

جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
الشعبة : علوم التسيير - تخصص إدارة موارد بشرية

بعنوان :

دور العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي للمؤسسة (حالة عينة من مؤسسات التأمين بورقلة)

من إعداد الطالبة : بن عمارة شيما

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 10 ماي 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة :

حجاج عبد الرؤوف - جامعة قاصدي مرباح ورقلة (رئيساً

صالح سميرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة (مشرفاً ومقرراً

مسغوني منى - جامعة قاصدي مرباح ورقلة (مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين الحمد لله الذي تتم به الصالحات
أهدي هذا العمل إلى :

من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير (والدي العزيز)

إلى من أروضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة)

إلى من أخذ بيدي و ساعدني ورسم الأمل في كل خطوة مشيتها يرعاه الله و يحفظه (زوجي الغالي)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي)

إلى أمي و وأبي الكرام وخالص مودتي , الذين فتحوا ايديهم لإحتضاني بينهم بكل فرح و سرور

(أم و أب زوجي)

إلى من سرنا سوياً ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح والإبداع إلى من تكا تقنا يداً بيد ونحن نقطف

زهرة العلم و المعرفة إلى (صديقاتي وزميلاتي) .

إلى كل أصدقائي الأعزاء و زملائي

إلى كل من علمني حرفاً أنار به دربي إلى أساتذتي الأفاضل

إلى زملائي وزميلاتي بقسم علوم التسيير الدفعة الأولى

"2018 -2016"

إلى كل من ذكره قلبي ونسيه قلبي معذرة

إليكم جميعاً أهدي هذا العمل

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى كل أساتذتي الفضلاء:

و أخص بالذكر الأستاذ الكريم الذي كان لي عظيم الشرف أن يقبل الإشراف على مذكرتي والذي تابع عملي خطوة بخطوة وأشكره على صبره وما أسداه لي من نصح وتوجيه و إرشاد

و لما قدّمه لي من توجيه ودعم

كما أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى كل أساتذتي ومن أمدني بيد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد

إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا و

وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا .

نشكركم جميعكم على جهودكم معنا

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التطرق إلى الدور الذي تلعبه العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وما مدى مساهمتها في الأداء الإستراتيجي لحالة عينة من مؤسسات التأمين بورقلة ممثلة في سبعة مؤسسات نشطة بسوق التأمين بالولاية, حيث إعتمدنا في ذلك على توزيع إستبيان مبني على ثلاثة محاور وعدة أبعاد للإجابة على إشكالية الدراسة فلقد وزع الإستبيان على مجموعة من الموظفين في مستويات ادارية عدة (مدير , مدير قسم , مدير فرعي) ، وأستخدم الإستبيان كأداة رئية لجمع البيانات والمعلومات حيث توصلت الدراسة إلى أنه هناك مستوى متوسط للأداء الإستراتيجي في مؤسسات العينة كذلك بالنسبة لمستوى إدارة المعرفة فقد جاء أيضا متوسط .

الكلمات الدالة : عناصر أساسية إدارة معرفة ، أداء إستراتيجي .

Abstract

The objective of this study is to find the impact between the basic elements of knowledge management and strategic performance and their interpretation on a sample of the insurance institutions in Buregla. The research community at the dimensional level has been tested in the insurance sector represented by (7) institutions and classes on a sample of (70) Director, department manager, sub-manager), and used the questionnaire as a main tool for collecting data and information and the study reached a number of results

Keywords: Key elements Knowledge management, strategic performance

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
	قائمة الملاحق
	مقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية حول العناصر الاساسية لادارة المعرفة و الاداء الاستراتيجي
	تمهيد
	المبحث الاول: مدخل حول الاداء الاستراتيجي و العناصر الاساسية لادارة المعرفة
	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول تأثير العناصر الاساسية لادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي
	تمهيد
	المبحث الاول : الطريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
	المبحث الثاني : تحليل و مناقشة النتائج الدراسة
	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 1.1	جدول يوضح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	12
الجدول 1.2	سلم ليكارت الثلاثي	17
الجدول 2.2	نتائج اختبار معامل الفاكرونباخ	17
الجدول 3.2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	18
الجدول 4.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	19
الجدول 5.2	توزيع العينة حسب الخبرة	20
الجدول 6.2	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	21
الجدول 7.2	الاتجاه العام لآراء لموظفي الادارة العليا	22
الجدول 8.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد التكنولوجيا	22
الجدول 9.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد الهيكل التنظيمي	23
الجدول 10.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد الثقافة التنظيمية.	24
الجدول 11.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد العملية	25
الجدول 12.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد الموارد البشرية	26
الجدول 13.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد المالي	27
الجدول 14.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد الزبائن	28
الجدول 15.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد العمليات الداخلية	29
الجدول 16.2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد التعلم والنمو	30_29
الجدول 17.2	متوسطات الحسابية لابعاد الاداء الاستراتيجي	30

31	متوسطات الحسائية لابعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة	الجدول 18.2
32	العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي	الجدول 19.2
33	المصفوفة الإرتباطية لبيرسون بين الأداء الإستراتيجي والعناصر الأساسية لإدارة المعرفة	الجدول 20.2
34	نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الأداء الإستراتيجي تبعاً لمتغير الجنس	الجدول 21.2
35	نتيجة تحليل التباين بين متغير العمر	الجدول 22.2
36	نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي	الجدول 23.2
37	نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة	الجدول 24.2

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل 1.2
19	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	الشكل 2.2
20	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	الشكل 3.2
21	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	الشكل 4.2

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
48	الإستبيان	الملحق رقم (01)

المقدمة

أولا - توطئة :

أدت التغيرات الحالية والتيارات الفكرية المعاصرة إلى ظهور قوى أثرت على الإقتصاد العالمي منها العولمة وتكنولوجيا المعلومات والإتصال وكذا التوجه نحو الإقتصاد المعرفي تحول منظور الإقتصاديات والمنظمات نحو الموارد اللامادية (الموارد المعرفية) وتزايد الإهتمام بها وأصبحت مصدرا للثروة والبقاء والاستمرارية والتميز.

ويعتبر الأداء الإستراتيجي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات لما يحظى به من مكانة متميز في بيئة الأعمال لكونه وسيلة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المرغوبة لهذا تسعى جميع المنظمات الى تحسين أدائها من خلال القيام بعملية تقييم له من أجل معرفة الإنحرافات الموجودة ومعالجتها بإتخاذ القرارات التصحيحية لذلك.

وتلعب إدارة المعرفة دورا فعالا في بناء المنظمات كونها تؤثر في الأداء في أبعاد مختلفة كالمنتجات والعمليات وكذلك الإبداع والإبتكار , ومن بين المداخل الفكرية المعاصرة التي إهتمت بالمعرفة إدارة المعرفة التي تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال حيث إزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بإدارة المعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والإبتكار والرشد الإداري وتسعى أيضا الى بلوغ الكفاءة وفاعلية وتحقيق الأداء المتميز وذلك باستخدام الأدوات والأساليب والطرق الفاعلة , فمن خلال كل ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية.

ثانيا - اشكالية الدراسة :

مامدى مساهمة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التأمين بورقلة ؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يتم إستنتاج مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي ؟

- ما هو واقع مستوى الأداء الإستراتيجي في مؤسسات التأمين بورقلة ؟
- ماهو واقع إدارة المعرفة للمؤسسات محل الدراسة ؟
- ماهي طبيعة العلاقة الإرتباطية بين إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الاداء الإستراتيجي تعزى لإختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة)؟

ثالثاً - الفرضيات :

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بمدى تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي في مؤسسات التأمين يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها :

- هناك مستوى جيد في الاداء الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة الميدانية ;
- هناك مستوى جيد في ادارة المعرفة للمؤسسات محل الدراسة الميدانية ;
- توجد علاقة ارتباطيه طرديه قوية بين العناصر الاساسية لادارة المعرفة والاداء الاستراتيجي ;
- لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الاداء الاستراتيجي تعزى لإختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة).

رابعاً - مبررات إختيار الموضوع :

- فمننا بإختيار هذا الموضوع بناء على عدة إعتبرات نذكر اهمها في النقاط التالية :
- الإهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية ;
 - الرغبة في التعرف على واقع إدارة المعرفة ومدى الإعتماد عليه في الأداء الإستراتيجي.

خامساً - أهداف الدراسة :

- يسعى هذا البحث الى إبراز مجموعة من الأهداف والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:
- تقييم واقع العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في مؤسسات التأمين بورقلة ومحاولة الإستفادة منها في مجال إنجاز الأعمال ;
 - توضيح وتفسير طبيعة علاقة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة و الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التأمين بورقلة وعلى مستوى الأبعاد ;
 - تقديم بعض المقترحات التي تساعد مؤسسات التأمين بورقة للإستفادة من الاساليب والمفاهيم الحديثة في مجال الفكر الإستراتيجي وتقديم بعض التوصيات من أجل تحقيق الغستخدام الأفضل لهذه العناصر في تحقيق الأداء الإستراتيجي الفعال .

سادساً - حدود الدراسة :

الحدود المكانية : فيما يخص الإطار المكاني للدراسة فكان ب مؤسسات التأمين الوطنية والخاصة الناشطة في سوق التأمين بورقلة .

الحدود الزمانية : أما فيما يخص الإطار الزماني للدراسة فقد كان في الفترة بين شهري مارس وأفريل 2018 .

سابعاً - منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة وإختبار صحة الفرضيات، إعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الإعتداد على الإستبيان كأداة لجمع المعطيات، الذي وجه لعينة الدراسة، الذي تم ترميزه وتفريغه بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحليل وتفسير نتائجه.

ثامناً - صعوبات الدراسة :

في اغلب الحالات تواجه الطلبة عند إعدادهم لدراسة موضوع ما بعض الصعوبات ففي هذه الدراسة تمثلت الصعوبات في ما يلي :

- طول فترة إسترجاع الإستبيانات الموزعة مع قصر وقت الدراسة ;
- تباعد المؤسسات في توزيع الاستبيان ;
- فئة كثيرة إمتنعت عن الإجابة على السئبان.

تاسعاً - هيكل الدراسة :

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث بعد المقدمة إلى فصلين كالاتي:

الفصل الأول: الإطار النظري و تطبيقي للعناصر الأساسية لإدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي وتناول الفصل مبحثين هما المبحث الأول تطرق إلى الأدبيات النظرية للعناصر الأساسية لإدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي ثم المبحث الثاني الذي تطرق إلى الأدبيات التطبيقية لتأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي.

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية لدور العناصر الأساسية لإدارة المعرفة وما مدى مساهمتها في الأداء الإستراتيجي في مؤسسات التأمين الوطنية والخاصة بورقلة حيث قسمناه إلى مبحثين هما المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة العينة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، وفي الأخير خاتمة عرضنا من خلالها أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول دور

العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء

الإستراتيجي

تمهيد :

يعتبر ال أداء الإستراتيجي من المفاهيم الحديثة في مجال مراقبة التسيير والتسيير الإستراتيجي للمؤسسات لأنه يعد عنصر أساسي من العناصر العلمية الإدارية فإن الأداء الإستراتيجي يساهم في توفير البيانات والمعلومات التي تستعمل في قياس مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتعرف على مستوى الأداء لغرض إتخاذ الخطوات التصحيحية للحد من التحديات التي تواجه المؤسسة ورفع كفاءة إستخدام الموارد ، هذه الإستراتيجية يجب أن تبنى على أساس المشاركة بالمعلومات والمعرفة وتوفر المزيد من أساليب الإتصال السهلة والسريعة ودعم سياسة المشارك والمرونة وتبني الممارسات الإبداعية.

إنطلاقا مما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى الأساسيات والأدبيات النظرية للأداء الإستراتيجي والعناصر الأساسية لإدارة المعرفة إضافة إلى دراسات وأبحاث علمية أنجزت سابقا حول هذا الموضوع ، وذلك من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول : أساسيات حول الاداء الاستراتيجي والعناصر الاساسية لادارة المعرفة.

المبحث الثاني : الدراسات والأبحاث العلمية السابقة في البيئة الجزائرية والدولية.

المبحث الأول : مدخل حول الأداء الإستراتيجي و العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد برز الإهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم تنظر المؤسسة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا لضمان البقاء والنمو لأنها تساهم في الرفع من فاعليتها وأدائها.

المطلب الأول : مفهوم الأداء الإستراتيجي

يعرف الأداء الإستراتيجي على انه درجة تحقيق القيمة والانجاز من قبل المنظمة لزبائنها ولأصحاب المصالح على نطاق أوسع لذلك فبالرغم من حداثة مصطلح الأداء الإستراتيجي إلا أن له العديد من التعاريف، إضافة إلى العديد من المفاهيم المرتبطة به والتي سنتطرق لها بالتفصيل في هذا المطلب.

الفرع الأول : تعريف الأداء الإستراتيجي

صيغت العديد من المفاهيم والتعاريف للأداء الإستراتيجي من طرف العديد من المفكرين الاقتصاديين ومن ضمن هذه المفاهيم والتعاريف نذكر مايلي¹ :

هو مقياس للحالة التي تكون عليها المؤسسة او النتائج المتحققة نتيجة القرارات الإدارية وإن القياس المختار يمثل تلك النتائج سواء كانت جيدة او سيئة (carton & hofer , 2006:3) .

هو ترجمة الخطط الإستراتيجية الى نتائج ومساعدة المديرين على الإستجابة السريعة وفعالية للتغيرات غير متوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف المنظمة إجمالاً (cokins , 2003:2) .

هو مقياس لكيفية إستخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية (jones George, 2008:6)

الفرع الثاني : أهداف الأداء الإستراتيجي

توجد عدة أهداف للأداء الإستراتيجي للمؤسسات منها ما يلي² :

- حصة سوقية أكبر ؛
- جودة المنتجات عالية ؛
- تكاليف منخفضة مقارنة بالمنافسين ؛

¹ - إكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، " أثر عمليات إدارة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي "، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 15 العدد 3 لسنة 2013 ص 248

² - ريم محمود أبو عامر، " علاقة تكاليف الجودة بالأداء الإستراتيجي "، إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص 37

- سمعة أو شهرة قوية لدى الزبائن ؛
- خدمات راقية للزبائن ؛
- توسع فرص النمو .

الفرع الثالث: أدوات قياس الأداء الإستراتيجي

لقياس الأداء الإستراتيجي سيتم الاعتماد على الأبعاد الأربعة الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن والتي يشير إليها بعض الكتاب بالمنظورات الأربعة المالية وغير مالية والتي تكون مترابطة سوية وهي (المنظور المالي ، ومنظور الزبون ، ومنظور العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والإبداع).

1. **المنظور المالي** : يعد المنظور المالي أحد أهم محاور قياس وتقييم الأداء ، ويمثل ناتج هذا المنظور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لإستراتيجية المؤسسة³.
2. **منظور الزبون** : يتم قياس الأداء على وفق هذا المنظور من خلال تلبية حاجات الزبائن إذا أن تكون الطلب على العملية الجديدة التكنولوجية الجديدة وتقدم القيمة الى الزبائن سوف يحسن رضا الزبائن ويمكن كذلك قياس رضا الزبائن عن طريق تقييم سرعة الإستجابة الى الزبائن والمقياس الرئيس لوجهة النظر هذه هو المعدل والنسبة المؤوية لشكاوي الزبائن ، وكذلك النسبة المؤوية لعدد العاملين الذين يقومون بخدمة الزبائن (Alhyari et al.,2013:518) وأكد (Daft,2010) على أن هذا المنظور يقيس بعض الأشياء مثل (وجهة نظر الزبون حول المنظمة أي كيف ينظر الزبون للمنظمة إضافة الى مقاييس أخرى كالإحتفاظ ورضا الزبائن (Daft,2010,121).
3. **منظور العمليات الداخلية** : وتركز هذه المقاييس على الإنتاج والقضايا المتعلقة بإحصاء العمليات مثل سرعة تلبية الطلبات وكلفة كل طلبية (Daft,2010,121) وتحدد الإدارة العليا للمنظمة عمليات الأعمال الحرجة المتعلقة بالنشاطات التي تحقق الميزة التنافسية كمعالجة العمليات والإبداع وتعتبر الخطوة الرئيسة لهذا المنظور عدة مقاييس منها رضا الزبائن والإحتفاظ بالزبائن وكسب زبائن جدد إضافة الى حصة المنظمة في السوق وإن الأداء الجيد للمنظمة على وفق هذا المنظور يؤدي الى تحقيق أفضل العوائد المالية (محمد ، 2008 ، 127).
4. **منظور التعلم والإبداع** : يهتم هذا المؤشر في تحديد الكيفية التي يمكن معها إدارة رأس المال البشري من أجل ضمان مستقبل المنظمة (Daft,2010,121) وأشار كل من (Alhyari et al.,2013) الى أن التركيز على وفق هذا المنظور يكون على قياس الإستثمار في الموارد البشرية مقدار النفقات على البحث والتطوير وكلفة التدريب لذا تحدد بنية للمنظمة في هذا المنظور بالإستناد الى إستخدام التكنولوجيا وكفاءة النظم التي سوف تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وغاياتها وأن تقييم أبعاد التعلم والنمو ويجب أن تركز على أداء العاملين ومؤشرات الإبداع في العمل كقدرة على إستدامة التطوير تدريب العاملين والإستثمار في البحث والتطوير (Alhyari et al .,2013:518)⁴.

3 - حجاج عبد الرؤوف ، أحلام بن رنو ، " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية " ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد 03 ، الجزائر ، 2015 ، ص 139

4 - كاظم احمد جواد ، " اثر مرونة سلسلة التجهيز في الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن " ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 97 ، 2013 ، ص 122

المطلب الثاني : مفهوم العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

الفرع الأول : تعريف العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

يتمثل الدور الكبير لعناصر إدارة المعرفة من حيث أهميتها وضرورة وجودها في الهيكل البنائي للمنظمات المعرفية والتي من شأن هذه العناصر أن تكون بنية أساسية وممارسات إدارية تعد مكنات لإدارة المعرفة وتجعل من خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها أمرا سهلا تعرف على أنها المكونات الأساسية التكنولوجية و البشرية و التنظيمية والتي يتوقف عليها تحقيق برنامج إدارة المعرفة⁵.

يشير الكثير من الباحثين الى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي (الإستراتيجية ، الأشخاص ، التكنولوجيا، العملية) ، فالمنظمة تحصل على معلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ، وبإشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة الى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات. إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبعة المعرفة وحجم الاحتياج لها⁶.

الفرع الثاني : أهمية العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها و ضمان الدعم المالي من القيادة العليا ;
- توفر قاعدة تقنية و تنظيمية يمكن البناء عليها ;
- وجود هيكل معرفة قياسي مرن قادر على التأقلم مع مختلف طرق إنجاز الأعمال داخل المؤسسة ;
- تبني ثقافة 'الصدقاة المعرفية' و التي تدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة ;
- تبني غاية واضحة و لغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للإستفادة القصوى من النظام المعرفي ;
- القيام بتغيير مختلف طرق أساليب التحفيز التقليدية التي لم تعد قادرة على تشجيع المشاركة المعرفية و إشاعتها داخل المؤسسة ;
- إتاحة قنوات معرفية متعددة لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق متباينة لتنفيذ الأعمال و للتعبير عن أنفسهم ;
- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يسهل و يخفف مختلف العمليات ;
- توفير كل من النظم و العمليات و كذا المهارات و الخبرات التي تستطيع تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة و الأخذ بعين الاعتبار البيئة التي تعيش فيها المؤسسة بحيث لا بد من تحقيق اتصال دائم مع المستفيدين وأصحاب المصالح وهو ما يمكن من إعطاء صورة حول ما تتوقعه البيئة في مجال القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلا⁷.

5 - صلاح الدين عواد الكبيسي ، " تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي " ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، عدد 99 ، 2017 ، ص 7

6 - صلاح الدين الكبيسي ، " إدارة المعرفة " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جامعة بغداد ، 2005 ، ص 90

7 - بن حمودة يوسف ، "خلق القيمة من خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة " ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الشلف ، الجزائر ، 2015 ، ص 43 ، 44

الفرع الثالث: العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

- **التكنولوجيا** : هي لها دورا مهما في إدارة المعرفة في توليد المعرفة أو في إكتسابها ونشرها أو الاحتفاظ بها وتؤدي دورها بالتنسيق مع المصادر الأخرى وأهمها الموارد البشرية وخصوصا في التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب .

- **المورد البشري** : يعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية الى المعرفة التنظيمية في المنظمة ويقصد بالافراد هنا هو كادر انظمة المعلومات وكادر إدارة المعرفة وكادر البحث والتطور ومدير الموارد البشرية ومدير الأقسام الأخرى وقادة فرق المشروعات والافراد المساهمون في عمليات إدارة المعرفة ومن هنا يصبح الافراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ويمكن العمل بدونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دورا كبيرا في إدارة المعرفة وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات وإهتماما في جانب المخرجات إن صناع المعرفة هم الافراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم وهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي .⁸

- **العملية** : توفر العملية المهارة والخبرة اللتان تتعدان من أهم مصادر المعرفة وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية بتطوير ممارسات العمل الجديدة التي تزيد من الترابط والتبادل لأفراد فريق العمل وتوفر هذه العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج وتقوم أيضا بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.⁹

- **الهيكل التنظيمي** : إن عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرفت عدة تطورات شأنها في ذلك شأن مختلف عمليات وظائف المؤسسة ولعل أهم عنصر ألقى بظلاله على تصاميم الهياكل التنظيمية هو ظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات وقنواتها الأمر الذي إستلزم التفكير بتصاميم تدعم إستخدام التكنولوجيا وتسمح بإنتقال المعارف وتبادلها بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة ويظهر تأثير الهيكل في النتائج النظامية بشكل غير مباشر من خلال زيادة الإلتزام والولاء التنظيمي وبشكل غير مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الأداء .

- **الثقافة التنظيمية** : إذ تعتبر ثقافة المؤسسة من بين أهم عناصر التمكين لإدارة المعرفة و هو ما يتحقق من خلال تشجيع الأفراد على التفاعل مع بعضهم البعض والتشارك بالأفكار والخبرات وجهات النظر وأن يصغوا لبعضهم البعض ، وإن غياب ثقافة مؤسسة مشجعة للإبداع والإبتكار يؤدي إلى آثار سلبية كإنعدام الثقة بين الأفراد وعدم التعاون والإحتفاظ بالمعرفة وعدم

8 - عبد الله حسن مسلم ، " إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " ، دار المعتر للنشر والتوزيع ، الاردن، 2014 ص 33

9 - قلوبحسنية ، " دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي " ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستري علوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2015، ص18،

الرغبة في تقاسمها مع الآخرين كل هذا يعرقل مشروع إدارة المعرفة ويقف عائقاً أمام نجاحه وظهور نتائجه على مختلف المستويات 10 .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث الأدبيات والدراسات السابقة لممارسات العناصر الأساسية لإدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي في البيئة الجزائرية والدولية من خلال عرض أهم الدراسات السابقة التي قامت بقياس ودراسة هذه الظاهرة سواءً في البيئة الجزائرية أو الدولية بحيث تناولت العديد من الدراسات موضوع العناصر الأساسية لإدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي من عدة جوانب وسوف نتطرق إلى أهم المحطات التي مرت بها كل دراسة وأهميتها ونتائجها والتي سوف نضعها وننقلها كنبراس يضيئ لنا الطريق التي سوف نسلكها في دراستنا هذه ويوضح لنا أهم المحطات التي يجب أن نمر عليها وهذا من أجل تأصيل جيد لها بحيث قسمنا هذا المبحث إلى دراسات سابقة باللغة العربية ودراسات سابقة باللغة الأجنبية.

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة قلوبو حسينية: بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر _بسكرة_

تمحور إشكالية الدراسة حول : ماهو دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية ؟

لقد هدفت الدراسة إلى التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي وإبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المؤسسة الحديثة إضافة إلى إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة.

حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي في الجزء النظري وفي الجزء التطبيقي منهج دراسة حالة من خلال وضع إستبيان لأفراد عينة الدراسة وتحليل النتائج حيث توصل للنتائج التالية :

- أظهرت الدراسة أن لإدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.
 - وجود إرتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بقيمة (0,735).
 - وجود إرتباط بين توليد المعرفة والأداء المؤسسي بقيمة (0,517).
- إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة. كما نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمؤسسة الاستمرارية.

10 - بن حمودة يوسف، "خلق القيمة من خلال إدارة المعرفة داخل المؤسسة"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص 43، 42.

2. دراسة مريم فرحي ونورة معمر: بعنوان دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز _تبسة_

تتمحور إشكالية الدراسة حول : ماهو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية؟ وماهو واقع ذلك في مؤسسة سونلغاز تبسة؟

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز تبسة وتحديد علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء في هذه المؤسسة حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من هذه الدراسة كما أستخدم المنهج التحليلي لتحليل الوثائق والمعلومات وتحليل إستمارة الإستبيان إضافة الى إعتمادها على المنهج الإحصائي لتحليل إسقاطات الدراسة النظرية لتصل إلى أن المعرفة حقل قديم ومتجدد وبرز الإهتمام به منذ آلاف السنين واليوم تنظر إليها المنظمة الحديثة على أنها أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والإبتكار وأساسا للحكمة الإدارية كما أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح المادية والبشرية كما أن كل المهام التي يتم إنجازها داخل المنظمة تكون على أساس توفير المعرفة حيث تعتمد المنظمة محل الدراسة على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة وتطبق بشكل نسبي عمليات إدارة المعرفة غياب أسلوب البحث والتطور كأداة لإنشاء وإكتساب المعرفة.

3. دراسة إكرم محسن الياسري و ظفر ناصر حسين بعنوان : أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي دراسة إستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط.

كما يمكن حصر إشكالية البحث في : هل ترتبط عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الإستراتيجي بعلاقات ذات دلالة معنوية؟

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الإرتباط بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي والأداء الإستراتيجي وتحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي كذلك تحديد أثر التعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي ولقد إعتمدت الباحثين على المنهج التحليلي الوصفي وقد تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية هذا فضلا عن توظيف البرنامج الإحصائي الجاهز للعلوم الإجتماعية SPSS. توصلت الدراسة إلى أنه ترتبط عمليات إدارة المعرفة التي تم إعتمادها وهي (توليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) مع الأداء الإستراتيجي من خلال (المنظور المالي والمنظور الزبون ومنظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو) وفق الترتيب الأتي (عملية تطبيق المعرفة وعملية توزيع المعرفة وعملية توليد المعرفة وعملية خزن المعرفة) حيث أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة إرتباط قوية وذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي بشكل مجتمعة في الأداء الإستراتيجي.

4. دراسة صلاح الدين علاء الكبيسي بعنوان تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي بحث ميداني لعينة من المصارف الأهلية في بغداد.

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في المصارف العراقية الخاصة مجتمع البحث والتعرف عليها ومدى الاستفادة منها في مجال إنجاز الأعمال وهذا بتشخيص أهم العناصر الأساسية لإدارة المعرفة من خلال أبعاده المتمثلة في (التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة، العلمية، المورد البشري) حيث إعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي.

فلقد تبين أن هناك إهتماما كبيرا لعناصر إدارة المعرفة في المصارف العراقية الخاصة مجتمع البحث وأن هذا التوجه يعود مردوده الى إعتداد هذه المصارف ب (التكنولوجيا، الهيكل، الثقافة، العملية، المورد البشري). وظهر أن هناك إهتمام كبير للمصارف العراقية الأهلية بتحسين مستويات الأداء الإستراتيجي لديها وان هذه المستويات التي ظهرت نتيجة للإهتمام الذي أظهرته هذه المصارف (البعدمالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية

سنعرض في هذا الفرع أبرز الدراسات السابقة باللغة الأجنبية حيث نجد أن الدراسات الأجنبية في موضوعنا هذا كثيرة جدا نتيجة للبيئة الإقتصادية التي تعتبر بيئة خصبة جدا للقيام بممارسات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي نظرا لعدة عوامل مختلفة.

1 - Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organization"

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الإستكشافية للمنظمات الألمانية غير الهادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ، والأبعاد، والتحديات والعقبات الرئيسة واستخدام مقاييس الأداء. من أهم نتائج الدراسة أن معظم المنظمات غير الهادفة للربح التي تم تحليلها في هذه الدراسة هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وكذلك تطبق بطاقة الأداء المتوازن في معظم الحالات كأداة قياس وليس بوصفها نظام للإدارة إضافة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بتلك المنظمات لم يتكيف بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح وأوصت الدراسة بضرورة التعمق في دراسة أدبيات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح.

2 - "Strategic knowledge management, innovation and performance"

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على عواقب استراتيجيات إدارة المعرفة (KM) على ابتكار الشركة وأداء الشركات. المنظمات ليست على دراية بالآثار الحقيقية التي قد تكون لدى KM. وبناءً على دراسة تجريبية مؤلفة من 310 منظمة إسبانية ونماذج معادلات بنوية، تظهر النتائج أن استراتيجيات إدارة المعرفة (التدوين والتخصيص) تؤثر على الابتكار والأداء التنظيمي بشكل مباشر وغير مباشر (من خلال زيادة القدرة على الابتكار). كما توضح النتائج تأثيراً مختلفاً لاستراتيجيات إدارة المعرفة على الأبعاد المختلفة للأداء التنظيمي. قد تساعد استنتاجاتنا الأكاديميين والمديرين في تصميم برامج استراتيجية KM من أجل تحقيق أعلى مستوى من الابتكار والفعالية والكفاءة والربحية.

3- Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance: A Qualitative Study of the Footwear Industry

هدفت هذه الدراسة على المرحلة الأولى من الأبحاث التي سعت إلى تشجيع المناقشة وتعزيز فهم أفضل لآثار إدارة المعرفة الاستراتيجية (SKM) على الابتكار والأداء في صناعة الأحذية البرتغالية. ويستند الأساس المنطقي للبحث إلى إدراك أن الابتكار قد لعب دوراً رئيسياً في الأداء الجيد الأخير لهذه الصناعة ، مما أدى إلى زيادة حصتها في السوق العالمية وزيادة فرص العمل والقيمة في سياق الركود الاقتصادي في البرتغال. هذه الدراسة التجريبية ، على حد علمنا ، هي أول من يفحص التفاعل بين SKM والابتكار والأداء في صناعة الأحذية. استخدم البحث منهجية نوعية ، وجمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع ثلاثة من كبار المسؤولين التنفيذيين في شركات الأحذية وثلاثة من الأكاديميين المتخصصين في SKM والابتكار. بعد إجراء تحليل المحتوى ، وجدنا دعمًا لتوقعاتنا الأولية بأن تأثيرات SKM يمكن استنتاجها عندما تحدث تحولات في أداء الشركة نتيجة للابتكارات التكنولوجية و / أو التنظيمية. كما نقترح نموذجًا للعلاقات بين SKM والابتكار والأداء ، والذي سيتم تقييمه في المرحلة الثانية باستخدام منهج كمي.

4 - The Relationship Between Strategic Knowledge Management and Organizational Innovation (Case Study: Bushehr's Medical Sciences University and Health Care Center)

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والابتكار التنظيمي في مستشفى بوشهر الطبي مركز العلوم والخدمات الصحية (2016). كانت طريقة البحث عملية من حيث الهدف ؛ ومن حيث جمع البيانات الطريقة ، كان المسح الوصفي. يتكون السكان الإحصائيون من الدراسة الحالية من 301 موظف يعملون في مجال المساعدة التعليمية ، المساعدة البحثية والتقنية ، والمساعدة الطلابية والثقافية من جامعة بوشهر للعلوم الطبية ومركز خدمات الرعاية الصحية ؛ من بينهم ، تم اختيار 170 فردًا كحجم عينة ، باستخدام جدول Morgan وطريقة أخذ العينات العشوائية الطباقية. طريقة جمع البيانات يستند الاستبانين: (1) استبيان موستافاني القياسي لإدارة المعرفة الاستراتيجية (2013) ، و (2) تشوباني التنظيمي استبيان الابتكار (2011). في ما يلي ، تمت المصادقة على موثوقية وصحة الاستبيان ؛ بعد التوزيع والتحصيل من الاستبانين وفحص البيانات واختبار الفرضية تم باستخدام طريقة ارتباط بيرسون وطريقة الانحدار ، من خلال برنامج SPSS.

تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الاستراتيجية وبينها الأبعاد مع الابتكار التنظيمي (الابتكار الإنتاجي ، عملية الابتكار ، والابتكار الرسمي) في العينة المدروسة ، أي Bushehr مركز العلوم الطبية ومركز خدمات الرعاية الصحية.

المطلب الثالث : موقع الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزهما على دراسة تأثير عناصر إدارة المعرفة على تحسين الأداء الإستراتيجي، كما هدفت إلى دراسة الأبعاد التي يمكن من خلالها تحقيق أفضل الأداء الإستراتيجي وتعظيم الكفاءات اللازمة لمواكبة التطورات الحديثة .

اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في سعيها إلى قياس تأثير عناصر الاساسة لإدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي لمختلف مؤسسات التأمين الوطنية منها و الخاصة و شملت الدراسة الإطار من كل مؤسسة. في حين معظم الدراسات السابقة تطرقت إلى دراسات مستوى تعلم التنظيمي للأداء مثل دراسة (دراسة إكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين) ودراسة " (قلبو حسينية) " وإلى دراسة مستوى تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في سونلغاز مثل دراسة (مريم فرحي ونورة معمر) .

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في تركيزها على دراسة العناصر الأساسية لإدارة المعرفة و المتمثلة في التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، المورد البشري، العملية لمعرفة كيفية تأثيرها على الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التأمين بورقلة وهذا لا نجده في الدراسات السابقة وإن كان قد أشير إليها بشكل عام في دراسة كل من (دراسة صلاح الدين علاء الكبيسي) إستفاد الباحث من هذه الدراسة السابقة من عدة نواحي منها:

- بناء خطة البحث وتحديد آخر ما توصلت إليه دراسات موضوع البحث؛
- ساعدت في الدراسة التحليلية لإدارة المعرفة
- إستفاد الباحث من المعلومات المتضمنة في هذه الدراسات في تشخيص الفرضيات ؛
- وجهت الباحث إلى كثير من المراجع المتعلقة بموضوع البحث.

إلى جانب ذلك فقد ساعدت في تحديد مجالات الإستبيان وبنائه كما هو موضح في الجدول رقم (1-1) .

الجدول رقم (1-1) : جدول يوضح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
بيئة الدراسة (مكان الدراسة)	تمتالدراسات في مناطق مختلفة، في شركة سنلغاز والبنوك والمؤسسات الجامعية	تمتالدراسات الحالية بمدينةورقلة وبمؤسسات التأمين الوطنية والخاصة
الموضوعات	تناولت الدراسات السابقة موضوع من نواحي متعددة منها: -تحسين الأداء -التعلم التنظيمي	ركزة هذه الدراسة على أثر عناصر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي
أهداف الدراسة	ركزت الكثيرمنها على - المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية مثل دراسة.قلبو حسينة ؛ - التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز مثل دراسة مريم فرحي ونورة معمر ؛	هدفت هذه الدراسة بالتحديد على - واقع العناصر الاساسية لإدارة المعرفة في مؤسسات التأمين - توضيح وتفسير طبيعة علاقة التأثيرين العناصر الأساسية لإدارة المعرفة و الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التأمين
الأدوات المستعملة	- أغلب الدراسات اعتمدت على الملاحظة ووثائق المؤسسة - أغلب الدراسات اعتمدت على الأستبيان والمقابلة	- الدراسة اعتمدت على الأستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على ما جاء في الدراسات السابقة

خلاصة الفصل :

مما سبق نستخلص أن الأداء الإستراتيجي مفهوم واسع جدا فلقد حظي بإهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها ، فقد اختلفت انواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته ومؤشرات قياسه إلا أن هناك عوامل مؤثرة فيه منها ماهو داخلي كالعنصر البشري، الإدارة، التنظيم، ومنها ماهو خارجي كالعوامل الإقتصادية والإجتماعية. وتعتبر إدارة المعرفة هي الأساس.

وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة تطبيق إدارة المعرفة الى بلوغ الكفاءة، والفعالية، وتحقيق الأداء ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من المعارف التي يجري إستخدامها وتطويرها بإستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها.

الفصل الثاني :

الدراسة التطبيقية الميدانية حول دور

العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء

الاستراتيجي

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية الميدانية حول دور العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي

تمهيد :

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض ومناقشة لمختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء الإستراتيجي والعناصر الأساسية لإدارة المعرفة، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية لمؤسسات التأمين الوطنية والخاصة بورقلة. وكان التقسيم لهذا الفصل قد تم إلى مبحثين هما:

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : النتائج ومناقشتها

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

من خلال هذه الدراسة تم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من أجل تحليل المعطيات المجمعة وعرضها ومقارنتها مع الفرضيات ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لها من خلال مطلبين.

المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية

- مجتمع الدراسة والعينة: تم إختيار مجتمع وعينة الدراسة فيما يتناسب الدراسة التي قمنا بها وهي كما يلي:

1- مجتمع الدراسة : إقتصرت الدراسة على 7 مؤسسات التأمين الوطنية والخاصة بورقلة ، وتم توزيعها على موظفي الإدارة العليا ، أما بالنسبة للعينة كانت عشوائيا فقد تم توزيع 90 استبانة علي مستوى المديرية وفروع كل مؤسسة و تم إسترجاع 70 إستبانة وكان مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العليا مديري و رؤساء دوائر.

2- منهج الدراسة : إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة الموضوع حيث إستخدم الباحث إستبانة وزعت علي عينة من مجتمع الدراسة ، تصف مدى تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي وكانت الدراسة على مستوى مؤسسات التأمين الوطنية و الخاصة بورقلة.

3- الأدوات المستخدمة في جمع البيانات : إستخدمنا أداة واحدة و هي الإستبانة صممت من طرف الباحث وتم عرض الإستبيان على محكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف مايلزم؛ وهي عبارة عن مجموعة الأسئلة بغرض الحصول على معلومات ضرورية لتحقيق الهدف و لمعالجة الدراسة وكان الموضوع يهتم بواقع تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي وإبداء الرأي من خلال الإستبيان ، و كانت الإستبانة مكونة من ثلاث محاور موضحة كالتالي :

المحور الأول: عبارات تعكس مدي واقع تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة لاطارات المؤسسة و يحتوي علي عدد الفقرات من 1 إلى 21 .

المحور الثاني : يبين اثر الأداء الإستراتيجي في المؤسسة و يحتوي علي عدد الفقرات من 22 إلى 38.

المحور الثالث : الخصائص عامة لعينة الدراسة تشمل الجنس و المستوي التعليمي لكل موظف و سنوات الخبرة و العمر.

أداة القياس: وهذا من خلال تفرغ أسئلة الإستبيان وتحليلها من خلال البرنامج الإحصائي SPSS (الإصدار 20).

ولقد تم إستخدام سلم ليكارت الثلاثي لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الإستبيان، وذلك لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الإستبيان حسب الجدول التالي :

الجدول(2-1): سلم ليكارت الثلاثي

الرأي	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستیبيان (SPSS)

إستخدمنا في دراستنا هذه مجموعة من الإختبارات الإحصائية المساعدة على إستخلاص أفضل النتائج وهي:

- النسب المئوية والتكرارات؛
- اختبار ألفا كرونباخ (صدق وثبات فقرات الإستیبيان)؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1- ثبات أداة الدراسة :

يرمي ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، وهناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الإستیبيان منها تقنية التجزئة النصفية، وتقنية الأشكال البديلة، وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا لصاحبه كرونباخ أحد أهم وسائل قياس الثبات الداخلي.

معامل الثبات ألفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل ستكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد كلما كان الثبات مرتفعا وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا .

وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجدول الموالي يبين ذلك:

جدول (2-2) : يوضح نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	المتغيرات
0,875	38

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الإستیبيان

نلاحظ من خلال الجدول (2-2) معامل ألفا كرونباخ يساوي 0,875 وهذا بإدخال 38 سؤال التي تحتوي على درجات من الموافقة أي أن 87,5 % من موظفي الإدارة العليا للمؤسسات التأمين سيعيدون نفس إجاباتهم إذا تم إستجوابهم من جديد وهذا يعبر عن نسبة ثبات عالية ومقبولة جدا للأداة المستخدمة في الدراسة مما يعطي أكثر مصداقية للنتائج.

المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف الدراسة، نبدأ بعرض الخصائص الشخصية، ثم تحليل تفصيلي للبيانات وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج .

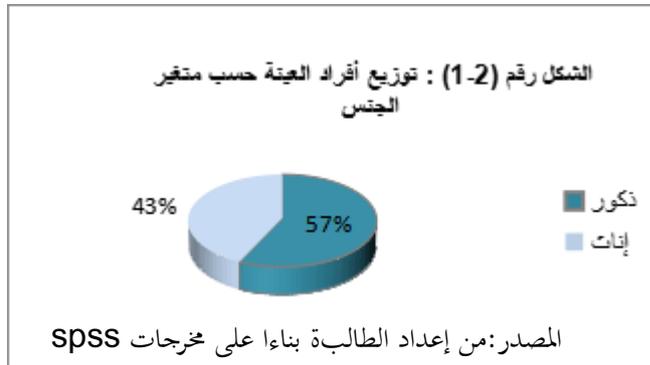
أولا : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

وتشمل تحليل الصفات الشخصية للموظفي الذين تم استقصائهم وذلك بهدف التعرف على بعض الحقائق الأساسية المتعلقة بهذه العينة من أجل إعطاء صورة واضحة عن الأفراد المشاركين في هذه الدراسة والجدول الموالي تبيين خصائص عينة الدراسة :

جدول رقم (2-3) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

المتغيرات	العدد	النسبة
ذكر	40	57,1%
أنثى	30	42,9%
المجموع	70	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss



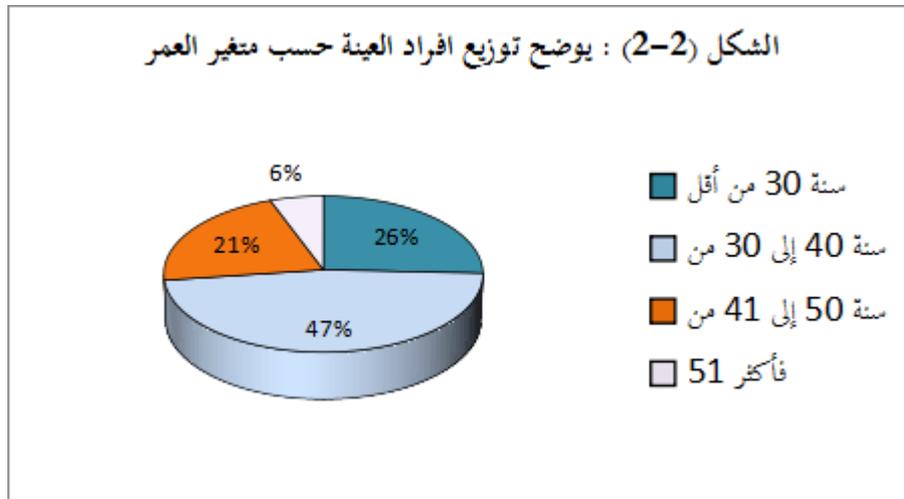
يبين الجدول رقم (2-3) أن (57,1%) من عينة الدراسة من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (42,9%) وهي تعبر عن تناسب نوعا ما بين الذكور والإناث في المؤسسة، كما هو مبين في الشكل رقم (2-1).

جدول رقم (2-4) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

المتغيرات	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30	25,7%
	من 30 الى 40	47,1%
	من 41 الى 50	21,4%
	51 فأكثر	5,7%
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

أما عن توزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية، فنلاحظ من خلال الجدول (2-4) من عينة الدراسة أن أكثر أعمار عينة العاملين محصورة بين (30-40 سنة) حيث بلغت نسبتهم (47,1%). وتليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (25,7%) ثم تأتي بعد ذلك الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) بنسبة (21,4%). أما الفئة العمرية (أكثر من 51 سنة) كانت بنسبة (5,7%). ومنه يتضح ان اغلب افراد العينة شباب وهذا ما يسهل سير العمل بالطرق المتطورة ومواكبة العصر والاستفادة من الأفكار الجديدة لدى الشباب كما هو مبين في الشكل رقم (2-2).



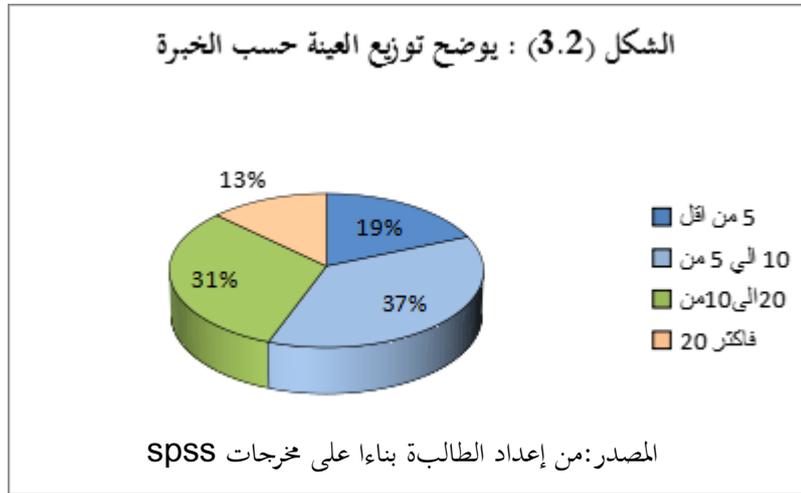
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

الجدول رقم (2-5) يبين توزيع العينة حسب الخبرة

المتغيرات	العدد	النسبة

18,6	13	اقل من 5	الخبرة
37,1	26	10-5	
31,4	22	20-10	
12,9	9	20فاكثر	
100	70	مجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss



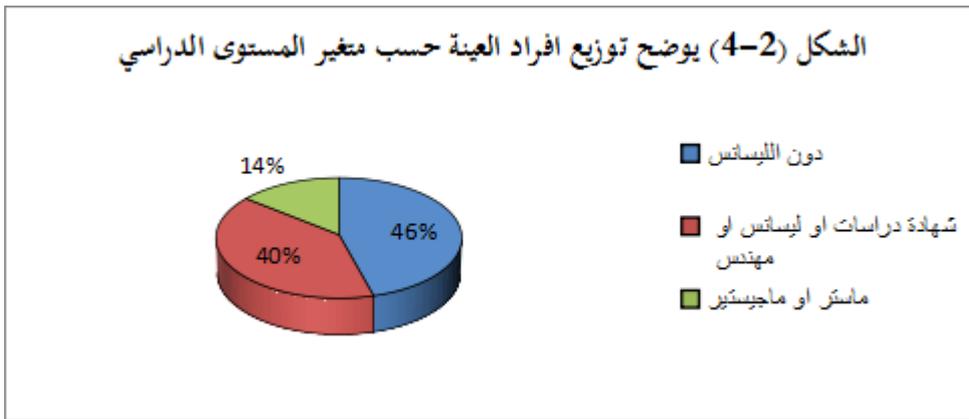
فما يتعلق بمتغير الخبرة ، و كما يشير الجدول رقم (2-5) الي ان فئة اقل من 5 سنوات بنسبة %18.6، بينما فئة من 5الي 10سنوات هي اكبر نسبة تمثل%37.1 نظرا لفرص الترقية السريعة ، بينما فئة من 10الي 20 سنة تمثل نسبة %31.4 ، و فئة أكثر من 20 سنة تمثل نسبة %12.9 ، و هذا راجع لتكافؤ الفرص في العمل.

جدول رقم (2-5) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المتغيرات	التكرار	النسبة
-----------	---------	--------

45,7%	32	دون الليسانس	المستوى التعليمي
40,0%	28	شهادة دراسات أوليسانس أو مهندس	
14,3%	10	ماستر أو ماجستير	
100	70	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

أما عن توزيع أفراد العينة بحسب المستوى الدراسي، نلاحظ من خلال الجدول (2-5) والخاص بتوزيع العاملين حسب متغير المستوى الدراسي. أن أغلب العاملين دون الليسانس حيث بلغت نسبتهم (45,7%) وتليها فئة العاملين ذوي مستوى شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس بنسبة (40,0%) بينما كانت أقل نسبة هي فئة العاملين ذوي مستوى ماستر أو ماجستير بنسبة (14,3%). وتدل النسبة المرتفعة لدون الليسانس على أن المؤسسة تستقطب بالفئات ذوي خبرة.

ثانياً : تحليل محاور الدراسة

- تحليل المقياس :

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لتحديد الاتجاه العام لأراء موظفي الإدارة العليا حول فقرات الإستبيان ككل وفقرات كل محور من محاور الاستبيان بحيث إستخدمنا مقياس ليكارت كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-6) : يوضح الاتجاه العام لأراء لموظفي الإدارة العليا .

المستوى	المتوسط المتوقع
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

الفرع الاول : تحليل النتائج المتعلقة بالعناصر الأساسية لإدارة المعرفة

البعد الاول : التكنولوجيا

الجدول رقم (2-7) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد التكنولوجيا.

الرقم	العبارة	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	ترتيب
1	تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة بمراقبة المنافسين وشركاء العمل	2,03	0,79	متوسط	5
2	تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة للأفراد بالتعلم كمجموعة من نفس المصدر وفي نفس المكان وفي نفس الوقت	2,13	0,81	متوسط	4
3	تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة بالبحث عن المعرفة الجديدة	2,34	0,86	مرتفع	1
4	تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة باسترجاع واستعمال المعرفة حول الزبائن والمنافسين	2,20	0,79	متوسط	3
5	تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة بتوليد فرص جديدة للتعاون مع الشركاء	2,26	0,75	متوسط	2
	المجموع	2,19	0,8	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يظهر من دراسة فقرات التكنولوجيا أن متوسطه العام (2,19) بانحراف معياري (0,8) و قد احتلت الفقرة (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,34) و بانحراف معياري (0,86)، وهذا يدل على ان للتكنولوجيا دور فعال لرفع من اداء العمال . و احتلت الفقرة (05) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر (2,26) و احراف معياري (0,75) و هذا يبين ان التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة متطورة و تتسم بالحدثة و احتلت الفقرة (04) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,67) و انحراف معياري (0,79) مما يدل على مواكبة تكنولوجيا المؤسسة للمتغيرات. واحتلت الفقرة (02) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,13) و انحراف معياري (0,81) واحتلت الفقرة (01) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2,03) وانحراف معياري (0,79). حيث جاءت اغلب المتوسطات الحسابية متوسطة و هذا يدل على ان المؤسسات لاتستخدم التكنولوجيا بشكل كاف.

البعد الثاني : الهيكل التنظيمي

جدول رقم (2-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد الهيكل التنظيمي.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
4	متوسط	0,71	2,33	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل إكتشاف المعرفة لجديدة	1
2	مرتفع	0,63	2,53	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل نقل المعرفة الجديدة	2
1	مرتفع	0,65	2,54	تصمم العمليات لتسهيل تبادل المعرفة بين مختلف الوظائف	3
3	مرتفع	0,75	2,51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن الموظفين التواصل مع بعضهم البعض بسهولة	4
	مرتفع	0,69	2,48	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تبين دراسة فقرات الهيكل التنظيمي ان متوسطه العام (2,48) و انحراف معياري (0,69) حيث احتلت الفقرة (03) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,54) و انحراف معياري (0,65) و يدل ذلك على ان الهيكل التنظيمي يسهل تبادل المعرفة بين مختلف الوظائف و احتلت الفقرة (02) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,53) و انحراف معياري (0,63) و هذا يدل على ان الهيكل التنظيمي يساعد في نقل المعارف و احتلت الفقرة (04) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,51) و انحراف معياري (0,75) و احتلت الفقرة (01) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2,33) وانحراف معياري (0,71) ويدل على ان الهيكل التنظيمي يمكن الموظفين التواصل مع بعضهم البعض. حيث جاءت المتوسطات الحسابية مرتفعة.

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية

جدول رقم (2-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد الثقافة التنظيمية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	متوسط	0,77	2,11	تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على التجربة والاستكشاف	1
1	مرتفع	0,76	2,37	تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على التدريب والتعلم أثناء العمل	2
2	متوسط	0,83	2,27	الرؤية التنظيمية الشاملة للمؤسسة معلنة بشكل واضح ويعرفها الجميع	3
4	متوسط	0,70	2,06	تعلم ادارة المؤسسة أن فوائد تقاسم المعرفة تفوق كلفتها	4
	متوسط	0,76	2,20	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

توضح دراسة فقرات الثقافة ان متوسطها بلغ (2,20) بانحراف معياري (0,76) و قد احتلت الفقرة (02) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (2,37) و انحراف معياري (0,76)، مما يدل على تشجيع العاملين على التدريب والتعلم أثناء العمل، في حين جاءت الفقرة (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,27) و انحراف معياري (0,83) ثم تليها الفقرة (01) التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,11) و انحراف معياري (0,77) ويأتي ذلك الفقرة (04) بمتوسط حسابي قدره (2,06) و انحراف معياري (0,70) حيث يتبين ان المتوسطات الحسابية لأغلب الفقرات جاءت متوسطة وواحدة مرتفعة.

البعد الرابع: العلمية

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد العملية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفع	0,67	2,34	تستطيع المؤسسة استخدام المعرفة حول العمليات في تصميم الخدمات التي تقدمها	1
3	متوسط	0,77	2,26	تستطيع المؤسسة استخدام المعرفة حول العمليات في نقل المعرفة التنظيمية إلى الأفراد	2
4	متوسط	0,74	1,97	تقوم المؤسسة بعمليات لامتناص المعرفة من الأفراد وتسجيلها	3
2	متوسط	0,76	2,27	تقوم المؤسسة بعمليات تسهل للأفراد تحقيق تكامل ودمج الأنواع المختلفة للمعرفة	4
	متوسط	0.73	2.21	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تظهر دراسة فقرات العملية ان متوسطها قد بلغ (2,21) و انحراف معياري (0,73). حيث احتلت الفقرة (01) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (2,26) و انحراف معياري (0,77)، و يدل ذلك على ان المؤسسة تستطيع استخدام المعرفة حول العمليات ، ثم تليها الفقرة (04) بمتوسط حسابي بلغ (2,27) و انحراف معياري (0,76) و بعدها الفقرة (02) التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,26) و انحراف معياري (0,77) و حلت الفقرة (03) المرتبة الاخيرة بمتوسط (1,97) و انحراف معياري (0,74) و يظهر من الجدول ان المتوسطات الحسابية لكل فقرات جاءت اغلبها متوسطة و هذا يدل على ان المؤسسة لا تقوم بعمليات تسهل للأفراد تحقيق تكامل ودمج الانواع المختلفة للمعرفة بشكل كاف.

البعد الخامس: الموارد البشرية

جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد الموارد البشرية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
3	مرتفع	0,83	2,34	تمتلك المؤسسة كادر مؤهل في مجال أنظمة المعلومات	1
4	متوسط	0,79	1,97	هناك اهتمام خاص بصناع المعرفة في المؤسسة (العاملين الذين لهم معارف كثيرة)	2
2	مرتفع	0,70	2,37	تدرك ادارة المؤسسة أن المورد البشري هو المورد الحيوي للنجاح	3
1	مرتفع	0,56	2,64	تعد مهارات الأفراد أساس الاستفادة من التكنولوجيا	4
	متوسط	0,72	2,33	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

يظهر من دراسة فقرات الموارد البشرية ان متوسطها العام بلغ (2,33) و انحراف معياري (0,72) و جاءت الفقرة (04) في المرتبة الاولى ، ثم الفقرة (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,37) و انحراف معياري (0,70) والفقرة (01) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,34) وانحراف معياري (0,83) في الاخير جاءت الفقرة (02) بمتوسط حسابي (1,97) و انحراف معياري (0,79) و يظهر لنا ان اغلب المتوسطات الحسابية لاغلب الفقرات الموارد البشرية جاءت بدرجة مرتفعة مما يدل على كفاءة الموارد البشرية في التعامل مع تكنولوجيا وانظمة المعلومات. حيث كانت المتوسطات الحسابية كلها مرتفعة مما يدل على ان المناخ الجيد في المؤسسة.

الفرع الثاني : تحليل العبارات المحور الثاني المتعلقة بالأداء الإستراتيجي

البعد الأول: المالي

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد المالي.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
4	متوسط	0,75	1,96	تناسب الارباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم	1
1	مرتفع	0,65	2,50	يتم استغلال الموارد والامكانيات لتمكين من تحقيق الإرباح	2
3	متوسط	0,67	2,21	يوجد نمو متوازن من الإيرادات من النشاطات الاستثمارية	3
2	مرتفع	0,71	2,49	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال خدمات المؤسسة	4
	متوسط	0,69	2,29	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تبين من دراسة فقرات البعد المالي المتوسط العام بلغ (2,29) و انحراف معياري (0,69) فيما احتلت الفقرة (02) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2,50) و انحراف معياري (0,65)، ، تم الفقرة (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,49) وانحراف معياري (0,71) وجاء بعدها الفقرة (03) بمتوسط حسابي بلغ (2,21) وانحراف معياري (0,67) والمرتبة الاخيرة كانت للفقرة (01) بمتوسط حسابي (1,96) و انحراف معياري (0,75) وتبين ان اغلب المتوسطات الحسابية جاءت متوسطة

البعد الثاني: الزبائن

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد الزبائن.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
4	متوسط	0,69	2,33	يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة	1
3	مرتفع	0,71	2,40	يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح	2
1	مرتفع	0,62	2,60	تقدم خدمات المؤسسة بمستوى جودة و مواصفات مقبولة	3
2	مرتفع	0,65	2,53	يسعى مقياس رضا الزبائن إلى تحقيق هدف الربحية	4
	مرتفع	0,67	2,46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تظهر دراسة فقرات الزبائن ان متوسطها قد بلغ (2,46) و انحراف معياري (0,67). حيث احتلت الفقرة (03) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (2,60) و انحراف معياري (0,62)، و يدل ذلك على ان مستوى الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ذات جودة ومواصفات مقبولة ثم تليها الفقرة (04) بمتوسط حسابي بلغ (2,53) و انحراف معياري (0,65) و بعدها الفقرة (02) التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,40) و انحراف معياري (0,71) و حلت الفقرة (01) المرتبة الاخيرة بمتوسط (2,33) و انحراف معياري (0,69) وتبين ان اغلب المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة مما يدل على رضا الزبائن عن الخدمات المؤسسة.

البعد الثالث: العمليات الداخلية

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد العمليات الداخلية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
4	متوسط	0,79	2,03	تفوق الخدمات الجديدة توقعات الزبائن	1
2	متوسط	0,69	2,26	يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المناسب	2
1	مرتفع	0,75	2,34	يوجد أثر إيجابي لحملة الترويج في استقطاب الزبائن	3
3	متوسط	0,79	2,13	يتم استغلال الموارد والامكانيات بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف	4
	متوسط	0,75	2,19	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

يظهر من دراسة فقرات العمليات الداخلية ان المتوسط الحسابي العام بلغ (2,19) و انحراف معياري (0,75) حيث احتلت الفقرة (03) المرتبة الاولى وبلغ متوسطها الحسابي (2,34) و انحراف معياري (0,75) وكانت الفقرة (02) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2,26) و انحراف معياري (0,69) اما الفقرة (04) المرتبة الثالثة بمتوسط (2,13) و انحراف معياري (0,79) و جاءت الفقرة (01) في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (2,03) و انحراف معياري (0,79) و هذا يوضح ان المتوسطات الحسابية للفقرات جاءت متوسطة وهذا يدل على انه يوجد اثر ايجابي لحملة الترويج في استقطاب الزبائن .

البعد الثالث: التعلم و النمو

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الموظفين حول بعد التعلم و النمو.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
2	متوسط	0,81	2,13	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين	1
3	متوسط	0,81	2,10	يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم	2
4	متوسط	0,85	2,00	ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة	3
1	متوسط	0,72	2,21	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين	4

5	متوسط	0,79	2,00	يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز	5
	متوسط	0,79	2,08	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss

تظهر دراسة فقرات التعلم والنمو ان متوسطها قد بلغ (2,08) و احراف معياري (0,79). حيث احتلت الفقرة (04) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره (2,21) و انحراف معياري (0,72)، و يدل ذلك على ان المؤسسة تحرص على الاحتفاظ بالموظفين، ثم تليها الفقرة (01) بمتوسط حسابي بلغ (2,13) و انحراف معياري (0,81) و بعدها الفقرة (02) التي احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2,10) و انحراف معياري (0,81) و يلي ذلك الفقرتين (03) و (05) بنفس المتوسط (2,00) و انحراف معياري (0,85) و (0,79) على التوالي حيث يتبين ان المتوسطات الحسابية لكل الفقرات جاءت متوسطة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

الفرع الاول : نتائج فرضيات الدراسة وتفسيرها

الفرضية الأولى : الاجابة الاحصائية عن السؤال واقع مستوى الاداء الاستراتيجي في مؤسسات التأمين بورقلة.

الجدول رقم (2- 16) يبين متوسطات الحسابية لابعاد الاداء الاستراتيجي

الرقم	الابعاد المتغيرات	متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه	الرتبة
1	المالي	2,29	0,75	متوسط	2
2	الزيائن	2,46	0,67	مرتفع	1
3	العمليات الداخلية	2,19	0,75	متوسط	3
4	التعلم والنمو	2,08	0,79	متوسط	4
	المجموع	2,25	0,74	متوسط	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه ان كل الابعاد جاءت بمستوي متوسط اما بعد الزيائن بمستوي مرتفع وبمتوسط حسابي 2,46 و انحراف معياري 0,67 ، و هذا يدل على تقديم خدمات المؤسسة بمستوى جودة ومواصفات مقبولة هو ما ينفي الفرضية الثانية ان هناك تأثير مرتفع للمزايا الوظيفية على الرغبة في العمل لدى موظفي الدارة العليا لشركة الوطنية لتأمين.

أما البعد المالي جاء بمستوى متوسط و بمتوسط حسابي 2,29 و انحراف معياري 0,75 هذا ما يدل على ان الادارة تعمل على زيادة المبيعات من خلال خدمات المؤسسة.

و قد احتل بعد العمليات الداخلية المستوي الثالث وقدر المتوسط الحسابي ب 2,19 و انحراف معياري 0,75 ، انما يدل على استغلال الموارد والامكانيات بآليات تمكن من تحقيق ارباح و جاء البعد التعلم والنمو في الاخير بمتوسط حسابي 2,08 و انحراف معياري 0,79 بمستوي متوسط ، و هذا ما تجيبنا عليه الفرضية الأولى على ان هناك مستوى متوسط في الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التأمين بورقلة.

الفرضية الثانية : الاجابة الاحصائية عن السؤال واقع مستوى ادارة المعرفة في مؤسسات التأمين بورقلة.

الجدول رقم (2- 17) يبين متوسطات الحسابية لابعاد العناصر الأساسية لإدارة المعرفة

الرقم	الابعاد المتغيرات	متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه	الرتبة
1	التكنولوجيا	2,19	0,80	متوسط	5
2	الهيكل التنظيمي	2,53	0,63	مرتفع	1
3	الثقافة التنظيمية	2,20	0,76	متوسط	4
4	العملية	2,21	0,73	متوسط	3
5	الموارد البشرية	2,33	0,72	متوسط	2
	المتغير المستقل العناصر الأساسية لإدارة المعرفة	2,29	0,73	متوسط	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول اعلاه يمكن القول ان اغلب ابعاد المتغير المستقل جاءت بمستوي متوسط ، و اعلي قيمة لمتوسط حسابي كان لبعد الهيكل التنظيمي بمستوي مرتفع ب 2,53 و انحراف معياري 0,63 و هذا يدل على ان الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يسهل تبادل المعرفة بين مختلف الوظائف ، و قد جاء في المرتبة الثانية بعد المورد البشري بمتوسط حسابي قدره 2,33 و انحراف معياري 0,72 ، وهذا راجع لإدراك المؤسسة ان المورد هو المورد الحيوي للنجاح ثم يليها بعد العلمية بمتوسط حسابي يصل 2,21 و انحراف معياري 0,73 و هذا ما يثبت بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة بتسهيل للأفراد تحقيق تكامل ودمج الانواع المختلفة للمعرفة ، وكذلك البعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي 2,20 و انحراف معياري 0,76 و هذا يرجع على الرؤية التنظيمية الشاملة للمؤسسة المعلنة بشكل واضح ويعرفها الجميع ثم يأتي بعد التكنولوجيا بمتوسط حسابي 2,19 و انحراف معياري 0,80.

عموماً يمكن القول ان هناك نظرة ايجابية للعناصر الاساسية لإدارة المعرفة و بتالي هناك واقع متوسط من طرف المبحوثين ، و هو ما ينفى الفرضية الاولى ان هناك مستوى متوسط في إدارة المعرفة لمؤسسات التأمين بورقلة.

الفرضية الثالثة : العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي في مؤسسات التأمين بورقلة.

الجدول رقم (2-18) يبين العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي

		إدارة المعرفة	الأداء الاستراتيجي للمؤسسة
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	0,539
	Sig. (bilatérale)		0,000
	N	70	70
الأداء الاستراتيجي للمؤسسة	Corrélation de Pearson	0,539	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	
	N	70	70

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول رقم (2-18) الذي يبين العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي حيث نجد أن مستوى المعنوية Sig سجل القيمة (0.000) والتي جاءت أقل من 0.05 مما يدل أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين حيث أن معامل الارتباط R يساوي 0.539 والذي جاء أكبر من 0.5 مما يؤدينا القول بأنه هناك علاقة ارتباط قوية نوعا ما بين إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي حيث هذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تقول بأنه هناك علاقة ارتباط بين متغير إدارة المعرفة و الأداء الإستراتيجي لمؤسسات التأمين بورقلة ويتأكد ذلك من خلال تفصيل العلاقة بينهما يربط كل متغير مع العناصر المكونة له وهذا بعرض معاملات الارتباط البيئية لمعرفة ما هي العناصر الأكثر ارتباطا مع المتغير المقابل.

حيث تمتد وتتأكد هذه العلاقة للعناصر الأساسية لإدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي ويتضح لنا ذلك من خلال الجدول رقم (2-19) الذي يوضح العلاقة بين الأداء الإستراتيجي والعناصر الأساسية لإدارة المعرفة .

الجدول رقم (2-19) يوضح المصفوفة الارتباطية لبيرسون بين الأداء الإستراتيجي والعناصر الأساسية لإدارة المعرفة

		متغير الأداء الاستراتيجي للمؤسسة
التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,189
	Sig. (bilatérale)	,117
	N	70
الهيكلة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,340**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	70
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,391**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	70
العملية	Corrélation de Pearson	,261*
	Sig. (bilatérale)	,029
	N	70
المورد البشري	Corrélation de Pearson	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

يتضح من خلال جدول الارتباط بيرسون لمؤسسات العينة أنه جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين عناصر المتغير المستقل إدارة المعرفة والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي في حين أن أكثر عنصر من العناصر الأساسية لإدارة المعرفة يؤثر على الأداء الاستراتيجي هو عنصر الموارد البشرية بنسبة 60.2% ومستوى دلالة (0.000) وهو بالطبع أقل من 0.05 وبالتالي يجب على المؤسسات محل الدراسة يجب أن تركز على العنصر البشري فيما يخص إدارة المعرفة من أجل أداء إستراتيجي أفضل وهي قيمة إيجابية جداً ذات إرتباط قوي تؤكد الدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في الأداء الاستراتيجي.

وهناك كذلك عناصر أخرى تؤثر في الأداء الاستراتيجي إضافة إلى العنصر البشري ولكن بنسب أقل بحيث جاء عنصر الثقافة التنظيمية ثانياً من حيث مستوى الدلالة وكذلك الإرتباط بحيث سجل القيم على التوالي 0.001 كمستوى دلالة و نسبة إرتباط 39.1% مما نستنتج أن للثقافة التنظيمية دوراً كبيراً كذلك في الأداء الاستراتيجي في حين سجل عنصر التكنولوجيا أدنى

قيمة لنسبة الارتباط وهي 18.9 % وهي نسبة ضعيفة نوعا ما وأعلى قيمة لمستوى الدلالة بقيمة 0.117 والذي يؤدي إلى القول أن عنصر التكنولوجيا لا يؤثر بقوة على الأداء الإستراتيجي لذا فله دور ثانوي بالنسبة للأداء الإستراتيجي.

الفرع الثاني : اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات الأداء الإستراتيجي وتأثيره على العناصر الأساسية

إدارة المعرفة

- تحليل التباين الأحادي

تستخدم نتائج تحليل تباين ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات درجات استجابات عينة البحث تبعا لمتغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) ومدى تأثيرها في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي.

متغير الجنس : اختبار تي تاست الخاص بالجنس

جدول رقم (2-20) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متوسطات الأداء الإستراتيجي تبعا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الدلالة
المتغير التابع	40	2,1691	0,40802	0,06451
الأداء الإستراتيجي	30	2,3529	0,39806	0,07268

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

يظهر من خلال الجدول السابق لتحليل اختبار تي تاست أن القيمة الإحصائية لمتغير الجنس بالنسبة لذكر (0,064) وبالنسبة للإناث (0,072) وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد فروقات في مستوى الأداء الإستراتيجي تعزى إلى متغير الجنس .

1) المتغيرات المتبقية : تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

- متغير العمر

جدول رقم (2-21) : يوضح نتيجة تحليل التباين بين متغير العمر

Signification	F	Moyenne des	Ddl	Somme des

	carrés		carrés		
Inter-groupes	6,976	6	1,163	12,144	0,007
Intra-groupes	11,554	63	0,184		
Total	18,83	69			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ونتيجة لتحليل تباين متغير العمر كانت قيم $(Sig) = 0,007$ فهي أقل من 0,05 فإنه يمكننا القول بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوي 0,05 % بين العمر و الأداء الإستراتيجي للعاملين بالمؤسسة إذا عمر المستجوبين يؤثر على ممارسة الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة ، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالفئة التي تكون أكثر من 41 سنة لأن لديهم خبرة أكثر في الميدان إلا أنها تتخلى على الفئات الأخرى بل تهتم بالفئة الشابة لأنها قادرة على القيام بالأعمال الصعبة لذا نستطيع القول أنه لا يوجد فروقات في مستوى الأداء الإستراتيجي تعزى إلى متغير العمر.

- متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (2-22) : يوضح نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	0,221	6	0,074	0,425	0,736
Intra-groupes	11,446	63	0,173		
Total	11,667	69			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ونتيجة لتحليل تباين متغير المستوى كانت قيم $(Sig) = 0,736$ فهي أكبر من 0,05 فإنه يمكننا القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوي 0,05 % بين المستوى و الأداء الإستراتيجي للعاملين بالمؤسسة إذا المستوى التعليمي للمستجوبين لا يؤثر على ممارسة الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة ، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تهتم كثيراً بالمستوى التعليمي بالتالي يوجد فروقات في مستوى الأداء الإستراتيجي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

- متغير الخبرة

جدول رقم (2-23) : يوضح نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification

Inter-groupes	187,856	6	62,619	1,587	,205
Intra-groupes	1894,067	63	39,460		
Total	2081,923	69			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ونتيجة لتحليل التباين لمتغير الخبرة كانت قيم $(Sig) = 0.205$ فهي أكبر من 0,05 فإنه يمكننا القول بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوي 0,05 % بين الخبرة و الأداء الإستراتيجي للعاملين بالمؤسسة إذا الخبرة يكتسبها المستجوبين لا يؤثر على ممارسة الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة ، بالتالي يوجد فروقات في مستوى الأداء الإستراتيجي تعزى إلى متغير الخبرة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل معرفة الدور الذي تلعبه العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة:

1- كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي إدارة المعرفة كمتغير مستقل و الأداء الإستراتيجي كمتغير تابع.:

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى

تقر الفرضية الأولى بأنه: " يتميز واقع المزايا الوظيفية المرتفع لدي موظفي الادارة العليا لشركة الوطنية لتأمين

تبين نتائج الدراسة السابقة أن المتوسط العام لواقع المزايا الوظيفية كان مرتفعا مما يدل علي النظرة الايجابية لموظفين الادارة العليا لابعاد هذا المتغير حيث كانت نظرتهم :

فيما يخص التأمين الصحي ، يوجد قبول من طرف موظفي الادارة العليا حول الامتيازات الصحية التي يتلقونها من طرف الشركة حيث تقدم هذ الامتيازات بشكل دوري ، و قد لا تتوفر في شركة اخري من ناحية طريقة التسديد نفقات العلاج و الادوية و تعويضها بنسبة 100% ، كما تفتقر الشركة الي بعض خدمات في مجال الطب لموظفيهم و عائلاتهم العلاج المجاني و اجراء التحليل مثلا تكون تابعة لشركة ، و انما الموظف بعلاج و الشركة تتكفل بدفع نفقات العلاج بثبات الفواتير التي دفعها موظفي الادارة العليا .

فيما يخص الاجازة المرضية فلا بد من وجود في بعض الفترات غياب موظفي الادارة العليا بسبب العطل المرضية أينا كانت الاسباب فالشركة تضمن مستحقاته عند توقيفه فهو بامس الحاجة للاجر اثناء المرض ، كما تعمل جهات الضمان

الاجتماعي علي النظر في الاجر بشكل عادل ، اما فيما يخص قطع الاجازات المرضية الطويلة و ذلك بسبب طبيعة المنصب الذين يشغلونه و يتطلب الحضور الدائم لجميع موظفي الادارة العليا و الامر عادي بالنسبة لكافة جميع الموظفين الشركة يتم تعويضهم .

فيما يخص اجازة الراحة تعمل الشركة علي اعطاء موظفيها الرحلات داخل و خارج الوطن بشكل دوري و مخيمات صيفية لعائلاتهم و تنظيم عمرة ، و كذلك تهتم الشركة بدفع تكاليف السفر و التنقل و المبيت عند نزول موظفيها الي بلدان اخري او داخل الوطن بشرط ثبات ذلك بفواتير و هذا قصد الراحة و الاستجمام .

فيما يتعلق بمعاشات التقاعد هناك نظرة جيدة من طرف موظفيها عن نظام التقاعد و نهاية الخدمة الوطنية و يكون منح هذا الاخير الا بتوفر شرط سنوات الخبرة التي لا تقل عن 10 سنوات حتي تكون معاشات تتوافق مع متطلبات حياته بعد نهاية الخدمة و يري البعض انها غير مجدية لكونهم يؤتون في اخر سنوات عمرهم و لكن الشركة تقوم باستقطاب الجيد لاعمار متوافقة مع متطلبات العمل .

اما ما يتعلق بمزايا الاضافية هي بحمل المزايا التي يتلقها موظفي الادارة العليا بالنسبة لشركة موافقة بالقدر العالي فمثلا منح القرض الاداري سواء بناء او شراء سيارة الذي يخص جميع موظفي الشركة الا ان سقف المبلغ للمدير ليس كبعض موظفي و ايضا استعمال السيارة الخاصة تكون الا للموظفي الادارة العليا ، كما توفر الشركة مزايا التكوين الاكاديمي الخارجي او توفير مزايا تعليمية لرفع من مستوي الكفاءة و لصق المهارات الجديدة لرفع من مستوي الاداء ، كما تركز الشركة علي السكن المجاني لبعض المناصب الحساسة التي تتطلب الحضور الدائم لموظفيها و يكون الابضرة المنصب ، و خدم الاطعام المجاني و الزامية الشركة دفع مبلغ مالي ضمن الاجر و هي تلقي استحسان من طرف الموظفين .

إذا عند ترتيب المزايا الوظيفية و معرفة درجة الموافقة عليها والتي جاءت بمستوى مرتفع، أخذت معاشات التقاعد أعلى مستوى، ثم الاجازة المرضية ، المزايا الاضافية و اجازة الراحة و الاستجمام ، و اخيرا التامين الصحي . وكانت بهذا المستوى لان الشركة كانت تقدر الحفاظ علي احسن الكفاءات لديها و كانت لا تنظر للموظفي علي انهم تكلفه بل هم عائد ربحي يقدر بضمن . وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى

2- الرضا الوظيفي لموظفي الادارة العليا

المتوسط العام لرضا الوظيفي كان مرتفعا بمستوي عالي ، بمعنى لدي موظفي الادارة العليا رضا وظيفي يعكس واقع هذا الرضا من خلال الابعاد حيث كانت نظرهم :

✓ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية

تمثل الفرضية الثانية في " يوجد تأثير عالي للمزايا الوظيفية علي الرغبة في العمل لدي موظفي الادارة العليا لشركة الوطنية لتأمين، و من خلال نتائج الجدول رقم () التي تبين ان المتوسط الحسابي قدره (2.69) و هذا يشير الي مستوى مرتفع . فيما يتعلق بالرغبة في العمل حسب راي موظفي الادارة العليا موافقين في ظل توفر الشركة لنفقات التأمين الصحي و ضمان التسديد الكامل للاجر اثناء غيابهم عن الوظيفية بل يدفعهم الي العمل دون تدمر ، و كذلك قضاء فترة النقاهة في جو ملائم يجعلهم يحبون العمل الذي يقومون به بالاضافي الي المزايا التعليمية و ترك موظفي الادارة العليا يواصلون حصد شهادات عليا هو شعور ايجابي لمواصلة العمل و عدم التخلي عنه عند اول فرصة وهذا ما يجعلنا نفي صحة الفرضية الثانية.

✓ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة بأن " أثر المزايا الوظيفية على الإستقرار الوظيفي متوسط لدى الادارة العليا للشركة الوطنية لتأمين SAA المديرية الجهوية لتأمينات ورقلة، ومن خلال نتائج الجدول رقم () التي تبين المتوسط الحسابي (2.68) و هذا يشير الي مستوى مرتفع و عليه يمكن القول :

فيما يخص الاستقرار الوظيفي من وجهة نظر موظفي الادارة العليا فهناك بعض المحفزات التي تتوافر عليها الشركة التي لا تكون منعدم في بعض الشركات المنافسة تجبر علي الموظف البقاء و الاستمرار في عمله و الشعور بالمسؤولية اثناء قيامه بعمله بالاضافة الي قوانين السارية لتقاعد علي سنوات الخدمة مغرية الي حد الاشباع كل هذا يدفع موظفي الادارة العليا الي البقاء ضمن المجموعة و باتالي مكسب لشركة للحفاظ علي اهم الكفاءات البشرية ، و عليه فان أثر المزايا الوظيفية علي الاستقرار الوظيفي مرتفع و هذا ما ينفي الفرضية القائمة .

✓ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

تقر الفرضية الثانية بأنه " يوجد تأثير للمزايا الوظيفية علي الامن الوظيفي بدرجة عالية لدي موظفي الشركة الوطنية لتأمينات المديرية الجهوية ورقلة . " ومن خلال نتائج الجدول رقم () يتبين ان المتوسط الحسابي (2.62) و هذا يشير الي مستوى عالي و عليه يمكن القول :

فيما يخص الامن الوظيفي كان المتوسط الحسابي مرتفع لهذا البعد و هذا ما يعكس الشعور بالامان من قبل موظفي الادارة العليا من خلال تسجيلهم في الضمان الاجتماعي و كذلك الشعور بالرضا التام عن وظيفته و ما سيحصل عليه من علاوات اثناء العمل او بعد نهاية الحياة العملية ، ايضا وجود مختلف المنح المقدمة اثناء المناسبات (الزواج ، الوفاة ، الختان) تحقق الكثير من الطموحات الوظيفية .

وهذا ما يجعلنا نتحفظ على صحة الفرضية الثانية

✓ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

تتمثل الفرضية الخامسة في " يوجد تأثير عالي للمزايا الوظيفية على الاداء الوظيفي لدي موظفي الادارة العليا لشركة الوطنية لتأمين ، ومن خلال نتائج الجدول رقم () التي تبين ان المتوسط الحسابي قدر ب (2.67) و هذا يشير الي مستوي مرتفع و عليه يمكن القول :

فيما يتعلق بالاداء الوظيفي ، حيث كان مستوي الاداء الوظيفي بالنسبة لموظفي الادارة العليا عاليا و هذا راجع لنظام العطل و الراحة العادل بشكل دوري و هو بمثابة تشجيعهم لاسترجاع قدراتهم و تطوير افضل الاساليب لاداء عملهم بشكل متقن و خالي من التكاليف و كذلك الشركة تهتم بممارسة الرياضة لفئة الذكور و الاناث بكل انواعها و هذا مكسب لبذل الجهد و تقليل الاصابات المهنية التعلق او الضغوط و بتالي يكون نقص في الاحطاء و يرتفع الاداء الوظيفي لدي موظفي الادارة العليا وهذا ما يجعلنا نؤكد صحة الفرضية .

اذا ابعاد الرضا الوظيفي في الشركة الوطنية لتأمين محقق و مرضيا بالنسبة لموظفي الادارة العليا بمستوي عالي و قد كانت مرتبة كما يلي : الرغبة في العمل ، الاستقرار الوظيفي ، الاداء الوظيفي ، الامن الوظيفي .

✓ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة:

تقر الفرضية الخامسة بأنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاجابات افراد العينة الدراسة في مستوى تأثير الرضا الوظيفي تعزى اختلاف خصائصهم الشخصية(الجنس ، العمر ، المستوي التعليمي ، الخبرة، المسمى الوظيفي).

أسفرت نتيجة الفرضية على رفض فرضية البحث من خلال نتائج الجدول رقم () التي تبين (sig) أكبر من مستوي الدلالة (0.05) ، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي الادارة العليا تعزى اختلاف خصائصهم الشخصية .

الختامة

خلاصة الفصل :

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية للمؤسسات التأمين حول أساسيات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي حيث تم عرض نتائج الدراسة الميدانية و اقتصر على 70 استبيان صالح للتحليل ثم قمنا بتفريغ هذه الإستمارات بإستخدام الأساليب الإحصائية وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الإستبيان وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة لخصت فيما يلي :

1. بحيث اتضح أنه يوجد مستوى متوسط في الاداء الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة الميدانية.
2. اتضح أنه يوجد مستوى متوسط في ادارة المعرفة للمؤسسات محل الدراسة الميدانية.
3. حيث بينت النتائج كذلك انها توجد علاقة تربط بين ادارة المعرفة و الاداء الإستراتيجي
4. لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية

توطئة :

هدفت هذه الدراسة إلى دور العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي للمؤسسات السبعة الكبرى لقطاع التأمينات (-salama-saa-caar-caat-2a-ciar-crma-) ، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية حول العناصر الأساسية لإدارة المعرفة و الاداء الاستراتيجي ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث و التعمق في إشكاليته و الإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال اسئلة الاستبيان و توزيعه علي موظفي الادارة العليا لمؤسسات الوطنية لتأمينات.

نتائج إختبار الفرضيات :

لقد كشفت دراسة وتحليل دور العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي في مؤسسات التأمين حيث تم إثباتها في الجانب النظري والتطبيقي من خلال النتائج التالية :

- بالنسبة للفرضية الأولى: يتبين أن المؤسسات محل الدراسة تتمتع
- بالنسبة للفرضية الثانية: اتضح ان
- بالنسبة للفرضية الثالثة: يتبين ان
- بالنسبة للفرضية الرابعة :

قائمة المراجع-ع

أ- كتب:

1. بختي إبراهيم : "الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية وفق طريقة IMRAD" الطبعة الرابعة جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 1998-2015.
2. صلاح الدين الكبيسي " ادارة المعرفة " المنظمة العربية للتنمية الادارية ،جامعة بغداد ، 2005.
3. عبد الله حسن مسلم : " ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات " دار المعترف للنشر والتوزيع ، الاردن، 2014.

ب- مذكرات أطروحات :

1. بن حمودة يوسف "خلق القيمة من خلال ادارة المعرفة داخل المؤسسة " اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير في العلوم الاقتصادية ،جامعة الشلف ،الجزائر ، 2015.
2. ريم محمود أبو عامر "علاقة تكاليف الجودة بالأداء الإستراتيجي "إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل،الجامعة الإسلامية غزة 2015 .
3. قلوبحسنية " دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء المؤسسي "مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستري في علوم التسيير،جامعة بسكرة ،الجزائر ، 2015 .

ت- مقالات منشورة :

1. إكرم محسن الياسري ،ظفر ناصر حسين "أثر عمليات إدارة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي"مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية المجلد 15 العدد 3 لسنة 2013.
2. حجاج عبد الرؤوف ،أحلام بن زو "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية"المجلة الجزائرية للتنمية العقتصادية عدد 03 ،الجزائر، 2015 .
3. كاظم احمد جواد "اثر مرونة سلسلة التجهيز في الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازن "مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد 97 ، 2013 ، .
4. صلاح الدين عواد الكبيسي "تأثير العناصر الاساسية لادارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي"مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،عدد 99 2017 .

ثانيا- باللغة الأجنبية :

- 1- "Balanced Scorecard Implementation in German Non-Profit Organization".
- 2- "Strategic knowledge management, innovation and performance" .
- 3- Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance: A Qualitative Study of the Footwear Industry.

- 4- The Relationship Between Strategic Knowledge Management and Organizational Innovation (Case Study: Bushehr's Medical Sciences University and Health Care Center).

ثالثا - مواقع على شبكة الانترنت:

- 1- <https://www.investopedia.com/>

الملاحق



ملحق رقم 01

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



إستبيان

السادة والسيدات إطارات وموظفو المؤسسة :

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان :
" تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي "، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير بن عمارة شيماء

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.



المحور الأول: العبارات المتعلقة بالعناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

الرقم	العبارات		
م	موافق	محايد	غير موافق
	التكنولوجيا		
01			تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة بمراقبة المنافسين وشركاء العمل
02			تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة للأفراد بالتعلم كمجموعة من نفس المصدر وفي نفس المكان وفي نفس الوقت
03			تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة بالبحث عن المعرفة الجديدة
04			تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة بإسترجاع وإستعمال المعرفة حول الزبائن والمنافسين
05			تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة بتوليد فرص جديدة بالتعاون مع الشركاء
	الهيكل التنظيمي		
06			الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل إكتشاف المعرفة الجديدة
07			الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل نقل المعرفة الجديدة
08			تصمم العمليات لتسهيل تبادل المعرفة بين مختلف الوظائف
09			الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن الموظفين التواصل مع بعضهم البعض بسهولة
	الثقافة التنظيمية		
10			تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على التجربة والاستكشاف
11			تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على التدريب والتعلم أثناء العمل
12			الرؤية التنظيمية الشاملة للمؤسسة معلنة بشكل واضح ويعرفها الجميع
13			تعلم ادارة المؤسسة أن فوائد تقاسم المعرفة تفوق كلفتها
	العملية		
14			تستطيع المؤسسة استخدام المعرفة حول العمليات في تصميم الخدمات التي تقدمها
15			تستطيع المؤسسة استخدام المعرفة حول العمليات في نقل المعرفة التنظيمية إلى الأفراد
16			تقوم المؤسسة بعمليات لامتناهات المعرفة من الأفراد وتسجيلها
17			تقوم المؤسسة بعمليات تسهل للأفراد تحقيق تكامل ودمج الأنواع المختلفة للمعرفة
	المورد البشري		
18			تمتلك المؤسسة كادر مؤهل في مجال أنظمة المعلومات
19			هناك اهتمام خاص بصناع المعرفة في المؤسسة (العاملين الذين لهم معارف كثيرة)
20			تدرك ادارة المؤسسة أن المورد البشري هو المورد الحيوي للنجاح
21			تعد مهارات الأفراد أساس الاستفادة من التكنولوجيا



المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة:

الرقم	العبارات		
	موافق	محايد	غير موافق
	المالي		
22			تناسب الارباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم
23			يتم استغلال الموارد والامكانيات لتمكين من تحقيق الإيراح
24			يوجد نمو متوازن من الإيرادات من النشاطات الاستثمارية
25			تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال خدمات المؤسسة
	الزبائن		
	موافق	محايد	غير موافق
26			يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة
27			يتناسب الوقت المبذول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح
28			تقدم خدمات المؤسسة بمستوى جودة و مواصفات مقبولة
29			يسعى مقياس رضا الزبائن إلى تحقيق هدف الربحية
	العمليات الداخلية		
	موافق	محايد	غير موافق
30			تفوق الخدمات الجديدة توقعات الزبائن
31			يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المناسب
32			يوجد اثر ايجابي لحملات الترويج في استقطاب الزبائن
33			يتم استغلال الموارد والامكانيات بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف
	التعلم و النمو		
	موافق	محايد	غير موافق
34			تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية للموظفين
35			يتمتع الموظفون بخدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم
36			ترتفع نسبة الموظفون الذين يمتلكون قيمة مضافة
37			تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين
38			يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز

المحور الثالث : معلومات متعلقة بالموظف:

	الجنس		العمر	مستوى التعليم
	ذكر	أنثى		
50 سنة و أكثر	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	دون الليسانس
				شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس
				ماجستير أو ماجستير



أكثر من 20 سنة	من 10 إلى أقل من 20 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

ملحق رقم 02

Statistiques

		الشركة	الجنس
N	Valide	70	70



Manquante	0	0
-----------	---	---

Tableau de fréquences

الشركة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	CRMA	10	14,3	14,3	14,3
	CAAR	10	14,3	14,3	28,6
	SAA	10	14,3	14,3	42,9
	CAAT	10	14,3	14,3	57,1
	ALGERIENNE DES ASSURANCES	10	14,3	14,3	71,4
	ESSALAMA	10	14,3	14,3	85,7
	CIAR	10	14,3	14,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ذكر	40	57,1	57,1	57,1
	أنثى	30	42,9	42,9	100,0



Total	70	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Effectifs

Remarques

	Résultat obtenu	26-APR-2018 00:47:45
	Commentaires	
	Données	C:\Users\Moi\Documents\benamara application.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données2
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	70
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=p3 p4 p5 /BARChart PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,52
	Temps écoulé	00:00:00,47



Statistiques

	العمر	المستوى	الخبرة
N	70	70	70
Valide	70	70	70
Manquante	0	0	0

Tableau de fréquences

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
أقل من 30 سنة	18	25,7	25,7	25,7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	33	47,1	47,1	72,9
Valide من 40 إلى أقل من 50 سنة	15	21,4	21,4	94,3
50 سنة فأكثر	4	5,7	5,7	100,0
Total	70	100,0	100,0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
ثانوي فأقل	32	45,7	45,7	45,7
جامعي	28	40,0	40,0	85,7
Valide دراسات عليا	10	14,3	14,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé



أقل من 05 سنوات	13	18,6	18,6	18,6
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	26	37,1	37,1	55,7
Validé من 10 إلى أقل من 20 سنة	22	31,4	31,4	87,1
20 سنة فأكثر	9	12,9	12,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,875	38

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة بمراقبة المنافسين وشركاء العمل	70	2,03	,798
تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة للأفراد بالتعلم كمجموعة من نفس المصدر وفي نفس المكان وفي نفس الوقت	70	2,13	,815
تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة بالبحث عن المعرفة الجديدة	70	2,34	,866
تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة باسترجاع واستعمال المعرفة حول الزبائن والمنافسين	70	2,20	,791
تسمح التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة بتوليد فرص جديدة للتعاون مع الشركاء	70	2,26	,755
الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل اكتساب المعرفة	70	2,33	,717
الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل نقل المعرفة	70	2,53	,631



الهيكل التنظيمي يسهل تبادل المعرفة بين مختلف الوظائف والأقسام	70	2,54	,652
الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسهل تبادل المعرفة بين الموظفين	70	2,51	,756
تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على التجربة والاستكشاف	70	2,11	,772
تعمل الإدارة على تشجيع العاملين على التدريب والتعلم	70	2,37	,765
رؤية المؤسسة معلنة بشكل واضح ويعرفها الجميع	70	2,27	,833
تعلم ادارة المؤسسة أن فوائد تقاسم المعرفة تفوق كلفتها	70	2,06	,700
تستطيع المؤسسة استخدام المعرفة حول العمليات في تصميم الخدمات التي تقدمها	70	2,34	,679
تستطيع المؤسسة استخدام المعرفة حول العمليات في نقل المعرفة التنظيمية إلى الأفراد	70	2,26	,774
تقوم المؤسسة بعمليات لامتناصص المعرفة من الأفراد وتسجيلها	70	1,97	,742
تقوم المؤسسة بعمليات تسهل للأفراد تحقيق التكامل والدمج للأنواع المختلفة للمعرفة	70	2,27	,760

Statistiques descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
تمتلك المؤسسة كوادر مؤهلة في مجال أنظمة المعلومات	70	2,34	,832
هناك اهتمام خاص بصناع المعرفة في المؤسسة (العاملين الذين لهم معارف كثيرة)	70	1,97	,798
يتم العناية بالموارد البشري لأنه مفتاح الحصول على المعرفة	70	2,37	,705



تعد مهارات الأفراد الأساس في الاستفادة من المعرفة	70	2,64	,566
إدارة المعرفة	70	2,2789	,31538
التكنولوجيا	70	2,1914	,50555
الهيكل التنظيمي	70	2,4786	,49038
الثقافة التنظيمية	70	2,2036	,50234
العملية	70	2,2107	,48274
المورد البشري	70	2,3321	,47151
N valide (listwise)	70		

DESCRIPTIVES VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 MOYENNE.Y
MOY.Y1 MOY.Y2 MOY.Y3 MOY.Y4/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

	Résultatobtenu	26-APR-2018 00:50:04
	Commentaires	
	Données	C:\Users\Moi\Documents\be namara application.sav
	Ensemble de donnéesactif	Ensemble_de_données2
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinderfichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	70
Gestion des valeursmanquantes	Définition des valeursmanquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prisesencompte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.



		DESCRIPTIVES
		VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4
		Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11
		Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17
	Syntaxe	MOYENNE.Y MOY.Y1
		MOY.Y2 MOY.Y3 MOY.Y4
		/STATISTICS=MEAN
		STDDEV.
	Temps de processeur	00:00:00,00
Ressources		
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données2] C:\Users\Moi\Documents\benamara application.sav

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تتناسب الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم	70	1,96	,751
يتم استغلال الموارد والإمكانيات لتمكين من تحقيق الأرباح	70	2,50	,654
يوجد نمو متوازن من الإيرادات من النشاطات الاستثمارية	70	2,21	,679
تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال خدمات المؤسسة	70	2,49	,717
يوجد مستوى مقبول من رضا الزبائن عن خدمات المؤسسة	70	2,33	,696
يتناسب الوقت المبدول لتلبية طلب الزبون مع الوقت المتاح	70	2,40	,710
تقدم خدمات المؤسسة بمستوى جودة و مواصفات معيارية	70	2,60	,623
يسعى مقياس رضا الزبائن إلى تحقيق هدف الربحية	70	2,53	,653
تفوق الخدمات الجديدة توقعات الزبائن	70	2,03	,798



يتم توفير الخدمات الجديدة في الوقت المناسب	70	2,26	,695
يوجد اثر ايجابي لحملات الترويج في استقطاب الزبائن	70	2,34	,759
يتم استغلال الموارد والإمكانيات بآليات تمكن من تحقيق الأرباح المخططة	70	2,13	,797
تقدم المؤسسة برامج تدريبية فعالة للموظفين	70	2,13	,815
برامج التدريب مناسبة لمؤهلات الموظفين	70	2,10	,819
ترتفع نسبة الموظفين الذين يمتلكون قيمة مضافة	70	2,00	,851
تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين	70	2,21	,720
يوجد لدى المؤسسة نظام فعال للمكافآت والحوافز	70	2,00	,799
الأداء الاستراتيجي للمؤسسة	70	2,2479	,41120
المالي	70	2,2893	,48461
الزبائن	70	2,4643	,47067
العمليات الداخلية	70	2,1893	,55239
التعلم و النمو	70	2,0886	,57849
N valide (listwise)	70		

CORRELATIONS

/VARIABLES=MOYENNE.X MOYENNE.Y

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE .

Corrélations

Remarques

Résultat obtenu | 26-APR-2018 00:50:24



	Commentaires	
	Données	C:\Users\Moi\Documents\benamara application.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données2
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	70
	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement valeurs manquantes	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
		CORRELATIONS
	Syntaxe	/VARIABLES=MOYENNE.X MOYENNE.Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données2] C:\Users\Moi\Documents\benamara application.sav

Corrélations

	إدارة المعرفة	الأداء الاستراتيجي للمؤسسة
--	---------------	----------------------------



	إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,539**
		Sig. (bilatérale)		,000
		N	70	70
	الأداء الاستراتيجي للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,539**	1
		Sig. (bilatérale)	,000	
		N	70	70

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=MOYENNE.X MOYENNE.Y MOY.X1 MOY.X2 MOY.X3 MOY.X4 MOY.X5 MOY.Y1 MOY.Y2
MOY.Y3 MOY.Y4
```

```
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
```

```
/MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

Remarques

	Résultat obtenu	26-APR-2018 00:50:39
	Commentaires	
	Données	C:\Users\Moi\Documents\benamara application.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données2
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	70



	<p>Définition de manquante</p> <p>Traitement valeurs manquantes</p> <p>Observations utilisées</p> <p>Syntaxe</p> <p>Temps de processeur</p> <p>Ressources</p> <p>Temps écoulé</p>	<p>Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.</p> <p>Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.</p> <p>CORRELATIONS</p> <p>/VARIABLES=MOYENNE.X MOYENNE.Y MOY.X1 MOY.X2 MOY.X3 MOY.X4 MOY.X5 MOY.Y1 MOY.Y2 MOY.Y3 MOY.Y4</p> <p>/PRINT=TWOTAIL NOSIG</p> <p>/MISSING=PAIRWISE.</p> <p>00:00:00,02</p> <p>00:00:00,02</p>
--	---	---

[Ensemble_de_données2] C:\Users\Moi\Documents\benamara application.sav

Corrélations

	إدارة المعرفة	الأداء الاستراتيجي للمؤسسة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	1	,539**	,684**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	70	70	70
الأداء الاستراتيجي للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,539**	1	,189
	Sig. (bilatérale)	,000		,117
	N	70	70	70



التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,684**	,189	1	,242*
	Sig. (bilatérale)	,000	,117		,044
	N	70	70	70	70
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,626**	,340**	,242*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,044	
	N	70	70	70	70
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,711**	,391**	,287*	,338**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,016	,004
	N	70	70	70	70
العملية	Corrélation de Pearson	,614**	,261*	,331**	,245*
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,005	,041
	N	70	70	70	70
المورد البشري	Corrélation de Pearson	,557**	,602**	,167	,223
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,167	,063
	N	70	70	70	70
المالي	Corrélation de Pearson	,513**	,783**	,339**	,305*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,010
	N	70	70	70	70
الزبائن	Corrélation de Pearson	,284*	,706**	,044	,311**
	Sig. (bilatérale)	,017	,000	,715	,009
	N	70	70	70	70
العمليات الداخلية	Corrélation de Pearson	,474**	,806**	,221	,333**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,066	,005
	N	70	70	70	70
التعلم و النمو	Corrélation de Pearson	,412**	,817**	,032	,160
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,790	,186



N	70	70	70	70
---	----	----	----	----

Corrélations

		الثقافة التنظيمية	العملية	المورد البشري	المالي
إدارة المعرفة	Corrélation de Pearson	,711	,614**	,557**	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	70	70	70	70
الأداء الاستراتيجي للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,391**	,261	,602	,783**
	Sig. (bilatérale)	,001	,029	,000	,000
	N	70	70	70	70
التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,287**	,331	,167	,339*
	Sig. (bilatérale)	,016	,005	,167	,004
	N	70	70	70	70
الهيكل التنظيمي	Corrélation de Pearson	,338**	,245**	,223*	,305
	Sig. (bilatérale)	,004	,041	,063	,010
	N	70	70	70	70
الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	1**	,314**	,376*	,216**
	Sig. (bilatérale)		,008	,001	,073
	N	70	70	70	70
العملية	Corrélation de Pearson	,314**	1*	,098**	,251*
	Sig. (bilatérale)	,008		,420	,036
	N	70	70	70	70
المورد البشري	Corrélation de Pearson	,376**	,098**	1	,545
	Sig. (bilatérale)	,001	,420		,000
	N	70	70	70	70
المالي	Corrélation de Pearson	,216**	,251**	,545**	1*



	Sig. (bilatérale)	,073	,036	,000	
	N	70	70	70	70
	Corrélacion de Pearson	,173*	-,026**	,458	,471**
الزبائن	Sig. (bilatérale)	,152	,830	,000	,000
	N	70	70	70	70
	Corrélacion de Pearson	,267**	,327**	,402	,564**
العمليات الداخلية	Sig. (bilatérale)	,025	,006	,001	,000
	N	70	70	70	70
	Corrélacion de Pearson	,483**	,231**	,486	,484
التعلم و النمو	Sig. (bilatérale)	,000	,055	,000	,000
	N	70	70	70	70

Corrélations

		الزبائن	العمليات الداخلية	التعلم و النمو
	Corrélacion de Pearson	,284	,474**	,412**
إدارة المعرفة	Sig. (bilatérale)	,017	,000	,000
	N	70	70	70
	Corrélacion de Pearson	,706**	,806	,817
الأداء الاستراتيجي للمؤسسة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	70	70	70
	Corrélacion de Pearson	,044**	,221	,032
التكنولوجيا	Sig. (bilatérale)	,715	,066	,790
	N	70	70	70
	Corrélacion de Pearson	,311**	,333**	,160*
الهيكل التنظيمي	Sig. (bilatérale)	,009	,005	,186
	N	70	70	70



الثقافة التنظيمية	Corrélation de Pearson	,173**	,267**	,483*
	Sig. (bilatérale)	,152	,025	,000
	N	70	70	70
العملية	Corrélation de Pearson	-,026**	,327*	,231**
	Sig. (bilatérale)	,830	,006	,055
	N	70	70	70
المورد البشري	Corrélation de Pearson	,458**	,402**	,486
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000
	N	70	70	70
المالي	Corrélation de Pearson	,471**	,564**	,484**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	70	70	70
الزيائن	Corrélation de Pearson	1*	,448**	,398
	Sig. (bilatérale)		,000	,001
	N	70	70	70
العمليات الداخلية	Corrélation de Pearson	,448**	1**	,514
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	70	70	70
التعلم و النمو	Corrélation de Pearson	,398**	,514**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	
	N	70	70	70

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

T-TEST GROUPS=p2(1 2)

/MISSING=ANALYSIS



/VARIABLES=MOYENNE.X MOY.X1 MOY.X2 MOY.X3 MOY.X4 MOY.X5 MOYENNE.Y MOY.Y1 MOY.Y2
MOY.Y3 MOY.Y4

/CRITERIA=CI(.95).

Test-t

Remarques

	Résultat obtenu	26-APR-2018 00:51:38
	Commentaires	
	Données	C:\Users\Moi\Documents\benamara application.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données2
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	70
	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
Traitement des valeurs manquantes	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors intervalle pour aucune variable de l'analyse.



		T-TEST GROUPS=p2(1 2)
		/MISSING=ANALYSIS
	Syntaxe	/VARIABLES=MOYENNE.X MOY.X1 MOY.X2 MOY.X3 MOY.X4 MOY.X5 MOYENNE.Y MOY.Y1 MOY.Y2 MOY.Y3 MOY.Y4
		/CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

[Ensemble_de_données2] C:\Users\Moi\Documents\benamara application.sav

Statistiques de groupe



الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	
إدارة المعرفة	ذكر	40	2,2500	,33702	,05329
	أنثى	30	2,3175	,28498	,05203
التكنولوجيا	ذكر	40	2,1850	,56820	,08984
	أنثى	30	2,2000	,41689	,07611
الهيكل التنظيمي	ذكر	40	2,4500	,50383	,07966
	أنثى	30	2,5167	,47766	,08721
الثقافة التنظيمية	ذكر	40	2,2375	,51250	,08103
	أنثى	30	2,1583	,49342	,09009
العملية	ذكر	40	2,1125	,50304	,07954
	أنثى	30	2,3417	,42792	,07813
المورد البشري	ذكر	40	2,2813	,51011	,08066
	أنثى	30	2,4000	,41315	,07543
الأداء الاستراتيجي للمؤسسة	ذكر	40	2,1691	,40802	,06451
	أنثى	30	2,3529	,39806	,07268
المالي	ذكر	40	2,1813	,47699	,07542
	أنثى	30	2,4333	,46393	,08470
الزيائن	ذكر	40	2,4250	,50700	,08016
	أنثى	30	2,5167	,42004	,07669
العمليات الداخلية	ذكر	40	2,0813	,56723	,08969
	أنثى	30	2,3333	,50571	,09233
التعلم و النمو	ذكر	40	2,0250	,58911	,09315
	أنثى	30	2,1733	,56259	,10271

الفهرس

III	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
ب	أولاً - توطئة :
ب	ثانياً - اشكالية الدراسة :
ج	ثالثاً - الفرضيات :
ج	رابعاً - مبررات إختيار الموضوع :
ج	خامساً - أهداف الدراسة :
ج	سادساً - حدود الدراسة :
د	سابعاً - منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :
د	ثامناً - صعوبات الدراسة :
د	تاسعاً - هيكل الدراسة :
2	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول دور العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي
2	تمهيد :
3	المبحث الأول : مدخل حول الأداء الإستراتيجي و العناصر الأساسية لإدارة المعرفة
3	المطلب الأول : مفهوم الأداء الإستراتيجي
3	الفرع الأول : تعريف الأداء الإستراتيجي
3	الفرع الثاني : أهداف الأداء الإستراتيجي
4	الفرع الثالث : أدوات قياس الأداء الإستراتيجي
5	المطلب الثاني : مفهوم العناصر الأساسية لإدارة المعرفة
5	الفرع الاول : تعريف العناصر الأساسية لإدارة المعرفة
5	الفرع الثاني : أهمية العناصر الأساسية لإدارة المعرفة
6	الفرع الثالث : العناصر الأساسية لإدارة المعرفة
7	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
7	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
9	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
11	المطلب الثالث : موقع الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
13	خلاصة الفصل :
15	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية الميدانية حول دور العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الاداء الاستراتيجي
15	تمهيد :
16	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
16	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة الميدانية
18	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
18	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
22	الفرع الاول : تحليل النتائج المتعلقة بالعناصر الاساسية لادارة المعرفة
27	الفرع الثاني : تحليل العبارات المحور الثاني المتعلقة بالأداء الإستراتيجي

30	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
30	الفرع الاول : نتائج فرضيات الدراسة وتفسيرها
34	الفرع الثاني : اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق متوسطات الأداء الإستراتيجي وتأثيره على العناصر الأساسية لإدارة المعرفة
36	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
38	خلاصة الفصل
39	الخاتمة
43	قائمة المراجع
54	الملاحق
54	الفهرس

تمت والحمد لله



الحمد لله الذي بنعمته
تتم الصالحات