



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

أثر أبعاد إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي والتنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة المنفعة-

تحت إشراف الأستاذ

سايح عبد الله

إعداد الطالبة:

ليتهم زينب

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د سايح عبد الله	جامعة غرداية	رئيسا
أ د بلعور سليمان	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ.د بن أودينة بوخفص	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (أَوْ تَوَلَّى الْعِلْمَ وَرَجَعْنَا)}

شكر وتقدير

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكملت بإنجاز هذا العمل، أحمد الله عز وجل على نعمه التي منبها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعني إلا أن أخصص أسمى عبارات الشكر والتقدير للدكتور "سايح عبد الله" لما قدمه لي من نصائح طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع، وأخص بالذكر أستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكويننا والأساتذة القائمين على جامعة غرداية

كما أشكر كل من أعاننا على إنجاز هذه المذكرة من مؤطرين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة المنبعة- كما لا يفوتني تقديم الشكر إلى كل من كانت له يد عون في إخراج هذا البحث إلى النور، سائلين المولى عزو جل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم.

وأشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بابتسامة أو رأي حكيم أو دعا لنا دعوة خالصة.



الإهداء

إلى من أوصانا بهم الرحمن حين قال "وَأَخْفِضْ أَسْمَاءَ بِنْتِ نَحْشٍ مِنَ الرِّمَّةِ وَقَدْ رَبَّزَ إِزْمَعُ كَمَا رَبَّيْتَانِي صَغِيرًا"

إلى والدي أطل الله عمرها

إلى روح والدي الذي غادر ولم تغادر مني قط، مازلت أشعر بدعواك عليك السلام في قبرك، وعليك الأمان إلى يوم
يبعثون.

إلى من تسعد عيني برؤية وجوههم، ويفرح فؤادي برنات ضحكاتهم... أولادي

إلى من كان قوتي عندما تسلل الضعف في لحظات التعب إلى قلبي، الداعم الثاني لي....

زوجي الحبيب

إلى الأيادي التي لم تبخل بالعطاء يوما، ولم تتردد بتقديم العون لي ولو للحظة... أساتذتي الكرام

إلى رجل الخفاء الذي ساعدني في إنجاز المذكرة

هي ذي ثمرة جهدي أهديها لكم

توبن

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور أبعاد إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي والتنظيمي، دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة المنبعة-، ولتحقيق الأهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وجمع البيانات تم تصميم استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 101 زبون لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم تحليلها عن طريق استخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي والتنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الكلمات المفتاحية: إدارة معرفة، أداء وظيفي وتنظيمي، مؤسسة اتصالات الجزائر

ABSTRACT :

This study aims to learn about the role of knowledge management on the functional and organizational performance, the study of the Algiers Communications Foundation, Mniaaa's Agency, and to achieve the objectives of the study was based on the descriptive curriculum and data collection. A questionnaire was designed and distributed to a sample of 101 customers at the Algiers Communications Foundation, which was analyzed through the use of the SPSS S.

The study found a series of findings, the most important of which was the impact of knowledge management dimensions on the functional and organizational performance of the Algiers Communications Foundation

Keywords: knowledge management, functional and organizational performance, Algiers Communications Foundation

قائمة الأشكال:

الصفحة	البيان	الرقم
08	الطرق الأربعة لخلق المعرفة	1.1
34	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	1.2
35	تمثيل أفراد العينة حسب السن	2.2
36	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3.2
38	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5.2
40	أنموذج الدراسة	6.2

قائمة الجداول:

الصفحة	البيان	الرقم
32	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1.1
38	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1.2
39	توزيع أفراد العينة حسب السن	2.2
40	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3.2
42	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	5.2
47	المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان	6.2
47	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل	7.2
48	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع	8.2
45	معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"	9.2
49	معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل	10.2
49	معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع	11.2
49	معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع	12.2
50	المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها.	13.2
51	ترتيب عبارات إدارة المعرفة حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	14.2
52	ترتيب عبارات الأداء الوظيفي والتنظيمي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	15.2
55	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	16.2
56	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	17.2
57	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	18.2
57	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	19.2
58	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير توليد المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	20.2
58	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير توليد المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	21.2
59	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخزين المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	21.2
59	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	22.2
60	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطوير المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	23.2
60	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير تطوير المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	24.2
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	25.2

61	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	26.2
62	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير لإدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	27.2
63	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير لإدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي	28.2

الفهرس:

شكر

إهداء

الملخص

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

الفهرس

مقدمة: أ

الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

تمهيد: 6

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة: 7

المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة 7

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة 10

المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة 12

المطلب الرابع: مراحل وعمليات إدارة المعرفة 15

المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي والوظيفي 21

المطلب الأول: تعريف الأداء التنظيمي والوظيفي ومحدداتها. 21

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي 25

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي 26

المبحث الثالث: الدراسات السابقة: 27

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية 27

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية 30

- 32المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
- 34خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- 36تمهيد:
- 37المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:
- 37المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:
- 44المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية:
- 46المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج:
- 50المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
- 50المطلب الأول عرض نتائج الدراسة:
- 54المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
- 61المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
- 65خلاصة الفصل:
- 72قائمة المراجع:
- 77قائمة الملاحق

مقدمة



مقدمة:

إدارة المعرفة هي مجال يهتم بتنظيم واستخدام المعرفة والمعلومات في المؤسسات بهدف تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي، تعتبر إدارة المعرفة أداة هامة لمساعدة المؤسسات في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تطبيق ممارسات تساهم في جمع المعرفة وتبادلها وتوظيفها بفاعلية وتعتبر إدارة المعرفة أيضاً عملية استراتيجية يتم من خلالها تعزيز عملية التعلم والابتكار والتواصل والتعاون داخل المؤسسة.

إدارة المعرفة هي مجموعة من الممارسات والعمليات التي تهدف إلى جمع وتنظيم وتوزيع واستخدام المعرفة والمعلومات في سياق منظمة ما والتي تسعى من خلالها إلى تحسين أداء المؤسسة وتنظيمها من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة لديها وتطبيقها بشكل فعال.

يلعب دور إدارة المعرفة دوراً حيوياً في تعزيز الأداء الوظيفي والتنظيمي في المؤسسات. فهي تقدم طرقاً واستراتيجيات لجمع وتنظيم وتحليل المعرفة المتاحة داخل المؤسسة، وتعزز عملية نقل المعرفة بين الأفراد والأقسام، وتعمل على تحسين فرص التعلم وتبادل المعرفة الأفضل. بفضل إدارة المعرفة، تتمكن المؤسسات من تحقيق تفوق تنظيمي وزيادة الكفاءة والإنتاجية، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

تعد إدارة المعرفة أمراً حيوياً لأي مؤسسة تطمح للتفوق والنجاح في بيئة الأعمال الحالية. فهي تساهم في تحسين تدفق المعرفة وتبادلها داخل المؤسسة، كما تعمل على تنمية قدرات الموظفين وزيادة مستوى المرونة والاستجابة للتغيرات في السوق. تساعد إدارة المعرفة في تعزيز التعاون والتنسيق بين الأفراد والفروع المختلفة للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمل وتحقيق أفضل النتائج. بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة المعرفة تساهم في تعزيز الابتكار والإبداع وتحفيز نمو المؤسسة على المدى الطويل.

إن بقاء المنظمة واستمرارها في ظل المنافسة مرهون بمستوى الأداء الوظيفي والتنظيمي لعامليها، فامتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات من شأنه أن يحسن من مستوى أدائهم، حيث يتأثر أداء الأفراد بالرصيد المعرفي وقدرة المنظمة على إدارة المعرفة بشكل فعال مما يحقق أهداف.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالات التالية:

ما هو تأثير أبعاد إدارة المعرفة على الاداء الوظيفي والتنظيمي؟



الأسئلة الفرعية:

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية تنبثق مجموعة من الأسئلة وهي كالتالي:

- ✓ هل يوجد أثر بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.
- ✓ هل يوجد أثر بين تشخيص المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.
- ✓ هل يوجد أثر بين اكتساب المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.
- ✓ هل يوجد أثر بين توليد المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.
- ✓ هل يوجد أثر بين تخزين المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.
- ✓ هل يوجد أثر بين تطبيق المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.
- ✓ هل يوجد أثر بين تطوير المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.

الفرضيات

وللإجابة على التساؤلات التي تطرقنا إليه سابقاً تم وضع الفرضيات التالية:

يوجد علاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.

منها تنفرع الفرضيات التالية:

- ✓ يوجد أثر بين تشخيص المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.
- ✓ يوجد أثر بين اكتساب المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.
- ✓ يوجد أثر بين توليد المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.
- ✓ يوجد أثر بين تخزين المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.
- ✓ هل يوجد أثر بين تطبيق المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.
- ✓ يوجد أثر بين تطوير المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي.



أهداف الدراسة:

إن إدراك أهمية المعرفة ودورها في تحسين أداء الموظفين والأداء التنظيمي هو أساسي لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. من خلال تطبيق ممارسات إدارة المعرفة الفعالة على مستوى الفرد والمنظمة، فإن المنظمات يمكنها زيادة كفاءة العمليات وتعزيز الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والإنتاجية وتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بطريقة ناجحة.

أهمية الدراسة:

تلعب المعرفة دورًا محوريًا في تمكين الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي. حيث تمكن المعرفة الموظفين من حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل أفضل، كما تحفزهم على التعلم والتطور المهني. بالإضافة إلى ذلك، تساهم المعرفة في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، وتشجع على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة. كما تمكن المعرفة من تحسين كفاءة العمليات واتخاذ القرارات الفعالة. وفي إطار ذلك، تساعد إدارة المعرفة المنظمات على مواكبة التطورات في مجالها وتحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات، مما يعزز تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ أصبح رأس المال الفكري أهم أصول أي مؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة.
- ✓ المعرفة هي المحرك الرئيسي للابتكار والإبداع والقدرة التنافسية.
- ✓ تؤدي إلى تحسين مهارات الموظفين ورفع مستوى كفاءتهم.
- ✓ تُسهل الوصول إلى المعلومات وتبادلها بين الموظفين.
- ✓ تُساعد على حل المشكلات بشكل أكثر فعالية.
- ✓ أدركت العديد من المؤسسات أهمية إدارة المعرفة وبدأت بتطبيقها.
- ✓ ظهرت العديد من الأدوات والتقنيات التي تُسهل إدارة المعرفة.

حدود الدراسة: تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- ✍ الخلد الموضوعي: إدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي
- ✍ الخلد البشري: زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة المنفعة-
- ✍ الخلد الزمني: خلال الموسم الجامعي 2023 / 2024.



الحد المكاني: مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة المنفعة -

صعوبات الدراسة:

- صعوبة إجراء التطبيقي.
- صعوبة التنقل إلى الجامعة نظرا لبعد الإقامة عن الجامعة.

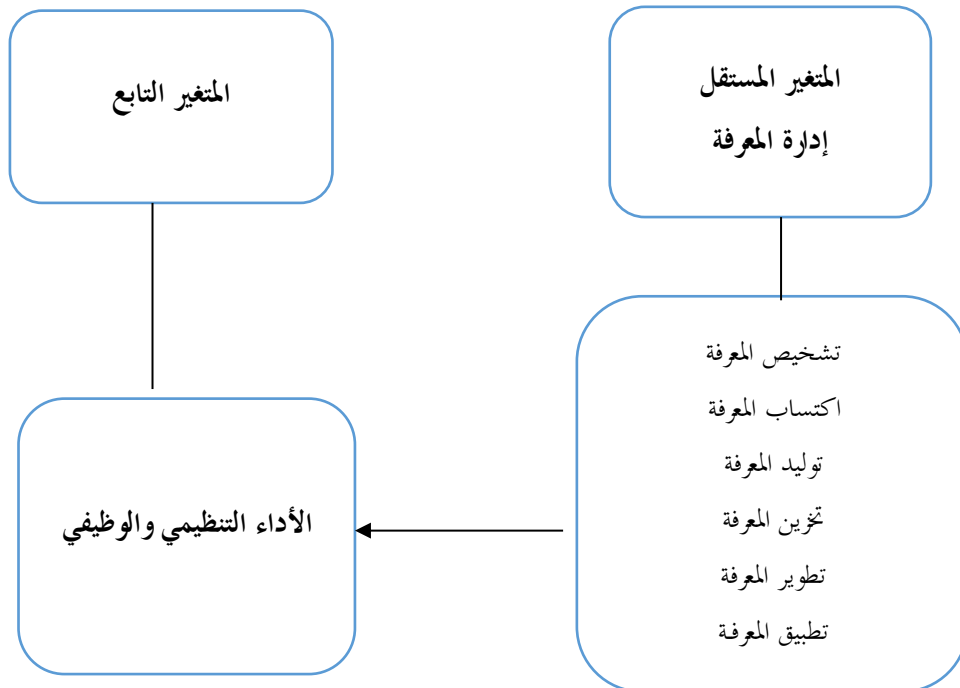
هيكل الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على فصلين: فصل نظري والفصل الثاني تطبيقي، حيث سنقوم بوضع خطة الدراسة على ضوء الإشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة.

تناولنا في الفصل الأول "الإطار النظري لإدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي" تطرقنا من خلاله إلى ثلاث مباحث كل مبحث ينقسم إلى ثلاث مطالب المبحث الأول سنخصصه لماهية إدارة المعرفة المبحث الثاني سنتطرق إلى الأداء الوظيفي والتنظيمي، وفي المبحث الثالث سنتناول للدراسة السابقة.

الفصل الثاني والمتعلق بالجانب التطبيقي الذي سنتطرق فيه إلى الدراسة الميدانية **لدور إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي والتنظيمي**، حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين ينقسم كل مبحث إلى ثلاثة مطالب، المبحث الأول سنتطرق عرض وتحليل الاستبيان والمبحث الثاني سنتطرق إلى اختبار الفرضيات، ثم خاتمة والتي شملت نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية.

هيكل البحث:



الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة المعرفة والأداء الوظيفي
والتنظيمي

تمهيد:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تطورات واسعة النطاق في مختلف المجالات منها مجال الأعمال، وفي ظل هذا التحول الكبير، كان لا بد من ظهور أسلوب إداري جديد يتماشى والمعطيات الجديدة، و تشكل إدارة المعرفة حقيقة تنظيمية تعكس أهمية المعرفة والتفكير من جانب المنظمة في طاقاتها لكي تتكيف مع العالم المتغير ، إذ تسعى إدارة المعرفة إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري تطويرها واستخدامها باستمرار، كما تعد المعرفة أكثر ما يميز المنظمة ويخلق لها الثروة ، فهي في حد ذاتها الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة لذا يجب على المنظمة الاهتمام بالمعرفة من أجل تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة.

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة:

إن وجود مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب وهذا في إطار ما يطلق عليه إدارة المعرفة، والتي سيتم معالجتها في دراستنا.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة

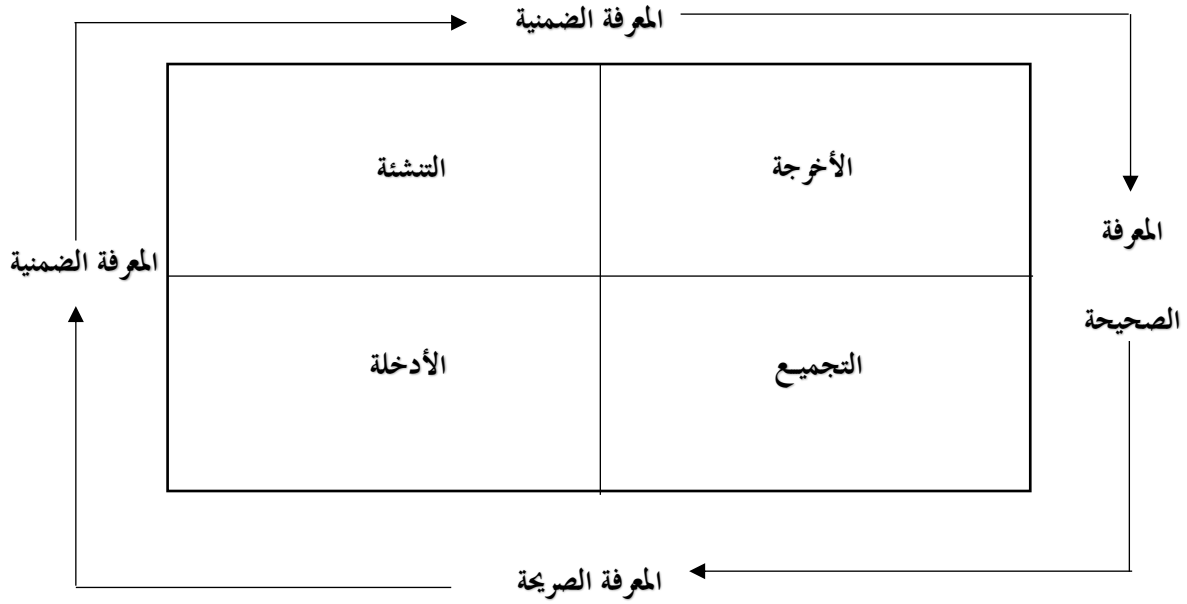
الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

إن الحديث عن المعرفة قديم قدم التاريخ باعتبارها المصدر الأول للثروة وتحقيق النمو والرقي، ومن خلال الاهتمام بما جاء حديثاً بداية من ظهور عبارة مجتمع المعرفة للعالم الأمريكي "دانيال بل" سنة 1973 التي كانت بمثابة نقطة تحول وتغير في الاقتصاد الصناعي القائم على السلعة إلى الاقتصاد المعرفي المبني على إنتاج المعرفة وتطبيقها، ثم جاء المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي سنة 1980 كإشارة الانطلاق الفعلي للاهتمام بالمعرفة، حيث أطلق "إدوارد فراينبوم" عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" وبالرغم من الدراسات التي سبقته وتناولت موضوع المعرفة إلا أنها لم تكن جديدة أو معروفة، وولد بعده حقل أمريكي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" كتسمية مسبقة أو أولية لمصطلح إدارة المعرفة كما استحدثت في ظلّه وظيفة جديدة أطلق عليها "مهندس المعرفة" لتشهد بداية التسعينات اهتماماً واسعاً ومتزايداً بالمعرفة وإدارتها.¹

وهذا بدء من دراسة العالم الياباني " نوناكا" الشركات الخالفة للمعرفة عام 1991 حيث تناول مفهوم المعرفة بشقّيّة الضمني والصريح وشرحه كيفية التناقل بينهما وفقاً لمخططه الشهير الذي يوضحه الشكل التالي:

¹ - فواز واضح، إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، 2017، ص 229.

الشكل 1.1: الطرق الأربعة لخلق المعرفة



Source: c. Otto Scharmer, conversation with Ikujiro Nonaka,

www.OttoScharmer.Com/docs/interviews/ Nonaka _interview.pdf, consultation 10/03/2024

وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة عند عالم الإدارة الأمريكي "بيتر دراكر" لأول مرة بتسمية جديدة هي "عمال المعرفة" الذين يمثلون أهم محركات الاقتصاد الجديد وفي عام 1997 ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة لهذه التطورات إلا أن هذه الفترة شهدت انتشار هائل من المطبوعات وانعقاد ما يفوق ثلاثين مؤتمر يتعلق بمجمل إدارة المعرفة بين عامي (1996 - 1997)، وأن 89% من قادة مؤسسات الأعمال يرون من تلك المؤسسات أضحى لديها خططاً لاستحداث إدارة أن المعرفة هي المفتاح إلى قوة المعرفة وأن 99% المعرفة.

الفرع الثاني: تعريف إدارة المعرفة:

بعد don marchand أول من استخدم مصطلح "إدارة المعرفة قبل ما يقارب العقود الثلاثة، ثم توالت أسماء الرواد الأوائل لإدارة المعرفة حتى وصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن:

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم إدارة المعرفة حيث عرفت بأنها: "العملية المنهجية المنظمة للاستخدام وإنشائها"¹.

¹ - هدى بوشندوقة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013، ص 17.

تعرف على أنها إيجاد الطرق للإبداع وأسر المعرفة المنظمة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن.¹

يعرف كل من CAPSHAW و frappoala إدارة المعرفة على أنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة.²

تعرف أيضا: أنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة في أي مكان في الأعمال سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة قيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.³

كما عرفها البنك الدولي (the world Bank) هي الحصول والتنظيم المنهجي لثروة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين الزبائن، شركاء التطوير وجعل هذه المعرفة قابلة للوصول بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا وخارجيا، وإنشاء الصلات بين الجماعات التي تعمل على موضوعات متماثلة.⁴

إن إدارة المعرفة هي: تخطيط وتنظيم وتحفيز الأفراد والمحترفين والأنظمة في المنظمة لضمان تحصيل أصولها المتعلقة بالمعرفة واستخدامها بفعالية.⁵

كما تعتبر كذلك العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها استخدامها، نشرها وتحويل الخبرات ولها أهمية كبيرة في المنظمة حيث تساهم في تخفيض التكاليف والمحافظة على وتيرة الأداء، كما تلعب دورا كبيرا في الاستثمار في رأس المال البشري.⁶

¹ - الهدى بدريني، إدارة المعرفة كأحد المراكز الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال القاري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسنية بن بوعبي الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 13.

² - ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 74.

³ - رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 123.

⁴ - نجم عبود نجم إدارة المعرفة "المفاهيم والاستراتيجيات والحلول مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 92.

⁵ - Williamr.King, knowledge management and organizational Learning, Katz graduat school business, universities of Pittsburgh, king 115yahoo.com.p4.

⁶ - صبرينة مانع، حميد بن حجوبة، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية مؤسسة الاتصالات الجزائرية تيسمسيلت، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد، جوان 2018، ص 206.

إدارة المعرفة: "هي مجموعة من إستراتيجيات الابتكار وتحديد التقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز للمهام المنظمة، فهي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الفردي والجماعي والموارد الإبداعية وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة.¹

وتعرف أيضا: "هي نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح وفي الوقت المناسب للعمل المقصود".²

مما سبق نستخلص أن إدارة المعرفة ماهي إلا محصلة تفاعل بين مختلف عملياتها المتمثلة في توليد وتخزين وتشارك وتطبيق المعرفة بين مختلف أفراد المنظمة للمساهمة في تحقيق الهدف المطلوب.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف وتوليد الأرباح وتكمن أهميتها في النقاط التالية:³

- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص المحتاجين إليها فقط.
- تعد إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية والحد من الروتين.
- الارتقاء وتحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بجرية والتخلص من الكبت والضغط النفسي.

¹ - عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار ذكاء نظم الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2014، ص 32.

² - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 78.

³ - جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 52.

- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة ومن ثم تعميمه على أفراد المنظمة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

توفر الفرصة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال:¹

- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون.
- السرعة في التكيف بسبب تغيير قواعد العمل وتخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعرفة الجديدة.
- زيادة حدة المنافسة وازدياد عمليات الاختراع وانخفاض دورة حياة المنتجات.

الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

يمكن تلخيص أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة ووضع بيانات وأدلة خاصة بالعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول للحاسبات الآلية والانترنت وتقنيات ذات الصلة.
- تطوير أسس ومعايير تأصيل إدارة المعرفة يساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمختصين في إدارة المعرفة.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوي معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

¹ - سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد رقم 26، العدد 2، 2010، ص 69.

وهناك أهداف أخرى تتمثل في: ¹

- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها.
- تبسيط عمليات خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة والغير الضرورية.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- تعدد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة تحديد المعرفة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- تدعم الجهود للاستفادة من الموارد الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

المطلب الثالث: مبادئ وأبعاد إدارة المعرفة

الفرع الأول: مبادئ إدارة المعرفة

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة،

تذكر بعضها فيما يلي:

¹ - عقبه جصاص، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، 2011، ص

- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة تلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن؛ والكثير من المنظمات الرائدة تصرف نسبة محترمة من إيراداتها في هذا الصدد.
- إن الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لأن المعرفة سياق إنساني وتقني.
- لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهرى للقوة من المادة إلى المعرفة، ومن العضلات إلى العقل، وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الأفراد والجماعات والمنظمات، لا يمكن استثمار المعرفة من دون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة، ليس هذا فقط بل يتعداه إلى تهيئة البنية التحتية والفوقية للمنظمة من أجل أفضل الممارسات لإدارة المعرفة.
- كما ذكرنا أكثر من مرة عن تعقد ظاهرة المعرفة فإن أي محاولة لنمذجتها وتأطيرها في قوالب رياضية أو كمية مصيرها الفشل، صحيح أن هذه النماذج مفيدة لكن لا تستطيع أن تحيط بجرمية المعرفة وعلاقتها البيئية، وبدلا من هذه النماذج الساكنة تستفيد إدارة المعرفة من نماذج تبصير المعرفة ومسارات تدفقها ونقاط عناقيدها مثل خرائط المعرفة.
- من النقاط المهمة أيضا في قضية إدارة المعرفة المشاركة بها والتي هي أصعب من إنتاجها خاصة منها تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة، وتعد أكبر التحديات بالنسبة للمنظمة حيث توجه لها كل اهتماماتها وخططها من أجل تحطى العقبات النفسية التي تحول دون المشاركة بها.
- النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط، فلا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة، وهذا شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون بداية له في جميع المنظمات.¹
- أنشطة إدارة المعرفة لا توجد لها نهايات ملموسة ومرئية، على عكس الإدارات الأخرى التي لها حدود واضحة تتمثل أساسا في مدخلات عمليات ومخرجات واضحة ومستهدفة وذلك ببساطة

¹ - سمراء كحيلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير التخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص 59 - 60.

لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة.

➤ ومن وجهة نظر الاقتصاديين، فإنهم يؤكدون اختلاف إدارة المعرفة عن إدارة الموارد المادية، فهي لا تستهلك عند الاستخدام وفق قانون تزايد العوائد على عكس قانون تناقض العوائد المطبق على الموارد المادية، إن الاستثمار في إدارة الموارد المادية عادة ما يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجمدة في رأس مال فكري أو معرفي، كما أن إدارة الموارد المادية يتعامل في السابق مع المعرفة كأصل ملموس وفق معيار المردود الاقتصادي غير المادي الذي تملكه المنظمة الذي يقدم قيمة مادية قابلة للقياس كما هو الحال في البراءة (براءة الاختراع)، الامتيازات السمعة أو الشهرة، الأمر الذي يجعل من الممكن تقدير قيمته محاسبيا. إلا أنه ومع إدارة المعرفة فإن مفهوم المعرفة كأصل غير ملموس أصبح أوسع بكثير من ذلك، فهي تضم أيضا الخبرات والقدرات الفكرية للعاملين، وعلاقاتهم ضمن البيئة التنظيمية والبيئة التنافسية.

➤ إن المبادئ السابق ذكرها تحدد بدقة الخطوط الأساسية في إدارة المعرفة، لكنها غير كافية وحدها لتحقيق إدارة المعرفة، حيث يتطلب ذلك وبالدرجة الأولى توفر مجموعة من العناصر الضرورية التي تعتبر المحرك للمعرفة وإدارتها على مستوى المنظمة.

الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي:¹

- **البعد الإدراكي:** أي يجب تطوير مجموعة من الأبنية المتكاملة التي يمكن استخدامها لمناقشة المعرفة التنظيمية وتتطلب القاعدة النظرية الفكرية لإدارة المعرفة مدخلا بيانيا متعددًا أو مناقشة نظرية لهذه المعرفة، لذلك لا بد أن تتكيف مع حاجات التنظيم.
- **التغيير:** يرتبط التغيير بالثبات والاستقرار ولذلك يجب أن تخاطب إدارة المعرفة ما يحيط بالمنظمات، فالتغيير نفسه يحدث عندما تتغير المنظمة.
- **قياس المعرفة:** يعد القياس ميكانيزم هام للتكامل داخل التنظيمات، لذلك فإن تصميم نظام لقياس المعرفة يعتبر أحد الأهداف الرئيسية للتنظيم.

¹ - عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 62.

- الهيكل التنظيمي: ينبغي النظر للتنظيمات على أنها عمليات معرفية ومناقشة طرق تطبيقها وهياكل الاتصال الرسمي وغير الرسمي التي تحسن من عمليات معالجة المعرفة، ويتضمن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تتطلب إدارة فعالة للمعرفة.
- محتوى المعرفة: إذا ما نظرنا للمعرفة على أنها منتج في حد ذاته فإن المنتج النهائي يكون بطرق متعددة، فقد يرتبط المحتوى بمهارات الأفراد، وفي حالة إدارة المعرفة يتم استخدام نظم إدارة المهارات والخرائط المعرفية.
- الأدوات: وتتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة وتمثيلها وأيضاً البنية التحتية التي تتكون من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يتم استخدامها لتدعيم العمليات المعرفية وإدارتها.

المطلب الرابع: مراحل وعمليات إدارة المعرفة

الفرع الأول: مراحل إدارة المعرفة:

تتكون إدارة المعرفة من مجموعة من المراحل يمكن إيجازها فيما يلي:¹

- ❖ **مرحلة المبادأة:** في هذه المرحلة تدرك المنظمة أهمية إدارة المعرفة والإعداد لجهود إدارتها، وتكمن القضية الرئيسية في إدارة هذه المرحلة في كيفية إعداد المنظمة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة، وتعتبر إدارة المعرفة نشاطاً اجتماعياً يتطلب مشاركة كل الأفراد، لذلك يجب بناء فرق عمل في هذه المرحلة للاستفادة من قوى العمل الموجودة في إنجاز الأعمال والمهام المختلفة.
- ❖ **مرحلة الانتشار:** تحاول المنظمة في هذه المرحلة البدء في استثمار ووضع البنية الأساسية للمعرفة بهدف تسهيل وتحضير أنشطة المعرفة، وفي هذه المرحلة يركز المديرين على كيفية بناء القاعدة المعرفية بكفاءة وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، وتتضمن هذه المرحلة أيضاً تحديد عملية إدارة المعرفة على نطاق واسع بحيث تشمل الإدارة السياسات المرتبطة بها.
- ❖ **مرحلة التكامل:** يتم في هذه المرحلة النظر إلى الأنشطة اليومية لدى المنظمة وتركز الإدارة على تكامل المعرفة وعلى أنشطتها، حيث يصبح الأفراد العاملين معتادين على مثل هذه الأنشطة وينصب الاهتمام الرئيسي في هذه المرحلة على كيفية إحداث نوع من التكامل بين المعرفة الموزعة وتجميعها في منتجات معرفية وخدمات وعمليات خاصة بالمعرفة.

¹ - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 170 - 175.

❖ مرحلة التداخل: تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل إدارة المعرفة التي تمثل التكامل الخارجي، حيث تحاول المنظمة أن تتكامل مع بعض المنظمات والأفراد الخارجين عنها، فالمنظمة توفر الموارد والوقت والأنشطة لتحسين الأداء للوصول إلى المستوي العالي بما يتناسب مع المنافسة بين التنظيمات المختلفة، كما تركز على المعرفة الرئيسية ومحاولة إدخال معارف جديدة من المنظمات الأخرى.

الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة:

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون القياديون في هذا المجال على إن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، فمنهم من جعلها ثلاث عمليات أساسية تتمثل في اكتساب المعرفة وتقاسم وتشارك المعرفة وتطبيق واستخدام المعرفة، ومنهم من يضيف تخزين المعرفة ومنهم من يضيف التشخيص.

ويتمثل تشخيص المعرفة في تحديد مصادر المعرفة على المستوى الداخلي للمنظمة وعلى المستوى الخارجي، بينما يتم اكتساب المعرفة عن طريق المعرفة من عملاء المنظمة، العلاقة مع منظمات أخرى شراء برامج أو أي وسائط معرفية أو توظيف خبراء يحملون ال معرفة والخبرات المفيدة، التعليم، كما يتم توليد المعرفة من خلال الابتكار والإبداع عن طريق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ثم يتم نشر وتوزيع المعرفة على الموظفين ويتم ذلك عبر الوسائط التعليمية والتدريبية المختلفة، كما يتم تخزين المعرفة لاستعمالها عند الحاجة إليها، ثم تطبيق المعرفة واستغلالها لتحقيق أهداف المنظمة.¹

• الحصول على المعرفة واستقطابها:

يعني استقطاب المعرفة استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، والرمزية ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم المعرفة وترتبط هذه العملية بصفة جوهرية بأنشطة هندسة المعرفة والذكاء الصناعي.

ويقصد بها الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء، والمتخصصون، والمنافسون والعمال، وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورشات

¹ - جلول العطوي ومحمد شيخاوي، "دور إدارة المعرفة في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة البديل الاقتصادية، العدد الخامس، 2017، ص

العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي، بالإضافة إلى ذلك يجب الأخذ في عين الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه.¹

• تشخيص المعرفة:

تستهدف تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب، وتشمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها المنظمة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية، وتعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملاحم وبرامج العمليات الأخرى.

عملية التشخيص أمر حتمي الن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فقد أشار Alvesson إلى أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة، وتعتمد عملية التشخيص على استخدام آليات الاكتشاف وآليات البحث العديدة، وقد تكون عملية ذات مراحل متعددة، فهي التي تحدد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة.²

• توليد المعرفة:

وتعرف على أنها "تكوين أو تطوير معرفة صريحة وضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوفرة، أو من تركيب أو تجميع المعرفة السابقة والجديدة، وتتضمن عملية توليد المعرفة عمليات فرعية تتمثل في:³

➤ **أسر المعرفة:** تشير هذه العملية إلى استرجاع المعرفة الموجودة في المنظمة أو خارجها.

➤ **شراء المعرفة:** تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة من خلال شرائها من مختلف مصادرها.

➤ **ابتكار المعرفة:** تشير هذه العملية إلى تكوين معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة.

¹ - إلهام ماضي وآخرون، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية"، مجلة النور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جامعة الأغواط، جوان 2019، ص 113.

² - إلهام ماضي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 113.

³ - عمر الشريف، حياة قمري، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 495.

- اكتشاف المعرفة: تشير هذه العملية إلى تحديد (فجوة المعرفة) اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - امتصاص المعرفة وتمثيلها: تشير هذه العملية إلى مقدرة الأفراد على فهم المعرفة، وهضمها وتمثيلها.
 - الاستحواذ على المعرفة: تشير هذه العملية إلى الحصول على المعرفة المتوافرة من المصادر الخارجية.
- اكتساب المعرفة:

والمقصود باكتساب المعرفة تلك العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول على المعرفة، حيث تتعدد مصادر الحصول عليها وتدرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

ويقصد به الحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة، حيث من بين هذه المصادر نجد الخبراء ومكاتب الاستشارات أو من خلال كراء أو شراء البرامج وبراءات الاختراع وغيرها.¹

• تخزين المعرفة:

تشمل عمليات تخزين المعرفة إلى العمليات التي تشمل الاحتفاظ والإدانة والبحث والوصول والاسترجاع، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب ما.

ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها أمراً مهماً لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة، وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية، إن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال عديدة منها:²

- الأفراد: الأفراد هم حفظة الخبرات، ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم، وذلك من خلال نظام حوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
- الحاسبات: تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها، ويرجع ذلك ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها، والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة، وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للموظفين بالمنظمة والرد على استفساراتهم.

¹ - محمد بوزيداي، "إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، ص 76.

² - ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013/2014، ص 53.

• تشارك المعرفة:

يقصد بتشارك المعرفة نشر ومشاركة المعرفة بين مختلف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، حيث يستغل الأفراد مهاراتهم في ذلك، ويتم توزيع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم. ويكون للدعم الإداري دور مهم في ذلك، ويكون للتكنولوجيا المتوفرة أيضا دور في تسهيل توزيع والتشارك بالمعرفة عبر شبكة الاتصال الداخلية والبريد الإلكتروني، ونظم الارشفة والادارة الالكترونية. والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم. تعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة، وتعرف أيضا على أنها عملية إيصال المعرفة التنظيمية إلى الأفراد ونشرها وإتاحتها للذين هم بحاجة إليها، وتتضمن عملية المشاركة بالمعرفة العمليات الفرعية التالية:

➤ **نقل المعرفة:** وهي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة.

➤ **تبادل المعرفة:** وتسعى عملية تبادل المعرفة إلى نقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات.

➤ **الاتصال:** وهي عملية بث المعلومات ونقلها من شخص لآخر أو من فريق لآخر أو من منظمة لأخرى.¹

• تطبيق المعرفة:

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، التي تعد من أبرز عملياتها، ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، استنادا إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد ايداعه وتخزينها، وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى الموظفين، وتوجد ثلاث آليات لتطبيق المعرفة وهي:²

➤ **التوجيهات:** يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.

¹ - خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها وواقع تطبيقها في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها، The SLA-AGC 20th annual conference، 25 - 27 مارس، الدوحة، قطر، ص 03.

² - عمر الشريف وحياء قمري، مرجع سبق ذكره، ص 496.

- الروتين: أما الروتين فيشير الى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة الى الاتصال بالآخرين.
- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا: وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة، وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.¹

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة ويعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها وتوزيعها والمشاركة فيها لا تعد كافية، المهم هو تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أي منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.

¹ - عمر الشريف وحياة فمري، مرجع سبق ذكره، ص 496.

المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي والوظيفي

الأداء الوظيفي هو المستوى الذي يتم به تنفيذ المهام والواجبات الوظيفية الخاصة بالموظف في إطار منظمة ما، يتعلق الأداء الوظيفي بمدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة وتلبية معايير الأداء المحددة للوظيفة. أما الأداء التنظيمي، فيشير إلى مستوى أداء وتحقيق الأهداف والنتائج من قبل المؤسسة بشكل عام. يتعلق الأداء التنظيمي بقدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والاستدامة وتحقيق الأهداف المحددة مثل زيادة الإنتاجية، وتحقيق الربحية، وتحسين رضا العملاء.

المطلب الأول: تعريف الأداء التنظيمي والوظيفي ومحدداتها.

الفرع الأول: تعريف الأداء التنظيمي

اختلف الباحثون في تعريف الأداء التنظيمي، تبعاً للمداخل التي ينظرون من خلالها، فمنهم من يرى أنها مجموعة من الأهداف، ومنهم من نظر إليه وفق مدخل مالي، ومنهم من ربط الأداء التنظيمي بالقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد، وأولى باحثون آخرون النتائج المرغوبة اهتماماً بوصفها محصلة للأداء التنظيمي.

عرف الأداء التنظيمي على أنه: "مدى قدرة المنظمة في التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية وذلك فيما يتعلق بحصولها على مواردها المختلفة وكفاءة عملياتها الداخلية وإنتاج منتجات مطلوبة من قبل الجميع".

كذلك تعرفه منظمة العالمية لتقييس ISO إصدار 2000 على أنه: "يشمل الكفاءة والفعالية حيث تعبر الفعالية على مدى قبول النتائج، أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة".¹

ويعرف أيضاً: "هو تقييم وقياس عدة نتائج تنظيمية، خارجية أو داخلية".²

يعرف بأنه تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بوجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع.³

¹ - داود سليمان الحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الاقتصاد، حلب، سوريا، 2013، ص 82 - 83.

² - بطاهر بختة، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة منتيجي ومصنع الحليب بمستغانم، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، برلين، ألمانيا، العدد الثاني، ص 218.

³ - عادل هادي، حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة: السلوك التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر، 2010، ص 360.

هو نشاط إنساني ومنسق، مأجور (مقابل مادي)، يهدف من خلاله لتنسيق واستخدام القدرة على استخدام الموارد، بشكل مستقبلي أو تحت إشراف آخرين ويؤثر على التنظيم ككل.¹

الفرع الثاني: محددات الأداء التنظيمي

تنقسم المحددات إلى أربع فئات هي:²

- **خصائص المنظمة:** تتضمن الهيكل والتكنولوجيا، ويشير الهيكل إلى علاقات رسمية بين أعضاء المنظمة، ويمكننا أن نلاحظ أن الهيكل يتضمن مؤشرات مختلفة كمستوى من المركزية، والتخصص في المهام، ودرجة إطفاء الطابع الرسمي للعلاقات، وحجم وحدات العمل المنظمة، فالتكنولوجيا يمكنها الإشارة إلى العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات (الإجمالية) إلى مخرجات (منتجات نهائية).
- **خصائص البيئة:** البيئة الخارجية تمثل الضغوط الخارجية التي لا يمكن للشركة سيطرة عليها ولكنها تؤثر على قراراتها وانشطها فالدرجة التعقيد ودرجة الاستقرار ودرجة عوامل عدم اليقين التي لديها تأثير على قرارات المنظمة مقارنة بالتغيرات البيئية، وفيما يخص البيئة الداخلية تعرف بأنها البيئة الاجتماعية والمواقف الثقافية التي تستمد من تصرفات الموظفين.
- **خصائص العاملين:** تنقسم إلى عاملين هما المرفق بالتنظيم وبالأداء في هذا المنصب، مرفق بالتنظيم ويولي احتياجات المنظمة عن طريق الجذب والاحتفاظ وتعبئة القوى العاملة المؤهلة لذلك، أما بالنسبة لأداء الموظفين ذلك يختلف وفقا لدوافع الاحتياجات والقدرات ووضوح وقبول الدور، فعندما الموظفين قادرين على تحقيق الأهداف الشخصية وتحسين الأهداف التنظيمية، فهناك علاقة تبادل بين المنظمة والموظفين بحيث يمكن للجميع تحقيق أهدافهم الخاصة.
- **مجموعة السياسات والممارسات الإدارية:** هي مجموعة من المحددات التي تشير إلى التأثير على الأداء التنظيمي وتنقسم إلى فئات وهي:

❖ **الفئة الأولى:** تشمل كلا من تحديد أهداف المنظمة وتحديد مساهمة مختلف الإدارات والجماعات

والأفراد لتحقيق هذه أهداف.

¹- Stéphane Dechaintre· Le travail dans la performance organisationnelle: proposition d'une démarche pour étudier la performance de travail· Université Paris 01, panthéon Sorbonne, école doctorale de management Panthéon-Sorbonne, 2017,p26

²- Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle: l'effet ressources humaines, Université de Montréal, Canada, Septembre, 2011, p25-30

- ❖ **الفئة الثانية:** هي اكتساب واستخدام الموارد ويتضمن ثلاث فئات فرعية الفئة الفرعية الأولى عن طريق التكامل والتنسيق وتوزيع الموارد بين الإنتاج والفئة الفرعية الثانية تشير إلى الممارسة لتنفيذ وصيانة المبادئ التوجيهية والسياسات والفئة الفرعية الثالثة تشير إلى ممارسات وضوابط وآليات التغذية المرتدة.
- ❖ **الفئة الثالثة من السياسات والممارسات:** هذه الممارسات تتمثل في إدارة الموارد البشرية مثل التعيين التدريب والتطوير وتصميم الوظائف والتقييم.
- ❖ **الفئة الرابعة عملية الاتصال:** هي وسيلة لمواءمة الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة
- ❖ **الفئة الخامسة قيادة وصنع القرار:** يسمح لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على جودة وقبول القرارات المتخذة، ويجب تنفيذها لتحسين نوعية القيادة في المنظمة:
- ❖ **الفئة الأخيرة:** من الممارسات والسياسات التي تم تحديدها بواسطة التكيف والابتكار التنظيمي من القواعد الأساسية في إدارة التغيير والتكيف مع المنظمة التي لا تزال قائمة على تشخيص المشكلة.

الفرع الثالث: تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي حيث عرف بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام وغالباً ما يحدث المكونة لوظيفة الفرد وهو يشجع الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد.¹

كما يعرف أيضاً بأنه: "مجموعة الأهداف والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة".²

ويرى "توماس جلبرت" بأنه: "لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر مختصر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أما الأداء فهو تفاعل بين السلوك والإنجاز".³

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004، ص 216.

² - صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 175.

³ - عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 26.

من التعاريف السابقة يتضح أن هناك تعدد في مفاهيم الأداء الوظيفي وهذا لتعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وبصفة عامة يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنها: "مجموع الأنشطة والمهام التي يزاولها الفرد في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وفقاً للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

الفرع الرابع: محددات الأداء الوظيفي

إن تحديد مستوى الأداء يتوقف على مجموعة من العوامل ويميز الباحثون بين ثلاث محددات للأداء الوظيفي وهي:¹

❖ **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة في أداء الوظيفة والتي لا تتغير في فترة زمنية قصيرة.

❖ **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

❖ **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد (الدافعية)} \times \text{القدرات (الخبرات)} \times \text{إدراك الدور}$$

ولذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات والخبرات وإدراك الدور أو المهمة، فهذه العوامل لا تؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعلها مع بعضها البعض.

¹ - سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2006، ص 60.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدلات الأداء الوظيفي، وهذا ما دفع بالدارسين والباحثين إلى الاهتمام بالعوامل المسببة والمكونة للأداء وتحديد مدى تأثيرها على مستوى أداء العمال في وظائفهم، ويمكن تلخيص هذه العوامل في ثلاث مجموعات هي:

1. عوامل إدارية تنظيمية: وتتمثل في:¹

- ❖ عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة كعدم وجود بيئة عمل ملائمة كالإضاءة والضوضاء والأجور والحوافز وغيرها.
- ❖ الصراع بين الفرد ورئيسه وبين الفرد وزملائه.
- ❖ عدم تحديد مهام الوظيفة تحديداً دقيقاً.
- ❖ الإشراف السيئ والنقص في التدريب.
- ❖ عدم تحديد واجبات الفرد.
- ❖ نقص في الموارد أو تأخر وصولها.

2. عوامل متعلقة بالفرد: وتتمثل في نقص رغبة ودافعية الفرد للعمل والتعلم، ووجود دوافع فطرية لدى

الفرد لمقاومة التغيير، وكذا ضعف شخصيته وقصور في قدراته العقلية، بالإضافة إلى عدم الرضا عن العمل والتغيب المستمر عن العمل والمشاكل العائلية.²

3. عوامل فنية وتكنولوجية وعوامل البيئة الخارجية: تشمل التقدم التكنولوجي والمواد الخام، الهيكل

التنظيمي وطرق وأساليب العمل فهي تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة الأفراد والمنظمات، فنوعية الآلات وكمياتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام، أما عوامل البيئة الخارجية فتتمثل في الأحوال الاقتصادية وظروف العمل، التشريعات الحكومية، النقابات العمالية، الاضطراب السياسي والصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.³

¹ - عبد الباري إبراهيم، ذرة الصبار زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 23 - 24.

² - عبد الرحمان الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994، ص 87.

³ - خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الالكترونية والأداء الوظيفي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008، ص 42.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء التنظيمي، ومن بينها:¹

1. الثقافة التنظيمية: القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر بشكل كبير على كيفية تحقيق الأهداف والأداء العام.
2. القيادة: القيادة الفعالة تسهم في توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف وتعزيز الأداء التنظيمي.
3. هيكل التنظيم: كيفية تصميم الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطات والمسؤوليات يمكن أن يؤثر على كفاءة العمل والتواصل داخل المؤسسة.
4. الموارد البشرية: التوظيف والتدريب والتطوير الفعال للموظفين يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي.
5. التواصل: فعالية التواصل داخل المؤسسة يمكن أن تؤثر على فهم الأهداف وتحقيقها بشكل أفضل.
6. التكنولوجيا: استخدام التكنولوجيا بشكل فعال يمكن أن يزيد من الكفاءة ويحسن الأداء التنظيمي.
7. الرضا الوظيفي: رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل يمكن أن يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي.

¹ - إلهام شبلي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019، ص 69.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

تعددت وتنوعت الدراسات والبحوث التي تناوبت هذا الموضوع، إلا أننا اخترنا من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة محمد علي الجودي وآخرون سنة 2019، بعنوان: "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي

بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة"¹.

تناولت هذه الدراسة موضوع دراسة وتحليل إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 70 موظفاً، من أصل مجتمع الدراسة المكون من 394 موظف.

حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات، وتم توزيع الاستبيان عشوائياً على مختلف العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة، وعلى اختلاف مستوياتهم التنظيمية. توصلت الدراسة إلى النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة) في تعزيز التعلم التنظيمي في المؤسسة، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تطبيق المعرفة في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة.

2. دراسة (بن سمحان، 2019)، واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة للتعرف على واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي ما يراها العاملون بكلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض حيث تم توزيع استبانة حيث بلغ المجتمع الأصلي 703 موظف وبلغت الاستبانة التي أجري عليها التحليل 278 استبانة تشمل هيئة التدريس والإداريون وتمت المعالجة الإحصائية وتحليل النتائج ومن ثم توصلت الدراسة وأوصت بمقترح بناء استراتيجية لإدارة المعرفة بالكلية مع دعم لعمليات إدارة المعرفة وحل مشكلات الأداء وأشارت الدراسة بالأثر الإيجابي لإدارة المعرفة وعملياتها على الأداء المؤسسي.

¹ - علي الجودي وآخرون، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التعلم التنظيمي بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالجلفة، جامعة الجلفة، 2019.

3. ليلي غضبان و إيمان عريف ، أثر ادارة المعرفة في الاداء الوظيفي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية

محمد الصديق بن يحيى، جيغل ، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير،

جامعة جيغل، 2018/2017.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى جيغل، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار أثر عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في تشخيص المعرفة اكتساب المعرفة توليد المعرفة تخزين المعرفة تطوير المعرفة تطبيق المعرفة، في الأداء الوظيفي، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (100) مفردة من كافة الفئات العاملة بالمؤسسة، وقد تم الاعتماد أيضاً على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، في تحليل البيانات واختيار الفرضيات، وبينت النتائج أن هناك تأثير ضعيف للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة حول أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي تعود إلى متغيرات السن، الجنس المستوى العلمي، سنوات العمل، الفئة الوظيفية.

4. دراسة (بوسهمين وشهيد 2017)، إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة.

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

5. دراسة (وغازي 2016)، أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية وهي دراسة

ميدانية هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتقياس أثرها على الميزة التنافسية

بمؤسسات الثلاث الخلوية (جازي، أريدو، موبيليس) بسكيكدة ، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار

فرضياتها، فقد تم تصميم استمارة موجهة إلى موظفي المؤسسات محل الدراسة.

وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (120 استمارة، استردت منها 109) وتم اعتماد أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي لوصف وتحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها باستخدام (SPSS)، أشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة عالية، وأن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير على الميزة التنافسية، وأن المتغيرات المتعلقة بأفراد العينة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على مدى استخدام عمليات إدارة المعرفة بهذه المؤسسات.

6. مذكرة ماجستير بجامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص

إدارة الأعمال، للطالب كمال العقاب، بعنوان إدارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسات

العمومية الاقتصادية في الجزائر، 2008/2009.

هدفت الدراسة إلى:

- تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها وإبراز إستراتيجيات ومداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وأهم طرق تطبيقها.
- استطلاع آراء المديرين لتشخيص واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.
- اقتراح منهجية يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات الجزائرية على تبني إدارة المعرفة وتطبيقها لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفعالية.
- ولقد توصلت إلى النتائج التالية-: الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية لديها قابلية في مشروع إدارة المعرفة ولها القابلية لتكون عنصرا فاعلا فيها.
- غالبية المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.
- غالبية المؤسسات الجزائرية لا تطبق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من اكتساب، توليد، تخزين، مشاركة وتطبيق المعرفة.

7. مذكرة ماجستير بجامعة دمشق، للطالبة وهيبة حسين داسي، بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة

التنافسية، دراسة حالة المصارف السورية، 2006 / 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز ال ميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف

الحكومية السورية .ولقد توصلت إلى النتائج التالية:

- اعتمدت المصارف الحكومية السورية في توليد المعرفة بشكل كبير على التفاعل بين الأفراد العاملين بالإضافة إلى استئجار خبراء من المحيط الخارجي.
- اعتمدت المصارف الحكومية السورية في خزن المعرفة على الحواسيب بشكل أكثر كما اعتمدت على الطرق التقليدية وكذا الأفراد العاملين.
- ركزت المصارف في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية والنشرات ومختلف أنواع المطبوعات بشكل أكثر مع وجود تشجيع لتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين مع وجود ضعف كبير في اعتماد المصارف على الأدوات الإلكترونية لتوزيع المعرفة.
- تعتمد المصارف الحكومية السورية في تطبيقها للمعرفة على خبراء محليين أو الاستعانة بخبراء من الخارج وكذلك الفرق متعددة الخبرات الموجود في محيطها الداخلي.
- كما أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية إذ حققت نتائج الارتباط 54.6%.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Helder de Jesus Ginja Antune و Paulo Gonçales Pinheiro) سنة

2019 بعنوان Linking Knowledge Management, Organizational

Learning and Memory

الهدف من هذه الدراسة هو فهم الارتباط والتطور بين مفاهيم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والذاكرة، من أجل توضيح المفاهيم بشكل أفضل ومناقشتها وفهم تطورها في العقود الماضية، وقد أخذ التعلم التنظيمي بالتطور منذ 1960، خلصت الدراسة الى أنه لا يوجد تعلم تنظيمي فردي، ومع ذلك فإن المنظمات تتعلم فقط بفضل تجارب وأفعال الأفراد.

وتستطيع المنظمة أن تستخدم معرفتها باعتمادها على مواردها البشرية خصوصا من يخلقون ويشاركون المعرفة، كذلك تعتبر المعرفة أهم مورد غير ملموس من الناحية الاستراتيجية للشركة، التقنيات التي تدعم التبادل المعلومات تقدم أفضل تعريف للاستراتيجيات التنظيمية تسهل دراسة الشبكات الاجتماعية وتدفع المعرفة.

2. دراسة (Andrej Novak) 2017: إدارة المعرفة والأداء التنظيمي

وهدفت الدراسة لمسح شامل للدراسات التي تناولت الموضوع العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي وبحثت في العلاقة بين عمليات المعرفة الجوهرية الأربعة والأداء التنظيمي للتعرف على ماتوصل له الباحثين وفتح آفاق للمستقبل وتوصلت للأثر الإيجابي لتطبيق المعرفة على الأداء التنظيمي بأبعاده المالية وغير المالية وأكدت أن أكثر من نصف الأبحاث التي تم تناولها تؤكد على تكامل العمليات وعمومية وتكامل ابعاد الأداء التنظيمي في تحديده وكلها أكدت على تقوية العلاقة بين عمليات المعرفة والأداء التنظيمي بشكل عام سواء ابعاده المالية ام غير المالية وتوصت بالتركيز على الأبعاد غير المالية ودراساتها لعلاقتها القوية في دراسات علمية لاحقة.

3. دراسة (Bogner et Bansa)، 2007، إدارة المعرفة كأساس للاستخدام أداء عال في المنظمات

اقترحت الدراسة أن هناك ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي تقدر المنظمة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، وكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة لتبلغ هدفها في تحليل العناصر المتعلقة بموارد المنظمة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المنظمة وتقد شملت عينة الدراسة 42 منظمة وتم تحليل البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار استعملت فيها البيانات الممنوحة من سجلات المؤسسات، وتقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

4. مذكرة ماستر في المعهد العالي للتسيير والتخطيط بعنوان:

Hamadache Karim, Le knowledge management : Fondement et gestion de projet, contribution a l'élaboration d'un projet KM au centre de recherche de developpement du groupe SAIDAL, 2006.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

- أن إدارة المعرفة ليست موضحة في أدبيات الإدارة، وإنما جاءت كاستجابة للانشغالات الحقيقية للمؤسسة.
- وجود صعوبات تشخيص الوضعية الحالية لنظام إدارة المعرفة في المؤسسة مع وجود الكثير من الأدوات والطرق لتشخيص وتحديد المعرفة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تم التطرق في هذا في هذا المطلب إلى مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو اللغة الأجنبية حيث سنوضح أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث أوجه الاختلاف والتشابه، بالإضافة إلى عرض أهم النقاط المستفادة من هذه الدراسات.

الجدول (1-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

عناصر المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث الزمان والمكان	أنجزت الدراسة الحالية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في ولاية غرداية	تمت الدراسات في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات (2006 إلى 2019)، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت كالتالي: الجزائر، سوريا، الولايات المتحدة الأمريكية.
من حيث العينة	ركزنا في دراستنا على عينة غير عشوائية من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر المذكورة حيث بلغ عددهم 101 زبون.	ركزت أغلب الدراسات على عينة عشوائية من عمال في الإدارات، البنوك.
من حيث منهج الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة لدعم الدراسة.	استخدمت أغلب الدراسات الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، في حين استخدمت بعض الدراسات المقابلة والملاحظة العلمية كأداة إضافية لدعم دراستها.
من حيث أداة تحليل البيانات	تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS 26 كأداة لتحليل البيانات التي تم جمعها.	أغلب الدراسات استخدمت البرنامج الاحصائي SPSS 26
من حيث القطاع	استهدفت الدراسة الحالية القطاع العام حيث كانت تشمل عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر في الحدود المكانية المذكورة.	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاعين العام والخاص (خدماتية صناعية، تجارية) وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر تخصصية.
من حيث الهدف	تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور أبعاد إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي والتنظيمي	هدفت أغلب الدراسات السابقة إلى معرفة أبعاد إدارة المعرفة في مؤسسات مختلفة وكذلك مدى تأثيرها وعلاقتها بمتغيرات مختلفة (اتخاذ القرار، الأداء المؤسسي).

<p>تناولت الدراسات السابقة مشاركة إدارة المعرفة (متغير مستقل) والأداء التنظيمي والوظيفي (متغير تابع) كمتغيرين مرتبطين بمتغيرات مختلفة، في حين لا توجد دراسة سابقة درست الجمع بين متغيرات البحث وهذا ما تميزت به الدراسة الحالية من حيث الجمع بينهما.</p>	<p>تناولت الدراسة الحالية متغيرين، أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء الوظيفي والتنظيمي كمتغير تابع.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
--	--	-------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل:

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

تسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم.

الفصل الثاني
الدراسة الميدانية

تمهيد:

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول إدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي ومناقشة الدراسات السابقة، ومن اجل تسليط الضوء أكثر على الموضوع سنحاول في هذا الفصل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية الموجودة، من خلال إجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور أبعاد إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي والتنظيمي، وذلك بإبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة، باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS، وكذلك من خلال عرض نتائج الوصف الإحصائي.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية والإجابة عن الإشكالية المطروحة وكذا التعرف على أدوات جمع البيانات "الاستبيان" من حيث تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة وصدقه وثباته بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض نموذج الدراسة ثم نتطرق إلى مصادر وطرق جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع، عينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر والتي بلغت 25 عامل، وقد تم اختيار عينة الدراسة من زبائن من اجل الإجابة على الأسئلة الاستبيان، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظر لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع الدراسة.

ولذا يمكن تعريف مجتمع الدراسة على أنه: هو مجموعة الأفراد أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة الدراسة أو البحث، وهو يعتبر المكان الطبيعي لوجود ظاهرة او مشكلة البحثية والتي تدس فيه المشكلة وتجتمع من خلاله البيانات والمعلومات حولها يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة أما فينا يخص دراستنا.¹

ثانياً: عينة الدراسة:

- العينة: هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي ترغب في التعرف على خصائصه ويجب أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع مفردات هذا المجتمع تمثيلاً صحيحاً.²

¹ - دبو بولدبان داليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1997، ص 361.

² مهدي محمد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014، ص:64.

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تم اختيار عينة غير عشوائية والتي قدرت بـ 25 عامل وجميعها قابلة للتحليل.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة:

من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها والمتحصل عليها من الاستبيان، كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

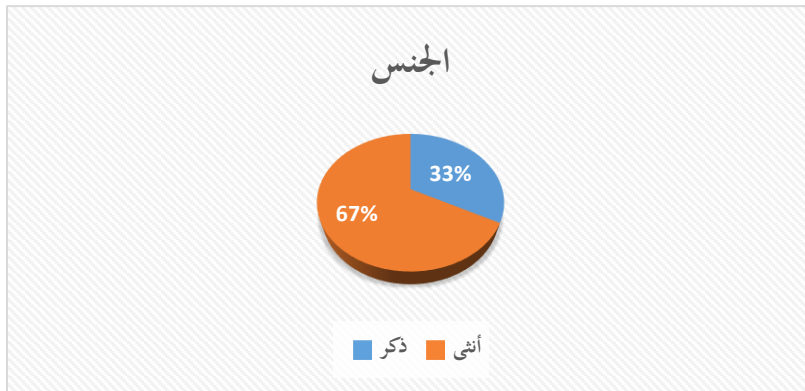
الجدول 1.2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
32	08	ذكر
68	17	أنثى
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 1.2: تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الشكل والجدول أعلاه نرى بأن فئة الإناث هي الأكثر نسبة والتي تقدر بـ 67.3% في حين كانت فئة الذكور النسبة الأقل والتي قدرت بـ 32.7%.

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

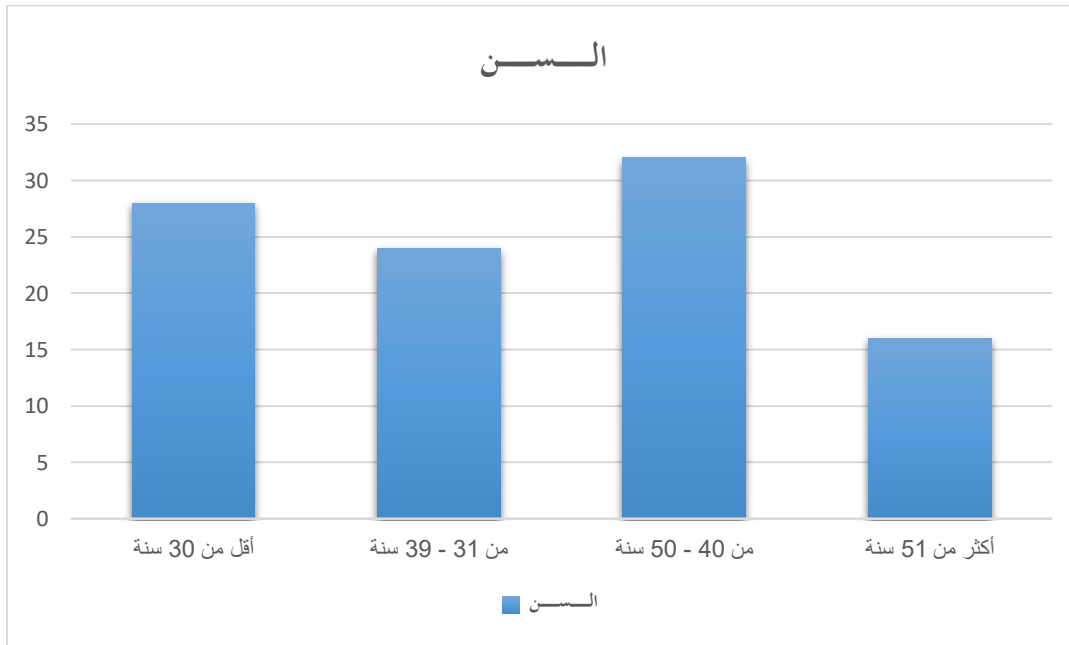
الجدول 2.2: توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرارات	السن
28	07	أقل من 30 سنة
24	06	من 31 - 39 سنة
32	08	من 40 - 50 سنة
16	04	أكثر من 51 سنة
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2.2: تمثيل أفراد العينة حسب السن:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن إجابات العينة كانت فئة [من 40 - 50 سنة] بنسبة تقدر بـ 32% ثم تليها فئة [أقل من 30 سنة] بنسبة والتي قدرت بـ 28%، ثم تليها فئتي [من 31 - 39 سنة] و [أكثر من 51 سنة] بنسب أقل والتي قدرت بـ 24% و 16% على التوالي.

3. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

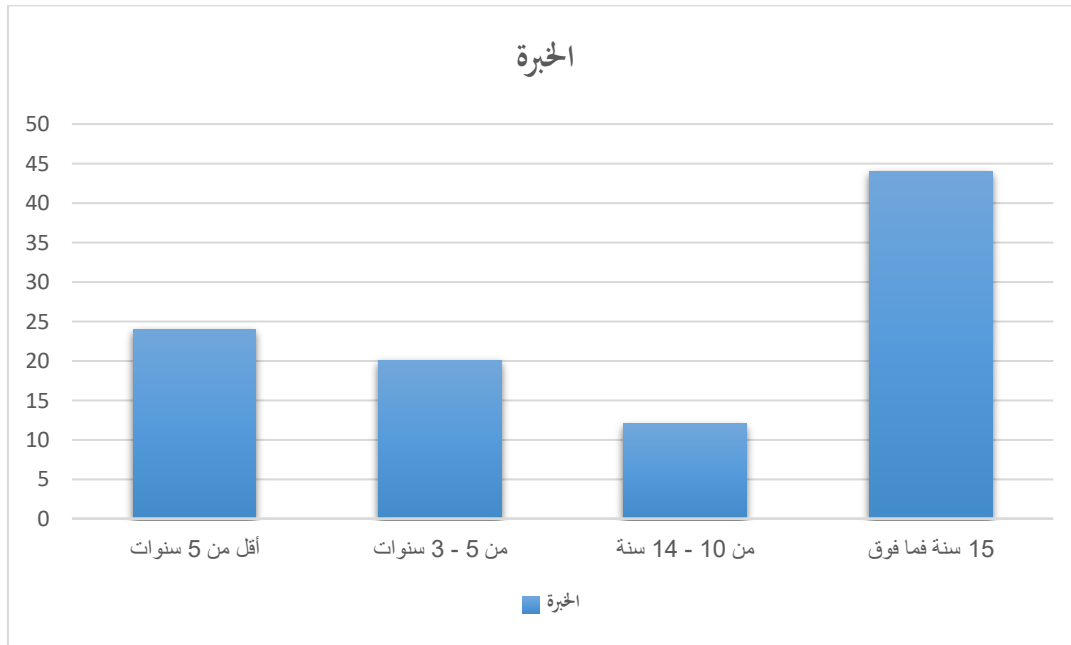
الجدول 13.3: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
24	06	أقل من 5 سنوات
20	5	من 5 - 9 سنوات
12	03	من 10 - 14 سنة
44	11	15 سنة فما فوق
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل 5.3: تمثيل أفراد العينة حسب الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت فئة [15 سنة فما فوق] بنسبة تقدر بـ 44%، في حين كانت فئة [أقل من 5 سنوات] بنسبة والتي قدرت بـ 24%، في حين كانت فئتي [من 5 - 9 سنوات] و[من 10 - 14 سنة] بنسب أقل والتي قدرت بـ 20% و 12% على التوالي.

رابعاً: مناهج الدراسة:

تتعد المناهج المستخدمة في الدراسة وتختلف باختلاف طبيعة وميدان المشكلة موضوع البحث حيث سيتم في هذا المطلب عرض المناهج الدراسية.

• المنهج الوصفي

يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة

وهناك من يعرفه بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها". وهناك تعريف آخر للمنهج الوصفي وهو "محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها"

• منهج دراسة حالة:

يعني أسلوب دراسة حالة بدراسة حالة فرد أو جماعة ما أو منظمة عن طريق جمع معلومات والبيانات عن الوضع الحالي للمنظمة والأوضاع السابقة لها ومعرفة العوامل التي أثرت عليها الخبرات الماضية لها لفهم جذورها.¹ ولقد تم الاعتماد على هذا المنهج كمنهج رئيسي في اعداد الدراسة التطبيقية للوصول الى نتائج المتوخاة من اسقاط الجوانب النظرية لموضوع على أرض الواقع، اضافة الى استبيان الموزع على أفراد العينة.

• المنهج التحليلي:

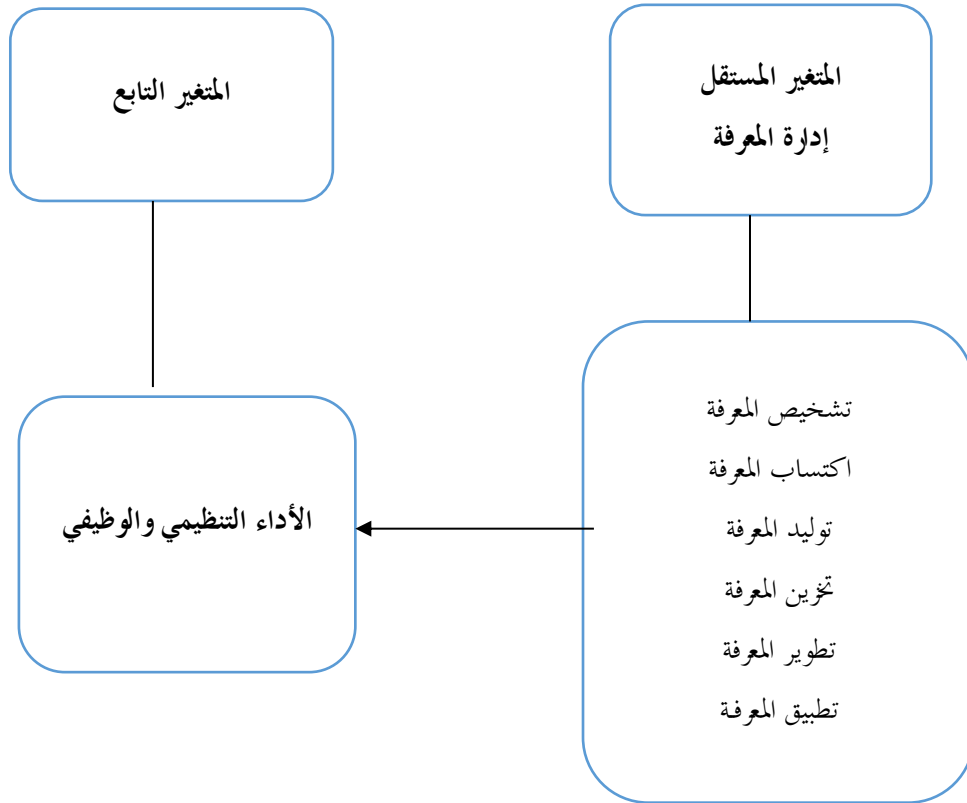
هو أحد المناهج البحث العلمي والقائم على التحليل عنوان الدراسة ومضمونها، وتفسير والاستنتاج الدلالات المرادة وتفهم أصولها، واستخلاص النتائج، فهو ليس معنيا في كثير من الأحيان بالتعاملات المباشرة بقدر التعامل مع النصوص، وتفسير الغرض منه²، وقد تم استخدام هذا المنهج في تحليل نتائج الاستبيان.

¹ - حامد بهاء الكبيسي، مناهج البحث العلمي في العلوم الادارية، العراق، الطبعة 1، 2014، ص 28.

² - محمود احمد درويش، مناهج البحث في علوم الإنسانية، مؤسسة الأمم العربية لنشر والتوزيع، طبعة 2018، ص 123.

• أنموذج الدراسة

الشكل 6.2: أنموذج الدراسة



يبين الجدول أعلاه نموذج الدراسة بحيث تعد الأداء التنظيمي والوظيفي المتغير التابع أما المتغير المستقل فيتمثل في إدارة المعرفة والتي تشمل مجموعة كل من الأبعاد كما يلي:

- اكتساب المعرفة.
- توليد المعرفة.
- تخزين المعرفة.
- تطوير المعرفة.
- تطبيق المعرفة.

مرجعية الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة في جانبها النظري على أهم الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المجلات العالمية بالعربية وبعض الدراسات السابقة من مقالات ومدكرات سابقة مرتبطة بموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولاً: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

• **المقابلة الشخصية:** من أجل الحصول على معلومات موثوقة حول الدراسة والتي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى حيث قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع بعض إطارات المؤسسة وتمت المقابلة مع مدير الموارد البشرية، وذلك بطرح أسئلة متنوعة عليهم من أجل جمع بيانات ومعلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر، وكانت لهذه المقابلات دور كبير في الحصول على المعلومات اللازمة والتي ساعدتنا في إجراء الدراسة الميدانية.

• **الاستبيان:** عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الاجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الاحصائية التي نحن بصدد جمعها.¹

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضا الدراسات السابقة ومدى الوضوح الأسئلة والعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 41 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)

- **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى متغيرين كما يلي:

➤ **المتغير الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في أبعاد إدارة المعرفة والذي احتوى على

(24) عبارة، وقسمت على (06) أبعاد، كما يلي:

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 01، عمان، 2007، ص: 22.

- ✍ البعد الأول: ويمثل: بعد تشخيص المعرفة والذي احتوى على (04) عبارات.
- ✍ البعد الثاني: ويمثل: بعد اكتساب المعرفة والذي احتوى على (04) عبارات.
- ✍ البعد الثالث: ويمثل: بعد توليد المعرفة والذي احتوى على (04) عبارات.
- ✍ البعد الرابع: ويمثل: بعد تخزين المعرفة والذي احتوى على (04) عبارات.
- ✍ البعد الخامس: ويمثل بعد تطوير المعرفة والذي احتوى على (04) عبارات.
- ✍ البعد السادس: ويمثل بعد تطبيق المعرفة والذي احتوى على (04) عبارات.

➤ المتغير الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الأداء التنظيمي والوظيفي والذي احتوى

على (12) عبارة.

المطلب الثاني: عرض الأساليب الإحصائية:

من أجل شرح منهجية الدراسة التطبيقية سوف نتطرق إلى كيفية إعداد القائمة الاستقصائية الموجهة لعينة الدراسة وإلى شرح الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان:

من أجل تصميم القائمة الاستقصائية للدراسة الميدانية تم التركيز على بساطة الكلمات والعبارات المستخدمة من أجل تسهيل على المجيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة والعبارات المستخدمة من أجل تسهيل المجيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة من أجل الخروج بنتائج موثوقة، كما قامت الباحثة بتقصير القائمة الاستقصائية خاصة وأنها موجهة لزيائن مؤسسة اتصالات الجزائر.

وتضمن الاستبيان بتمهيد يتم توضيح بأن الدراسة هي ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر مع تقديم وعد بالتعامل مع المعلومات التي تتحصل عليها الباحثة تتم بالسرية ولأغراض البحث العلمي.

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي "Likert Scale" في محوري الاستبيان والتي كانت على النحو التالي:

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

الجدول 6.2: المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان:

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

المصدر: من إعداد الطالبة.

ويحتوي الاستبيان على جزئين أساسيين هما:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: يحتوي على محور الاستبيان، المحور الأول والذي يشمل أبعاد المتغير المستقل "إدارة المعرفة" والمتمثل في (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطوير المعرفة، تطبيق المعرفة)، والمحور الثاني الذي يشمل المتغير التابع "الأداء التنظيمي والوظيفي" وتم توزيع عبارات المتغير المستقل كما هو موضح في الجدول:

الجدول 7.2: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير المستقل

رقم البعد	أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة)	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	تشخيص المعرفة	1 - 4	4
2	اكتساب المعرفة	5 - 8	4
3	توليد المعرفة	9 - 12	4
4	تخزين المعرفة	2 - 16	4
5	تطوير المعرفة	17 - 20	4
6	تطبيق المعرفة	21 - 24	4

المصدر: من إعداد الطالبة.

وتم توزيع عبارات المتغير التابع كما يلي:

الجدول 8.2: توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بالمتغير التابع

رقم البعد	المتغير التابع	توزيع العبارات	عدد العبارات
1	الأداء التنظيمي والوظيفي	24 - 36	12

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لتحليل الاستبيان قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 وذلك بعد تفرغ الاستمارات وترميز البيانات في البرنامج، ثم عرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ الإحصاء الوصفي: تبويب البيانات وعرضها جدولياً وتمثيلها بيانياً وبالأخص المتغيرات الديموغرافية.

✓ الإحصاء الاستدلالي: عن طريق تحليل وتفسير النتائج لقياس العلاقة التأثيرية والارتباطية بين المتغيرات.

المطلب الثالث: تحليل البيانات واستخلاص النتائج:

الفرع الأول: ثبات وصدق الاستبيان:

من أجل معرفة وتأكيد من درجة الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة المتمثلة في العبارات المستخدمة في الاستبيان، سنقوم بحساب معامل الثبات "ألفا-كرونباخ".

• حساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ":

هو معامل يأخذ قيمة محصورة بين 0 و 1، بحيث كلما اقترب من الواحد كلما كانت عبارات الاستبيان أكثر ثباتاً، وتتمثل قواعد الحكم على درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما يلي:

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أقل من "0.6"، فهذا يدل على أن العبارات لها ثبات ضعيف، مما يستوجب إعادة النظر في عبارات الاستبيان عن طريق تعديلها أو حذفها أو إلغائها نهائياً.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.6 - 0.7] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات مقبول.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين $[0.7 - 0.8]$ فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات جيد.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أكبر من 0.8 فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات ممتاز وكلها تخدم موضوع الدراسة.

وبالاعتماد على تحليل نتائج إجابات العينة والبالغ عددها 101، تم استخراج معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير التابع والمستقل وكانت قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبانة ممتازة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 9.2: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
36	0.953

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.953 فهي أكثر من 0.8 وبالتالي فإن درجة الاتساق ممتازة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان في ثبات ممتاز.

الجدول 10.2: معامل ثبات الاستبيان "ألفا كرونباخ" للمتغير المستقل

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
24	0.932

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تساوي 0.932 فهي أكثر من 0.8 وبالتالي فإن درجة الاتساق ممتازة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان ممتازة.

الجدول 11.2: معامل ثبات "ألفا كرونباخ" للمتغير التابع:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
12	0.907

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير المستقل تساوي 0.907 فهي أكثر من 0.8 وبالتالي فإن درجة الاتساق ممتازة مما يدل على أن أسئلة الاستبيان في ثبات ممتاز.

• معاملات الارتباط بين عبارات المحور:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات كمية ويشترط تساوي عدد الحالات كلا من المتغيرين، نستخدمه في الدراسة لتأكيد الصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.¹

يكون ذلك بحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور:

ومنه سوف نقوم بوضع الفرضيات التالية:

• الفرضية H0: لا يوجد ارتباط

• الفرضية H1: يوجد ارتباط.

الجدول 11.2: معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع

الأداء الوظيفي والتنظيمي	إدارة المعرفة	معامل بيرسون	إدارة المعرفة
0.777**	1	قيمة sig	
0.000	-	N	
101	101	معامل بيرسون	الأداء الوظيفي والتنظيمي
1	0.777**	قيمة sig	
-	0.000	N	
101	101	** دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الأداء الوظيفي والتنظيمي قيمة مرتفعة وقريبة من الـ 1 حيث بلغت القيمة 0.777 أي عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع مع المجال المنتمي إليه وبما أن القيم محصورة بين -1 و 1 وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1.

¹ مهدي محمد القصاص، مرجع سابق، ص: 258.

الفرع الثاني: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الدراسة الوصفية للمتغير المستقل والتابع، كما سيتم وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المعلومات الخاصة بها (الجنس، السن، سنوات الخبرة)، وذلك كالتالي:

أولاً: حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لسلم ليكارت:

- حساب المدى: $(5 - 1 = 4)$ ثم نقوم بتقسيمه على درجات سلم ليكارت المستعمل (05) أي (0.8) $(4 \div 5 = 0.8)$ وبهذا نتحصل على طول الخلية، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة 1 في سلم ليكارت) من أجل تحديد الحد الأصغر للخلية، ثم نضيف في كل مرة "0.8" وصولاً إلى أعلى درجة في المقياس (الدرجة 5 في سلم ليكارت المستخدم)، كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول 12.2: المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها.

المتوسط المرجح	درجة الموافقة في سلم ليكارت
[1.8 - 01]	غير موافق تماماً
[2.60 - 1.80]	غير موافق
[3.40 - 2.60]	محايد
[4.20 - 3.40]	موافق
[5.00 - 4.20]	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة من خلال عرض لآتيها العام لإجابات عينة الدراسة حول محاور الدراسة ونخلص في الأخير لأهم نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات

المطلب الأول عرض نتائج الدراسة:

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى معرفة وجهة نظر العينة حول مستوى كل من إدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر وكذا إخبار فرضيات الدراسة على النحو الموالي

أولاً: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالمحور الأول:

سيتم من خلال العرض الموالي الإجابة على السؤال الأول المتعلق بمستوى دور إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري على النحو الموالي

الجدول 13.2: ترتيب عبارات إدارة المعرفة حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
تشخيص المعرفة -1	3.55	0.850	4	موافق	4
تشخيص المعرفة -2	3.85	0.508	4	موافق	3
تشخيص المعرفة -3	3.96	1.218	4	موافق	1
تشخيص المعرفة -4	3.86	0.741	4	موافق	2
بعد تشخيص المعرفة	3.805	0.84425	4	موافق	
اكتساب المعرفة -1	3.50	1.472	4	موافق	4
اكتساب المعرفة -2	3.67	1.162	4	موافق	3
اكتساب المعرفة -3	3.79	0.606	4	موافق	2
اكتساب المعرفة -4	3.91	0.722	4	موافق	1
بعد اكتساب المعرفة	3.7175	0.9905	4	موافق	
توليد المعرفة -1	3.75	0.588	4	موافق	3
توليد المعرفة -2	3.84	0.675	4	موافق	1

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

2	موافق	4	1.306	3.79	توليد المعرفة -3
4	موافق	4	1.107	3.43	توليد المعرفة -4
موافق		4	0.919	3.7025	بعد توليد المعرفة
2	موافق	4	1.218	3.73	تخزين المعرفة -1
4	موافق	4	0.892	3.64	تخزين المعرفة -2
1	موافق	4	0.802	3.91	تخزين المعرفة -3
3	موافق	4	0.906	3.66	تخزين المعرفة -4
موافق		4	0.9545	3.735	بعد تخزين المعرفة
2	موافق	4	1.258	3.89	تطوير المعرفة -1
3	موافق	4	0.728	3.82	تطوير المعرفة -2
4	موافق	4	1.192	3.64	تطوير المعرفة -3
1	موافق	4	0.998	3.89	تطوير المعرفة -4
موافق		4	1.044	3.81	بعد تطوير المعرفة
4	موافق	4	1.150	3.54	تطبيق المعرفة -1
3	موافق	4	1.044	3.59	تطبيق المعرفة -2
1	موافق	4	0.620	3.98	تطبيق المعرفة -3
2	موافق	4	1.071	3.70	تطبيق المعرفة -4
موافق		4	0.97125	3.7025	بعد تطبيق المعرفة
موافق		4	0.9539	3.7454	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن شرح أبعاد الدراسة كما يلي:

- البعد الأول "تشخيص المعرفة": يبين أن عبارات المتوسط الحسابي لمجمل عبارات تشخيص المعرفة بلغت 3.805 بانحراف معياري يقدر بـ 0.844225 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.55 - 3.96، وقد احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.96 بانحراف معياري قدر بـ 1.218 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.55 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.850 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد تشخيص المعرفة في اتجاه موافق.

- البعد الثاني "اكتساب المعرفة": يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات اكتساب المعرفة بلغ 3.7175 بانحراف معياري يقدر بـ 0.9905 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.50 – 3.91، وقد كانت العبارة الرابعة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والذي يقدر بـ 3.91 وبانحراف معياري قدر بـ 0.722 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.50 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.472 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد اكتساب المعرفة في اتجاه محايد.
- البعد الثالث "توليد المعرفة": بينت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات توليد المعرفة بلغت 3.7025 بانحراف معياري يقدر بـ 0.919 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.43 – 3.84، وقد احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.84 بانحراف معياري قدر بـ 0.675 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.84 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.675 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد توليد المعرفة في اتجاه موافق.
- البعد الرابع "تخزين المعرفة": يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات تخزين المعرفة بلغت 3.725 وانحراف معياري قدر بـ 0.9545 أي ضمن مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.64 – 3.91، وقد احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي والذي يقدر بـ 3.91 وبانحراف معياري قدر بـ 0.802 ضمن مستوى "موافق"، في حين سجلت العبارة الثانية أقل متوسط حسابي والذي بلغ 3.64 وبانحراف معياري قدر بـ 0.892، أي ضمن مستوى "موافق" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أن عبارات تخزين المعرفة في اتجاه موافق.
- البعد الخامس "تطوير المعرفة": بينت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات تطوير المعرفة بلغت 3.81 بانحراف معياري يقدر بـ 1.044 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.64 – 3.89، وقد احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.89 بانحراف معياري قدر بـ 0.998 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.64 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.192 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات بعد تطوير المعرفة في اتجاه موافق.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

- البعد الرابع "تطبيق المعرفة": يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات تطبيق المعرفة بلغت 3.7025 وانحراف معياري قدر بـ 0.97125 أي ضمن مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.54 – 3.98، وقد احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي والذي قدر بـ 3.98 وانحراف معياري قدر بـ 0.620 ضمن مستوى "موافق"، في حين سجلت العبارة الأولى أقل متوسط حسابي والذي بلغ 3.54 وانحراف معياري قدر بـ 1.150، أي ضمن مستوى "موافق" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة، مما يدل على أنّ عبارات تطبيق المورد البشري في اتجاه موافق.

ثانيا: عرض نتائج الدراسة المتعلقة بالبحر الثاني:

سيتم من خلال العرض الموالي الإجابة على السؤال الثاني المتعلق بواقع الأداء التنظيمي والوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي وكذا الانحراف المعياري على النحو الموالي:

الجدول 14.2: ترتيب عبارات الأداء الوظيفي والتنظيمي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
الأداء الوظيفي والتنظيمي -1	3.81	1.514	4	موافق	8
الأداء الوظيفي والتنظيمي -2	4.14	0.521	4	موافق	1
الأداء الوظيفي والتنظيمي -3	3.80	1.120	4	موافق	9
الأداء الوظيفي والتنظيمي -4	3.49	1.492	4	موافق	12
الأداء الوظيفي والتنظيمي -5	3.77	0.598	4	موافق	10
الأداء الوظيفي والتنظيمي -6	3.87	0.793	4	موافق	7
الأداء الوظيفي والتنظيمي -7	3.87	0.613	4	موافق	6
الأداء الوظيفي والتنظيمي -8	3.75	0.968	4	موافق	11
الأداء الوظيفي والتنظيمي -9	3.75	1.000	4	موافق	5
الأداء الوظيفي والتنظيمي -10	4.00	0.990	4	موافق	2
الأداء الوظيفي والتنظيمي -11	4.10	0.910	4	موافق	4
الأداء الوظيفي والتنظيمي -12	4.07	0.845	4	موافق	3
بعد الأداء الوظيفي والتنظيمي	3.89	0.947	4	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الأداء الوظيفي والتنظيمي بلغ 3.89 بانحراف معياري يقدر بـ 0.947 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.49 – 4.14، وقد كانت العبارة الثانية تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والذي قدر بـ 4.14 وبانحراف معياري قدر بـ 0.521 أي في مستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.49 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.492 أي في مستوى موافق، مما يدل على أن عبارات الأداء الوظيفي والتنظيمي في اتجاه موافق.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة على النحو الموالي

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى والثانية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي عند مستوى

معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 15.2: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	27.661	1	27.661	143.465	0.000
البواقي	19.088	99	0.193	/	/
المجموع	46.749	100	/	/	/
$R = 0.769 \quad R^2 = 0.592$					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.769$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.592$ ، أي بتفسير نسبته 59.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 143.465 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

الجدول 16.2: نتائج الانحدار المتعدد لتأثير تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	0.598	0.278	/	2.149	0.034
تشخيص المعرفة	0.865	0.072	0.769	11.978	0.000

معادلة نموذج الانحدار: $Y = 0.598 + 0.769x$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي في حين بلغت قيمة t 11.978 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاكتساب المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 17.2: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	21.379	1	21.379	83.423	0.000
البواقي	25.370	99	0.256	/	/
المجموع	46.749	100	/	/	/

$R = 0.676$ $R^2 = 0.457$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.676$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.457$ ، أي بتفسير نسبته 45.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 83.423 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

الجدول 18.2: نتائج الانحدار المتعدد لتأثير اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.217	0.297	/	4.099	0.000
اكتساب المعرفة	0.719	0.079	0.676	9.134	0.000

معادلة نموذج الانحدار: $Y = 1.217 + 0.676x$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين اكتساب المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي في حين بلغت قيمة t 9.134 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية توليد المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 19.2: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير توليد المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	30.479	1	30.479	185.467	0.000
البواقي	16.270	99	0.164	/	/
المجموع	46.749	100	/	/	/

$R = 0.807$ $R^2 = 0.652$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.807$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.652$ ، أي بتفسير نسبته 59.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 185.467 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

الجدول 20.2: نتائج الانحدار المتعدد لتأثير توليد المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.051	0.212	/	4.949	0.000
توليد المعرفة	0.767	0.056	0.807	13.619	0.000

معادلة نموذج الانحدار: $Y = 1.051 + 0.807x$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين توليد المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي في حين بلغت قيمة t 13.619 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 21.2: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تخزين المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	20.455	1	20.455	77.013	0.000
البواقي	26.294	99	0.266	/	/
المجموع	46.749	100	/	/	/

$R = 0.661$ $R^2 = 0.438$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.661$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.438$ ، أي بتفسير نسبته 43.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 77.013 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

الجدول 22.2: نتائج الانحدار المتعدد لتأثير تشخيص المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.583	0.268	/	5.909	0.000
تخزين المعرفة	0.670	0.070	0.661	8.776	0.000

معادلة نموذج الانحدار: $Y = 1.583 + 0.661x$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين تخزين المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي في حين بلغت قيمة t 8.776 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والسادسة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تطوير المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 23.2: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطوير المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.443	1	6.443	15.825	0.000
البواقي	40.306	99	0.406	/	/
المجموع	46.749	100	/	/	/

$R = 0.371$ $R^2 = 0.138$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين تطوير المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.371$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.138$ ، أي بتفسير نسبته 13.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 15.825 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين تطوير المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

الجدول 24.2: نتائج الانحدار المتعدد لتأثير تطوير المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2.654	0.317	/	8.732	0.000
تطوير المعرفة	0.324	0.081	0.371	3.978	0.000

معادلة نموذج الانحدار: $Y = 2.654 + 0.371x$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين تطوير المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي في حين بلغت قيمة t 3.978 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 25.2: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	26.511	1	26.511	130.361	0.000
البواقي	20.178	99	0.204	/	/
المجموع	46.749	100	/	/	/

$R = 0.754$ $R^2 = 0.568$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.754$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.568$ ، أي بتفسير نسبته 59.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 130.361 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي.

الفصل الثاني _____ الدراسة الميدانية

الجدول 26.2: نتائج الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	1.405	0.222	/	6.319	0.000
تطبيق المعرفة	0.671	0.059	0.754	11.418	0.000

معادلة نموذج الانحدار: $Y = 1.405 + 0.754x$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين تطبيق المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي في حين بلغت قيمة t 11.418 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية

نص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول 27.2: نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير إدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	28.207	1	28.207	150.607	0.000
البواقي	18.542	99	0.187	/	/
المجموع	46.749	100	/	/	/

$R = 0.777$ $R^2 = 0.603$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.777$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.603$ ، أي بتفسير نسبته 60.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 150.607 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي.

الجدول 28.2: نتائج الانحدار المتعدد لتأثير لإدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	0.623	0.270	/	2.309	0.023
إدارة المعرفة	0.872	0.071	0.777	12.272	0.000

معادلة نموذج الانحدار: $Y = 0.623 + 0.777x$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي في حين بلغت قيمة t 12.272 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

بعد القيام بتحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية الملائمة وكذلك إجراء عدة مقابلات مع بعض الأطباء لعينة الدراسة، وعرض النتائج الميدانية المتوصل إليها من أجل تحليل بعض المتغيرات سيتم التطرق في هذا الفرع إلى تفسير ومناقشة هاته النتائج وفقا لفرضيات الدراسة من جهة، وكذلك اسقاطها على المفاهيم النظرية من جهة أخرى حيث تم التوصل إلى ما يلي:

أولاً: دور إدارة المعرفة لعينة الدراسة:

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بأبعاد إدارة المعرفة، أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول الإدارة الالكترونية كان مرتفع حيث بلغ (3.7454) وانحراف معياري قدره (0.9539)، وهذا ما يعكس النظرة الإيجابية لربائت اتصالات الجزائر اتجاه أبعاد هذا المتغير وكذلك يعكس مدى حرصهم واهتمامهم في تحسين الأداء التنظيمي والوظيفي، حيث كانت نظرتهم على النحو التالي:

● فيما يخص تشخيص المعرفة:

نجد أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد حيث بلغ قدره (3.805) وانحراف معياري قدره (0.84425)، وهذا يدل على أن هناك مستوى مرتفع لتشخيص المعرفة الدراسة وهذا يرجع إلى تركيزهم واهتمامهم بالدرجة الأولى في تحسين الأداء التنظيمي والوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الثالثة (تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات) حيث احتلت المرتبة الأولى بمقدار (3.96) وانحراف معياري قدره (1.218) الموظفون هم الحاملون الأساسيون للمعرفة والخبرات داخل المؤسسة. الاستثمار في تنمية وتطوير رأس المال البشري هو أمر حيوي

لتعزيز القدرات المعرفية للمؤسسة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الأولى (هناك إلمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف). حيث احتلت المرتبة الرابعة بمقدار (3.55) وانحراف معياري قدره (0.850)، حيث ينبغي على المؤسسة إجراء تقييم دوري لتحديد نقاط القوة والضعف في المعارف والمهارات التي لديها. هذا سيساعد في رسم خارطة طريق لتطوير قدراته.

• فيما يخص اكتساب المعرفة:

نجد أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد حيث بلغ قدره (3.7175) وانحراف معياري قدره (0.9905)، وهذا يدل على أن هناك مستوى مرتفع لاكتساب المعرفة الدراسة وهذا يرجع إلى تركيزهم واهتمامهم بالدرجة الأولى في تحسين الأداء التنظيمي والوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الثانية (تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها) حيث احتلت المرتبة الأولى بمقدار (3.84) وانحراف معياري قدره (0.675) إنشاء قواعد بيانات أو مكتبات معرفية تُوثق وتحفظ الحلول والممارسات الناجحة لتوفيرها للموظفين عند الحاجة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الرابعة (تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد) حيث احتلت المرتبة الثانية بمقدار (3.43) وانحراف معياري قدره (1.107)، توظيف الموظفين الجدد يعد استثماراً مهماً في توليد المعارف الجديدة وتعزيز القدرات التنظيمية عموماً. ولكن ينبغي أيضاً الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الموظفين القدامى لتحقيق التكامل والتوازن في تطوير المعرفة داخل المؤسسة.

• فيما يخص توليد المعرفة

نجد أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد حيث بلغ قدره (3.7025) وانحراف معياري قدره (0.919)، وهذا يدل على أن هناك مستوى مرتفع لتوليد المعرفة الدراسة وهذا يرجع إلى تركيزهم واهتمامهم بالدرجة الأولى في تحسين الأداء التنظيمي والوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الثانية (تقوم المؤسسة بالأرشفة الإلكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات) حيث احتلت المرتبة الأولى بمقدار (3.84) وانحراف معياري قدره (0.675) إن الأرشفة الإلكترونية تمكن المؤسسة من إدارة معرفتها بشكل فعال وتحقيق الاستفادة القصوى منها. وهي خطوة أساسية نحو بناء منظمة قائمة على المعرفة، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الرابعة (تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات) حيث احتلت المرتبة الثانية بمقدار (3.43) وانحراف معياري قدره (1.107)، لا ينبغي الاكتفاء بهذا النوع من توثيق المعرفة فقط، بل يجب أيضاً تطوير آليات أخرى

كالتدريب والتوجيه والمنصات الإلكترونية لضمان تبادل المعرفة الضمنية والخبرات الشخصية بين الموظفين. فالتكامل بين المصادر الرسمية والآليات غير الرسمية للمعرفة هو ما يُعزز التعلم والابتكار في المؤسسة.

• فيما يخص تخزين المعرفة:

نجد أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد حيث بلغ قدره (3.735) وانحراف معياري قدره (0.9545)، وهذا يدل على أن هناك مستوى مرتفع لتخزين المعرفة وهذا يرجع إلى تركيزهم واهتمامهم في تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الأولى (يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار). حيث احتلت المرتبة الثانية بمقدار (3.64) وانحراف معياري قدره (0.892) حيث أن تخصيص موارد كافية لمراجعة وتحديث المعرفة المخزنة هو استثمار ذو عائد عال ويساهم في بناء منظمة ذكية وقادرة على التكيف.، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الثانية (تقوم المؤسسة بالأرشفة الإلكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات) حيث احتلت المرتبة الأولى بمقدار (3.91) وانحراف معياري قدره (0.802)، حيث الأرشفة الإلكترونية للمعلومات والمعرفة هي ممارسة حيوية لتمكين سهولة الوصول إليها في المؤسسات تجعلها أداة فعالة لتسهيل الوصول إلى المعرفة والمعلومات المؤسسية وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمة.

• فيما يخص تطوير المعرفة

نجد أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد حيث بلغ قدره (3.81) وانحراف معياري قدره (1.044)، وهذا يدل على أن هناك مستوى مرتفع لتطوير المعرفة الدراسة وهذا يرجع إلى تركيزهم واهتمامهم بالدرجة الأولى في تحسين الأداء التنظيمي والوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الثانية (تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم) حيث احتلت المرتبة الثالثة بمقدار (3.64) وانحراف معياري قدره (1.192) حيث إن التدريب المستمر للموظفين هو استثمار هام في رأس المال البشري للمؤسسة ويدعم قدرتها على تحقيق أهدافها وتطوير أعمالها على المدى الطويل، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الرابعة (تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها مثل: الانترنت) حيث احتلت المرتبة الأولى بمقدار (3.89) وانحراف معياري قدره (0.998)، حيث بالتالي، توفير شبكات اتصال فعالة في المؤسسة يُعد عاملاً رئيسياً لتسهيل تبادل المعارف والخبرات بين الموظفين وتحسين الأداء والإنتاجية على المدى الطويل.

• فيما يخص تطبيق المعرفة:

نجد أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد حيث بلغ قدره (3.7025) وانحراف معياري قدره (0.97125)، وهذا يدل على أن هناك مستوى مرتفع تطبيق المعرفة وهذا يرجع إلى تركيزهم واهتمامهم في تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الأولى (تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب) حيث احتلت المرتبة الثانية بمقدار (3.54) وانحراف معياري قدره (1.150) حيث بشكل عام، تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة بطريقة منهجية وفي الوقت المناسب لتحقيق أفضل النتائج وتعزيز قدرتها التنافسية، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الثالثة (تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية) حيث احتلت المرتبة الأولى بمقدار (3.98) وانحراف معياري قدره (0.620)، حيث تتأكد المؤسسة من أن البرامج التكوينية تُحقق نتائج ملموسة وتُسهم في تطوير قدرات الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة

ثانيا: الأداء الوظيفي والتنظيمي لعينة الدراسة:

نلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي والتنظيمي مرتفع بمقدار (3.89) وانحراف معياري قدره (0.947)، وهذا ما يعكس مدى حرصهم واهتمامهم على تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي:

نجد أن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول هذا البعد حيث بلغ قدره (3.89) وانحراف معياري قدره (0.947)، وهذا يدل على أن هناك مستوى مرتفع للأداء الوظيفي والتنظيمي وهذا يرجع إلى تركيزهم واهتمامهم في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الثانية (تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الكفاءة التنظيمية للعمليات ومساندة عمليات الابتكار) حيث احتلت المرتبة الأولى بمقدار (4.14) وانحراف معياري قدره (0.521) بشكل عام، تُساهم إدارة المعرفة في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز قدرات الابتكار، وزيادة المرونة التنظيمية - مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية، وهذا ما يعكسه المستوى المرتفع للمتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول العبارة الرابعة (تبنى منهج تكامل عمليات إدارة المعرفة ساهم في تقديم خدمات تتصف بالجودة لزبائننا) حيث احتلت المرتبة الثانية بمقدار (3.49) وانحراف معياري قدره (1.492)، حيث أن إدارة المعرفة بشكل متكامل تُساعد المؤسسة على تقديم خدمات ذات جودة عالية تتناسب مع احتياجات الزبائن وتعزز رضاهم وولائهم.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لدور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي، حيث تم التطرق فيها إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية حيث اقتصر على 101 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية كالأستعانة ببرنامج Spss من أجل إختبار فرضيات الدراسة وبعدها تعرضنا إلى تفسير ومناقشة نتائج الاستبيان وذلك من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة حول إدارة المعرفة وتأثيرها على الأداء الوظيفي والتنظيمي، يمكن التأكيد على الأهمية البالغة لإدارة المعرفة كعنصر استراتيجي لتعزيز الأداء والابتكار داخل المؤسسات. إدارة المعرفة تُسهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية، زيادة الإنتاجية، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات البيئية والتكنولوجية. من خلال جمع المعرفة، تنظيمها، ومشاركتها بشكل فعال، تتمكن المؤسسات من تحويل الخبرات الفردية إلى أصول جماعية يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية. هذا التحول يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال تمكين الموظفين من الوصول إلى المعلومات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية أكبر، وتشجيع التعاون والابتكار.

علاوة على ذلك، تُساهم إدارة المعرفة في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتطور المهني، مما يعزز من الرضا الوظيفي ويقلل من معدل دوران الموظفين. هذه الثقافة الإيجابية تنعكس بدورها على الأداء التنظيمي العام، حيث تُصبح المؤسسات أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والنمو في بيئة تنافسية.

بناءً على ذلك، يجب على المؤسسات تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة تشمل تطوير البنية التحتية التقنية المناسبة، توفير التدريب المستمر للموظفين، وتعزيز التواصل والتعاون بين الفرق والأقسام المختلفة. إن الاستثمار في إدارة المعرفة ليس مجرد خيار، بل ضرورة لتحقيق التميز والريادة في العصر الحالي المعتمد على المعرفة.

في الختام، يمكن القول إن إدارة المعرفة تُعد أداة حيوية لتحقيق الأداء المتميز على المستويين الوظيفي والتنظيمي، وأن التركيز على تطويرها وتطبيقها بشكل مستدام سيسهم في تحقيق النجاح المستدام والقدرة التنافسية العالية للمؤسسات.

وفيما يلي عرض لأهم النتائج المستنبطة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج:

نتائج الدراسة:

لقد أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات وقدم أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة والدور بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي، حيث توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته.

- تحسين الكفاءة والإنتاجية: من خلال جمع وتوزيع المعرفة بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءة عملياتها وإنتاجيتها. الوصول إلى المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب يساعد الموظفين على أداء مهامهم بفعالية أكبر ويقلل من الوقت الضائع في البحث عن المعلومات.
- تعزيز الابتكار والإبداع: إدارة المعرفة تتيح للمؤسسات الاستفادة من الخبرات والأفكار المتنوعة لموظفيها، مما يعزز من قدرتها على الابتكار. من خلال تبادل المعرفة والتعاون بين الأفراد والفرق، يمكن تطوير حلول جديدة وتحسين العمليات القائمة.
- تحسين اتخاذ القرار: توفر إدارة المعرفة قاعدة معلوماتية واسعة يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. الوصول إلى المعرفة الدقيقة والشاملة يساعد القادة على اتخاذ قرارات أكثر استنارة ويقلل من مخاطر القرارات غير المبنية على حقائق.
- زيادة رضا الموظفين: يشعر الموظفون الذين يحصلون على المعرفة والدعم اللازمين لأداء مهامهم بمزيد من الرضا الوظيفي. إدارة المعرفة تساهم في خلق بيئة عمل داعمة تعزز من التطوير المهني والتعلم المستمر.
- تعزيز الثقافة التنظيمية: تشجع إدارة المعرفة على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتعلم المستمر. هذه الثقافة تعزز من تماسك الفرق وتحفز الموظفين على مشاركة معرفتهم وخبراتهم.
- تحقيق ميزة تنافسية: المؤسسات التي تنجح في إدارة معرفتها بشكل فعال تتمكن من تطوير قدرات فريدة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق. القدرة على الابتكار والتكيف السريع مع التغيرات تجعل هذه المؤسسات أكثر مرونة واستجابة للتحديات.
- تقليل دوران الموظفين: من خلال خلق بيئة عمل مشجعة وداعمة، تساهم إدارة المعرفة في تقليل معدل دوران الموظفين. الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والدعم يكونون أقل عرضة للبحث عن فرص عمل أخرى.
- تبني مؤسسة اتصالات الجزائر مفهوم إدارة المعرفة إذ تقوم بتتبع تغيرات بيئتها الخارجية وذلك بشكل مستمر حسب ما جاء في الدراسة الميدانية.
- تحافظ إدارة المعرفة على اهتمام المؤسسة بزبائنها وكسب رضاهم ووفائهم وذلك بتتبع كل تغيرات أذواقهم وتطور احتياجاتهم عبر الزمن.
- المؤسسة على اطلاع دائم بالتشريعات المتعلقة بنشاطها حتى تتمكن من معرفة كل ما طرأ من مستجدات.
- تمكن إدارة المعرفة من التعرف على خدمات أو منتجات المنافسين وتتبع إستراتيجياتهم من أجل تقديم خدمات أو منتجات أكبر إبداعاً لتحقيق التمييز والتغيير.

- ✓ يوجد ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء الوظيفي والتنظيمي، أي وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين.
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي الفرضية محققة.
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تشخيص المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي الفرضية محققة.
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اكتساب المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي الفرضية محققة.
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توليد المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي الفرضية محققة.
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تخزين المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي الفرضية محققة.
- ✓ هل يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي الفرضية محققة.
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير المعرفة والأداء التنظيمي والوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبالتالي الفرضية محققة.

توصيات:

على ضوء النتائج التالية سيتم تقديم النتائج التالية:

- هناك ضرورة لقياس أداء التنظيم بجانب الاهتمام بأداء الأفراد وتوفير مراكز جمع البيانات.
- إعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية غاياتها تحسين الأداء وتحقيق فوائد إضافية للمؤسسة المساهمة فيها.
- استخدام نظام يعمل على ربط معلومات إدارة المعرفة بالأداء في المؤسسات باعتبار التغيير

- أصبح ضرورة حتمية تفتضيها الظروف الحالية التي تتميز بسرعه الأداء والمنافسة القوية.
- ضرورة الاهتمام بعملية بناء وتعزيز منظومة القيم التنظيمية، لما لها من دور حاسم في ترقية الأداء التنظيمي بالمؤسسات.

قائمة المراجع

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
3. حامد بهاء الكبيسي، مناهج البحث العلمي في العلوم الادارية، العراق، الطبعة 1، 2014.
4. دبو بولدبفان داليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1997.
5. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2004.
6. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
7. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
8. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
9. عادل هادي، حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعليم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بمفاهيم الإدارة المعاصرة: السلوك التنظيمي، إدارة المعرفة، إدارة المعلومات، الأداء التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر، 2010.
10. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار ذكاء نظم الأعمال، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2014.
11. عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
12. عبد الباري إبراهيم، ذرة الصبار زهير نعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الاحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 01، عمان، 2007.

14. عبد الرحمان الشقاوي، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، 1994.
15. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. محمود احمد درويش، مناهج البحث في علوم الإنسانية، مؤسسة الأمم العربية لنشر والتوزيع، طبعة 1، 2018.
17. مهدي محمد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014.
18. نجم عبود نجم إدارة المعرفة "المفاهيم والاستراتيجيات والحلول مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
19. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

الأطروحات، الرسائل، المذكرات:

1. إلهام شيلي، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2019.
2. خالد محمد الشوابكة، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، 2008.
3. داود سليمان المحمد، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الاقتصاد، حلب، سوريا، 2013.
4. ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2013/2014.
5. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2006.

6. سمراء كحيليات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير التخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009 / 2008.
7. عقبة جصاص، أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة قسنطينة، 2011.
8. هدى بوشندوقة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الإستراتيجية، علوم التسيير، جامعة البويرة، 2013.

المجلات:

1. إلهام ماضي وآخرون، "عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية"، مجلة النور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جامعة الأغواط، جوان 2019.
2. بطاهر بختة، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة منتجي ومصنع الحليب بمستغانم، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، برلين، ألمانيا، العدد الثاني.
3. جلول العطوي ومحمد شيخاوي، "دور إدارة المعرفة في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة البديل الاقتصادية، العدد الخامس، 2017.
4. خالد عتيق سعيد عبد الله، جاسم محمد جرجيس، إدارة المعرفة: مفهومها، وأهميتها وواقع تطبيقها في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديرها، The SLA-AGC 20th annual conference، 25 - 27 مارس، الدوحة، قطر.
5. سليمان الفارس، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات، دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد رقم 26، العدد 2، 2010.
6. صبرينة مانع، حميد بن حجوبة، عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية مؤسسة الاتصالات الجزائرية تيسمسيلت، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد، جوان 2018.
7. عمر الشريف، حياة قمري، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية بمجمع صيدال لصناعة الأدوية)، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
8. فواز واضح، إدارة المعرفة: أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، 2017.

9. محمد بوزيداي، "إدارة المعرفة كمدخل للذكاء الاقتصادي في المؤسسة"، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن.

10. الهدى بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال القاري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعي الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

• المراجع باللغة الأجنبية:

1. Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet ressources humaines, Université de Montréal, Canada, Septembre, 2011.
2. Stéphane Dechaintre, Le travail dans la performance organisationnelle: proposition d'une démarche pour étudier la performance de travaille, Université Paris 01, panthéon Sorbonne, école doctorale de management Panthéon-Sorbonne, 2017.
3. Williamr.King, knowledge management and organizational Learning, Katz graduat school business, universities of Pittsburgh, king 115yahoo.com.

الملحق 01: الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال.

استبيان

سيدي، سيدي الفاضل (ة)، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد:

في إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم تسيير، تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان:

"أثر أبعاد إدارة المعرفة على الأداء الوظيفي والتنظيمي"

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -

ومن أجل إنجاز الجانب التطبيقي من المذكرة، يشرفني أن أتقدم إليكم بهذا الاستبيان راجيا منكم التكرم بتقديم المساعدة عبر الإجابة عن الاستمارة المرافقة بكل شفافية وموضوعية، علما أن الإجابات لن تأخذ منكم أكثر من 10 دقائق من وقتكم، وأتعهد بأن ما تدلون به من إجابات وبيانات سيحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا مسبقا على مساهمتكم في نجاح هذه الدراسة

الجزء الأول: محاور الدراسة

➤ المحور الأول: إدارة المعرفة:

ما مدى موافقتك على العبارات التالية:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات
تشخيص المعرفة					
					(1) هناك إلمام من طرف المؤسسة بما تملكه من معارف.
					(2) تساعد المعرفة الحالية في إيجاد الحلول لمشاكل العمل.
					(3) تتجسد المعرفة في العاملين الذين يمتلكون المعارف والمهارات والخبرات.
					(4) لدى المؤسسة نظم معلومات معتمدة على الحاسب تتضمن الأنشطة والعمليات الإدارية.
اكتساب المعرفة					
					(5) يعتمد العاملون على أنفسهم في اكتساب المعارف التي يحتاجونها في تأدية أعمالهم.
					(6) تستخدم المؤسسة برامج التكوين لإكساب عمالها معارف جديدة.
					(7) يواظب العاملون في المؤسسة على حضور البرامج التدريبية والدورات والمؤتمرات العلمية.

قائمة الملامح

					8) تسعى المؤسسة جاهدة الاحتفاظ بالعاملين أصحاب المعارف التي يصعب تعويضهم في حال فقدانهم.
توليد المعرفة					
					9) تدرك المؤسسة احتياجاتها المتعلقة بأعمالها
					10) تسعى المؤسسة للاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة لدى عمالها.
					11) تسعى المؤسسة للحصول دوماً على أفضل المعلومات من مصادر متعددة (مؤتمرات، ملتقيات، اجتماعات....)
					12) تقوم المؤسسة بتوليد معارف جديدة من خلال توظيف موظفين جدد.
					13) هناك تشجيع للحوار العلمي بين الأفراد لتبادل الأفكار والمقترحات.
تخزين المعرفة					
					14) يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار.
					15) تقوم المؤسسة بالأرشفة الالكترونية من أجل تسهيل الوصول إلى المعلومات
					16) تركز المؤسسة على توثيق المعرفة في الوثائق والنشرات والدوريات
تطوير المعرفة					
					17) تمنح الإدارة حوافز للأفراد الذين يشاركون في تنفيذ المشاريع المتميزة في المؤسسة.

قائمة الملامح

					18) تشجع المؤسسة عملية التشارك بالمعرفة من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش.
					19) تقوم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل مستمر لتطوير معارفهم.
					20) تقوم المؤسسة بتوفير شبكات اتصال لتبادل المعارف المتوفرة لدى عمالها مثل: الانترنت.
تطبيق المعرفة					
					21) تحرص المؤسسة على تطبيق المعرفة في الوقت المناسب.
					22) تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف في حل المشكلات التي تواجهني في عملي.
					23) تتابع المؤسسة مدى تطبيق المعارف المكتسبة من البرامج التكوينية.
					24) تحرص المؤسسة على تفويض السلطة الكافية للعاملين الذين يمتلكون معارف متميزة لحل المشاكل التي تعترضهم في العمل.

➤ المحور الثاني: الأداء الوظيفي والتنظيمي:

ما مدى موافقتك على العبارات التالية:

العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
25) أبذل مجهودات كبيرة في أداء عملي.					

قائمة الملامح

					26) تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الكفاءة التنظيمية للعمليات ومساندة عمليات الابتكار.
					27) يوجد في المؤسسة تنسيق وتعاون بين المستويات التنظيمية المختلفة لتطوير الأعمال.
					28) تبني منهج تكامل عمليات إدارة المعرفة ساهم في تقديم خدمات تتصف بالجودة لربائنها.
					29) تعمل المؤسسة المتعلمة على تحسين وتنظيم الخدمات المقدمة ليكون زبائنها قادرين على مواجهة المستقبل.
					30) توفر إدارة المؤسسة التدريب والتطوير الدوري المنظم للاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
					31) تخطط مؤسستنا من أجل التحسين المستمر لخدماتنا رضا زبائنها وولائهم وحتى إسعادهم.
					32) تؤثر عمليات ادارة المعرفة على سرعة وكفاءة معالجة المشكلات والشكاوى.
					33) أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.
					34) أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.
					35) تدفني نتائج تقييم الأداء الإيجابية للعمل بكفاءة أكبر.
					36) لدي معرفة وإلمام بالمهام الموكلة إلي.

المحور الثاني: البيانات الشخصية:

ضع علامة × أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن:

من 36 – 45 سنة

من 26 – 35 سنة

من 18 – 25 سنة

50 سنة فما فوق

من 46 – 50 سنة

3. المستوى التعليمي:

تقني

جامعي

ثانوي

ثانوي فأقل

4. سنوات الخبرة:

من 5 – 9 سنوات

أقل من 05 سنوات

15 سنة فما فوق

من 10 – 14 سنة

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	101	99,0
	Exclue ^a	1	1,0
	Total	102	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	36

Statistiques de total des éléments

Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

قائمة الملاحق

a1	133,07	444,585	,565	,952
a2	132,77	445,938	,696	,952
a3	132,66	444,846	,458	,953
a4	132,76	450,563	,440	,953
b1	133,12	446,906	,370	,954
b2	132,95	445,048	,465	,953
b3	132,83	441,521	,772	,951
b4	132,71	444,467	,619	,952
c1	132,87	444,733	,682	,952
c2	132,78	446,672	,577	,952
c3	132,83	427,601	,814	,950
c4	133,20	441,920	,550	,952
d1	132,89	433,958	,700	,951
d2	132,98	441,260	,636	,952
d3	132,71	451,167	,405	,953
d4	132,96	438,918	,691	,951
e1	132,73	448,058	,380	,954
e2	132,80	448,020	,516	,953
e3	132,98	436,460	,652	,952
e4	132,73	449,878	,389	,953
f1	133,08	427,054	,884	,950
f2	133,03	441,269	,584	,952
f3	132,64	448,912	,535	,952
f4	132,92	436,354	,693	,951
w1	132,81	426,534	,774	,951
w2	132,49	447,992	,618	,952
w3	132,82	429,008	,849	,950
w4	133,14	430,601	,696	,951

قائمة الملامح

w5	132,85	457,608	,277	,954
w6	132,75	441,148	,680	,951
w7	132,75	448,888	,539	,952
w8	132,87	445,753	,497	,953
w9	132,62	442,337	,572	,952
w10	132,52	444,852	,513	,953
w11	132,61	442,719	,592	,952
w12	132,55	441,470	,649	,952

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	101	99,0
	Exclue ^a	1	1,0
	Total	102	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	24

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
a1	86,39	200,419	,477	,931
a2	86,09	200,762	,616	,929
a3	85,98	200,480	,384	,933
a4	86,08	200,334	,519	,930
b1	86,44	197,968	,418	,933
b2	86,27	199,478	,429	,932
b3	86,15	196,508	,760	,927
b4	86,03	197,909	,631	,929
c1	86,19	198,754	,665	,928
c2	86,10	198,970	,607	,929
c3	86,15	189,768	,719	,927
c4	86,51	196,952	,530	,930
d1	86,21	193,126	,632	,928
d2	86,30	194,431	,698	,927
d3	86,03	200,089	,506	,930
d4	86,28	194,822	,677	,928
e1	86,05	197,248	,483	,931
e2	86,12	199,026	,580	,929
e3	86,30	191,631	,691	,927
e4	86,05	198,948	,489	,931
f1	86,40	188,202	,828	,925
f2	86,35	196,589	,561	,930
f3	85,96	200,218	,578	,929

f4	86,24	191,963	,721	,927
----	-------	---------	------	------

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	101	99,0
	Exclue ^a	1	1,0
	Total	102	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	12

Statistiques de total des éléments

Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément

قائمة الملامح

w1	42,87	52,993	,715	,896
w2	42,54	58,510	,751	,896
w3	42,88	53,346	,831	,889
w4	43,20	52,920	,726	,895
w5	42,91	62,442	,350	,910
w6	42,81	58,554	,585	,901
w7	42,81	61,974	,384	,909
w8	42,93	58,145	,547	,903
w9	42,68	55,479	,728	,894
w10	42,58	56,805	,635	,899
w11	42,67	55,562	,763	,893
w12	42,61	57,819	,619	,900

Corrélations

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,777**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	101	101
Y	Corrélation de Pearson	,777**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	101	101

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

Descriptives

Statistiques descriptives

قائمة الملامح

	N	Moyenne	Variance
a1	101	3,55	,850
a2	101	3,85	,508
a3	101	3,96	1,218
a4	101	3,86	,741
b1	101	3,50	1,472
b2	101	3,67	1,162
b3	101	3,79	,606
b4	101	3,91	,722
c1	101	3,75	,588
c2	101	3,84	,675
c3	101	3,79	1,306
c4	101	3,43	1,107
d1	101	3,73	1,218
d2	101	3,64	,892
d3	101	3,91	,802
d4	101	3,66	,906
e1	101	3,89	1,258
e2	101	3,82	,728
e3	101	3,64	1,192
e4	101	3,89	,998
f1	101	3,54	1,150
f2	101	3,59	1,044
f3	101	3,98	,620
f4	101	3,70	1,071
N valide (liste)	101		

Descriptives

Statistiques descriptives

قائمة الملائمة

	N	Moyenne	Variance
w1	101	3,81	1,514
w2	101	4,14	,521
w3	101	3,80	1,120
w4	101	3,49	1,492
w5	101	3,77	,598
w6	101	3,87	,793
w7	101	3,87	,613
w8	101	3,75	,968
w9	101	4,00	1,000
w10	101	4,10	,990
w11	101	4,01	,910
w12	101	4,07	,845
N valide (liste)	101		

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,777 ^a	,603	,599	,43277

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28,207	1	28,207	150,607	,000 ^b
	de Student	18,542	99	,187		
	Total	46,749	100			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,623	,270		2,309	,023
	X	,872	,071	,777	12,272	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

قائمة الملامح

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,769 ^a	,592	,588	,43910

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	27,661	1	27,661	143,465	,000 ^b
	de Student	19,088	99	,193		
	Total	46,749	100			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,598	,278		2,149	,034
	X1	,865	,072	,769	11,978	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,676 ^a	,457	,452	,50623

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,379	1	21,379	83,423	,000 ^b
	de Student	25,370	99	,256		
	Total	46,749	100			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,217	,297		4,099	,000
	X2	,719	,079	,676	9,134	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

قائمة الملائمة

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,807 ^a	,652	,648	,40539

a. Prédicteurs : (Constante), X3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	30,479	1	30,479	185,467	,000 ^b
	de Student	16,270	99	,164		
	Total	46,749	100			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,051	,212		4,949	,000

X3	,767	,056	,807	13,619	,000
----	------	------	------	--------	------

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,661 ^a	,438	,432	,51536

a. Prédicteurs : (Constante), X4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	20,455	1	20,455	77,013	,000 ^b
	de Student	26,294	99	,266		
	Total	46,749	100			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,583	,268		5,909	,000
	X4	,617	,070	,661	8,776	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,371 ^a	,138	,129	,63807

a. Prédicteurs : (Constante), X5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

قائمة الملائمة

1	Régression	6,443	1	6,443	15,825	,000 ^b
	de Student	40,306	99	,407		
	Total	46,749	100			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,654	,317		8,372	,000
	X5	,324	,081	,371	3,978	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X6 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,754 ^a	,568	,564	,45147

a. Prédicteurs : (Constante), X6

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	26,571	1	26,571	130,361	,000 ^b

قائمة الملامح

de Student	20,178	99	,204		
Total	46,749	100			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X6

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,405	,222		6,319	,000
	X6	,671	,059	,754	11,418	,000

a. Variable dépendante : Y

Fréquences

Statistiques

		age	niveau	paie	durée
N	Valide	101	101	101	101
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 – 25 سنة	41	40,6	40,6	40,6
	من 26 – 35 سنة	19	18,8	18,8	59,4
	من 36 – 45 سنة	32	31,7	31,7	91,1
	من 46 – 50 سنة	9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

niveau

قائمة الملامح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	5	5,0	5,0	5,0
	ثانوي	5	5,0	5,0	9,9
	جامعي	78	77,2	77,2	87,1
	تقني	13	12,9	12,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

paie

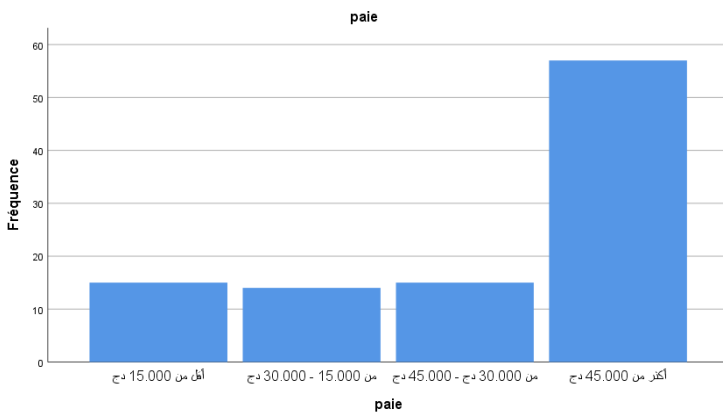
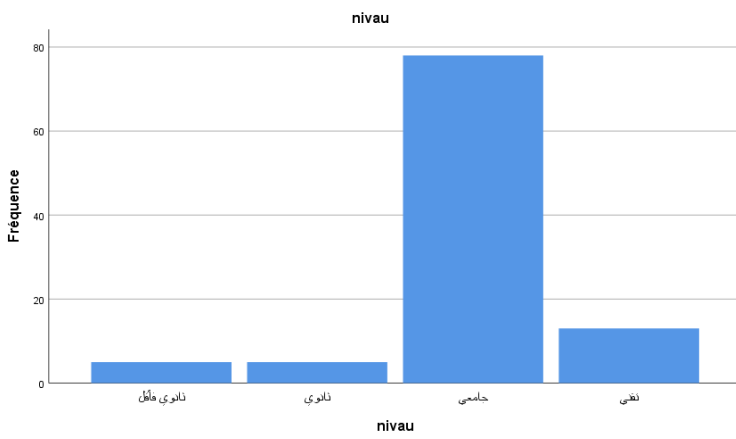
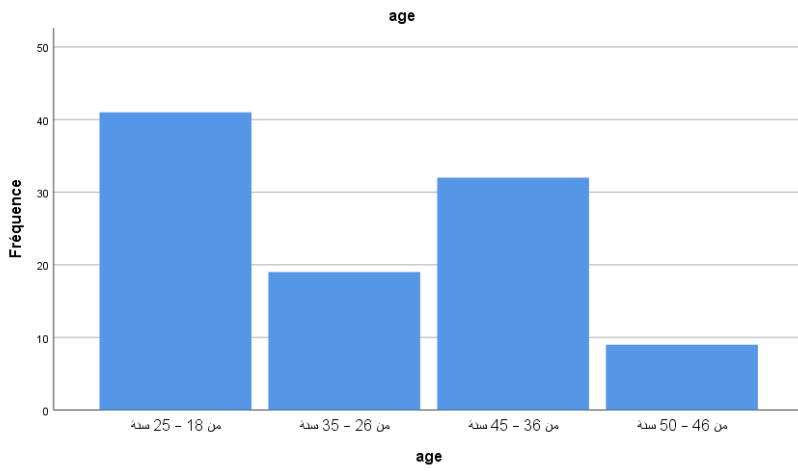
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 15.000 دج	15	14,9	14,9	14,9
	من 15.000 - 30.000 دج	14	13,9	13,9	28,7
	من 30.000 دج - 45.000 دج	15	14,9	14,9	43,6
	أكثر من 45.000 دج	57	56,4	56,4	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

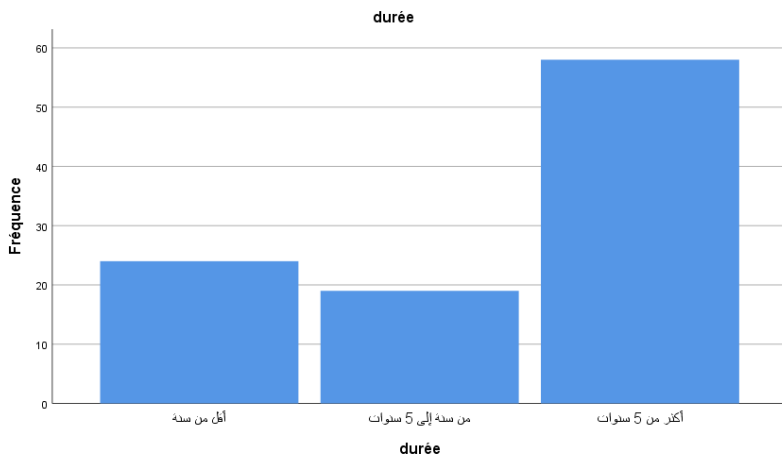
durée

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من سنة	24	23,8	23,8	23,8
	من سنة إلى 5 سنوات	19	18,8	18,8	42,6
	أكثر من 5 سنوات	58	57,4	57,4	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Graphique à barres

قائمة الملائمة





Fréquences

Statistiques

sexe

N	Valide	101
	Manquant	0

sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	33	32,7	32,7	32,7
	أنثى	68	67,3	67,3	100,0
Total		101	100,0	100,0	

