من السهل المشاركة بالمعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية (الانترنت، الإكسترنات، والإنترانت) فإن المنظمات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد والتي يصعب التعبير عنها.

**1-6 تطبيق المعرفة:** تشير عملية تطبيق المعرفة إلى مدى قدرة المؤسسة على استعمال المعرفة المبدعة أو المكتسبة وتطبيقها من خلال ربطها بالواقع العملي من خلال الإفادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات، حسب المخطط :

الشكل رقم (01): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على المعطيات السابقة لأصناف إدارة المعرفة .

### 2- استراتيجيات إدارة المعرفة.

تعتمد المؤسسات في إدارة المعرفة على استراتيجيتين وهما:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن يحي أحمد ربيع، المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد05، جامعة الجليلي بونعامة، 2019، ص 5 .

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 119.

<sup>3</sup> حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر، الأردن، 2008، ص112.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

**1-2 إستراتيجية الترميز Codification Strategy:** وتقوم على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية، رسمية قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة معرفة قياسية يمكن تعميمها من خلال شبكة المؤسسة على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمالها المختلفة، فهي تعتمد أساساً على أسلوب المؤسسة في خدمة زبائنها وكذلك بالاعتماد على نوعية الأفراد التي تستخدمهم فيها، كما تسمى أيضاً بنموذج "مستودع المعرفة تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق وتجعله متاحاً للعاملين في عملية تبادل للمعرفة بخطوتين تتمثل بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، وفيما بعد من المستودع إلى الفرد، وبعض المؤسسات التي اعتمدت هذه الاستراتيجية قامت بتطوير طرق لترميز وخرن وإعادة استخدام المعرفة، وبالتالي فإن هذه الاستراتيجية هي بمثابة الأسلوب الذي يحقق اقتصاديات الحجم في المعرفة، لأن المعرفة المرزومة يعاد استخدامها مرات أخرى بما يحسن من رافعة المعرفة كل مرة تستخدم فيها كما تسمى أيضاً باستراتيجية "التيقن \_ التعقيد".

**2- إستراتيجية الشخصية Personalization Strategy:** تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز القياسي وغير رسمية، لأنها تكون حوارية تفاعلية في مقابلة الأفراد وجهاً لوجه، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب، إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمعايشة المشتركة والتشارك في العمل والخبرة، وتسمى أيضاً بنموذج شبكة المعرفة لا تحاول أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلاً من ذلك فإن الأفراد الذين يمتلكونها يتقاسمونها فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم. هذه الاستراتيجية تناسب المؤسسات كثيفة المعرفة كالمؤسسات الاستشارية ومؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: نماذج ومعيقات إدارة المعرفة.

**1- نماذج إدارة المعرفة:** تم تصميم عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء استراتيجيتها وافترضاتها الأساسية وفيما يلي بعض هذه النماذج:

### 1-1- نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.<sup>1</sup>

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، وأنها توجد في أربعة أشكال هي:

- 1- المعرفة قد تكون في شكل مادي وتتمثل في براءات اختراع.
- 2- قد تتجسد المعرفة أيضاً في الأنظمة الإدارية وتكون مجسدة في طرق التعلم.
- 3- المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة، أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- 4- قد تتواجد المعرفة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه آخرون بالثقافة التنظيمية. وفي ما يلي توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

<sup>1</sup> قروف أمينة، مرجع سابق، ص 32.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

الشكل رقم (02): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق ، عمان، 2007، ص 118.

### 1-2- نموذج ديفيد سكايرم D.Skyrme لإدارة المعرفة:

يقوم هذا النموذج على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية، وتعلق القوة المحركة الأولى باستخدام أمثل للمعرفة التي توجد في المنظمة. والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المعلمة. وهذه القوة يعبر عنها: أن نعرف ما نحن نعرف لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.

أما القوة المحركة الثانية فهي لابتكار وخلق المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما العوامل السبعة في هذا النموذج لإدارة المعرفة فهي:

- ◆ معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال إنشاء علاقات الزبائن واستخدامها لإثراء رضاهم من خلال منتجات وخدمات بجودة عالية.
- ◆ المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المحسنة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات التي تتطلب تكثيف المعرفة.
- ◆ المعرفة في الأفراد تطوير المهارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
- ◆ المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات المنظمة وإمكانية الوصول إلى الخبرة الكفؤة في مختلف المواقف الحرجة.
- ◆ الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستخدام المستقبلي سواء في المستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة لدى العاملين في المنظمة.
- ◆ المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، والزبائن والموظفين.
- ◆ الأصول المعرفية ويتمثل هذا العامل في قياس رأس مال الفكري وتطويره واستغلاله.

### 1-3- نموذج OLFLMAN & JENNEX لإدارة المعرفة:<sup>1</sup>

يستدعي هذا النموذج استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي:

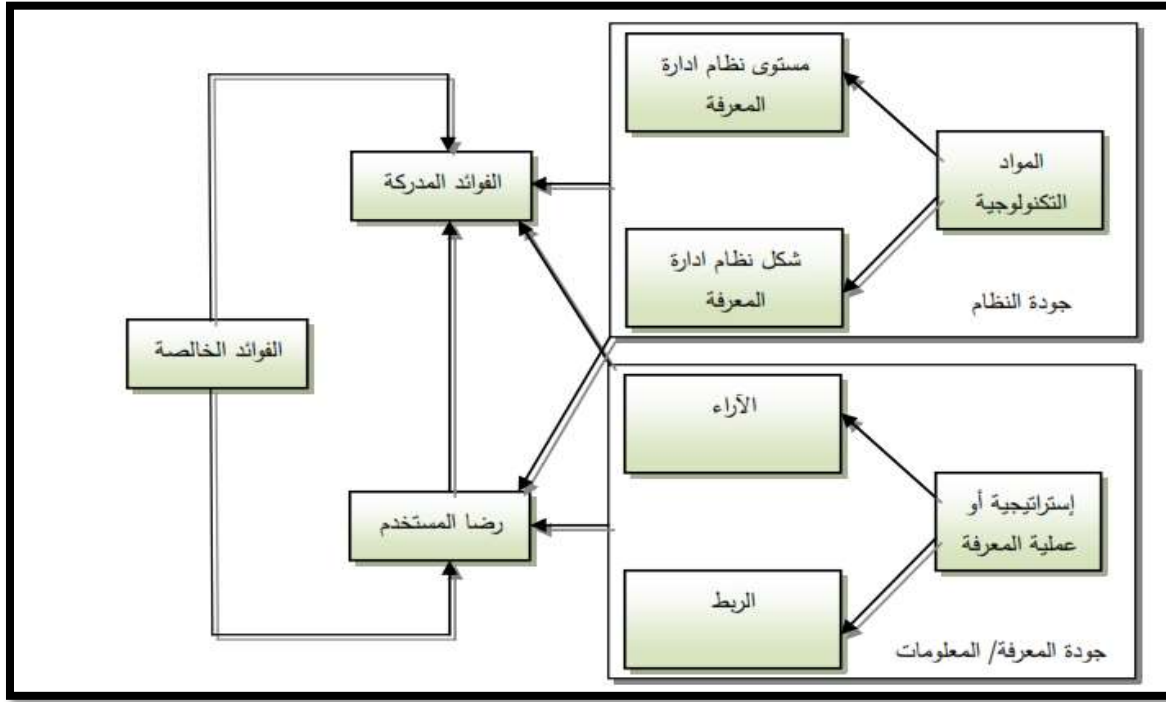
- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف الابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- جودة المعرفة: ضمان إتاحة المعرفة المكتسبة لكل المستخدمين.

<sup>1</sup> غضبان ليلي، مرجع سابق، ص 138.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

- رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام مستويات عالية من رضا المستخدم.
- العوائد الممكنة : قياس الفوائد والآثار التي يحدتها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة.
- الأثر الجمعي: يؤدي إلى استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة. وفي ما يلي توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): نموذج OLFLMAN & JENNEX لإدارة المعرفة.



Source : Jennex M & Olfman L, **Assessing Knowledge Management Success effectiveness models**, proceedings of the 37<sup>th</sup> international Conference on system sciences, Hawaii, 2004, p. 39.

4-1 - نموذج (Jason & Gupta، 2002) لإدارة المعرفة:

يرتكز هذا النموذج على رؤية أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تسعى إلى تحقيق التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإدارة معرفة فاعلة وتسير بتسلسل كالاتي<sup>1</sup>:

1. **تجميع المعرفة:** حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة.
2. **التقنية:** تعالج عملية التقنية الكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها وتبقي على ما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة.
3. **ترتيب وتنظيم المعرفة:** تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وخن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.

<sup>1</sup> Gupta A , Mc Daniel J, **Creating competitive advantage by effectively managing knowledge- A framework for knowledge management**, Journal of knowledge management, Vol 10, N°4, 2006,p. 67.

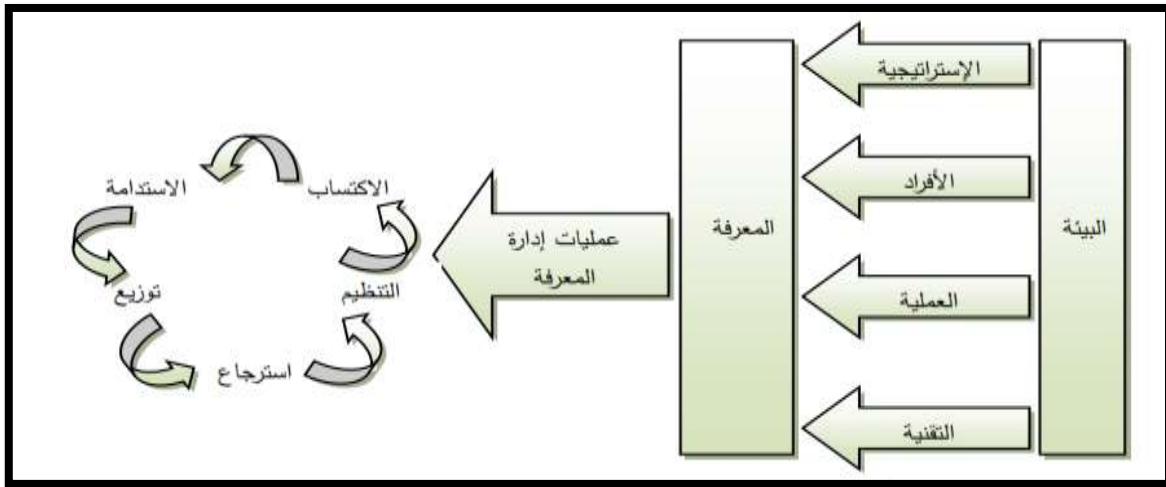
## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

4. نشر وتوزيع المعرفة: تساعد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الاستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكر الإدارة العليا.
5. تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وان العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

### 5- نموذج Duffy لإدارة المعرفة:<sup>1</sup>

- يوضح أن المنظمة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والاستراتيجية والعملية والثقافية. وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كالاتي:
- الاكتساب: ويمثل استقطاب المعرفة وشراءها وتوليدها.
  - التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والفرز .
  - الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة.
  - التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل.
  - الإستدامة: ويشمل التنقيح والتغذية والنمو
- كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (04): نموذج Duffy لإدارة المعرفة.



المصدر: جمانة زياد الزعي، مرجع سابق، ص 83.

### 6- نموذج (Marquardt 2002) لإدارة المعرفة:

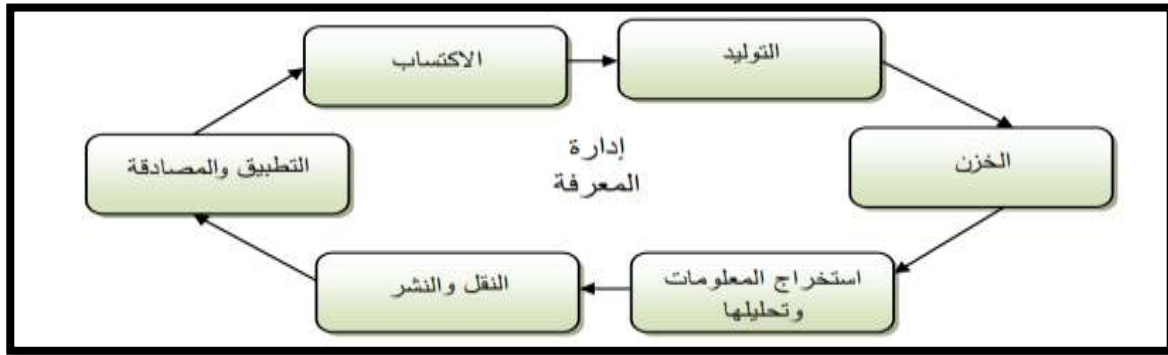
- ويتألف هذا النموذج من ستة مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:<sup>2</sup>
- الإكتساب Acquisition

<sup>1</sup> جمانة زياد الزعي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية الجزائر، مصر، 2015، ص 84.

<sup>2</sup> غضبان ليلي، مرجع سابق، ص 137.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

- التوليد Creation
- الخزن Stokage
- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis and data mining
- النقل والنشر Transfer Dissemination
- التطبيق والمصادقة Application and Validation
- الشكل رقم (05): نموذج Marquardt لإدارة المعرفة.



Source : Michael J Marquardt, **Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning**, 02<sup>nd</sup> edition, Davies-Black Publishing, USA , 2002, P 29.

مما سبق يمكن القول ان نماذج إدارة المعرفة تباينت من باحث لآخر، فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على متطلبات تطبيقها، لكن على العموم فإن إدارة المعرفة عبارة عن مشروع يتطلب تنفيذه تهيئة القاعدة الأساسية من تكنولوجيا، أفراد، ثقافة تنظيمية... من أجل بلوغ الأهداف المخططة.

### 2- معوقات إدارة المعرفة:

من المؤكد أن تطبيق فلسفة إدارة المعرفة يواجه في الكثير من الحالات جملة من العقبات سواء قبل أو أثناء التطبيق، زمن أهم هذه العقبات:<sup>1</sup>

- 1- ضعف التزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة ودعمها لها؛
- 2- ضعف إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومحتواها ومتطلباتها وأهمية دورها في المنظمة؛
- 3- هشاشة البنية التحتية لإدارة المعرفة، وذلك من خلال الثقافة التنظيمية غير الداعمة، والبناء التنظيمي بما في ذلك الاعتماد على الهياكل التنظيمية العمودية، والبنية التكنولوجية الضعيفة، وضعف المعرفة المنظمة العامة، وعدم ملائمة البيئة التنظيمية؛
- 4- عدم وضوح الحدود الفاصلة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية والتداخل بينهما وصعوبة الفصل بينهما؛
- 5- الاهتمام بقواعد البيانات وقواعد المعرفة والتكنولوجيا ذات العلاقة أحيانا على حساب المعرفة الضمنية المتوافرة في عقول الأفراد؛
- 6- إهمال تنمية رأس المال الفكري وتدريبه على إدارة المعرفة وتباين مستوى المعرفة بين العاملين؛

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 114-146.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

- 7- عدم الرغبة في تشارك المعرفة وتبادلها خوفا من فقدان التميز الشخصي لدى بعض العاملين، وزيادة اعتمادهم على العمل الفردي، وضعف الحوافز المقدمة لهم لتشجيعهم على التشارك؛
- 8- فصل المعرفة عن مستخدميها والمستفيدين المحتملين منها واحتكارها من قبل الإدارة العليا التقليدية، مما يؤدي إلى صعوبة الاستفادة منها؛
- 9- الافتقار إلى الوقت الكافي للتخطيط لإدارة المعرفة وتنفيذها؛
- 10- ضآلة حجم الميزانيات المخصصة لإدارة المعرفة أو حتى عدم توافرها أحيانا؛
- 11- عدم الاهتمام الكافي بتوليد المعرفة أو تطويرها، والقصور في إجراء البحوث والتجارب اللازمة، وفي استقطاب الخبرات البشرية المبدعة والمحافظة عليها؛
- 12- الإيتماد على شراء المعرفة من الجهات المتخصصة، مما يؤدي إلى الحد من عمليات التفكير والتحليل والبحث لدى العاملين في المنظمة، وإلى ضعف الذاكرة المنظمة؛
- 13- عدم وضع خريطة لمعرفة، مما يؤدي إلى صعوبة التعرف على أماكن وجودها في المنظمة والأشخاص الحاملين لها؛
- 14- مقاومة العاملين للتغيير، مما يضعف قدرة المنظمة على تبني تطبيق مفهوم إدارة المعرفة؛
- 15- الاختيار غير الملائم لأعضاء فريق إدارة المعرفة.

### المطلب الثاني: ماهية الأداء.

يرتبط نجاح المؤسسات اليوم أساسا بأداء الأفراد فيها، لذلك كان لابد الاهتمام بموضوع الأداء نظرا لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد، والمؤسسات بأنواعها الاقتصادية والصناعية والخدمية على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائما لترقية أداء الأفراد فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وذلك حسب معايير الأداء المحددة لكل مؤسسة فالموظف بما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وخصائص وأبعاد وأنواع الأداء، ثم العوامل المؤثرة في الأداء، وفي الأخير سيتم توضيح مفهوم وأساليب قياس الأداء.

### الفرع الأول: مفهوم وخصائص وأبعاد وأنواع الأداء

في هذا الفرع سيتم تناول أربعة عناصر أساسية من موضوع الأداء وهي مفهوم وخصائص وأبعاد وأنواع الأداء.

#### أولا: مفهوم الأداء.

بالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، حيث يعتقد البعض أن الخلاف حول ذلك، ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، والذي يعود لتنوع توجهات الباحثين في دراساتهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Martory B, *Contrôle de gestion sociale*, Librairie, Paris, 1999, p. 236.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

### 1- المفهوم اللغوي للأداء:

أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة.<sup>1</sup> واللفظ (Performance) مشتق من اللفظ اللاتيني (Performare) والذي يعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما.<sup>2</sup>

### 2 - المفهوم الاصطلاحي للأداء:

من أجل تحديد معنى أداء المؤسسة إستعان بعض الكتاب بمجموعة من المفاهيم، حيث أشاروا إلى أنه مرتبط بالفعالية (L'efficacité) أو القدرة (La capacité) أو بالتنافسية (La compétitivité)، أما البعض الآخر فربطه بالكفاءة (L'efficience)، العائد (Le rendement)، أو بالإنتاجية (la productivité)، واقترن عند آخرين بالوضعية الصحية للمؤسسة من خلال التفوق (La réussite)، النجاح (Le succès) والتميز (L'excellence). كما أن العديد من الكتاب عرفوه بإسقاطه إما على الكفاءة (L'efficience)، وإما على الفعالية (L'efficacité)، وإما على الملاءمة (La pertinence) وإما بالتوفيق بين اثنين من تلك المحددات، أو بها جميعا.<sup>3</sup> فالأداء من خلال معانيه وردت له عدة تعاريف منها ما يلي:

\* يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو الجهد الذي يبذله كل عامل في المؤسسة.<sup>4</sup>

\* هو السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل ادارة المؤسسة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.<sup>5</sup>

\* الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات وواجبات وفق للعمل المفروض أداءه من الموظف الكفاء المدرب.<sup>6</sup>

\* يقصد به أيضا مخرجات أو الأهداف الذي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة

لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها.<sup>7</sup>

\* كما يعرف على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، توعية الجهد، ونمط الأداء".<sup>8</sup>

### ثانياً: خصائص الأداء.

يمكن إيجاز مجموعة الخصائص والتي يتميز بها الأداء فيما يلي:

<sup>1</sup> سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي عربي)، ط 31، دار الآداب، بيروت، 2003، ص 895.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر - بسكرة، نوفمبر 2001، ص 86.

<sup>3</sup> غضبان ليلي، مرجع سابق، ص 36.

<sup>4</sup> حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قلعة، 2004، ص 123.

<sup>5</sup> سناء عبد الكريم الحائق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 10.

<sup>6</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي. مكتبة لبنان، بيروت 1982، ص 310.

<sup>7</sup> نذير بوسهولة، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 7، جامعة الوادي، 2014، ص 157.

<sup>8</sup> عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 25-26.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

- \* سلوك الأداء الإنساني يظهر في شكل (تصرفات، أفعال، حركات، أقوال، إيماءات، تلميحات).
- \* سلوك الأداء الإنساني وسيلة نحو تحقيق هدف السلوك ليس هدف في حد ذاته، (لا يعمل الإنسان حب في العمل ذاته لكن في تحقيق أغراض أخرى من وراء العمل).<sup>1</sup>
- \* سلوك الأداء الإنساني متغير ويمكن القول أنه متجدد وفي أحيان أخرى متقلب ولكنه على أي حال ليس ثابت على منوال واحد.
- \* سلوك الأداء الإنساني هو سلوك اجتماعي بالأساس، بمعنى أن التأثيرات الاجتماعية تؤثر في شكل وتوجيه السلوك في اتجاهات معينة.
- \* سلوك الأداء الفردي قد يختلف عن سلوك الأداء في الجماعة بما يعكس أثر الجماعة في تحويل الإنسان عن سلوك يفضله لو كان مفرد.<sup>2</sup>

### ثالثا: أبعاد الأداء.

تم تقسيم أبعاد الأداء إلى قسمين هما كالتالي:

#### 1- البعد التنظيمي:<sup>3</sup>

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تحقق مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية، ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.

#### 2- البعد الاجتماعي:<sup>4</sup>

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبيا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشارت نظريات الإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية، ومن هنا لا بد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات وغيرها.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 11.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 12.

<sup>3</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 108.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 109.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

رابعاً: أنواع الأداء.

من أهم المعايير المعتمدة لتصنيف الأداء معياري المصدر والشمولية كما يلي:

- 1- حسب معيار المصدر: وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:<sup>1</sup>
  - أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:
    - الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
    - الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.
    - الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.<sup>2</sup>
  - ب- الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وهذا النوع بصفة عامة يتمظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلاً وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

- أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الأرباح، النمو.<sup>3</sup>
- ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة فمثلاً يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.<sup>4</sup>

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.

أولاً: العوامل الخارجية.

ترتبط هذه العوامل ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية يشكل عام والتي لا تخضع لتحكم المؤسسة فيها، من بين أهم عواملها:

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص17.

<sup>2</sup> بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009، ص76.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص89.

<sup>4</sup> مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغير الاجتماعي، العدد6، جامعة محمد خيضر بسكرة، دس، ص485.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

1. **الظروف المادية للعمل:** تتمثل ظروف المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، العوض، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب والآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كدير صحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

2. **العوامل التقنية (الفنية):** وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب الفني في المؤسسة وتنظيم على الخصوص ما يلي:<sup>2</sup>

- نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.
- نوعية المنتج شكله ومدى مناسبة التغليف له.
- موافقة منتجات المؤسسة لرغبات الزبائن.
- التناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج في المؤسسة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

3. **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية في ما عبرت عنه حركة العلاقات الإنسانية في طرحها، ولعل من أهمها الاعتراف بقيمة الشخص والمجموعة والنمط القيادي السلوكي، وتأثير ذلك في تحفيز الشخص والمجموعة والنمط القيادي السلوكي، وتأثير ذلك في تحفيز ودفع الفرد.<sup>3</sup>

ثانيا: **العوامل الذاتية.**

تتعلق هذه العوامل بسلوك الفرد (أداءه الوظيفي)، وفي هذا الأخير من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل متغيرات بيئة العمل.

1. **القدرة:** تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية، وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:<sup>4</sup>

- قدرات الفطرية أو الموروثة: وهي قدرات يمتلكها الفرد يمتلكها الفرد أصلا ويحبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما ما تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المصادر القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص71.

<sup>2</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة، 2014-2015، ص63.

<sup>3</sup> عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص87.

<sup>4</sup> ديفيد ويتون، تيم كامبرون، العلاقات التفاعل الإيجابي، ترجمة حمد محمود عبد الغليم، بميك، القاهرة، 2001، ص201.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

• القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسات والتدريب والتعلم وتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبر البعض متفضلاً عن القدرة.

2. الدافعية: مرتبطة بالدوافع، ودوافع الفرد هي عناصر تكمن داخله تؤثر عليه أو ترتبط بحاجاته المطلوب إشباعها

(أولوياتها)، ومن ثم على أهدافه في العمل والحياة، ثم تحركه نحو نشاط وسلوك واتجاهات مهنية ومحددة.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: مفهوم وأساليب قياس الأداء.

أولاً: مفهوم قياس الأداء.

القياس هو: "تحديد كمية أو طاقة عنصر معين". أما قياس الأداء هو: "مؤشر يوضح العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".<sup>2</sup>

كما يقصد به عملية: "تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة".<sup>3</sup>

يعرف قياس الأداء بأنه: "ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب والبعد من مقياس كل منهما".<sup>4</sup>

يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية فيما يخص أدائها بناءً على معايير الفعالية والكفاءة.<sup>5</sup>

فالقياس (Measurement) تقدير الأشياء والمستويات سواء، خدمات، مستفيدين، تقنية، تقديراً كمياً فالقياس في أضيق معنى له من التقييم هو جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه".

يمكننا القول أن قياس الأداء هو عملية وضع مجموعة من المؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل.<sup>6</sup>

ثانياً: أساليب قياس الأداء.

تتنوع الأساليب التي يتم من خلالها قياس أداء الأفراد، ومنه على الجهة المكلفة بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة مع طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد ومع حجم المنظمة وطبيعة نوعية نشاطها.

1- أساليب القياس التقديرية: ويمكن الاعتماد على هذه الطريقة عندما لا يكون لدينا قياس لإسهام الفرد مباشرة قياساً موضوعياً، ويتم ذلك من خلال تقديرات وإحكام الآخرين، وتنقسم بدورها إلى:

1-1 أساليب تقليدية: وتتمثل في ما يلي:

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، مرجع سابق، ص 87.

<sup>2</sup> غضبان ليلي، مرجع سابق، ص 48.

<sup>3</sup> رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، نشر مشترك بين الدار الجامعية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية- جامعة الدول العربية الجزائر ومصر، 2015، ص 160.

<sup>4</sup> عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 331.

<sup>5</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.

<sup>6</sup> غضبان ليلي، مرجع سابق، ص 48.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

أ- مقياس التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً حيث تعتمد على تقدير أداء الأفراد أو صفاته وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي تقيم العاملين مثل مستوى أداء، علاقة الموظف برؤسائه علاقته مع زملائه، التعاون، الحضور في المواعيد ... الخ، وبعدها يتم تحديد الصفات، يتم إعطاء كل عنصر من العناصر الموضوعية من الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها مثلاً: جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف وفي المقابل تحديد نقاط لكل مستوى من المستويات الموضوعية.

ب - طريقة الترتيب: إن هذه الطريقة هي من أقدم الطرق في تقييم الأداء وافصلهم وهي تقوم على مقارنة أداء الفرد مع غيره من الزملاء وهناك ثلاث طرق شائعة في استخدام أسلوب الرتب.

ج- طريقة الترتيب البسيط: هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشر بترتيب الأفراد حسب قدراتهم بمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيباً تنازلياً أي حسب الكفاءة ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل: الانضباط، السلوك والتعاون... الخ.

وتكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي:<sup>1</sup>

1- عدد الأفراد كبير .

2- غياب المعايير الدقيقة مما يؤدي إلى إمكانية التحيز.

د- طريقة المقارنة المزدوجة:

في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد آخر من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك وفق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما، ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام

هـ - طريقة التوزيع الإجباري

يتم تقييم الأفراد حسب المنحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات " ممتازين، جيدين، مقبولين، متوسطين، ضعفاء" حسب الدراسات الإحصائية للتوزيع فإن مجموعة الأفراد العادية تتفاوت كفاءتهم وبالتالي يقسم على مجموعات بالنحو التالي:

-10% من العاملين في الفئة الأولى (ضعيف).

-20% من العاملين في الفئة الثانية (أقل من المتوسط).

-40% من العاملين في الفئة الثالثة (متوسط).

-20% من العاملين في الفئة الرابعة (أقل من المتوسط).

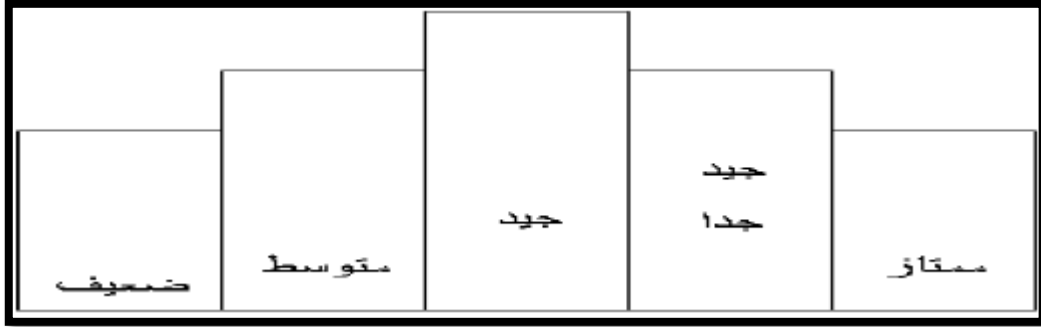
-10% من العاملين في الفئة الخامسة (جيد).

والشكليين التاليين يوضح ذلك:

<sup>1</sup> صالح عودة سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 286.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

الشكل رقم (06): التدرج البياني للعاملين من الجيد إلى الضعيف.



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2004، ص 301.

الجدول رقم (02): جدول التوزيع الجبري.

النسب المئوية لمجموع الأفراد الخاضعون للتقييم	مستوى الكفاءة التي يتمتعون بها	التقدير الذي يستحقونه
10%	كفاءة عالية جداً	امتياز
20%	كفاءة عالية	جيد جداً
40%	كفاءة متوسطة	جيد
10%	كفاءة أقل من المتوسط	مقبول
20%	كفاءة منخفضة	ضعيف
100%	/	/

المصدر: صلاح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 288.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها:

- تقيس عددا قليلا من الأفراد.

- تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها على التعميم.

ومن عيوبها:

- تفترض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذا غير صحيح في كل الحالات<sup>1</sup>.

و- طريقة قوائم المراجعة: يدرس هذا الأسلوب كل نوع من أنواع الوظائف السائدة في المؤسسة، حيث يستخدم الصفات

والموصفات المطلوبة في العمل ويقوم المقيم باختيار الصفة التي توضح أداء الأفراد العاملين والجدول التالي يوضح مثال بسيط عن

قوائم المراجعة لأداء أحد الموظفين في وظيفة كتابية.

<sup>1</sup> صلاح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 288.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

الجدول رقم (03): قوائم المراجعة لأداء الموظفين.

لا	نعم	الأسئلة
		هل يقدم الفرد إنكارا جديدة؟
		هل يواظب على الحضور؟
		هل لديه معلومات كافية عن عمله؟
		هل يحرف عمله وما يراد منه؟
		هل لديه اهتمام بعمله؟
		هل يرتكب أخطاء في عمله؟
		هل يتطوع لمساعدة زملائه؟

المصدر: معين أمين سيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، بدون بلد نشر، 2010، ص 3.

1-2 الأساليب الحديثة: وتتمثل في ما يلي:

1-2 طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية:

1- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

2- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها.

3- وضع خطة عمل.

4- تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.

وتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها<sup>1</sup>:

1- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا ومحدد للأداء مبني على خصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها.

2- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.

3- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل وتنسق بين الجهود.

4- تحويل تركيز الرئيس من نقد للمرؤوسين إلى الاهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل.

5- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية وتنمية القدرة التعليمية للفرد.

وعلى الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها تعاني من العديد من العيوب والتي نذكر منها:

1- إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة إذ يبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر.

2- إن هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الأهداف الكمية وتحمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها كالروح المعنوية، الولاء...

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 125.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

3- إن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعهما للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.

**2-2 طريقة البحث الميداني:** تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة، ويتم الحصول على البيانات عادة شفهيًا ودون استعمال أي نموذج أو التأشير على قوائم محددة وبذلك فإن الرئيس المباشر لا يقوم بتعبئة نماذج أو الإجابة كتابة على قوائم موضوعية بشكل مسبق، وتطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام مثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبة وتوجيه بعض الأسئلة والحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف هذا الرئيس.

**2-3 طريقة التقدير الجماعي:** يتم من خلال هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكونة من عدد من الأعضاء، وعند اختيار اللجنة يجب مراعاة عامل معرفة الأعضاء للفرد المقيم وطبيعة عمله، كما يتم في العادة اختيار أحد أعضاء اللجنة ليعمل منسقًا لأعمالها والذي يكون دوره الرئيسي العمل على برقيق الهدف التقييم وذلك بتنسيق المناقشة بين أعضاء اللجنة ومن ثم يعد نتائجها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء.

تسعى جميع المنظمات دائمًا إلى تحسين أداؤها من أجل تحقيق التميز، إذ تلعب إدارة المعرفة دورًا حيويًا في بناء المنظمات وتلجأ في الوصول إلى ذلك باستخدام وسائل متعددة ومتنوعة وتعتبر إدارة المعرفة من أهم هذه الوسائل التي تساعد في الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، فكل منهما أمر ضروري للمنظمات إذا أرادت البقاء والاستمرار والازدهار، لكون كل منهما يكتسي أهمية بالغة نظرًا لاختلاف أنواعهما وتعدد وتنوع مصادرها، كما تساهم إدارة المعرفة إلى جانب تحقيق الإبداع والابتكار في تطوير المنتجات التي من خلالها تستطيع المنظمة الاستمرار في السوق، إضافة إلى ذلك تساهم إدارة المعرفة أيضًا المنظمات في تطوير عملياتها سواء كانت هذه الأخيرة رئيسية أو مساعدة. وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى:

الفرع الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.

الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات.

الفرع الثالث: دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات.

### الفرع الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.

يعتبر كل من الإبداع والابتكار من أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، فالمنظمات دائمًا بحاجة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التفوق والتميز، لذلك يعتبر كل من الإبداع والابتكار من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك، حيث يكتسي كل منهما أهمية بالغة نظرًا لتعدد تصنيفاتهم واختلاف مصادرها.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر، 2010، ص 139.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

أولاً: تعريف الابداع.

تعددت تعريف كتابات علماء السلوك والمنظمة للإبداع ونجد من بينهم<sup>1</sup>:

جوان الذي يعرف: الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية ، لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع . وكذلك الإبداع: عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعتها في طرق جديدة ومفيدة. ثانياً: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع والابتكار في المنظمة.

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية، ثانياً والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة، وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وبما يجعله مصدر الخلق والقيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق الإبداع في المنظمة ، وبمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.<sup>2</sup>

الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات.

يمثل المنتج حلقة وصل بين المنظمة، وأسواقها، وبذلك يعتبر عنصر مهماً وأساسياً لنمو المنظمة والوصول لأهدافها، لذلك أصبح لازماً على المنظمات أن تقوم بتطوير منتجاتها حتى تستطيع الاستمرار في السوق وتختلف أنواع المنتجات فهناك منتجات مبتكرة، ومنتجات جديدة، بالإضافة إلى المنتجات الحالية للمنظمة، حيث تساعد إدارة المعرفة هي الأخرى المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة.<sup>3</sup>

أولاً: مفهوم المنتج

1- تعريف المنتج

المنتج هو العنصر الذي يحافظ على حيوية وتحدد المنظمات، ويعبر عن قدرتها الإنتاجية والتسويقية والابتكارية ويعرف المنتج على أنه " عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لأغراض جذب الانتباه، التملك، الاستخدام أو الاستعمال، الاستهلاك ويكون قادراً على إشباع حاجة أو رغبة الزبائن، والمنتج هو الترجمة الفيزيائية والمادية للمؤسسة فقد يكون فكرة سلعة، خدمة، أو المزيج بين العناصر الثلاثة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مشري راضية، إدارة المعرفة التنظيمية وإبداع المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الرسالة للدراسات، البحوث الإنسانية، المجلد : 02 العدد 08، جامعة الجزائر 2، 2018، ص 216.

<sup>2</sup> محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جامعة ورقلة، العدد الأول، ورقلة، ديسمبر 2014، ص 58.

<sup>3</sup> قروف أمينة، مرجع سابق، ص 118.

<sup>4</sup> زياد محمد الشرمان وعبد السلام عبد الغفور، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص، 143.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

### 2- تعريف المنتج الجديد

للمنتج الجديد تعريف عديدة منها هذا التعريف وهو كل سلعة تعتبر جديدة من قبل المستهلكين أو ليس للمنظمة خبرة سابقة لها<sup>1</sup>

#### ثانيا : أثر إدارة المعرفة على المنتجات

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة، هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة، حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات و التطورات على المنتج النهائي، وتمثل هذه التحسينات في بالتغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات، وفي ضوء هذه التوجهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة بغية تحقيق هذه المؤشرات، وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى.<sup>2</sup>

#### الفرع الثالث : دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات.

إضافة إلى تطوير المنتجات تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين وتطوير العمليات المختلفة في المنظمة سواء كانت هذه العمليات رئيسية أو مساعدة، لذلك سيتم تخصيص هذا المطلب لدراسة وتحديد دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات ومن ثم دورها في تحسين الأداء.

#### أولا: تعريف العملية.

وتعرف العملية على أنها مجموعة من أنشطة تحقيق القيمة التي تحول المدخلات إلى مخرجات<sup>3</sup>. مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تشارك من أجل تقديم منتج مادي أو غير مادي ومعرف بصفة واضحة.<sup>4</sup>

#### ثانيا: أثر إدارة المعرفة على العمليات.

تمارس إدارة المعرفة تأثير واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل: الإنتاج التسويقي الأفراد المالية إضافة إلى الأنشطة الثانوية المساعدة مثل: العلاقات العامة، الصيانة الخدمات البحث

<sup>1</sup> شريف أحمد شريف العاص، التسويق - النظرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 221.

<sup>2</sup> علي عبد الله، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 19/18 ماي 2011، ص 33.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، استراتيجية الانتاج والعمليات - مدخل استراتيجي دار-، الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص 24.

<sup>4</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2012، ص 55.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

والتطوير ... الخ ، لذلك تؤكد بعض البحوث و الدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتحتزمها نظمها إلى معرفة واضحة موثوقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه تأثيرها الواضح على فعالية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية إن هذه النتائج تتحقق في المنظمة لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط أكثر استقرارا وبالمقابل فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي:

تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: دراسات سابقة في الموضوع.

حاول العديد من الكتاب والباحثين إبراز أثر ودور المعرفة وإدارتها في تحسين أداء الأفراد، ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر، أو لتسبب العلاقة بين المتغيرين. ولكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى أغناء، وليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث، ليس لأن موضوع الابتداع حديث، ولكن لحدائث موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة، وفي هذا المجال يمكن تشخيص الإسهامات التي قدمها الباحثين على النحو المؤشر في أدناه.

تكثرت الدراسات السابقة أهمية كبيرة في البحث، لأنها تقيد في الكثير من الجوانب والمراحل التي يمر بها، حيث تعمل على تدعيم مختلف المسارات التي يمر بها البحث ابتداء من التفكير في مشكلة البحث وصولا إلى تحقيق النتائج النهائية.

وتعرف الدراسات السابقة بأنها كل البحوث العلمية التي أجريت من طرف باحثين متخصصين في أماكن وأزمنة محددة، أو بعبارة أخرى فهي تلك الدراسات والبحوث التي تم إنجازها حول مشكلة أو موضوع البحث، الرسالة الجاري إنجازها والتي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأبحاث والدراسات العلمية السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة معا تحسين الأداء وإدارة المعرفة، وذلك من أجل معرفة الأدوات المستخدمة في التحليل والنتائج المتوصل إليها، ومن ثم المقارنة بينها وبين الدراسة الحالية،

<sup>1</sup> قروف أمينة، مرجع سابق، ص 122.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

وعلى هذا الأساس تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مطالب، الأول يحتوي الدراسات السابقة المحلية أما الثاني يحتوي الدراسات الأجنبية، والثالث فهو يتضمن مقارنتها مع دراستنا الحالية.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية

من بين الدراسات المحلية التي رأينا أن لها صلة بموضوع الدراسة وتمكنا من الحصول عليها ودراستها:

**1- دراسة "غضبان ليلي" (2018)<sup>1</sup>، تحت عنوان: " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمجمع صيدال ".**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك تم القيام بدراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الدواء باعتباره القائد في سوق الدواء والتواجد الحكومي الوحيد في هذه الصناعة، إضافة إلى ما يتميز به من تنافسية عالية وكثافة الاستخدام المعرفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الاستقرائي، وللوصول إلى البيانات اللازمة تم تصميم استبانته مكونه من 5 محاور هي ادارة المعرفة التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي، أداء الموارد البشرية اشتملت على 51 عبارة، ولقد كان حجم العينة المعتمد عليه في هذه الدراسة مساويا لـ 305 فرد عامل، أين تم توزيع 350 استبانته على عينة عشوائية شملت مجموعة من الأفراد العاملين بمجمع صيدال، وبعد أن تم استرجاع 317، استبانته واستبعاد 12 استبانته لعدم صلاحيتها، تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي قد بلغ 305 وبمعدل استجابة 96,2 % من الاستبانات المسترجعة تم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج Spss v.20 و Amos v.20.

أظهرت نتائج الدراسة وجود العلاقة التأثيرية المباشرة بين ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي، الرضا الوظيفي من جهة وهذه الأخيرة وأداء الموارد البشرية من جهة أخرى، كما أنه يوجد هناك تأثير مباشر ضعيف لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية، كما تم التحقق من وجود التأثير غير المباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال المتغيرات الوسيطة التعلم التنظيمي، قبول التغيير التنظيمي الرضا الوظيفي. وعلى أساس تلك النتائج قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي تدعم تبني المؤسسات الاقتصادية لإدارة المعرفة والاستفادة من الانعكاسات الايجابية لها على الموارد البشرية وتحسين أدائهم.

**2-دراسة: " العربي عمران" (2013)<sup>2</sup>، تحت عنوان: " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" ب تيسة.**

لقد جاء في ملخص هذه الدراسة إن البيئة التنافسية المتسارعة وظهور ما يسمى بثورة المعلومات والاتصالات ، دفعت بالمؤسسة إلى تغيير نظرتها من الاعتماد على عوامل الإنتاج التقليدية المتمثلة في رأس المال، الأرض والعمل إلى عوامل الاقتصاد الجديد القائم

<sup>1</sup> غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال، اطروحة دكتوراه تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، 2018/2017.

<sup>2</sup> العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" ب تيسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف "01" ، 2013.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

على المعرفة كمورد استراتيجي، وإمكانية إدارتها، اكتسابها، تخزينها وتحويلها إلى تطبيقات من أجل تحسين الأداء المستدام والرفع من مستواه؛ والذي إضافة إلى النتائج المالية فإنه يراعي مصالح العمال والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية. ومن هذا المنطلق فقد تعرضت هذه الدراسة إلى دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، وتم اختيار مؤسسة SOMIPHOS للفوسفات بتبسة لإجراء الدراسة الميدانية، والتي أقرت بوجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء المستدام؛ مما سمح بالخروج باستنتاجات وتوصيات قابلة للتطبيق تسهم بكفاءة وفاعلية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة محل الدراسة، وكل المؤسسات المماثلة.

3-دراسة: "سفاري سمية، بلباي هند"<sup>1</sup> (2018)، تحت عنوان: " دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف-المسيلة ".

حيث جاء في ملخص هذه الدراسة أن ما يلي: " تعد المعرفة حاليا اهم الموارد الاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، لذا تسعى المؤسسات جاهدة إلى استغلالها في سبيل خلق الثروة والتميز، وبهذا يعتبر التحدي الحقيقي للمؤسسات هو تركيز الجهود لاستقطاب وتنمية والمحافظة على الموارد البشرية القادرة على الابداع والابتكار ومن ثم التميز والتفوق. تهدف هذه الدراسة الى ابراز اثر ادارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، من خلال اجراء دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة -، وذلك بالاعتماد على الاستبانة باعتبارها الاداة الرئيسية في البحث، كما تم تحليل البيانات والمعلومات ومعالجتها بالاعتماد على برنامج spss، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج على الصعيدين النظري والميداني ابرزها وجود اثر ايجابي لعمليات ادارة المعرفة (توليد المعرفة، تشارك المعرفة، تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة) على أداء الموارد البشرية، واطافة الى تقديم مجموعة من التوصيات ومن أبرز نتائج الدراسة:

- يمكن توفير بنية هيكلية متينة لإدارة المعرفة بتوفير ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم ومشاركة المعارف بالإضافة مواكبة التغيرات الحديثة في التكنولوجيا والهياكل القاعدية المتطورة ووجود إطارات متخصصة في مجال العمل؛
- يمكن خلق قيمة مضافة للمنظمة بتضافر جهود أفرادها وتوافر الإمكانيات المعرفية المساعدة على ذلك؛
- تقوم إدارة المعرفة بالاستثمار في المورد البشري باعتباره مورد استراتيجي تنافسي من خلال تدريبه وزيادة كفاءته ومهارته لبلوغ الريادة وتحسين الأداء التنظيمي،
- تكمن مهام إدارة المعرفة في مسؤوليتها عن استخراج المعارف الضمنية لرأس المال الفكري ومحاولة تجسيدها وتحويلها إلى معارف صريحة؛

وتوصلت الدراسة للعديد من التوصيات أهمها:

- ضرورة تحديث وتطوير برامج إدارة المعرفة في الكلية.

<sup>1</sup> سفاري سمية، بلباي هند، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف-المسيلة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

- ضرورة العمل تكوين وتدريب العمال التي من شأنها أن تدعم قدرات الأفراد على تطوير قدراتهم بما ينعكس إيجاباً على مستوى المعرفة الموجودة.
  - يتوجب على الجامعة تطوير الآليات اللازمة لتحويل المعارف الضمنية إلى صريحة مثل تشجيع فرق العمل الجماعي وتشكيل ثقافة تنظيمية داعمة لتشارك المعارف.
  - من الضروري القيام بإنشاء شبكة اتصال داخلي لإدارة المعرفة أو إنشاء مكتبة إلكترونية تتضمن قواعد المعرفة بالجامعة، وتنمية ذاكرة تنظيمية للعمليات تمكن من بناء قاعدة معرفية من شأنها تقوية الرصيد المعرفي بالجامعة.
  - 4- دراسة: "فراح منال"<sup>1</sup> (2018)، تحت عنوان: " دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز -أم البواقي" .
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، كل ذلك تجسد في تساؤل رئيسي مفاده: كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة سونلغاز بأم البواقي؟
- وقد حاولت الدراسة الإجابة على الفرضيات التالية:
- تساعد تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين نوعية تدريب العاملين.
  - يساهم البعد التنظيمي لإدارة المعرفة في زيادة معارف العاملين ورفع مستواهم التعليمي.
  - للبعد الاجتماعي دور في تحفيز العاملين
- قامت الباحثة باستخدام استمارة استبيان " و"مقابلات"، كأدوات رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت طريقة اختبار العينة باستخدام الزيادة المنظمة، فتم توزيع 119 استبيان وتم استرجاع 87، اكتشفنا أن 27 استبانة غير صالحة للتحليل أي تبقت لنا 60 استبانة.
- كما قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لمثل هذه المواضيع من الدراسات. وخلصت الدراسة إلى
- نتائج أهمها:**
- أظهرت الدراسة أن هناك اثر ايجابي بين أسلوب إدارة المعرفة و تنمية المورد البشري. كما أوضحت الدراسة أن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تساعد في تحسين نوعية تدريب العاملين. كما تبين أن توفير بيئة ومناخ جيد يساهم في تحفيز العاملين على تحسين أدائهم. كما أظهرت أن مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات يعزز الشعور بالانتماء لديهم ويمكنهم من استخراج أفكار أو منتجات جديدة يمكن تبنيها في المنظمة.
- وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:
- ✓ ضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة داخل المؤسسة وإعطائها أهمية كبيرة.

<sup>1</sup> فراح منال، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز -أم البواقي ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

✓ استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل العاملين على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.

في هذا المطلب سيتم التعرض إلى الدراسات الأجنبية السابقة كالاتي:

1-دراسة " C Lopez-Nicolas, A.L. Merono-Cerdan " <sup>1</sup> (2011): تحت عنوان : " **Strategic knowledge management, innovation and performance International Journal of Information Management,**

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة على الابتكار والأداء، بحيث أشارت هذه الدراسة إلى أن المنظمات ليست واعية بالقدر الكافي للآثار الايجابية لإدارة المعرفة، مقدمة. وبالاعتماد على دراسة امريكية تخص 301 منظمة اسبانية من خلال استخدام نماذج المعادلة البنائية، أظهرت أن كلا من استراتيجيتي الترميز والشخصنة تؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر على الابتكار والأداء، حيث تم جعل متغير الابتكار كمتغير وسيط، أيضا أظهرت تأثير كلا الاستراتيجيتين على أبعاد الأداء التنظيمي المختلفة، وفي الأخير تساعد نتائج هذه الدراسة الهامة في تصميم استراتيجية لإدارة المعرفة تؤثر إيجابا على الكفاءة والفعالية.

2- دراسة " **Pathirage et al** " (2007) تحت عنوان : " المعرفة الضمنية والأداء المنظمي من منظور الصناعة الإنشائية. " <sup>2</sup>.

-Pathirage, Chaminda, Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh, Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective, Journal of Knowledge Management, v. 11, N. 1. 2007.

حيث هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية المعرفة الضمنية في صناعة الإنشاءات وتأثيرها في الأداء المنظمي. وهي دراسة نظرية أوضحت نظرة الباحثين للمعرفة وموارد المنظمة ولطبيعة إستراتيجية المعرفة الضمنية، وبينت خصائص الصناعة الإنشائية في المملكة المتحدة، ووصفت العوامل المؤثر في الأشخاص ودور المعرفة الضمنية. وتوصلت الدراسة إلى أن المعرفة تلعب دورا أساسيا اليوم في بيئة الأعمال المتغيرة وتساهم مساهمة كبيرة في استمرار أداء الأعمال، كما أن المعرفة الضمنية تستند إلى المهارات، والخبرة والموهبة التي يمتلكها الأشخاص والتي يجب أخذها بعين الاعتبار. وبينت الدراسة الدور المهم للمعرفة الضمنية في ربط الأداء المنظمي وتحقيق الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> C. López-Nicolás, Á.L. Mero no-Cerdán, **Strategic knowledge management, innovation and performance**, International Journal of Information Management 31, 2011.

<sup>2</sup> Pathirage, Chaminda, Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh, **Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective**, Journal of Knowledge Management, Vol 11, N<sup>o</sup> 1, 2007.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

2- دراسة صبري محمد عوض ماضي (2011) <sup>1</sup> بعنوان: "اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق البلديات الكبرى في قطاع غزة لمفهوم إدارة المعرفة وأثره على الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء فيها، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في الحصول على البيانات، حيث تم إعداد استبانته وتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (388) موظفاً من المدراء ومن الموظفين الذين يتولون مواقع إشرافية في البلديات الكبرى في قطاع غزة وهي: (بلدية جباليا، بلدية غزة، بلدية دير البلح بلدية خان يونس بلدية رفح، والذين يحملون أحد المسميات الوظيفية التالية: (مدير عام مدير، نائب مدير مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة).

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج الدراسة أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تتبنى تطبيق مفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظر المدراء فيها بشكل مقبول، وبينت أن إدارة المعرفة فيها تحتاج إلى تطوير.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات إيجابية ولكن ليس بدرجة كبيرة لدى المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة تخزين المعرفة التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، فريق المعرفة ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المدراء في البلديات.
- أظهرت أن البلديات الكبرى في قطاع غزة تلتزم بعمليات إدارة المعرفة بمستويات مختلفة. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:
- ضرورة تبني استراتيجية لإدارة المعرفة وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تطوير عمليات إدارة المعرفة في البلديات الكبرى في قطاع غزة.
- الاهتمام بتوليد المعرفة وتطوير أساليب تخزين إدارة معرفة وتوسيع عملية التشارك فيها من خلال بناء ثقافة تنظيمية تتبنى عمليات إدارة المعرفة.
- ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية في البلديات الكبرى في قطاع غزة، والاهتمام بتكنولوجيا إدارة المعرفة من خلال مواكبة التطور التكنولوجي.
- ضرورة تطوير الأداء التنظيمي من خلال تحسين المناخ التنظيمي وتطوير نظام أداء فعال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية للعاملين.

<sup>1</sup> صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

4-دراسة "سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم" (2013)<sup>1</sup>: تحت عنوان "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم".

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جهاز إمارة منطقة القصيم من المرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة عشرة ، وعددهم 524 موظفاً، وتكونت عينة الدراسة من 212 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) للإجابة على أسئلة الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن مستوى استخدام عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 وجاءت عملية تشخيص المعرفة في المرتبة الأولى يليها عملية توليد المعرفة ثم عملية خزن المعرفة وأخيراً عملية توزيع المعرفة.
- أن مستوى الأداء في إمارة منطقة القصيم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.58 وجاءت قدرات ومهارات العاملين في المرتبة الأولى، يليها نظم العمل وإجراءاته، وأخيراً التجديد والابتكار.
- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 بين عمليات إدارة المعرفة و مستوى الأداء.
- أهم التوصيات:

- التشارك بالمعرفة داخلياً من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش والاستعانة بخبراء ومحاضرين لإجراء دورات تدريبية داخلية.

- العمل على تهيئة بيئة عمل مرنة محفزة ومشجعة على التجديد والابتكار وأداء الأعمال بطريقة ابتكارية والتقليل من الأعمال الروتينية وتطبيق ما يثبت نجاحه من أفكار جديدة ومبتكرة.

- منح الموظفين مزيداً من الحرية في طرح أفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

5-دراسة<sup>2</sup>: "علاء صالح فيصل المتيان" (2013) تحت عنوان: "إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في جامعة بغداد".

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة في علم الإدارة، وغداً تطبيقه في الجامعات والمؤسسات التربوية ذا أهمية قصوى على الصعيدين الإداري والتعليمي، وقد ازدادت أهمية تطبيق إدارة المعرفة مع زيادة أهمية المعرفة ودورها في إنجاز وإتمام الأنشطة بأقل وقت وجهد. ونظراً للدور الذي ينبغي أن يقوم به رئيس القسم في الكلية، وكثرة مهامه الإدارية التي قد تغلب على مهامه الأخرى،

<sup>1</sup> سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.

<sup>2</sup> علاء صالح فيصل المتيان، إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في جامعة بغداد، رسالة ماجستير في التربية إدارة تربوية الجامعة المستنصرية، بغداد، 2013.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

وكذلك لارتباطه بصورة مباشرة بوظيفتي البحث العلمي والتدريس، أحس الباحث بضرورة التعرف على مستوى إدارة المعرفة لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد وعلاقته بأدائهم الوظيفي.

ويهدف البحث الحالي التعرف على:

- 1- مستوى إدارة المعرفة لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
- 2 مستوى الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
- 3- العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
- 4- الفروق في إدارة المعرفة لدى رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
- 5- الفروق في الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي، وقام الباحث بإعداد استبانتيين، أحدهما الإدارة المعرفة والأخرى للأداء الوظيفي، وتضمنت استبانته إدارة المعرفة (05) مجالات هي : ( تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، و تخزين المعرفة وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة اشتملت على (39) فقرة، في حين ضمت استبانته الأداء الوظيفي (04) مجالات هي المهام العملية والبحثية، والمهام الإدارية والمالية، والمهام التعليمية والتدريسية والمهام المرتبطة بالبيئة وخدمة المجتمع واحتوت على (46) فقرة. ووزعت أدوات البحث على جميع أفراد مجتمع البحث والبالغ عددهم (164) رئيس قسم علمي في كليات جامعة بغداد بواقع (111) من الذكور و (53) من الإناث للعام الدراسي (2012-2013). أما عينة البحث فتكونت من (153) رئيس قسم من الذين استجابوا على أداتي البحث بواقع (103) من الذكور و(50) من الإناث، أي ما نسبته (93.3) من إجمالي المجموع الكلي لمجتمع البحث، وبعد التحليل تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1 - يمارس رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد عمليات إدارة المعرفة بدرجة أعلى من المتوسط.
- 2- يؤدي رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد مهامهم بدرجة أعلى من المتوسط.
- 3- توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد.
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات رؤساء الأقسام عن مجالات (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمجال تطبيق المعرفة) تعزى للجنس.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات رؤساء الأقسام عن مجالات المهام العملية والبحثية، المهام التدريسية والتعليمية المهام الإدارية والمالية تعزى لمتغير الجنس، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات رؤساء الأقسام عن مجال المهام المرتبطة بالبيئة وخدمة المجتمع، وكانت الفروق لصالح الذكور.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

إن الحاجة إلى الدراسات والبحوث العلمية تزداد يوماً بعد آخر، ونحن نتصفح الدراسات التي اطلعنا عليها قبل أن نلخصها ونناقش نتائجها، فكانت كل واحدة منها إضافة علمية إلى حقل هذه الدراسة، لكن الملاحظ أنه يوجد اختلاف واضح بين طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها، ولكن يمكن القول إن كل دراسة من الدراسات السابقة اتسمت بخاصية معينة حيث أن كل واحدة منها تناولت الموضوع من زاوية أو أكثر من زوايا موضوعنا، كما أنه حاولنا الربط بين مختلف أفكار وأهداف هذه الدراسات من أجل التوصل إلى وضع إشكالية بحثنا والتي تهدف إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، والتي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة التي تم ذكرها، ركزت الدراسة الحالية على الدور الذي تلعبه المؤسسات الاقتصادية، في تحسين الأداء من خلال تجسيد عمليات إدارة المعرفة.

### 1- أوجه التشابه:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بتناول محاورها إدارة المعرفة وتطوير مستوى الأداء. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهدافها المتمثلة بتشخيص واقع استخدام أو ممارسة إدارة المعرفة وعملياتها ودراسة دورها في تحسين الأداء.

### 2- أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أجريت في الجزائر بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي عكس بعض الدراسات السابقة التي أجريت في ولايات أخرى ودول عربية وأجنبية أخرى.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها أجريت على الأفراد العاملين من جميع المستويات الإدارية عكس الدراسات السابقة التي أجريت على من يشغلون وظائف إدارية عليا.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها ركزت على دور إدارة المعرفة على تحسين أداء في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، عكس بعض الدراسات التي ركزت على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الأفراد بصفة خاصة.

### 3- القيمة المضافة للدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:
  - وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة.
  - المساعدة في تحديد إشكالية الدراسة، وبيان أهمية الدراسة.
  - الاستفادة من الاقتراحات للدراسات السابقة.
  - الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الاستبيان وفي اختيار منهج الدراسة.
  - الاهتمام إلى بعض المصادر التي تناولت موضوع بحثنا.
  - التعرف على العديد من الكتب والمجلات والرسائل العلمية التي تخدم البحث العلمي في موضوع هذه الدراسة.
- والجدول التالي يلخص كل ما سبق قوله:

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

الجدول رقم: (04): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
<p>أنجزت الدراسات السابقة في الفترة ما بين 2006 و2018.</p> <p>تمت في بيئة عربية أو أجنبية وحيث شملت الدراسات الأماكن التالية: بسكرة، أم البواقي، تبسه، بغداد، فلسطين، الرياض.</p>	<p>أنجزت دراستنا خلال الثلاثي الأول من سنة 2023.</p> <p>بالنسبة للحدود المكانية فكانت بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.</p>	<p>من حيث الزمان والمكان</p>
<p>ركزت بعض الدراسات على عينات عشوائية من الخبراء والمحكمين والمدراء هذا حسب وجهة نظر الباحثين.</p>	<p>تمثلت عينة الدراسة في موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي والتي بلغ عددها موظف 61.</p>	<p>من حيث العينة</p>
<p>تنوعت مختلف الدراسات من حيث المنهج المستخدم منها المنهج الوصفي والتحليلي والوصفي التحليلي، منها ما استخدمت دراسة الحالة ومنها ما استخدمت الدراسة الميدانية، أما في ما يخص أدوات الدراسة فاستخدمت كلها الاستبيان كأداة أساسية.</p>	<p>تماشيا مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة الوصول إلى معرفة دور إدارة المعرفة على تحسين الأداء في المؤسسة بالإضافة إلى الاعتماد على أداة الاستبانة لجمع المعلومات قصد دراستها وتحليلها.</p>	<p>من حيث المنهج الدراسة</p>
<p>استهدفت مختلف الدراسات قطاعات مختلفة منها الخاصة والعامية والمؤسسات العمومية سواء إنتاجية أو خدمية كوحدة صيدال، جامعة المسيلة، منجم فوسفات وغيرها من مؤسسات التي سبق ذكرها.</p>	<p>استهدفت الدراسة إحدى مؤسسات الخدماتية التجارية ألا وهي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وتحسين الأداء

---

### خلاصة الفصل الأول.

من خلال ما ورد في هذا الفصل يمكن الجزم بأنه لا يمكن الاستغناء عن إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لأن اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة، فقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم أجزاء المنظمة مثلها مثل إدارة الإنتاج وإدارة التسويق... كذلك أصبح تحسين الأداء هدفا تسعى المنظمات الوصول إليه، إلا أن عدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد يشكل أحد العوامل المعيقة لتحسين الأداء في المنظمات، وعليه أصبح التحول إلى إدارة المعرفة حتمية فرضتها بيئة الاعمال شديدة بالمنافسة، حيث إن توفر إدارة المعرفة في المنظمة بالشكل اللازم يمثل المناخ الملائم وحجر الأساس لوجود أداء قوي ومستمر، وهناك علاقة طردية وتكاملية بين مستوى إدارة المعرفة وتحسن الأداء.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور

إدارة المعرفة في تحسين الأداء

بمؤسسة الكهرباء والغاز

- سونلغاز - بالوادي.

## تمهيد

يشهد العالم تطورات متسارعة من خلال التقدم التكنولوجي الهائل استوجب على المؤسسات تحديث الأنظمة والمفاهيم لمواكبة التطورات، ولتحسين الأداء والارتقاء به للرفع من القدرات التنافسية للمؤسسات التي أصبحت تعتمد بشكل كبير على إدارة المعرفة، ونظرا للأهمية البالغة للعنصرين المحوريين لهذه الدراسة، نسعى إلى الاطلاع على واقعهما في المؤسسات الجزائرية لتحسين الأداء وصولا إلى إيجاد العلاقة المترابطة بين العنصرين، من أجل الإلمام أكثر بموضوع الدراسة، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي كونها مؤسسة خدماتية تجارية.

وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

✓ المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .

✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

### المطلب الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي

سنتطرق في هذا المطلب لتعريف شامل بمؤسسة الكهرباء والغاز للوسط بالوادي، وتحليل هيكلها التنظيمي.

### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

شهدت الولاية تقدما ملحوظا في قطاع الكهرباء والغاز خلال العقد الأخير من القرن الماضي من خلال تحسيد جملة من البرامج على غرار البرامج السابقة، منها برامج دعم ولايات الجنوب وبرامج ربط الأحياء والتحصيلات الاجتماعية، حيث بلغ الغلاف المالي المقرر لهذه البرامج والخاص بقطاع الكهرباء حوالي 200 مليار سنتيم وبشبكة تبلغ 700 كلم، 27000 توصيلة جديدة. كما استفادت الولاية من مركزي تحويل يكل من غمرة وتندلة والرفع من طاقة مركز تكسبت، حيث يبلغ مجموع طاقة التحويل بالولاية 600 م.ف.أ بعدما كانت 120 م. في، في سنة 2003، وهو ما يمثل نسبة تطور تقدر ب: 500%. ويسهر على انجاز هذه البرامج طاقم شركة توزيع الكهرباء والغاز مكون من 258 موظف، من بينهم 72 إطارا و 156 عون حيرة و(30 عون تنفيذي موزعين غير جميع مراكز الشركة انشأ مركز توزيع الكهرباء والغاز بالوادي في أواخر الثمانينات حيث كان عبارة عن مندوبية تمثل المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، وبتاريخ 01/01/1991 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع يضم مجموعة من المقاطعات وهي: الوادي، المغير والديبيلة.

### أولا: البطاقة الفنية.

التسمية: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوادي

تاريخ أول إنشاء: 01 جانفي 1990.

تاريخ التحول إلى شركة توزيع: جويلية 2005.

1. المديرية المركزية: سونلغاز توزيع الوسط (البلدية).

2. الموارد البشرية: يبلغ عدد موظفي الوكالة 258 موظف منها: 72 إطارا، 156 عون تحكم و 30 عون تنفيذي.

### 3. خصائص الشبكة:

أ. بالنسبة للكهرباء: - طول شبكة التوتر المتوسط: 2085 كلم.

- طول شبكة التوتر المنخفض: 2000 كلم.

- عدد مراكز التحويل: 2515 مركز.

ب. بالنسبة للغاز: طول الشبكة: 223 كلم.

مراكز التمويل بالطاقة الكهربائية: هناك ثلاث مراكز التموين بالطاقة الكهربائية وهي: مركز تكسبت، مركز غمرة ومركز المغير.



2. المكلف بالشؤون القانونية: وكان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير وأصبح قسم مستقل يعمل على حل الخلافات بين الموظفين.

3. مهندس أمن: ومن بعض مهامه:

- جعل جدول زمني للزيارات مع برنامج التوعية.

- تحضير الاجتماعات نيابة عن مدير المبيعات.

4. المكلف بالاتصال: ويتمثل بعض مهامه في ما يلي:

- تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام المناسبة (النشرات والملصقات، والصحافة والإذاعة المحلية، والكتيبات...)، استنادا إلى سياسات التي وضعتها الشركة.

- المشاركة مع الإدارة العليا للشركة.

5. المكلف بالأمن الداخلي: ومن بعض مهامه:

- إتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية لتوزيع الكهرباء والغاز الانقسامات (الدوائر وكذلك الانقسامات ومكاتب المبيعات بشكل دائم.

- إجراء عمليات تفتيش دورية للهياكل في التوزيع في ظل الاتجاه للتحقق من حالة الجهاز الأمن الداخلي.

6. شعبة الشؤون العامة:

7. قسم تسيير النظم المعلوماتية:

8. نظم إدارة المعلومات:

9. صيانة أجهزة الكمبيوتر:

10. قسم العلاقات التجارية:

11. الإدارة:

12. الفواتير:

13. الرقابة والتفتيش:

14. الوكالات التجارية: وتتفرع إلى عدة مصالح تجارية وهي:

الجدول رقم (05): توزيع الوكالات التجارية لسونلغاز بالوادي.

المصلحة التقنية	العنوان	المنطقة
الوادي	الوادي، كوينين، البياضة، الرياح، النخلة، العقلة، واد العلنده، ميه ونسه.	تكسبت الوادي
الديبيلة	الديبيلة، حساني عبد الكرم، المقرن، حاسي خليفة، طريفواوي، الطالب العربي، بن قشة دوار الماء، قمار، الرقيبية، سيدي عون، تغزوت، ورماس.	نحج شعبان خليفة
المغبر	المغبر، جامعة أم الطيور، اسطبل، تندلة، سيدي عمران، ش اراع سيدي خليل، مرارة.	شارع شارف محمد

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة سونلغاز.

تحقق سونلغاز دور أساسي للاقتصاد الوطني وذلك من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى دور المؤسسة وأهدافها.

أولاً: أهمية مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني.

تتمتع مؤسسة سونلغاز بأهمية بالغة في الاقتصاد الوطني حيث تعتبر المصدر الحيوي للقطاعات الاقتصادية (زراعة، صناعة، خدمات) ففي ميدان الصناعة نجد أن الطاقة الكهربائية والغازية تستعملان في مختلف المصانع الاستراتيجية والتحويلية هذا لأن كل الآلات الموجودة على مستوى هذه المصانع تعمل بالكهرباء والغاز، كما لها دور كبير في تمويل القطاع الزراعي بالمضخات ومختلف الآلات والمحركات، أما على مستوى قطاع الخدمات فإن حمل وسائل النقل تستعمل مادة الغاز وكذا دور الكهرباء في الإنارة العمومية كما أنها توفر مناصب شغل للعاطلين عن العمل وبكذا يظهر حالياً دور مؤسسة سونلغاز في الاقتصاد الوطني فهي الممول الرئيسي للقطاعات الرئيسية.

ثانياً: أهداف مؤسسة سونلغاز.

من بين لأهداف التي ترمي إليها مؤسسة سونلغاز ما ورد في المادة (06) من المرسوم 26-195 المتضمن القانون الأساسي للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز كما يلي:<sup>1</sup>

- إنتاج الكهرباء والغاز في الجزائر ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل السوق لتلبية حاجيته.
- دراسة كل شكل أو مصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.

<sup>1</sup> المادة 06، المرسوم التنفيذي 26-195، المتضمن القانون الأساسي لمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز والمسماة سونلغاز.

- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

- سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كالتاجر في تعامله مع الآخرين وذلك وفق للقرار 95-280 ليوم 17 ديسمبر 1995م المادة (05) ونفس القرار يعرف في مادته (06).

- مهمات المؤسسة وهي: تأمين الانتاج، النقل، توزيع الطاقة الكهربائية، تأمين التوزيع العمومي للغاز وذلك للمحافظة على شروط الجودة والأمن والنقل بأقل الأسعار وهذا في إطار مهمتها للخدمات العامة.

### المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة المستخدمة.

يتضمن هذا المبحث الطريقة والأدوات المعتمدة لإنجاز هذه الدراسة، حيث يتناول المنهجية التي اعتمدت في الدراسة ومجتمع الدراسة وعيبتها، والأدوات المستخدمة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت، واختبار صدق الأدوات وثباتها.

المطلب الأول: طريقة الدراسة.

### الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة. Method Of Study

تعتمد أي دراسة على منهج يتبعه الباحث لمعالجة البيانات ويكون اختياره حسب طبيعة الموضوع والاهداف التي يسعى لتحقيقها ويعرف المنهج بأنه الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول الى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها.

بالإضافة إلى أن المنهج هو: "هي طريق إجرائي مركب ومتكامل، يعتمد الباحث للوصول إلى حقيقة جديدة ينشدها للتغلب على مشكلة تستهويه أو غامضة عليه، أو تتسبب له أو لمجتمعه حرجا علميا أو اجتماعيا أو عمليا سلوكيا".<sup>1</sup>

قصد تحقيق أهداف دراستنا التي تتمحور حول دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من موظفي سونلغاز بالوادي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف ما هو كائن من ظواهر أو أحداث معينة بعد جمع البيانات كما يهدف إلى تفسير ظواهر وتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات كما في الواقع.

فالمنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها في صورة أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.<sup>2</sup>

- المنهج الوصفي التحليلي Descriptive Analytical Method: الذي يسمح لنا بجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، ووصف وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها.

<sup>1</sup> محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، الأردن، ص 61.

<sup>2</sup> محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، الجمهورية اليمنية، ص 46.

- المنهج الإحصائي Statistical Method: الذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والادوات الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

## الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة Society And Sample Of Study

### 1- مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة: " جميع مفردات أو الاشياء التي نريد معرفة حقائق عنها، وهو جميع الافراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة، وفي ظل تحديد اسلوب جمع البيانات وذلك بأسلوب الحصر الشامل الذي يعني جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة".<sup>1</sup>

كما يعرف مجتمع الدراسة كذلك بأنه: " الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد أن يخلص بها الى نتائج قابلة للتعميم، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الاقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات".<sup>2</sup>

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي سونلغاز بالوادي.

### 2- عينة الدراسة:

تعتبر العينة أهم المحاور الأساسية في البحث العلمي، وهي عبارة عن جزء من الكل قصد التحقق من فرضيات البحث، كما تعرف العينة على أنها " مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة".<sup>3</sup>

بالإضافة إلى أنها " تمثل العينة جزء من عناصر مجتمع الدراسة يحدد عناصره وفق أسس علمية ومنطقية لتكون عناصر العينة ممثلة تمثيلا واقعا لجميع عناصر المجتمع المدروس".<sup>4</sup>

لقد تم في بحثنا هذا اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي والبالغ عددها واحد وستون (61) موظف وموظفة، وعليه تم الاعتماد على واحد وستون (61) استمارة صالحة للمعالجة، والجدول التالي، يلخص وضعية توزيع الاستبيان كما يلي:

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000، ص 29.

<sup>2</sup> عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2015، ص 164.

<sup>3</sup> رما ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريديش للنشر، لبنان، 2016، ص 29.

<sup>4</sup> كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حمادة، كلية الاقتصاد، سنة 2016، ص 130.

الجدول رقم (06): نتائج توزيع الاستبيان.

الاستبيانات الصالحة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الموزعة		البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
87.14 %	61	5.71 %	04	92.86 %	65	100 %	70	عينة الدراسة

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على توزيع الاستبيان

### الفرع الثالث: متغيرات الدراسة. Variables Of Study

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم اختيار إدارة المعرفة كمتغير مستقل، والأداء في المؤسسات الاقتصادية كمتغير تابع، والتي يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): متغيرات الدراسة.

رمزه	نوعه	المتغير
MX	متغير مستقل Dependent Variable	إدارة المعرفة
MY	متغير تابع Independent Variable	الأداء في المؤسسات الاقتصادية

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على موضوع الدراسة.

### الفرع الرابع: مصادر المعلومات وطرق جمعها. Sources Of Information

1- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الأولية المتحصل عليها في الميدان والمتمثل في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي وذلك بواسطة أداة الاستبيان.

3- المصادر الثانوية: حيث تم الاعتماد على الكتب العلمية والدراسات السابقة من رسائل جامعية وبحوث والمقالات المنشورة في المجلات الجامعية وكذا الدورات والملتقيات والندوات العلمية بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية.

المطب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات.

## 1- الاستبيان Questionnaire :

تعتبر الاستبانة أداة مهمة في عملية جمع البيانات يعتمدها الباحث من أجل الإحاطة بجميع جوانب موضوعه عن طريق مجموعة أسئلة مدونة ومنظمة يتم طرحها على أفراد العينة بغية التحقق من فرضيات البحث، ويتم تعريف الاستبيان على أنه: "تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الافراد وبطريقة موجهة ذلك أن صيغ الاجابات تُحدد مسبقا هذا يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية واقامة مقارنات كمية"<sup>1</sup>.

لقد تم جمع البيانات اللازمة للدراسة باستخدام أداة الاستبيان موجه لموظفي مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي. ولاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة فقد تم تصميم استمارة استبيان (انظر الملحق رقم 01)، حيث يشتمل مفردات عينة الدراسة التي عبرت عن آرائها واتجاهاتها من خلال الإجابة على فقرات الأسئلة التي هي تعتبر أيضا مصدر رئيسي لجمع مثل هاته البيانات.

### أ- مراحل إعداد الاستبيان:

تم الاستعانة في إعداد أسئلة الاستبيان، على الكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الخلفية العلمية والمدارك الشخصية لنا، من أجل وضع بعض الاسئلة في ظل الالتزام بالطريقة والمنهج العلمي المتبع، حيث تم مراعاة ما يلي:

- أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة.
- أن تكون الأسئلة تحدم وتسهل عملية اختبار الفرضيات الموضوعية.
- أن تحتوي على الأسئلة إجابات مناسبة (موافق بشدة- موافق- محايد- غير موافق- غير موافق بشدة) وفق مقياس

### ليكارث الخماسي LIKERT SCALE.

### ب- هيكل الاستبيان:

أحتوى الاستبيان على خمسة وأربعون (45) سؤال توزعت كما يلي:

- أولاً: محور المعلومات الشخصية: تشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة خمسة (05) أسئلة.
- ثانياً: محور إدارة المعرفة: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع المتغير المستقل إدارة المعرفة، بأبعادها الستة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وشملت هذه الأبعاد (30) سؤال وهي:
- البعد الأول: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع تشخيص المعرفة متضمن خمسة (05) أسئلة.
- البعد الثاني: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع اكتساب المعرفة متضمن خمسة (05) أسئلة.

1 رقابي شريفة، صنفلي عائشة، الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، تخصص علم اجتماع تنظيم ، جامعة أدرار الجزائر، سنة 2020، ص 48.

البعد الثالث: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع توليد المعرفة متضمن خمسة (05) أسئلة.

البعد الرابع: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع تخزين المعرفة متضمن خمسة (05) أسئلة.

البعد الخامس: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع مشاركة المعرفة متضمن خمسة (05) أسئلة.

البعد السادس: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع تطبيق المعرفة متضمن خمسة (05) أسئلة.

ثالثا: محور الأداء في المؤسسات الاقتصادية: يشمل أسئلة تتعلق بموضوع المتغير التابع الأداء في المؤسسات الاقتصادية، متضمن عشرة (10) أسئلة.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (08): توزيع أسئلة فقرات كل محور.

الرقم	المحاور	عدد الفقرات
01	المعلومات الشخصية	05
02	إدارة المعرفة	30
03	الأداء في المؤسسات الاقتصادية	10

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

ج- ثبات صدق الاستبيان:

❖ قياس ثبات الاستبيان: وذلك باستخدام معامل ألفا كرو نباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان وفقراته، والذي سنفصل فيه في المطلب الخاص بقياس صدق وثبات الاستبيان.

❖ قياس صدق الاستبيان: وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس مدى صدق الاستبيان، والذي سنفصل فيه في المطلب الخاص بقياس صدق وثبات الاستبيان.

الفرع الثاني: سلم قياس المستخدم.

بما أن الدراسة تعتمد على تحليل آراء أفراد عينة الدراسة و إجاباتهم على فقرات الاستبيان، و بذلك نحصل على معلومات نوعية، ومن أجل تحويل هاته المعلومات النوعية إلى كمية بتطبيق مختلف الأدوات والأساليب الإحصائية مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي ( Scale Likert ) ، الذي يتناسب مع مثل هكذا دراسات، حيث تم استخدام مقياس ليكرت منذ عام 1932 م وكان ذلك بواسطة الدكتور ( likert rensis ) وهو من أشهر المقاييس استخداما نظرا لسهولة تطبيقه وتحليل نتائجه، فمن خلال هذا المقياس نستطيع معرفة اتجاهات وآراء ومواقف الأفراد أي معرفة الرأي الشخصي من العبارات التي يقرئها الفرد المعني بالدراسة، حيث أمام كل عبارة يوجد سلم تحدد عليه الدرجات التي تعبر عن اتجاه الفرد نحوى هذه العبارة، وقد تم الاعتماد على المقياس ليكرت الخماسي، الشيء الذي من شأنه تحقيق أعلى مستويات من مصداقية النتائج المتوصل لها والتي تكون معبرة إلى حد كبير عن الحقيقة، وعلى العموم تحدد درجة سلم ليكرت الخماسي كما يلي :

الجدول رقم (09): مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان

الفرع الثالث: البرامج وأدوات معالجة البيانات.

#### أ- البرامج الاحصائية: Statistical Programs

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، قمنا بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف اختصاراً بـ : SPSS النسخة 25.

#### ب - الأدوات الاحصائية: Statistical Tools

بغرض معالجة وتحليل بيانات المتحصل عليها، تم إجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية نذكر منها:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة توزيع المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.
- 2- الوسط الحسابي Arithmetic Mean: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية، ورمزه  $\bar{X}$ ، يتم استخدامه للدلالة على متوسط مجموع قيم ظاهرة ما.
- 3- الانحراف المعياري Standard Deviation: وهو من أكثر مقاييس التشتت استخداماً ورمزه  $\sigma$ ، ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- 4- الوزن النسبي: لمعرفة اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور وأبعاد الدراسة.
- 5- إختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: ويستعمل للحكم على دقة القياس، من خلال تحديد مدى ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.
- 6- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient: هو معامل يقيس صدق الاستبيان من خلال تحديد مدى ارتباط محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان، ورمزه  $r$ .
- 7- الانحدار الخطي المتعدد: لقياس دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان.

الفرع الأول: الصدق البنائي.

قمنا بحساب الصدق البنائي للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>) لحساب قيمة  $r$  لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): قيمة  $r$  لحساب الصدق البنائي.

المحاور	عدد أفراد العينة الاستطلاعية	قيمة معامل الارتباط $r$	مستوى الدلالة Sig	القرار
إدارة المعرفة	30	0.872	0.000	دالة إحصائيا عند 0.01
الأداء في المؤسسات الاقتصادية		0.727	0.000	دالة إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (10): نجد أن قيمة معامل الارتباط  $r$  للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين ( 0.727 - 0.872 ) وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

الفرع الثاني: الثبات (التناسق الداخلي للبنود ألفا كرونباخ).

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>)، النتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): قيمة ألفا كرونباخ.

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	القرار
إدارة المعرفة	30	0.841	دالة إحصائيا
الأداء في المؤسسات الاقتصادية	10	0.764	دالة إحصائيا
الدرجة الكلية للاستبيان	40	0.869	دالة إحصائيا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (11): نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور إدارة المعرفة، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.841 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور، ونجد أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور الأداء في المؤسسات الاقتصادية،

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور تساوي 0.764 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور، ونجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.869، وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة.

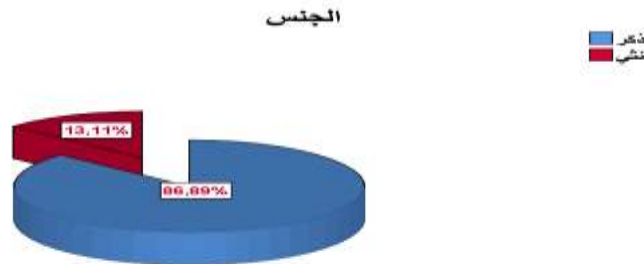
الفرع الأول: الجنس.

الجدول رقم (12): التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
86.9 %	53	ذكر
13.1 %	08	أنثي
100 %	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (08): توزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (12) والشكل البياني رقم (08): نجد أن العينة المدروسة غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نجد عدد المبحوثين الذكور 53 موظف بنسبة 86.9 % وهي النسبة الأعلى تليها نسبة المبحوثين الإناث 08 موظفات بنسبة 13.1 % وهي النسبة الأدنى.

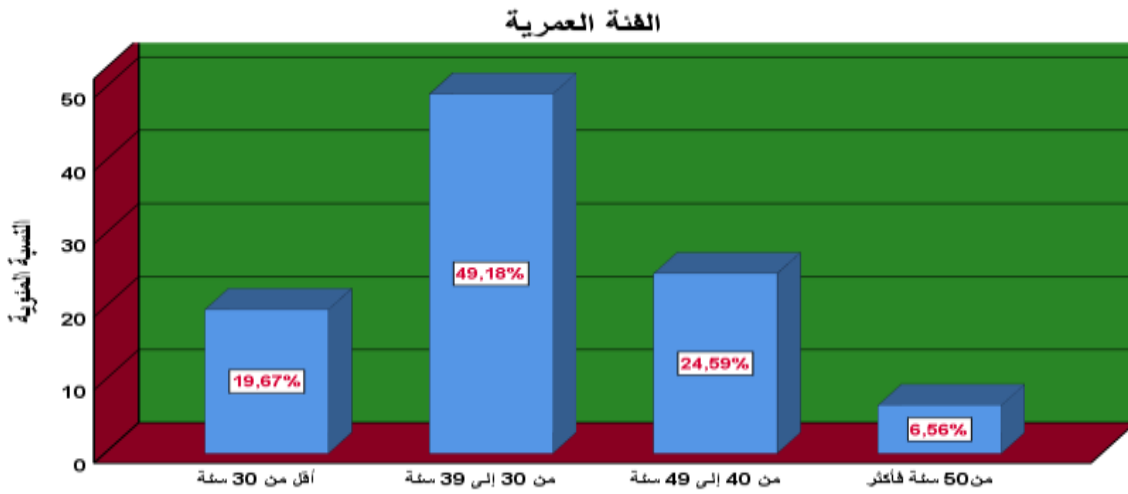
ومنه نستنتج من خلال هذه النسب أن أغلبية موظفي مؤسسة سونلغاز من جنس ذكر.

الجدول رقم (13): التكرارات والنسب المئوية لمتغير الفئة العمرية.

النسبة المئوية %	التكرار	الفئة العمرية
19.67 %	12	أقل من 30 سنة
49.18 %	30	من 30 إلى 39 سنة
24.59 %	15	من 40 إلى 49 سنة
6.56 %	4	من 50 سنة فأكثر
100 %	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (09): توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (13) والشكل البياني رقم (09): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الفئة العمرية، حيث أن عدد الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة 30 موظف بنسبة 49.18 % وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة 15 موظف بنسبة 24.59 %، وتليها نسبة الباحثين الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة 12 موظف بنسبة 19.67 %، وتليها نسبة الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر 4 موظفين بنسبة 6.56 %، وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج من خلال هاته النسب أن مؤسسة سونلغاز تزخر بمورد بشري ذو أعمار مختلفة، حيث أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة.

الفرع الثالث: الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (14): التكرارات والنسب المئوية لمتغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
22.95 %	14	أعزب
67.21 %	41	متزوج
6.56 %	04	مطلق
3.28 %	02	أرمل
100 %	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (10): توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال قراءتنا للجدول رقم (14) والشكل البياني رقم (10): نجد أن العينة المدروسة غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث نجد عدد المبحوثين المتزوجين 41 موظف بنسبة 67.21 %، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين العزاب 14 موظف بنسبة 22.95 %، وتليها نسبة المبحوثين المطلقين 4 موظفين بنسبة 6.56 %، وتليها نسبة المبحوثين الأراامل 2 موظفين بنسبة 3.28 % وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج من خلال هاته النسب أن مؤسسة سونلغاز تضم مختلف الحالات الاجتماعية، حيث أن أغلبية الموظفين من فئة المتزوجين.

الفرع الرابع: المستوى التعليمي:

الجدول رقم (15): التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
1.64 %	01	ابتدائي
3.28 %	02	متوسط
32.79 %	20	ثانوي
62.29 %	38	جامعي
100 %	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25.

الشكل البياني رقم (11): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

من خلال تفحصنا للجدول رقم (15) والشكل البياني رقم (11): نجد أن العينة محل الدراسة غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، حيث نجد عدد الباحثين الذين لديهم مستوى جامعي 38 موظف بنسبة 62.29 % وهي النسبة الأعلى، وتليها نسبة الباحثين الذين لديهم مستوى ثانوي 20 موظف بنسبة 32.79 % وتليها نسبة الباحثين الذين لديهم مستوى متوسط 2 موظفين بنسبة 3.28 %، وتليها نسبة الباحثين الذين لديهم مستوى ابتدائي موظف واحد بنسبة 1.64 % وهي النسبة الأدنى.

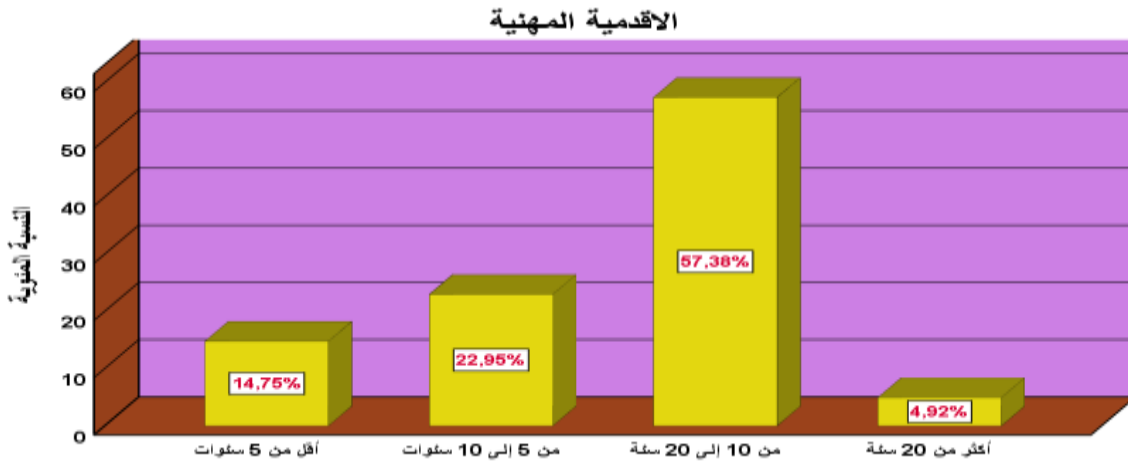
ومن خلال هاته النسب نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تملك موظفين ذوي مستويات تعليمية معتبرة، حيث أن أغلبية الموظفين لديهم مستوى جامعي.

الجدول رقم (16): التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأقدمية المهنية.

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية المهنية
14.75%	09	أقل من 5 سنوات
22.95%	14	من 5 إلى 10 سنوات
57.38%	35	من 10 إلى 20 سنة
4.92%	03	أكثر من 20 سنة
100%	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

الشكل البياني رقم (12): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS25

من خلال قراءتنا للجدول رقم (16) والشكل البياني رقم (12): نجد أن عينة الدراسة غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الأقدمية المهنية، حيث نجد عدد الباحثين الذين لديهم أقدمية مهنية تتراوح من 10 إلى 20 سنة 35 موظف بنسبة 57.38% وهي النسبة الأعلى، وتليها نسبة الباحثين الذين لديهم أقدمية مهنية تتراوح من 5 إلى 10 سنوات 14 موظف بنسبة 22.95%، وتليها نسبة الباحثين الذين لديهم أقدمية مهنية أقل من 5 سنوات 9 موظفين بنسبة 14.75%، وتليها نسبة الباحثين الذين لديهم أقدمية مهنية أكثر من 20 سنة 3 موظفين بنسبة 4.92% وهي النسبة الأدنى.

ومنه نستنتج من خلال هاته النسب أن مؤسسة سونلغاز تملك موظفين ذوي خبرة مهنية لا بأس بها، حيث أن أغلبية الموظفين تتراوح أقدميتهم المهنية من 10 إلى 20 سنة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان.

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وقد تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة من الموظفين اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان، وهي: (غير موافق بشدة = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4 موافق بشدة = 5)، قمنا بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث يمثل الرقم 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، و 5 تمثل عدد الاختبارات، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.8 ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): الحك المعتمد في الدراسة.

الأهمية	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 20% - 36%	من 1 إلى أقل من 1.8
غير موافق	أكبر من 36% - 52%	من 1.8 إلى أقل من 2.6
محايد	أكبر من 52% - 68%	من 2.6 إلى أقل من 3.4
موافق	أكبر من 68% - 84%	من 3.4 إلى أقل من 4.2
موافق بشدة	أكبر من 84% - 100%	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الفرع الأول: إدارة المعرفة

أولاً: بعد تشخيص المعرفة.

تم قياسه باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الأول، حيث تحصلنا على

النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تشخيص المعرفة.

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
1	7	33	10	9	2	3.56	0.980	71.2%	موافق					
	11.5	54.1	16.4	14.8	3.3									
2	5	20	21	12	3	3.20	0.995	64%	محايد					
	8.2	32.8	34.4	19.7	4.9									
3	8	28	9	11	5	3.38	1.149	67.6%	محايد					
	13.1	45.9	14.8	18	8.2									
4	7	25	20	9	0	3.49	0.952	69.8%	موافق					
	11.5	40.9	32.8	14.8	0									
5	5	25	14	15	2	3.26	1.029	65.2%	محايد					
	8.2	40.9	22.9	24.6	3.3									
	المتوسط العام لبعء تشخيص المعرفة					3.38	0.752	67.6%	محايد					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

#### التحليل:

لقد تحصل بعد " تشخيص المعرفة "، على متوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري قدره 0.752، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتضح أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة ببعء تشخيص المعرفة، والتي تؤكد حياد أغلبية أفراد العينة، أي أن هناك تطبيق متوسط لبعء تشخيص المعرفة في مؤسسة سونلغاز، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب درجة الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- 1 - تحصلت العبارة رقم (1): على متوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري قدره 0.980 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 71.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 2 - تحصلت العبارة رقم (2): على متوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري قدره 0.995، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 64%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون حول هذه العبارة.
- 3 - تحصلت العبارة رقم (3): على متوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري قدره 1.149، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون حول هذه العبارة.
- 4 - تحصلت العبارة رقم (4): على متوسط حسابي قدره 3.49 وانحراف معياري قدره 0.952، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 69.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

5 - تحصلت العبارة رقم (5): على متوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدره 1.029، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون حول هذه العبارة. ثانيا: بعد اكتساب المعرفة.

تم قياسه باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الثاني تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد اكتساب المعرفة.

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
6	10	33	10	6	2	3.70	0.980	74%	موافق					
	16.4	54.1	16.4	9.3	3.3									
7	5	20	21	12	3	3.20	0.995	64%	محايد					
	8.2	32.8	34.4	19.7	4.9									
8	7	29	9	11	5	3.36	0.149	67.2%	محايد					
	11.5	47.5	14.8	18	8.2									
9	7	25	19	9	1	3.46	0.952	69.2%	موافق					
	11.5	40.9	31.1	14.8	1.6									
10	5	26	13	15	2	3.28	0.886	65.6%	محايد					
	8.2	42.6	21.3	24.6	3.3									
المتوسط العام لبعد اكتساب المعرفة														
						3.40	0.620	68%	موافق					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

### التحليل:

لقد تحصل بعد " اكتساب المعرفة "، على متوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري قدره 0.620، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 68%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بعد اكتساب المعرفة، والتي تؤكد موافقة أغلبية أفراد العينة، أي أن هناك تطبيق جيد لبعد اكتساب المعرفة في مؤسسة سونلغاز، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب درجة الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- 1 - تحصلت العبارة رقم (6): على متوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 0.980 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 74%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 2 - تحصلت العبارة رقم (7): على متوسط حسابي قدره 3.20 وانحراف معياري قدره 0.995 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 64%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون حول هذه العبارة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

- 3 - تحصلت العبارة رقم (8): على متوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 0.149، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة.
- 4 - تحصلت العبارة رقم (9): على متوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري قدره 0.952، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 69.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 5 - تحصلت العبارة رقم (10): على متوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 0.886، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون حول هذه العبارة.

ثالثا: بعد توليد المعرفة.

تم قياسها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الثالث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد توليد المعرفة.

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
11	7	33	10	9	2	3.56	0.980	71.2%	موافق					
	11.5	54.1	16.4	14.8	3.3									
12	5	20	21	13	2	3.26	0.995	65.2%	محايد					
	8.2	32.8	34.4	21.3	3.3									
13	7	29	9	11	5	3.36	0.149	67.2%	محايد					
	11.5	47.5	14.8	18	8.2									
14	7	25	18	9	2	3.43	0.952	68.6%	موافق					
	11.5	40.9	29.5	14.8	3.3									
15	5	26	13	15	2	3.28	0.029	65.6%	محايد					
	8.2	42.6	21.3	24.6	3.3									
	المتوسط العام لبعد توليد المعرفة					3.36	0.752	67.2%	محايد					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

لقد تحصل بعد " توليد المعرفة "، على متوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 0.752، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة متوسطة نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد توليد المعرفة، والتي تؤكد حياد أغلبية أفراد العينة، أي أن هناك تطبيق متوسط لبعد توليد المعرفة في مؤسسة سونلغاز، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب درجة الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كالتالي:

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

- 1 - تحصلت العبارة رقم (11): على متوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري قدره 0.980 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 71.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 2 - تحصلت العبارة رقم (12): على متوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري قدره 0.995، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة.
- 3 - تحصلت العبارة رقم (13): على متوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 0.149، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة.
- 4 - تحصلت العبارة رقم (14): على متوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري قدره 0.952، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 68.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 5 - تحصلت العبارة رقم (15): على متوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 0.029، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 65.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة.

### رابعا: بعد تخزين المعرفة

تم قياسها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الرابع تحصلنا على النتائج المبينة

في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تخزين المعرفة.

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
16	8	33	9	9	2	3.59	0.880	71.8%	موافق					
	13.1	54.1	14.8	14.8	3.3									
17	5	21	20	12	3	3.21	0.701	64.2%	محايد					
	8.2	34.4	32.8	19.7	4.9									
18	7	29	9	11	5	3.36	0.921	67.2%	محايد					
	11.5	47.5	14.8	18	8.2									
19	8	25	20	8	0	3.54	0.852	70.8%	موافق					
	13.1	40.9	32.8	13.1	0									
20	5	26	14	14	2	3.30	0.159	66%	محايد					
	8.2	42.6	22.9	22.9	3.3									
	المتوسط العام لبعد تخزين المعرفة					3.41	0.652	68.2%	موافق					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

### التحليل:

تحصل بعد "تخزين المعرفة"، على متوسط حسابي قدره 3.41 وانحراف معياري قدره 0.652، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 68.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بعد تخزين المعرفة، والتي تؤكد موافقة أغلبية أفراد العينة، أي أن هناك تطبيق جيد لبعد تخزين المعرفة في مؤسسة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

سونلغاز، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب درجة الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية وهي كالتالي:

- 1 - تحصلت العبارة رقم (16): على متوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قدره 0.880 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 71.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
  - 2 - تحصلت العبارة رقم (17): على متوسط حسابي قدره 3.21 وانحراف معياري قدره 0.701، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 64.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة.
  - 3 - تحصلت العبارة رقم (18): على متوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 0.921، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 67.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة.
  - 4 - تحصلت العبارة رقم (19): على متوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري قدره 0.852، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 70.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
  - 5 - تحصلت العبارة رقم (20): على متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري قدره 0.159، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 66%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة محايدون على هذه العبارة.
- خامسا: بعد مشاركة المعرفة.

تم قياسه باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد الخامس تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد مشاركة المعرفة.

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
21	10	33	9	8	1	3.70	0.680	74%	موافق					
	16.4	54.1	14.8	13.1	1.6									
22	11	22	18	7	3	3.51	0.622	70.2%	موافق					
	18	36.1	29.5	11.5	4.9									
23	10	30	10	6	5	3.56	0.257	71.2%	موافق					
	16.4	49.2	16.4	9.8	8.2									
24	13	27	11	7	3	3.66	0.952	73.2%	موافق					
	21.3	44.3	18	11.5	4.9									
25	10	26	14	10	1	3.56	0.421	71.2%	موافق					
	16.4	42.6	22.9	16.4	1.6									
المتوسط العام لبعد مشاركة المعرفة														

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

التحليل:

لقد تحصل بعد " مشاركة المعرفة "، على متوسط حسابي قدره 3.60 وانحراف معياري قدره 0.643، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 72%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بعدد مشاركة المعرفة، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة، أي ان هناك تطبيق جيد لعدد مشاركة المعرفة في مؤسسة سونلغاز، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب درجة الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- 1 - تحصلت العبارة رقم (21): على متوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري قدره 0.680 ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 74%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
  - 2 - تحصلت العبارة رقم (22): على متوسط حسابي قدره 3.51 وانحراف معياري قدره 0.622، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 70.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
  - 3 - تحصلت العبارة رقم (23): على متوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري قدره 0.257، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 71.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
  - 4 - تحصلت العبارة رقم (24): على متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 0.952، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 73.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
  - 5 - تحصلت العبارة رقم (25): على متوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري قدره 0.421، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 71.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- سادسا: بعد تطبيق المعرفة.

تم قياسه باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من البعد السادس تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج آراء عينة الدراسة حول بعد تطبيق المعرفة.

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
21	11	30	10	8	2	3.66	0.520	73.2%	موافق					
	18	49.2	16.4	13.1	3.3									
22	12	25	18	5	1	3.69	0.723	73.8%	موافق					
	19.7	40.9	29.5	8.2	1.6									
23	10	30	10	6	5	3.56	0.817	71.2%	موافق					
	16.4	49.2	16.4	9.8	8.2									
24	15	28	10	6	2	3.79	0.764	75.8%	موافق					

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

				3.3	9.8	16.4	45.9	24.6	
موافق	72.4%	0.672	3.62	2	9	10	29	11	25
				3.3	14.8	16.4	47.5	18	
موافق	73.2%	0.747	3.66	المتوسط العام لبعده تطبيق المعرفة					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

### التحليل:

لقد تحصل بعد " تطبيق المعرفة "، على متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدر بـ 0.747، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 73.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعده تطبيق المعرفة، والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة، أي انه هناك تطبيق جيد لبعده تطبيق المعرفة في مؤسسة سونلغاز، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه فمننا بتحليلها حسب درجة الأهمية وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

- 1 - تحصلت العبارة رقم (26): على متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 0.520، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 73.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه الفقرة.
- 2 - تحصلت العبارة رقم (27): على متوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 0.723، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 73.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 3 - تحصلت العبارة رقم (28): على متوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري قدره 0.817، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 71.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 4 - تحصلت العبارة رقم (29): على متوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري قدره 0.764، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 75.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 5 - تحصلت العبارة رقم (30): على متوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري قدره 0.672، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 72.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارت الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.

### الفرع الثاني: الأداء في المؤسسات الاقتصادية

تم قياسها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من المحور الثاني تحصلنا على النتائج المبينة

في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج آراء عينة الدراسة حول محور الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

رقم الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية					
										التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
										النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %
31	9	31	10	8	3	3.57	0.565	71.4%	موافق					

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

				4.9	13.1	16.4	50.8	14.8		
موافق	%73.8	0.666	3.69	2	8	9	30	12	32	
				3.3	13.1	14.8	49.2	19.7		
موافق	%80.6	0.543	4.03	0	4	7	33	17	33	
				0	6.6	11.5	54.1	27.9		
موافق	%74.4	0.375	3.72	2	6	10	32	11	34	
				3.3	9.8	16.4	52.5	18		
موافق	%73.2	0.481	3.66	5	5	11	25	15	35	
				8.2	8.2	18	40.9	24.6		
موافق	%71.4	0.508	3.57	5	8	8	27	13	36	
				8.2	13.1	13.1	44.3	21.3		
موافق	%74.4	0.901	3.72	1	7	12	29	12	37	
				1.6	11.5	19.7	47.5	19.7		
موافق	%76.8	0.607	3.84	0	7	10	30	14	38	
				0	11.5	16.4	49.2	22.9		
موافق	%72.4	0.622	3.62	4	7	11	25	14	39	
				6.6	11.5	18	40.9	22.9		
موافق	%80.6	0.773	4.03	1	2	8	33	17	40	
				1.6	3.3	23.8	54.1	27.9		
موافق	%75	0.682	3.75	المتوسط العام لمحور الأداء في المؤسسات الاقتصادية						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

- 5 - تحصلت العبارة رقم (35): على متوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 0.481، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 73.2%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 6 - تحصلت العبارة رقم (36): على متوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري قدره 0.508، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 71.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 7 - تحصلت العبارة رقم (37): على متوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري قدره 0.901، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 74.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 8 - تحصلت العبارة رقم (38): على متوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري قدره 0.607، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 76.8%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 9 - تحصلت العبارة رقم (39): على متوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري قدره 0.622، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 72.4%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.
- 10 - تحصلت العبارة رقم (40): على متوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 0.773، ومن خلال الوزن النسبي المقدّر بـ 80.6%، وحسب ما ورد في مقياس ليكارث الخماسي يتبين أن أغلبية أفراد العينة موافقون على هذه العبارة.

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

##### الفرع الأول: الارتباط بمعامل بيرسون.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات المحور الأول وأبعاده ودرجة الأداء في المؤسسات الاقتصادية تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>) لحساب قيمة  $r$  بين الدرجات، عند مستوى دلالة 5% وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة الموضحة من خلال محاور الاستبيان. وكانت قاعدة القرار المتبعة كما يلي:

- قبول الفرضية الصفرية إذا كانت  $\text{Sig}(\alpha) < 5\%$ .

- رفض الفرضية الصفرية إذا كانت  $\text{Sig}(\alpha) > 5\%$ .

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والأداء في

المؤسسات الاقتصادية عند مستوي معنوية  $\alpha=0.05$  ."

الجدول رقم (25): معامل الارتباط بين تشخيص المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.

وَأداء المؤسسة	الإحصاءات	البعد الأول
0.859	معامل الارتباط	تشخيص المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	
61	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التحليل:

يتبين لنا من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل الارتباط  $t$  المحسوبة تساوي 0.859، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، بين بعد تشخيص المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

الجدول رقم (26): معامل الارتباط بين اكتساب المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.

أداء المؤسسة	الإحصاءات	البعد الثاني
0.863	معامل الارتباط	اكتساب المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	
61	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التحليل:

يتبين لنا من الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط  $t$  المحسوبة تساوي 0.863، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، بين بعد اكتساب المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

الفرع الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."

الجدول رقم (27): معامل الارتباط بين توليد المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.

أداء المؤسسة	الإحصاءات	البعد الثالث
0.870	معامل الارتباط	توليد المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	
61	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التحليل:

يتبين لنا من الجدول رقم (27) أن قيمة معامل الارتباط  $r$  المحسوبة تساوي 0.870، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، بين بعد توليد المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."

الفرع الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: " توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."

الجدول رقم (28): معامل الارتباط بين تخزين المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.

أداء المؤسسة	الإحصاءات	البعد الرابع
0.844	معامل الارتباط	تخزين المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	
61	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التحليل:

يتبين لنا من الجدول رقم (28) أن قيمة معامل الارتباط  $r$  المحسوبة تساوي 0.844، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، بين بعد

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

تخزين المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ".

الفرع الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ".

الجدول رقم (29): معامل الارتباط بين مشاركة المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.

وَأداء المؤسسة	الإحصاءات	البعد الخامس
0.842	معامل الارتباط	مشاركة المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	
61	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التحليل:

يتبين لنا من الجدول رقم (29) أن قيمة معامل الارتباط  $r$  المحسوبة تساوي 0.842، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، بين بعد مشاركة المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ".

الفرع السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ".

الجدول رقم (30): معامل الارتباط بين تطبيق المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.

أداء المؤسسة	الإحصاءات	البعد السادس
0.818	معامل الارتباط	تطبيق المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	
61	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

التحليل:

يتبين لنا من الجدول رقم (30) أن قيمة معامل الارتباط  $r$  المحسوبة تساوي 0.818، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، بين بعد تطبيق المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

\* تحليل الانحدار المتعدد.

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس دور لإدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، حيث تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>25</sub>) لحساب نتائج الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى دلالة 5%، وذلك للتأكد من الدلالة الإحصائية للفرضية الرئيسية الموضحة من خلال محاور الاستبيان. الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

## 1 - العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والاداء في المؤسسات الاقتصادية

الجدول رقم (31): العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة والاداء في المؤسسات الاقتصادية.

القرار الاحصائي	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط	المتغيرات
دال إحصائيا	0.000	0.874	إدارة المعرفة الاداء في المؤسسات الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين إدارة المعرفة والاداء في المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغت قيمة  $r$  0.874، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، إذا هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إدارة المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.

## 2 - جودة توفيق النموذج.

الجدول رقم (32): جودة توفيق النموذج.

معامل التوحيد المصحح	معامل التوحيد	معامل الارتباط	النموذج
0.767	0.790	0.889	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

يوضح الجدول السابق معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة المعرفة والاداء في المؤسسات الاقتصادية، حيث بلغ قيمة متوسطة له تساوي 0.889، وبقية معامل تحديد تساوي 0.790، وقيمة معامل التحديد المصحح تساوي 0.767، أي أن ابعاد إدارة المعرفة تفسر 79% من التباين الحاصل في الأداء في مؤسسات.

### 3 - إختبار المعنوية الكلية للنموذج.

الجدول رقم (33): معنوية النموذج الكلي.

المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الإحصائية F	مستوى الدلالة
الانحدار	1853.054	6	308.842	33.891	0.000
البواقي	422.084	54	9.113		
الكلي	2345.148	60	/		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل أنوفا ANOVA لاختبار معنوية الانحدار، حيث نلاحظ قيمة F تساوي 33.891، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية 0.05، بالتالي نقول أن الانحدار معنوي ومنه هناك تأثير لمحور إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسات الاقتصادية.

### 4 - اختبار المعنوية الجزئية لمعالم النموذج

الجدول رقم (34): المعنوية الجزئية لمعالم النموذج.

المتغيرات	المعامل B	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	15.562	5.734	0.000
تشخيص المعرفة	1.397	4.040	0.001
اكتساب المعرفة	0.925	3.690	0.002
توليد المعرفة	2.116	5.136	0.000
تخزين المعرفة	0.896	4.586	0.001
مشاركة المعرفة	0.906	3.925	0.002
تطبيق المعرفة	0.804	4.500	0.001

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

يوضح الجدول السابق المعنوية الجزئية لمعالم النموذج، حيث بلغت معاملات الانحدار غير المعيارية B للثابت و تشخيص المعرفة و اكتساب المعرفة و توليد المعرفة و تخزين المعرفة و مشاركة المعرفة و تطبيق المعرفة، على التوالي (1.397، 0.925، 2.116، 0.896، 0.906، 0.804)، أي أنه كلما زاد تطبيق تشخيص المعرفة بوحدة واحدة تحسن الأداء في مؤسسة سونلغاز ب 1.397 وحدة، وكلما زاد تطبيق اكتساب المعرفة بوحدة واحدة تحسن الأداء في مؤسسة سونلغاز ب 0.925 وحدة، وكلما زاد تطبيق توليد المعرفة بوحدة واحدة تحسن الأداء في مؤسسة سونلغاز ب 2.116 وحدة، وكلما زاد تطبيق تخزين المعرفة بوحدة واحدة تحسن الأداء في مؤسسة سونلغاز ب 0.896 وحدة، وكلما زاد تطبيق مشاركة المعرفة بوحدة واحدة تحسن الأداء في مؤسسة سونلغاز ب 0.906 وحدة، وكلما زاد تطبيق المعرفة بوحدة واحدة تحسن الأداء في مؤسسة سونلغاز ب 0.804 وحدة، وبلغت قيمة اختبار T على التوالي (5.734، 4.040، 3.690، 5.136، 4.586، 3.925، 4.500)، وقيمة مستوى دلالة Sig على التوالي (0.000، 0.001، 0.002، 0.000، 0.001، 0.002، 0.001).

ويمكن كتابة معادلة خط الانحدار كالتالي:

الأداء في المؤسسات الاقتصادية (المتوقع)  $Y = 15.562 + X 1.397 + Z 0.925 + J 2.116 + D 0.804 + F 0.906 + K 0.896$

حيث: X = تشخيص المعرفة = Z = اكتساب المعرفة = J = توليد المعرفة = K = تخزين المعرفة

F = مشاركة المعرفة = D = تطبيق المعرفة

ومن خلال نتائج الانحدار نقول أن توليد المعرفة له تأثير أكبر من تأثير تشخيص المعرفة ومن تأثير اكتساب المعرفة ومن تأثير مشاركة المعرفة ومن تأثير تخزين المعرفة ومن تأثير تطبيق المعرفة، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: "يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ ".

المطلب الرابع: نتائج الدراسة.

بعد تحليل مخرجات الاستبيان بواسطة استخدام برنامج SPSS25، وبعض الأساليب والأدوات الإحصائية، تم

التوصل إلى إثبات كافة فرضيات الدراسة، وهي:

- يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء بمؤسسة الكهرباء والغاز - سونلغاز - بالوادي.

---

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .
- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$ .

### خلاصة الفصل الثاني:

لقد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة سونلغاز بالوادي بهدف محاولة التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين وتطوير الأداء في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وذلك من خلال أداة الاستبيان الموجهة لفائدة عينة مكونة من (61) موظفا من مؤسسة سونلغاز بالوادي، ومن خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك عبر مجموعة من المراحل والخطوات إتضح لإدارة المعرفة دور هام في تحقيق وتطوير الأداء في المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد إدارة المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية.

الخاتمة

## الخاتمة

إن ما يشهده العالم اليوم من ثورة كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات وأساليب الإدارة الحديثة يتطلب من المنظمات التركيز على تطبيق إدارة المعرفة التي تلعب دوراً مهماً في خلق المعرفة عن طريق التعلم والتعليم لضمان أحداث التغييرات المطلوبة على أداء المؤسسات بغية تحقيق أهدافها وتوفير الخدمات المناسبة للمواطنين بجودة عالية وكلفة أقل، والملاحظ من خلال هذه الدراسة ان ادارة المعرفة هي الإدارة الأكثر حيوية في المنظمة، إذ يتم الاعتماد عليها في إنتاج وتوليد المعرفة التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها.

فمن خلال إشكالية موضوع الدراسة والتي تمحورت حول معرفة مستوى تأثير ومساهمة إدارة المعرفة على تحسين الأداء في المؤسسة التي هي محل الدراسة، وإيجاد العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد وتحسين الأداء، وتمت معالجة الإشكالية وفق فصلين تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، ويتبع المنهج والأدوات المناسبة لذلك والمبينة سابقاً، توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية وتحليل البيانات وفرضيات المعطيات قصد التوصل إلى حل للإشكالية والإجابة عن تساؤلاً، ومن خلال إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى اختبار فرضيات الدراسة واستنتاج عدة نتائج متعلقة بالموضوع :

### أولاً: النتائج النظرية وأهمها:

- ✓ يتم تأثير إدارة المعرفة على الأداء من خلال مجموعة من الأبعاد هي: تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة.
- ✓ لإدارة المعرفة علاقة وثيقة بمستوى الأداء وخاصة المتعلق بالموارد البشري وبالتالي تطور المنظمة وتميزها؛
- ✓ يتجلى الأثر الايجابي لإدارة المعرفة على أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال تنمية التعلم للأفراد، التكيف وقبول التغيير التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، والمساهمة في رفع مستويات الرضا لديهم.
- ✓ تقوم إدارة المعرفة بالاستثمار في المورد البشري باعتباره مورد استراتيجي تنافسي من خلال تدريبه وزيادة كفاءته ومهارته لبلوغ الريادة وتحسين الأداء التنظيمي،
- ✓ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية جوهرية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة معرفة بمختلف أبعادها والمتغير التابع الأداء؛

ثانيا: نتائج الجانب التطبيقي واختبار فرضيات الدراسة:

بعد اختبارنا لفرضيات الدراسة توصلنا إلى:

- ✓ على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، بين بعد تشخيص المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل بالفرضية الفرعية الاولى التي تنص على انه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، بين بعد اكتساب المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على انه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، بين بعد توليد المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على انه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، بين بعد تخزين المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على انه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، بين بعد مشاركة المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على انه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."
- ✓ وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  ، بين بعد تطبيق المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية، ومنه نقبل الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على انه: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة والأداء في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."
- ✓ ومن خلال نتائج السابقة نقول أن توليد المعرفة له تأثير أكبر من تأثير تشخيص المعرفة و من تأثير اكتساب المعرفة و من تأثير مشاركة المعرفة و من تأثير تخزين المعرفة و من تأثير تطبيق المعرفة، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: " يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين في المؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  ."

ثالثا: توصيات الدراسة:

انطلاقا مما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية:

- عقد دورات تدريبية عن إدارة المعرفة لموظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي وتعريفهم بأهمية هذا النوع من الإدارة قصد تحقيق الإبداع .

- ضرورة التوجه السريع نحو الاهتمام بإدارة المعرفة من قبل المؤسسات، حتى يتم بناء المزايا التنافسية التي تمكن هذه المؤسسات من الصمود أمام التحديات والرهانات الاقتصادية المقبلة.
- ضرورة التوجه السريع نحو الاهتمام بتحسين الأداء وتدريب العاملين في المؤسسة باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم، والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء.
- وضع برنامج لنشر ثقافة المعرفة لدى العاملين، والاهتمام بشقيها الضمني والصريح، وتوضيح منافع استخدام عمليات إدارة المعرفة ونواتجها في تطوير مستوى الأداء.
- العمل على ترسيخ ثقافة إدارة الأداء وتحسينه في المنظمات باعتبارها مفتاح العمليات الأخرى لتقيق الأهداف وإبقاء المنظمة قادرة على المنافسة.

### آفاق الدراسة:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها و التوصيات التي تقديمها يمكن طرح العديد من الإشكاليات التي يمكن أن تكون مشاريع بحث مستقبلية و منها:

- إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات أخرى ومقارنة النتائج المتوصل إليها.
- علاقة إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية في الجامعة.
- دور إدارة المعرفة في ترقية أداء الأفراد في المؤسسات العامة.
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# قائمة المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية.

### 1. الكتب

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013.
2. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي. مكتبة لبنان بيروت 1982.
3. إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المصادر القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.
4. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
5. جمانة زياد الزعبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية الجزائر، مصر، 2015.
6. حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر، الأردن، ط1، 2008.
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مديرية النشر الجامعية، قلمة، 2004.
8. خضير كاظم حمود، السلوك الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
9. ديفيدويتون تيم كامبرون، العلاقات التفاعل الإيجابي، محمد محمود عبد العليم، يميك، القاهرة، 2001.
10. رحاب محمد عبد الرحمن، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، ط 1، نشر مشترك بين الدار الجامعية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية الجزائر ومصر، 2015.
11. ربحا ماجد، منهجية البحث العلمي، مؤسسة فريديش للنشر، لبنان، سنة 2016.
12. زهير ثابت، "كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
13. زياد محمد الشerman وعبد السلام عبد الغفور، مبادئ التسويق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
14. عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، عمان، 2007.
15. السعيد فرحات، جمعة الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
16. سهيل إدريس، المنهل (قاموس فرنسي عربي)، ط 31، دار الآداب، بيروت، 2003.
17. شريف أحمد شريف العاص، التسويق - النظرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
18. صالح عودة سعيد، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس 1994.
19. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة بحوث ودراسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة بغداد، دون طبعة، 2005.
20. عادل ثابت، الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
21. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
22. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.
23. عواد الزيدات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
24. كامل شكير الوظيفي، أثر إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع، بحث تطبيقي في جامعة كربلاء، جامعة بابل الإدارة والاقتصاد، دون سنة.
25. محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، بدون بلد نشر، 2010.

26. محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، دار التربية الحديثة، الأردن.
27. محمد سرحان علي محمود، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، طبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية.
28. محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر للنشر، جامعة جنوب الوادي، 2000.
29. المرسوم التنفيذي 26-195، المتضمن القانون الأساسي لمؤسسة الجزائرية الكهرباء والغاز والمسماة سونلغاز.
30. مروان عبد المجيد، تعلم العيش مع الداء السكري دون أنسولين، لبنان، دار الكتب العلمية، بيروت، 2002.
31. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
32. نبيل محمد مرسي، استراتيجية الانتاج والعمليات - مدخل استراتيجي، دار- الجامعة الجديدة، ط1، الاسكندرية، 2002.
33. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء، عمان، 2013.
34. مجموعة خبراء، اثر إدارة المعرفة في أداء المنظمات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
35. هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، عمان، 2010.
36. معين أمين سيد، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية، بدون بلد نشر، 2010.
2. الأطروحات والرسائل الجامعية:
37. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2009.
38. رقاني شريفة وصنقلي عائشة، الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم، جامعة أدرار الجزائر، سنة 2020.
39. سامي بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم، عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر موظفي إمارة منطقة القصيم، رسالة ماجستير قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
40. سفاري سمية، بلباي هند، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف-المسيلة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
41. صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2010.
42. صبري محمد عوض ماضي، اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011.
43. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة: قياس وتقييم، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
44. عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في اداء المنظمات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة السودان كلية الدراسات العليا، الخرطوم (السودان)، سنة 2015.

45. العربي عمران، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" ب تبسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس سطيف "01"، 2013.
46. علاء صالح فيصل المتيان، ادارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لرؤساء الأقسام في جامعة بغداد، رسالة ماجستير في التربية إدارة تربوية الجامعة المستنصرية، بغداد، 2013.
47. العمري، سعيد، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم، 2013.
48. غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بجمع صيدال، اطروحة دكتوراه تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة 01، 2018/2017.
49. فراح منال، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز -أم البواقي ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018.
50. قروف أمينة، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2018-2019.
51. كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في مؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة أكلي محند أو لجاج -البويرة-2014-2015-.
52. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف 2012.
3. المجلات، الملتقيات والتقارير
53. بن يحي، أحمد ربيع، المعرفة ضمن سيرورة الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد 03، العدد05، جامعة الجيلالي بونعامة، المسيلة ، 2019 .
54. راتب صويص، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). المجلد7، العدد 4، 2011.
55. رشيد فراح، عادل قنور، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الابتكار لدى منظمات الأعمال، مجلة الدراسات المالية والحاسبية والإدارية، العدد الثامن، جامعة البويرة- الجزائر، دون سنة.
56. سناء عبد الكريم الخانق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى العلمي الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق وعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.
57. عباس نجم عبد علي البديري، ضرغام حسين البديري، أثر المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال كجزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في قسم إدارة الأعمال، 2016/2017.

58. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة محمد خيضر - بسكرة، نوفمبر 2001.
59. علي عبد الله، " دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة" مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 19/18 ماي 2011.
60. كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، منشورات جامعة حمادة، كلية الاقتصاد، سنة 2016.
61. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جامعة ورقلة، العدد الأول، ورقلة، ديسمبر، 2014.
62. مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، (مجلة التغير الاجتماعي، العدد6)، جامعة محمد خيضر بسكرة، (د، س، ن).
63. مشري راضية، إدارة المعرفة التنظيمية وإبداع المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الرسالة للدراسات، البحوث الإنسانية، المجلد : 02، العدد 08، جامعة الجزائر 2، 2018.
64. نذير بوسهوه، علي مكيد، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 7، جامعة الوادي، 2014.
65. هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد السمان، أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري، دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل العلوم المصرفية والتطبيقية، العدد 4، المجلد 25، 2017.
- ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية.
66. Atul Gupta and Jason MC Daniel، creating competitive advantage by effectively managing knowledge، A framework for knowledge management، Journal of knowledge management، volume 10، Number 4، 2006.
67. Bernard Martory، contrôle de gestion sociale، Librairie، Paris، 1999.
68. C. López-Nicolás، Á.L. Mero no-Cerdán، Strategic knowledge management، innovation and performance International Journal of Information Management 31، 2011.
69. Pathirage، Chaminda، Dilanthi Amaratunga and Richard Haigh، Tacit knowledge and organizational performance: construction industry perspective، Journal of Knowledge Management، v. 11، N. 1. 2007.

الملاحق

ملحق رقم (01): الاستمارة

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية "

وفي سبيل ذلك ونظرا لأهمية رأيكم في إثراء هذه المذكرة، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة، وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة أسأله الاستبيان.

أولا: محور المعلومات الشخصية

- |                          |                   |                          |                  |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى              | <input type="checkbox"/> | ذكر              |
| <input type="checkbox"/> | من 30 إلى 39 سنة  | <input type="checkbox"/> | أقل من 30 سنة    |
| <input type="checkbox"/> | من 50 سنة فأكثر   | <input type="checkbox"/> | من 40 إلى 49 سنة |
| <input type="checkbox"/> | أرمل              | <input type="checkbox"/> | متزوج            |
| <input type="checkbox"/> | مطلق              | <input type="checkbox"/> | أعزب             |
| <input type="checkbox"/> | جامعي             | <input type="checkbox"/> | متوسط            |
| <input type="checkbox"/> | ثانوي             | <input type="checkbox"/> | ابتدائي          |
| <input type="checkbox"/> | من 5 إلى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات   |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 20 سنة    | <input type="checkbox"/> | من 10 إلى 20 سنة |

ثانيا: محور إدارة المعرفة

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
عملية تشخيص المعرفة	01	تقوم المؤسسة بحصر المعارف الأكثر إفادة لها.					
	02	تستطيع المؤسسة تشخيص ما ينقصها من قدرات معرفية.					
	03	يتوفر لدى المؤسسة معرفة بكل احتياجات الزبائن.					
	04	يتم تحديد الأفكار الجديدة والمبدعة بمختلف أنشطة المؤسسة.					
	05	يتوفر لدى المؤسسة موظفون ذو مهارات ومعارف لازمة لأداء مهامهم.					
عملية اكتساب المعرفة	06	تقوم المؤسسة باستقطاب وتوظيف الأفراد المبدعين.					
	07	يتم عقد دورات تدريبية للموظفين داخل الوطن وخارجه.					
	08	تقوم المؤسسة بالاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة.					
	09	تطلع المؤسسة على التجارب والممارسات العالمية الناجحة وتستفيد منها.					
	10	تقيم المؤسسة تحالفات ومشاريع مشتركة مع مؤسسات اقتصادية مختلفة .					
عملية توليد المعرفة	11	يتم تشجيع الأفراد لإيجاد حلول للمشاكل وتوليد أفكار جديدة.					
	12	تدعم المؤسسة وظيفتي البحث والتطوير.					
	13	يتوفر جو عمل مناسب يتيح الاستفادة من أصحاب الخبرة والمعرفة.					
	14	يتم تحويل المعرفة عن طريق المشاركة وتبادل الخبرات.					
	15	تشجع المؤسسة العمل ضمن فرق العمل.					
عملية تخزين المعرفة	16	لدى المؤسسة قاعدة للبيانات حول الزبائن والمنافسين.					
	17	تحتفظ المؤسسة بالأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة .					
	18	يتم تدوين و توثيق الأفكار الجديدة والمبتكرة (الآراء والبحوث المختلفة).					
	19	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في مستندات وحواسيب لاستعمالها عند الحاجة لها.					
	20	هناك تحديث مستمر للمعارف المخزنة.					
عملية مشاركة المعرفة	21	تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في عملية نقل وتشارك المعارف.					
	22	يقوم المؤسسة بإصدار نشرات ودوريات ومطبوعات مختلفة.					
	23	يحفز العاملين ذوي المعرفة والخبرة على المشاركة من خلال النقاش والاجتماعات.					
	24	تتم عملية تدريب الموظفين الجدد عن طريق الموظفين القدامى حسب الخبرة.					
	25	يتم عقد المؤتمرات والندوات الداخلية.					
عملية تطبيق المعرفة	26	يتم الاهتمام بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم.					
	27	تمنح المؤسسة للعاملين فرصة لتطبيق وتجسيد معارفهم.					
	28	توفر إدارة المؤسسة مستلزمات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.					
	29	يتم اكتشاف وطرح منتجات وخدمات مصرفية وطرق عمل جديدة.					
	30	تتم تعميم استعمال الطرق المبتكرة في مختلف النشاطات.					

ثالثا: محور الأداء في المؤسسات الاقتصادية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد					
02	أرغب في إنجاز أعمالي على أكمل وجه					
03	أحرص على القيام بعملتي في الوقت المحدد					
04	أنجز عملي بكفاءة					
05	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
06	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة					
07	أغيب عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوة					
08	أساهم في توجيه وإرشاد زملائي في العمل في تحسين أدائهم					
09	استخدام إدارة المعرفة ساعدت في تحقيق ميزة تنافسية بين العاملين					
10	ساعدت إدارة المعرفة في تحسين الخدمات وزيادة الكفاءة المهنية					

## ملحق رقم (02): بعض مخرجات برنامج spss

### Corrélations

		الكلية_الدرجة	المعرفة إدارة	المؤسسات في الاداء الاقتصادية
الكلية_الدرجة	Corrélation de Pearson	1	872,0**	727,0**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
المعرفة إدارة	Corrélation de Pearson	872,0**	1	7,83**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
الاقتصادية المؤسسات في الاداء	Corrélation de Pearson	727,0**	7,83**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	53	86,9	86,9	86,9
	أنثى	8	13,1	13,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

### الحالة الاجتماعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعوب	14	23,0	23,0	23,0
	متزوج	41	67,2	67,2	90,2
	مطلق	4	6,6	6,6	96,7
	أرمل	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	1	1,6	1,6	1,6
	متوسط	2	3,3	3,3	4,9
	ثانوي	20	32,8	32,8	37,7
	جامعي	38	62,3	62,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

### الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	12	19,7	19,7	19,7
	من 30 إلى 39 سنة	30	49,2	49,2	68,9
	من 40 إلى 49 سنة	15	24,6	24,6	93,4
	من 50 سنة فأكثر	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

### الأقدمية المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	9	14,8	14,8	14,8
	من 5 إلى 10 سنوات	14	23,0	23,0	37,7
	من 10 إلى 20 سنة	35	57,4	57,4	95,1
	أكثر من 20 سنة	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	9	14.8	14.8	18.0
	محايد	10	16.4	16.4	34.4
	موافق	33	54.1	54.1	88.5
	موافق بشدة	7	11.5	11.5	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	12	19.7	19.7	24.6
	محايد	21	34.4	34.4	59.0
	موافق	20	32.8	32.8	91.8
	موافق بشدة	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	8.2	8.2	8.2
	غير موافق	11	18.0	18.0	26.2
	محايد	9	14.8	14.8	41.0
	موافق	28	45.9	45.9	86.9
	موافق بشدة	8	13.1	13.1	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	14.8	14.8	14.8
	محايد	20	32.8	32.8	47.5
	موافق	25	41.0	41.0	88.5
	موافق بشدة	7	11.5	11.5	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	15	24.6	24.6	27.9
	محايد	14	23.0	23.0	50.8
	موافق	25	41.0	41.0	91.8
	موافق بشدة	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	6	9.8	9.8	13.1
	محايد	10	16.4	16.4	29.5
	موافق	33	54.1	54.1	83.6
	موافق بشدة	10	16.4	16.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4.9	4.9	4.9

غير موافق	12	19.7	19.7	24.6
محايد	21	34.4	34.4	59.0
موافق	20	32.8	32.8	91.8
موافق بشدة	5	8.2	8.2	100.0
Total	61	100.0	100.0	

8س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	8.2	8.2	8.2
غير موافق	11	18.0	18.0	26.2
محايد	9	14.8	14.8	41.0
موافق	29	47.5	47.5	88.5
موافق بشدة	7	11.5	11.5	100.0
Total	61	100.0	100.0	

9س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
غير موافق	9	14.8	14.8	16.4
محايد	19	31.1	31.1	47.5
موافق	25	41.0	41.0	88.5
موافق بشدة	7	11.5	11.5	100.0
Total	61	100.0	100.0	

10س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	15	24.6	24.6	27.9
محايد	13	21.3	21.3	49.2
موافق	26	42.6	42.6	91.8
موافق بشدة	5	8.2	8.2	100.0
Total	61	100.0	100.0	

11س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	9	14.8	14.8	18.0
محايد	10	16.4	16.4	34.4
موافق	33	54.1	54.1	88.5
موافق بشدة	7	11.5	11.5	100.0
Total	61	100.0	100.0	

12س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	13	21.3	21.3	24.6
محايد	21	34.4	34.4	59.0
موافق	20	32.8	32.8	91.8
موافق بشدة	5	8.2	8.2	100.0
Total	61	100.0	100.0	

13س

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	8.2	8.2	8.2
غير موافق	11	18.0	18.0	26.2
محايد	9	14.8	14.8	41.0
موافق	29	47.5	47.5	88.5
موافق بشدة	7	11.5	11.5	100.0

Total	61	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

س14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	9	14.8	14.8	18.0
محايد	18	29.5	29.5	47.5
موافق	25	41.0	41.0	88.5
موافق بشدة	7	11.5	11.5	100.0
Total	61	100.0	100.0	

س15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	15	24.6	24.6	27.9
محايد	13	21.3	21.3	49.2
موافق	26	42.6	42.6	91.8
موافق بشدة	5	8.2	8.2	100.0
Total	61	100.0	100.0	

س16

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	9	14.8	14.8	18.0
محايد	9	14.8	14.8	32.8
موافق	33	54.1	54.1	86.9
موافق بشدة	8	13.1	13.1	100.0
Total	61	100.0	100.0	

س17

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	4.9	4.9	4.9
غير موافق	12	19.7	19.7	24.6
محايد	20	32.8	32.8	57.4
موافق	21	34.4	34.4	91.8
موافق بشدة	5	8.2	8.2	100.0
Total	61	100.0	100.0	

س18

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	8.2	8.2	8.2
غير موافق	11	18.0	18.0	26.2
محايد	9	14.8	14.8	41.0
موافق	29	47.5	47.5	88.5
موافق بشدة	7	11.5	11.5	100.0
Total	61	100.0	100.0	

س19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	8	13.1	13.1	13.1
محايد	20	32.8	32.8	45.9
موافق	25	41.0	41.0	86.9
موافق بشدة	8	13.1	13.1	100.0
Total	61	100.0	100.0	

س20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
	غير موافق	14	23.0	23.0	26.2
	محايد	14	23.0	23.0	49.2
	موافق	26	42.6	42.6	91.8
	موافق بشدة	5	8.2	8.2	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	8	13.1	13.1	14.8
	محايد	9	14.8	14.8	29.5
	موافق	33	54.1	54.1	83.6
	موافق بشدة	10	16.4	16.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	7	11.5	11.5	16.4
	محايد	18	29.5	29.5	45.9
	موافق	22	36.1	36.1	82.0
	موافق بشدة	11	18.0	18.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	8.2	8.2	8.2
	غير موافق	6	9.8	9.8	18.0
	محايد	10	16.4	16.4	34.4
	موافق	30	49.2	49.2	83.6
	موافق بشدة	10	16.4	16.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	4.9	4.9	4.9
	غير موافق	7	11.5	11.5	16.4
	محايد	11	18.0	18.0	34.4
	موافق	27	44.3	44.3	78.7
	موافق بشدة	13	21.3	21.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	10	16.4	16.4	18.0
	محايد	14	23.0	23.0	41.0
	موافق	26	42.6	42.6	83.6
	موافق بشدة	10	16.4	16.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

س26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3

غير موافق	8	13.1	13.1	16.4
محايد	10	16.4	16.4	32.8
موافق	30	49.2	49.2	82.0
موافق بشدة	11	18.0	18.0	100.0
Total	61	100.0	100.0	

س27

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
غير موافق	5	8.2	8.2	9.8
محايد	18	29.5	29.5	39.3
موافق	25	41.0	41.0	80.3
موافق بشدة	12	19.7	19.7	100.0
Total	61	100.0	100.0	

س28

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	8.2	8.2	8.2
غير موافق	6	9.8	9.8	18.0
محايد	10	16.4	16.4	34.4
موافق	30	49.2	49.2	83.6
موافق بشدة	10	16.4	16.4	100.0
Total	61	100.0	100.0	

س29

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	6	9.8	9.8	13.1
محايد	10	16.4	16.4	29.5
موافق	28	45.9	45.9	75.4
موافق بشدة	15	24.6	24.6	100.0
Total	61	100.0	100.0	

س30

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	9	14.8	14.8	18.0
محايد	10	16.4	16.4	34.4
موافق	29	47.5	47.5	82.0
موافق بشدة	11	18.0	18.0	100.0
Total	61	100.0	100.0	

1ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	4.9	4.9	4.9
غير موافق	8	13.1	13.1	18.0
محايد	10	16.4	16.4	34.4
موافق	31	50.8	50.8	85.2
موافق بشدة	9	14.8	14.8	100.0
Total	61	100.0	100.0	

2ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	8	13.1	13.1	16.4
محايد	9	14.8	14.8	31.1
موافق	30	49.2	49.2	80.3

موافق بشدة	12	19.7	19.7	100.0
Total	61	100.0	100.0	

3ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	6.6	6.6	6.6
محايد	7	11.5	11.5	18.0
موافق	33	54.1	54.1	72.1
موافق بشدة	17	27.9	27.9	100.0
Total	61	100.0	100.0	

4ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3.3	3.3	3.3
غير موافق	6	9.8	9.8	13.1
محايد	10	16.4	16.4	29.5
موافق	32	52.5	52.5	82.0
موافق بشدة	11	18.0	18.0	100.0
Total	61	100.0	100.0	

5ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	8.2	8.2	8.2
غير موافق	5	8.2	8.2	16.4
محايد	11	18.0	18.0	34.4
موافق	25	41.0	41.0	75.4
موافق بشدة	15	24.6	24.6	100.0
Total	61	100.0	100.0	

6ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	5	8.2	8.2	8.2
غير موافق	8	13.1	13.1	21.3
محايد	8	13.1	13.1	34.4
موافق	27	44.3	44.3	78.7
موافق بشدة	13	21.3	21.3	100.0
Total	61	100.0	100.0	

7ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
غير موافق	7	11.5	11.5	13.1
محايد	12	19.7	19.7	32.8
موافق	29	47.5	47.5	80.3
موافق بشدة	12	19.7	19.7	100.0
Total	61	100.0	100.0	

8ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	7	11.5	11.5	11.5
محايد	10	16.4	16.4	27.9
موافق	30	49.2	49.2	77.0
موافق بشدة	14	23.0	23.0	100.0
Total	61	100.0	100.0	

9ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	6.6	6.6	6.6
	غير موافق	7	11.5	11.5	18.0
	محايد	11	18.0	18.0	36.1
	موافق	25	41.0	41.0	77.0
	موافق بشدة	14	23.0	23.0	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

### 10ع

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1.6	1.6	1.6
	غير موافق	2	3.3	3.3	4.9
	محايد	8	13.1	13.1	18.0
	موافق	33	54.1	54.1	72.1
	موافق بشدة	17	27.9	27.9	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

### Corrélations

		تشخيص المعرفة	الاداء في المؤسسات الاقتصادية
تشخيص المعرفة	Corrélation de Pearson	1	.859**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	61	61
الاداء في المؤسسات الاقتصادية	Corrélation de Pearson	.859**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	61	61

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		اكتساب المعرفة	الاداء في المؤسسات الاقتصادية
اكتساب المعرفة	Corrélation de Pearson	1	.863**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	61	61
الاداء في المؤسسات الاقتصادية	Corrélation de Pearson	.863**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	61	61

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		توليد المعرفة	الاداء في المؤسسات الاقتصادية
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	1	.870**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	61	61
الاداء في المؤسسات الاقتصادية	Corrélation de Pearson	.870**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	61	61

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		تخزين المعرفة	الاداء في المؤسسات الاقتصادية
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	1	.844**

	Sig. (bilatérale)		،000
	N	61	61
الاداء في المؤسسات الاقتصادية	Corrélation de Pearson	،844**	1
	Sig. (bilatérale)	،000	
	N	61	61

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		مشاركة المعرفة	الاداء في المؤسسات الاقتصادية
مشاركة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	،842**
	Sig. (bilatérale)		،000
	N	61	61
الاداء في المؤسسات الاقتصادية	Corrélation de Pearson	،842**	1
	Sig. (bilatérale)	،000	
	N	61	61

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		تطبيق المعرفة	الاداء في المؤسسات الاقتصادية
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson	1	،818**
	Sig. (bilatérale)		،000
	N	61	61
الاداء في المؤسسات الاقتصادية	Corrélation de Pearson	،818**	1
	Sig. (bilatérale)	،000	
	N	61	61

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		المعرفة إدارة	المؤسسات في الاداء الاقتصادية
المعرفة إدارة	Corrélation de Pearson	1	،874**
	Sig. (bilatérale)		،000
	N	61	61
الاداء في المؤسسات الاقتصادية	Corrélation de Pearson	،874**	1
	Sig. (bilatérale)	،000	
	N	61	61

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تشخيص المعرفة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الاداء في المؤسسات الاقتصادية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،889 <sup>a</sup>	،790	،767	3،019

a. Prédicteurs : (Constante)، تطبيق المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تشخيص المعرفة