



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية: العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Sciences De Gestion

السنة الجامعية: 2023 / 2024

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في اطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

**مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين
دراسة حالة مؤسسة إقتصادية**

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت إشراف:

من إعداد الطالبين:

* د. عياد رياض.

* بوجمعي عبد الوهاب.

* تريدي رانية.

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الهيئة المستخدمة	الصفة
سارة عبيدات	أستاذ محاضر	جامعة الشاذلي بن جديد	رئيسا
عياد رياض	أستاذ محاضر	جامعة الشاذلي بن جديد	مقررا
شكري ملياني	أستاذ محاضر	جامعة الشاذلي بن جديد	مناقشا



ملخص الدراسة

ملخص

تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة وتنفيذ المهام بكفاءة عالية، في دراسة حالة مؤسسة "اتصالات الجزائر"، تبين أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة ساهم بشكل ملحوظ في رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، من خلال استخدام نظم إدارة المعرفة، تمكن العاملون من مشاركة الخبرات والتجارب وتحسين التواصل الداخلي، مما أدى إلى تعزيز الابتكار وحل المشكلات بفعالية أكبر، علاوة على ذلك أسهمت هذه النظم في تقليل الفجوات المعرفية بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة، مما سهّل عملية التدريب والتطوير المهني. بالتالي، تعززت القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق الاتصالات من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، أداء العاملين ، اتصالات الجزائر

Abstract

Knowledge management plays a vital role in improving employee performance within economic institutions by facilitating access to the information and knowledge needed to make accurate decisions and execute tasks efficiently. In a case study of the "Algeria Telecom" company, it was found that the application of knowledge management strategies significantly contributed to enhancing employee efficiency and increasing productivity. Through the use of knowledge management systems, employees were able to share experiences and improve internal communication, leading to greater innovation and more effective problem-solving. Moreover, these systems helped reduce knowledge gaps between new employees and experienced ones, thereby easing the training and professional development process. Consequently, the company's competitiveness in the telecommunications market was strengthened by improving the quality of services provided and increasing customer satisfaction.

Keywords: knowledge management, employee performance, Algeria Telecom



الاهداء والشكر

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم حوآخر دعواهم أني الحمد لله ربي
> العالمين

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة
ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار الى من علمني العطاء بدون
انتظار الى من أحمل أسمه بكل افتخار أرجو من الله يرحمك
ويتقبلك من الشهداء وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي
الغد والى الابد (أبي العزيز رحمه الله)

إلى من كانت الداعم الاول لتحقيق طموحي الى من كانت ملجأ
ويدي اليمنى في هذه المرحلة الى من ابصرت بها الطريق حياتي
واعتزالي بذاتي الى القلب الحنون الى من كانت دعواتها تحيطني
(أمي العزيزة)

إلى الشموع التي تنير لي الطريق وانتظروا هذه اللحظة كثيرا
ليفخروا بي كما افهر بهم وبوجودهم إخوتي (ودود / نور الهدى /
فاطمة / عبد الرحمن)

إلى من تحلت بالإخاء وتميزت بالوفاء والعطاء رفيقتي في
المشوار (سندس صديقتي)

إلى جميع من امدوني بالقوة والتوجيه ومن آمن بي ودعمني في
الاولقات الصعبة دمت لي سنداً لا عمر له

HODAYEA

إهداء



حمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله

إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة،

إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة

أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره؛ إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان

إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حاق الرعاية وكانت سندي في الشدائد وكانت دعواها لي بالتوفيق تتبعتني خطوة بخطوة في عملي،

إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أُمي أعز حنان على قلبي

والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى إخوتي وأخواتي

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى

قال الله تعالى «: إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم

"الآية 11 من سورة الرعد

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي هدانا بعلمه وأتانا بفضله من القدرة ما استطعنا بعونه إنجاز هذا العمل، أتقدم بأسمى عبارات الشكر الى خالقنا ومولانا وموفقنا إلى من له الفضل أولا وأخرا إلى الذي لا إله إلا هو الحي القيوم وإلى رسوله الكريم.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أسدى معروفا فكافئوه فإن لم تستطع فادعوا له".

نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الخالص إلى الأستاذ الدكتور الفاضل "عياد رياض" على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وتوجيهنا فله منا أسمى وأصدق عبارات الشكر والعرفان ونسأل الله تعالى أن يجازيه خير جزاء، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى "طار عبد القدوس" في مساعدتنا ومساهمته الفعالة على إتمام هذه الدراسة.

كما نقدم جزيل الشكر والتقدير لأوليائنا على جهودهم المبذولة لإيصالنا لهذا اليوم. كما لا ننسى كل من مد لنا يد العون "خريسي عبد الباسط" ولكل من ساعدنا في الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف الذين منحونا من وقتهم وجهدهم الكثير.

الى كل هؤلاء نهدي ثمرة جهودنا... ونطلب الله العزيز القدير أن يثبتهم عن كل جهودهم... وأن يوفقنا لما يحب ويرضى... إنه سميع مجيب الدعاء.



الفهرس

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	أبعاد الأداء	1-2
74	يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر:	1-3
80	نموذج دراسة الاستبيان	2-3
85	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:	3-3
85	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	4-3
85	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	5-3
86	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	06-03

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
81	درجة القدرة (مقياس ليكرت الخماسي)	1-3
81	المتوسط الحسابي المرجح لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان	2-3
82	اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach	3-3
83	اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk	4-3
84	عرض نتائج المحور الأول: "البيانات الشخصية"	5-3
87	عرض نتائج المحور الثاني: "مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة"	6-3
89	تحليل أبعاد المتغير المستقل	7-3
90	عرض نتائج المحور الثالث: "قياس أداء العاملين بالمؤسسة"	8-3
93	قيم معامل الارتباط Person	9-3
93	قياس معامل الارتباط Person بين متغيرات الدراسة	10-3
94	معلومات نموذج الانحدار الخطي البسيط لإدارة المعرفة وأداء العاملين.	11-3

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
110	معلومات خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-	1
111	استمارة الاستبيان	2
113	هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف	3
117	خرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22	4

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
(II)	الملخص
(III)	Abstract
(VI-V)	إهداء
(VII)	شكر والعرفان
(IX)	قائمة الأشكال
(X)	قائمة الجداول
(XI)	قائمة الملاحق
(XII)	فهرس المحتويات
أ	المقدمة
07	الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة المعرفة
08	تمهيد الفصل
09	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
09	المطلب الأول: ماهية المعرفة
10	المطلب الثاني: أنواع المعرفة
13	المطلب الثالث: خصائص المعرفة
14	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للإدارة المعرفة
14	المطلب الأول: التطور التاريخي للإدارة المعرفة
15	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
17	المطلب الثالث: مبادئ و عناصر إدارة المعرفة وأهدافها
25	المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة
25	المطلب الأول : نماذج إدارة المعرفة وأساليبها
33	المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة ووظائفها

35	المطلب الثالث: قياس إدارة المعرفة
38	خلاصة الفصل الأول
39	الفصل الثاني: أداء العاملين وعلاقته بالإدارة المعرفة
40	تمهيد الفصل
41	المبحث الأول: مدخل لإداء المؤسسة
41	المطلب الأول: ماهية الأداء ومستوياته
45	المطلب الثاني: مكونات الإداء
48	المطلب الثالث: تحليل الأداء وأبعاده
53	المبحث الثاني: الإطار العام للأداء العاملين
53	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
54	المطلب الثاني: العوامل المحددة للأداء العاملين
57	المطلب الثالث: معايير قياس الأداء
58	المطلب الرابع: طرق تحسين أداء العاملين
60	المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين
60	المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في التحكم بالدوران العمال
63	المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تعزيز إنتاجية المؤسسة
64	المطلب الثالث: آثار إدارة المعرفة على فعالية التنظيمية
67	خلاصة الفصل
68	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة اتصالات الجزائر/وكالة الطارف
69	تمهيد الفصل
70	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
70	المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر / وكالة الطارف
73	المطلب الثاني: نشاطات وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر / وكالة الطارف
75	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
75	المبحث الثاني: إدارة المعرفة وأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
76	المطلب الأول: واقائع إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-

76	المطلب الثاني: أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر
77	المطلب الثالث: طرق تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
77	المطلب الرابع: منهجية دراسة ميدانية
84	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
84	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج
94	المطلب الثاني: قياس العلاقة بين متغير الدراسة
95	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة
98	خلاصة الفصل
99	الخاتمة
103	المراجع
105	الملاحق

المقدمة العامة

تعد إدارة المعرفة من العناصر الحيوية التي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، تتمثل إدارة المعرفة في جمع وتنظيم وتوزيع المعرفة والخبرات المتاحة داخل المؤسسة، بهدف تعزيز الاستفادة منها في تحسين العمليات واتخاذ القرارات، من خلال إدارة المعرفة يمكن للمؤسسات خلق بيئة تعاونية يتبادل فيها العاملون المعلومات والخبرات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، يمكن استخدام أنظمة إدارة المعرفة لتوثيق أفضل الممارسات والحلول الناجحة التي توصل إليها العاملون في مواجهة التحديات المختلفة، مما يتيح للآخرين الوصول إليها بسهولة وتطبيقها في أعمالهم اليومية. كما تساهم إدارة المعرفة في تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم من خلال توفير برامج تدريبية وتعلم مستمر تعتمد على المعرفة المتاحة داخل المؤسسة. هذا يساهم في تعزيز القدرات الفردية والجماعية، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام. علاوة على ذلك تتيح إدارة المعرفة تحديد الفجوات المعرفية وتوجيه الجهود لسدها، مما يساعد في تحسين الجودة وزيادة الابتكار، بفضل هذه الإدارة الفعالة للمعرفة، يمكن للمؤسسات الاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء، مما يعزز من تنافسيتها واستدامتها.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً في تعزيز ثقافة التعلم والمشاركة داخل المؤسسة، مما يخلق بيئة عمل محفزة وجاذبة للكفاءات، وهذا يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، حيث يشعر العاملون بقيمة مشاركتهم ويساهمون بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ إشكالية البحث:

تواجه المؤسسات الحديثة تحديات كبيرة تتطلب الابتكار والتكيف السريع، مما يجعل إدارة المعرفة أداة حيوية لتحسين أداء العاملين، تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الإنتاجية والابتكار من خلال توفير قاعدة معرفية شاملة يمكن الوصول إليها بسهولة، لكن تطبيقها يواجه تحديات مثل مقاومة التغيير ونقص الوعي، تهدف الدراسة إلى فهم تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين، وتحديد العوامل المعوقة والمعززة لهذا التأثير، وتقديم توصيات لتبنيها بشكل فعال، هذه الدراسة ضرورية للمؤسسات التي تسعى للتميز والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة، على ضوء ما سبق تمحورت إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين؟

ومن أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر إدارة المعرفة؟
2. كيف يتم تقييم مستويات أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و أداء العاملين في اتصالات الجزائر

❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة سابقا، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: "يوجد تطبيق مرتفع لإدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
- الفرضية الثانية: "يوجد مستوى عالي لأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
- الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-

❖ أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذا البحث من الاعتبارات الآتية:

- ✓ توضح الدراسة كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تعزز من كفاءة وإنتاجية العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- ✓ ساعد إدارة المعرفة في تسهيل تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين، مما يشجع على الابتكار وتطوير حلول جديدة.
- ✓ بفضل الفهم العميق لكيفية تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق العمل.
- ✓ تسعى الدراسة إلى تحديد ومعالجة التحديات المرتبطة بتطبيق إدارة المعرفة، مثل مقاومة التغيير ونقص الوعي، مما يساعد المؤسسات على تجاوز هذه العقبات.
- ✓ توفر الدراسة رؤى وتوصيات عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار في المؤسسات لتبني استراتيجيات فعالة في إدارة المعرفة.

❖ أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول:

- ✓ . فهم كيفية تأثير إدارة المعرفة على كفاءة وإنتاجية العاملين داخل المؤسسات.
- ✓ دراسة التحديات والعقبات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال في المؤسسات.
- ✓ تحديد الممارسات والاستراتيجيات التي يمكن أن تعزز من فعالية إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- ✓ وضع توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تبني وتنفيذ إدارة المعرفة بفعالية لتحقيق أفضل النتائج.
- ✓ قياس الأثر الكمي والنوعي لإدارة المعرفة على الأداء العام للمؤسسة بما في ذلك الإنتاجية والابتكار والجودة.

❖ أسباب اختيار الدراسة:

هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

أسباب ذاتية:

- ✓ **الاهتمام الشخصي:** اهتمام الباحث بتطوير الأداء المؤسسي وفهم العوامل التي تساهم في تحسين كفاءة العاملين.
- ✓ **الخبرة العملية:** استفادة الباحث من تجربته العملية في بيئة العمل، ورغبته في استخدام معرفته وخبرته لتحليل تأثير إدارة المعرفة.
- ✓ **تطوير المهارات البحثية:** تعزيز القدرات البحثية للباحث من خلال دراسة موضوع حيوي ومعاصر يمس العديد من المؤسسات.

أسباب موضوعية:

- ✓ **الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة:** تزايد الاهتمام العالمي بإدارة المعرفة كعامل حاسم في تحقيق النجاح والتفوق المؤسسي.
- ✓ **التحديات المؤسسية:** حاجة المؤسسات إلى فهم وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل فعال لمواجهة التحديات التنافسية والسوقية.
- ✓ **الفجوة البحثية:** ندرة الأبحاث المحلية التي تتناول تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين في سياق المؤسسات العربية، مما يساهم في إثراء المعرفة في هذا المجال.
- ✓ **التطور التكنولوجي:** الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا في إدارة المعرفة وأهمية دراسة كيفية استغلال هذه التكنولوجيا بشكل أمثل لتحسين الأداء.

❖ حدود الدراسة:

- تم تطبيق البحث الحالي ضمن الحدود الزمنية والمكانية والعلمية التالية:
- ✓ **الحدود النظرية:** تم في هذه الدراسة التركيز على مجموعة من المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة المعرفة وأدواتها المختلفة وتأثيرها على أداء العاملين، بما في ذلك نماذج نقل المعرفة، وأنظمة إدارة المعرفة، وأفضل الممارسات في تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات.
- ✓ **الحدود المكانية:** تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة الطارف، كموقع لتطبيق الدراسة. تم اختيار هذه المؤسسة بسبب تنوع نشاطاتها واعتمادها على المعرفة بشكل كبير في تحسين خدماتها وأدائها العام.
- ✓ **الحدود الزمنية:** تم التركيز في هذه الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من 01 جانفي 2024 إلى غاية 24 ماي 2024، حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة لتقييم تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة المختارة.

❖ منهج الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وهي المناهج الأكثر استخداماً وشيوعاً في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. فالمنهج الوصفي أسهل لوصف الظواهر والتوجيهات الرئيسية المتعلقة بإدارة المعرفة وأدائها، بينما يستخدم المنهج التحليلي لفهم التفاعلات والعلاقات بين مختلف المتغيرات وتقديم تحليل أعمق وأكثر تفصيلاً للبيانات المجمعة.

❖ صعوبات البحث:

تم مواجهة بعض الصعوبات مثل أي دراسة نذكر منها:

✓ هناك تحديات في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة، سواء بسبب قيود الوصول أو عدم توافرها بالشكل المطلوب.

✓ صعوبات في تحليل البيانات المجمعة بشكل صحيح وفعال، خاصة إذا كانت البيانات معقدة أو تتضمن متغيرات متعددة.

✓ تحديات في تطبيق المنهج الوصفي والتحليلي بشكل صحيح ومناسب، خاصة إذا كان هناك صعوبات في تحديد الخطوات اللازمة أو في تطبيق التقنيات البحثية المناسبة.

✓ صعوبات في استخدام التقنيات والأدوات المناسبة لجمع وتحليل البيانات، مما يتطلب تخطيط جيد واستخدام الأدوات والبرامج الملائمة.

✓ هناك قيود زمنية ومالية تعيق سير الدراسة، مما يتطلب توفير الموارد اللازمة وتخطيط جيد للأنشطة والمراحل المختلفة لضمان إكمال البحث بنجاح

❖ الدراسات السابقة:

هذه أبرز الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة وهي كما يلي:

يمكن تقسيم الدراسات التي تناولت أبعاد الدراسة إلى محورين:

أ- الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة:

هدفت دراسة (شماخي، 2018) إلى إبراز دور إدارة المعرفة من أجل ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي مما يعزز دور المؤسسات التعليمية في تطوير نظم التعليم وتحسين مخرجاته، بينما هدفت دراسة (منصور، 2016) إلى توضيح أهمية الحاجة إلى تحويل الاقتصاد المصري من اقتصاد قائم على المواد الخام إلى اقتصاد قائم على المعرفة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق زيادة في العائد المادي وتيسير العمليات وخفض التكاليف

والتخلص من الإجراءات الروتينية العقيمة، وتبني فكرة الإبداع وتشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية. وقد هدفت دراسة (العجمي، 2013) إلى التعرف على الآثار المترتبة على تطبيق إدارة المعرفة بالنسبة لمشاركة العاملين في صناعة القرارات وتحديد مدى تأثير مشاركة العاملين في صنع القرارات على كفاءة العمل وزيادة الإنتاجية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد خصائص العمل المعرفي على مشاركة العاملين في صنع القرار، الأمر الذي يتطلب العمل على زيادة مساحة استخدام المعرفة الكامنة لدى العاملين في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.

ب- الدراسات التي تناولت تحسين أداء العاملين:

هدفت دراسة (Amir Chughtai، 2018) إلى معرفة تأثير مشاركة العاملين على الأداء الوظيفي وكيفية تعزيز الالتزام الوظيفي من خلال مشاركة العاملين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير لمشاركة العاملين على الأداء الوظيفي ليس بطريقة مباشرة فقط إنما بطريقة غير مباشرة عن طريق تعزيز الالتزام الوظيفي، بينما هدفت دراسة (Recki Amolia، 2017) إلى معرفة أثر الأجور على تحسين أداء العاملين من خلال نوعية بيئة العمل، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير سلبي للأجور على أداء العاملين نتيجة جودة بيئة العمل والنمط القيادي السائد بها. وقد هدفت دراسة (Awan، 2015) إلى التحقق من أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في العمل وتحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ارتباط قوي وإيجابي بين الرضا وأداء العاملين، وكذلك بين الرضا وعوامل أخرى مثل الأجور والترقية والسلوك وزملاء العمل، والمديرين، والمكافآت، وأعباء العمل. كما أظهرت أيضا أن البيئة الجيدة تؤثر أيضا على أداء العاملين.

❖ **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا الأسئلة الفرعية، قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

تم التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري لإدارة المعرفة، حيث قسم إلى ثلاث مباحث. يتعلق المبحث الأول بالمفاهيم الأساسية حول المعرفة، أما المبحث الثاني خصص لمدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة، والمبحث الثالث لتطبيقات إدارة المعرفة.

أما في الفصل الثاني تم التطرق إلى أداء العاملين وعلاقته بإدارة المعرفة، في المبحث الأول مدخل لأداء المؤسسة، والمبحث الثاني الإطار العام لأداء العاملين، أما المبحث الثالث فتعلق بدور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين.

وفي الفصل الثالث والأخير والمعنون ب: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر/وكالة الطارف، حيث خصص المبحث الأول لتقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، والمبحث الثاني لإدارة المعرفة وأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف، أما المبحث الأخير لعرض وتحليل نتائج الاستبيان.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد:

إدارة المعرفة تمثل العملية الإستراتيجية التي تهدف إلى تنظيم واستخدام المعرفة بشكل فعال داخل المؤسسات والمنظمات، يتضمن هذا المفهوم جمع المعرفة المتاحة، وتنظيمها وتخزينها بشكل منظم، وتحليلها لاستخلاص القيمة المضافة، بالإضافة إلى مشاركتها بين أفراد المؤسسة وتطبيقها في صنع القرارات والابتكار، تعتمد نجاح إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تشجع على تبادل المعرفة والتعلم المستمر، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا المناسبة لدعم عمليات جمع وتبادل المعرفة، تشمل أهم مكونات إدارة المعرفة أنظمة إدارة المحتوى، وقواعد البيانات الخاصة بالمعرفة، ومنصات التعلم الإلكتروني، وأنظمة التوثيق والإفراج عن المعرفة. كما تشمل أيضاً العوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على كيفية تدفق المعرفة داخل المؤسسة، إلى جانب الاهتمام بتقييم أداء عمليات إدارة المعرفة وتحديد النقاط التي يمكن تحسينها. في النهاية، تعد إدارة المعرفة أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز التنمية المستدامة والتنافسية للمؤسسات في العصر الحديث المعتمد على المعرفة.

حيث سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
- المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة
- المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

المعرفة هي الممتلكات الفكرية والمعلوماتية التي يكتسبها الفرد أو المجتمع من خلال التجارب والدراسات والتفاعلات مع البيئة والآخرين. تعتبر المعرفة أساسية لتطور الإنسان والمجتمعات، حيث تمثل الأساس لاتخاذ القرارات الصائبة والتفكير النقدي والابتكار، يمكن أن تكون المعرفة متعلقة بمختلف المجالات مثل العلوم، والتكنولوجيا، والثقافة، والتاريخ، والفنون، تتجدد المعرفة باستمرار من خلال الأبحاث والاكتشافات الجديدة، وتنتشر وتبادل بين الأفراد والمجتمعات من خلال وسائل الاتصال والتواصل المتاحة، بوجود المعرفة يصبح بإمكان الإنسان فهم العالم من حوله بشكل أفضل، ومواجهة التحديات بفعالية أكبر، وتحقيق التطور والتقدم في مختلف جوانب الحياة.

المطلب الأول: ماهية المعرفة

المعرفة هي الإدراك، وفهم الحقائق من خلال التفكير المجرد، أو من خلال اكتساب المعلومة عبر التجارب أو الخبرات، أو التأمل في مكنونات الأمور، أو التأمل في الذات، أو الاطلاع على تجربة الآخر وقراءة استنتاجاته، وترتبط المعرفة بالبدئية، وكشف المجهول، والتطورات التقنية. مفهوم المعرفة لغة هي من العرف مضاد النكر، والعرفان مضاد للجهل، كما وردت المعرفة والعرفان بمعنى العلم بالأمر والسكون له، واستخدمها الزمخشري بمعنى المجازاة وذلك في قوله: لأعرفن لك ما صنعت، بمعنى لأجازيك به، واستخدمت كلمة المعرفة للدلالة على الشيء العالي والطيب، كأن يقال هذا الإنسان غر المعرفة أي تطيب معرفته، والمعرفة تحصل بعد العدم، ويكون العدم بسبب الجهل بالأمر أو نسيانه واختفائه من الذهن، وبالمعرفة يكمن تمييز الشيء عما يشبهه أو يختلط به¹.

المعرفة هي مجموعة الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه أو تجاربه السابقة، وتكون على شكل تعريفات ونظريات أو فرضيات، ونماذج وقياسات وعلاقات².

المعرفة هي الفهم المكتسب من خلال الخبرات والدراسة، إنها معرفة كيف تعمل الأشياء التي تمكن الشخص من انجاز مهمة خاصة؟ وتتألف المعرفة من بيانات ومعلومات نظمت وعولجت لتحويلها إلى فهم، خبرة، تعليم متراكم. إنها توافق الموهبة، الفطرة، الأفكار، القوانين، الخبرة والإجراءات التي تقود إلى المعرفة وتطبيقها حل مشكلة. فتعكس بذلك المعرفة النظامية والتي تعطي قيمة عالية للمنظمة³.

¹ احسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 23.

² احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص 14.

³ اسعد رزوق، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1977، ص 26.

انطلاقاً مما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للمعرفة وهو مجمل ما يحصل عليه الفرد من حقائق ومعلومات من خلال دراساته النظرية والتطبيقية المستمرة، هذه الحقائق تكون مفهومة ومستوعبة لدى الفرد وقابلة للتطبيق في مجالاتها المحددة وذلك من خلال استخدام خبرته.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة:

تُقسم المعرفة إلى أنواع مختلفة بناءً على معايير متعددة من أهمها:

الفرع الأول: حسب مصدرها

وتتمثل فيما يلي¹:

أولاً: المعرفة الحسية

في سياق العلوم الاقتصادية، المعرفة الحسية تشير إلى المعرفة التي يكتسبها الأفراد من خلال تجاربهم الشخصية وملاحظاتهم المباشرة عن الظواهر الاقتصادية والسلوك الاقتصادي المحيط بهم. على سبيل المثال، الأفراد يمكن أن يكتسبوا هذه المعرفة من خلال تجارب الشراء والبيع، وملاحظة تغيرات الأسعار، وتجارب العمل والإنتاج، ومشاهدة تأثير السياسات الاقتصادية على حياتهم اليومية.

المعرفة الحسية في مجال العلوم الاقتصادية لها أهمية كبيرة، حيث تعتبر مصدراً هاماً للفهم الشخصي والعملي للظواهر الاقتصادية. ومن خلال هذه الملاحظات الحسية، يمكن للأفراد تطوير فهمهم للعلاقات الاقتصادية وتأثيراتها على حياتهم وعلى المجتمع بشكل عام، ومع ذلك يجب أن نلاحظ أن المعرفة الحسية وحدها قد تكون محدودة في تفسير وتحليل الظواهر الاقتصادية بشكل كامل. فالأفراد قد يكونون معرضين للانحيازات الشخصية والتأثيرات العاطفية في تقييمهم للوضع الاقتصادي، وقد لا تكون ملاحظاتهم دقيقة أو شاملة بما يكفي لفهم تفاصيل معقدة للأنظمة الاقتصادية. لذلك، يجب دمج المعرفة الحسية مع المعرفة النظرية والتحليلية للحصول على فهم شامل وعميق للظواهر الاقتصادية.

ثانياً: المعرفة العقلية

في سياق العلوم الاقتصادية، المعرفة العقلية تشير إلى المعرفة التي يتم الحصول عليها من خلال التفكير النقدي والتحليل العقلي للمفاهيم والنظريات الاقتصادية والظواهر الاقتصادية. تعتمد هذه المعرفة على القدرة على الاستنتاج المنطقي وتحليل البيانات والمعلومات المتاحة لفهم وتفسير الظواهر الاقتصادية بشكل أعمق.

المعرفة العقلية تشمل عدة جوانب منها:

¹ جلال محمد النعيمي، البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 45_48.

❖ فهم النظريات الاقتصادية: يتعلق هذا الجانب بفهم النظريات والمفاهيم الأساسية في الاقتصاد مثل نظرية العرض والطلب، والاقتصاد الجزئي والكلّي، والنظرية الكلية للتوظيف، والعلاقات الاقتصادية الدولية.

❖ التحليل الاقتصادي: يتعلق هذا الجانب بقدرة الفرد على تحليل البيانات والمعلومات الاقتصادية باستخدام الأدوات النظرية والرياضية المناسبة. ويتضمن ذلك استخدام النماذج الاقتصادية والأساليب الإحصائية لتفسير العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة.

❖ الاستنتاج واتخاذ القرارات: يشمل هذا الجانب القدرة على استخلاص الاستنتاجات العقلية واتخاذ القرارات الاقتصادية الصائبة استناداً إلى التحليل الذي تم إجراؤه والمعلومات المتاحة.

المعرفة العقلية تلعب دوراً أساسياً في تطوير الفهم العميق والشامل للظواهر الاقتصادية، وتساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية الصائبة على مستوى الأفراد والمؤسسات والحكومات. تتطلب هذه المعرفة التدريب والتعلم المستمر، بالإضافة إلى القدرة على التفكير النقدي والتحليل العقلي.

ثالثاً: المعرفة النقلية

في سياق العلوم الاقتصادية، المعرفة النقلية تشير إلى المعرفة التي يتم نقلها من شخص إلى آخر من خلال وسائل مختلفة مثل الكتب، والمقالات، والمحاضرات، والنقاشات، والتجارب العملية. هذه المعرفة تعتمد على التبادل الثقافي والتعليمي بين الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، إنّ المعرفة النقلية تلعب دوراً هاماً في نقل وتبادل الأفكار والمفاهيم الاقتصادية، وتعزيز فهم الظواهر الاقتصادية وتطوراتها، ومن خلال وسائل النقل المختلفة، يمكن للأفراد والمجتمعات الاستفادة من خبرات ومعارف الآخرين وتبادل الأفكار والتجارب لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

على سبيل المثال، يمكن للمؤلفين والباحثين في مجال الاقتصاد نشر أفكارهم ونتائج أبحاثهم في كتب ومقالات علمية، مما يساهم في نقل المعرفة الاقتصادية إلى القراء والمهتمين بالموضوع. كما يمكن للأساتذة والمحاضرين تقديم دروس ومحاضرات تعليمية لطلاب الاقتصاد لنقل المعرفة وتبادل الخبرات، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للنقاشات والمناقشات الاقتصادية داخل المجتمعات والمنتديات الاقتصادية أن تساهم في نقل المعرفة وتعزيز الفهم المشترك للمسائل الاقتصادية المختلفة وسبل التعامل معها.

الفرع الثاني: حسب طريقة الحصول عليها

وتتمثل فيما يلي¹:

أولاً: المعرفة التجريبية

في سياق العلوم الاقتصادية، المعرفة التجريبية تعني المعرفة التي يتم الحصول عليها من خلال التجارب والتجارب العملية، حيث يتم تطبيق النظريات الاقتصادية والفرضيات على الواقع العملي لاختبار صحتها وفعاليتها. هذه المعرفة تعتمد على البحث العلمي وتجريب الفروض النظرية في السوق الحقيقية، يتمثل الهدف الرئيسي للمعرفة التجريبية في التحقق من صحة الفروض والنظريات الاقتصادية وتقييم أثرها وتأثيرها في السوق والاقتصاد. ويتضمن ذلك إجراء التجارب والدراسات العملية وجمع البيانات وتحليلها لفهم كيفية تفاعل العوامل الاقتصادية في الواقع، على سبيل المثال، يمكن للباحثين في الاقتصاد إجراء تجارب تجريبية لفهم تأثير سياسات معينة على السوق، مثل تأثير سياسات التحفيز الاقتصادي على التضخم أو النمو الاقتصادي، كما يمكن إجراء تجارب لفحص فروض السلوك الاقتصادي، مثل فهم سلوك المستهلكين تجاه تغيرات الأسعار.

ثانياً: المعرفة العلمية

في سياق العلوم الاقتصادية، المعرفة العلمية تعني المعرفة التي تم الحصول عليها من خلال البحث العلمي والدراسات النظرية والتجريبية التي تستخدم منهجية علمية محددة للوصول إلى النتائج. يتميز البحث العلمي بالدقة والمنهجية في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، مما يساهم في إنتاج معرفة موثوقة وصحيحة.

الفرع الثالث: حسب مجالها

وتشمل ما يلي²:

أولاً: المعرفة العلمية

المعرفة العلمية تعني المعرفة التي تم الحصول عليها من خلال البحث العلمي والدراسات النظرية والتجريبية التي تستخدم منهجية علمية محددة للوصول إلى النتائج، تعتمد المعرفة العلمية على البيانات الموثوقة والمنهجية في جمعها وتحليلها، وتساهم في تطوير فهمنا للظواهر الاقتصادية وتطورها.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 56.

² احسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ثانياً: المعرفة الإنسانية

المعرفة الإنسانية تعبر عن المعرفة التي ترتبط بفهم السلوك البشري والعوامل الإنسانية التي تؤثر على الاقتصاد. تتضمن المعرفة الإنسانية في الاقتصاد الدراسات والأبحاث التي تركز على عوامل مثل النفسية، والاجتماعية، والثقافية، والسلوكية في تحليل الظواهر الاقتصادية.

ثالثاً: المعرفة العملية

المعرفة العملية تشير إلى المعرفة التي يتم اكتسابها من خلال التجارب والتجارب العملية في البيئة الاقتصادية الفعلية. يتضمن ذلك التعلم من الخبرات الميدانية، والتفاعل مع الأسواق والمؤسسات الاقتصادية، والتعرض للتحديات والمشكلات الحقيقية التي تواجه الاقتصاد، تتميز المعرفة العملية في الاقتصاد بالتركيز على التطبيق الفعلي للمفاهيم النظرية والأسس الاقتصادية على الواقع. ويمكن لهذا النوع من المعرفة أن يكون قيمة كبيرة للأفراد والمؤسسات في فهم كيفية عمل الأسواق والتفاعلات الاقتصادية.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة:

المعرفة تتمتع بعدة خصائص تميزها وتحدد طبيعتها وطريقة استخدامها، ومن أبرز هذه الخصائص¹:

1. **الديناميكية: المعرفة:** تعتبر متغيرة وقابلة للتطور، حيث يمكن أن تتغير وتتطور مع تغير الزمن والتغيرات في البيئة والظروف؛
2. **المتعددة الأبعاد:** المعرفة تشمل مجموعة واسعة من الأبعاد والمجالات، بما في ذلك العلوم، والثقافة، والتكنولوجيا، والفن، والخبرات الشخصية، وغيرها؛
3. **القابلية للمشاركة:** المعرفة يمكن نقلها ومشاركتها بين الأفراد والمجتمعات من خلال الاتصال والتفاعل، سواء كان ذلك شفهيًا أو كتابيًا أو من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة؛
4. **القابلية للتطبيق:** يمكن تطبيق المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف في مجموعة متنوعة من المجالات والسياقات؛
5. **القابلية للتحويل:** المعرفة يمكن تحويلها من شكل إلى آخر، مثل تحويل المعرفة العملية إلى معرفة نظرية، أو تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية؛

¹ حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2008، ص 30.

6. المصدر: المعرفة يمكن أن تأتي من مصادر متعددة، بما في ذلك الخبرة الشخصية، والتعليم، والبحث العلمي، والتفاعل مع الآخرين؛
7. القيمة: المعرفة تمتلك قيمة اقتصادية وثقافية واجتماعية، حيث يمكن أن تساهم في تطوير الفرد والمجتمع وتحقيق التقدم والنمو.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

إدارة المعرفة تمثل العملية الاستراتيجية التي تهدف إلى تنظيم واستغلال المعرفة المتاحة في المؤسسات والمنظمات بشكل فعال ومبتكر، يتضمن هذا المفهوم عدة جوانب أساسية، منها تحديد المعرفة المهمة وتنظيمها، وتسهيل عمليات مشاركتها واستخدامها، بالإضافة إلى حمايتها وتحليلها لاستخلاص القيمة المضافة. يعتمد نجاح إدارة المعرفة على تنمية ثقافة تشجع على التعلم والتبادل المستمر للمعرفة داخل المؤسسة، وباستخدام التكنولوجيا المناسبة، يمكن تسهيل عمليات إدارة المعرفة وجعلها أكثر فاعلية وفعالية، تتطلب إدارة المعرفة أيضاً الالتزام بالتحسين المستمر ومواكبة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، في نهاية المطاف تعد إدارة المعرفة أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في بناء مزايا تنافسية مستدامة وتحقيق النجاح المستمر للمؤسسات والمنظمات في عصر المعرفة الحديث.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

تاريخياً نشأت إدارة المعرفة كمفهوم رسمي في ثمانينيات القرن الماضي، ولكن يعود أصلها إلى فترات تاريخية أقدم، أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، إذ إن أغلب المنظمات تمتلك معرفة، لكنها لم تستخدم أو استخدمت بأسلوب غير مناسب، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطوراً فكرياً مهماً، لإدراك المنظمات أن المعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها و تشخيصها، وإلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المنظمة، ولقد مر التطور التاريخي لإدارة المعرفة بالمراحل التالية¹:

1. الحضارات القديمة: في هذه الفترة، كانت المعرفة تُسجل بشكل رئيسي في الكتب والمخطوطات، لقد شهدت بلاد الرافدين ومصر والصين تطوراً كبيراً في التدوين والحفاظ على المعرفة، حيث كانت تُؤلف المصنفات الضخمة التي تضم معرفة متعددة المجالات كانت المكتبات تُقام لتخزين هذه المصنفات وتوفيرها للمهتمين، بالإضافة إلى ذلك، كان العلماء والفلاسفة يلعبون دوراً مهماً في تطوير المعرفة ونشرها من خلال مناقشاتهم وأعمالهم.

¹ <https://aom.org/research> تمت الزيارة بتاريخ 01.04.2024، على الساعة 15:01.

2. **العصور الوسطى:** خلال هذه الفترة، شهدت الجامعات نشوءًا كمراكز رئيسية لتبادل المعرفة وتطويرها. كانت الجامعات تُنظّم المناقشات والدروس التي تشجع على التفكير النقدي والابتكار، بفضل اختراع الطباعة، أصبح من الممكن نسخ الكتب بشكل أسرع وأكثر فعالية، مما أدى إلى انتشار المعرفة بشكل أسرع وأوسع.
3. **الثورة الصناعية:** في هذه الفترة، أدى اختراع التقنيات الجديدة مثل الآلة البخارية والكهرباء إلى تراكم كبير للمعرفة في مجالات متعددة، بما في ذلك الصناعة والعلوم، ظهرت الإدارة العلمية كتفسير لكيفية استخدام المعرفة لتحسين العمليات الصناعية وتعزيز الإنتاجية، حيث وضعت مبادئ توجيهية لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.
4. **عصر المعلومات:** في هذه الفترة الحديثة، تسارعت وتيرة تطور إدارة المعرفة بفضل التكنولوجيا، ففضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أصبح من الممكن تبادل المعرفة بسرعة وفعالية على مستوى عالمي. كما أن إنشاء قواعد البيانات واستخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل المعرفة واستخراج الأنماط والتوجيهات أصبح ضروريًا لمواكبة كميات البيانات الهائلة المتزايدة في العصر الرقمي.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

كانت التعاريف لإدارة المعرفة متنوعة، وعلى الرغم من تشابه معظمها، إلا أن الازدياد في هذه التعاريف كان وسيلة فعالة لتوسيع الفهم وتعميق المفاهيم المتعلقة بهذا النوع من الإدارة. يُعتبر جمع تعريفات متعددة من متخصصين مختلفين وتقديمها كمجموعة، طريقة مفيدة لتحقيق فهم أوسع وأعمق لمعنى إدارة المعرفة:

التعريف الأول: إدارة المعرفة هي عملية تجميع، خلق، رصد، تنظيم، واستعمال الأصول الفكرية للمؤسسة¹

التعريف الثاني: إدارة المعرفة هي عملية تنظيمية واستراتيجية تهدف إلى جمع وتخزين وتنظيم ومشاركة واستخدام المعرفة والخبرات في المؤسسة بطريقة فعالة وفعالة. تهدف إدارة المعرفة إلى تعزيز التعلم المؤسسي والابتكار وتحسين الأداء واتخاذ القرارات الأفضل من خلال توجيه الإنتاجية والإبداع وتوظيف الموارد بشكل أمثل. تتضمن عمليات إدارة المعرفة تحديد المعرفة الحيوية وتوثيقها وتحليلها وتوزيعها وحمايتها وتبادلها بين أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل².

¹ الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعة مطلب واقعي أم استباق للأحداث، مجلة RIST، مج 19، العدد 2، ص 22

فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص 05

² <https://www.kminstitute.org> تمت الزيارة بتاريخ 2024/04/02

التعريف الثالث: هي مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف إلى إنشاء وتنظيم ومشاركة واستخدام المعرفة داخل منظمة ما.¹

التعريف الرابع: تم تعريفها على أنها إنتاج نشاط وعمل العقل الإنساني حيث يشمل فيها ويطلق عليها رأس المال الفكري.²

التعريف الخامس: مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفة اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.³

انطلاقاً مما سبق يمكننا طرح التعريف الشامل التالي:

إدارة المعرفة هي عملية تنظيمية واستراتيجية تهدف إلى جمع وتخزين وتنظيم ومشاركة واستخدام المعرفة والخبرات في المؤسسة بطريقة فعالة وفعالة. تشمل هذه العملية عدة جوانب منها: تجميع وخلق المعرفة، ورصدها وتوثيقها، وتنظيمها بطريقة تسهل الوصول إليها واستخدامها، بالإضافة إلى مشاركتها بين أفراد المؤسسة لتعزيز التعلم المؤسسي وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء. كما تشمل عمليات إدارة المعرفة تحليل المعرفة واستخلاص الأنماط والتوجيهات منها، وحمايتها من الضياع أو الاستخدام غير الصحيح. يهدف كل هذا إلى توجيه الإنتاجية والإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية بأفضل شكل ممكن، وتزويد الممارسين بالمعرفة والخلفية اللازمة لاتخاذ القرارات الأفضل وتنفيذها بنجاح.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة تُعتبر أحد العناصر الأساسية لنجاح أي مؤسسة في عصر المعرفة والاقتصاد المعرفي، وتحظى بأهمية كبيرة والتي تتمثل فيما يلي⁴:

1. **تعزيز التعلم المؤسسي:** من خلال إدارة المعرفة، يتم تشجيع عملية التعلم المستمر داخل المؤسسة، حيث يتم جمع وتنظيم ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة، مما يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية للتعلم والابتكار.
2. **زيادة الابتكار والإبداع:** بفضل إدارة المعرفة، يتم استخدام المعرفة المتاحة بشكل فعال وفعال لتحفيز الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة للتحديات المؤسسية.

¹ المرجع السابق.

² علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغربية، القاهرة، 2002 ص 74

³ غوشة زكي راتب، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، مطبعة التوفيق، مصر، 2011 ص 74.

⁴ علي عبد الله، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع في المنظمة، الملتقى الدولي للإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر ص 18

3. تحسين الأداء واتخاذ القرارات الأفضل: من خلال توفير المعرفة اللازمة، يتمكن قادة المؤسسة من اتخاذ القرارات الأفضل والأكثر تأثيراً، وتوجيه الموارد وتحديد الأولويات بناءً على معرفتهم الشاملة للوضع والظروف.
4. تحسين التعاون والتواصل: إدارة المعرفة تعزز التعاون والتواصل بين أفراد المؤسسة، حيث يتم مشاركة المعرفة والخبرات بين الفرق والأقسام المختلفة، مما يعزز التفاعل ويسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
5. حماية رأس المال الفكري: يعتبر رأس المال الفكري، الذي يشمل المعرفة والخبرات والمهارات، من أهم الأصول لأي مؤسسة. من خلال إدارة المعرفة بشكل صحيح، يتم حماية هذا الرأس المال وتحفيز عملية المشاركة دون خوف من فقدان أو الاستخدام السيء.

المطلب الثالث: مبادئ وعناصر إدارة المعرفة وأهدافها

الفرع الأول: مبادئ إدارة المعرفة:

يمكن وضع عشرة مبادئ لإدارة المعرفة تتمثل فيما يلي:

1. إدارة المعرفة مكلفة (ولكنها ليست ذكية): المعرفة تمثل أصلاً من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى، فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى استثمار في العمالة أو الأموال تشمل ما يلي:
 - ✓ الحصول على المعرفة: إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي.
 - ✓ القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع والتنقيح.
 - ✓ مداخل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة
 - ✓ تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقات توزيع المعرفة.
 - ✓ تعليم العاملين الخلق والمشاركة والاستخدام للمعرفة.
- على الرغم من أن إدارة المعرفة قد تكون مكلفة، إلا أن العائد الذي تحققه يتجاوز الجوانب المالية فحسب. فما هي تكلفة الجهل ونقص المعرفة؟ يمكن أن تتجلى هذه التكلفة في عدم قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء أو اتخاذ قرارات صحيحة بناءً على معلومات ناقصة أو غير دقيقة.

على سبيل المثال، إذا كان العاملون في المنظمة غير قادرين على الرد على استفسارات العملاء بشكل فعال، فقد يؤدي ذلك إلى فقدان العملاء وانخفاض الإيرادات، بالإضافة إلى ذلك، القرارات التي تتخذ بناءً على الجهل بالمعرفة قد تؤدي إلى

تكاليف إضافية، فقد يكون على المنظمة تصحيح أخطاء القرارات غير السليمة أو التعامل مع الأزمات التي قد تنشأ نتيجة لها.

بالنظر إلى قيمة المعرفة، يمكننا محاولة قياس تكلفة عدم توافرها، ماثلة لطريقة قياس قيمة الجودة، فعلى سبيل المثال المنظمة قد تحدد تكلفة عدم وجود الجودة في منتجاتها وخدماتها، بنفس الطريقة يمكن للمنظمة تحديد تكلفة عدم توفر المعرفة والتأثير السلبي الذي قد يكون لها على أداء الشركة وسمعتها¹.

2. تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة حلولاً تبرز بين الأفراد والتكنولوجيا عندما نبحت عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك، بينما على الجانب الآخر فإن نظم الاتصالات والحاسب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك، ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيئي من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد والتكنولوجيا في طرق مكتملة لبعضها البعض².

3. إدارة المعرفة ذات صبغة سياسية عليا: إدارة المعرفة تتجاوز مجرد إدارة البيانات والمعلومات، إنها تمثل القوة التي تحرك التطور والتقدم في المؤسسات والمجتمعات. ومن هنا تأتي إدارة المعرفة بصورة لا يمكن إغفالها كترامن علوي سياسي، حيث تتطلب توجيهات وتفاهات من المديرين والقادة بشأن أهمية اعتماد استراتيجيات إدارة المعرفة، فالإتفاق على هذه الأسس يسهم في خلق بيئة تشجع على جمع وتبادل المعرفة بطريقة متكاملة وفعالة.

بالإضافة إلى ذلك، تحدد سياسات المعرفة اللازمة للإدارة الفعالة للمعرفة دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف المؤسسية والاستراتيجية، فهذه السياسات تضمن توجيه وتحفيز الأفراد للمشاركة في عمليات تبادل المعرفة والتعلم المستمر، كما توفر الإطار القانوني والتنظيمي اللازم لحماية المعرفة وتشجيع الابتكار والابتكار³.

¹ أحمد العبادي، عمر أقاسم وغالية بن يحي طيبي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي الجزائري. مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 8، (

20 مارس، 2017). ص 24

² المرجع السابق، ص 26

³ -أحمد جلال جمال، مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، السعودية، 2016، ص 34

بما أن المعرفة تُعدُّ ركيزة أساسية للقرارات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فإن إدارة المعرفة تصبح لا غنى عنها في تشكيل المستقبل وتحقيق التنمية المستدامة، ومن هنا يظهر أن تحديد سياسات المعرفة وتبنيها يعد أمراً ضرورياً لضمان تنظيم البيئة المعرفية بشكل يساهم في تعزيز الابتكار والتطوير والنمو الشامل.

4. تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة مديرون للمعرفة: توجيه الموارد الرئيسية للأعمال، مثل العمالة ورأس المال، لأداء الوظائف التنظيمية الأساسية يُعدُّ أمراً ضرورياً. فبدون تخصيص وتوجيه هذه الموارد بشكل صحيح، لن تتمكن المنظمة من إدارة المعرفة بفعالية، ولذلك يجب تحديد المسؤوليات بوضوح لأداء الوظائف ضمن المجموعات الرئيسية داخل المنظمة.

من بين الوظائف والمهام التي يجب أداؤها من قبل هذه المجموعات، تأتي جمع وتصنيف المعرفة، وإنشاء بنية تكنولوجية موجهة بالمعرفة، وتقديم النصائح والإرشادات لاستخدام هذه المعرفة. وهدف المنظمة يكمن في تسهيل عمليات خلق وتوزيع واستخدام المعرفة من خلال التفاعل بين الأفراد، علاوة على ذلك، يجب على مديري المعرفة التي تحمل كلماتهم أو أفعالهم معانٍ ضمنية أكثر من أي شخص آخر. يجب أن يكون أحد أهم المؤهلات لمدير المعرفة هو القدرة على إنكار الذات، حيث يعتمد دوره على التوجيه والتواصل بفعالية دون إظهار التفوق أو السلطة الفردية¹.

5. فوائد إدارة المعرفة هي وضع خرائط للمعرفة أكثر: منها وضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدرج الهرمي للمعرفة، حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي أو هيكلي للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين، كما أنه من الضروري توصيف عملية نشر المعرفة في خريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية رغم أن الأخير أكثر فهماً عن طريق القائمين على الخلق ولكن نادراً ما يتم تطبيقه كاملاً، ويلاحظ أن وضع خريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالاً لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة².

6. مشاركة واستخدام المعرفة غالباً ما تكون أفعالاً غير طبيعية: Unnatural acts يرغب حاملو المعرفة في معرفة كيف يمكنهم المشاركة في تلك المعرفة، إذا كانت تُعدُّ مورداً ذا قيمة. وإذا كانت مسؤوليتهم هي خلق المعرفة، فلماذا يخاطرون بمشاركتها وتعريض وظيفتهم للخطر حيث يستخدم الآخرون هذه المعرفة بدلاً منهم؟

¹ أحمد محمود، مكافحة الفساد (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن، دار الفكر عمان، 2010، ص 47

² المرجع السابق، ص 53

إذا أردنا أن نكون في موقع أفضل كمديرين للمعرفة، فعلينا أن نفترض أن السلوك الطبيعي لحاملي المعرفة هو حفظ معرفتهم والتعامل بحذر مع الآخرين، ولكي يتم إدخال هذه المعرفة إلى النظام والبحث عن المعرفة من الآخرين، يجب أن توجد دافعية عالية لدى حاملي المعرفة، وذلك من خلال تقييم الأداء وتوفير المكافآت لهؤلاء، وبالتالي يتبين أن مشاركة واستخدام المعرفة ليست هبة من العامل، بل هي ذات قيمة تجعله محفزاً للمشاركة، وهذا يعزز الروح التعاونية والابتكار في البيئة العملية¹.

7. إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي: من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة بشكل عام، ومع ذلك، يتم توليد واستخدام ومشاركة المعرفة بشكل مكثف في بعض العمليات العرضية المعرفية المحددة، مثل أبحاث السوق وتصميم وتطوير المنتجات وعمليات أخرى تتميز بطابع المعاملات التجارية، مثل التسعير وإعداد الطلبات، لذلك إذا كانت هناك تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة، يجب أن تتم هذه التحسينات في العمليات الأساسية لهذه الأعمال. وبشكل عام، تكون أكثر مداخل التحسين فعالية هي تلك التي تستهدف الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة، مما يعزز استغلال حاملي المعرفة، فالعمل المعرفي الإبداعي يتطلب أقل تدخل من القمة إلى القاعدة ويعتمد على عمليات تطبيق المعرفة بشكل أكبر.

8. الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة البداية: إذا تم الوصول إلى المعرفة فهذا ليس كافياً، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب أيضاً التركيز والالتزام، ذلك أن التركيز يمثل انتشاراً لعصر المعلومات، وحتى نعرف المستهلكين جيداً فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا. وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية وشمولاً فيمكن تحقيق ذلك من خلال تلخيص وكتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة وأيضاً خلال استقبال تلك المعرفة، وخلال التفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة، ويعتبر ذلك ذات أهمية بالغة خصوصاً إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية، فشركتي تويوتا ونيسان أرسلتا مصممي السيارات لديهما إلى الولايات المتحدة لتلقى المعرفة الضمنية بواسطة الاختلاط الودي والمصادقة الودية مع شرائح العملاء المستهدفين².

9. إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية: تعتبر مهام إدارة المعرفة غير محدودة مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل، وبالتالي لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بشكل شامل، وسبب واحد يجعل إدارة المعرفة لا تنتهي هو تغير التصنيفات المطلوبة للمعرفة باستمرار، فعادةً ما تتغير مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة والقضايا التنظيمية واهتمامات العملاء، وتغير المنظمات استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية وتركيزها المستمر على المنتج والخدمة، وبالتالي، المديرون والمهنيون

¹ أحمد العبادي، عمر أقاسم، و غالية بن يحي طيبي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي الجزائري. مرجع سبق ذكره ص 33

² المرجع السابق.

الجدد لديهم حاجات متجددة للمعرفة، هذا التغير السريع في بيئة المعرفة يعني أن المنظمات يجب ألا تضع الوقت في الاعتبار عند وضع الخرائط والنماذج الخاصة ببيئة المعرفة، فعند انتهاء الوقت، قد تكون البيئة قد تغيرت، وبالتالي يجب أن يتم وصف البيئة بسرعة وبشكل شامل ليشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة.¹

10. تتطلب إدارة المعرفة تعاقد معرفي: من غير الواضح في معظم المنظمات والتي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يمتلكها العاملون أم يستأجرونها؟، هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل؟، ماذا تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشاراتهم؟

كما أن عديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدي وظيفة الاستخلاص للمعرفة بصورة جيدة كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم، فإذا أصبحت المعرفة مورداً أكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة.²

الفرع الثاني: عناصر إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من أربعة عناصر رئيسية³:

1. الأشخاص:

● **الموظفون:** يمثلون المصدر الرئيسي للمعرفة داخل أي منظمة، فهم يجمعون على خبراتهم ومعارفهم لتشكيل ثروة من المعرفة المؤسسية. بفضل مهاراتهم وتجاربهم المختلفة، يمكن للموظفين أن يساهموا في تحسين العمليات وتحقيق الابتكار داخل المنظمة.

● **القيادة:** تلعب القيادة دوراً رئيسياً في خلق بيئة داعمة لمشاركة المعرفة إذ تعمل القيادة على تحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، وكذلك تشجيع وتعزيز ثقافة التعلم والابتكار داخل المنظمة.، بوجود قادة ملتزمين بتبادل المعرفة وتعزيزها، يتحفز الموظفون للمساهمة بمعرفتهم وخبراتهم بشكل أكبر.

¹ أحمد جلال جمال، مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 36

² المرجع السابق، ص 38

³ أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة (الإصدار الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 64. 67

● **الثقافة:** تجسد ثقافة المنظمة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تسهل تبادل المعرفة وتعزز التعلم المستمر. يجب أن تكون ثقافة المنظمة مبنية على الاحترام المتبادل والشفافية، وتشجيع على المشاركة والتعاون بين الأفراد. بتوفير بيئة داعمة للتعلم والابتكار، تصبح المنظمة قادرة على استغلال مواردها بشكل أفضل وتحقيق التطور والنمو المستمر.

2. العمليات:

● **جمع المعرفة:** هو عملية جمع المعلومات والخبرات من مختلف المصادر داخل وخارج المنظمة، يتم ذلك عن طريق استخدام أدوات متنوعة مثل المقابلات، والاستطلاعات، وتحليل البيانات، والبحث في المصادر الخارجية، الهدف من جمع المعرفة هو توثيق المعرفة المتاحة وتحويلها إلى موارد قيمة قابلة للاستخدام.

● **تنظيم المعرفة:** يتضمن تصنيف وتنظيم المعرفة بطريقة سهلة الاستخدام والوصول إليها، يشمل ذلك إنشاء أنظمة تصنيف وترتيب المعرفة وتوثيقها بشكل منظم، سواء كان ذلك عبر استخدام أنظمة إدارة المحتوى أو قواعد البيانات أو الأرشفة الرقمية، تنظيم المعرفة يسهل عملية البحث عن المعلومات ويزيد من كفاءة استخدامها.

● **مشاركة المعرفة:** تتضمن عملية مشاركة المعرفة بين الموظفين عبر مختلف القنوات، مثل الاجتماعات، وورش العمل، والمنتديات الإلكترونية، والمنصات التعليمية الداخلية، يهدف ذلك إلى تبادل الخبرات والمعرفة وتعزيز التعاون بين الأفراد، مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الابتكار داخل المنظمة.

● **قياس المعرفة:** يعني قياس تأثير إدارة المعرفة على المنظمة وتحديد مدى فعالية العمليات المختلفة، يشمل ذلك تقييم نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة، وتحديد المؤشرات الرئيسية للأداء، مثل معدل التبادل المعرفي وزمن الاستجابة ومعدل استخدام المعرفة. من خلال قياس المعرفة، يمكن للمنظمة تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتوجيه الجهود بفعالية أكبر.

3. التكنولوجيا:

● **أدوات إدارة المعرفة:** تشمل هذه الأدوات مجموعة متنوعة من التطبيقات والبرامج التي تهدف إلى تسهيل جمع وتنظيم ومشاركة المعرفة داخل المنظمة، تشمل هذه الأدوات أنظمة إدارة المحتوى، وقواعد البيانات، والمنصات الرقمية للتعاون، والتطبيقات الذكية التي تساعد على توثيق ومشاركة المعرفة بفاعلية. وتهدف هذه الأدوات إلى تحسين التواصل والتعاون بين أفراد المنظمة وزيادة كفاءة استخدام المعرفة.

● **أنظمة المعلومات:** تستخدم أنظمة المعلومات في دعم عمليات إدارة المعرفة عبر توفير البنية التحتية اللازمة لتخزين واسترجاع ومعالجة المعلومات بشكل فعال، تتضمن أنظمة المعلومات قواعد البيانات وأنظمة إدارة المحتوى وأنظمة الإنترنت والشبكات الحوسبة وغيرها، والتي تساهم في توفير الوصول السريع والموثوق إلى المعرفة المهمة للمنظمة.

● **التعلم الإلكتروني:** يعتمد التعلم الإلكتروني على استخدام التقنيات الرقمية والمنصات الإلكترونية لنشر المعرفة وتعلم الموظفين، وتشمل هذه التقنيات الدورات التعليمية عبر الإنترنت، والمحتوى التعليمي المتعدد الوسائط، والمنتديات الرقمية للتواصل وتبادل الخبرات. يهدف التعلم الإلكتروني إلى تحسين قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وفعال، وبالتالي تعزيز إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة أكبر.

4. الاستراتيجية:

● **رؤية واضحة:** تشير إلى ضرورة وجود رؤية واضحة لأهداف إدارة المعرفة داخل المنظمة، يجب أن تكون هذه الرؤية محددة ومفصلة، تعكس التزام المنظمة بتحقيق التميز في إدارة المعرفة واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

● **أهداف محددة:** تتعلق بضرورة تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس لإدارة المعرفة، يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، وتحدد النتائج المتوقعة والمؤشرات الرئيسية للأداء التي ستستخدم لقياس تقدم العملية.

● **خطة عمل:** تتطلب وجود خطة عمل واضحة ومنظمة لتحقيق أهداف إدارة المعرفة، يجب أن تشمل هذه الخطة المبادرات والأنشطة المحددة التي ستتبع لتطوير وتنفيذ إدارة المعرفة، بما في ذلك تخصيص الموارد اللازمة وتحديد المسؤوليات والجدول الزمني.

الفرع الثالث: أهداف إدارة المعرفة

أهداف إدارة المعرفة تتنوع وتتطور وفقاً لاحتياجات كل منظمة وطبيعة عملها، ولكن يمكن تلخيص بعض الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة على النحو التالي¹:

- تحسين الأداء عبر زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء.
- تعزيز الابتكار من خلال خلق بيئة داعمة لتبادل الأفكار وتحفيز الإبداع وتسريع عملية تطوير المنتجات.
- تحسين اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات اللازمة وتقليل المخاطر المرتبطة باتخاذ القرارات.
- تعزيز الميزة التنافسية من خلال التميز في السوق وجذب العملاء وزيادة حصة السوق.
- تحسين التعلم والتطوير عبر بناء ثقافة التعلم وتطوير مهارات الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي.
- تحسين التواصل والتعاون من خلال كسر الحواجز بين الأقسام وتعزيز العمل الجماعي.
- حفظ المعرفة المؤسسية من خلال توثيق المعرفة وحمايتها ونقلها عبر الأجيال.
- تحسين رضا العملاء من خلال تقديم خدمة عملاء ممتازة وفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل.
- تحسين سمعة المنظمة كمؤسسة رائدة في مجال إدارة المعرفة وجذب أفضل المواهب.
- خفض التكاليف من خلال تقليل الوقت والجهد المبذول في البحث عن المعلومات وتقليل الأخطاء وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

¹ جلييلة حبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص64

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة

تطبيقات إدارة المعرفة تمثل مجموعة متنوعة من الأدوات والممارسات التي تهدف إلى تسهيل جمع وتنظيم ومشاركة المعرفة داخل المؤسسات، تتضمن هذه التطبيقات أنظمة إدارة المحتوى التي توفر وسائل فعالة لتخزين واسترجاع المعرفة، وقواعد البيانات المخصصة للمعرفة التي تسهل التنظيم والوصول السريع إليها، وبوابات المعرفة توفر واجهة مركزية للوصول إلى المعرفة المتاحة، بينما منصات التعلم الإلكتروني تساهم في نقل المعرفة وتطوير المهارات، يأتي دور الشبكات الاجتماعية الداخلية في تسهيل التواصل وتبادل المعرفة بين أفراد المؤسسة، بينما تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات تساهم في استخلاص القيمة من المعرفة وتوجيه القرارات الاستراتيجية، إلى جانب ذلك، تقدم أنظمة إدارة الأداء والموارد البشرية أدوات لتقييم وتطوير المهارات وتعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين، في النهاية تتجسد أهمية تطبيقات إدارة المعرفة في دعم التعلم المستمر وتحسين الأداء التنظيمي بما يعزز التنافسية والابتكار.

المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة وأساليبها

الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة

رغم الصعوبات التي تواجه عملية قياس المعرفة إلا أن هنا محاولات ودراسات كثيرة قدمت طرقاً ونماذج عديدة من أجل قياس المعرفة، حيث تتمثل نماذج إدارة المعرفة فيما يلي¹:

1. النماذج الوصفية: وهي التي تحدد وتصف السمات والخصائص وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي

تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو معدي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج الوصفية ما يأتي: أداة تقييم

معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة.

2. النماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية:

وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية المتمثلة بالآتي:

أ. رأس المال الهيكلي: ويتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة وهو ما يبقى في الشركة بعد إطفاء أضوائها في حماية العمل.

ب. رأس المال البشري: ويتمثل بالمعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون بضمنها المهارات والخبرات والابتكارات.

¹ قرارية رعية، نماذج قياس وإدارة المعرفة، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 2 / العدد: 2 (2019)، ص 169، 175

ج. رأس المال الزبوني: ويتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة أكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء الموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الأخرى.

ومما يرتبط بهذه المقاييس هو تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة والموزعة في الشركة وأقسامها إلى أشكال الملكية الفكرية أكثر تحديدا وأسهل استخداما في تكوين نتائج أفضل في الشركة. وتضم هذه المقاييس: نموذج رأس المال الفكري، نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس، دليل المعلومات -الاتصالات، والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.

د. مقاييس ونماذج القيمة السوقية وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين رسملة سوق الشركة (قيمة الشركة في السوق) وحقوق ملكية لحملة الأسهم. وهذه المقاييس أكثر اعتمادا على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية. ومن أمثلتها القيمة السوقية إلى الدفترية، القيمة غير الملموسة المحسوبة. الخ.

هـ. مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: وهذه المقاييس والنماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROAD) المحسوبة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في الشركة. ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة، وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة.

ومن أمثلتها: القيمة غير الملموسة المحسوبة، مكاسب رأس المال المعرفي، ونموذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة)، فيما يلي تلخيص لأهم نماذج القياس:

3. نموذج EdvinssonSkandian Navigator: يشبه نموذج بطاقة الأداء المتوازن يقسم رأس المال الفكري للشركة إلى:

أ. رأس المال البشري: ويتضمن المقدرات والكفاءات المميزة الجمعية، القدرات والإمكانات، مهارات وخبرات العاملين والمدراء وابتكاراتهم الخلاقة وإبداعاتهم

ب. رأس المال الهيكلي: هو البناء التحتي المساند لرأس المال البشري ويتضمن: العمليات التنظيمية، الإجراءات والتكنولوجيات ومصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية.

ج. رأسمال الزبون: يمثل القيمة المتجسدة في علاقات الشركة مع الزبائن، وهيئات الصناعة، ومنافذ التسويق.

رأس المال التنظيمي ويتألف من رأسمال الإبداع ورأسمال الزبون.

4. نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard-BSC) هذا النموذج يقيس أداء الشركة بمؤشرات تغطي

أربع منظورات هي:

أ. **منظور التعلم والنمو:** يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو أفراد المنظمة وبنائها التحتي

ب. **المنظور الداخلي:** يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشق منها أنشطة المنظمة. إذ أن التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس على النجاح المالي في المستقبل.

منظور الزبون يركز النظر إلى نشاط المنظمة من خلال عيون الزبون، لذلك فإن المنظمة تستمر بالتركيز على حاجات الزبون وإرضائه.

ج. **المنظور المالي:** يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

5. نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة Intangible Assets Monitor

هذا النموذج يتشابه مع نموذجي (Skandia Navigator) و (Balanced Scorecard) في أوجه عديدة، إلا أن تركيزه الأساسي ينصب على الأفراد الذين يعتبرهم المولدين الوحيدين لربح الشركة. وتختار الإدارة بالاعتماد على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة المؤشرات التي تقيس خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة بواسطة أربعة مظاهر أو جوانب: النمو، إعادة التجديد الكفاءة والاستقرار وعليه فقد حدد النموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي: القدرات المميزة للأفراد، والهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية.

6. نموذج مؤشر رأس المال الفكري Intellectuel Capital Index

يركز هذا النموذج على مراقبة التغير الحركي الذي يتحقق في رأس المال الفكري، يعتمد مؤشر قياسي واحد مؤلف من أربعة مؤشرات قام النموذج بجمعها ضمن المؤشر المنفرد بالاستناد على علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري، والتغيرات التي تحصل في السوق والمتغيرات الأربعة هي: رأس المال العلاقات ورأس المال البشري، ورأس المال البناء التحتي، ورأس المال الإبداع. إن التغيرات التي تحصل في المؤشر القياسي تربط بعد ذلك بالتغيرات التي تحصل في القيمة السوقية للشركة. وكما في النماذج الأخرى، فإن هذا النموذج يعتمد على الحكم والتقدير الشخصي في تحديد القيمة. يأخذ الأداء الماضي بنظر الاعتبار وقد يتأثر بالتحولات والأحداث الرئيسة التي حدثت للشركة في السنوات السابقة.

7. و. نموذج بطاقة تسجيل سلسلة القيمة (Value Chain Score Board):

هذا النموذج يكون مصفوفة من المؤشرات غير المالية تتوزع بثلاث فئات وفقاً لمراحل دورة التطوير، وهذه الفئات هي: الاكتشاف/التعلم، التنفيذ، ومرحلة استغلال العوائد.

8. هـ. نموذج ذكاء رأس المال البشري: **Human Capital Intellectual** يقوم النموذج باختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس رأس المال الفكري، ومن ثم استخدام تلك المؤشرات لغرض إجراء المقارنة مع قاعدة بيانات هذا المكون إنه يشبه نموذج كلفة ومحاسبة الموارد البشرية (HRCA).

9. نموذج بروكر التكنولوجي **Technology Broker**

يسعى هذا النموذج إلى تقدير قيمة رأس المال الفكري للشركة من خلال تحليل تشخيصي. يتكون رأس المال الفكري وفقاً للنموذج من أربعة أنواع من الموجودات:

✓ موجودات السوق.

✓ الموجودات المتركة بالموارد البشري.

✓ موجودات الملكية الفكرية.

✓ موجودات البناء التحتية.

10. نموذج براءات الاختراع الموزونة **Citation Weighted Patents**

في هذا النموذج يحسب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للشركة، ويقاس أداء رأس المال الفكري وأدائه بالاعتماد على مجهودات تطوير البحث العلمي وفقاً لسلسلة من المؤشرات التي تصف براءات الاختراع في الشركة مثل عدد براءات الاختراع، وكلفة براءات الاختراع منسوبة إلى دورات المبيعات.

11. نموذج منهجية التقييم الشامل **Inclusive Valuation Methodology**

هذا المنهج يبين العلاقة بين قيمة الشركة ورأس المال الفكري، والمقاييس النقدية بهدف إعطاء تقييم شامل كلي لأنشطة الأعمال في الشركة. يستخدم النموذج ثلاث فئات للقيمة هي: القيمة الجوهرية الحقيقية والتي تمثل الفاعلية الداخلية للشركة، والقيمة العرضية غير الجوهرية التي تقاس بواسطة فاعلية دور الشركة وقيمة الدور الفعال للشركة الذي ينعكس أثره على البيئة التنافسية. يسعى النموذج للوصول إلى القيمة الشاملة الكلية للأعمال معبراً عنها بمجموع رأس المال الفكري للتدفقات النقدية للشركة، بتعبير آخر أي قياس القيمة المضافة الكلية النقدية وغير الملموسة.

1. نموذج تقدير القيمة **The Value Explorer**: والذي يمثل منهجية أو طريقة محاسبية لتقدير رأس المال الفكري والذي ينسب إلى القدرات المميزة الرئيسة للشركة وذلك اعتماداً على تحديد قيمة الموجودات والموارد غير الملموسة: المهارات والمعرفة الضمنية والقيم والمعايير الجماعية، التكنولوجيا والمعرفة الصريحة والعمليات الرئيسة وعمليات الإدارة.

2. نموذج تقييم الموجودات الفكرية Value of Intellectual Property: هو يمثل طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفردية.

3. نموذج بناء / خلق القيمة الكلية Total Value Creation-TVC: هو بالأساس مشروع قد استهل من قبل المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين، يستخدم النموذج التدفقات النقدية المخططة المخصومة لغرض إعادة دراسة كيفية تأثير الأحداث السابقة على الأنشطة المخططة.

12. نموذج محاسبة التنبؤ بالمستقبل Accounting for The Future: وهو يمثل نظام للتدفقات النقدية المخططة المخصومة، يتم حسب قيمة AFTF في اية وبداية فترة زمنية معينة، وأن الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك الفترة.

نموذج لتوبين Tobin's q: وهو يشبه نموذج القيمة الدفترية عدا أنه يستبدل القيمة الدفترية بالكلفة الاستبدالية للموجودات الملموسة، إن الشركة التي تمتلك قيمة أكبر من (1) لمعيار Tobin's q وأكبر من قيمة 1 للمنافسين، فإن هذه الشركة يفترض أن تحقق أرباحاً أعلى من أرباح تلك الشركات، ويكون هذا الربح ناجماً عن الميزة التنافسية لرأس المال الفكري في الشركة يسمح النموذج بإجراء التسويات والتعديلات للتغلب على محددات القيمة السوقية - الدفترية.

13. نموذج قيمة السوق التي يحددها المستثمر Investor Assigned Market Value: نموذج يحد القيمة الحقيقية للشركة من القيمة السوقية لأسهمها والتي تنجم عن أربعة مكونات يعبر عنها بالصيغة الآتية:

حيث أن:

$$TV = TC + RIC + ICE + SCA$$

$$TV - \text{القيمة الحقيقية للشركة}$$

$$TC = \text{رأس المال الملموس}$$

$$RIC = \text{رأس المال الفكري المدرك}$$

$$ICE = \text{رأس المال الفكري المعرض للزوال التدريجي}$$

$$SCA = \text{الميزة التنافسية المستدامة}$$

14. نموذج القيمة السوقية الدفترية **Market-to-Boot Value**: يستند النموذج على الفرق بين

القيمة السوقية لرأس المال الشركة وقيمتها الدفترية، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيس للنموذج يشير إلى أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة ويضمن تلك القيمة قيمة الموجودات الملموسة ورأس المال الفكري، ويعتبر هذا النموذج طريقة مقبولة محاسبياً على العموم وسهلة التطبيق.

4. نموذج القيمة الاقتصادية المضافة **Economic Value Added** تحسب القيمة من خلال تسوية الربح

الصريح المعلن للشركة بالنفقات المرتبطة بالموجودات غير الملموسة، إن التغيرات التي تحصل في تعدد مؤشراً عما إذا كان رأس المال الفكري للشركة مورداً منتجاً في حياة الشركة أم لا. يمثل هذا النموذج مقياساً بديلاً لرأس المال الفكري لأنه لا يوفر معلومات محددة عن مقدار مساهمة رأس المال الفكري في أداء الشركة.

15. نموذج كلفة محاسبة الموارد البشرية **Human Resource Costing Accounting**: يحسب هذا

المقياس الأثر الخفي على التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية التي بدورها تخفض أرباح الشركة، يقاس رأس المال الفكري من خلال حساب مساهمة الموجودات البشرية في الشركة مقسوماً على نفقات الرواتب المنتفع بها.

الفرع الثاني: أساليب إدارة المعرفة

وتتمثل فيما يلي¹:

1. أساليب جمع المعرفة تشمل:

أ. العصف الذهني: يتم فيها جمع الأفكار والاقتراحات من مجموعة من الأشخاص بطريقة مبتكرة وغير منظمة لإنتاج حلول جديدة وإبداعية.

ب. المقابلات: تشمل جمع المعلومات والبيانات من الأفراد عن طريق إجراء مقابلات شخصية ومناقشة مواضيع محددة لفهم وجهات نظرهم وتجاربهم.

ت. استطلاعات الرأي: تتضمن جمع المعلومات والآراء من عينة واسعة من الأشخاص من خلال إرسال استبيانات تسألهم حول مواضيع محددة.

¹ فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، “الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية” مرجع سبق ذكره، ص 35.40

ث. تحليل البيانات: يتم جمع المعرفة من خلال تحليل البيانات المتاحة والمختلفة مثل الأرقام والإحصاءات لاستخلاص المعرفة والتوصيات.

ج. البحث في المكتبات: يشمل جمع المعرفة من مصادر مطبوعة مثل الكتب والمجلات والدراسات السابقة للحصول على فهم عميق وشامل للموضوع.

ح. البحث على الإنترنت: يتضمن جمع المعلومات من مصادر الإنترنت مثل المواقع الإلكترونية والمدونات وقواعد البيانات عبر تصفح الويب والبحث في المحتوى المتاح عبر الإنترنت.

2. أساليب تنظيم المعرفة: وتشما ما يلي:

أ. التصنيف: يتضمن تنظيم المعرفة وتقسيمها إلى فئات ومجموعات استنادًا إلى الموضوعات والمواضيع المشتركة لجعلها سهلة الوصول والبحث.

ب. الفهرسة: يشمل تنظيم المعرفة باستخدام الكلمات المفتاحية والمصطلحات المهمة لتوجيه المستخدمين إلى المحتوى ذي الصلة والمعلومات المطلوبة.

ت. الترميز: يتمثل في تنظيم المعرفة باستخدام رموز أو رموز محددة تمثل المفاهيم أو المعلومات المخزنة لتسهيل استرجاعها وفهمها.

ث. إنشاء قواعد المعرفة: يتضمن تنظيم المعرفة في شكل قواعد بيانات أو قوائم منطقية تساعد على تخزين وإدارة المعرفة بشكل فعال ومنظم.

ج. إنشاء خرائط ذهنية: تمثل وسيلة بصرية لتنظيم وتوضيح العلاقات بين المفاهيم والأفكار المختلفة، مما يساعد على فهم أفضل وترتيب المعرفة.

3. أساليب مشاركة المعرفة: وتشمل ما يلي:

أ. الاجتماعات: تمثل فرصة لمشاركة المعرفة والأفكار بين مجموعة من الأشخاص المعنيين بها، وتتيح الفرصة للتفاعل وتبادل الخبرات.

ب. ورش العمل: تتيح فرصة لمشاركة المعرفة والتفاعل حول موضوع محدد، حيث يتم تقديم المعرفة والتجارب الشخصية والمناقشة لتحقيق أهداف محددة.

ت. التدريب: يساهم في مشاركة المعرفة من خلال تقديم دورات تدريبية توفر المعرفة والمهارات للمشاركين وتساعد في تطوير أدائهم وفهم المفاهيم الجديدة.

ث. التوجيه والإرشاد: يعتمد على تبادل الخبرات والمعرفة بين الأفراد، حيث يقدم الموجهون الإرشادات والنصائح للآخرين بناءً على تجاربهم الشخصية وخبراتهم.

ج. نشر المعرفة على الإنترنت: يتيح استخدام المواقع الإلكترونية والمدونات فرصة لمشاركة المعرفة بين شتى الأشخاص والجماعات عبر الإنترنت.

ح. إنشاء مجتمعات المعرفة: تتيح فرصة لمشاركة المعرفة بين مجموعة من الأشخاص المهتمين بموضوع محدد، حيث يتم تبادل الأفكار والخبرات وتطوير الفهم المشترك حول الموضوع.

4. أساليب تطبيق المعرفة تشمل:

أ. استخدام المعرفة في حل المشكلات: يتضمن استخدام المعرفة المتاحة لتحليل المشكلات المعقدة والعثور على حلول فعالة ومبتكرة.

ب. استخدام المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات: يشمل استخدام المعرفة المكتسبة لتطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسين القائمة لتلبية احتياجات وتطلعات العملاء.

ت. استخدام المعرفة في تحسين الأداء: يتضمن استخدام المعرفة لتحليل وتقييم أداء المنظمة وتحديد الفرص لتحسين الكفاءة والفعالية في جميع جوانب العمل.

5. أساليب قياس المعرفة: وتشمل ما يلي:

قياس رضا العملاء: يتضمن قياس مدى رضا العملاء عن الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، وذلك من خلال استطلاعات الرأي وتقييمات العملاء.

أ. قياس الأداء: يتمثل في قياس مدى كفاءة وفعالية أداء المنظمة في تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن ذلك من خلال مؤشرات الأداء والتقارير المالية وتحليل البيانات.

ب. قياس تأثير إدارة المعرفة: يتضمن قياس مدى تأثير إدارة المعرفة على أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك عن طريق تحليل البيانات ومقارنة الأداء قبل وبعد تطبيق إدارة المعرفة، بالإضافة إلى استخدام مؤشرات مثل نسبة النمو والربحية ومعدل الابتكار.

المطلب الثاني: مجالات إدارة المعرفة ووظائفها

الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة:

تُطبق إدارة المعرفة في العديد من المجالات، أهمها¹:

1. الأعمال التجارية:

تحسين العمليات يعتبر جزءاً أساسياً في إدارة الأعمال، حيث يهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات، يتضمن ذلك جمع وتنظيم ومشاركة المعرفة المتاحة داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المحددة. بالإضافة إلى ذلك يساعد تحسين اتخاذ القرارات في تعزيز فعالية العمليات، حيث يتم توفير المعلومات والمعرفة اللازمة للموظفين لاتخاذ قرارات مستنيرة، ومن خلال خلق بيئة داعمة لتبادل الأفكار، يتم تعزيز الابتكار داخل المنظمة، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة وفريدة من نوعها، تحسين الميزة التنافسية للمنظمة يعتبر أيضاً جزءاً أساسياً من العمليات التجارية، حيث يتم استخدام المعرفة والمعلومات للتفوق على المنافسين وتحقيق النجاح في السوق، وأخيراً يساهم تحسين خدمة العملاء في تعزيز رضا العملاء، حيث يتم توفير المعلومات والمعرفة اللازمة لتلبية احتياجات العملاء وتقديم تجربة عملاء ممتازة.

2. التعليم:

في مجال التعليم تُستخدم أدوات إدارة المعرفة بشكل واسع لتعزيز التعلم وتطوير العمليات التعليمية، يُعتبر التعلم الإلكتروني أحد الاستخدامات الرئيسية لهذه الأدوات، حيث يُمكن استخدامها لتقديم الدورات والدروس عبر الإنترنت، مما يوفر وسيلة فعالة للتعلم عن بُعد، بالإضافة إلى ذلك يُمكن استخدام أدوات إدارة المعرفة لتقديم التعليم عن بُعد، حيث يتيح ذلك للطلاب الوصول إلى المواد التعليمية والدروس بشكل مرن ومناسب لجداولهم الزمنية. يُساهم دعم التعلم المستمر في تطوير مهارات الطلاب وتعزيز مستوى معرفتهم، ويُمكن أدوات إدارة المعرفة من توفير الدعم اللازم لهذا النوع من التعلم، وأخيراً يُمكن استخدام هذه الأدوات لدعم البحث العلمي، حيث يُمكن تنظيم ومشاركة المعرفة والبيانات بشكل فعال لدعم

¹ جلال محمد النعيمي، البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، مرجع سبق ذكره، ص 71. 74

البحث والاكتشاف العلمي، تُعتبر أدوات إدارة المعرفة إضافة قيمة لعمليات التعليم والبحث العلمي، حيث تساهم في تحسين جودة وفعالية هذه العمليات التعليمية.

3. الحوكمة:

في مجال الحكومة، تعد إدارة المعرفة أداة قوية لتحقيق الأهداف الحكومية وتعزيز الخدمات العامة، يُمكن استخدام أدوات إدارة المعرفة لتحسين الخدمات العامة عبر جمع وتنظيم المعرفة المتاحة ومشاركتها بشكل فعال لتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل، بالإضافة إلى ذلك تساهم إدارة المعرفة في مكافحة الفساد من خلال تعزيز الشفافية وتعزيز ثقافة المساءلة داخل الجهات الحكومية، كما تساهم في تعزيز المشاركة العامة من خلال توفير المعلومات والمعرفة اللازمة للمواطنين، مما يساعدهم على المشاركة بفعالية في عمليات صنع القرار، وأخيراً تساهم إدارة المعرفة في تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال الاستفادة الأمثل من المعرفة المتاحة، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، تعتبر إدارة المعرفة جزءاً أساسياً من استراتيجيات الحكومة لتحقيق الأهداف الوطنية وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

4. المنظمات غير الربحية:

في المنظمات غير الربحية، تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تحقيق أهدافها وزيادة تأثيرها الاجتماعي، يمكن لإدارة المعرفة أن تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال جمع وتنظيم ومشاركة المعرفة بفعالية، بالإضافة إلى ذلك، يُمكن استخدام إدارة المعرفة لزيادة جمع التبرعات عن طريق تحسين التواصل مع المتبرعين وتوفير المعلومات اللازمة لهم بشكل مؤثر، كما يمكن استخدامها لتحفيز التطوع من خلال توفير المعرفة والمعلومات التي تساهم في تحسين تجربة المتطوعين وزيادة مساهمتهم في أنشطة المنظمة، وأخيراً يمكن استخدام إدارة المعرفة لزيادة التأثير الاجتماعي للمنظمة من خلال الاستفادة الأمثل من المعرفة المتاحة واستخدامها بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة غير الربحية وتحسين الخدمات التي تقدمها للمجتمع.

الفرع الثاني: وظائف إدارة المعرفة:

تتولى إدارة المعرفة الاشراف على تنفيذ عدة وظائف منها:¹

1. الادارة الاستراتيجية للمعرفة: تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق استراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار

الموارد الفكرية والتنظيمية والابداعية والفنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.

¹أسامة محمد سيد على ، إدارة المعرفة ، ط 1 ، دار العلم والایمان للنشر والتوزيع ، 2013، ص162

2. بناء نظم المعرفة: أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة المستندة إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود لاستكمال البيئة التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم مساندة القرارات الجماعية ونظم المعلومات الإدارية.

3. تنمية وتطوير العقل الجمعي:

تتم هذه العملية من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة استقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه وبغض النظر عن الجنسية والقومية والعرف. - إدارة المعلومات والوسائط المتعددة (الرقمية).

تستهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة سواء بتقليل نسبة التكلفة للمعلومات من هيكل التكاليف الكلية -بالإضافة إلى أن المعلومات هي التي تحدد قوة المساومة النسبية للعاملين في كالأنشطة الأعمال.

4. إدارة التعاضد (التماسك):

تعد إدارة المعرفة وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية أو القدرة على العمل والتفاعل الايجابي مع الآخرين. ويعني مصطلح التعاضد قدرة الوحدات أو الشركات على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر مما لو قامت كل شركة أو وحدة بتنفيذ العمل. وحدها فقط.

المطلب الثالث: قياس إدارة المعرفة

تقوم المنظمات عادة بقياس موجوداتها وأدائها من منظور مالي، ولذلك فهي تستخدم طرقاً محاسبية للقيام بذلك، ويشكل حساب الميزانية العمومية، وحساب الأرباح والخسائر وغيرها من الوثائق المالية الوسائل الأساسية للقياس، ولكن حالياً هناك موارد غير ملموسة يجب قياسها وقياس أثرها، وأكبر تحد واجهته إدارة المعرفة في بداية ظهورها هو صعوبة قياسها، حتى إن بعضهم أنكر شيئاً اسمه إدارة المعرفة، منطلقاً من أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والصعوبة في القياس متأتية من أننا نتعامل مع موجودات غير ملموسة، وهذا أوجد ثغرة بين النظرية والتطبيق في إدارة المعرفة والذي أدى إلى ضرورة قياس إدارة المعرفة باستراتيجية مقارنة الأعمال ومدى التواءم بينهما.

ولم تعد الطرق المحاسبية التقليدية للأصول الملموسة ملائمة لفهم وتقييم رأس مال المعرفة، تلك المكونات الضمنية (رأس المال الانساني)، خاصة باعتبار الأصول المادية لها حياة محدودة خطية، بينما الأصول المعرفية لها قيمة مفتوحة النهاية وفيما يلي نعرض أشهر معايير وطرق قياس إدارة المعرفة:

1. أنموذج تميز الاعمال (Business Excellence Model) :

يتألف هذا النموذج من خمسة مميزات Enablers وأربعة حقول للنتائج على النحو التالي: إن الاداء المتفوق لأي منظمة يعتمد على النتائج المتمثلة في الاداء العام للمنظمة، ورضا الزبون، ورضا الأفراد، والأثر الذي يتركه في المجتمع، والطريقة التي يتم بها انجاز هذه الامور تعتمد على المميزات المتمثلة في العمليات التي تضعها المنظمة موضع الاستخدام، وعلى الطريقة التي تدير بها الأفراد، والطريقة التي تستخدم بها مواردها، والطريقة التي تصوغ بها استراتيجياتها وسياساتها، وقيادتها.

وتم تقديم عشرة أبعاد تحت كل ممكن لتقييم الموجودات غير الملموسة، وباستطاعتنا أخذ هذه الابعاد العشرة والطلب من الافراد التقييم وفق مقياس يتراوح بين 1 و 5 بحيث تمثل الدرجة 1 ضعيف، و5 ممتاز، وعلامة 50 نقطة تشير إلى أن المنظمة مؤهلة للمستقبل وأنها مهيأة كي تكون منظمة تحركها المعرفة، بينما الحصول على علامة 30 نقطة فأقل فيشير إلى أن المنظمة ما زال أمامها طريق طويل لتصبح مؤهلة، وأن عليها أن تفكر بجدية متناهية لردم الهوة من أجل أن تصبح منظمة تحركها المعرفة، إن مثل هذا القياس يعكس الفجوة التي يجب ردمها إذا كانت المنظمة تريد أن تكون الأفضل بين أقرانها، وأن تكون منظمة تحركها المعرفة فعلا، وتشير الفجوة إلى الأسلوب الذي تستخدم به هذه الموجودات غير الملموسة لتعزيز إدارة المعرفة داخل المنظمة.¹

2. بطاقة النقاط المتوازنة (BS Balane Score Carde) :

هيمما يتميز به هذا الأسلوب هو الشمولية في قياس أبعاد رئيسية متنوعة لمنظمات الأعمال، والطريقة التي تترجم بها الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، ويركز هذا الأسلوب على أربعة أبعاد. الأداء المالي والسؤال الرئيسي المتعلق به هو من أجل تحقيق النجاح على الصعيد المالي، كيف يجب أن نظهر أمام مساهمينا وأصحاب المصالح لدينا ؟"، والأداء المتعلق بالزبون والسؤال الرئيسي " كيف يجب أن نظهر أمام زبائننا؟"، والعمليات الداخلية والسؤال الرئيسي " ما العمليات التي يجب أن نتفوق فيها؟"، ومنظور الإبداع التعلم والسؤال الرئيس " كيف نجعل قدرتنا على التغيير مستدامة وأن نبقي مؤهلين للمستقبل؟" وباختيار عدد محدود من المؤشرات الحاسمة فيما يتعلق بأداء كل منظور، فإن أسلوب بطاقة النقاط المتوازنة يساعد على الرؤيا الاستراتيجية"، وتكمن فائدة هذا الأسلوب في أنه يحاول إيجاد تكامل في عملية قياس الموجودات غير الملموسة.²

¹ بن يحي سعاد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير تحت عنوان إدارة المعرفة وأثرها على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة كوندور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة و التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص64

² المرجع السابق، ص 65

3. ملاح سكانيا (Skandia Navigator):

الملاح هو أداة أو وسيلة لقياس رأس المال الفكري ابتكرته شركة Sakandia AFS وهي شركة خدمات مالية سويدية، فقد رأت هذه الشركة أنه كان من المهم بالنسبة لها تقييم وقياس رأس المال الفكري باعتباره أحد المحركات الرئيسية لنمو الأعمال ولالإبداع، وعرفت الشركة رأس المال الفكري بأنه رأس المال البشري + رأس المال البنائي ، وقد كان الأفراد العاملون هم رأسمالها البشري، أما مكونات رأسمالها البنائي فقد تمثل أهمها في : قاعدة بيانات الزبون، ونظم تكنولوجيا المعلومات والعمليات والملكية الفكرية وكانت عملية القياس تركز على تطوير وإعادة تجديد رأسمالها الفكري، ويعمل الملاح على قياس رأسمالها الفكري ، كما يفيد في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي.¹

4. أسلوب مراقبة الموجودات غير الملموسة (Monitor Intangible Assets) :

ابتكر هذا الأسلوب - Sveiby وهو استشاري بارز في مجال الموجودات المستندة على المعرفة وهو محاولة القياس بإظهار "كيف أن الموجودات غير الملموسة تفسر الفرق بين القيمة السوقية للشركة وبين القيمة الدفترية لها"، وطبقا له فإن الموجودات غير الملموسة للمنظمة تتمثل في: البنية الخارجية وهي الأساس، والبنية الداخلية، وكفاية الأفراد، وتشتمل البنية الخارجية على العلاقات مع الزبائن والموردين وأسماء العلامات والماركات التجارية، والسمعة، ويتضمن أيضا العلاقة مع المتعاونين وشركاء الأعمال الآخرين، أما الداخلية فتتألف من البراءات، والأفكار والنماذج، ونظم الحاسوب والنظم الإدارية التي هي جزء من المنظمة، أما كفاية الأفراد فتشير إلى القدرة على التصرف في مواقف متنوعة ومختلفة جدا.²

¹ ابن يحيى سعاد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير تحت عنوان إدارة المعرفة وأثرها على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة

مؤسسة كوندور، مرجع سبق ذكره، ص 64

² المرجع السابق، ص 65

خلاصة الفصل:

إدارة المعرفة تمثل العملية الحيوية التي تهدف إلى تنظيم واستخدام المعرفة بشكل فعال داخل المؤسسات، وذلك بهدف تحقيق التنمية والتطور المستدام، يعتمد نجاح إدارة المعرفة على تبني ثقافة تنظيمية تشجع على مشاركة المعرفة وتعزيز التعلم المستمر، إلى جانب استخدام التكنولوجيا المناسبة لدعم عمليات جمع وتبادل المعرفة، تتضمن عناصر إدارة المعرفة أنظمة إدارة المحتوى، وقواعد البيانات المخصصة للمعرفة، ومنصات التعلم الإلكتروني، وأنظمة التوثيق والإفراج عن المعرفة، بالإضافة إلى ذلك، تتطلب إدارة المعرفة التركيز على العوامل الثقافية والتنظيمية التي تؤثر على تدفق المعرفة داخل المؤسسة، مع الاهتمام بتقييم أداء عمليات إدارة المعرفة وتحسينها بشكل مستمر، في الختام تعد إدارة المعرفة أداة حيوية لتحقيق التميز التنافسي وتعزيز الابتكار والتطور في العصر الرقمي والمعرفي الحديث.

الفصل الثاني:

أداء العاملين وعلاقته بالإدارة
المعرفة

تمهيد:

أداء العاملين يعدّ من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، في هذا السياق تلعب إدارة المعرفة دوراً مركزياً في تعزيز وتحسين أداء العاملين، إدارة المعرفة تتضمن جمع، تنظيم، وتوزيع المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، مما يتيح للعاملين الوصول إلى الموارد المعرفية التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات فعّالة وحل المشكلات بكفاءة، من خلال تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون بين العاملين، تساهم إدارة المعرفة في بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والتطوير المستمر، بالإضافة إلى ذلك تمكن إدارة المعرفة العاملين من الاستفادة من الخبرات السابقة وتجنب الأخطاء المتكررة، مما يعزز من مستوى الأداء العام. التعاون والتواصل المستمرين بين أعضاء الفريق يصبحان أكثر سهولة وفاعلية بفضل الأنظمة المعرفية المدعومة بالتكنولوجيا، في النهاية يؤدي تحسين أداء العاملين عبر إدارة المعرفة إلى زيادة الإنتاجية والربحية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

حيث سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

- المبحث الأول: مدخل لأداء المؤسسة
- المبحث الثاني: الإطار العام لأداء العاملين
- المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

المبحث الأول: مدخل لأداء المؤسسة

أداء المؤسسة يمثل المؤشر الرئيسي على مدى تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية ونجاحها في تلبية احتياجات السوق، يعتمد هذا الأداء على تفاعل عدة عوامل تشمل الكفاءة التشغيلية، الابتكار، وإدارة الموارد البشرية والمعرفية بفعالية، فهم وتحليل أداء المؤسسة يُمكن من تحديد نقاط القوة والضعف ووضع استراتيجيات للتحسين المستمر.

المطلب الأول: ماهية الأداء ومستوياته:

الفرع الأول: تعريف الأداء

ان كلمة أداء التي تحمل في طياتها ايجاءات بالإنجاز، توحى ولو بشكل ضمني الى العنصر البشري، إذا يعتبره الكثير مقتصرًا على هذا المورد فقط فيعرفون الأداء بأنه نتاج عنصر العمل. وحتى الذين يربطونه بإنجازات المؤسسة ككل ينظرون اليه من ناحية البعد التشغيلين، وبصفة أخص البعد المالي الذي يغلب على جوانب الربحية والعائد على الاستثمار غير انه وان كان أداء الافراد او أداء التشغيلي او الأداء المالي يمثل حقيقة يتعامل معها المديرون يوميًا، فان هناك حقائق أخرى فرضتها المقربات الجديدة في تسيير المؤسسة من منظور الاستراتيجي كالتعلم التنظيمي، تسيير المعرفة.¹

ويعرف الأداء لغة "انجاز عمل ما"، كما يعرف في اللغة الفرنسية أنه "نتيجة لحدث ما وانتظار نجاحه (voir le succès)، في حين يعني في اللغة الانجليزية الفعل ونتيجته ونجاحه الاستثنائي.²

تعريف الأداء حسب (P.Druker): ينظر "دركار" إلى أن الأداء "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياس للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

وعرفه (Akherkhen): "الأداء على أنه انجاز أو تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة من خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة والأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة".³

¹ عبد المليك مزهودة، المقارنة الاستراتيجية الأداء مفهوما وقياسا، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد يومي 08-09 مارس 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 486.

² بزراري حياة، دور المعلومات الحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص 03.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث (العدد 07)، جامعة الجزائر، 2010، ص 218.

ويعرف أيضا بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستخدامها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

يعرف الأداء Performance على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعله قادرا على تحقيق أهدافه، ومن ثم فإن الاداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما: الطريقة في استخدام الموارد، أي الكفاءة Efficiency، والنتائج المتحققة من ذلك استخدام، أي الفعالية Effectiveness.²

مما سبق ذكره نستنتج أن الأداء هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين هما الكفاءة والفعالية.

الأداء (المتميز) = الكفاءة (أقل تكلفة) + الفعالية (تحقيق الأهداف)

وتعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة، بينما تعرف الفعالية على أنها أداء الأعمال الصحيحة، لذلك لابد من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها للتمكن من أدائها، ومن ثم فإن الجمع بين الكفاءة والفعالية هو: أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة حيث ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة.³

وتتحقق الفعالية عندما تكون هناك رؤية واضحة وأهداف وإستراتيجيات محددة، وتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة، وعندما يكون هناك فعالية ولا توجد كفاءة فإن الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فإن الأعمال تنجز ولكن من دون وضوح الأهداف.⁴

إن الأداء مفهوم نسبي، لأن أداء بنك معين مثلا قد يكون أفضل إذا ما تمت مقارنته بأداء المؤسسة (A)، في حين أن ذلك الأداء نفسه قد يكون ضعيفا إذا كانت المقارنة بينه وبين أداء المؤسسة (B)، ينصرف مفهوم الأداء المؤسسة إلى مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام المؤسسات بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة الخارجية المحيطة من أجل تقديم الخدمات التي تحقق الأهداف بأقل تكلفة.⁵

¹ عجيلة حنان، فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص 60.

² شريف عبد العزيز مازن، إدارة الأداء، بحث مقدم لندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنعقدة أيام 15-17 مارس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004، ص 16.

³ أبو السعود محمد، الإتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، ط 1، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 20.

⁴ المرجع نفسه، ص 21.

⁵ عبد الحليم عمار الغربي، مبادئ الأعمال المصرفية، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 399.

لكن ما لوحظ من خلال الأدبيات السابقة هو استخدام مصطلح شائع ألا وهو تقييم الأداء وليس الأداء، وهذا ما دفع إلى التعرف عليهن فتقييم الأداء يقصد به تقييم نشاط المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة عادة سنة، وإقتراح الحلول اللازمة للتغلب على النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل، كما يمكن تعريفه على أنه جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة إستخدامها من قبل المؤسسة، مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترة زمنية متتابعة وإجراء المقارنات بين المحقق من الأهداف بإعتماد مقاييس ومعايير معينة¹.

على ضوء ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للأداء، حيث يقصد به الأهداف أو المخرجات التي يسعى نظام أي مؤسسة إلى تحقيقها بإستخدام القدرات البشرية، المادية والمالية.

الفرع الثاني: مستويات الأداء:

أولاً: مستويات الأداء

تتمثل مستويات الأداء فيما يلي²:

1. الأداء الإستثنائي: هو التفوق في الأداء على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الإلتزام الواضح من قبل الأفراد، ووفرة السيولة وإزدهار الوضع المالي للبنك.
2. الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، إمتلاك إطارات ذات كفاءة، إمتلاك مركز ووضع مالي متميز.
3. الأداء الجيد جداً: بين مدى صلابة الأداء وإتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
4. الأداء الجيد: يكون فيه تميز الأداء وفق المعادلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة البيانات مع إمتلاك وضع مالي غير مستقر.
5. الأداء المعتدل: يمثل سيورة الأداء الذي تغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة البيانات، مع صعوبة في الحصول على الأموال.

¹ مجيد الكرخي، تقوم الأداء بإستخدام النسب المالية، ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص31.

² عمر تيمجغدين، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعرييج-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص إقتصاد صناعي، بروج بوعرييج، الجزائر، 2012-2013، ص50.

6. **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في إستقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة إضطرابات خطيرة في الجوانب المالية.

ويمكن تصنيف الأداء إستنادا إلى عدة معايير كالآتي¹:

أ. **حسب معيار المصدر:** وكذلك وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

- **الأداء الداخلي:** وينتج عن تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للبنك، أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في أداء العاملين في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي الخاص.

- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للبنك وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنه التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة يتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا له فهو لا يتحكم فيها كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

ب. **حسب معيار الشمولية:** يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:

- **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للبنك في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي، يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغه لأهدافه العامة، كالأستمرارية والنمو والربحية.

- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للبنك، والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

ت. **حسب المعيار الوظيفي:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والعاملين، ويتم تقسيمها إلى:

- **أداء الوظيفة المالية:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار بإعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للبنك يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى المؤسسة بحجم المردودية

¹ محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة ملبة الحظنة بالمسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير فرع تسويق، منشورة، مسيلة، الجزائر، 2006-2007، ص 117.

التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديته أكثر فأكثر.

- **أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها: حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة، ومدى تموضعها في ذهن المستهلكين...إلخ.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء عندما يحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة من الخدمات مقارنة بالمؤسسات الأخرى، من خلال إنتاج خدمات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الأجهزة أو التأخر في تقديم الخدمات المطلوبة من طرف العملاء.
- **أداء وظيفة العاملين:** يعتبر العامل أهم مورد في المؤسسة من خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء وإستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها، وهذا الأداء يبنى على الكفاءات وإختيار ذوي المهارة العالية حيث ان فعالية العامل لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

المطلب الثاني: مكونات الأداء:

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

1. الفعالية (Efficiency, Effectiveness): ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم - حسب نظرهم - تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.¹ سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

أ- تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet): ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".²

¹ B. Dervaux, A. Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris, 1999, p66

² Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.

ب. تعريف الفعالية حسب **Walker et Rider** : تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبهما تتجسد في: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ". إذا نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة، وعليه فإن¹:

قيمة المخرجات الفعلية

$$100 \times \frac{\text{الفعالية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}}$$

قيمة المخرجات المتوقعة

إذا نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية والعكس بالعكس والعكس صحيح.

-قياس الفعالية : تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:

-الطريقة الأولى : تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = Rm/Rp$$

حيث

- Rm : النتائج المحققة.

- Rp : النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

-الطريقة الثانية : تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$- \text{Mp Mm (نسبة) الفعالية}$$

$$- \text{Mm الإمكانيات المستخدمة}$$

$$- \text{Mp الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.}$$

2. الكفاءة : (Efficacité, Efficiency) يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا

¹محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، ص 71.

المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية، المردودية، الأمثلة،... الخ.

وعليه سنقتصر هنا على تناول وتحليل بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة بما يفي بالغرض من الدراسة، وهي:

أ. تعريف الكفاءة حسب: (Wellberet Rekerts) الكفاءة هي: " قدرة مردودية المؤسسة مقياس للمردودية في المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

ب. تعريف الكفاءة حسب: (Vincent plauchet) الكفاءة هي: " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة.¹ نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل. كما تعرف الكفاءة على أنها " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".²

يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة. وهناك تعريف آخر ينظر للكفاءة على أنها: " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر ال تكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات".³

نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في الثنائية (تعظيم الأرباح تدنية التكاليف).

أيضا لعرف الكفاءة على أنها: " كفاءة استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما"⁴ منهذا التعريف يمكن الاستنتاج بأن عملية الإنتاج تعتبر غير كفاءة لو أنها تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل للمدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج؛ وهنا ينبغي الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة تسييرها وتنظيمها.... الخ⁵

¹ Vincent plauchet, Op-cit, 2006, p7

² حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص 41.

³ علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص 6.

⁴ M.J. KORICHI, Measuring economic efficiency in manufacturing industry : a case study of electricity in Algeria and some other countries(1974-1983), London, 1988, P.1.

⁵ أنظر/ الداوي الشيخ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 4.

إذا نستنتج مما سبق من تعريفات لهذا المصطلح أن الكفاءة تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتدنية التكاليف، بمعنى آخر يمكن تمثيل الكفاءة بمعادلة يحتوي أحد طرفيها على بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، بينما يحتوي الطرف الآخر على بلوغ الحد المقرر من الناتج بأقل تكلفة.

ج. قياس الكفاءة : تقاس الكفاءة عادة كما يلي¹:

الكفاءة (نسبة) = Rm/Mr المخرجات / المدخلات.

- Rm النتائج المحققة (الأهداف المحققة

- Mr . الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة).

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها. كما يمكن أن نقاس الكفاءة (نسبة) وفقاً لما يلي:

الكفاءة (نسبة) = Rp/Mp

- Rp : النتائج المتنبأ بها.

- Mp : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

المطلب الثالث: تحليل الأداء و أبعاده:

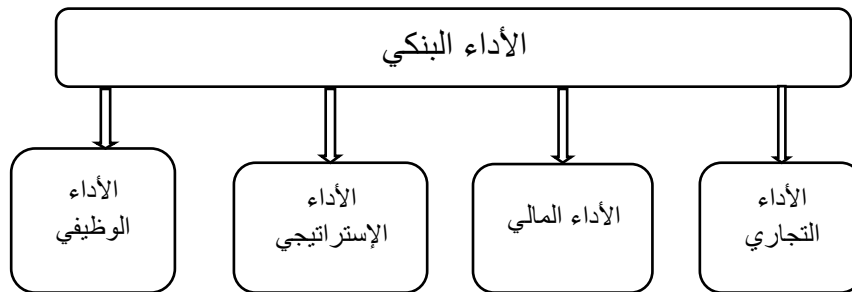
الفرع الأول: أبعاد الأداء

إن التوجه الإستراتيجي المعاصر فيما يتعلق بتقييم الأداء، أصبح يركز على ما يحققه ذلك الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم في كل بعد من أبعاده، أي ما يحققه كل بعد من عوائد ومنافع للبنك والمتعاملين في آن واحد، وهذا يستدعي بالضرورة أن يركز التقييم على الأهداف والنتائج التي يحققها المؤسسة في مختلف أقسامه، وحتى يحقق المؤسسة كفاءة وفعالية في التقييم عليه اعتماد مؤشرات تخص كل بعد من أبعاد الأداء²، ويمكن توضيح هذه الأبعاد من خلال الشكل التالي:

¹ Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance , 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004, p65

²ElissarToufaily et NaoufelDaghfous, L'impact de l'adoption de E-banking sur la performance commerciale des banques ; Cas du marché Libanais école de science de gestion, université du Québec à Montréal, 2006, p5.

الشكل رقم 2-1: أبعاد الأداء



Source : Elissar Toufaily et Naoufel Daghfous, L'impact de l'adoption de E-banking sur la performance commerciale des banques ; Cas du marché Libanais école de science de gestion, université du Québec à Montréal, 2006, p5.

من خلال الشكل نلاحظ أن الأداء مرتبط بكل جوانب المؤسسة، وأنه ينقسم إلى أربعة أبعاد¹:

1. أداء العاملين: يتمثل في الأداء الوظيفي، حيث أنه مرتبط بجانب الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة بمعنى كل ما يرتبط بنشاط عمال المؤسسة، فأداء العاملين يتمتع بأهمية عالية حيث أن حياة وبقاء وإستمرار المؤسسة يوقف بدرجة كبيرة على أداء عاملها، إذا أنه بإمكان بنكين متمثلين في الموارد المالية، المادية والتكنولوجية والمعلوماتية، إلا أنه هناك إختلاف بينهما يرجع إلى تباين أداء العاملين في كل منهما، وبناء عليه يعد أداء العاملين من أهم محددات نتائج المؤسسة، فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتحفيزه وتطويره وتدريبه ينعكس على أدائه وإنتاجيته وبالتالي على أداء المؤسسة ككل.

2. الأداء الإستراتيجي: مرتبط بإستراتيجيات المؤسسة المحدد لتحقيق هدف في مجال معين.

3. الأداء التجاري: يقصد به نشاط المؤسسة التجاري المرتبط بكل الخدمات المعروضة وكذا طريقة عرضها وأساليب الترويج لها.

4. الأداء المالي: يقصد به تقييم مردودية وربحية المؤسسة من خلال إعتتماد عدد من المؤشرات المالية، ومن بين الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بالبعد المالي²:

- نمو حجم الخدمات المعروضة لتعظيم القيمة المحققة للمساهمين، ويعتمد كمقياس معدل زيادة الإيرادات.

¹Bratton, J. and Gold, J, HumanResources Management, Theory and Practice, 3rd Edition Bath Press, U.K, 2003, p27

² حسام محمود صلاح، إستخدام مدخل الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء_دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، منشورة، تخصص محاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، القاهرة، مصر، 2010، ص71.

- زيادة الربحية لتعظيم القيمة المحققة للمساهمين، ويعتمد كمقياس العائد على حقوق الملكية.
- الاستخدام الأمثل للأصول، ويعتمد كمقياس معدل العائد على الأصول.
- زيادة التكلفة لتعظيم القيمة المحققة للمساهمين، وكمقياس لذلك نسبة التكاليف غير المباشرة إلى المبيعات.

الفرع الثاني: تحليل الأداء:

تحليل الأداء يُعد عملية تقييم منهجية لكفاءة وفعالية الفرد أو المنظمة في تحقيق أهدافها. يهدف هذا التحليل إلى فهم مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتحديد العوامل التي تؤثر على الأداء، واتخاذ خطوات لتحسين الكفاءة والفعالية، يتم ذلك من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء وتقديم التوصيات بناءً على النتائج المستخلصة، فيما يلي تفصيل لكل هدف من أهداف تحليل الأداء :

1. **تحديد نقاط القوة والضعف:** من خلال تحليل أداء الفرد أو المنظمة، يمكن الكشف عن نقاط القوة التي يمكن البناء عليها لتعزيز الأداء المستقبلي، وكذلك نقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة وتحسين على سبيل المثال، يمكن للفرد أن يكون ممتازاً في إدارة الوقت ولكن يحتاج إلى تحسين مهارات التواصل، بالنسبة للمنظمة قد تكون قوية في الابتكار ولكن تعاني من ضعف في إدارة الموارد، تحديد هذه النقاط يسمح بوضع خطط محددة لتحسين الجوانب الضعيفة واستغلال الجوانب القوية بفعالية أكبر.

2. **تحسين الأداء:** بمجرد تحديد نقاط القوة والضعف، يمكن وضع خطط لتحسين الأداء في المستقبل، يتضمن ذلك تطوير برامج تدريبية مخصصة، وتوفير الدعم اللازم، وتعديل العمليات والإجراءات لتحقيق نتائج أفضل، على سبيل المثال يمكن تنظيم دورات تدريبية لتعزيز المهارات المطلوبة، أو إعادة هيكلة فرق العمل لتحسين التعاون والكفاءة. الهدف هو تعزيز الكفاءة والفعالية لتحقيق الأداء الأمثل.

3. **اتخاذ القرارات:** نتائج تحليل الأداء توفر معلومات قيمة يمكن استخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الموظفين أو البرامج أو المشاريع على سبيل المثال، يمكن استخدام هذه النتائج لتحديد الترقّيات، أو تخصيص الموارد، أو إيقاف المشاريع غير الفعالة. يساعد ذلك في تحسين إدارة الموارد البشرية والمادية، وضمان أن الجهود تُوجه نحو الأنشطة التي تسهم بشكل أكبر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

4. **دعم التطوير:** تحليل الأداء يساعد في دعم تطوير الفرد أو المنظمة من خلال توفير أساس متين للتخطيط الاستراتيجي والتطوير المستمر، يمكن استخدام النتائج لتحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع خطط تطوير مهنية، وتحفيز الموظفين

على تحسين أدائهم، بالإضافة إلى ذلك يمكن للمنظمات استخدام هذه النتائج لتحسين العمليات والإجراءات، وتعزيز الابتكار، وتحقيق التميز في الأداء.

تحليل الأداء ليس مجرد أداة لتقييم الماضي، بل هو أداة استراتيجية لتحسين المستقبل، من خلال فهم شامل لنقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات مستنيرة، ودعم التطوير المستمر، يمكن للأفراد والمنظمات تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، والوصول إلى أهدافهم بطريقة أكثر منهجية واستدامة.

المبحث الثاني: الإطار العام لأداء العاملين:

الإطار العام لأداء العاملين يشمل مجموعة من العوامل والمعايير التي تؤثر على كيفية تحقيقهم لمهامهم وواجباتهم بكفاءة وفعالية، يتضمن هذا الإطار تقييمات دورية، وتوفير التدريب المستمر، وبيئة عمل داعمة، وتحفيز مناسب لتحسين الإنتاجية والجودة، من خلال هذا الإطار تسعى المؤسسات إلى تحقيق توازن بين تحقيق أهدافها وتطوير مهارات وكفاءات العاملين.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين:

التعريف الأول: أداء العاملين يشير إلى القدرة على تنفيذ المهام والوظائف المحددة بكفاءة وفعالية ضمن الوقت المحدد، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

التعريف الثاني: يُعرف أداء العاملين بأنه مدى تحقيقهم للأهداف والمهام الموكلة إليهم بشكل يلبي أو يتجاوز التوقعات الموضوعية من قبل الإدارة².

التعريف الثالث: يُعتبر أداء العاملين مقياساً لمستوى الإنتاجية والجودة التي يقدمها الموظفون في إطار عملهم، متضمناً الالتزام بالمعايير المهنية والسلوكية³.

¹عبد المليك مزهودة، المقارنة الاستراتيجية الأداء مفهومها وقياسا، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد يومي 08-09 مارس 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 486.

²المرجع السابق، ص 487

³بقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص 03.

التعريف الرابع: أداء العاملين هو النتيجة النهائية للجهود الفردية والجماعية المبذولة من قبل الموظفين لتحقيق الأهداف التشغيلية والإستراتيجية للمؤسسة¹.

التعريف الخامس: يعكس أداء العاملين مدى كفاءة وفعالية استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق النتائج المرجوة، بما في ذلك الابتكار والتطوير المستمرين في الأداء الوظيفي².

انطلاقاً من هذه التعريفات يمكننا استخلاص تعريف شامل كما يلي:

أداء العاملين يشير إلى القدرة على تنفيذ المهام والوظائف المحددة بكفاءة وفعالية ضمن الوقت المحدد، مع تحقيق أو تجاوز الأهداف والتوقعات الموضوعة من قبل الإدارة، وذلك من خلال الالتزام بالمعايير المهنية والسلوكية، واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة، بما في ذلك الابتكار والتطوير المستمرين، لتحقيق النتائج التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة.

المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العاملين:

العوامل المحددة لأداء العاملين تشمل مجموعة متنوعة من الجوانب التي تؤثر على كفاءتهم وفعاليتهم في العمل، يمكن تقسيم هذه العوامل إلى عدة فئات رئيسية، وهي:

1. العوامل الشخصية:

تتمثل فيما يلي:

أ. **المهارات والخبرات:** تعتبر المهارات والخبرات من العناصر الأساسية التي تحدد أداء العاملين، المهارات الفنية والمعرفية اللازمة لأداء الوظائف بشكل فعال تعتمد على مدى تعليم وتدريب العاملين، بالإضافة إلى خبراتهم العملية السابقة، موظفون يمتلكون مهارات عالية يكونون أكثر قدرة على التعامل مع التحديات المعقدة وأداء مهامهم بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم وجودة العمل.

¹ لشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث (العدد 07)، جامعة الجزائر، 2010، ص218.

² عجيلة حنان، فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص60.

ب. الدافع والتحفيز: الدافع هو القوة الداخلية التي تحفز الأفراد على العمل والإنجاز، مستوى الحماس والدافعية الذاتية لدى العاملين يلعب دورًا حاسمًا في تحديد أدائهم. العاملون الذين يتمتعون بدافعية عالية يكونون أكثر التزامًا، ويبدلون جهدًا إضافيًا لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة التحفيز يمكن أن يكون ذاتيًا، من خلال تحقيق الرضا الشخصي، أو خارجيًا، من خلال المكافآت والتقدير.

ت. الصحة البدنية والنفسية: الحالة الصحية العامة للعاملين تؤثر بشكل مباشر على قدرتهم على العمل بفعالية. الصحة البدنية الجيدة تضمن أن الموظفين لديهم الطاقة والقدرة على أداء مهامهم دون إجهاد أو مرض متكرر. الصحة النفسية كذلك حيوية، إذ أن الموظفين الذين يعانون من ضغط نفسي أو إجهاد عقلي يكونون أقل قدرة على التركيز والتفكير الإبداعي وحل المشكلات، توفير بيئة عمل تدعم الصحة البدنية والنفسية للعاملين يساعد في تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

2. العوامل التنظيمية:

تتمثل فيما يلي:

أ. بيئة العمل: تعتبر بيئة العمل الآمنة والمريحة عنصرًا حيويًا في تحفيز الإنتاجية وتعزيز أداء العاملين، بيئة العمل الجيدة تشمل العديد من الجوانب مثل الأمان الجسدي، حيث يجب أن تكون خالية من المخاطر التي قد تؤدي إلى إصابات، والراحة النفسية، حيث يشعر العاملون بالدعم والتقدير، إضافة إلى ذلك، يجب أن تكون بيئة العمل مزودة بالأدوات والمعدات اللازمة لأداء المهام بكفاءة، وتوفير مساحات عمل مناسبة تسهل التواصل والتعاون بين الفريق، عندما يشعر العاملون بالراحة والأمان في مكان عملهم، يكونون أكثر تركيزًا وتحفيزًا لإنتاج عمل عالي الجودة.

ب. التدريب والتطوير: يعد التدريب المستمر والتطوير المهني من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء العاملين، فرص التعليم والتدريب المستمر تمكن العاملين من تحديث مهاراتهم ومعارفهم لمواكبة التطورات في مجال عملهم، برامج التدريب يمكن أن تتضمن ورش العمل، والدورات التدريبية، والتعليم الإلكتروني، والتوجيه والإرشاد المهني، عندما توفر المنظمة بيئة داعمة للتعليم المستمر، يصبح العاملون أكثر كفاءة وقادرين على تطبيق مهارات جديدة في عملهم، مما يعزز من قدرتهم على الابتكار وحل المشكلات بشكل فعال.

ت. الهيكل التنظيمي : وضوح الأدوار والمسؤوليات والتسلسل الهرمي في المنظمة يسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين، هيكل تنظيمي واضح يحدد من هو المسؤول عن ماذا، مما يقلل من الارتباك والصراعات داخل الفريق، هذا الوضوح يساعد العاملين على فهم توقعات الإدارة منهم ومعرفة كيفية التعاون مع زملائهم بشكل أكثر فعالية، كما أن تسلسل الهرمي الواضح يمكن أن يسهل عملية اتخاذ القرارات ويضمن أن القضايا ترفع إلى المستويات المناسبة بسرعة، عندما يدرك العاملون أدوارهم ومسؤولياتهم بشكل جيد، يمكنهم التركيز بشكل أفضل على مهامهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة.

3. العوامل الإدارية:

أ. أسلوب القيادة: يؤثر أسلوب القيادة بشكل كبير على أداء العاملين ومستوى رضاهم الوظيفي، نوعية القيادة تتضمن كيفية تعامل المديرين مع العاملين، وتوجيههم، وتحفيزهم. القادة الذين يتبنون أساليب قيادة تشاركية وداعمة يعززون مناخ الثقة والاحترام المتبادل، مما يشجع العاملين على التعبير عن آرائهم والابتكار، على النقيض، أساليب القيادة السلطوية أو القمعية قد تؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط والتوتر، مما ينعكس سلبًا على إنتاجيتهم، القادة الفعالون يساهمون في بناء فرق عمل متماسكة ومتحمسة، مما يعزز الأداء العام للمنظمة.

ب. التقييم والتغذية الراجعة: نظام تقييم الأداء الفعال يعتبر من الأدوات الرئيسية لتحسين أداء العاملين، من خلال تقديم ملاحظات بناءة ومستدامة، يمكن للمديرين تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين والعمل على تحسينها، التقييم المنتظم يوفر فرصًا للتعرف على الإنجازات وتقدير الجهود المبذولة، مما يعزز من شعور العاملين بالتحفيز والانتماء، التغذية الراجعة تساعد العاملين على فهم توقعات الإدارة وتوجيهاتهم بشكل أوضح، وتوفير خارطة طريق للتطوير المهني. نظام تقييم شفاف وعادل يشجع العاملين على تحسين أدائهم باستمرار.

ت. التواصل الفعال: التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين يلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأداء المتميز، قنوات الاتصال المفتوحة والواضحة تضمن تبادل المعلومات بشكل سلس وسريع، مما يساعد في تجنب سوء الفهم والارتباك. التواصل الجيد يعزز من التعاون والتنسيق بين الفريق، ويمكّن العاملين من طرح الأفكار والمشاكل والتحديات التي يواجهونها، من خلال اجتماعات دورية، ورسائل البريد الإلكتروني، وأدوات التواصل الرقمي، يمكن للإدارة بناء جسر قوي من الثقة والتفاهم مع العاملين، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية.

4. العوامل الثقافية:

أ. **ثقافة المنظمة:** تعتبر ثقافة المنظمة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك العاملين وأدائهم، تتكون ثقافة المنظمة من القيم والمبادئ التي تحدد كيفية تفكير وتصرف أفراد المنظمة، يشمل ذلك القيم المشتركة والمعتقدات والعادات والتقاليد التي تُعتبر جزءًا من الهوية الثقافية للمنظمة، على سبيل المثال، قد تشجع بعض المنظمات على الابتكار والتجديد، بينما تعتمد البعض الآخر على الانضباط والتقاليد، ثقافة المنظمة يمكن أن تؤثر على مستوى التفاعل والتعاون بين الفرق والأفراد، وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فاعلية.

ب. **العدالة والإنصاف:** يلعب شعور العاملين بالعدالة والإنصاف دورًا مهمًا في تحفيزهم وتحسين أدائهم. عندما يشعر العاملون بأن هناك تعاملًا عادلاً ومساوٍ في توزيع المهام والمكافآت، يكونون أكثر استعدادًا للتفاني في أداء وظائفهم وتحقيق النتائج المطلوبة، العدالة الإجرائية التي تشير إلى إجراءات التعامل بشكل عادل في حالات النزاعات واتخاذ القرارات، والعدالة التوزيعية، التي تتعلق بتوزيع المكافآت والفرص بشكل متساوٍ، تعزز من شعور العاملين بالثقة في المنظمة وزيادة التزامهم وانخراطهم في عملياتها، إدارة عدالة وإنصاف في المنظمة تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية، تعزز من استمرارية الأداء العالي ونجاح المنظمة بشكل عام.

5. العوامل الخارجية:

أ. **الوضع الاقتصادي:** يمثل الوضع الاقتصادي للمنظمة بيئة خارجية مهمة قد تؤثر بشكل كبير على أدائها، تشمل هذه العوامل الظروف الاقتصادية العامة مثل معدلات النمو الاقتصادي، معدلات التضخم، ومعدلات البطالة، في فترات الركود الاقتصادي، قد يتعرض المنظمة لضغوط مالية تجعل من الصعب عليها توفير الموارد اللازمة مثل التمويل والاستثمارات، بالمقابل في الفترات التي تشهد فيها الاقتصاد نموًا قويًا، قد تكون الموارد متاحة بشكل أكبر مما يسهل على المنظمة تحقيق أهدافها وتوسيع نطاق أعمالها، لذا فإن فهم ومراقبة الوضع الاقتصادي يساعد الإدارة على توجيه السياسات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة للمنظمة.

ب. **التكنولوجيا:** تُعتبر التكنولوجيا أداة حيوية في تحسين أداء العمل وتعزيز تنافسية المنظمة، بفضل التطورات التكنولوجية، يمكن للمنظمة استخدام الأدوات والبرامج الحديثة لتحسين الكفاءة وتبسيط العمليات، على سبيل المثال، يمكن لأنظمة إدارة الموارد البشرية الحديثة تسهيل عمليات التوظيف والتقييم وإدارة الأداء، كما يمكن للتكنولوجيا أن تحسن التواصل الداخلي والخارجي للمنظمة من خلال استخدام وسائل الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التكنولوجيا لتحليل البيانات واستخراج الأنماط والاتجاهات، مما يمكن

المنظمة من اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً وتحسين استراتيجيتها، بشكل عام تعتبر التكنولوجيا عنصرًا أساسيًا لتعزيز الكفاءة والابتكار في العمل وتحقيق التميز التنافسي.

المطلب الثالث: معايير قياس الأداء:

لقياس الأداء يوجد عدة معايير من بينها:

1. **معايير قياس الأداء عند لوستيوس (Lusthaus):** حسب رأي هذا المفكر يقاس الأداء وفقا لثلاثة معايير هي كما يلي¹:

- أ. **الفاعلية:** يقصد بها قدرة المؤسسة على تحقيق الهدف المنشئ من أجله، بمعنى زيادة ثروة المالكين.
- ب. **الكفاءة:** قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المنشودة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة لها.
- ت. **الملائمة:** تعني الاستجابة للتغيرات التي قد تطرأ على إحتياجات وتطلعات المتعاملين مع المؤسسة، أي القدرة على تقليص الفجوة بين توقعات العملاء ومذكراتهم.

2. **معايير قياس الأداء عند ديرفيسوتيس (Dervitsiotis):** يقترح هذا المفكر إمكانية قياس الأداء في المؤسسة من خلال استخدام ثلاث مقاييس أساسية²:

- أ. **الفعالية:** تقيس القيمة التي يخلقها المؤسسة للآخرين، أي أن الفعالية هنا تركز على الخدمة المقدمة، ومن ثم فرض العميل على الخدمة يعتبر العامل الجوهرى المؤثر على الفعالية.
- ب. **الإنتاجية:** تركز الإنتاجية على العلاقة بين الخدمة المعروضة والموارد المتاحة للبنك، بمعنى عمل الأشياء بطريقة صحيحة بصرف النظر عن القيمة التي يقدمها المؤسسة للعملاء.
- ت. **المرونة:** يقصد بها قياس قدرة المؤسسة على إدخال كل ما هو جديد من أدوات، تقنيات وأنظمة، بهدف التكيف والسيطرة على مختلف المستجدات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

¹ Charles Lusthaus, Organizational Self-Evaluation, An Emerging Frontier For Organizational Improvement, The international Journal Of Knowledge Transfer and Utilization, Volume 10, 1997, p86-87.

² Kostas Dervitsiotis, Total Quality Management, An Approach For Relating Total Performance Impovement With Financial Results, The Online Platform for Taylor and Francis Group Content, N°1, Volume 8, 1997, p68.

3. معايير قياس الأداء عند كيل (keel): قسم كيل مقاييس الأداء إلى أربع مجموعات أساسية، وهي كما يلي¹:

أ. مقاييس النتائج: تهدف إلى تقييم أثر المخرجات على العملاء والمجتمع.

ب. مقاييس المخرجات: تقيس كم ونوع الخدمات المقدمة.

ت. مقاييس الكفاءة: تهدف إلى قياس إنتاجية المؤسسة معبرا عنها بوحدة التكلفة، وحدات زمنية وغيرها من الوحدات الأخرى.

ث. مقاييس المدخلات: تهدف إلى قياس القدرة على الاستفادة من الموارد المتاحة.

4. مؤشرات أخرى للقياس: يمكن تقسيم مؤشرات أداء المؤسسة إلى أربعة مجموعات أساسية هي²:

أ. مؤشرات الكفاءة: ترتبط بمخرجات الموارد المستخدمة من طرف المؤسسة (المالية، البشرية، الطبيعية والزمنية) في عرض خدمات بنكية.

ب. مؤشرات الفعالية: توفر معلومات على كل ما تم إنجازه من المخرجات المتفق عليها.

ت. مؤشرات إنجاز العمل: يعكس كمية العمل الذي يتم إنجازه، وتعتبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية عرض الخدمة نفسها وليس الخدمة.

ث. مؤشرات الجودة: هي تلك المؤشرات التي تناظر توقعات ومدركات العميل مثل: الدقة، السرعة، السهولة، الاستجابة، الاستمرارية والأمان.

المطلب الرابع: طرق تحسين أداء العاملين:

تحسين أداء العاملين يعتبر أمراً حاسماً للمؤسسات لتحقيق أهدافها والبقاء تنافسية في السوق، يمكن تحقيق هذا من خلال اتباع عدة استراتيجيات وتطبيق تقنيات محددة، ويتم ذلك من خلال:

¹ John keel, Guide to Performance Measure management : 2000 edition, austin state auditor's Office(SAO), 1999, p9

² شريف عبد العزيز مازن، مرجع سبق ذكره، ص46.

1. **توفير التدريب والتطوير** : يعتبر التعلم المستمر وتطوير المهارات جزءاً أساسياً في تحسين أداء العاملين، من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة وورش عمل على تطوير المهارات اللازمة، يمكن للموظفين تحسين أدائهم وتعزيز قدراتهم في مجالات العمل المختلفة.
2. **توفير الملاحظات البناءة والتغذية الراجعة** : يجب أن تكون عملية تقييم الأداء شفافة ومستمرة، مع توفير ملاحظات بناءة ومحفزة للموظفين. هذا يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى كل فرد وتوجيههم نحو التطوير المستمر.
3. **تعزيز بيئة العمل الإيجابية** : تأثير البيئة العملية على أداء العاملين لا يمكن تجاهله، يجب على الشركات خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون والإبداع وتعزز الرضا الوظيفي.
4. **تطوير وتحسين عملية الاتصال** : الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين يساهم في فهم أفضل لتوقعات العمل وتحقيق الأهداف المشتركة، ينبغي أن يكون الاتصال مفتوحاً وشفافاً وثنائي الاتجاه.
5. **تعزيز القيادة الإيجابية** : القيادة الفعالة تلعب دوراً كبيراً في تحفيز وتحسين أداء العاملين، يجب على القادة أن يكونوا قدوة إيجابية ومحفزة لفرق العمل، وأن يتبنوا أساليب قيادية تشجع على الابتكار وتعزز الثقة والتعاون.
6. **تحديد الأهداف الواضحة والقابلة للقياس** : ينبغي تحديد أهداف محددة وواقعية لكل موظف، وتوفير آليات لقياس تقدمهم نحو تحقيق تلك الأهداف، هذا يساعد على توجيه الجهود وتحفيز العاملين لتحقيق النتائج المطلوبة.
7. **تقديم المكافآت والتحفيز** : يمكن استخدام نظم المكافآت والحوافز كأدوات فعالة لتحفيز العاملين وتعزيز أدائهم. من خلال تقديم مكافآت مالية، مثل الزيادات في الراتب أو المكافآت السنوية، يمكن تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف وتقديم أفضل أداء، بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الحوافز غير المالية، مثل الترقيات، والاعتراف بالإنجازات، ومنح الإجازات الإضافية، لتعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين.

8. توفير فرص النمو والتقدم المهني : يشعر العاملون بالرضا والتحفيز عندما يعرفون أن هناك فرصاً لتطوير مهاراتهم والنمو المهني داخل المؤسسة، من خلال تقديم برامج تطوير القيادات، والتدريب على المهارات الجديدة، وتوفير فرص الترقية، يمكن للمؤسسات تحفيز العاملين لتقديم أداء أفضل والبقاء ملتزمين بالشركة.

9. تشجيع الابتكار والمشاركة : يعزز تشجيع الابتكار وتشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتطوير العمليات الجديدة، إلى جانب تقديم الأفكار المبتكرة والحلول الإبداعية، الإبداع والتفكير الجديد، وبالتالي تحسين الأداء العام.

10. مراجعة السياسات والعمليات الداخلية : يجب على المؤسسات مراجعة وتحسين السياسات والعمليات الداخلية بشكل دوري، بما في ذلك تبسيط الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، وتحديث التقنيات، وتوفير الأدوات اللازمة لتسهيل العمل، وبالتالي تعزيز أداء العاملين.

باستخدام هذه الطرق وتطبيقها بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحسين أداء العاملين وتعزيز كفاءتهم وفعاليتهم، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية والنجاح في السوق.

المبحث الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين:

تلعب إدارة المعرفة دوراً جوهرياً في تحسين أداء العاملين من خلال تنظيم وتسهيل تبادل المعلومات والخبرات داخل المؤسسة، من خلال توفير أدوات ومنصات للتعليم المستمر والتطوير المهني، يمكن للموظفين الوصول إلى المعرفة الضرورية لإنجاز مهامهم بفعالية وكفاءة، بالإضافة إلى ذلك تعزز إدارة المعرفة التعاون بين الفرق وتتيح مشاركة الحلول والممارسات المثلى، مما يقلل من تكرار الأخطاء ويحسن الإنتاجية، تعزيز الشفافية والوضوح في العمليات يزيد من رضا العاملين ويشجعهم على تقديم أداء متميز، مما ينعكس إيجابياً على النتائج العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في التحكم بدوران العمال:

إدارة المعرفة تلعب دوراً حيوياً في التحكم بدوران العمال من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي تساهم في تحسين رضا الموظفين وزيادة التزامهم بالمؤسسة، فيما يلي بعض النقاط التي توضح هذا الدور:

1. **تحسين التعلم والتطوير:** من خلال توفير برامج تدريبية مستمرة وفرص للتعلم والتطوير المهني، يمكن للموظفين تطوير مهاراتهم وزيادة شعورهم بالإنجاز والرضا الوظيفي، مما يقلل من رغبتهم في مغادرة المؤسسة، إدارة المعرفة تركز على تقديم محتوى تعليمي محدث وذو صلة، مما يساعد الموظفين على متابعة التغيرات والتطورات في مجالاته، هذا الاستثمار في تعلم الموظفين ينعكس إيجابياً على أدائهم ويساهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على تقديم أفضل ما لديهم، مما يقلل من احتمالية دوران العمال¹.

2. **تعزيز ثقافة المشاركة والتعاون:** إدارة المعرفة تعزز ثقافة المشاركة والتعاون بين الموظفين من خلال تشجيع تبادل المعرفة والخبرات، هذا يعزز الشعور بالانتماء ويساعد في بناء علاقات قوية بين الموظفين، بيئة العمل التي تدعم التعاون وتمكن الموظفين من مشاركة أفكارهم وتجاربهم تؤدي إلى تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة، الموظفون يشعرون بالتحفيز والانتماء عندما يكون لديهم الفرصة للتعلم من بعضهم البعض والعمل معاً لتحقيق نجاحات مشتركة².

3. **زيادة الشفافية والوضوح:** من خلال توثيق المعرفة والعمليات والإجراءات بوضوح، يمكن للموظفين فهم دورهم ومسؤولياتهم بشكل أفضل، مما يقلل من الشعور بالإحباط والغموض الذي قد يؤدي إلى دوران العمال، توثيق المعرفة يضمن أن كل موظف يعرف ما هو متوقع منه وكيفية تنفيذ مهامه بكفاءة، هذا الوضوح يساعد في تجنب الأخطاء وتوفير الوقت، ويعزز الشعور بالأمان الوظيفي والرضا، مما يحد من رغبة الموظفين في البحث عن فرص أخرى³.

4. **تقدير وتكريم الخبرات:** تقدير الموظفين لخبراتهم ومساهماتهم في المؤسسة يزيد من رضاهم ويقلل من احتمالية تركهم للعمل، إدارة المعرفة تساعد في التعرف على الخبرات وتكريمها بطرق مختلفة. الاعتراف بالإنجازات والمهارات الفريدة

¹ <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization> تمت الزيارة بتاريخ 2024-06-01 على الساعة 17:01

² Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.

³ O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.

للموظفين يعزز الشعور بالاعتزاز والانتماء، يمكن أن يتم هذا التقدير من خلال برامج مكافآت، إشادات علنية، أو حتى فرص للتقدم الوظيفي، مما يزيد من ولاء الموظفين ورغبتهم في البقاء مع المؤسسة¹.

5. **تيسير انتقال المعرفة:** إدارة المعرفة تسهل انتقال المعرفة من الموظفين المغادرين إلى الجدد، مما يضمن استمرارية العمل وتقليل تأثير دوران العمال على الأداء العام للمؤسسة، هذه العملية تشمل توثيق المهارات والخبرات والممارسات الجيدة بحيث يتمكن الموظفون الجدد من الاستفادة منها فور انضمامهم، بالإضافة إلى ذلك تنظيم جلسات توجيه وتدريب يمكن أن يساعد في تقليل الفجوة المعرفية بين الموظفين الجدد والمغادرين، مما يعزز الاستقرار ويقلل من تأثير تغييرات القوى العاملة².

6. **تحسين بيئة العمل:** من خلال تحليل البيانات والمعرفة المتاحة، يمكن لإدارة المعرفة تحديد المشاكل والتحديات التي تواجه الموظفين والعمل على حلها، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وجاذبية. بيئة العمل التي تستجيب لملاحظات الموظفين وتعالج مشكلاتهم تعزز من رضاهم وتحفيزهم، الإدارة الفعالة للمعرفة تساهم في خلق مكان عمل يقدر موظفيه ويوفر لهم الظروف المناسبة للإبداع والإنتاجية، مما يقلل من معدلات دوران العمال³.

7. **تعزيز الشعور بالانتماء:** عندما يشعر الموظفون بأن معرفتهم وخبراتهم تُقدَّر وتُستخدم لتحقيق نجاحات المؤسسة، يزداد شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه المؤسسة، مما يقلل من رغبتهم في البحث عن فرص عمل أخرى، الإدارة الفعالة للمعرفة تساهم في بناء بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير وبأنهم جزء مهم من نجاح المؤسسة، هذا الشعور يعزز الولاء والالتزام، ويجعل الموظفين أكثر استعدادًا للبقاء والمساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة⁴.

8. **تشجيع الابتكار والإبداع:** بيئة عمل تشجع الابتكار والإبداع من خلال إدارة المعرفة تساهم في بقاء الموظفين الذين يرغبون في العمل في بيئة محفزة ومشجعة على التطوير المستمر، تقديم الدعم والتشجيع للأفكار الجديدة والحلول

¹ De Long, D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Oxford

² Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.

³ Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together?. *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.

⁴ Tsai, W. (2002). Social structure of "cooperation" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.

المبتكرة يمكن أن يعزز من رضا الموظفين ويشجعهم على البقاء مع المؤسسة لفترة أطول، عندما يشعر الموظفون بأن إبداعاتهم وأفكارهم تُقدر وتُستخدم، فإنهم يكونون أكثر تحفيزًا واستعدادًا للمساهمة في النجاح المستمر للمؤسسة¹.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تعزيز إنتاجية المؤسسة:

الإدارة المعرفة أهمية بالغة ودور كبير للمؤسسات؛ فهي تجعل المؤسسة قابلة للاستجابة الديناميكية للبيئة، ذات مرونة عالية، مؤسسة مبدعة، وقادرة على اتخاذ القرار المتقدم في الوقت المناسب. فالنظام المتكامل والمتربط لإدارة المعرفة يساهم في تعزيز أهميتها داخل المؤسسة². وبالتالي وحسب المدرسة الكلاسيكية الرفع من إنتاجية فإن إدارة المعرفة تختص بتحويل المعرفة الشخصية الموجودة في رأس كل فرد وتختلف وفق تجاربه مع الآلة الإنتاجية إلى معرفة جماعية، التي توجد في الوسط المادي الذي يستوجب التفاعل بين الأفراد لخلقها. وبذلك تكون أنجح طريقة من ناحية تصميم المهام وإدارة المهارات التي تتميز بالتدريب على طريقة العمل الجديدة. وعليه ضمان زيادة الإنتاجية³. ويمكن لإدارة المعرفة أن تحسن وتعزز من إنتاجية المؤسسة من خلال⁴:

- تقليل الاضطرابات في تدفق العمل ذلك أن الوصول السريع للمعلومات التي يريدونها من خلال بحث سريع، والعودة إلى العمل والمهمة الموكلة إليهم دون البحث عن خبير متخصص أو اللجوء إلى مستودعات مختلفة؛
- الحصول على إجابات الأسئلة العملاء في وقت قصير وبسرعة، فتقديم الإجابة للعميل في الوقت المناسب يعتبر في غاية الأهمية ويعكس حرص المؤسسة على عملائها؛
- تقليل الطلبات المتكررة إلى الخبراء المتخصصين داخل أو خارج البلد. وعليه فعلى مديري المعرفة العمل على بناء مستودعات المعرفة، مع ضرورة الوصول إليها بكل سهولة مما يختصر الكثير من الوقت على الموظفين في العثور على

¹Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press.

² Didi, s., M.S, i., Eka, a., & Mintarti, r. The role of knowledge management on individu, the community and the organization. Journal of business and management, 7(1).2013, p50

³Leoncio jiménez, C. gestion des coes dans les organisations connaissances imparfaites industrielles: cas d'une industrie manufacturière en amérique latine. Docteur de l'institut national poytechnique de toulouse ecole doctorale systemes, spécialité systèmes industriels. France.2005, p71

⁴ Jacobson, M. (2021, 11 16). how knowledge management can boot productivity and the employee exprience. sur KM Institute: <https://www.kminstitute.org>. (Consulté le 03 29, 2022)

المعلومات التي يحتاجونها، إذ أن تزويد الموظفين بمحركات بحث قوية هو شرط المعادلة لتحسين الإنتاجية وإقامة نظام إدارة المعرفة سيسهل عليهم الوصول إلى المعرفة عند الحاجة دون النظر إلى مكان وزمان عملهم. أي إعدادهم للمهام بشكل أكثر إنتاجية وعليه تحقيق تقدم بشكل دائم ومستمر.

المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية:

حاولت العديد من الدراسات الربط بين إدارة المعرفة و الفعالية التنظيمية على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج، فقد وجد (Stewart) أن الموارد المعرفية والفكرية تعد أهم موارد المنظمة و أن استثمارها و العمل على تعزيزها وإدارتها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري الذي يعد المكون الرئيسي للفعالية التنظيمية في نفس السياق يرى (Pfeffer & Sutton) أن سرعة تغير البيئة الخارجية وتغير أذواق الزبائن وتعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين فعاليتها التنظيمية، وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار و تطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف المعرفة ورأس مال الفكري و هو ما يؤكد على الدور المحوري لإدارة المعرفة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

إن إدارة المعرفة تأثيراتها متشعبة في أنشطة المنظمة ويمكن إجمالها في محاور الفعالية التنظيمية التي حددها مدخل الأداء المتوازن، و المتمثلة في : المحور المالي، كفاءة العمليات الداخلية، رضا الزبون والتعلم التنظيمي¹.

1. أثر إدارة المعرفة على الأداء المالي:

إن استخدام المؤشرات المالية لأغراض قياس الفعالية التنظيمية للمنظمة كان ولا يزال من الأمور واسعة الانتشار، إلى درجة القول انه قد لا يمكن أن يتم تحليل أي بيانات عن فعالية المنظمات دون استخدام المؤشرات المالية بصورة أو بأخرى، حيث تعد هذه المؤشرات من أهم أدوات التحليل استخداما في عملية قياس الفعالية التنظيمية بشكل عام والأداء المالي للمنظمات وتقييمه خلال فترة زمنية معينة شكل خاص، ويتعلق الأداء المالي بزيادة العوائد وتخفيض التكاليف و رفع معدل العائد على الاستثمار، حيث تنتظم مختلف الأنشطة في المنظمة لتحقيق الأداء المالي سواء بشكل مباشر أو بطريقة غير مباشرة.

في دراسة له أكد (Brown) وجود علاقة إيجابية بين استثمار القدرات العقلية والأداء المالي، لأن المنظمات التي تمتلك رأس مال فكري و تديره بفعالية تحقق نتائج مالية مرتفعة مع ارتفاع ربحية أسهمها، ما يعني أن إدارة المعرفة والأصول الفكرية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من زاويتها المالية، ويظهر تأثير إدارة المعرفة على الأداء المالي للمنظمة من خلال مساهمتها في ابتكار منتجات جديدة تكون مصدرا لتعظيم العوائد المالية للمنظمة، حيث تلعب عملية تشخيص المعرفة دورا محوريا

¹ هيثم علي حجازي (2015). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات عمان رضوان للنشر والتوزيع. ص 209

في ذلك، فالتعرف على رغبات الزبائن ومتطلباتهم واستثمارها من خلال دمج تلك المعارف بالخبرات و المعارف الفكرية للعاملين بالمنظمة يسمح بتوليد إبداعات جديدة تكون نتيجتها منتجات جديدة حاملة لقيمة مطابقة للقيمة التي يبحث عنها الزبون.

2. اثر إدارة المعرفة على العمليات الداخلية

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا على عملية تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة خاصة أنشطتها الرئيسة مثل إدارة المورد البشرية المالية، التسويق، إضافة إلى الأنشطة الثانوية مثل العلاقات العامة و أنشطة البحث والتطوير، حيث أصبح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات من أهم محددات فعاليتها التنظيمية فرأس مال المنظمة أصبح اليوم هو المعرفة التي ترصدها من بيئتها الخارجية و التي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول واستخدامها في تحسين انجاز مختلف الأنشطة والعمليات داخل المنظمة. تتحدد فعالية العمليات الداخلية للمنظمة من خلال تطبيق إدارة المعرفة بالتركيز على مايلي:

- أ. زيادة الاهتمام بالموارد البشري باعتبار أن هذا المورد هو من أهم مدخلات إدارة المعرفة قيمة.
- ب. تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات.
- ت. زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال شعورهم باهتمام الإدارة بتنمية معارفهم وزيادة مهاراتهم، إضافة إلى تمكينهم من توظيف المعارف والخبرات الكامنة لديهم في انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة.
- ث. التركيز على التعلم والتطوير والإدارة الفعالة للمعرفة من خلال تهيئة محيط عمل يسمح بتوليد المعرفة وتبادلها ونشرها.
- ج. تقليل التكاليف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

3. اثر إدارة المعرفة على التعلم التنظيمي:

إدارة المعرفة ليست غاية في حد ذاتها، بل هدف إدارة المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية من خلال التعلم عن طريق ضمان أن يتم انجاز المهام والأنشطة بفعالية، وتوظيف جميع المعارف والخبرات المتاحة للمنظمة، حيث يبرز أثر إدارة المعرفة على تنمية قدرة المنظمة في التعلم من العمليات التالية:

- أ. اكتساب المعرفة: عند النظر في اكتساب المعرفة، فمن المهم أن ندرك أين يتم التعلم في المنظمة و من هم المتعلمين وكذلك من هم مصادر المعرفة، ويمكن لأعضاء المنظمة التعلم بأشكال مختلفة مثل الحوار بين الأفراد الذين يشتركون في منفعة التعلم مراقبة الآخرين الذين يقومون بالعمل للتعلم بنجاح، وكذلك التعلم من التجارب الماضية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم وهو ما سينعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية للمنظمة.

ب. **تشارك المعرفة** تشارك المعرفة هي المرحلة الثانية من إدارة المعرفة من أجل توسيع نطاق التعلم التنظيمي في المنظمة بعد تعلم الأفراد واكتسابهم لمعرفة جديدة يمكن أن تستفيد المنظمة بأكملها من هذه المعرفة إذا تم نقلها وتقاسمها مع غيرهم من العاملين والعملاء والموردين وأصحاب المصلحة، حيث يتعلق تشارك المعرفة بتشارك الأفكار والرؤية، والقيم، وتبادل الاتصالات والمعلومات والانفتاح والثقة، بالإضافة إلى الإحساس بالملكية الشعور بالمسؤولية والالتزام التنظيمي، مما يجعل التعاون والعمل الجماعي من العوامل الهامة التي تسهم في تقاسم المعرفة.

ج. **تطبيق المعرفة** القدرة على التكيف مع التغير هو الهدف الرئيسي للمنظمة لتصبح منظمة متعلمة، حيث لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا إذا كان أفراد المنظمة قادرين على الاستفادة من التعلم أو المعرفة المكتسبة، وهو ما يتطلب استخدام المعرفة وإدارة التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة ككل.

يتضح مما سبق أن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرها على قدرة المنظمة في التعلم ما يعني أن تحقيق النجاح بالنسبة للمنظمة يرتبط بمدى توظيفها للمعرفة في رفع درجة التعلم واكتسابها صفة المنظمة المتعلمة، هذا الأمر يتطلب التركيز على المتغيرات التالية¹:

- **التمكين الشخصي**: التوضيح المستمر والمعمق لرؤية الأفراد والقدرة على رؤية الواقع بموضوعية.
- **الرؤية المشتركة** المهارات اللازمة لبناء صورة المستقبل المشتركة التي تولد الالتزام الفردي والجماعي.
- **النماذج العقلية** الافتراضات المتأصلة بعمق التعميمات والتصورات التي تؤثر على كيفية فهم الأفراد أو الجماعات للحقائق واتخاذ القرارات.
- **تعلم الفريق** تعلم كيفية تمييز الأنماط والتفاعلات في الفرق من خلال الحوار وتقنيات التخاطب، تعليق الافتراضات الفردية والسماح حقيقة بالتفكير جماعيا.
- **نظم التفكير**: تمثل الإطار المفاهيمي لفهم الظواهر من حيث سياقها الكامل والعلاقات المتبادلة بين الأجزاء.

¹ عمر أحمد همشري (2013) إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة عمان صفاء للنشر و التوزيع، ص 122

خلاصة الفصل الثاني:

أداء العاملين يعد من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات ورفع مستوى الإنتاجية والجودة. يرتبط أداء العاملين ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعرفة، حيث تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تحسين كفاءة وفعالية الموظفين، من خلال توفير المعرفة اللازمة للعاملين، تمكن إدارة المعرفة من تعزيز مهاراتهم ومعرفتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائه، تساهم إدارة المعرفة أيضاً في تعزيز بيئة العمل التشاركية، حيث يتم تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الابتكار، العوامل المحددة لأداء العاملين، مثل التدريب المستمر والتحفيز المعرفي، تتأثر بشكل كبير بمدى فعالية إدارة المعرفة في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يمكن لقياس الأداء وتقييمه بشكل دوري أن يساعد في تحديد الفجوات المعرفية وتوجيه الجهود نحو تحسينها، تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة بشكل فعال يؤدي إلى تحقيق التكامل بين المعرفة والأداء، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي، تعتبر إدارة المعرفة أداة استراتيجية لتحسين أداء العاملين، من خلال تمكينهم بالمعرفة الضرورية، وتعزيز التفاعل والتعاون بينهم، وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات
الجزائر - وكالة الطارف-

تمهيد الفصل:

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري ونظرا لطبيعة الموضوع والتي تقتضي محاولة اسقاط مفاهيم النظرية على الواقع العملي ومعرفة مدى تطبيقها في المؤسسات ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة المتعلقة ب: هل لاستراتيجية التحفيز دور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-؟

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها بهدف إنشاء نظام وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى وتوظيف تقنيات المعلومات بهدف تخفيض تكاليف أداء والخدمات. وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-
- المبحث الثاني: إدارة المعرفة وأداء العاملين بمؤسسة الاتصالات الجزائر/وكالة الطارف
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف على مواكبة التطورات العلمية التقنية، وادخال أحدث التقنيات الى المؤسسات ككل. وبالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة اتصالات الجزائر/ وكالة الطارف

الفرع الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف

تعتبر وكالة الطارف واحدة من الفروع الهامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تقوم بتقديم خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وخدمات الإنترنت والهاتف الثابت للمواطنين والمؤسسات في ولاية الطارف. تسعى الوكالة جاهدة لتحسين جودة خدماتها من خلال اعتماد أحدث التقنيات وتدريب موظفيها على استخدام الأنظمة الحديثة، مما يساهم في رفع كفاءة الخدمة المقدمة وتعزيز رضا العملاء.

الفرع الثاني: نشأة وميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والإنترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 11500 مليار سنتيم ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 001808302.B.¹

ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر وقانون 2000/03:

نص قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، تبعا لقرار 2000/03 أضحى اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.²

¹ <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2> ; 15/04/2023 ; 13:10

² قسم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، (أنظر للملحق رقم 01).

الانطلاقة لمجمع اتصالات الجزائر 01 جانفي 2003:

كان على اتصالات الجزائر واطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على اثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافس.¹

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف

الفرع الأول: نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل نشاطات ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر في:²

1. تسويق خدمات المؤسسة التي تمكنها من نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والاعلام السمعي والبصري.
2. تعمل على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
3. العمل على رقمته المجتمع والاقتصاد، من خلال تحقيق المزيد من التقدم والرقى.
4. تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وإرضائهم، مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم.
5. الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفي المؤسسة.
6. انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جميع مشغلي الشبكات، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية وهي (الجودة والفعالية، وكذلك نوعية الخدمات)، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات، وتلخص إلى جملة من الأهداف كما يلي:³

1. تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال الخدمات.
2. زيادة العرض من الخدمات الهاتفية.
3. وضع الزبائن في محور قرارات وإجراءات المؤسسة.
4. توفير خدمات بأسعار تتماشى مع تطلعات الزبون وتكون جد مغرية.

¹ قسم الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف، مرجع سابق.

² نفس المرجع السابق.

³ نفس المرجع السابق.

5. إرساء اقتصاد رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة.

6. العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف -

يكمن شرح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -وكالة الطارف-، كما يلي:¹

1- **المديرية العملية الطارف:** وهي المديرية التنفيذية التي تتولى مهمة تنفيذ سياسات المؤسسة عبر المستوى الولائي.

2- **الأمانة العامة:** وهي تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية:

أ. المراسلات والبريد (الوارد والصادر).

ب. تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

ت. تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.

ث. طباعة الرسائل والوثائق السرية، وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3- **خلية الأمن:** دورها توفير كل شروط الحماية والأمن والنظافة لمختلف هياكل المؤسسة التقنية التجارية والإدارية.

4- **خلية الاتصال:** دورها الاهتمام بكل شؤون الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.

5- **دائرة المحاسبة:** هي المكلفة بمراقبة كل العمليات والتقارير المالية التي يتم تنفيذها وكذا تسجيلها المحاسبي في الجداول المالية مع احترام الميزانية المالية والخزينة للمديرية العملية.

6- **دائرة الموارد البشرية:** تقوم بالتنسيق بين مختلف نشاطات المستخدمين داخل المديرية العملية، بالإضافة إلى تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي خولها لها القانون الداخلي للمؤسسة، كما تعمل على القيام بالدراسات والتحليلات المتعلقة بتطوير العمالة وتنفيذها من خلال المكلفين على مستواها الذين يعملون على تطوير الموارد البشرية والتكوين، إدارة الأجور، بالإضافة إلى الشؤون الاجتماعية.

7- **المديرية الفرعية التقنية:** تتكون من:

أ. **دائرة التخطيط:** ومن مهامها تكوين قاعدة بيانات شبكة الاتصالات وتخطيط للهياكل الضرورية التي تستجيب بفعالية لمطالب الزبائن من خلال إعداد المخطط، ومتابعة الوضع في الخدمة التقنية.

ب. **دائرة شبكة النقل:** تتكون إدارة شبكة النقل لكل المديرية العملية من مكلف بشبكة الإذاعة، ومكلف بتجهيزات النقل، ومكلف بشبكة الخطوط، أما مهامها فهي موزعة حسب محاور نشاطها.

ت. **دائرة شبكة النفاذ:** تهتم أساسا بتطوير شبكة الولوج بالتعاون مع إدارة التخطيط، واستغلال وصيانة شبكة الولوج (الإذاعة والثابت) وتسيير ومراقبة نوعية الخدمات المقدمة لزبائن.

¹ أنظر للملحق رقم 02.

8- المديرية الفرعية التجارية: وتتكون من:

أ. دائرة الشركات الكبرى: تقوم هذه الإدارة بالتخطيط والتنظيم وضمان متابعة تنفيذ نشاطات التعاون والتكفل بالمؤسسات الخارجية (الشركات الاقتصادية مثل البنوك، سونلغاز، صناديق التأمينات... الخ). مهامها تقديم عروض خاصة لهذه الشريحة من الزبائن، معالجة طلباتهم، دراسة احتياجاتهم، متابعة عملية الفوترة وتنسيق اقتناء التجهيزات مع المديرية الفرعية للدعم.

ب. دائرة الدعم: تقوم هذه الدائرة بالتشغيل السليم لأنظمة المعلومات وإعداد الفواتير على المستوى المحلي (مديرية العملية، ACTEL، نقاط الحضور، ... الخ) بالإضافة إلى المتابعة التصحيحية للعيوب التشغيلية لأنظمة المعلومات. كما أنها مسؤولة عن مراقبة عملية الفواتير والمدفوعات للسنة المالية الحالية.

ت. دائرة المبيعات: تسعى إلى رعاية جيدة للزبون أو العميل (قبل البيع، وعند البيع، وبعد البيع) من خلال إشرافها على السير الحسن لوكالات تجارية ACTEL، ونقاط بيع Points De Présence التابعة لها، بالإضافة إلى نقاط بيع للخواص بموجب اتفاقية. كما تعمل على توطيد العلاقة مع العملاء، المبيعات، ونهج لترويجها وإدارة المخزون. المديرية الفرعية للدعم: تتكون من:

ث. دائرة المشتريات: تقوم باقتناء اللوازم المكتبية والعتاد باحترام الإجراءات والتنظيمات السارية المفعول مع السهر على تنفيذ الالتزامات اتجاه المتعاملين والرقابة على المواد المخزنة.

ج. دائرة الوسائل والممتلكات: إنجاز المشاريع وإعادة تأهيل المرافق وتسيير الممتلكات العقارية.

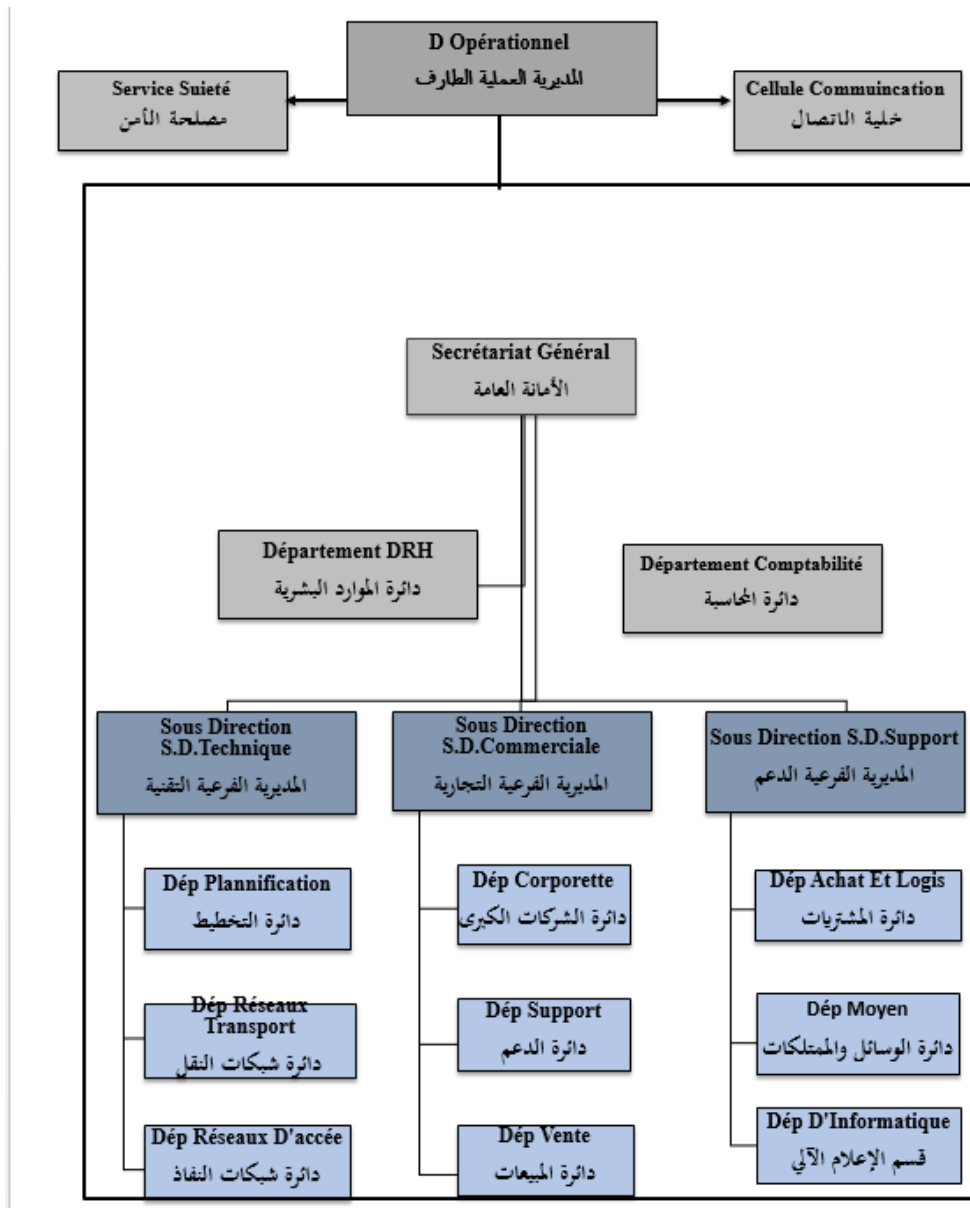
ح. قسم الإعلام الآلي: وتتكلف بالمهام التالية:

- تسيير جميع تجهيزات الإعلام آلي.

- صيانة أنظمة الإعلام الآلي.

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-

الشكل رقم 3-1: يمثل الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر:



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: إدارة المعرفة وأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف:

تلعب إدارة المعرفة دورًا حيويًا في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة الطارف، حيث تساهم في جمع وتنظيم وتبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين، من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة، يمكن للمؤسسة تعزيز الكفاءة والإبداع وتحقيق أهدافها التنظيمية بشكل أكثر فعالية، بالإضافة إلى ذلك، تُمكن هذه الممارسات من تحسين التواصل الداخلي ودعم اتخاذ القرارات المستندة إلى المعرفة، مما يزيد من جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

المطلب الأول: واقع إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف:

تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف على تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة بهدف تحسين أداء العاملين وتعزيز الكفاءة المؤسسية، تتضمن إدارة المعرفة في الوكالة مجموعة من الممارسات والسياسات التي تهدف إلى جمع، تنظيم، ونشر المعرفة بين الموظفين، أحد الجوانب الأساسية لإدارة المعرفة في الوكالة هو التركيز على التدريب المستمر وتطوير المهارات، يتم تنظيم دورات تدريبية وورش عمل بانتظام لتزويد الموظفين بالمعرفة الجديدة والمهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، كما تعتمد الوكالة على نظم معلومات متقدمة لتسهيل تخزين واسترجاع المعرفة، تستخدم قواعد البيانات ونظم إدارة المحتوى لإدارة المعلومات والبيانات بشكل فعال، مما يمكن الموظفين من الوصول السريع إلى المعرفة اللازمة لأداء مهامهم اليومية، تسعى الوكالة أيضًا لتعزيز ثقافة التشارك والتعاون بين العاملين، يتم تشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات من خلال الاجتماعات الدورية والمنتديات الداخلية، هذا التبادل يساهم في حل المشكلات بشكل أسرع ويعزز الابتكار داخل المؤسسة.

علاوة على ذلك تم تنفيذ أنظمة مكافآت وتحفيز لتشجيع الموظفين على المساهمة الفعالة في إدارة المعرفة، يتم تقديم حوافز للمبادرات التي تساهم في تحسين العمليات وتطوير الحلول المبتكرة، على الرغم من هذه الجهود، تواجه إدارة المعرفة في الوكالة بعض التحديات، من بين هذه التحديات مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين وصعوبة دمج الأنظمة الجديدة مع الإجراءات القائمة، ومع ذلك تعمل الوكالة على التغلب على هذه العقبات من خلال توفير الدعم والتوجيه المستمر للموظفين وتشجيعهم على تبني الممارسات الجديدة.

بشكل عام، يُظهر واقع إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف التزامًا واضحًا بتحسين الكفاءة والأداء من خلال ممارسات إدارة المعرفة، على الرغم من التحديات التي تواجهها. تستمر الوكالة في تطوير استراتيجياتها وأدائها لتعزيز بيئة العمل المعرفية وتحقيق أهدافها المؤسسية.

المطلب الثاني: أداء العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف:

يعتبر أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف حجر الزاوية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، يتسم أداء العاملين في الوكالة بالتركيز على الجودة، الكفاءة، والابتكار، وتعمل الإدارة على توفير بيئة عمل محفزة تساهم في تعزيز هذه القيم:

1. معايير قياس الأداء: تستخدم الوكالة مجموعة من المعايير لقياس أداء العاملين، تشمل:

أ. الإنتاجية: مقدار العمل المنجز في فترة زمنية معينة.

ب. الجودة: مدى دقة وجودة الخدمات المقدمة.

ت. الالتزام بالمواعيد: قدرة العاملين على الالتزام بالجدول الزمني المحددة.

ث. الابتكار: مدى تقديم العاملين لأفكار وحلول جديدة لتحسين العمليات.

2. التحفيز والتطوير: تتبنى الوكالة سياسة تحفيزية تشمل مكافآت مادية ومعنوية لتشجيع الأداء المتميز، يتم تنظيم برامج

تدريب وتطوير مستمر لتعزيز مهارات الموظفين ومعرفتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

3. بيئة العمل: تحرص الوكالة على توفير بيئة عمل صحية وآمنة، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين

الموظفين، هذا يساهم في خلق جو من الانسجام والتفاهم، مما يعزز الأداء العام.

4. التقييم الدوري: تقوم الوكالة بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري من خلال مراجعات أداء دورية تشمل التغذية الراجعة

البناءة، هذا يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتوجيه الجهود نحو تحسين الأداء.

5. التحديات: رغم الجهود المبذولة، تواجه الوكالة بعض التحديات في تحسين أداء العاملين، مثل مقاومة التغيير وصعوبة

التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، تسعى الإدارة إلى معالجة هذه التحديات من خلال تقديم الدعم المستمر وتشجيع

الموظفين على تبني التغيير.

6. دور إدارة المعرفة: تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تحسين أداء العاملين، حيث توفر المعلومات اللازمة وتساهم في

تطوير المهارات وتحسين الكفاءة، من خلال مشاركة المعرفة والخبرات، يتمكن العاملون من أداء مهامهم بفعالية أكبر.

يُظهر أداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الطارف التزاماً قوياً بالجودة والتميز، تستمر الوكالة في تطوير

استراتيجياتها لتحفيز العاملين وتعزيز أدائهم، مما يساهم في تحقيق أهدافها المؤسسية وتقديم خدمات متميزة للعملاء.

المطلب الثالث: طرق تحسين أداء عاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-

لا تعتبر الحوافز هي الطريقة الوحيدة التي تطبقها المؤسسة في تحسين أداء عاملها، فهناك طرق أخرى تقوم بها المؤسسة ومن بينها التدريب والتكوين، حيث بعد التطور الذي واكب على اتصالات الجزائر وجب على المؤسسة تطوير كفاءة عمالها وتحسين مستواهم الفكري، وبهذا تقوم المديرية العامة بإعداد مخطط للتكوين وتقوم بإرساله الى جميع المديريات الإقليمية، وهذه الأخيرة ترسلها إلى رؤساء مصلحة المستخدمين وفي الأخير تقوم بإعداد جدول للعمال المراد تكوينهم، وهذا الجدول يحتوي على أسماء العمال ورتبهم في العمل وتاريخ ونوع تكوينهم، حيث يمر هذا البرنامج عبر مراحل محددة وتمثل في أجهزة لتحديد مهارة العامل وقدرته وكفاءته حيث وضعت المؤسسة طرق للتقييم نشاطات التكوين، وكذلك العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءة ومن أهداف التكوين جعل العامل يكتشف كفاءات وخبرات جديدة.¹

أما بالنسبة للتدريب فيعتبر عنصرا أساسيا في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات المسندة لإدارة الموارد البشرية، فبعد أن ازداد إدراك حقيقة التدريب وأهميته في تسيير القطاع الإداري وتحسين وتطوير مهارة العاملين وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، وهذا ما جعل المؤسسة تهتم بالتدريب، حيث يمر بأساليب متعددة ومن بينها المحاضرات والتي تعتبر من طرق التقليدية وكذلك دراسة الحالة والمحركات والنقاش الموجه وكذلك المؤتمرات والعصف الذهني وذلك بالقيام بعرض مشكلة معينة ثم توجه لهم بعض الأسئلة وأن يعطوا آراءهم بصورة سريعة دون التزايد في التفكير، كما يهدف التدريب الى إطلاع العاملين على معلومات متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة ووسائل العمل فيها وتنظيمات الداخلية المنجزة لتحقيق الأهداف المرجوة وكذلك المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة، كما أن الهدف من التدريب ليس فقط توفير الخبرة والمهارة للأفراد بل ضمان قيام العامل بأدائه بفعالية ورفع روح المعنوية للأفراد والقضاء على المشاكل وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الرابع: منهجية الدراسة الميدانية:

سنطرق في هذا المبحث الى طريقة الدراسة ومختلف الأدوات المستخدمة فيها بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المتبعة، واختبار أداة الدراسة.

الفرع الأول: طريقة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب ثلاث عناصر وهي منهج، ومجتمع، وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

وهو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.²

¹ أنظر للملحق رقم 03.

² محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، 2019، ص، 35.

فهو يتضمن الإطار المنهجي لمجال الدراسة بالإضافة الى تحديد المجال البشري الذي اختيرت منه عينة الدراسة، اختيار منهج الدراسة ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. هما منهجين يعدان الأكثر استعمالاً ويتوافقان مع دراستنا حيث أن المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة والمنهج التحليلي الذي تم الاعتماد عليه من أجل تحليل وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع من خلال محاولة التحليل الدقيق لهما.

ثانياً: تحديد مجتمع الدراسة

المجتمع هو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة، ويمثل الكل أو المجموع الأكبر.¹ حيث يتألف مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بالمؤسسة وعددهم 30 عامل.

ثالثاً: تحديد عينة الدراسة

يجب في هذه الدراسة اختيار عينة الدراسة بعناية، والغرض منها التحضير لاختبار العينة الأساسية:

1. معرفة الصعوبات والتسهيلات الموجودة.

2. معرفة ميدان الدراسة.

3. تجربة وسيلة جمع البيانات.

ويقصد بمجتمع العينة (عينة الدراسة) هي جزء من المجتمع أو هي عدد من الحالات التي تأخذ من المجتمع الأصلي ولقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة.² فبعد قيامنا بزيارة المؤسسة، وذلك بعد أخذ موافقة من إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-، تم اختيار العينة وهم الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث بلغ عددهم 30 عامل.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتناول في هذا المطلب ثلاث عناصر وهي مصادر وأدوات جمع البيانات، تنفيذ أداة الدراسة.

أولاً: مصادر جمع البيانات

وقد تم استخدام مصدران أساسيان في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية التي تخدم هذه الدراسة ويتمثلان فيما يلي:

1. المصادر غير مباشرة: تم استخدامها في الجانب النظري، والتي تتمثل في المراجع العربية والاجنبية التي تشمل موضوع الدراسة الكتب، الرسائل والأطروحات الجامعية، البحوث المنشورة، والدراسات السابقة، المجلات، المقالات والمواقع الالكترونية... الخ.

¹ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019، ص، 85.

² سعد سلمان المشهداني، مرجع سابق، ص، 85.

2. المصادر مباشرة: والتي تم تخصيصها في الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال:

أ. استخدام استمارة الاستبيان:

وهي أداة رئيسية تساعد في الحصول على بيانات ومعلومات، ثم تحليلها لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. حيث تم توزيع هذه الاستمارة على عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-.

ب. المعايشة الميدانية والتي تضمنت المقابلة:

حيث تم اجراء مقابلة مع أحد المسؤولين وذوي الاختصاص بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-، فقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة، بهدف معرفة مختلف آرائهم عن كيفية تطبيق المؤسسة لإدارة المعرفة وما مدى تحسينها لأداء العاملين، ومن أجل دراسة طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء العاملين في المؤسسة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على عدة أدوات لإجراء هذه الدراسة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة للمقابلة.

1- الاستبيان: وهو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.¹

2- المقابلة: وهي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث للوصول إليها بضوء أهداف بحثه.²

ثالثا: تنفيذ أداة الدراسة

أ : الاستبيان

تضمنت استمارة الاستبيان ثلاثة محاور كما يلي:

1- المحور الأول: "البيانات الشخصية"

وقد تضمن عبارات متعلقة بالمعلومات الشخصية وتتمثل في:

- الجنس.

- الفئة العمرية.

- المستوى الدراسي.

- سنوات الخبرة.

¹ محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 3، دار الكتب، اليمن، 2019، ص، 126.

² عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص، 213.

2- المحور الثاني: "مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة"

وقد تضمن عبارات متعلقة بإدارة المعرفة، وتم قياسه من العبارة 01 إلى العبارة 18 مقسمة إلى الأبعاد التالية:

- البعد الأول: اكتساب المعرفة: تتكون من 06 عبارات، من العبارات 01 إلى العبارات 06.
- البعد الثاني: مشاركة المعرفة: تتكون من 06 عبارات، من العبارات 07 إلى العبارات 12.
- البعد الثالث: تطبيق المعرفة: تتكون من 06 عبارات، من العبارات 13 إلى العبارات 18.

3- المحور الثالث: "قياس أداء العاملين بالمؤسسة"

يتعلق بأداء العاملين، وتم قياسه من العبارة 01 إلى 16.

ب: متغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل: وهو المتغير المختار من طرف الباحث لتحديد دوره على المتغير التابع، والمتغير المستقل في هذه

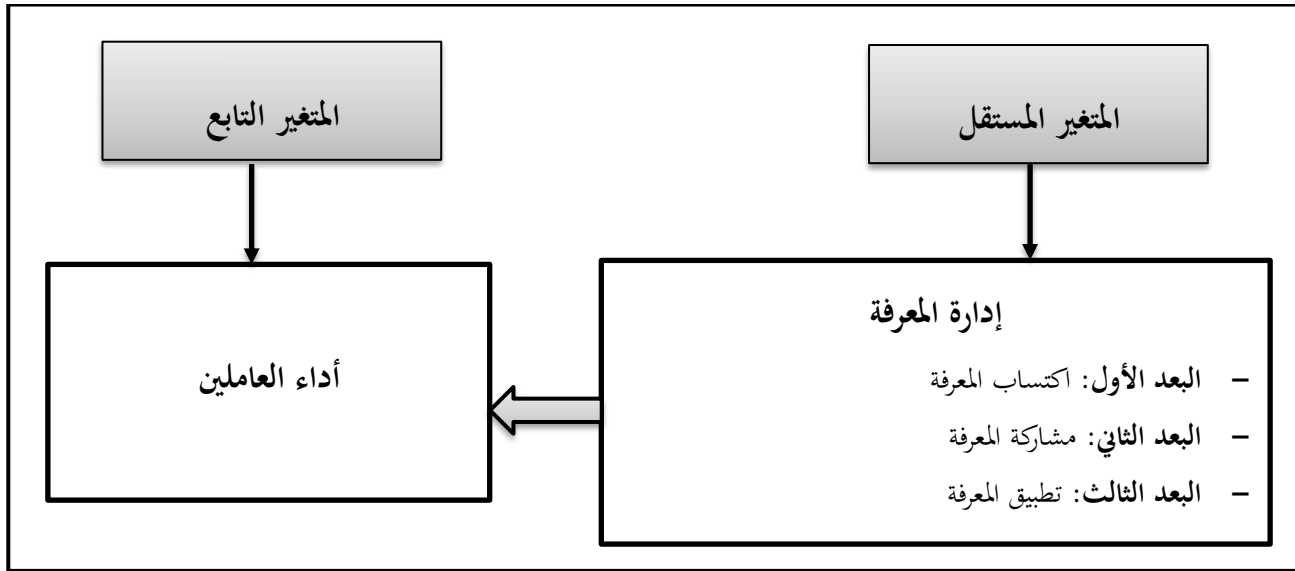
الدراسة يتمثل في إدارة المعرفة، وقد تم دراسته في المحور الثاني: "مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة".

2- المتغير التابع: وهو المتغير الذي يتغير حسب أثر المتغير المستقل عليه، والذي يتمثل في هذه الدراسة في أداء

العاملين، وقد تم دراسته في المحور الثالث: "قياس أداء العاملين بالمؤسسة".

والشكل التالي يوضح نموذج دراسة الاستبيان من خلال متغيرات الدراسة والأبعاد.

الشكل رقم 03-02: نموذج دراسة الاستبيان



المصدر: من إعداد الطالبين.

ج: المقياس المستخدم

وقد تم استخدام مقياس لكرات الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، حيث يطلب من المبحوثين أن

يحددوا درجة موافقتهم على الخيارات المحددة، وهذا المقياس يتكون من خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم 03-01: درجة القدرة (مقياس ليكرت الخماسي)

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

د: الحدود العليا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي (الدرجة):

ولحساب الحدود العليا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي انطلاقا من هذه الدرجات، تم حساب طول المدى $4=1-5$ ، ومن ثم قسمة عدد الفئات على طول المدى $0,8=4/5$ ، ثم نقوم بإضافة 0,8 لكل درجة من الفئة الأولى حيث تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 03-02: المتوسط الحسابي المرجح لخيارات الاجابة المتاحة في الاستبيان

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي المرجح	[1,8-1]	[2,6-1,8]	[3,4-2,6]	[4,2-3,4]	[5-4,2]
الدرجة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسط	مرتفعة	مرتفعة جدا

ج: توزيع الاستمارة

تم توزيع 35 نسخة من الاستمارة على أفراد العينة، وذلك بطريقة مباشرة، وقد صاحب هذا التوزيع شرح الهدف من الدراسة، وضرورة تقديم إجابة صريحة وموضوعية عن الأسئلة الموجهة إليهم. وقد تم استرجاع 33 نسخة من الاستمارة، وبعد ذلك تمت مراجعة هذه الاستمارات والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، حيث تم استبعاد 03 نسخ واعتماد على 30 نسخة فقط من الاستمارة وتفرغها في الحاسوب من أجل معالجتها وتحليلها.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية، واختبار أداة الدراسة

تناولنا في هذا المطلب عنصرين و هما الأساليب الإحصائية واختبار أداة الدراسة.

أولاً: الأساليب الإحصائية

بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، قمنا بتحليل البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V22)، حيث استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، نذكرها فيما يلي:¹

1. معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبار ثبات أداة القياس.
2. اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) لاختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
3. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

¹ أنظر للملحق رقم 06.

4. مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Measures**) المتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من أجل معرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة وتشتتها.
5. معامل ارتباط بيرسون (**Person**) لقياس الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
6. الانحدار الخطي البسيط (**Simple Regression**) لدراسة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
7. معامل التحديد (R^2) لمعرفة القوة التفسيرية لكل من المتغيرات المستقلة وذلك بتحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع.
8. اختبار (**T-Test**) لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية فيما بين كل متغير من المتغيرات المستقلة وبين المتغير التابع.
9. اختبار (**F-Test**) لمعرفة فيما إذا كان نموذج الدراسة معنوي وقابل للدراسة أم لا.

ثانيا: اختبار أداة الدراسة:

1- اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach:

يقصد بها أنها تعطي نفس النتيجة لو تمت إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-03: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
معامل ألفا كرونباخ الكلي	34	0,976

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

معامل القبول $\alpha > 0,6$

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (**Alpha Cronbach**) للاستبيان، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلي للاستبيان 0,976، وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0,6، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

2- اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Shapiro-Wilk:

بما أن حجم العينة محصورة بين 30 والـ 50، في هذه الحالة يتم اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك بالاعتماد على اختبار **Shapiro-Wilk** والجدول التالي يوضح نتائج اختبار:

الجدول رقم 03-04: اختبار التوزيع الطبيعي وفق Shapiro-Wilk

Shapiro-Wilk			متغيرات الدراسة
DF	مستوى الدلالة SIG	الاحصائية	
30	0,000	0,726	المتغير المستقل "إدارة المعرفة"
30	0,000	0,725	المتغير التابع "أداء العاملين"

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22).

معامل القبول $\alpha > 0,05$

حسب معطيات الجدول فإن مستوى الدلالة SIG للمتغير المستقل "إدارة المعرفة" والمتغير التابع "أداء العاملين" قيمتهما 0,000 وهما أقل من مستوى المعنوية 0,05، وبهذا المتغير المستقل والمتغير التابع لا يتبعان التوزيع الطبيعي. ولاكن حسب رأي "حمزة دودين" فيرى أن عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للمتغير لا يعتبر مشكلة إذا ما توافر في المتغير المقصود 30 مفردة أو أكثر،¹ ويفسر ذلك بنظرية (Theorem Central Limit) (النظرية الحدية المركزية*)، والتي تبين أنه إذا اخترنا جميع العينات الممكنة من مجتمع ما، وحسبنا الوسط الحسابي لكل عينة، فإننا سنجد أن توزيع جميع الأوساط الحسابية لهذه العينات قريب من التوزيع الطبيعي حتى لو لم يكن التوزيع الأصلي للمجتمع قريبا من التوزيع الطبيعي ولكن بشرط أن يكون في كل عينة 30 فردا على الأقل.

¹ عبد الحفيظ قادري، محمد مرات، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (Excel و Spss و Liserel)، وعواقب الإخلال به (أمثلة تطبيقية)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 8 (1)، ديسمبر (61-81)، 2019، ص، 77.

* النظرية الحدية المركزية: في نظرية الاحتمال، تشكل مبرهنات النهاية المركزية (Central limit theorem) مجموعة نتائج لنظرية الاحتمالات تنص أن مجموع عدة متغيرات عشوائية مستقلة ومتشابهة التوزيع، يميل إلى التوزع حسب توزيع احتمالي معين. وتسمى مبرهنة النهاية المركزية أيضا بالمبرهنة الأساسية الثانية في الإحصاء.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سنطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان، بالإضافة لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات، ونتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

من خلال ما تم عرضه سابقا يمكن الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على الاستبيان، حيث أنه بعد القيام بتوزيعه وملاؤه من طرف العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف- فلقد تم تفرغيه وتحليله ضمن هذا المطلب.

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول للاستبيان

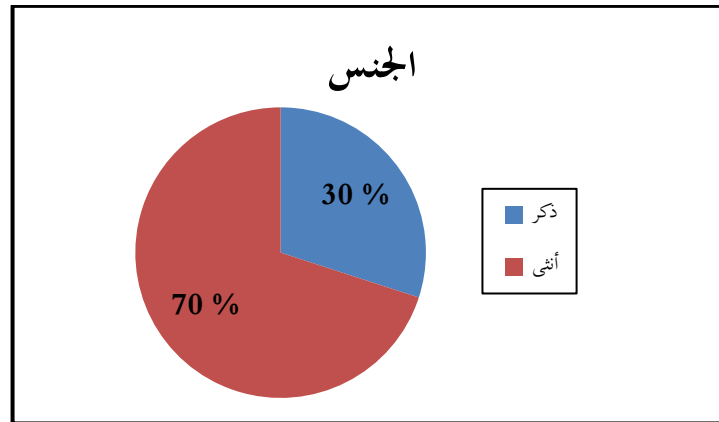
سنطرق الى عرض وتحليل نتائج المحور الأول للاستبيان والمتمثل في "البيانات الشخصية".

الجدول رقم 03-05: عرض نتائج المحور الأول: "البيانات الشخصية"

الرقم	البيان	الخصائص	التكرار	النسبة %
1	الجنس	ذكر	09	% 30
		أنثى	21	% 70
		المجموع	30	% 100
2	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	00	% 00
		من 25 - أقل من 35 سنة	10	% 33,3
		من 35 - أقل من 40 سنة	03	% 10
		40 سنة وأكثر	17	% 56,7
		المجموع	30	% 100
3	المستوى الدراسي	ثانوي أو أقل	06	% 20
		ليسانس / ماستر	18	% 60
		دراسات عليا	00	% 00
		أخرى	06	% 20
		المجموع	30	% 100
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	00	% 00
		5 - أقل من 10 سنوات	07	% 23,3
		10 - أقل من 15 سنة	07	% 23,3
		15 سنة وأكثر	16	% 53,3
		المجموع	30	% 100

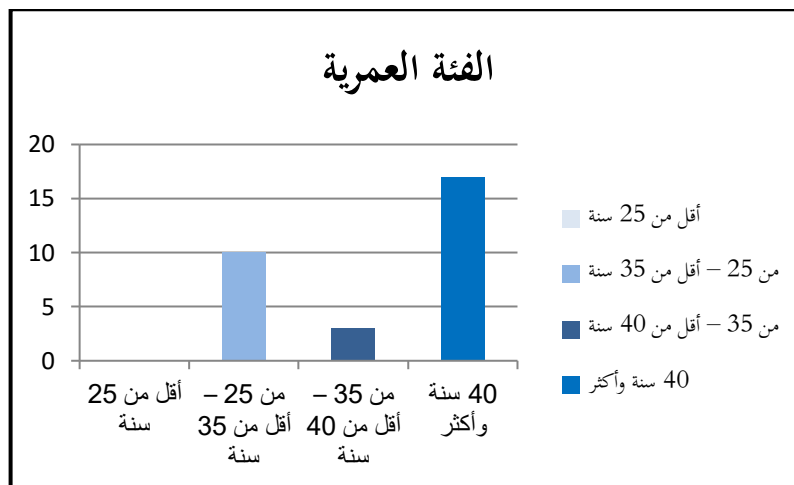
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

الشكل رقم 03-03: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:



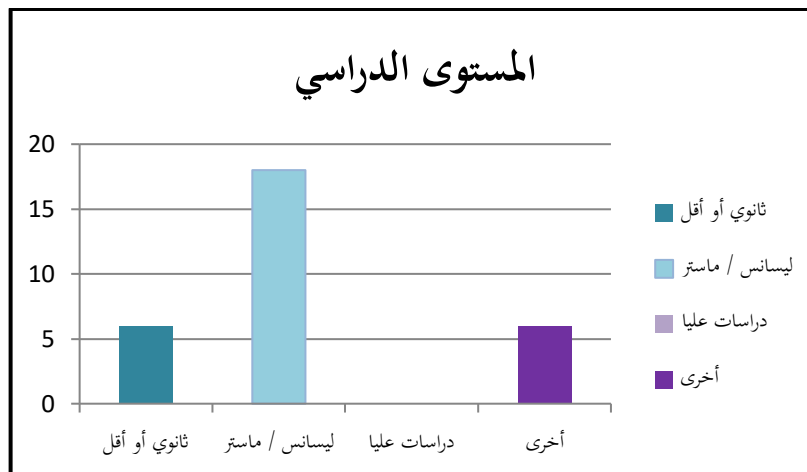
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

الشكل رقم 03-04: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



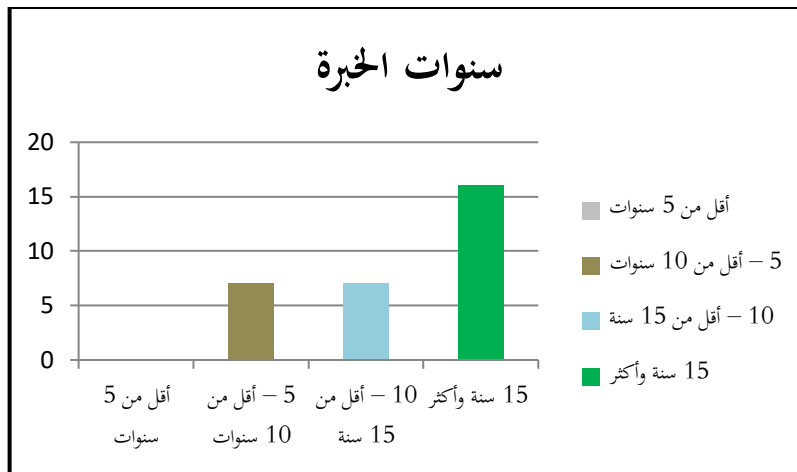
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

الشكل رقم 03-05: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

الشكل رقم 03-06: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 03-05.

وكخلاصة لما تم عرضه في الجدول رقم 03-05 والأشكال رقم 03-02، 03-03، 03-04، 03-05،

نستنتج ما يلي:

1- من خلال توزيع العينة حسب متغير الجنس، نلاحظ أن نسبة الذكور أقل من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 30 %، فيما بلغت نسبة الإناث 70 %، وهي نسبة متباعدة بين الذكور والإناث، وهذا يدل على هيمنة وسيطرة الإناث على مناصب العمل في المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة عمل في إدارة المؤسسة فهي لا تتطلب جهد عضلي بل جهد فكري.

2- من خلال توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية، نلاحظ أن أغلبية العمال تتراوح في الفئة من 40 سنة وأكثر بنسبة 56,7 %، تليها الفئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 33,3 %، ثم الفئة من 35 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 10 %، أما الفئة الأقل من 25 سنة فنسبة 00 %، أي لا يوجد أي عامل، وهذا ما يدل على الأغلبية المطلقة للفئة من 40 سنة وأكثر، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحافظ على عمالها القدامى لاستفادة العمال الجدد من خبراتهم.

3- من خلال توزيع العينة حسب متغير المستوى الدراسي، نلاحظ أن أغلبية العمال متحصلين على شهادات ليسانس / ماستر بنسبة 60 %، تليها وبنفس النسبة 20 % للعمال الذين يملكون مستوى دراسي ثانوي أو أقل والمتحصلين على شهادات أخرى، أما العمال متحصلين على دراسات عليا فنسبة 00 %، أي لا يوجد أي عامل، وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة في عملية توظيف العمال على خريجي الجامعات بنسبة كبيرة.

4- من خلال توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة، نلاحظ أن أغلبية العمال يتمتعون بخبرة من 15 سنة وأكثر بنسبة 53,3 %، تليها وبنفس النسبة 23,3 % للعمال الذين يتمتعون بخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات ومن 10 إلى أقل من 15 سنة، أما العمال الأقل من 5 سنوات فنسبة 00 %، أي لا يوجد أي عامل، وهذا ما يدل على اعتماد المؤسسة على العمال ذوي الخبرة الكبيرة، وهذا لاستمرار نشاط المؤسسة بفعالية وكفاءة أفضل.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للاستبيان

سنتطرق الى عرض وتحليل نتائج المحور الثاني للاستبيان، والمتمثل في "مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة".

الجدول رقم 03-06: عرض نتائج المحور الثاني: "مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
البعد الأول: اكتساب المعرفة					
1	تسعى المؤسسة إلى تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية بشكل منتظم.	3,73	1,14	10	مرتفعة
2	يتم جمع المعرفة من خلال بحوث السوق، وتغذية راجعة العملاء، وتجارب العاملين.	3,83	0,79	7	مرتفعة
3	تتيح المؤسسة برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز اكتساب المعرفة الجديدة.	4,06	0,58	2	مرتفعة
4	تشجع المؤسسة العاملين على حضور المؤتمرات والندوات المتخصصة.	4	0,64	3	مرتفعة
5	تستخدم المؤسسة تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل واكتساب المعرفة من البيانات.	3,43	1,1	13	مرتفعة
6	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات البحث والتطوير لاكتساب معرفة جديدة ومبتكرة.	3,7	1,05	11	مرتفعة
البعد الثاني: مشاركة المعرفة					
7	تشجع المؤسسة على مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال الاجتماعات الدورية وورش العمل.	3,66	1,26	12	مرتفعة
8	يتم إنشاء منصات رقمية داخلية لتسهيل تبادل المعرفة والمعلومات بين الموظفين.	3,83	0,91	7	مرتفعة
9	توجد سياسات تشجع العاملين على مشاركة الأفكار والخبرات مع زملائهم.	3,76	0,72	9	مرتفعة
10	توفر المؤسسة أدوات وتقنيات لدعم مشاركة المعرفة، مثل الشبكات الداخلية والمنتديات.	3,96	0,88	4	مرتفعة
11	يتم تكريم ومكافأة العاملين الذين يساهمون بشكل فعال في مشاركة المعرفة.	4,13	0,86	1	مرتفعة
12	تعزز المؤسسة الثقافة التنظيمية التي تعتبر مشاركة المعرفة جزءاً أساسياً من العمل اليومي.	4	0,9	3	مرتفعة
البعد الثالث: تطبيق المعرفة					
13	تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق المعرفة المكتسبة لتحسين العمليات والابتكار.	3,7	1,11	11	مرتفعة
14	يتم توفير الموارد والدعم اللازمين لتطبيق الأفكار والمعرفة الجديدة.	3,8	1,03	8	مرتفعة
15	تراقب المؤسسة نتائج تطبيق المعرفة وتقوم بتحليلها لتحسين الأداء.	3,9	0,92	5	مرتفعة
16	تعتمد المؤسسة على تطبيق المعرفة لتطوير منتجات وخدمات جديدة.	3,86	0,81	6	مرتفعة
17	يتم تقييم فعالية تطبيق المعرفة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية.	3,86	0,93	6	مرتفعة
18	تشجع المؤسسة على استخدام المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المستنيرة.	3,73	1,04	10	مرتفعة
الإجمالي	المحور الثاني: مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة	3,83	0,72	/	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

وكخلاصة لما تم عرضه في الجدول رقم 03-06، نستنتج ما يلي:

1. وقد بلغت أعلى قيمة للفقرة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 4,13 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,86 والذي يشير إلى تشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
2. وفي المرتبة الثانية الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4,06 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,58 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
3. وفي المرتبة الثالثة الفقرة الرابعة والفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره 4 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافهما المعياري فقدر بـ 0,64 للفقرة الرابعة، 0,9 للفقرة الثانية عشر، والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
4. وفي المرتبة الرابعة الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3,96 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,88 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
5. وفي المرتبة الخامسة الفقرة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,9 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,92 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
6. وفي المرتبة السادسة الفقرة السادسة عشر والفقرة السابعة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,86 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافهما المعياري فقدر بـ 0,81 للفقرة السادسة عشر، 0,93 للفقرة السابعة عشر، والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
7. وفي المرتبة السابعة الفقرة الثانية والفقرة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3,83 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافهما المعياري فقدر بـ 0,79 للفقرة الثانية، 0,91 للفقرة الثامنة، والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
8. وفي المرتبة الثامنة الفقرة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,8 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 1,03 والذي يشير لتشتت معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني وجود اختلافات ملحوظة في وجهات النظر، ولكنها ليست كبيرة جدا.

9. وفي المرتبة التاسعة الفقرة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3,76 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,72 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.

10. وفي المرتبة العاشرة الفقرة الثامنة عشر والفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,73 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 1,04 للفقرة الثامنة عشر، 1,14 للفقرة الأولى، والذي يشير لتشتت معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني وجود اختلافات ملحوظة في وجهات النظر، ولكنها ليست كبيرة جدا.

11. وفي المرتبة الحادية عشر الفقرة السادسة والفقرة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,7 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 1,05 للفقرة السادسة، 1,11 للفقرة الثالثة عشر، والذي يشير لتشتت معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني وجود اختلافات ملحوظة في وجهات النظر، ولكنها ليست كبيرة جدا.

12. وفي المرتبة الثانية عشر الفقرة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3,66 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 1,26 والذي يشير لتشتت معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني وجود اختلافات ملحوظة في وجهات النظر، ولكنها ليست كبيرة جدا.

13. وفي المرتبة الثالثة عشر والأخيرة الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3,43 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 1,1 والذي يشير لتشتت معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني وجود اختلافات ملحوظة في وجهات النظر، ولكنها ليست كبيرة جدا.

14. أما بالنسبة للمحور الثاني ككل "مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة" فقدر المتوسط الحسابي الخاص به بـ 3,83 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافه المعياري فقدر بـ 0,72 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.

• عرض وتحليل نتائج أبعاد الدراسة للمتغير المستقل:

الجدول رقم 03-07: تحليل أبعاد المتغير المستقل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	البعد الأول: اكتساب المعرفة	3,79	0,76	3	مرتفعة
2	البعد الثاني: مشاركة المعرفة	3,89	0,75	1	مرتفعة
3	البعد الثالث: تطبيق المعرفة	3,81	0,82	2	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

وكخلاصة لما تم عرضه في الجدول رقم 03-07، نستنتج ما يلي:

1. ففي المرتبة الأولى البعد الثاني بمتوسط حسابي قدره 3,89 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,75 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
2. وفي المرتبة الثانية البعد الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,81 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,82 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
3. وفي المرتبة الثالثة والأخيرة البعد الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,79 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,76 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.

وهذا يعني أن المؤسسة تولي اهتمام كبير بأبعاد إدارة المعرفة، والكل بنفس الدرجة تقريبا.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثالث للاستبيان

سنتطرق الى عرض وتحليل نتائج المحور الثالث للاستبيان، والمتمثل في "قياس أداء العاملين بالمؤسسة".

الجدول رقم 03-08: عرض نتائج المحور الثالث: "قياس أداء العاملين بالمؤسسة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	أداء العاملين هو معيار رئيسي لقياس مدى تحقيق الأهداف المؤسسة.	3,7	1,29	12	مرتفعة
2	تؤثر إدارة المعرفة بشكل مباشر على إنتاجية العاملين.	3,8	0,88	10	مرتفعة
3	يمكن تحسين أداء العاملين من خلال توفير التدريب المستمر والتطوير المهني.	3,9	0,75	8	مرتفعة
4	يتأثر أداء العاملين بالبيئة التنظيمية وثقافة المؤسسة.	4,06	0,52	5	مرتفعة
5	تساهم إدارة المعرفة في تحسين دقة وجودة عمل العاملين.	4,13	0,73	4	مرتفعة
6	يعتبر التقييم الدوري لأداء العاملين أداة فعالة لتحسين الأداء.	4,03	0,88	6	مرتفعة
7	تساهم الحوافز والمكافآت في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.	4,17	0,84	3	مرتفعة
8	يعزز التعاون بين العاملين من خلال تبادل المعرفة الأداء الجماعي.	4,2	0,99	2	مرتفعة
9	تتطلب الإدارة الفعالة للموارد البشرية تكامل إدارة المعرفة لتحسين الأداء.	4,23	0,67	1	مرتفعة جدا
10	تساهم إدارة المعرفة في تقليل التكرار وإعادة العمل غير الضرورية.	3,83	0,74	9	مرتفعة
11	يعتبر التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين أساساً لتحسين الأداء.	3,93	0,82	7	مرتفعة
12	يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تسهيل عملية الابتكار بين العاملين.	3,8	0,88	10	مرتفعة
13	تساهم إدارة المعرفة في تقليل الوقت اللازم لتنفيذ المهام وتحسين الكفاءة.	3,83	1,05	9	مرتفعة
14	يتأثر رضا العاملين بتوافر المعرفة والمعلومات الضرورية لأداء مهامهم.	3,76	0,93	11	مرتفعة
15	يمكن أن يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الفردي والجماعي.	3,9	1,15	8	مرتفعة
16	تعزز إدارة المعرفة قدرة العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات المستنيرة.	3,66	1,18	13	مرتفعة
الإجمالي	المحور الثالث: قياس أداء العاملين بالمؤسسة	3,93	0,69	/	مرتفعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (انظر للملحق رقم 06).

وكخلاصة لما تم عرضه في الجدول رقم 03-08، نستنتج ما يلي:

1. وقد بلغت أعلى قيمة للفقرة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 4,23 من 5، وهي قيمة مرتفعة جدا، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,67 والذي يشير إلى تشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.

2. وفي المرتبة الثانية الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 4,2 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,99 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
3. وفي المرتبة الثالثة الفقرة السابعة بمتوسط حسابي قدره 4,17 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,84 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
4. وفي المرتبة الرابعة الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 4,13 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,73 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
5. وفي المرتبة الخامسة الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4,06 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,52 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
6. وفي المرتبة السادسة الفقرة السادسة بمتوسط حسابي قدره 4,03 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,88 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
7. وفي المرتبة السابعة الفقرة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره 3,93 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,82 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.
8. وفي المرتبة الثامنة الفقرة الثالثة والفقرة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,9 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,75 للفقرة الثالثة، 1,15 للفقرة الخامسة عشر، والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر، وهذا بالنسبة للفقرة الثالثة، أما الفقرة الخامسة عشر فيشير لتشتت معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني وجود اختلافات ملحوظة في وجهات النظر، ولكنها ليست كبيرة جدا.
9. وفي المرتبة التاسعة الفقرة العاشرة والفقرة الثالثة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,83 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,74 للفقرة العاشرة، 1,05 للفقرة الثالثة عشر، والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر، وهذا بالنسبة للفقرة العاشرة، أما الفقرة

الثالثة عشر فيشير لتشتت معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني وجود اختلافات ملحوظة في وجهات النظر، ولكنها ليست كبيرة جدا.

10. وفي المرتبة العاشرة الفقرة الثانية والفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره 3,8 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافهما المعياري فقدر بـ 0,88 للفقرة الثانية والفقرة الثانية عشر بنفس القدر، والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.

11. وفي المرتبة الحادية عشر الفقرة الرابعة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,76 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 0,93 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.

12. وفي المرتبة الثانية عشر الفقرة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,7 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 1,29 والذي يشير لتشتت معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني وجود اختلافات ملحوظة في وجهات النظر، ولكنها ليست كبيرة جدا.

13. وفي المرتبة الثالثة عشر والأخيرة الفقرة السادسة عشر بمتوسط حسابي قدره 3,66 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافها المعياري فقدر بـ 1,18 والذي يشير لتشتت معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني وجود اختلافات ملحوظة في وجهات النظر، ولكنها ليست كبيرة جدا.

14. أما بالنسبة للمحور الثالث ككل "قياس أداء العاملين بالمؤسسة" فقدر المتوسط الحسابي الخاص به بـ 3,93 من 5، وهي قيمة مرتفعة، أما انحرافه المعياري فقدر بـ 0,69 والذي يشير لتشتت منخفض إلى معتدل في وجهات نظر المبحوثين، مما يعني تقارب نسبي في وجهات النظر.

المطلب الثاني: قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

الفرع الأول: معامل الارتباط Person

تم قياس الارتباط بين متغيرات الدراسة، من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون (Person)، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03-09: قيم معامل الارتباط Person

الاستجابة	لا يوجد ارتباط	ارتباط طردي ضعيف نسبيا	ارتباط طردي مقبول الى حد ما	ارتباط طردي قوي	ارتباط طردي تام
قيمة المعامل	0	[0,49-0,1]	[0,69-0,5]	[0,99-0,7]	1

المصدر: من إعداد الطالبين.

الجدول رقم 03-10: قياس معامل الارتباط Person بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع " أداء العاملين "			متغيرات الدراسة
العدد	مستوى الدلالة SIG	الارتباط	
30	0,000	0,913**	المتغير المستقل "إدارة المعرفة"

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$

يتضح من الجدول رقم 03-10 نتائج علاقات الارتباط بين المتغير المستقل إدارة المعرفة مع المتغير التابع أداء العاملين، وهي كما يلي:

حيث نلاحظ مما أظهرته نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية وموجبة بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع أداء العاملين، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط والتي تقدر بـ $0,913^{**}$ ، وهذا ما يدل على وجود علاقة خطية قوية بين المتغيرين، وهذا ما يشير إلى أن زيادة أحد المتغيرين ترتبط بزيادة المتغير الآخر بشكل قوي وواضح. أما مستوى الدلالة SIG والذي يقدر بـ 0,000 وهو أقل من 0,05 بشكل عام، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائية، مما يعني أن احتمال أن تكون هذه العلاقة نتيجة للصدفة هو ضئيل جدا.

الفرع الثاني: قياس أثر إدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة

الجدول رقم 03-11: معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لإدارة المعرفة وأداء العاملين.

معامل التفسير R^2	مستوى الدلالة SIG	قيمة T	مستوى الدلالة SIG	قيمة F	أثر التحفيز على أداء العاملين	
0,833	0,000	11,817	0,000	139,644		
$Y = 0,873X + 0,588$					0,873	0,588

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات (SPSS V22)، (أنظر للملحق رقم 06).

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن تقدير خط الانحدار يكون وفق ما يلي:

$$1. Y = 0,873X + 0,588, \text{ بمستوى معنوية أقل من } 0,05.$$

2. إن قيمة F لمعامل الانحدار بلغت 139,644، وهي قيمة كبيرة تعني أن النموذج يفسر كمية كبيرة من التباين في البيانات مقارنة بالتباين العشوائي. ومستوى دلالة SIG 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. مما يدل على ثبوت معنوية معامل الانحدار ومدى صلاحية النموذج في إعطاء نتائج غير مزيفة.

3. أما قيمة T للنموذج المقدر بلغت 11,817 وهي قيمة كبيرة تشير إلى أن معامل الانحدار يختلف بشكل كبير عن الصفر. ومستوى دلالة SIG 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يعني أن الاحتمال ضئيل جدا أن تكون النتيجة قد حدثت بالصدفة. وهذا يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين.
4. من خلال قيمة معامل التفسير R^2 البالغة 0,833 يتضح أن إدارة المعرفة قادر على تفسير ما نسبته 83,3 % من التغيرات التي تطرأ على الأداء، وهي نسبة مرتفعة، أما النسبة الباقية البالغة 16,7 % فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. وفي هذه الحالة يعني أن النموذج التفسيري للانحدار الخطي البسيط قوي وفعال في تفسير التباين في المتغير التابع بناء على المتغير المستقل.
5. كما يتضح من خلال الجدول أن معامل بيتا البالغ 0,873 يعني أن زيادة مستوى تطبيق إدارة المعرفة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 87,3 % من وحدة انحراف معياري واحد. وبناء على ما تقدم يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0,05.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات، ونتائج الدراسة

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

اعتمادا على ما أفضت إليه نتائج اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها، وبالنظر إلى ما تقدم عرضه من الأدبيات النظرية لهذا الموضوع سنحاول فيما يلي التأكد من صحة أو نفي فرضيات الدراسة.

- الفرضية الأولى: "يوجد تطبيق مرتفع لإدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-"

وهي صحيحة، فحسب الإطار التطبيقي ونتائج المتحصل عليها، وبناء على تصور آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، تبين وجود تطبيق عالي لإدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-، حيث بلغ متوسط تطبيق إدارة المعرفة بمقدار 3,83 وهي بذلك تأخذ الاتجاه المرتفع، وعليه فإن نسبة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة تجاوزت الـ 76 %، وهي نسبة جيدة.

- الفرضية الثانية: "يوجد مستوى عالي لأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-"

وهي صحيحة، فقد بينت نتائج الدراسة التطبيقية وبناء على تصور آراء موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الطارف، فقد بلغ متوسط أداء موظفيها بمقدار 3,93 وهي بذلك تأخذ الاتجاه المرتفع، وعليه فإن معدل أداء الموظفين في المؤسسة وصل تقريبا إلى 80 %، وهي نسبة جيدة، لأدارة المعرفة على أداء العاملين.

- الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الطارف-"

وهي صحيحة، فحسب الدراسة التطبيقية وبناء على النتائج المتحصل عليها، اتضح أن هناك أثر ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة على أداء العاملين، وقد قدر قوة الأثر على المتغير التابع "أداء العاملين" بـ 87,3 %، وهذا الأثر قوي

وكبير، وهذا يدل على أن إدارة المعرفة فعالة بالمؤسسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين، أما من حيث قوة التفسير فقد تبين أن إدارة المعرفة وحدها قادرة على تفسير 83,3 % فقط من التغيرات التي تطرأ على الأداء، وهي نسبة مرتفعة، أما النسبة الباقية 16,7 % فتعود لمساهمة متغيرات غير داخلية في النموذج.

الفرع الثاني: نتائج الدراسة

كحوصلة لما جاء في مضمون هذه الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها في النقاط التالية:

1. تسعى المؤسسة بانتظام إلى تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، مما يعزز قدرتها على اكتساب المعرفة بشكل فعال.

2. يتم جمع المعرفة من خلال بحوث السوق وتغذية راجعة العملاء وتجارب العاملين، مما يساهم في تحسين الأداء.

3. تتيح المؤسسة برامج تدريبية لتعزيز اكتساب المعرفة الجديدة، مما يرفع من مستوى كفاءة العاملين.

4. تشجع المؤسسة العاملين على حضور المؤتمرات والندوات المتخصصة، مما يعزز تبادل المعرفة والخبرات.

5. تستخدم المؤسسة تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل واكتساب المعرفة من البيانات، مما يساهم في تحسين الأداء.

6. تعتمد المؤسسة على استراتيجيات البحث والتطوير لاكتساب معرفة جديدة ومبتكرة، مما يعزز الابتكار.

7. تشجع المؤسسة على مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال الاجتماعات الدورية وورش العمل، مما يعزز التعاون.

8. إنشاء منصات رقمية داخلية لتسهيل تبادل المعرفة والمعلومات بين الموظفين يعزز التواصل والتعاون.

9. توجد سياسات تشجع العاملين على مشاركة الأفكار والخبرات مع زملائهم، مما يعزز بيئة العمل.

10. توفر المؤسسة أدوات وتقنيات لدعم مشاركة المعرفة مثل الشبكات الداخلية والمنتديات، مما يسهل تبادل المعلومات.

11. يتم تكريم ومكافأة العاملين الذين يساهمون بشكل فعال في مشاركة المعرفة، مما يعزز التحفيز.

12. تعزز المؤسسة الثقافة التنظيمية التي تعتبر مشاركة المعرفة جزءاً أساسياً من العمل اليومي، مما يعزز الأداء الجماعي.

13. تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق المعرفة المكتسبة لتحسين العمليات والابتكار، مما يرفع من كفاءة العمليات.

14. يتم توفير الموارد والدعم اللازمين لتطبيق الأفكار والمعرفة الجديدة، مما يعزز الابتكار.

15. تراقب المؤسسة نتائج تطبيق المعرفة وتقوم بتحليلها لتحسين الأداء، مما يساهم في التحسين المستمر.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف - بهدف فهم وتقييم الواقع الحالي لإدارة المعرفة وأداء العاملين في المؤسسة، تم القيام بتقديم نبذة عن المؤسسة وتاريخ تأسيسها وأهدافها، وتم تبيين جهودها في مجال تحديث التكنولوجيا وتحسين الخدمات التي تقدمها، ثم تم التطرق لتحليل إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، مسلطين الضوء على السياسات والممارسات المعتمدة ودرجة تبنيتها وتأثيرها على الأداء العام للمؤسسة، كما تم القيام بتقييم أداء العاملين في المؤسسة وتحديد العوامل التي تؤثر عليه، مع التركيز على معايير الأداء المستخدمة وكيفية تقييمها بشكل دوري ومستمر.

أخيراً، تم التوصل إلى استنتاجات مهمة حول واقع إدارة المعرفة وأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف - مشيرين إلى النقاط القوية والضعف والتحديات التي تواجه المؤسسة، مع تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لتحسين الأداء وتعزيز دور إدارة المعرفة في المؤسسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

إدارة المعرفة تعدّ أداة حيوية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات، إذ تسهم بشكل كبير في تعزيز الكفاءة وزيادة التنافسية، من خلال تبادل المعرفة وتوظيفها بشكل فعّال، تتيح إدارة المعرفة للموظفين الوصول إلى المعلومات الحيوية والخبرات السابقة، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة والابتكار في مجال عملهم، تعمل إدارة المعرفة على تحفيز الابتكار وتشجيع التعلم المستمر، وهو عامل أساسي في تحسين أداء العاملين، فعندما يشعر الموظفون بأنهم مُقدرون ومدعمون في بيئة تشجع على تبادل الأفكار والتجارب، يكونون أكثر استعدادًا للتفاني في أداء واجباتهم وتحقيق النتائج المرجوة.

من خلال توثيق وتنظيم المعرفة، يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأسهل، مما يقلل من الوقت الضائع في البحث عن المعلومات ويزيد من فعالية العمل والإنتاجية، علاوة على ذلك يُعتبر توظيف أساليب إدارة المعرفة في عمليات التقييم والتطوير للموظفين أمرًا حيويًا، فبفضل الرصد المستمر والتحليل الدقيق، يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين وتوجيه جهود التطوير بشكل مستهدف وفعّال، بهذه الطريقة يسهم تطبيق إدارة المعرفة في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز، مما يعود بالنفع على المؤسسة بأسرها من خلال تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتعزيز التنافسية في السوق.

1- نتائج الدراسة:

أ. نتائج نظرية:

- توفر إدارة المعرفة الوصول السريع والسهل إلى المعلومات الضرورية، مما يساعد العاملين على أداء مهامهم بفعالية أكبر وبوقت أقل.
- تساهم في تقليل الوقت المستغرق في البحث عن المعلومات، مما يزيد من وقت العمل الفعلي ويعزز الإنتاجية.
- تشجع بيئة إدارة المعرفة على مشاركة الأفكار والخبرات، مما يؤدي إلى تطوير حلول مبتكرة وتحسين العمليات.
- توفر منصة لتبادل المعرفة بين العاملين، مما يساهم في تعزيز التفكير الإبداعي والتعاون الفعال.
- تساعد إدارة المعرفة في توفير معلومات دقيقة ومحدثة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.
- تساهم في بناء قاعدة معرفية تستند إلى البيانات والمعلومات التاريخية والتجارب السابقة، مما يحسن جودة القرارات المتخذة.
- توفير بيئة عمل غنية بالمعلومات والمعرفة يعزز شعور العاملين بالتمكين والثقة.
- يشعر العاملون بالتحفيز والإيجابية عندما يتمكنون من الوصول بسهولة إلى المعرفة التي يحتاجونها لأداء مهامهم بفعالية.
- تدعم إدارة المعرفة التعلم المستمر من خلال توفير فرص للتدريب والتطوير الذاتي.
- تمكن العاملين من الوصول إلى مصادر المعرفة والدورات التدريبية، مما يعزز مهاراتهم وقدراتهم على مدار الوقت.
- تساهم في تقليل نسبة الأخطاء من خلال توفير إجراءات ومعايير عمل واضحة ومبنية على المعرفة المشتركة.
- تمنع تكرار العمل من خلال توثيق المعلومات والخبرات السابقة والوصول إليها بسهولة.
- تدعم استمرارية العمل بجودة عالية حتى عند حدوث تغييرات في الكادر الوظيفي.

ب. نتائج تطبيقية:

- توفر البرامج التدريبية دليلاً على التزام المؤسسة بتطوير مهارات ومعرفة العاملين.
- تركز المؤسسة على البحث والتطوير كجزء أساسي من استراتيجيتها لاكتساب المعرفة، مما يعزز الابتكار المستمر.
- تشير البيانات إلى أن المؤسسة تعقد اجتماعات وورش عمل بانتظام لتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين.
- نظام الحوافز والمكافآت يشجع العاملين على المشاركة الفعالة للمعرفة، مما يعزز من دافعيتهم.
- الثقافة التنظيمية في المؤسسة تشجع على اعتبار مشاركة المعرفة جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي، مما يعزز التعاون الداخلي.
- يتم توفير الموارد اللازمة لدعم تنفيذ الأفكار الجديدة، مما يعزز من فعالية تطبيق المعرفة.
- استخدام المعرفة المكتسبة لتطوير منتجات وخدمات جديدة يظهر التزام المؤسسة بالابتكار والتطوير المستمر.

- تقييم فعالية تطبيق المعرفة باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية يساعد في تحديد النجاحات والمجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تعتمد المؤسسة على أداء العاملين كمؤشر رئيسي لمدى تحقيق أهدافها، مما يؤكد على أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء.

2- توصيات الدراسة:

من أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه لابد من تقديم بعض التوصيات ومن بينها ما يلي:

- زيادة عدد ونوعية البرامج التدريبية لتعزيز اكتساب المعرفة الجديدة بين العاملين.
- تعزيز استراتيجيات البحث والتطوير لاكتساب معرفة جديدة ومبتكرة.
- توفير أدوات وتقنيات متقدمة لدعم مشاركة المعرفة وتطبيقها.
- تعزيز ثقافة الابتكار بين العاملين من خلال تشجيع مشاركة الأفكار الجديدة وتطبيقها.
- تكريم ومكافأة العاملين الذين يساهمون بشكل فعال في اكتساب ومشاركة وتطبيق المعرفة.
- تحسين البيئة التنظيمية لتعزيز مشاركة المعرفة والتعاون بين العاملين.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين لتحسين تبادل المعرفة والمعلومات.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل واكتساب المعرفة من البيانات.
- تشجيع العاملين على التعلم المستمر والتطوير المهني لتعزيز أداء العاملين.
- توفير المزيد من الموارد والدعم اللازمين لتطبيق الأفكار والمعرفة الجديدة.
- تحليل نتائج تطبيق المعرفة بشكل دوري لتحسين الأداء والعمليات.
- تطوير سياسات تشجع العاملين على مشاركة الأفكار والخبرات مع زملائهم.
- تعزيز التعاون الجماعي من خلال تبادل المعرفة وتحسين الأداء الجماعي.
- تعزيز إدارة المعرفة كجزء أساسي من استراتيجيات المؤسسة لتحسين الأداء.
- تحفيز العاملين على استخدام المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المستنيرة لتعزيز الابتكار.

3- أفاق الدراسة:

تعتبر دراسة تأثير إدارة المعرفة على تحسين أداء العاملين مجالاً متنامياً يفتح أفقاً واسعة للبحث والتطوير في مختلف القطاعات والمؤسسات، يمكن استكشاف العديد من الأفاق المحتملة في هذا المجال، بما في ذلك:

- يمكن تطوير أدوات ومنهجيات جديدة لقياس تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين، وذلك من خلال دراسة ميدانية أو تجارب عملية لتحديد العلاقات والتأثيرات بشكل دقيق.
- يمكن استكشاف المزيد من العوامل التي تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة وأثرها على أداء العاملين، بما في ذلك عوامل المحفزات والتحفيز والبيئة التنظيمية.
- يمكن دراسة تأثير إدارة المعرفة في سياقات مختلفة، مثل الشركات الناشئة أو الشركات الكبيرة أو القطاع العام، لفهم كيفية تطبيق هذه النظرية في سياقات متنوعة.
- يمكن استكشاف دور إدارة المعرفة في تعزيز عمليات الابتكار والتطوير داخل المؤسسات، وكذلك تحليل كيفية استفادة الموظفين من المعرفة المتاحة لتطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات.
- يمكن إجراء دراسات قياسية ومقارنة بين مؤسسات مختلفة لتحليل فعالية إدارة المعرفة وتحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات.

المراجع

أولاً: الكاب:

- ✓ أبو السعود محمد، الإبتحاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، ط1، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 2008،
- ✓ احسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- ✓ أحمد جلال جمال، مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، السعودية، 2016
- ✓ احمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001،
- ✓ أحمد محمود، مكافحة الفساد (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن، دار الفكر عمان، 2010
- ✓ أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، ط1، دار العلم والايمن للنشر والتوزيع، 2013،
- ✓ اسعد رزوق، موسوعة علم النفس، المؤسسة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1977
- ✓ أيمن عودة المعاني، (الإدارة العامة الحديثة (الإصدار الطبعة الأولى)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،
- ✓ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014
- ✓ جلال محمد النعيمي، البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،
- ✓ جلييلة لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019،
- ✓ حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2008
- ✓ سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، الأردن، 2019،
- ✓ عامر ابراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018،
- ✓ عبد الحليم عمار الغربي، مبادئ الأعمال المصرفية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001،
- ✓ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة، دار الغربية، القاهرة، 2002،
- ✓ عمر أحمد همشري (2013) ادارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة عمان صفاء للنشر و التوزيع
- ✓ غوشة زكي راتب، أخلاقيات الوظيفة في الادارة العامة، مطبعة التوفيق، مصر، 2011

✓ حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2005،

✓ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، ط1 دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،

✓ محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى

✓ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، الطبعة 3، دار الكتب، اليمن، 2019.

✓ محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، 2019

✓ عبد الحفيظ قادري، محمد مرتات، طرق التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام بعض القوانين الإحصائية وبرامج (Excel و Spss و Liserel)،

✓ هيثم علي حجازي (2015). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات عمان رضوان للنشر والتوزيع.

✓ وعواقب الإخلال به (أمثلة تطبيقية)، مجلة دراسات نفسية وتربوية، 8 (1)، ديسمبر (61-81)، 2019

المجالات:

✓ أحمد العبادي، عمر أقاسم وغالية بن يحي طيبي، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي الجزائري. مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 8، (20 مارس، 2017

✓ لشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث (العدد 07)، جامعة الجزائر، 2010،

✓ الحمزة منير، واقع تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعة مطلب واقعي أم استباق للأحداث، مجلة RIST، مج 19، العدد 2،

✓ د. قرارية ريمة، نماذج قياس وإدارة المعرفة، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 2 / العدد: 2 (2019)، ص 169، 175

✓ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث (العدد 07)، جامعة الجزائر، 2010

المؤتمرات والملتقيات:

✓ شريف عبد العزيز مازن، إدارة الأداء، بحث مقدم لندوة الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنعقدة أيام 15-17 مارس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2004

✓ عبد المللك مزهود، المقارنة الاستراتيجية الأداء مفهوما وقياسا، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد يومي 08-09 مارس 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

✓ عبد المليك مزهودة، المقارنة الاستراتيجية الأداء مفهوما وقياسا، بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد يومي 08-09 مارس 2005، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005

✓ علي عبد الله، بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الابداع في المنظمة، الملتقى الدولي الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر
الرسائل الجامعية:

✓ أنظر/ الداوي الشيخ، نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر، الجزائر، 1999
✓ بقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011

✓ بقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011،

✓ بن يحي سعاد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير تحت عنوان إدارة المعرفة وأثرها على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة كوندور، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة و التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019

✓ بن يحي سعاد، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص تسيير تحت عنوان إدارة المعرفة وأثرها على الابداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة

✓ حسام محمود صلاح، إستخدام مدخل الأداء المتوازن لأغراض تقييم الأداء_دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، منشورة، تخصص محاسبة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، القاهرة، مصر، 2010،

✓ عجيلة حنان، فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013،

- ✓ عجيلة حنان، فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013،
- ✓ علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001،
- ✓ عمر تيمجددين، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريج-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص إقتصاد صناعي، برج بوعريج، الجزائر، 2012-2013،
- ✓ فلاح محمد، عامر بشير، أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية" كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر،
- ✓ محمد سليمان، الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع تسويق، منشورة، مسيلة، الجزائر، 2006-2007،

المواقع الالكترونية:

- ✓ <https://aom.org/research>
- ✓ <https://www.kminstitute.org/>
- ✓ <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization>
- ✓ Jacobson, M. (2021, 11 16). how knowledge management can boot productivity and the employee exprience. sur KM Institute: <https://www.kminstitute.org>. (Consulté le 03 29, 2022)
- ✓ <https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe->

المراجع الأجنبية:

- ✓ B. Dervaux, A . Coulaud, dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris, 1999,
- ✓ Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006
- ✓ Vincent plauchet, Op-cit, 2006
- ✓ M.J. KORICHI, Measuring economic efficiency in manufacturing industry : a case study of electricity in Algeria and some other countries(1974-1983),London, 1988,

- ✓ Françoise Giroud et autres, contrôle de gestion et pilotage de la performance , 2eme édition, Gualino éditeur, Paris, 2004,
- ✓ ElissarToufaily et NaoufelDaghfous, L'impact de l'adoption de E-banking sur la performance commerciale des banques ; Cas du marché Libanais école de science de gestion, université du Québec à Montréal, 2006,
- ✓ Bratton, J. and Gold, J, HumanResources Management, Theory and Practice, 3rd Edition Bath Press, U.K, 2003,
- ✓ Charles Lusthaus, Organizational Self-Evaluation, An Emerging Frontier For OrganizationalImprovement, Theinternational Journal Of Knowledge Transfer and Utilization, Volume 10, 1997, p86-87.
- ✓ KostasDervitsiotis, Total Quality Management, An Approach For Relating Total Performance ImpovementWith Financial Results, The Online Platform for Taylor and Francis Group Content, N°1, Volume 8, 1997, p68.
- ✓ ¹ John keel, Guide to Performance Measure management : 2000 edition,austin state auditor's Office(SAO), 1999
- ✓ Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review*, 77(2), 106-116.
- ✓ O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- ✓ De Long, D. W. (2004). *Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce*. Oxford
- ✓ Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.
- ✓ Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together?. *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- ✓ Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- ✓ Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press.
- ✓ Didi, s., M.S, i., Eka, a., & Mintarti, r. The role of knowledge management on individu, the community and the organization. *Journal of business and management*, 7(1).2013,
- ✓ Leoncio Jiménez, C. gestion des coes dans les organisations connaissances imparfaites industrielles: cas d'une industrie manufacturière en Amérique latine. Docteur de l'institut national polytechnique de toulouse école doctorale systèmes, spécialité systèmes industriels. France.2005 ‘

الملاحق

الملحق رقم 01:

معلومات خاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-

● ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر وقانون 2000/03:

نص قرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال، تبعا لقرار 2000/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

● الانطلاقة لمجمع اتصالات الجزائر 01 جانفي 2003:

كان على اتصالات الجزائر واطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على اثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافس.

● أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية وهي (الجودة والفعالية، وكذلك نوعية الخدمات)، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة ببقائها في السوق رائدة رقم واحد في سوق الاتصالات، وتلخص إلى جملة من الأهداف كما يلي:

- تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون، وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال الخدمات.
- زيادة العرض من الخدمات الهاتفية.
- وضع الزبائن في محور قرارات وإجراءات المؤسسة.
- توفير خدمات بأسعار تتماشى مع تطلعات الزبون وتكون جد مغرية.
- إرساء اقتصاد رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة إيجابية لإضفاء القيمة.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها.

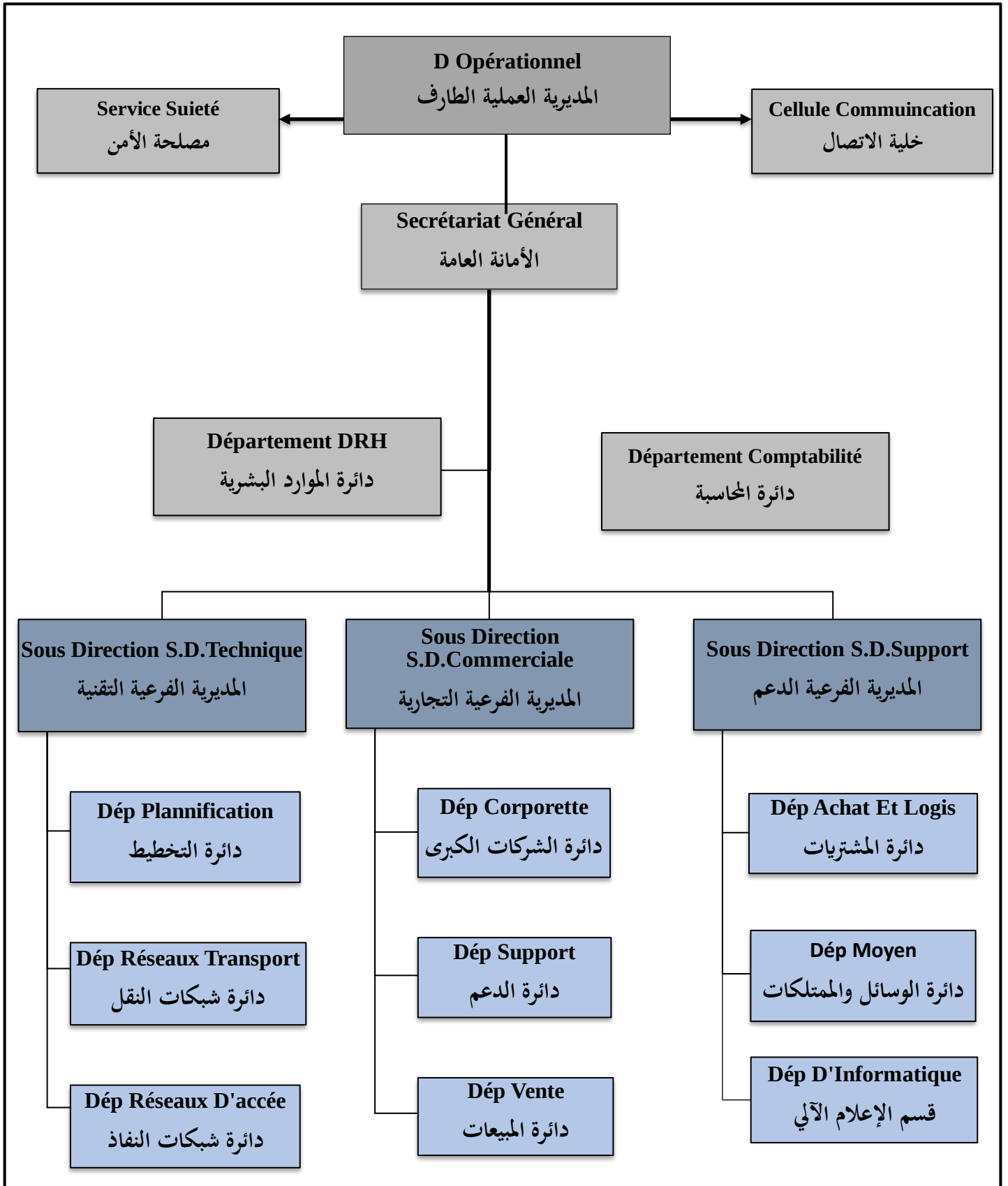
● **نشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر:**

تتمثل نشاطات ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تسويق خدمات المؤسسة التي تمكنها من نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية، والاعلام السمعي والبصري.
 - تعمل على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
 - العمل على رقمنة المجتمع والاقتصاد، من خلال تحقيق المزيد من التقدم والرقى.
 - تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وإرضائهم، مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم.
 - الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفي المؤسسة.
- انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جميع مشغلي الشبكات، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن.

الملحق رقم 02:

الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الطارف-



الملحق رقم 03: استمارة الاستبيان



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - ELTARF

قسم علوم التسيير

استبيان

تحية طيبة وبعد:

يقوم الطالبان بإعداد دراسة معنونه بـ: "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة اتصالات الجزائر" والتي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية. لذا نطلب من سيادتكم المحترمة تخصيص جزء من وقتكم للإجابة عن محتويات هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، علما بأن الإجابات المقدمة من طرفكم سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا في الأغراض البحثية العلمية. لذا نرجو من سيادتكم إيلاء الأهمية المناسبة لفقرات الاستبيان دعما منكم للبحث العلمي في هذا المجال.

تحت إشراف:

* د. عياد رياض

إعداد الطالبين:

* تريدي رنيا

* بوجعي عبد الوهاب

التعريف بمتغيرات الدراسة:

1- إدارة المعرفة: تُعرّف إدارة المعرفة على أنها العملية التي تهدف إلى جمع وتنظيم وتحليل وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، بهدف تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات وتحقيق المزيد من الابتكار والتنافسية في السوق.

2- أداء العاملين: يشير أداء العاملين إلى مدى تحقيقهم لأهدافهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن أن يتضمن هذا الأداء عدة عناصر مثل الإنتاجية، والجودة، والابتكار، والتفاعل مع الفريق، والالتزام بالمهام الموكلة إليهم، والتطوير المستمر للمهارات الشخصية والمهنية.

المحور الأول: البيانات الشخصية

01	الجنس	ذكر	
		أنثى	
02	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	
		من 25 - أقل من 35 سنة	
		من 35 - أقل من 40 سنة	
		40 سنة وأكثر	
03	المستوى الدراسي	ثانوي أو أقل	
		ليسانس / ماستر	
		دراسات عليا	
		أخرى	
04	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	
		5 - أقل من 10 سنوات	
		10 - أقل من 15 سنة	
		15 سنة وأكثر	

المحور الثاني: مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
البعد الأول: اكتساب المعرفة						
01	تسعى المؤسسة إلى تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية بشكل منتظم.					
02	يتم جمع المعرفة من خلال بحوث السوق، وتغذية راجعة العملاء، وتجارب العاملين.					
03	تتيح المؤسسة برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز اكتساب المعرفة الجديدة.					
04	تشجع المؤسسة العاملين على حضور المؤتمرات والندوات المتخصصة.					
05	تستخدم المؤسسة تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل واكتساب المعرفة من البيانات.					
06	تعتمد المؤسسة على استراتيجيات البحث والتطوير لاكتساب معرفة جديدة ومبتكرة.					
البعد الثاني: مشاركة المعرفة						
07	تشجع المؤسسة على مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال الاجتماعات الدورية وورش العمل.					
08	يتم إنشاء منصات رقمية داخلية لتسهيل تبادل المعرفة والمعلومات بين الموظفين.					
09	توجد سياسات تشجع العاملين على مشاركة الأفكار والخبرات مع زملائهم.					
10	توفر المؤسسة أدوات وتقنيات لدعم مشاركة المعرفة، مثل الشبكات الداخلية والمنتديات.					
11	يتم تكريم ومكافأة العاملين الذين يساهمون بشكل فعال في مشاركة المعرفة.					
12	تعزز المؤسسة الثقافة التنظيمية التي تعتبر مشاركة المعرفة جزءاً أساسياً من العمل اليومي.					
البعد الثالث: تطبيق المعرفة						
13	تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق المعرفة المكتسبة لتحسين العمليات والابتكار.					
14	يتم توفير الموارد والدعم اللازمين لتطبيق الأفكار والمعرفة الجديدة.					
15	تراقب المؤسسة نتائج تطبيق المعرفة وتقوم بتحليلها لتحسين الأداء.					
16	تعتمد المؤسسة على تطبيق المعرفة لتطوير منتجات وخدمات جديدة.					
17	يتم تقييم فعالية تطبيق المعرفة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية.					
18	تشجع المؤسسة على استخدام المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المستنيرة.					

المحور الثالث: قياس أداء العاملين بالمؤسسة

رقم	الفقرات	درجة القدرة				
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	أداء العاملين هو معيار رئيسي لقياس مدى تحقيق الأهداف المؤسسة.					
02	تؤثر إدارة المعرفة بشكل مباشر على إنتاجية العاملين.					
03	يمكن تحسين أداء العاملين من خلال توفير التدريب المستمر والتطوير المهني.					
04	يتأثر أداء العاملين بالبيئة التنظيمية وثقافة المؤسسة.					
05	تساهم إدارة المعرفة في تحسين دقة وجودة عمل العاملين.					
06	يعتبر التقييم الدوري لأداء العاملين أداة فعالة لتحسين الأداء.					
07	تساهم الحوافز والمكافآت في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.					
08	يعزز التعاون بين العاملين من خلال تبادل المعرفة الأداء الجماعي.					
09	تتطلب الإدارة الفعالة للموارد البشرية تكامل إدارة المعرفة لتحسين الأداء.					
10	تساهم إدارة المعرفة في تقليل التكرار وإعادة العمل غير الضرورية.					
11	يعتبر التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين أساساً لتحسين الأداء.					
12	يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تسهيل عملية الابتكار بين العاملين.					
13	تساهم إدارة المعرفة في تقليل الوقت اللازم لتنفيذ المهام وتحسين الكفاءة.					
14	يتأثر رضا العاملين بتوافر المعرفة والمعلومات الضرورية لأداء مهامهم.					
15	يمكن أن يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الفردي والجماعي.					
16	تعزز إدارة المعرفة قدرة العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات المستنيرة.					

الملحق رقم 4:

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22

أولاً: اختبار أداة الدراسة

1- اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	34

2- اختبار التوزيع الطبيعي:

	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الثاني: مستوى تطبيق إدارة المعرفة	,726	30	,000
المحور الثالث: قياس أداء العاملين بالمؤسسة	,725	30	,000

ثانياً: نتائج محاور الاستبيان

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	ذكر	9	30,0
	انثى	21	70,0
	Total	30	100,0

الفئة العمرية			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	من - 25 أقل من 35 سنة	10	33,3
	من - 35 أقل من 40 سنة	3	10,0
	40 سنة وأكثر	17	56,7
	Total	30	100,0

المستوى الدراسي			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	ثانوي أو أقل	6	20,0
	ليسانس / ماستر	18	60,0

	أخرى	6	20,0
	Total	30	100,0

سنوات الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage
Valide	5 - أقل من 10 سنوات	7	23,3
	10 - أقل من 15 سنة	7	23,3
	15 سنة وأكثر	16	53,3
	Total	30	100,0

2- المحور الثاني: مستوى تطبيق الحوافز في المؤسسة (المتغير المستقل)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تسعى المؤسسة إلى تحديد مصادر المعرفة الداخلية والخارجية بشكل منتظم.	30	3,7333	1,14269
يتم جمع المعرفة من خلال بحوث السوق، وتغذية راجعة العملاء، وتجارب العاملين.	30	3,8333	,79148
تتيح المؤسسة برامج تدريبية وتطويرية لتعزيز اكتساب المعرفة الجديدة.	30	4,0667	,58329
تشجع المؤسسة العاملين على حضور المؤتمرات والندوات المتخصصة.	30	4,0000	,64327
تستخدم المؤسسة تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي لتحليل واكتساب المعرفة من البيانات.	30	3,4333	1,10433
تعتمد المؤسسة على استراتيجيات البحث والتطوير لاكتساب معرفة جديدة ومبتكرة.	30	3,7000	1,05536
تشجع المؤسسة على مشاركة المعرفة بين العاملين من خلال الاجتماعات الدورية وورش العمل.	30	3,6667	1,26854
يتم إنشاء منصات رقمية داخلية لتسهيل تبادل المعرفة والمعلومات بين الموظفين.	30	3,8333	,91287
توجد سياسات تشجع العاملين على مشاركة الأفكار والخبرات مع زملائهم.	30	3,7667	,72793
توفر المؤسسة أدوات وتقنيات لدعم مشاركة المعرفة، مثل الشبكات الداخلية والمنتديات.	30	3,9667	,88992
يتم تكريم ومكافأة العاملين الذين يساهمون بشكل فعال في مشاركة المعرفة.	30	4,1333	,86037
تعزز المؤسسة الثقافة التنظيمية التي تعتبر مشاركة المعرفة جزءاً أساسياً من العمل اليومي.	30	4,0000	,90972
تشجع المؤسسة العاملين على تطبيق المعرفة المكتسبة لتحسين العمليات والابتكار.	30	3,7000	1,11880
يتم توفير الموارد والدعم اللازمين لتطبيق الأفكار والمعرفة الجديدة.	30	3,8000	1,03057
تراقب المؤسسة نتائج تطبيق المعرفة وتقوم بتحليلها لتحسين الأداء.	30	3,9000	,92289
تعتمد المؤسسة على تطبيق المعرفة لتطوير منتجات وخدمات جديدة.	30	3,8667	,81931
يتم تقييم فعالية تطبيق المعرفة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية.	30	3,8667	,93710
تشجع المؤسسة على استخدام المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات المستنيرة.	30	3,7333	1,04826
الإجمالي "المحور الثاني: مستوى تطبيق إدارة المعرفة"	30	3,8333	,72802

• أبعاد المتغير المستقل:

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
البعد الأول: اكتساب المعرفة	30	3,7944	,76399
البعد الثاني: مشاركة المعرفة	30	3,8944	,75744
البعد الثالث: تطبيق المعرفة	30	3,8111	,82320

المحور الثالث: قياس أداء العاملين بالمؤسسة (المتغير التابع)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
أداء العاملين هو معيار رئيسي لقياس مدى تحقيق الأهداف المؤسسة.	30	3,7000	1,29055
تؤثر إدارة المعرفة بشكل مباشر على إنتاجية العاملين.	30	3,8000	,88668
يمكن تحسين أداء العاملين من خلال توفير التدريب المستمر والتطوير المهني.	30	3,9000	,75886
يتأثر أداء العاملين بالبيئة التنظيمية وثقافة المؤسسة.	30	4,0667	,52083
تساهم إدارة المعرفة في تحسين دقة وجودة عمل العاملين.	30	4,1333	,73030
يعتبر التقييم الدوري لأداء العاملين أداة فعالة لتحسين الأداء.	30	4,0333	,88992
تساهم الحوافز والمكافآت في تحفيز العاملين وتحسين أدائهم.	29	4,1724	,84806
يعزز التعاون بين العاملين من خلال تبادل المعرفة الأداء الجماعي.	30	4,2000	,99655
تتطلب الإدارة الفعالة للموارد البشرية تكامل إدارة المعرفة لتحسين الأداء.	30	4,2333	,67891
تساهم إدارة المعرفة في تقليل التكرار وإعادة العمل غير الضرورية.	30	3,8333	,74664
يعتبر التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين أساساً لتحسين الأداء.	30	3,9333	,82768
يمكن أن تساهم إدارة المعرفة في تسهيل عملية الابتكار بين العاملين.	30	3,8000	,88668
تساهم إدارة المعرفة في تقليل الوقت اللازم لتنفيذ المهام وتحسين الكفاءة.	30	3,8333	1,05318
يتأثر رضا العاملين بتوافر المعرفة والمعلومات الضرورية لأداء مهامهم.	30	3,7667	,93526
يمكن أن يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء الفردي والجماعي.	30	3,9000	1,15520
تعزز إدارة المعرفة قدرة العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات المستنيرة.	30	3,6667	1,18419
الإجمالي "المحور الثالث: قياس أداء العاملين بالمؤسسة"	30	3,9354	,69664

ثالثا: نتائج قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

1- معامل الارتباط Person:

Corrélations			
		المحور الثاني: مستوى تطبيق إدارة المعرفة	المحور الثالث: قياس أداء العاملين بالمؤسسة
المحور الثاني: مستوى تطبيق إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,913**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
المحور الثالث: قياس أداء العاملين بالمؤسسة	Corrélation de Pearson	,913**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

2- معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لمتغيرات الدراسة:

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,913 ^a	,833	,827	,28975

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,723	1	11,723	139,644	,000 ^b
	Résidus	2,351	28	,084		
	Total	14,074	29			
a. Variable dépendante: المحور الثالث: قياس أداء العاملين بالمؤسسة						
b. Prédictors : (Constante), المحور الثاني: مستوى تطبيق إدارة المعرفة						

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	,588	,288		2,039	,051
	المحور الثاني: مستوى تطبيق إدارة المعرفة	,873	,074	,913	11,817	,000
a. Variable dépendante : المحور الثالث: قياس أداء العاملين بالمؤسسة						

1. l'organigramme général d'Algérie Télécom

l'organigramme d'Algérie Télécom se présente comme suit :

