

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية للمؤسسات

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

عنوان الموضوع:

إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ الدكتور

شريف مراد

من إعداد الطالبة:

قيدوم أسماء

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	واللقب والاسم
رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	فراحتية العيد
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	شريف مراد
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر	رحماني سناء

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



** كلمة شكر وعرافان **

حمدا لمن أبدع الكون على غير سابق مثال ، وشكرا لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال ، وثناء على من علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم .

عملا بالتوجيه النبوي الكريم "من لم يشكر الله لم يشكر الناس" ، أتقدم بعد شكر الله عز وجل بشكر كل من كان سببا لإتمام هذه الرسالة ، وشكر خاص جدا لأهلي الأعزاء اعترافا بالفضل والجميل .

و كذلك أخص بالشكر والتقدير المشرف على هذه المذكرة الأستاذ الدكتور " شريف مراد " .

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتي الكرام في جميع الأطوار الدراسية .

وإلى كل عمال الوكالة التجارية اتصالات الجزائر بمدينة المسيلة ، وكل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد ، سواء بالتوجيه والمشورة أو تزويدي بالمراجع .

وختاما أسأل الله عز وجل أن يجعل عملي خالصا لوجهه الكريم إنه ولي ذلك والقادر عليه .

إهداء

إلى من أضاءت لي دربي المظلم
إلى من كان حبها زادي وعمادي
إلى من كنت أحتمي بدعائها الخالص وحنانها
إلى أمي حبيبة عمري
إلى من زرع في قلبي روح التحدي والاجتهاد وسقاني بالرعاية والاهتمام وأنار دربي ومنحني

الحب

إلى أبي أصدق الناس

أسأل الله أن يحفظهما ويديمهما تاجا فوق رؤوسنا وشمعة تنير لنا دروبنا

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة إخوتي ، أخواتي

أمال وزوجها ، عبد الحفيظ وزوجته ، علال ، إيمان الياقوت

إلى بهجتنا وفرحة بيتنا الصغيرين المعتصم بالله ، آلاء الرحمان

حفظهما الله وبارك في عمريهما

إلى كل رفيقات مشواري الدراسي بداية من المستوى الابتدائي وصولا إلى الجامعي

أسماء ، سمية ، حسينة ، فاطمة الزهراء ، نور الهدى ، أمال ، أحلام ، سعاد ، سارة ، شهيرة ، نعيمة ،

خولة ، زينب ، حورية ، خيرة ، سامية ، أمينة ، عفاف ، نسيم ، أم الخير ، كريمة ، نجاح ، عائشة .

إلى كل زميلاتي وزملائي طلاب ماجستير تخصص إدارة مالية دفعة 2017

إلى كل طاقم إدارة قسم علوم التسيير من أساتذة ، إداريين ، طلبة

إلى كل هؤلاء الأعداء أهدي ثمرة جهدي

وختاما إلى كل من نسيه قلبي ولم ينسه لساني .

فهرس المحتويات

الفهرس

الشكر

الاهداء

II.....	فهرس المحتويات
VI.....	فهرس الجداول
VIII.....	فهرس الأشكال
أب-ج-د.....	المقدمة العامة

الفصل الأول : إدارة المعرفة

06.....	تمهيد
07.....	المبحث الأول : ماهية المعرفة
07.....	المطلب الأول : مفهوم المعرفة وأهميتها
08.....	المطلب الثاني : خصائص المعرفة ومصادرها
10.....	المطلب الثالث : أنواع المعرفة وأنماطها
11.....	المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة
11.....	المطلب الأول : نشأة وتطور إدارة المعرفة
12.....	المطلب الثاني : مفاهيم حول إدارة المعرفة
15.....	المطلب الثالث : عمليات وممارسات إدارة المعرفة
17.....	المبحث الثالث : نظم ونماذج إدارة المعرفة
17.....	المطلب الأول : مفهوم نظم إدارة المعرفة وأنواعها
18.....	المطلب الثاني : دور نظم إدارة المعرفة
19.....	المطلب الثالث : نماذج إدارة المعرفة

23..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

25..... تمهيد

26..... المبحث الأول : ماهية الأداء

26..... المطلب الأول : تعريف الأداء

27..... المطلب الثاني : مكونات الأداء

28..... المطلب الثالث : أنواع الأداء

30..... المبحث الثاني : ماهية الأداء المالي

31..... المطلب الأول : تعريف الأداء المالي

32..... المطلب الثاني : أهداف ومؤشرات الأداء المالي

33..... المطلب الثالث:العوامل الداخلية الادارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي

34..... المبحث الثالث : تقييم الأداء المالي

34..... المطلب الأول : تقييم الأداء باستخدام النسب المالية

35..... المطلب الثاني : تقييم الأداء باستخدام التوازنات المالية

37..... خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة الوكالة التجارية اتصالات الجزائر - مدينة المسيلة -

39..... تمهيد

40..... المبحث الأول : تقديم المؤسسة

40..... المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزا

41..... المطلب الثاني : الأهداف وطبيعة النشاط

42..... المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للوكالة

42.....	المطلب الأول : عرض الهيكل التنظيمي
43	المطلب الثاني : مهام مختلف مكونات الهيكل التنظيمي
44.....	المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة على الأداء المالي
45.....	المطلب الأول: تقديم وعرض الاستبيان
46.....	المطلب الثاني: تفرغ نتائج الاستبيان والمعالجة الإحصائية الاستبيان
58.....	خلاصة الفصل
60.....	الخاتمة
64.....	قائمة المراجع و المصادر
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	عمليات وممارسات إدارة المعرفة	الجدول 1-1
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول 1-3
46	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول 2-3
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول 3-3
48	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة بالمؤسسة	الجدول 4-3
49	توزيع أفراد العينة حسب درجة الاهتمام بتجديد المعارف	الجدول 5-3
50	استجابة أفراد العينة للعبارات المتعلقة بإدارة المعرفة في المؤسسة	الجدول 6-3
54	استجابة أفراد العينة للعبارات المتعلقة بتأثير تبني إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسة	الجدول 7-3
57	استجابة أفراد العينة للعبارات المتعلقة بمدى تأثير الأداء المالي بإدارة المعرفة	الجدول 8-3

فهرس الاشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	دورة حياة إدارة المعرفة	الشكل (1.1)
20	نموذج إدارة المعرفة عند Marquard	الشكل (1.2.1)
21	نموذج إدارة المعرفة عند Wiig	الشكل (2.2.1)
22	نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة	الشكل (3.2.1)
42	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل (1.2)
45	التمثيل الدائري لنسب توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل (2-3)
46	التمثيل الدائري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل (3-3)
47	التمثيل الدائري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل (4-3)
48	التمثيل الدائري لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	الشكل (5-3)
49	التمثيل الدائري لتوزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة	الشكل (6-3)
57	التمثيل الدائري للإجابات العينة على العبارة المتعلقة بمدى تأثير الأداء المالي بإدارة المعرفة	الشكل (7-3)

مقدمة

مقدمة:

تقتضي مواجهة التحديات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وجود توجه جديد للعمل يستجيب ويواكب تلك التحديات والتغيرات، وتعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي، حيث تسعى منظمات الأعمال إلى تحديد المعلومات ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات.

وتضمن إدارة المعرفة لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، وتحسين الأداء المالي وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات، وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها، فليس كل المعلومات تمثل معرفة، وليست كل معرفة ذات قيمة، لذا ينبغي على المؤسسة انتقاء المعرفة المفيدة واستخدامها استخداما أمثل، وربط إدارة المعرفة بالأداء المالي من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لدراستها وقياسها على المستويين المحلي والعالمي.

نتيجة لذلك أصبحت مؤسسات الاتصالات باعتبارها أحد أهم القطاعات الحيوية في اقتصاديات الدول تولى أهمية بالغة لإدارة المعرفة، حرصا منها على إرساء تطور فعلي وحقيقي مواكب للتغيرات المستمرة، وفرض نفسها في مجال عملها، وتحقيق ميزة تنافسية، حيث أن هذا الوعي بأهمية المعرفة أصبح يشغل حيزا كبيرا إذ يعتبر أداة تستعمل في مواجهة حالات عدم الثبات والاستقرار .

إشكالية البحث:

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال التالي:

ما هو أثر إدارة المعرفة على تحسين الاداء المالي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة ؟

وتتفرع الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

◀ ماهي المعرفة ؟ ما هي إدارة المعرفة ؟

◀ فيما تتمثل عمليات إدارة المعرفة ؟

◀ ما هو الأداء ؟ وما هو الأداء المالي ؟

◀ كيف يتم تقييم الأداء المالي ؟

◀ كيف تأثر إدارة المعرفة على الأداء المالي في الوكالة التجارية اتصالات الجزائر بمدينة المسيلة ؟

الفرضيات:

مقدمة

وللإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

انتهاج الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين وزيادة أدائها المالي.

الفرضيات الفرعية:

وتنبثق تحت الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الفرعية يمكن إيجازها فيما يلي:

◀ إدارة المعرفة هي مجموعة الخطوات الادارية التي تهدف إلى تسيير المعارف داخل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة .

◀ الأداء المالي هو أحد معايير الحكم على الوضع المالي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة .

◀ يتأثر الأداء المالي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة بانتهاجها عمليات إدارة المعرفة ايجابا.

أهداف الدراسة و أهميتها :

1- أهداف الدراسة:

◀ التعرف على مدى تطبيق الوكالة التجارية اتصالات الجزائر لعمليات إدارة المعرفة .

◀ تحديد الأثر الناتج عن تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها على الأداء المالي .

◀ ابراز أهمية إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المالي.

◀ التأكيد على ضرورة اعتماد الأسلوب المعرفي في المؤسسات لأهميته البالغة في زمننا هذا.

2- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية هذا الموضوع في كونه:

◀ له أهمية تلفت انتباه المؤسسة محل الدراسة وبقية المؤسسات الأخرى بضرورة الاعتناء به.

◀ إعطاء لمحة عن كيفية تطبيق إدارة المعرفة لما لها من دور فعال في مختلف نواحي الحياة.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

1- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة التطبيقية على حالة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة، الجزائر.

2- الحدود الزمنية : تم إنجاز هذه الدراسة خلال فترة زمنية محددة وهي السداسي الثاني من السنة الثانية ماستر، سنة 2017، وزع الاستبيان بتاريخ 2017/04/18 واسترجع بنفس اليوم.

منهج وأدوات الدراسة :

1- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من أجل توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

2- تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، كما تم تقديم استبانة كأداة لهذه الدراسة .

تقسيمات البحث :

تم تقسيم البحث إلى قسمين هما:

1- الجزء النظري: وهو بدوره قسم إلى فصلين.

الفصل الأول: تناولنا فيه المفاهيم الخاصة بالمعرفة كمبحث أول بينما في المبحث الثاني تحدثنا فيه عن ماهية إدارة المعرفة، أما في المبحث الثالث فتطرقنا إلى نظم ونماذج إدارة المعرفة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للأداء كمبحث أول، و ماهية الأداء المالي كمبحث ثاني، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تقييم الأداء المالي .

2- الجزء التطبيقي: تناولنا فيه الدراسة الميدانية في الوكالة التجارية اتصالات الجزائر بمدينة المسيلة، وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري على حالة واقعية .

الدراسات السابقة :

◀ دراسة الباحث نضال محمد الزطمة، قدمت استكمالاً للحصول على درجة الماجستير 2011، بعنوان

" إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة

في قطاع غزة"، بإشكالية رئيسية "ما هو دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات

مقدمة

والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة؟" ، كانت أهم النتائج ما يلي " وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء ".
◀ دراسة قلبو حسينة، قدمت كمتطلب لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص استراتيجية، بعنوان " دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ببسكرة، السنة الجامعية 2014 / 2015 " ، بإشكالية رئيسية "ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية؟" ، وكانت أهم النتائج ما يلي : - وجود ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بقيمة 0.735 .

- إن لإدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي .
◀ دراسة زينب فريدة، خميس مليانة ، في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011 بعنوان " أثر إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر - " .
حيث كانت الاشكالية ممثلة في التساؤلات التالية : ما مدى إدراك المسؤولين لمفهوم وأهمية إدارة المعرفة وأثرها على كفاءة الأداء ؟.

ما هو أثر استخدام عناصر إدارة المعرفة في الواقع على كفاءة أداء منظمات الأعمال؟.
والنتائج كالتالي : وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة احصائية بين متغيري إدارة المعرفة والأداء التنظيمي ، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول إدارة المعرفة ومبادئها لا بد وأن ينعكس ايجابا على رفع كفاءة الأداء التنظيمي .

الفصل الأول : إدارة المعرفة

تمهيد

المبحث الأول : ماهية المعرفة

المطلب الأول : مفهوم المعرفة وأهميتها

المطلب الثاني : خصائص المعرفة ومصادرها

المطلب الثالث : أنواع المعرفة وأنماطها

المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة

المطلب الأول : نشأة وتطور إدارة المعرفة

المطلب الثاني : مفاهيم حول إدارة المعرفة

المطلب الثالث : عمليات وممارسات إدارة المعرفة

المبحث الثالث : نظم ونماذج إدارة المعرفة

المطلب الأول : تعريف نظم إدارة المعرفة

المطلب الثاني : أنواع نظم إدارة المعرفة

المطلب الثالث : نماذج إدارة المعرفة

خلاصة الفصل

تمهيد:

أدى التطور السريع والملاحظ في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحالي بالضرورة إلى الاهتمام الشديد بالمعرفة من أجل التمكن من مواكبة هذا التغيير السريع في مختلف أساليب الحياة، كما أن لاتساع شبكة الانترنت والذي توافق مع ثورة المعلوماتية والاتصالات دورا فعالا في ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل: إدارة المعرفة، اقتصاد المعرفة، مجتمعات المعرفة... إلخ.

نتيجة لذلك، بدأت تظهر دراسات وبحوث متعلقة بإدارة المعرفة والتي من شأنها المساهمة في مواجهة تحديات العصر وإيجاد الحلول السليمة والواقعية لبعض المشاكل. في فصلنا هذا سنتطرق الى ادارة المعرفة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثالث: نظم و نماذج إدارة المعرفة

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن المعرفة هي أحد دوافع ظهور موجة التحولات والتطورات التي اجتاحت مختلف نواحي الحياة، ونظرا لأهميتها البالغة أصبحت المؤسسات تعتمد عليها بشكل كبير.

المطلب الأول : مفهوم المعرفة وأهميتها

أولا : مفهوم المعرفة

إن الخلط والتشويش الموجود بين مفهوم المعرفة وكل من البيانات، المعلومات، يدفعنا إلى التمييز بين المصطلحات الثلاث كآآتي¹:

- 1- البيانات: هي ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاما أو حروفا أو كلمات أو حتى إشارات متناظرة.
- 2- المعلومات: هي حقائق وبيانات منظمة تصف موضعا معينا أو مشكلة معينة.
- 3- المعرفة : لقد اختلفت الآراء والتعريفات المطروحة حول المعرفة ونكدر منها:
 - المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة.
 - المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة².
 - المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات أي تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها³.
 - أما مفهوم المعرفة من المنظور الاقتصادي فهي تمثل الأساليب والطرق التي يعرفها ويفهم استخدامها الإنسان، والتي لها تأثير كبير على الاقتصاد⁴.
 - المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم و الممارسة⁵.

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 53-54.

² نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص ص 25 ، 26.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص

31.

⁴ وليد اسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة

الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004، ص 06.

⁵ - نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 10.

ومن مجمل التعاريف السابقة نستخلص إلى أن: "المعرفة هي أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات، ثم إلى المعلومات، ثم المعرفة، ثم الحكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار¹.

ثانياً: أهمية المعرفة

تتمثل في كونها²:

- المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة الشركة.
- قوة المعرفة تعتبر المورد الأكثر أهمية في ظل ثورة المعلومات، وعصر المعلوماتية، فهي أكثر أهمية من مورد رأس المال و قوة العمل.
- هي أداة لإيجاد القيمة المضافة، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، ولا تعاني مشكلة الندرة.
- هي مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصدقية، وقواعد استكشافية، تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها.
- تستخدم في توليد وتطوير الأفكار الجديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية.

المطلب الثاني: خصائص المعرفة ومصادرها

تعددت خصائص ومصادر المعرفة و يمكن ذكرها بالمجمل فيما يلي:

أولاً: خصائص المعرفة.

المعرفة فعل إنساني راقي يتصف بعدة خصائص منها³:

- إمكانية توليد المعرفة: يكون ذلك من خلال البحث العلمي والاستقراء، التحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة من المختصين.
- إمكانية موت المعرفة: فهي موجودة في عقول الأفراد حيث تموت بموتهم أو تقاعدهم، وقد تتفاد المعارف وتأتي أخرى لتحل محلها، كما هي المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة في طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات والتي لم تعلم إلى الغير.
- إمكانية امتلاك المعرفة: يمكن لأي فرد أن يمتلك المعرفة، فهي ليست مقتصرة على فرد أو شخص محدد أو على جهة معينة بل هي متاحة لكل من أراد اكتسابها، والطريقة الأكثر شيوعاً لذلك هي التعلم.

¹- هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 55.

²- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص 26.

³- إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 36-38.

- إمكانية تخزين المعرفة: ليس التخزين من خصائص النقود أو غيرها فقط فهو كذلك يختص بالمعرفة، حيث كانت في السابق تخزن في الورق ولا زالت كذلك، ولكن مع التطور أصبح ينصب التركيز الآن على تخزينها باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب.
- إمكانية تصنيف المعرفة: تصنف حسب المجالات فلكل مجال معرفة خاصة به، أي تصنف حسب مجال استخدامها.
- إمكانية تقاسم المعرفة : تعني نشر المعرفة وانتقالها عبر أنحاء العالم، إذا توفرت السبل والوسائل اللازمة لذلك.
- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد.

ثانيا : مصادر المعرفة

تحدث كل من Cullen & marquardt عن وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة يتمثلان في المصادر الداخلية والخارجية¹.

1- المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشتمل على خبرات الأفراد، ومعتقداتهم، افتراضاتهم، وذاكرتهم ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي نفس الوقت قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

ومن المصادر الداخلية نجد أيضا التعلم بالعمل أو البحوث أو براءات الاختراع الداخلية، الحوار، التعلم الصفي، المؤتمرات الداخلية، عمليات الأفراد الداخلية عبر الذكاء والخبرة والمهارة.

2- المصادر الخارجية: هي المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي نتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، وكأمثلة عليها نجد:

- التسوية [الاقتداء] أمام المنظمات الأخرى Benchmarking المشاركة في المؤتمرات - استئجار الخبراء - الصحف والمجلات - مشاهدة التلفاز وأفلام الفيديو وأيضا يمكن أن يمثل كل من الزبائن، المنافسون، الموردون ، مصدرا خارجيا .

¹ - هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 62-63 ، بتصرف.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة وأنماطها.

أولاً : أنواع المعرفة

أجمع معظم الباحثين في حقل إدارة المعرفة على وجود نوعين من المعرفة هما الضمنية والمعلنة¹.

1- المعرفة المعلنة explicit knowledge:

هي المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات، الأرقام، الصوت، والتشارك فيها من خلال البيانات والمعادلات العلمية، والمرئيات ومواصفات المنتج والكتيبات.

وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة.

2- المعرفة الضمنية Tacite knowledge:

هي المعرفة المعقدة والمركبة غير المصقولة، والمتراكمة على شكل معرفة الكيف والفهم في عقول الناس اللذين يتمتعون باطلاع واسع.

وقد أشار آخرون إلى وجود أنواع أخرى من المعرفة وهي²:

أ- المعرفة المبرمجة Programmed knowledge :

هي عبارة عن نظم تحتوي كميات قليلة من المعرفة المدونة، وهي مبنية بشكل مختلف عن المعرفة الموجودة في الكتب.

ب- المعرفة الضمنية المطلقة Implicite knowledge :

هي المعرفة الناتجة عن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وهذا النوع يندرج تحت مظلة كل من المعرفة الضمنية و المعرفة المعلنة.

ج- المعرفة التكنولوجي:

تعتبر جزءا من المعرفة الضمنية وهي تعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

د- المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:

الضحلة تعني الفهم القليل أو السطحي لمؤشرات مساحات المشكلة، أما العميقة فهي عكسها إذ تتطلب

التحليل العميق للمواقف المختلفة.

و- المعرفة السببية والمعرفة الموجهة:

¹ - هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص ص 63-65.

² - المرجع نفسه، ص ص 66-67.

السببية هي التي يتم استخدامها عن طريق الاستنتاج والاستقراء، والتي تتم بناء على ربط المفاهيم معا. أما الموجهة فهي التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل.
ثانياً: أنماط المعرفة

صنفت المعرفة إلى خمسة أنماط هي¹:

1- معرفة ماذا what-Know: هي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.

2- معرفة كيف how-Know: هي معرفة كيف يجب التعامل مع المعرفة.

3- معرفة لماذا why-Know: هي معرفة لماذا هناك حاجة لمعرفة ما.

4- معرفة أين where-Know: هي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة.

5- معرفة متى when-Know: هي معرفة متى تكون الحاجة إلى معرفة ما.

ومما لا شك فيه أن معرفة نمط المعرفة المطلوبة هو أمر في غاية الأهمية، إذ أن المنظمات التي تكون قادرة على تحديد نمط المعرفة هي المنظمات التي سوف تكون قادرة على مواجهة احتياجاتها بفعالية.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

ثمة اتجاه متزايد في الشركات و المؤسسات عموماً و بشكل خاص في شركات الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة، وهذا ما يستدعي ضرورة تبنيها وانتهاجها لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: نشأة و تطور إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في نفس الوقت، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعملق المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم حيث في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي "مهندس المعرفة".

¹ - هيثم علي حجازي، المرجع السابق، ص68.

وفي عام 1997 ظهر حقل جديد نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو " إدارة المعرفة" knowledge management

وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينهم كمثال: تغيير عنوان مجلة و إعادة الأعمال إلى إدارة و معالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة¹.

ومن دلائل ممارسات إدارة المعرفة ما يلي :

- 1- تزايد منتديات المعرفة
- 2- مؤتمرات إدارة المعرفة
- 3- مجالات إدارة المعرفة
- 4- ورش عمل ودوريات تدريبية متخصصة
- 5- تقارير المنظمات الدولية و الإقليمية
- 6- الكنب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة
- 7- الجمعيات والمنظمات المتخصصة
- 8- مراكز بحوث ومختبرات ومجموعات استشارية
- 9- شهادات في غدارة المعرفة
- 10-بوابات إدارة المعرفة ومواقع الويب

المطلب الثاني : مفاهيم حول إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية وخاصة بعد أن اقترنت مع التطورات التكنولوجية الحديثة الأكبر والأوسع، وسنتطرق في مطلبنا هذا إلى كل من تعريف هذه الإدارة، أهميتها، هدفها، وأهم استراتيجياتها.

أولا : مفهوم إدارة المعرفة

بما أن إدارة المعرفة مفهوم حديث، تعددت الآراء واختلفت حوله ومن هذه الأخيرة ما يلي²:

¹- نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق ، ص 75.

²- نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص ص 86-89.

تعرف إدارة المعرفة على أنها "عملية تعمل على تعزيز مدخل متكامل Gartner group لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، واسترجاعها، والتشارك فيها وتقييمها.

يعرف wiig إدارة المعرفة كالتالي " طريقة أو وسيلة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة، والفرص الإدارية ذات العلاقة "

يعرفها griffiths بأنها "التشارك في المعلومات والحكمة بين وحدات الأعمال العالمية ومنظماتها الداعمة "

Frappaolo & capshaw يشتركان في تعريفها على أنها "الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المنظمة "

ومن مجمل التعريفات نستخلص إلى أن¹:

" إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة"

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق الآتي²:

- تعتبر مؤشراً على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير.

- تزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم.

- تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.

- تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر منه في عصر الصناعة.

ثالثاً : أهداف إدارة المعرفة

من أهداف إدارة المعرفة في المؤسسات ما يلي³:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية.

¹ - هيثم علي حجازي، مرجع سابق ، ص ص 21-23.

² - عبد الستار علي و آخرون، مرجع سابق ، ص 27.

³ - المرجع نفسه ، ص 28.

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية.
- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.

رابعاً: عناصر إدارة المعرفة

تتمثل في¹:

أ- البيانات : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة ، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة.

ب- المعلومات: هي حقيقة الأمر عبارة عن بيانات منحت صفة المصادقية وتم تقديمها لغرض محدد.

ج- القدرة: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج إلى القدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها.

د- الاتجاهات: هي الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير و التحليل والتصرف.

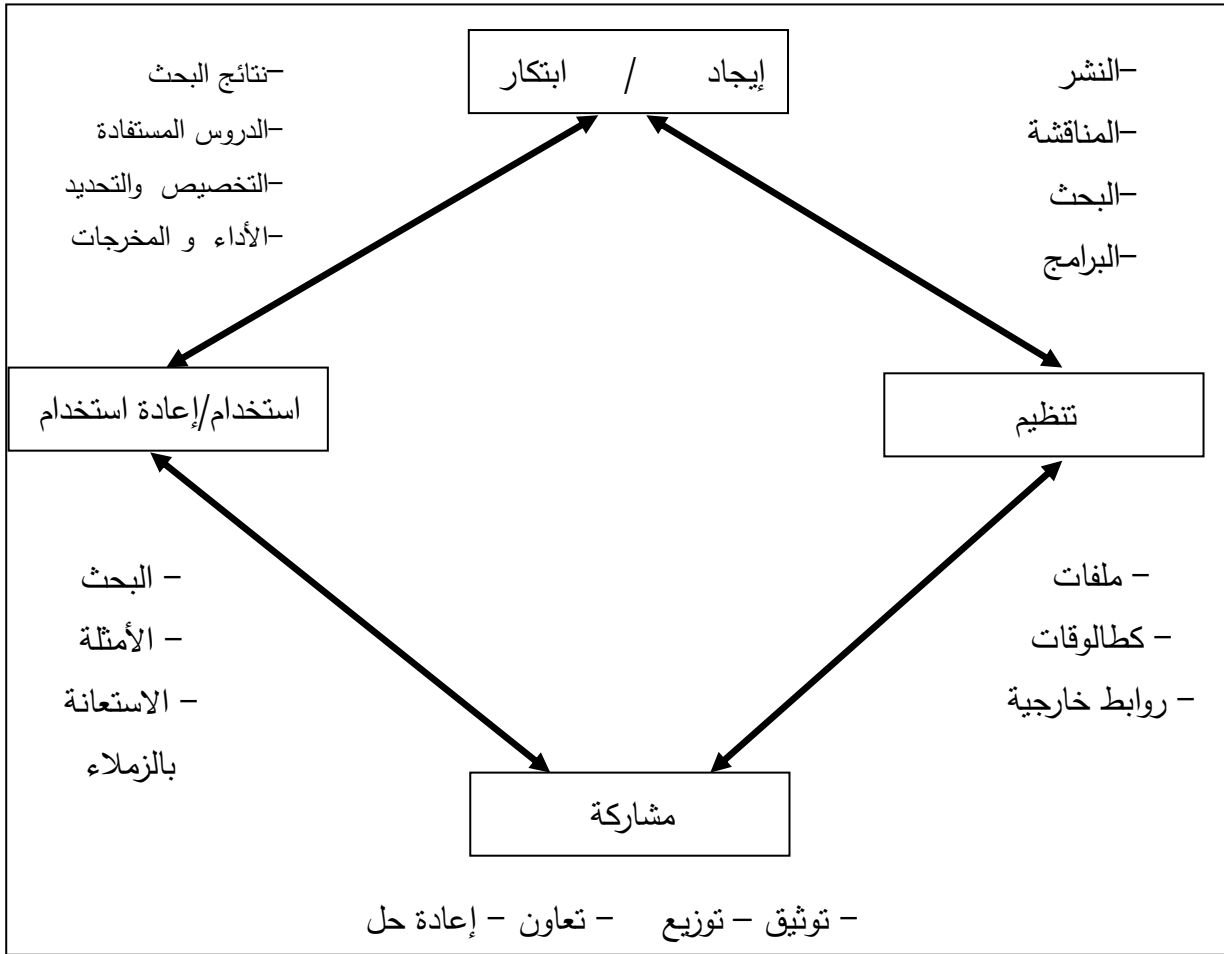
خامساً : دورة حياة إدارة المعرفة

إن دورة حياة إدارة المعرفة غالباً ما يتم وصفها على أنها ترتيب للأحداث، بينما في الواقع يعتبر أداؤها عملية تكرارية، واعتماداً على هذا الافتراض نستطيع تحديد العناصر الأساسية الخاصة بشكل مختصر في النموذج التالي²:

¹ - نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 90.

² - ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص95.

الشكل (1-1) : دورة حياة إدارة المعرفة



المصدر: رحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص95.

المطلب الثالث: عمليات وممارسات إدارة المعرفة

رغم أن مصطلح منظمات المعرفة أو الشركات الخلاقة للمعرفة قد ظهر على نطاق واسع في التسعينيات، إلا أن العمل الإداري كان على الدوام قائم على المعرفة. لهذا كانت هناك مجالات لتقصي جذور شركات المعرفة بإرجاعها إلى فترات مبكرة من مراحل تطور الإدارة، ومع ذلك فإن المعرفة لم تكن تحظى بالاهتمام في الماضي كما هي الآن، ورغم أن الشركات كما هو الحال في الاستشارية منها كانت تقوم على أساس العمل المعرفي (هو العمل الذي يقوم على أساس اكتساب وترميز ومعالجة وتقاسم وإنشاء المعرفة).

يتفق على أن العمليات الأساسية لإدارة المعرفة تتمثل في: توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، التعلم المنظمي، إلا أن هناك من يضيف بعض العمليات الأخرى ونذكر منهم:

الجدول (1-1) : عمليات وممارسات إدارة المعرفة

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
مارك دوديسون	1. تحديد المعرفة	. روتينيات وعقود الشركة . ذات صلة بأعمال الشركة
	2. اكتساب المعرفة	. التوصل إلى المعرفة وتوثيقها . جعلها متاحة للجميع
	3. توليد المعرفة	. معرفة جديدة / البحث والتطوير . معرفة جديدة / الزبون
	4. التحقق من صلاحية المعرفة	. حقوق ملكية المعرفة . قابلية استغلالها
	5. نشر المعرفة	داخل / خارج الشركة (معرفة صريحة) . داخل الشركة / فنية (الفعالية والممارسة)
	6. تجسيد المعرفة	. تحويل المعرفة إلى قيمة . التدريب . ثقافة الشركة
	7. تحقيق المعرفة	. الوعي بأصول المعرفة . تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن
	8- استغلال المعرفة وتطبيقها	. تحقيق أهداف محددة . استخدام المعرفة في الحوار
توربان	1. إنشاء المعرفة	. توليد طرق جديدة لعمل الأشياء . تطوير الدراية الفنية
	2. الحصول على المعرفة	. تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة . جلب المعرفة الخارجية للشركة
	3. تنقيح المعرفة	. وضع المعرفة الجديدة في سياق معين . مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4. خزن المعرفة	. وضع المعرفة في صيغة ملائمة . خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5. إدارة المعرفة	. المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة

		. تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	6. نشر المعرفة	. صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها . المعرفة متاحة للجميع في أي وقت
لاودون و لاودون	1. الحصول على المعرفة وترميزها	. الحصول عليها من مصادر داخلية وخارجية . ترميزها بطريقة ملائمة . أنظمة الذكاء الاصطناعي
	2. إنشاء المعرفة	. التوصل إلى المعرفة الجديدة . أنظمة العمل المعرفي
	3. تقاسم المعرفة	. جعل المعرفة متاحة للتشارك . أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)
	4-خزن المعرفة	-جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر . أنظمة المكتب

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص ص 92-95.

المبحث الثالث: نظم ونماذج إدارة المعرفة

المطلب الأول: تعريف نظم إدارة المعرفة ودورها

مع التطور ظهر خط آخر من النظم لدعم نشاطات المديرين والمهندسين من خلال التركيز على تكوين وجمع وتنظيم وتوزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة وليس على البيانات أو المعلومات وقد سمي هذا الخط بنظم إدارة المعرفة.

أولاً: تعريف نظم إدارة المعرفة

دعمت التكنولوجيا الحديثة تدوير المعرفة في المنظمات من خلال تصنيف وجمع وتوزيع وتكامل المعرفة التنظيمية التي ساهمت في تحسين عملية اتخاذ القرارات وزيادة الإنتاجية.

وعليه يمكن تعريف نظم إدارة المعرفة بما يلي: "هي تلك النظم التي تعمل على استكشاف القيمة من المعرفة وتصوير الوثائق والمفكرات اليومية الالكترونية والتي تخدم مستوى العمل المعرفي، وكذلك مستوى نظم المكتب، ولقد بدأت العديد من المؤسسات فعليا تبني وتطبيق هذا المفهوم وبالتالي الاستثمار في نظم إدارة المعرفة، وقد استجابة المؤسسات المتخصصة ببناء وتسويق النظم لهذه الموجة الجديدة حتى أن

بعضها أطلق على منتجاته القائمة والتي كانت تسوق تحت فئة نظم إدارة الوثائق المسمى نظم إدارة المعرفة¹.

ثانياً: دور نظم إدارة المعرفة

تعتبر أدوار إدارة المعرفة في المنظمة من الأمور الهامة والأساسية والتي تتمحور في النشاطات التالية²:

1- إيجاد وتأمين المعرفة Creating knowledge : تعمل نظم المعلومات المعرفية على تجهيز العاملين في العقل المعرفي بالرسومات والتحليلات والاتصالات ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية .

2- اكتشاف وتصنيف المعرفة Discovering and codifying knowledge : نظم الذكاء الاصطناعي تستطيع أن تستنبط وتدمج الخبرات من الخبراء البشر لغرض إيجاد نماذج وعلاقات، في كميات كبيرة من البيانات ، ونظم دعم القرار تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة، وتستطيع أيضاً اكتشاف معارف جديدة.

3- المشاركة بالمعرفة Sharing knowledge : فنظم التعاون الجماعية تستطيع أن تساعد العاملين في الوصول والعمل في آن واحد على نفس الوثيقة ، ومن مواقع مختلفة ، ومن ثم التنسيق بين نشاطهم.

4- توزيع المعرفة Distributing knowledg : فنظم المكتب وأدوات الاتصال تستطيع تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات، وتوزيعها على العاملين في مجال المعلومات والمعرفة بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل الشركة وخارجها .

المطلب الثاني: أنواع نظم إدارة المعرفة

تتمثل في¹:

أولاً: نظم اكتشاف المعرفة

تمثل أنظمة للتطوير والتوليد تساند عمليات تطوير المعرفتين الضمنية والصريحة في معالجة البيانات وتحليل المعلومات والمعرفة المحصل عليها مسبقاً، كما تساند العمليات الفرعية المتعلقة باكتشاف المعرفة الضمنية وجعلها متاحة للجميع.

ثانياً: نظم امتلاك المعرفة

¹ - عبد الستار علي وآخرون، مرجع سابق، ص53.

² - بشار اليزيد الوليد، نظام المعلومات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 147.

تمثل النظم التي ترتب وتنظم المعرفة حيث تساند عمليات استرجاع المعرفة الضمنية والصريحة الموجودة في أذهان الأفراد أو في الكيانات الإدارية داخل المنظمة.

ثالثا: نظم تطبيق المعرفة

تعنى هذه النظم باستغلال المعرفة والانتفاع منها من خلال المعرفة التي تنتج من قبل الأفراد، والأفراد المستفيدين من هذه المعرفة بدون تعلم أو طلب فعلي لها.

رابعا: نظم المشاركة للمعرفة

تمثل تنظيم وتوزيع المعرفة على المستفيدين فهي تساعد على عملية توصيل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات.

المطلب الثالث : نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية. وفيما يأتي سنعرض بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المعرفة²:

أولاً: نموذج Marquardt

اقترح مدخلا نظميا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:

1-الاكتساب Acquisition

2-التوليد Creation

3-الخزن Ctorage

4- استخراج المعلومات وتحليلها Analysis dat

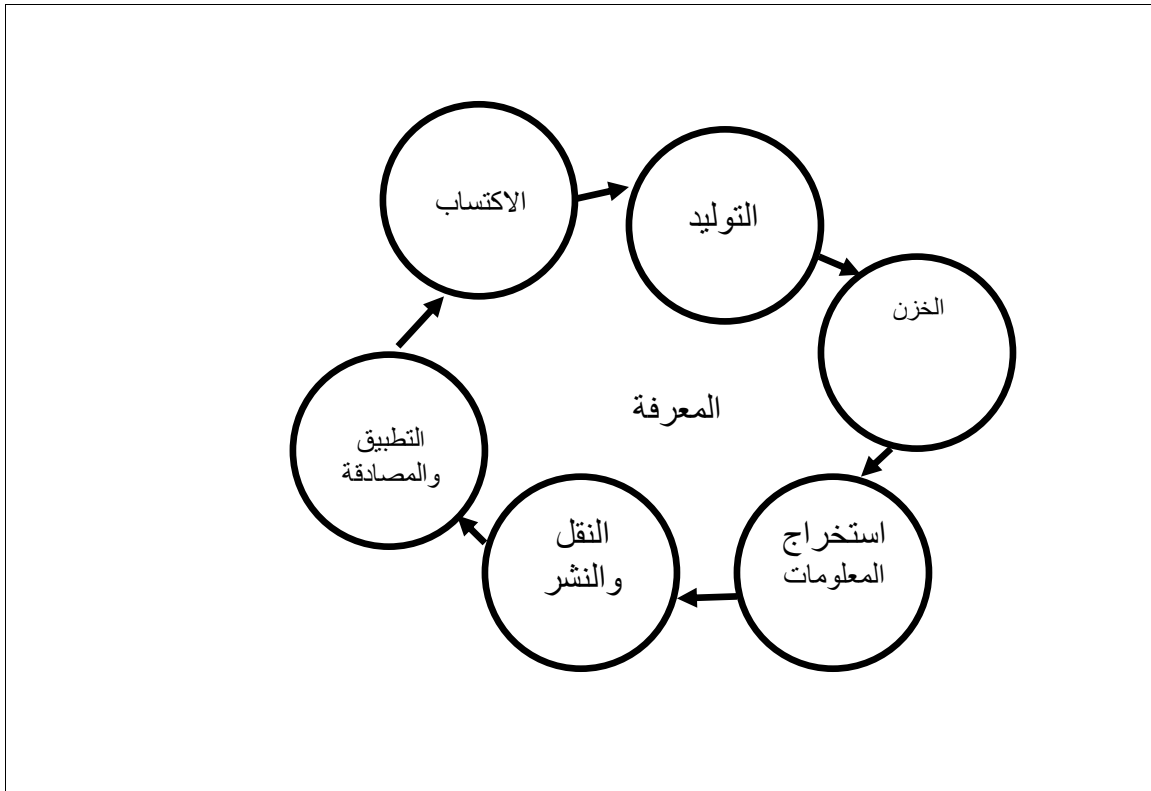
5- النقل والنشر Transfer and dissemination

6- التطبيق والمصادقة Aplication and validation

الشكل (1 - 2) : نموذج إدارة المعرفة عند Marquardt

¹ - المرجع نفسه، ص 151.

² - هيثم علي الحجازي، مرجع سابق، ص ص 38-43.



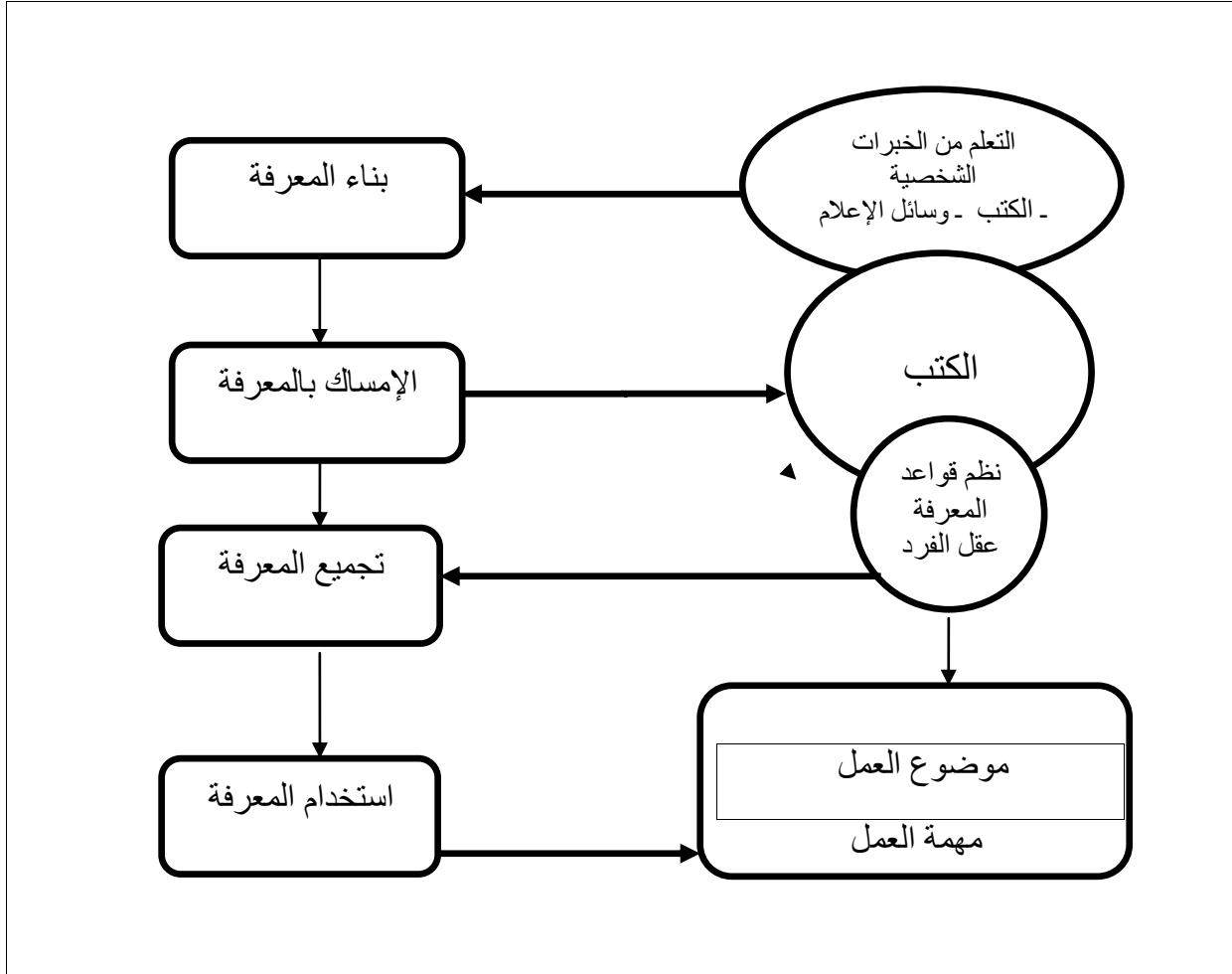
المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 38.

ويوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلمن بفعالية، وهذه العمليات الست هي عمليات متصلة معا، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات، وكل قناة لها إطار زمني مختلف، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح.

ثانيا: نموذج Wiig

ويقدم نموذجا آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية تتمثل في بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد على أنها خطوات متسلسلة أي عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي نكرر الوظائف والنشاطات المنفذة سابقا ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين، وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحسوبة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات التي تتم عند برادات المياه إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل وعلى نحو مماثل فإنه يمكن استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة .

الشكل (1 - 3) : نموذج إدارة المعرفة عند Wiig



المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 40.

يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، وعلى الصعيد النظري فإن هذه الوظائف يمكن أن تتشابه بينما تكون مختلفة تماماً على الصعيد العملي، كما يركز أيضاً على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك فيها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

ثالثاً: نموذج Jason & gupta

يقدمان نموذجا آخر لإدارة المعرفة يفرض وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وتسير هذه المكونات تسلسلا على النحو التالي :

1- الحصاد Harvesting : يعني وجوب الحصول على المعرفة.

2- التنقية Filtering : يعني وجوب تحديد أي المعلومات هي ذات الفائدة ثم تنقيتها.

3- الترتيب Configuration: وهنا تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن وتنمية هذه المعرفة.

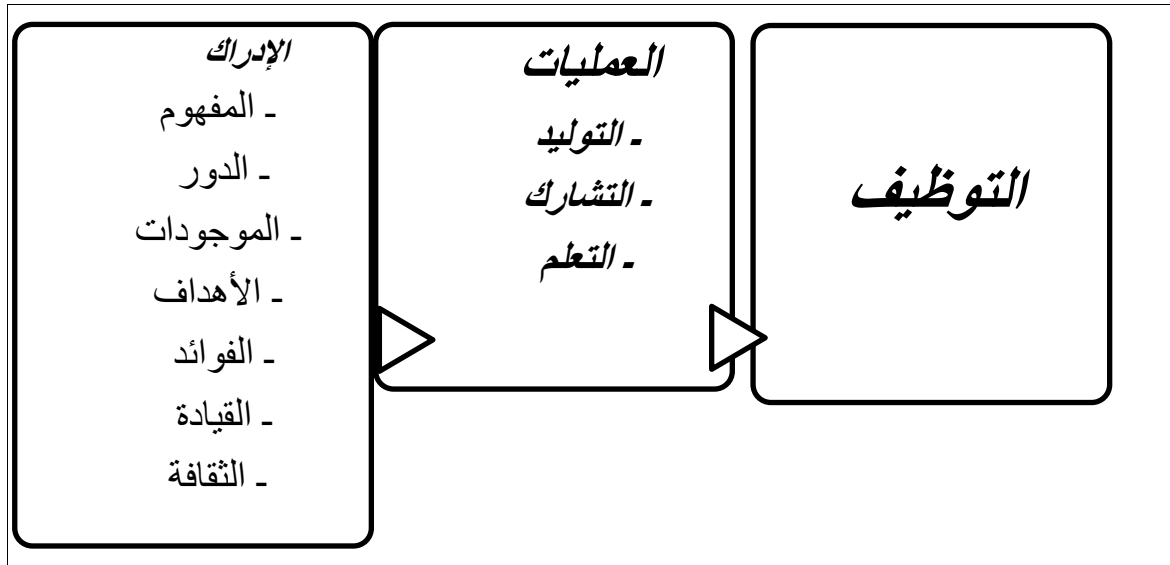
4- النشر Dissemination: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية للعاملين الأساسيين المؤثرين بشكل كبير في عملية نشر المعرفة.

5- التطبيق Application: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل الصور.

رابعاً: نموذج حجازي

عمل حجازي على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاث متغيرات أساسية: مستقلة (الإدراك)، وسيطة (العمليات)، تابعة (التوظيف)، وحاول تطبيقها في البيئة الأردنية وذلك نتيجة إجراء تحليل اختبار الانحدار المتعدد حيث اتضح أن كلا من التوليد والتشارك والتعلم كل على حدى يؤثر في توظيفها.

الشكل (1- 4) : نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



المصدر: هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 43.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا في فصلنا هذا إلى نظرة مختصرة حول المعرفة وإدارة المعرفة، نستخلص إلى أن المؤسسات ومهما كانت طبيعة نشاطها ومهما كان زمن قيامها (ماضيا، حاضرا) تعتمد على المعرفة والتي يمكن أن يكون مصدرها داخليا بمعنى يتم إنشاؤها داخل حدود المؤسسة، أو خارجيا بمعنى تم الحصول عليها من خارج حدود المؤسسة، حيث تتم الاستفادة منها بشتى الطرق الممكنة، وذلك عن طريق تطويرها وتنميتها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة .

كما تسعى المؤسسات دائما إلى الحصول على الموارد المعرفية المتميزة واللازمة لبقائها واستمرارها، حيث قد تلاقي بعض المؤسسات نهايتها في حال لم تتمكن من الوصول إليها. لذا فإن المعرفة كانت ومازالت ذات أهمية بالغة في منظمات الأعمال.

الفصل الثاني : الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الأداء

المطلب الأول : تعريف الأداء

المطلب الثاني : مكونات الأداء

المطلب الثالث : أنواع الأداء

المبحث الثاني : ماهية الأداء المالي

المطلب الأول : تعريف الأداء المالية

المطلب الثاني : أهداف ومؤشرات الأداء المالي

المطلب الثالث : العوال الداخلية الإدارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي

المبحث الثالث : تقييم الأداء المالي

المطلب الأول : تقييم الأداء باستخدام النسب المالية

المطلب الثاني : تقييم الأداء باستخدام التوازنات المالية

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر الأداء من اهم متطلبات المؤسسة والمحيط الخارجي لها، حيث ان المؤسسة في حالة تغير مستمر بسبب بيئتها وعلاقتها مع المؤسسات الأخرى، فالأداء المالي يمثل من سمات الاقتصاد الحالي.

ولقد لجأت المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام الأداء المالي كونه عملية من عمليات المراقبة والمراجعة لسياسة المؤسسة ، ومدى تحقيق أهدافها فيظل الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وترشيدها في إعداد خطط مستقبلية، واتخاذ قرارات ملائمة لوضعها الاقتصادي ودراسة مركزها المالي، ولقد أصبح الأداء المالي عنصر فعال لنمو المؤسسة وتطورها، وفي ظل الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء والانتاجية صار ضرورة ملحة في عالم اليوم.

من خلال فصلنا سنتطرق إلى دراسة الأداء المالي وفقا للمباحث الثلاث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي

المبحث الأول: ماهية الأداء

يمثل الأداء أهمية بارزة في المنظمات على اختلاف أنواعها، إذ تحاول تحقيق أفضل أداء مع المحافظة عليه لضمان بقائها واستمرارها، وقد تباين الباحثون في التعبير عن مفهوم الأداء مما أدى إلى تعدد معايير ومقاييسه حيث الأغلب يعبر عنه بمدى النجاح الذي تحققه المؤسسة¹.

المطلب الأول: تعريف الأداء

يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف المرجو تحقيقها من هذه الأنشطة داخل المنظمة².

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة performer التي تعني اعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة performance وأعطتها معناها، ويرى بعض الباحثون فيه ما يلي "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والانتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف، قبلها الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف، والانتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك³.

حسب هذا التعريف يبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والانتاجية، حيث الأول معناه درجة بلوغ الهدف (مقارنة بين الأهداف المسطرة والمحقة)، والثاني أي الانتاجية يعبر عن العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة لبلوغها.

كما أن الأداء حسب منظور متعدد الأبعاد يتحقق من خلال أربعة أقطاب هي: القطب الأول يتعلق بالعمل الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن توفيره من السلع والخدمات، القطب الثاني يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام للموارد المتاحة وهذا لضمان الاستمرارية، أما القطب الثالث فيتمثل في المهنيين أو الموظفين، فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف، أما القطب الرابع فهو الدولة التي تريد من المؤسسات تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب والمساهمة في زيادة الدخل القومي... والأداء الكلي هو مجموع الأداءات الأربع.

¹. وائل مصطفى صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009، ص 25 .

². بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 85 .

³. abdellatif khemakhen , la dynamique du control de gestion , dunod 2 , paris , 1976 , p 310 – 311

كما تم تعريف الاداء وفق معايير الكفاءة و الفعالية (الجودة ، الوقت ، التكلفة ، وهناك من يضيف المرونة وسرعة ردة الفعل ، الإبداع . . .) ، حيث تبين أن هذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا لأن من المحتمل أن يؤدي إلى تعظيم الجانب الاقتصادي والتقليل من الفعالية ، وكذلك من المحتمل أن يكون هناك إتفاق أكبر¹.

ومن خلال ما سبق يمكن اعطاء تعريف شامل : " الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج والأهداف المرجوة التي تنطبق مع الخطط المسطرة بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة " .

المطلب الثاني : مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من ثلاث مكونات رئيسية هي : الفعالية ، الكفاءة ، الانتاجية .

1 . الفعالية : يرى الباحثون في علم التسيير أن مصطلح الة فعالية هو أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، حيث تعتبر معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة .

" نقصد بالفعالية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها " ²

$$Rm/Rp = \text{الفعالية}$$

Rm قيمة المخرجات الفعلية
Rp قيمة المخرجات المتوقعة

2 . الكفاءة : تعني القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الامكانيات والنشاط الكفو، وهو النشاط الأقل تكلفة.

كما تعرف على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة.

من حلا التعريفين يتضح لنا أن الكفاءة تعني كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها ، ويتمثل جوهر الكفاءة في تعظيم النتائج وتدنية التكاليف.

¹ . فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك . مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة 2، دار وائل للنشر، 2006، عمان، ص 222.

² . إلهام بجاويو، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، بانتة ، مجلة الباحث ، العدد 5 ، ورقة ، 2007،

$$Rm / Mr = \text{الكفاءة}$$

Rm المخرجات

Mr الدخلات

3 . الانتاجية : تعرف أنها كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل لتبيان مدى نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة¹.

المطلب الثالث: أنواع الأداء

بعد أن تطرقنا إلى كل من مفهوم الأداء ومكوناته ، نقوم بتصنيفه وفق المعايير التالية²:

أولا :حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما:

1 . الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة، أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد وينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة.
 - الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .
 - الأداء المالي: يكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .
- 2 . الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

ثانيا : حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى:

1 . الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد جزء لوحده.

¹ . عبد الله قويدر وناصر داري عدون ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر ، ص 16 .

² . berrard martory , **control de gestion** , librairie vuibert , paris , 1999 , p236 , 320 .

2 . الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي فان الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأقل التكاليف الممكنة.

ثالثا : حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم لان هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة ، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف الى ما يلي:

1 . أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة¹.

2 . أداء وظيفة الانتاج : يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للانتاجية مقارنة مع مثيلاتها ، وانتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة .

3 . أداء وظيفة الأفراد: يتجلى من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن الذكر منها المجموعة التالية:

- عائد الأفراد
- عدد الحوادث والاجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد .
- التغيبية : يقصد بها فقدان المواظبة على العمل .
- علاقات أرباب العمل والنقابات : يمكن تفسير هذا المعيار بعدد الاضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، وانعدام الاضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها .
- 4 . أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الوقت المحدد وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين².
- 5 . أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسته بدراسة المؤشرات التالية :
 - الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد .

¹ . محمد ابراهيم ، الإدارة المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 150 .

² . اعد الرزاق بن حسين ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2002 ، ص 14 .

- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات الى المؤسسة .
- التنوع وقدرة المؤسسة على ارسال منتجات جديدة .

6 . أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق والتي نذكر منها :

- حصة السوق .
- إرضاء العملاء .
- السمعة .
- مردودية كل منتج

رابعاً : حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى اقتصادية ، اجتماعية ، تكنولوجية ، سياسية... الخ ، يمكن تصنيف الأداء إلى¹:

- 1 . الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، المردودية...).
- 2 . الأداء الاجتماعي: في بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي الا بتحقيق الاجتماعي .
- 3 . الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين .
- 4 . الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

تهتم المؤسسات والشركات بالأداء المالي بحيث تراه هو السبيل والحل الامثل للحفاظ على البقاء و الاستمرارية، فهو من بين المقومات والعائم الرئيسية للشركة ، حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثق بها ، لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة ، لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سلفا .

¹ . عبد الرزاق بن حسين ، المرجع السابق ، ص ص 20 ، 21 .

المطلب الأول: تعريف الأداء المالي

لقد اجتمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي، والتي تعرف على أنها من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل تحديد قوة المؤسسة أو ضعفها، وتستخدم النسب المالية بصورة رئيسية في هذا التحليل من أجل مقارنة الاداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما، ويؤدي الأداء المالي إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الايجابي (نقاط القوة) والسلبى (نقاط الضعف) لأدائها المالي¹.

وهناك من الخبراء الماليين و الباحثين من حدد مفهوم الأداء المالي باطاره الدقيق بأنه " وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول الى الاهداف من خلال دراسة المبيعات ، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات، و صافي الثروة"².

كما يعرف على أنه " مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية"³.

ومن جهة أخرى فإن الاداء المالي يمثل المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.

ومما سبق نخلص إلى أن الأداء المالي هو:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية.
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة .
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج أفضل .
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم للشركة .

¹ . فلاح حسن الحسني ، مرجع سابق ، ص 222 .

² . علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي ، دار الصفاء ، عمان ، 2011 ، ص 67 .

³ . عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي ، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، جامعة غرداية ، المجلد السابع ، العدد الثاني ، 2014 ، ص 24 .

المطلب الثاني: أهداف ومؤشرات الأداء المالي

أولاً: أهداف الأداء المالي

يمكن حصرها في الأهداف التالية:

1 . التوازن المالي: هو هدف مالي تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي ويمثل " التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات، أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها " ¹.

2 . نمو المؤسسة : يعتبر نمو المؤسسة عاملاً أساسياً لتعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تمثل قرارات استراتيجية، وهو ظاهرة تعكس مدى نجاح استراتيجيات المؤسسة المتعلقة بجانب التطوير، التوسع، البقاء والاستمرار، وبذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح ، وهيكل سياسات التمويل.

3 . الربحية والمردودية : تمثل الربحية نتائج عدد كبير من القرارات والسياسات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة في توليد الأرباح ، وتمثلت نسب الربحية من خلال الدراسة من خلال العائد على حقوق الملكية (الأرباح الصافية مقسومة على حقوق الملكية)، ويقاس هذا المتغير النسبة التي يحصل عليها المساهمون مقابل رأس المال المستثمر في الشركة .

4 . السيولة: تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة قدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة " الأصول المتداولة ، المخزونات، والقيم القابلة للتحقيق " إلى أموال متاحة ، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها أو تأدية بعض المدفوعات .

5 . توازن الهيكل المالي: يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة، والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل، وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي ، أي أن التكلفة المالية تلعب دوراً مهماً في التخصيص الأمثل للموارد المالية².

ثانياً : مؤشرات الأداء المالي

¹ . السعيد فرحات جمعة ، الأداء المالي لمنظمات الأعمال ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2000 ، ص 247 .
² . محمد محمود الخطيب ، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2009 ، ص 36 .

تعتبر مؤشرات الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في تحليل قوائمها المالية لمعرفة مدى سلامة مركزها المالي وربحية المؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات نجد¹:

- 1 . نسبة السيولة: وتعني السيولة الموجودة في المؤسسة والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير.
- 2 . نسبة الرافعة المالية: تشير هذه إلى استخدام أموال الدين من قبل المؤسسة.
- 3 . نسبة النشاط: تقيس مدى كفاءة الإدارة في توليد المبيعات من الأصول.
- 4 . نسبة الربحية: تعطي هذه النسبة مؤشرات على مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من خلال مبيعاتها أو استثماراتها.

المطلب الثالث: العوامل الداخلية الإدارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي.

وتتلخص في العوامل التالية²:

أولاً: الهيكل المالي

وهو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل معه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية وهي الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الشركات، والتمايز الأفقي هو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين .

ثانياً : المناخ التنظيمي

يقوم على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية ، واعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الاداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة .

ثالثاً : التكنولوجيا

هي عبارة عن الاساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة ، والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات .

¹ - زهرة لغزبل، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص ص 05-06.

² - علي شيبور، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014، ص ص 53-54.

رابعاً: الحجم

يقصد بالحجم تصنيف الشركات إلى صغيرة، متوسطة ، كبيرة الحجم، ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلباً فقد يشكل الحجم عائقاً لأدائها، حيث زيادته يزيد تعقيد عملية إدارة الشركة فيصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجاباً من حيث سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات .

المبحث الثالث : تقييم الأداء المالي¹

تسعى المؤسسات إلى تحقيق مبالغ معينة من الأرباح خلال انتاج عدد معين من الوحدات، أو تأدية حجم معين من الخدمات ، وهنا تظهر ضرورة قياس ما تم تحقيقه من خلال تحليل وتفسير أرقام دفاتر وسجلات نشاط المؤسسة حتى يمكن معرفة حالة ومركز المؤسسة المالي، رسم الخطط والتوجيهات .

المطلب الأول: تقييم الأداء باستخدام النسب المالية

تعتبر النسب المالية من وجهة النظر التقليدية من الأدوات الأكثر شيوعاً في التحليل المالي، وأكثرها استخداماً في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، حيث تهدف الطريقة إلى تحديد عتبات أو معايير يمكن من خلالها الحكم على وضع وأداء المؤسسة، حيث يتم مقارنة نسبها مع قيم معيارية. والتحليل بالنسب المالية يسمح للمحلل المالي بمتابعة نشاط المؤسسة وتحديد الصورة التي يريد تقديمها للأطراف الراغبين في التعامل معها مثل: المساهمين، الزبائن، الممولين... الخ ، فالنسب تعطي للمسیر إمكانية التعرف على مواطن الضعف والقوة في المؤسسة، وتقييم نتائج أعمالها والتحقق من صحة مركزها المالي سنة بعد أخرى .

وهناك مجموعة من الأسس والقواعد التي يجب على المحلل المالي أخذها بعين الاعتبار عند استخدام النسب كأداة للتقييم ونذكر منها:

- تحديد نطاق البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التحليل (تحديد مصادر البيانات التي سيستعين بها، القوائم المالية، الفترة الزمنية الخاضعة لعملية التحليل).
- تحديد الحدود القصوى الدنيا والعليا المقبولة لكل نسبة .
- وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة من أجل المقارنة.
- اختيار النسب حسب الهدف من عملية التقييم .
- تحديد المعنى الصحيح والتعبير الواقعي لما تعنيه كل نسبة.

¹ - علي شينور ، المرجع السابق ، ص 54 - 63 .

ولقد صنفت هذه النسب وفقا للنشاط المراد تقييمه داخل المؤسسة حيث نجد :

1. نسبة الهيكلية: هي مجموعة النسب التي تفيد المحلل المالي في تشخيص التوازنات المالية

للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل ، وتتمثل في كل من :

نسبة التمويل الدائم = أموال دائمة / أصول ثابتة

نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / أصول ثابتة

2. نسبة الاستقلالية المالية: لمعرفة مدى استقلالية المؤسسة يتم مقارنة الأموال الخاصة بمجموع

الخصوم.

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم

نسبة قابلية التسديد: مجموع الديون / مجموع الخصوم

3. نسبة السيولة: هي عبارة عن مجموعة النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على مقابلة

التزاماتها قصيرة الأجل.

نسبة السيولة العامة = أصول متداولة / ديون قصيرة الأجل

نسبة السيولة المختصرة = أصول متداولة - المخزون / ديون قصيرة الأجل

نسبة السيولة الحالية = قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل

نسبة سيولة الأصول = الأصول المتداولة / مجموع الأصول

4. نسبة المردودية : المردودية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح في اطار نشاطاتها وينبغي أن

تكون هذه المردودية دائمة لتحقيق أرباح متتالية .

نسبة المردودية المالية = نتيجة الدورة الصافية $\times 100$ / الأموال الخاصة

نسبة المردودية الاقتصادية = نتيجة الدورة الصافية $\times 100$ / مجموع الأصول

نسبة المردودية التجارية = نتيجة الدورة الصافية $\times 100$ / الأصول الثابتة

المطلب الثاني : تقييم الأداء باستخدام التوازنات المالية

من أجل القيام بتقييم الأداء المالي انطلاقا من تحليل التوازنات المالية نلجأ إلى استخدام مؤشرات مالية

للكشف عن توازن المؤسسة ومدى نجاح السياسة المالية المطبقة والمتمثلة في :

1. رأس المال العامل: يعرف بأنه الفرق بين الأصول المتداولة (أي مجموع الأصول التي يمكن

تحويلها إلى سيولة وبسرعة وفي فترة زمنية لا تتعدى السنة) وبين الخصوم المتداولة (الالتزامات

التي تستحق الدفع خلال فترة لا تتعدى سنة).

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

ويمكن تقسيمه إلى أربعة أنواع هي :

رأس مال عامل إجمالي = قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق + قيم جاهزة

رأس مال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

رأس مال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول المتداولة

رأس مال العامل الأجنبي = رأس مال العامل الصافي - رأس مال العامل الخاص

2. الاحتياجات في رأس المال العامل : يمكن تعريفها على أنها رأس المال العامل الأمتل ، أي ذلك

الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة ، والذي يضمن للمؤسسة توازنها

المالي الضروري .

احتياج رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - سلفات)

3. الخزينة الصافية : هي مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة لمدة دورة

الاستغلال ، أي مجموع الأموال السائلة التي تستطيع المؤسسة استخدامها فوراً ، والخزينة

الصافية على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تعبر عن وجود توازن مالي بالمؤسسة ، وتحسب عن

طريق صافي القيم الجاهزة .

الخزينة الصافية = القيم الجاهزة - سلفات مصرفية

خلاصة الفصل:

في نهاية هذا الفصل نستخلص إلى أن الأداء بصفة عامة والمالي بصفة خاصة من أهم الموضوعات المحددة لتطور المؤسسة الاقتصادية ، وقد بدأ التركيز على تقييمه ودراسة العوامل المؤثرة فيه من أجل تحقيق معدلات عالية فيه ، من أجل ضمان البقاء والاستقرار في بيئة العمل ، واستغلال أمثل للموارد وتحقيق فعال للأهداف الاستراتيجية .

كما يعد الأداء المالي أحد مؤشرات نجاح المؤسسة حيث يعطيها ميزة ويلعب دورا هاما في تحسين الأعمال والنمو .

كما يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء المالي هي جزء من عملية المراقبة ، وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة في مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المقرر انجازه أو المخطط له .

**الفصل الثالث : واقع إدارة المعرفة على الأداء المالي بالوكالة التجارية لاتصالات
الجزائر بمدينة المسيلة**

تمهيد

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

المطلب الثاني : الأهداف وطبيعة النشاط

المبحث الثاني : عرض وشرح مكونات الهيكل التنظيمي

المطلب الأول : عرض الهيكل التنظيمي

المطلب الثاني : مهام مختلف مكونات الهيكل التنظيمي

المبحث الثالث : واقع إدارة المعرفة على الأداء المالي

المطلب الأول : تقديم وعرض الاستبيان

المطلب الثاني : تفرغ نتائج الاستبيان والمعالجة الاحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري لموضوع الدراسة ، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الوكالة التجارية اتصالات الجزائر بمدينة المسيلة ، كمثل لدراسة إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، معتمدين في ذلك على المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المبحث الثالث : واقع إدارة المعرفة على الأداء المالي

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

قبل التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة سنقدم من خلال المطلب الأول نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر .

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر¹

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

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

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

أولا: قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات

¹. تعريف المجمع اتصالات الجزائر ، www.algeriatelecom.dz، مطلع عليه بتاريخ : 2017/04/15 ، على الساعة 15:01 .

الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكات الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين، وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

ثانيا: 01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في اتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على اثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى.

المطلب الثاني : الأهداف وطبيعة النشاط

أولا: الأهداف

الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر، حيث سطرت في برنامجها منذ البداية، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة لاتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانيا : نشاطاتها

تتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

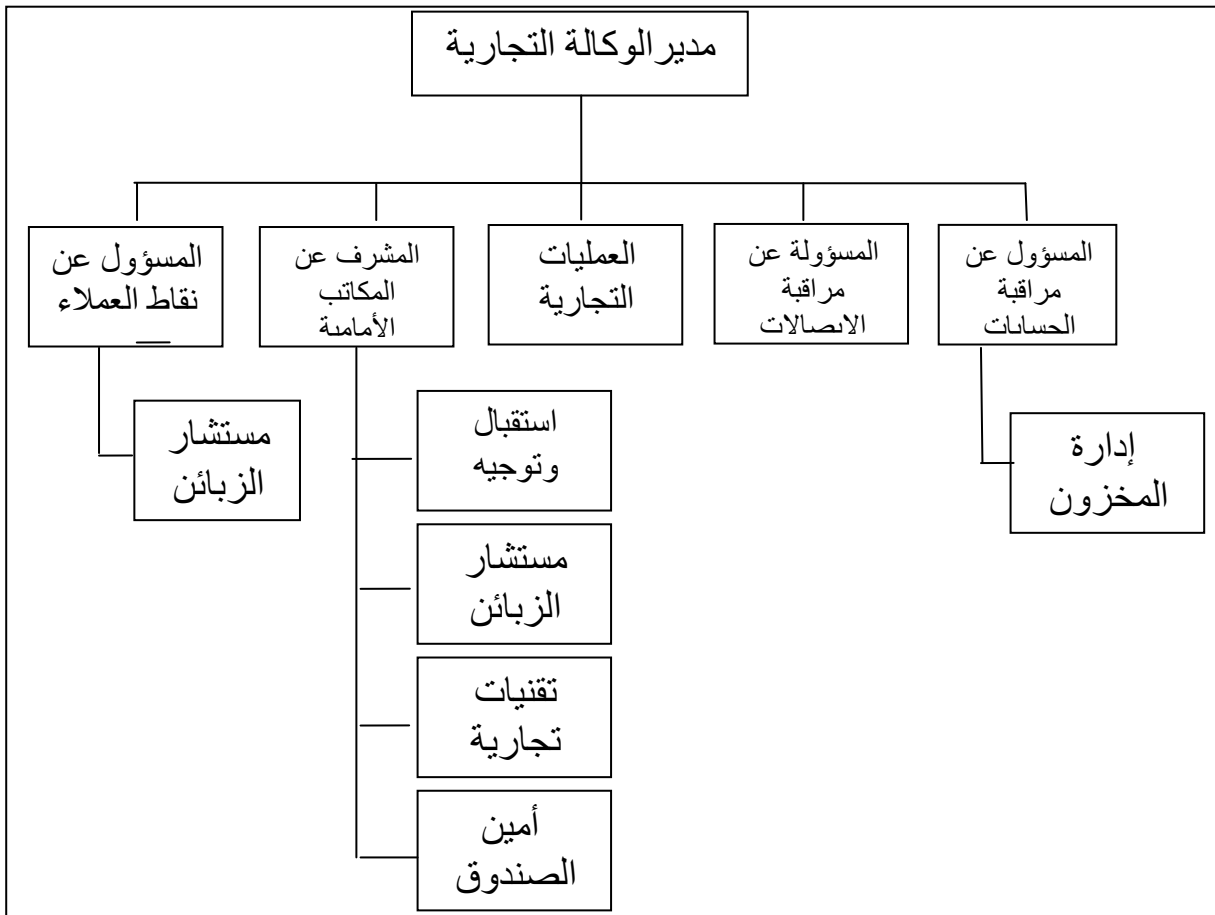
المبحث الثاني : عرض وشرح مكونات الهيكل التنظيمي

مكتب المبيعات هو نقطة بمعنى متميزة من الاتصال بين الشركة وعملائها، دورها الرئيسي هو الاستجابة لطلب العملاء والسوق في جميع منتجات وخدمات اتصالات الجزائر. والغرض من هذه الوكالة التجارية هو في المقام الأول إنشاء هيكل رشيق وفعال لتلبية جميع احتياجات العملاء، بل هو أيضا لتحديد بدقة مهام كل الجهات المعنية.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي

تم تغيير وإعادة التصميم لهيكل الوكالة عدة مرات، كان آخرها الذي في الشكل أدناه والمقرر من المديرية العامة في 05 مارس 2017.

الشكل رقم (3 - 1) : الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية اتصالات الجزائر بمدينة المسيلة



المصدر: وثائق المؤسسة

المطلب الثاني : مهام مختلف مكونات الهيكل التنظيمي

مهام مدير ACTEL :

1. ضمان حسن سير العمل في الوكالة .
2. ضمان تنفيذ الاجراءات ورضا العاملين .
3. ضمان التدفق والحصول على مختلف المعلومات داخل محيط العمل .
4. ضمان تحقيق الأهداف المرسومة وتنفيذ الاستراتيجيات التجارية للوكالة .
5. ضمان توفير المواد والمعدات والأدوات .
6. رصد وإدارة الشكاوى الخاصة .

مهام مشرف المكاتب الأمامية:

1. الاشراف على عمل المكاتب الأمامية.
2. مراقبة العمليات اليومية الخاصة بالزيائن.

مهام المسؤول عن مراقبة الحسابات :

1. نقل البيانات النقدية .
2. ضمان دقة الأرقام وتقديم تسويات القبض .

مهام إدارة المخزون:

1. تحديد وضع المخزون.
2. ضمان توفر المخزون التجاري داخل الوكالة.
3. ضمان تدفق المعلومات داخل فريقه لمتابعة حركة المخزون.

مهام مستشار الزبائن:

1. دعم العملاء .
2. ضمان التعبير التجاري بصفة مقنعة .
3. انشاء كافة أنواع العقود مع العملاء .
4. تحميل ملفات الزبائن على قواعد البيانات .

مهام التقنية التجارية :

1. يتعامل على وجه الخصوص مع عملاء المشورة بشأن الجوانب التقنية للمنتوج .
 2. التنسيق مع المراكز التقنية لإدارة استفسارات العملاء.
 3. اختبار جميع أجهزة المودم بما في ذلك تلك التي تباع خارج الوكالة.
- مهام أمين الصندوق:

1. جمع جميع ايصالات الفواتير لجميع أنواع الدفع.
2. تحديد شروط الدفع.
3. الاشراف على الصندوق والصناديق الفرعية في نهاية الفترة والعد.

المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة على الأداء المالي

بغية الاجابة على الاشكالية المطروحة، والتأكد من صحة الفرضيات، سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل وتفسير محاور الاستبيان.

المطلب الأول: تقديم وعرض الاستبيان

بهدف محاولة الإجابة على بعض الاشكاليات ، تمت الاستعانة باستمارة أساسيين أربع صفحات، شملت على كل من :

البيانات الشخصية: متمثلة في نوع الجنس(ذكر، أنثى)، السن(من20إلى30، من30إلى40، فوق40)، المستوى التعليمي(دون الثانوي، الثانوي، الجامعي)، الوظيفة(إداري، رئيس مصلحة، مدير)، مدة الخدمة بالمؤسسة(أقل من5سنوات، من5إلى10سنوات، أكثر من10سنوات).

المحور الأول : متعلق بإدارة المعرفة (عملياتها)، ويضم أربعة عشر عبارة، تكون الاشارة إليها بنعم أو لا، موزعة على خمسة عمليات هي تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشرالمعرفة، تطبيق المعرفة.

المحور الثاني: متعلق بتأثير تبني إدارة المعرفة على الأداء المالي، ويضم خمسة عشر عبارة، تكون الاشارة إليها بالموافقة، الرفض، المحايدة ، وإن أمكن طرح تعديل مناسب على العبارة .

اضافة إلى سؤال مباشر وبشكل منفرد، عن إلى أي مدى يتأثر الأداء المالي للوكالة بانتهاج إدارة المعرفة وتطبيقها.

المطلب الثاني: تفرغ نتائج الاستبيان والمعالجة الإحصائية

بعد القيام بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة والبالغ عددهم 33 فرد من كلتا الوكالتين بمدينة المسيلة (الواقعة بحي وعواصم المدان، والأخرى بحي 1000 مسكن)، وتفضلهم بالإجابة، سنقوم خلال هذا المطلب بتفرغ ومعالجة النتائج.

1 - توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

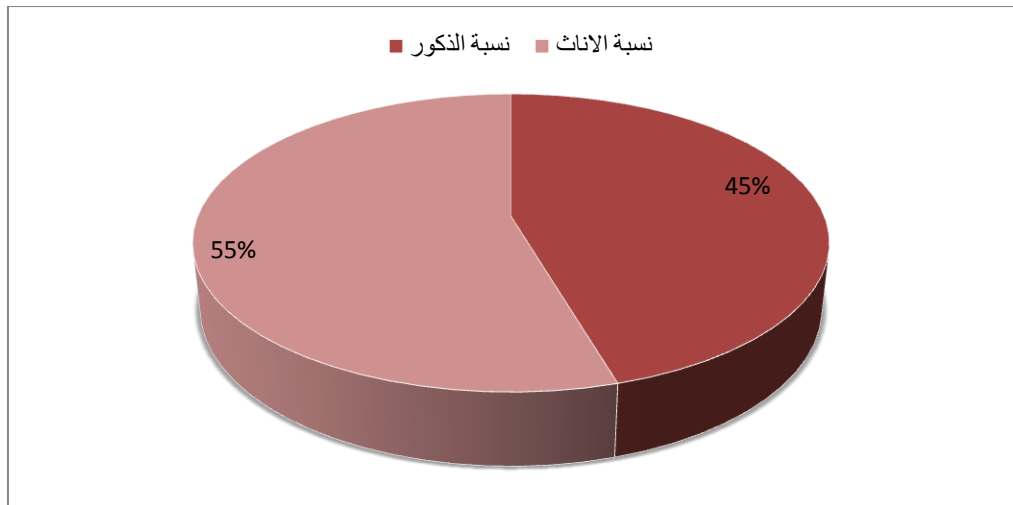
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس (تكرارات ، نسب مئوية) .

الجدول رقم (3-1) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	15	45.45
أنثى	18	54.55
المجموع	33	100

المصدر : إعداد الطالبة بناء على اجابات أفراد العينة

الشكل رقم (3-2): التمثيل الدائري لنسب توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر : إعداد الطالبة بناء على اجابات أفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الموظفين الإناث يفوق عدد الموظفين الذكور، حيث تبلغ نسبة الإناث 54.55% في حين نسبة الذكور بلغت 45.45%.

2 - توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

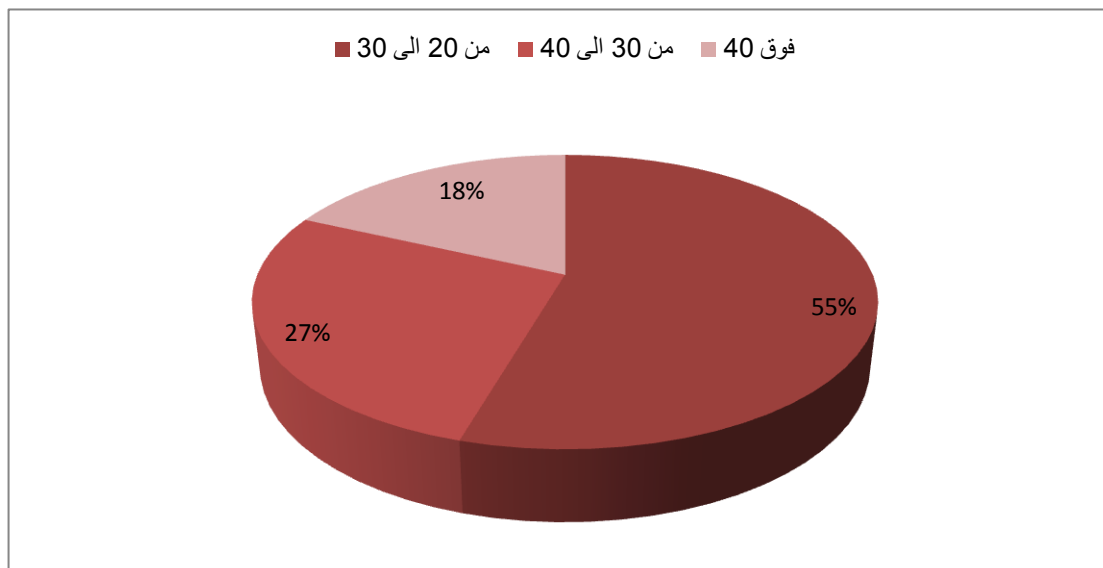
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير السن (تكرارات، نسب مئوية).

الجدول رقم (3-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن (سنة)	التكرار	النسبة %
من 20 - 30	18	54.54
من 30 - 40	9	27.27
فوق 40	6	18.18
المجموع	33	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على اجابات أفراد العينة

الشكل رقم (3-3): التمثيل الدائري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطالبة بناء على اجابات أفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة يشكلون أعلى نسبة 54.54%، بينما تمثل نسبة 27.27% نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة، أما الذين تفوق أعمارهم 40 سنة فيمثلون الأقلية 18.18%، حيث تعتبر الغالبية فئة شباب بالطبع ذوي طاقات يعول عليهم مستقبلا.

3 - توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

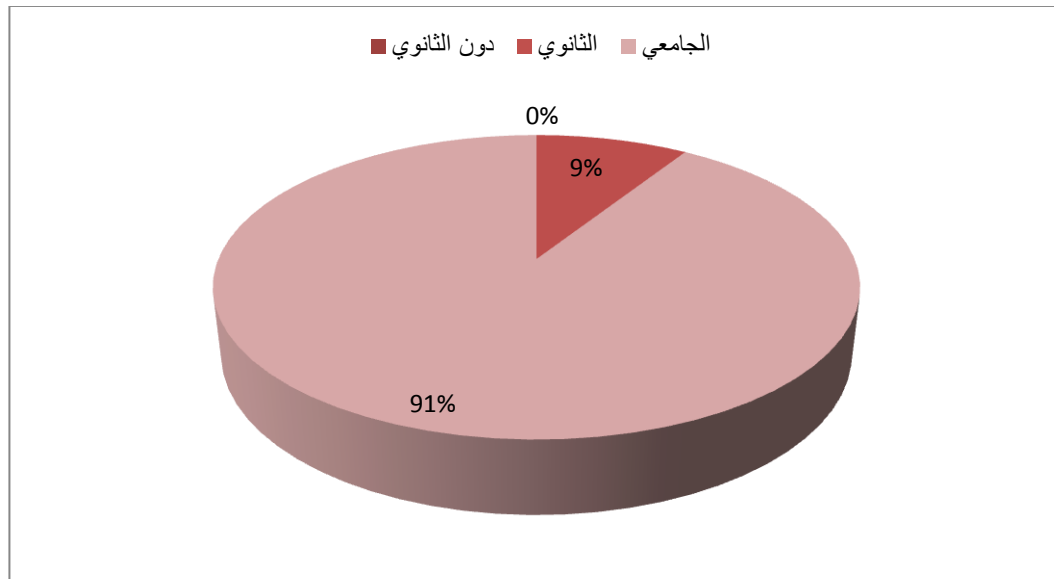
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي (تكرارات، نسب مئوية).

الجدول رقم (3-3) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	دون الثانوي
9.09	03	الثانوي
90.9	30	الجامعي
100	33	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة بناء على اجابات أفراد العينة

الشكل رقم (3-4): التمثيل الدائري لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر : إعداد الطالبة بناء على اجابات أفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن الأفراد ذوي المستوى الجامعي يشكلون النسبة الأعلى 90.9%، في حين بلغت نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي 09.09%، وعدم وجود أفراد بمستوى دون الثانوي، وهذا سيخدم البحث من ناحية وجود أفراد بمستوى معرفي جيد، مما يساعد على ترسيخ مبادئ إدارة المعرفة والعمل بها، وسهولة تداولها بينهم.

4 - توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة :

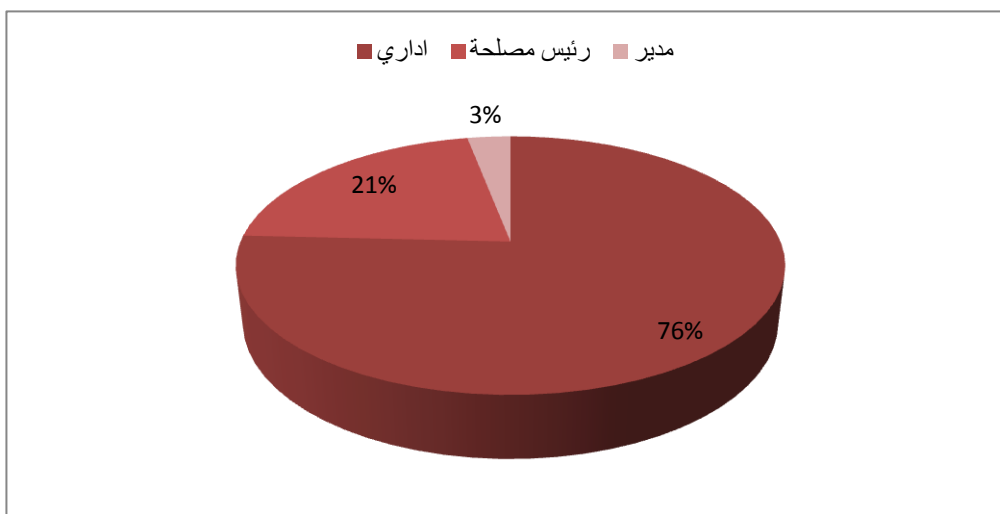
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة (تكرارات، نسب مئوية).

الجدول رقم (3-4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
إداري	25	75.77
رئيس مصلحة	7	21.2
مدير	1	3.03
المجموع	33	100

المصدر : إعداد الطالبة بناء على اجابات أفراد العينة

الشكل رقم (3-5) : التمثيل الدائري لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر : إعداد الطالبة بناء على اجابات أفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن الإداريين يشكلون الأغلبية بنسبة 75.77%، بينما شكل رؤساء المصالح ما يعادل نسبة 21.2%، وبما أنها وكالة تجارية تابعة للمديرية العامة فإنها تحوي مدير واحد.

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة :

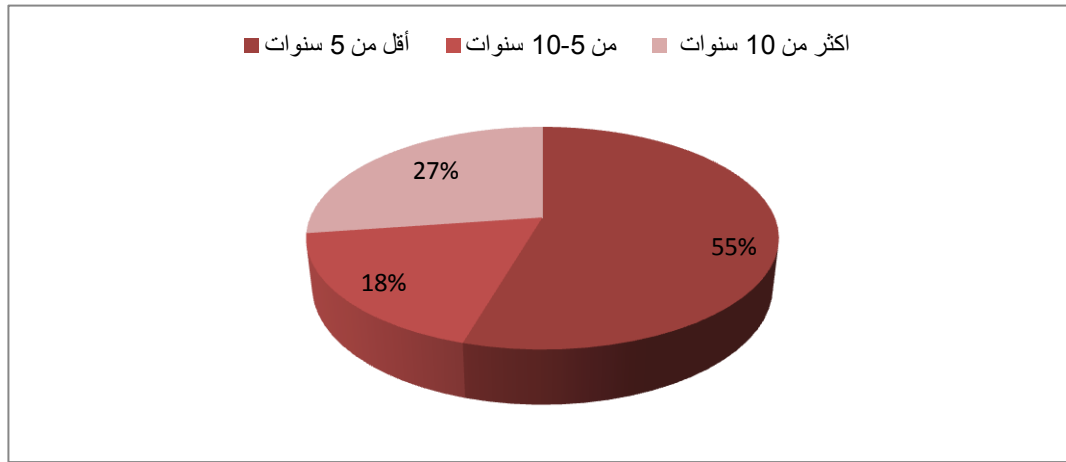
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة (تكرارات، نسب مئوية).

الجدول رقم (3-5) : توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	المدة
54.54	18	أقل من 5 سنوات
18.18	06	من 5 - 10 سنوات
27.27	09	أكثر من 10 سنوات
100	33	المجموع

المصدر : إعداد الطالبة بناء على اجابات أفراد العينة

الشكل رقم (3-6) : التمثيل الدائري لتوزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة بالمؤسسة



المصدر : إعداد الطالبة بناء على اجابات أفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 54.54% تمثل الأفراد الجدد بالمؤسسة والذين تقل مدة خدمتهم عن 5 سنوات، في حين مثل الذين تتراوح مدة خدمتهم بالمؤسسة بين 5 و 10 سنوات ما نسبته 18.18%،

والباقي أي 27.27% مثلت الذين فاقت مدة خدمتهم 10 سنوات، وهذا يدل على وجود معارف جديدة لو أحسن استخدامها ستأثر على الأداء المالي ايجابا.

أولاً: تحليل وتفسير معطيات المحور الأول

بهدف معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة سنقوم بتحليل وتفسير معطيات المحور الأول من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6) : استجابة أفراد العينة للعبارات المتعلقة بإدارة المعرفة في المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية		تكرار الاجابة		العبارات	العمليات
		لا	نعم	لا	نعم		
0.4885	1.3636	63.63	36.3	21	12	يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف على شبكة الانترنت .	تشخيص المعرفة
0.45.227	1.7273	27.27	72.72	09	24	يتم تشخيص المعرفة من خلال المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية .	
0.39167	1.8182	18.18	81.81	06	27	يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية .	
0.4962	1.6061	36.36	63.63	12	21	يتم تشخيص المعرفة من خلال المصادر والخبرات الخارجية .	
0.45227	1.2727	72.72	27.27	24	09	تعتمد المؤسسة في توليد معارفها على	

						المصادر الخارجية .	توليد المعرفة
0.39167	1.8182	18.18	81.81	06	27	تعتمد المؤسسة في توليد معارفها على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ، كتشكيل وحدات وفرق للتعلم والتبادل المعرفي وحل المشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة .	
0.45227	1.7273	27.27	72.72	09	24	يتم تخزين المعارف في المؤسسة اعتمادا على الأفراد .	تخزين المعرفة
0.291164	1.9091	09.09	90.90	03	30	يتم تخزين المعارف في المؤسسة اعتمادا على قواعد بيانات رقمية .	
00	2	00	100	00	33	يتم تخزين المعارف في المؤسسة اعتمادا على الأرشيف البيانات الورقية .	
0.29194	1.9091	09.09	90.90	03	30	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على شبكة معلومات داخلية .	نشر المعرفة
00	2	00	100	00	33	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على نشر اصدارات ومطبوعات .	

0.46669	1.697	27.27	72.72	09	24	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على عقد اجتماعات وندوات .	
0.29167	1.9091	09.09	90.90	03	30	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على عقد دورات تدريبية داخلية .	
0.39167	1.8182	18.18	81.81	06	27	تقوم المؤسسة بتطبيق مبادرات وبرامج بشكل مستمر وذات الصلة بالمعرفة .	تطبيق المعرفة
00	2	00	100	00	33	تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين .	
0.29194	1.9091	09.09	90.90	03	30	تقوم المؤسسة بنشر ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة .	
0.26147	1.76757	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور					

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على اجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يظهر لنا أن غالبية أفراد العينة كانت اجاباتهم موافقة لعبارات المحور الأول والمتعلقة بعمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل 1.76757، والانحراف المعياري 0.26147، مما يدل على موافقة أفراد العينة على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، وهذا ما يبينه أيضا ارتفاع التكرارات نحو البديل نعم.

1 - العبارات المتعلقة بتشخيص المعرفة :

بالنسبة للعبارة الأولى يتضح أن غالبية الأفراد غير موافقين عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 1.3636، والانحراف المعياري 0.4885، وهذا ما توضحه أيضا نسبة المجيبين بلا التي كانت 63.63 %.

بالنسبة للعبارة الثانية يتضح أن غالبية الأفراد موافقين عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 1.7273 ، والانحراف المعياري 0.45227، وهذا ما توضحه كذلك نسبة المجيبين بنعم والبالغة 72.72 %.

بالنسبة للعبارتين الثالثة والرابعة يتضح أن غالبية الأفراد موافقين عليهما وبشكل أكبر العبارة الثالثة، حيث كان المتوسط الحسابي لهما على التوالي 1.8122 ، 1.6061 ، والانحراف المعياري 0.39167، و0.4962، والموضح أيضا من خلال النسب المئوية للمجيبين بنعم على التوالي 81.81% و 63.63%.

2 - العبارات المتعلقة بتوليد المعرفة :

بالنسبة للعبارة الأولى تم رفضها نسبيا ، حيث كان متوسطها الحسابي 1.2727 ، والانحراف المعياري 0.45227 ، كما يظهر ذلك أيضا من خلال نسبة المجيبين بلا والبالغة 72.72% .

أما العبارة الثانية تم الموافقة عليها وبشكل كبير، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 1.8182 والانحراف المعياري 0.39167 ، كما تظهر الموافقة في نسبة 81.81% الممثلة للمجيبين بنعم للعبارة .

3 - العبارات المتعلقة بتخزين المعرفة:

ثلاث عبارات تمت الموافقة عليها بشكل كبير ثم كبير جدا ثم بشكل كلي او تام على التوالي، حيث كان المتوسط الحسابي كالتالي 1.7273 ، 1.9091 ، 2، والانحراف المعياري 0.45227، 0.291164، 00 ، وهذا أيضا ما تبينه نسب المجيبين بنعم على العبارات 72.72% ، 90.90% ، 100% .

4 - العبارات المتعلقة بنشر المعرفة :

العبارتين الأولى والرابعة تمت الموافقة عليهما بنفس الشكل الكبير، حيث كان المتوسط الحسابي لهما 1.9091 ، والانحراف المعياري 0.29194 ، كما يظهر هذا في نسبة المجيبين بنعم والبالغة 90.9%.

بينما العبارة الثانية تم الموافقة عليها بشكل كلي وتام، المتوسط الحسابي 2، 100% نسبة المجيبين بنعم.

العبارة الثالثة كانت الموافقة عليها بشكل متوسط، متوسطها الحسابي 1.697، بانحراف معياري 0.46669، ونسبة المجيبين بنعم كانت 72.72%.

5 - العبارات المتعلقة بتطبيق المعرفة :

ثلاث عبارة كانت الموافقة على الأولى والثالثة منها بشكل كبير، بينما على الثانية فكانت بشكل تام، المتوسطات الحسابية لها على التوالي كانت 1.8182، 2، 1.9091، الانحرافات المعيارية 0.39167 و 0.29194 .

ثانيا: تحليل وتفسير معطيات المحور الثاني

بهدف معرفة تأثير تبني إدارة المعرفة في المؤسسة على أدائها المالي سنقوم بتحليل وتفسير معطيات المحور الثاني من خلال الجول التالي:

يمكننا القول أن إدارة المعرفة مطبقة بصفة معتبرة في المؤسسة.

الجدول رقم (3-7) : استجابة أفراد العينة للعبارات المتعلقة بتأثير تبني إدارة المعرفة على الأداء

المالي للمؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية			تكرار الاجابة			العبارات
		غير موافق	محايد	موافق	غير موافق	محايد	موافق	
0.39167	2.8182	-	18.18	81.81	00	06	27	الاعتماد على الوسائل الحديثة في تبادل المعلومات يساعد في القيام بالوظيفة .
0.4885	2.6364	-	36.36	63.63	00	12	21	استخدام المعرفة وتوفير المعلومات اللازمة يزيد في نسبة التغلب على المشاكل الممكن

								التعرض لها أثناء العمل .
0.62614	2.7273	9.09	9.09	81.81	03	03	27	تبني منهج إدارة المعرفة يساهم في الارتقاء بالأداء المالي إلى مستويات أفضل .
0.62614	2.7273	9.09	9.09	81.81	03	03	27	يساهم تبني إدارة المعرفة في تحسين ربحية المؤسسة .
0.78335	2.3636	18.18	27.27	54.54	06	09	18	زيادة مردودية مؤسستكم راجع إلى تبني أسس إدارة المعرفة .
0.89506	2.6363	27.27	9.09	63.63	09	03	21	يساهم تبني إدارة المعرفة في تفعيل توازنات الهيكل المالي .
0.46669	2.697	-	27.27	72.72	00	09	24	يساهم تبني إدارة المعرفة في رفع كفاءة وفعالية معالجة المعلومات المالية .
0.96039	2.1212	36.36	9.09	54.54	12	03	18	تساعد إدارة المعرفة في تحديد مستوى الأداء المالي للمؤسسة .
0.89294	2.1212	27.27	18.18	54.54	09	06	18	تساعد إدارة المعرفة في قياس نسبة السيولة في المؤسسة .
0.89506	2.3636	27.27	9.09	63.63	09	03	21	يساعد تبني نهج إدارة المعرفة في تسهيل عملية تقييم مستوى الأداء المالي ،من أجل المحافظة .
0.66572	2.5455	9.09	27.27	63.63	03	09	21	الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة كفاءة العمليات المالية .
0.62614	2.7273	9.09	9.09	81.81	03	03	27	انتهاج أسلوب إدارة المعرفة

								يساعد على الاستجابة السريعة لمتغيرات بيئة العمل
0.65279	2.6364	9.09	18.18	72.72	03	06	24	يؤثر اعتماد إدارة المعرفة في العمل على جودة الخدمات المقدمة .
0.79415	2.5455	18.18	9.09	72.72	06	03	24	يأثر أسلوب إدارة المعرفة على أدائكم .
0.6349	2.5346	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني						

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على اجابات العينة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن معظم أفراد العينة موافقون على المحور الثاني والمكون من خمسة عشر عبارة متعلقة بعلاقة إدارة المعرفة بالأداء المالي وأثرها عليه، حيث كان المتوسط الحسابي قد بلغ 2.5346، والانحراف المعياري 0.6349، مما يدل على وجود موافقة على العبارات بشكل كبير، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأثر على الأداء المالي وبشكل ايجابي، أي تساهم في تحسينه.

المجال من 1 إلى 1.66 : تكون فيه الموافقة بشكل ضعيف، وفي حالة عباراتنا لا توجد أي منها تنتمي إلى هذا المجال ، ما دل على ميول أفراد العينة إلى الموافقة القوية.

المجال من 1.67 إلى 2.326: تكون فيه الموافقة بشكل متوسط، تنتمي إليه العبارتين الثامنة والتاسعة بمتوسط قدر ب 2.1212، وانحراف معياري 0.89506، هذا ايضا ما دللت عليه النسب المئوية للاجابات والتي كانت 54.54 % من الأفراد موافقين، 18.18 % محايدين، 27.27% غير موافقين.

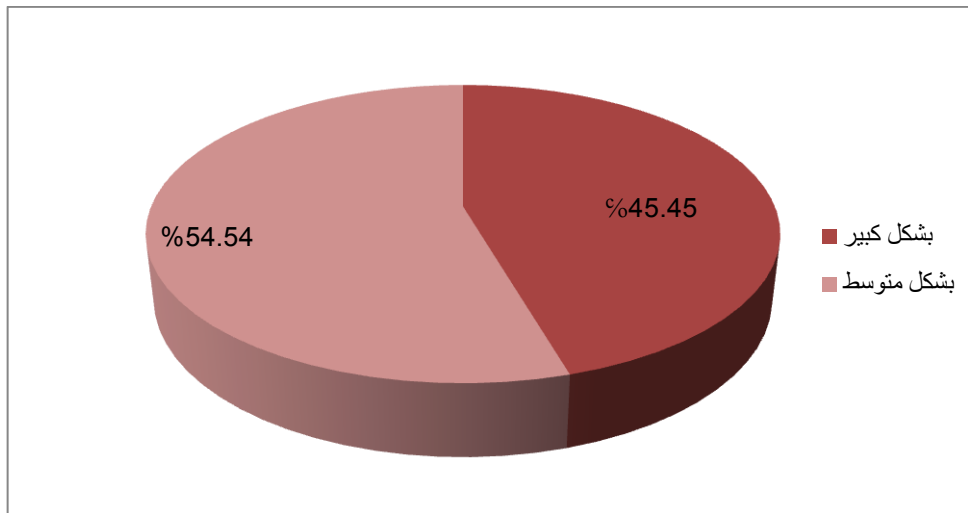
المجال من 2.327 إلى 3 : تكون فيه الموافقة بشكل كبير وتامة عند 3، في حالة عباراتنا كلها تنتمي إليه ما عدى الثامنة والتاسعة، ما دل على اجماع أفراد العينة وبشكل غير مباشر على أن لإدارة المعرفة دور في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

الجدول رقم (3-8) : استجابات أفراد العينة للعبارة المتعلقة بمدى تأثير الأداء المالي بإدارة المعرفة .

النسبة المئوية %			التكرارات			العبارة
لا يتأثر	متوسط	كبير	لا يتأثر	متوسط	كبير	يتأثر الأداء المالي لمؤسستكم بانتهاج إدارة المعرفة وتطبيقها بشكل :
00	54.54	45.45	00	18	15	

المصدر : اعداد الطالبة اعتمادا على اجابات العينة

الشكل رقم (3-7): التمثيل الدائري للإجابات العينة على العبارة المتعلقة بمدى تأثير الأداء المالي بإدارة المعرفة.



المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على اجابات أفراد العينة

من خلال الجدول نلاحظ أن ما يعادل نسبته 45.45% من أفراد العينة يرون أن أداء المؤسسة المالي يتأثر بإدارة المعرفة بشكل كبير، بينما الباقي أي ما يعادل نسبة 54.54% يرون أن التأثير يكون بشكل متوسط، كما نلاحظ بأن الافتراح الثالث (لا يوجد تأثير) لا يحضأ بأي موافقة وهذا ما دل فعلا على وجود العلاقة.

خلاصة الفصل

نظرا لما تحثه إدارة المعرفة من مكانة في عالم الأعمال اليوم، وأثرها على الأداء التنظيمي بصفة عامة والمالي بصفة خاصة، تطرقنا في فصلنا هذا إلى دراسة واقع تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المالي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة.

وتوصلنا من خلال تحليلنا لعبارات الاستبيان ، والدراسة الاحصائية لنتائجه ، إلى أنه توجد علاقة بين تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة والأداء المالي ، حيث ان لعمليات إدارة المعرفة دور هام في تحسين الأداء المالي وإن كانت بطريقة غير مباشرة ، فهي تؤثر في كل العمليات في المؤسسة والتي بدورها يكون الأداء المالي حوصلة لها.

الخاتمة

خاتمة :

حاولنا خلال دراستنا لموضوع إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، خاصة وأن بيئة الأعمال الحديثة تتميز بالتغير المستمر وتحتاج المواكبة وسرعة الاستجابة، ولتحقيق ذلك على المؤسسات أن تفتح مجال معرفي واسع أمام متعاملها سواء من الأطراف الداخلية أو الخارجية من أجل تسهيل أداء مهامهم والسير في الخطط المسطرة وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية.

ارتئينا تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، تطرقنا في أولها إلى إدارة المعرفة حيث ألمنا فيه بماهية المعرفة، ماهية إدارة المعرفة، نظم ونماذج إدارة المعرفة، وفي الثاني إلى الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية حيث ألمنا فيه بماهية الأداء، ماهية الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، واحتوى الثالث اسقاط الجانب النظري على الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة، حيث كانت الاستمارة أداة للدراسة تم تحليل نتائجها احصائيا بغية الإجابة على الاشكالية الرئيسية "ما هو أثر إدارة المعرفة على تحسين الأداء المالي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر؟"، حيث نصت الفرضية الرئيسية على أن هناك علاقة طردية بين الأداء المالي وإدارة المعرفة.

النتائج :

النتائج النظرية : هي مجمل النتائج المستخلصة من الفصول النظرية

- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة ما.
- إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة لاضافة القيمة للمؤسسة.
- عمليات إدارة المعرفة بالمجمل تتمثل في كل من تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة.
- الأداء هو المحرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.
- الأداء المالي يعبر عنه بمدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة.

النتائج التطبيقية: هي مجمل النتائج المستخلصة من الفصل التطبيقي

الخاتمة

- أظهرت الدراسة أن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة تستعمل أسلوب إدارة المعرفة، حيث استنتجنا ذلك من خلال تحليلنا لنتائج المحور الأول من الاستبيان.
- هناك علاقة بين إدارة المعرفة والأداء المالي.
- علاقة ايجابية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي، حيث كلما كان توظيف جيد لإدارة المعرفة تبعه تحسن في الأداء المالي.
- يتأثر الأداء المالي للوكالة بإدارة المعرفة ايجابا.

اختبار فرضيات الدراسة :

انطلاقا من النتائج المحصل عليها نسجل الآتي:

تحقق الفرضية الأولى من واقع الدراسة النظرية ونتائج المحور الأول للاستبيان والمتعلق بتطبيق عمليات إدارة المعرفة في الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة، "إدارة المعرفة هي مجموعة الخطوات الادارية التي تهدف إلى تسيير المعارف داخل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة".

تحقق الفرضية الثانية بناء على نتائج المحور الثاني للاستبيان والمتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة على الأداء المالي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، وعلى ما تم طرحه في الفصل الثاني النظري المتعلق بالأداء المالي، "الأداء المالي هو أحد معايير الحكم على الوضع المالي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر".

تحقق الفرضية الثالثة كذلك بناء على نتائج المحور الثاني من الاستبيان، " يتأثر الأداء المالي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة بانتهاجها لعمليات إدارة المعرفة ايجابا".

وعليه فالفرضية العامة للدراسة محققة حيث أن انتهاج الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لأسلوب إدارة المعرفة، وتطبيق عملياتها بشكل جيد يؤدي إلى تحسين أدائها المالي.

الاقتراحات :

- المواظبة أكثر في تطبيق إدارة المعرفة واعطائها أولوية في العمل .
- فتح قنوات العمل المشترك لتعزيز العلاقات .

الخاتمة

- فتح مجال أو منفذ على المعلومات من شأنه أن يكون حافز في بذل المزيد من الجهد.
- متابعة الأداء المالي بصفة مستمرة من شأنه أن يظهر فرص مخفية متاحة للاستثمار فيها من أجل زيادة الأداء المالي أو المحافظة على المستوى المرغوب.

آفاق الدراسة :

يعتبر ميدان إدارة المعرفة وكذلك الأداء المالي مجالا خصبا للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح

بعضها:

- مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
- دور إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- دور تقييم الأداء المالي في تحسين الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: باللغة العربية

الكتب

- 1- ابراهيم، محمد، الإدارة المالية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
- 2- بشار اليزيد الوليد، نظام المعلومات الإدارية، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 3- بن حسين، اعيد الرزاق، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2002.
- 4- جمعة، السعيد فرحات، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر ، الرياض ، السعودية ، 2000.
- 5- الخطيب، محمد محمود، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 6- طالب، علاء فرحان، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي ، دار الصفاء ، عمان، 2011.
- 7- العلي، عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- 8- عليان، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 9- فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان، الإدارة البنوك . مدخل كمي واستراتيجي معاص، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2006، عمان.
- 10- قويدر، عبد الله وناصر داري عدون ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية ، الجزائر .
- 11- الملكاوي، إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008.

12- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

13- نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

14- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة، الطبعة العربية الأولى، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

15- وائل مصطفى صبحي إدريس، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.

المجلات

1- عبد الوهاب دادن ورشيد حفصي ، تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، جامعة غرداية ، المجلد السابع ، العدد الثاني ، 2014 .

2- إلهام يحيوي ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية ، باتنة ، مجلة الباحث ، العدد 5 ، ورقلة ، 2007.

المؤتمرات والندوات الدراسية:

1- وليد اسماعيل سيفو، سعد خيضر عباس، دور التراكم المعرفي في اقتصاديات الوفرة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة، الأردن، 26-28 أبريل 2004.

مذكرات التخرج

1-زهرة لغزيل ، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية(غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2012/ 2013.

2-علي شيتور ، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.

المواقع الالكترونية

1-تعريف المجمع اتصالات الجزائر ، www.algeriatelecom.dz ، مطلع عليه بتاريخ : 2017/04/15 ، على الساعة 15:01 .

1-Abdellatif Khemakhem , la dynamique du control de gestion ,
dunod 2, paris , 1976 , p 310 – 311.

2-Berrard Martory , control de gestion , librairie vuibert , paris , 1999
, p236 , 320.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة مالية للمؤسسات

السنة الثانية ماستر

استبيان خاص بالموظفين

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة مالية للمؤسسات بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة " ، قصدنا مؤسستكم بغية الاستفادة من بعض المعلومات المتعلقة بالموضوع والتي تخدم بحثنا ، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة الإفادة بما أمكنكم وبما يتلاءم مع استطاعتكم بالمعلومات اللازمة لانجاز هذا البحث، ونحيطكم علما بأن هذه المعلومات ستستخدم بإذن الله في المجال العلمي دون سواه.

الإجابة تكون بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة .

تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

شريف مراد

من إعداد الطالبة :

قيدوم أسماء

السنة الجامعية : 2016 / 2017

البيانات الشخصية :

<input type="checkbox"/>	الجنس : ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	السن : 30-20	<input type="checkbox"/>	40-30	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>			فوق 40	<input type="checkbox"/>

المستوى التعليمي :

<input type="checkbox"/>	دون الثانوي
<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	جامعي

الوظيفة :

<input type="checkbox"/>	إداري
<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة
<input type="checkbox"/>	مدير

الخبرة المهنية :

<input type="checkbox"/>	أقل من خمسة سنوات
<input type="checkbox"/>	من خمسة إلى عشرة سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من عشرة سنوات

المحور الأول: إدارة المعرفة (عملياتها) في مؤسسة اتصالات الجزائر :

لا	نعم	العبارة	العملية
		- يتم تشخيص المعرفة من خلال الاستكشاف على شبكة الانترنت . - يتم تشخيص المعرفة من خلال المقارنة المرجعية الداخلية والخارجية . - يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الداخلية . - يتم تشخيص المعرفة من خلال الخبرات والمصادر الخارجية .	تشخيص المعرفة

		- كل ما سبق .	
		- تعتمد المؤسسة في توليد معارفها على المصادر الخارجية . - تعتمد المؤسسة في توليد معارفها على تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض كتشكيل وحدات وفرق للتعلم والتبادل المعرفي وحل المشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة . - كل ما سبق .	توليد المعرفة
		- يتم تخزين المعارف في المؤسسة اعتمادا على الأفراد . - يتم تخزين المعارف في المؤسسة اعتمادا على قواعد بيانات رقمية . - يتم تخزين المعارف في المؤسسة اعتمادا على الأرشيف والمستندات الورقية . - كل ما سبق .	تخزين المعرفة
		- تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على شبكة معلومات داخلية . - تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على نشر اصدارات ومطبوعات . - تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على عقد اجتماعات وندوات . - تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة على عقد دورات تدريبية داخلية . - كل ما سبق .	نشر المعرفة
		- تقوم المؤسسة بتطبيق مبادرات وبرامج بشكل مستمر وذات الصلة بالمعرفة . - تقوم المؤسسة بتدريب موظفيها من قبل خبراء متمرسين . - تقوم المؤسسة بنشر ثقافة منظمة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة . - كل ما سبق .	تطبيق المعرفة

المحور الثاني: تأثير تبني إدارة المعرفة على تحسين الأداء المالي في اتصالات الجزائر

العبارة	موافق	محايد	غير موافق	تعديل مناسب
الاعتماد على الوسائل الحديثة في تبادل المعلومات يساعد في القيام بالوظيفة .				
استخدام المعرفة وتوفير المعلومات اللازمة يزيد في نسبة				

				التغلب على المشاكل الممكن التعرض لها أثناء العمل.
				تبني منهج إدارة المعرفة يساهم في الارتقاء بالأداء المالي إلى مستويات أفضل .
				يساهم تبني نهج إدارة المعرفة من تحسين ربحية المؤسسة
				زيادة مردودية مؤسستكم راجع لتبنيها أسس إدارة المعرفة
				يساهم تبني إدارة المعرفة من تفعيل توازنات الهيكل المالي للمؤسسة
				تساهم إدارة المعرفة في رفع كفاءة وفعالية معالجة المعلومات المالية .
				تساعد إدارة المعرفة في تحديد مستوى الأداء المالي للمؤسسة
				تساعد إدارة المعرفة في قياس نسبة السيولة في المؤسسة
				يساعد تبني نهج إدارة المعرفة من تسهيل عملية تقييم مستوى الأداء المالي من أجل وضع هدف المحافظة أو التغيير .
				الاهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة كفاءة العمليات المالية .
				انتهاج أسلوب إدارة المعرفة يساعد على الاستجابة السريعة لمتغيرات بيئة العمل .
				يؤثر اعتماد المعرفة في العمل على جودة الخدمات المقدمة .
				يأثر أسلوب المعرفة على أدائكم .

يتأثر الأداء المالي لمؤسستكم بانتهاج إدارة المعرفة وتطبيقها بشكل :

كبير

متوسط

لا تأثير

لكم مني جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المالي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة، لتحقيق هذا الهدف استعرضنا في بحثنا هذا الجانب النظري لكل من المتغيرين (إدارة المعرفة، الأداء المالي) ، لنتطرق بعدها إلى الفصل التطبيقي الذي اعتمدنا فيه على استمارة الاستبيان والموزعة على عمال الوكالتين التجاريتين لاتصالات الجزائر بمدينة المسيلة، ثم قمنا بعملية التحليل احصائيا وباستعمال برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، والخروج بنتائج كانت موافقة وبشكل كبير لفرضيات الدراسة، والمتمثلة في وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة المعرفة وتحسن الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية : إدارة المعرفة ، عمليات إدارة المعرفة، الأداء المالي.

Abstract :

The aim of the study was to investigate the role of knowledge management and its relationship to the financial performance in ACTEL (city Mssila) .

The analytical descriptive approach was used to achieve the objectives of the study , and the statistical packages program (spss) and the following statistical methods were used for data processing (percentages, frequencies...) .

And the most important results of the study were the same hypotheses that we put first (the rise a covariant relationship between the knowledge management and the financial performance).

Keywords : knowledge management , operation of knowledge management , financial performance .



الله