

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الإستراتيجي
دراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)
مديرية التوزيع بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د /عمار بن عيشي .

إعداد الطالب:

ناصر عيساوي

الموسم الجامعي: 2016-2017

	رقم التسجيل
	تاريخ الإيداع

كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي نعمه و يكافئ مزيده و نشكره على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل .

و اقتداء برسول الله الذي حثنا على الشكر فقال " الشكر قيد النعمة و سبب دوامها و مفتاح المزيد منها" و حتى يتم شكرنا لله عز وجل, نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

و نخص بالذكر الدكتور: بن عيشي عمار

الذي نشكره جزيل الشكر على سعة صبره خلال متابعته لعملنا.

نشكر كل أساتذة الكلية

و أخيرا نشكر جميع الإخوة و الأصدقاء الذين كانوا بمثابة الدعم المعنوي

حتى نهاية هذا العمل.

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله الحمد
لله على نعمة الإسلام و الإيمان و العقل و القرآن
انه لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نهدي ثمرة هذا العمل المتواضع
إلى

الدكتور بن عيشي عمار

و إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و إلى كل من دعمنا
لإنجاز هذا العمل

و

إلى كل طالب علم

إلى كل الأهل و الأقارب

وأخص بالذكر أبنائي الأعزاء ضياء الدين المعتز بالله والكتكوت

الصغير منصف

وإلى زملائي في العمل على

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الإستراتيجي، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة)، فيما تم التعبير عن الأداء الإستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي)، وأجريت الدراسة في سونلغاز مديرية التوزيع بسكرة، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، عملت على تحليل البيانات بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ..... وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها بأنه هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي ثم انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراته.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء، الأداء الإستراتيجي.

Abstract

This study aimed to determine the impact of knowledge management in the investigation strategic performance, and in order to achieve this, has been the adoption of core operations knowledge management (knowledge generation, distribution of knowledge, store of knowledge, the application of the knowledge), as was the expression of strategic performance (financial performance, operational performance, competitive performance), the study was held in the sonalgaz biskra, as has been to obtain the necessary information through the resolution which had been prepared for this purpose, has worked on the analysis of data with a range of stastical methods such as : arithmetic average, standard deviation, coefficient of alpha cronpach, ...the study to a group of the results can be summarized as there is the impact of knowledge management on strategic performance and concluded the study with a set of recommendations for its undeniable changes.

Keywords: knowledge, knowledge management, performance, strategic performance.

الصفحة	قائمة المحتويات
I	كلمة شكر
II	الإهداء
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ- هـ	المقدمة
01	الفصل الأول : الإطار النظري لإدارة المعرفة
01	تمهيد
02	المبحث الأول : ماهية المعرفة
02	المطلب الأول : مفهوم المعرفة وخصائصها
11	المطلب الثاني : أنواع المعرفة
15	المطلب الثالث : أهمية المعرفة
16	المطلب الرابع : مصادر المعرفة وتقنيات استقطابها
20	المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة
20	المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة
22	المطلب الثاني : أهمية إدارة المعرفة
23	المطلب الثالث : أهداف إدارة المعرفة
24	المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة
33	خلاصة الفصل الأول
35	الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء الإستراتيجي
35	تمهيد
36	المبحث الأول : ماهية الأداء
36	المطلب الأول : مفهوم الأداء
36	المطلب الثاني : تصنيفات الأداء
39	المطلب الثالث : مفهوم نظام تقييم الأداء وخصائصه
41	المطلب الرابع : الأركان الأساسية لتقييم الأداء
42	المبحث الثاني : ماهية الأداء الإستراتيجي

42	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإستراتيجي وأهميته
45	المطلب الثاني: قياس الأداء الإستراتيجي
47	المطلب الثالث: أنواع الأداء الإستراتيجي
51	المطلب الرابع: تأثيرات إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي
55	خلاصة الفصل الثاني
57	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (بسكرة)
57	تمهيد
58	المبحث الأول : تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)
58	المطلب الأول : نشأة وتطور شركة سونلغاز
64	المطلب الثاني: وظائف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي
66	المطلب الثالث: أهداف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
68	المطلب الرابع : تقدم شركة سونلغاز (مديرية التوزيع بسكرة)
73	المبحث الثاني: المدخل الإجرائي للدراسة
73	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
73	المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات
74	المطلب الثالث: الصدق والثبات
74	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية
75	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
75	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
86	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
89	خلاصة الفصل الثالث
90	الخاتمة
92	المراجع
98	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
74	سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين	01
75	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	02
76	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	03
77	خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04
78	خصائص عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية	05
78	خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	06
80	تحليل فقرات المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة)	07
83	تحليل فقرات المحور الثاني (الأداء الإستراتيجي)	08
86	نتائج علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي	09
87	تأثير بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي	10

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة	01
3	تصور للعلاقة بين البيانات والمعلومات والتأثيرات عليها	02
48	تداخل مجالات الأداء الإستراتيجي	03
66	الهيكل التنظيمي العام لشركة سونلغاز	04
98	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز مديريةية التوزيع بسكرة	05

المقدمة العامة

مقدمة عامة :

شهدت بيئة الأعمال تغيرات سريعة وتحديات كبيرة تمثلت في (زيادة معدلات التغيير في المجالات المختلفة، وزيادة الصراع والمنافسة بين المنظمات، وزيادة حركة العمولة الإدارية، وتعقد معايير نجاح الإدارة) مما استلزم إيجاد الحلول المناسبة لمواجهتها وقيام المنظمات بالبحث عن طرق جديدة تمكنها من البقاء والتكيف والاعتماد عن استراتيجيات غير تقليدية لتحقيق السبق في مواجهة تلك التحديات، فظهرت إدارة المعرفة كإحدى التطورات الفكرية المعاصرة والتوجهات الحديثة كونها تمكن المنظمات التي تنتهجها من إحداث التطوير والتغيير المطلوب والتي شهدت اهتماما متزايدا من قبل منظمات الأعمال بكافة أشكالها فأصبحنا نعيش في عالم يطلق عليه عالم انفجار المعرفة، وأن من له القدرة على التحدي والمنافسة في عالم الأعمال هو من يملك سلاح المعرفة والتعلم انطلاقا من أهمية إدارة المعرفة ودورها الكبير في تحقيق الأداء الإستراتيجي¹.

حيث يعد هذا الأخير من المرتكزات الحيوية للإدارة الحديثة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة كما أنه يساعد في ما حققته الوحدة الاقتصادية نتيجة ممارسة لأنشطتها مقارنة مع فترات سابقة أو مع الأداء القياسي، وفي ظل بيئة التصنيع الحديثة وما رافقها من تغيرات عديدة ومتلاحقة ظهرت الحاجة إلى مؤشرات ومقاييس جديدة للأداء تكون أكثر انسجاما وملائمة مع التغيرات التي رافقت هذه البيئة.

وتعد عمليات إدارة المعرفة من بين المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أداء متميز وبالتالي تحقيق الأهداف الكلية للوحدة الاقتصادية².

جاء هذا البحث ليكشف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بهما، والتعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الإستراتيجي.

1- الإشكالية الرئيسية :

مما سبق يمكن صياغة أو طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:
هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الإستراتيجي بالشركة المبحوثة ؟

2- فرضيات الدراسة :

لا توجد علاقة إرتباط بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الإستراتيجي بالشركة المبحوثة .
لا يوجد تأثير لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الإستراتيجي بالشركة المبحوثة.

أكرم محسن الياسري ،ظفر ناصر حسين "أثر إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي " ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد 15 العدد3 ، لسنة 2013.¹
الزملي ، علي ،والسامرائي ،منال ،"المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة واستعمالها في تقويم الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على معمل المدافئ والطابعات" ، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية ، عدد خاص بالمؤتمر العلمي ،2012 ، المجلد 2 ، ص441²

3- أهمية الدراسة :

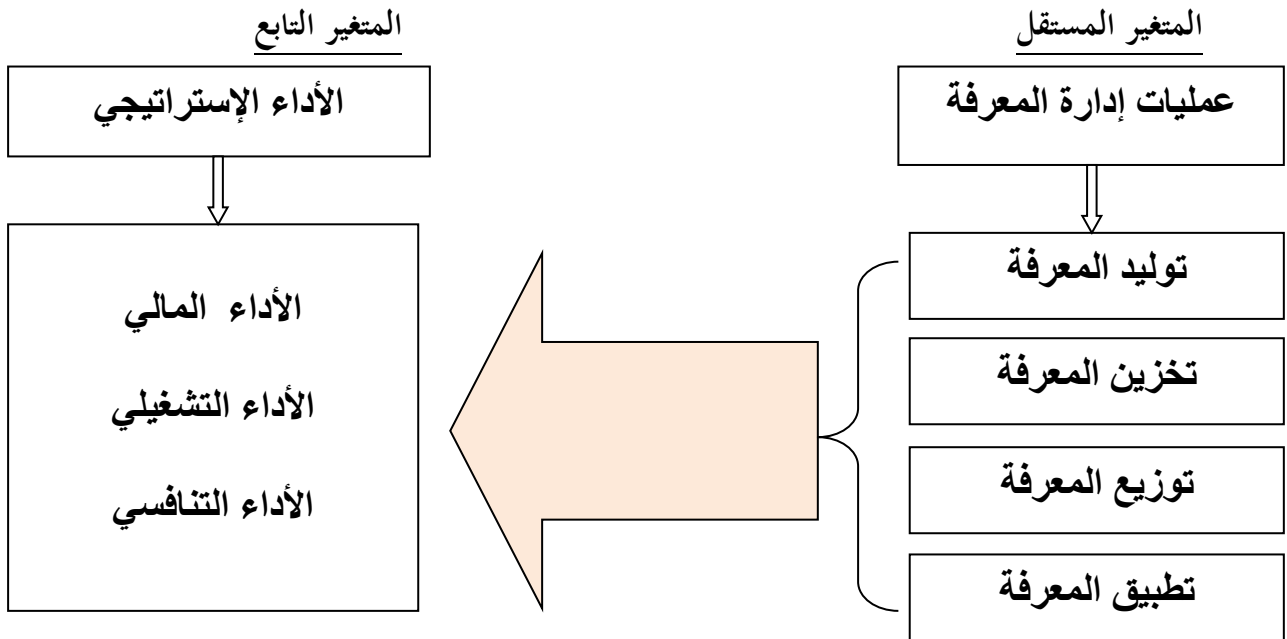
تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناولته والمحاولة من خلال هذه الدراسة على تشخيص واقع التأثير الحيوي لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الإستراتيجي في مؤسسة اقتصادية وحث إدارتها على تفهم العلاقة بين تطبيقها لعمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي بما يساعدها في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في أدائها الاستراتيجي لتتمكن من تحقيق أهدافها المرسومة بفاعلية وكفاءة وذلك من خلال تحسين جودة عملياتها ومنتجاتها وتميزها في الأداء، بالإضافة إلى توفير معلومات مهمة لإدارة المؤسسة تساعدها في إنجاز العملية الإدارية واتخاذ القرارات ذات الطبيعة المالية .

4- أهداف الدراسة : تتمثل أهداف الدراسة في

- معرفة أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة .
- معرفة أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء الإستراتيجي .
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ومدى تطبيقها لإدارة المعرفة .
- التعرف على مدى العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة (توليد ، تخزين ، توزيع ، تطبيق) والأداء الإستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي) للمؤسسة الاقتصادية ومثال على ذلك المؤسسة محل الدراسة (الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بسكرة)

5- نموذج الدراسة :

شكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر : (إعداد الطالب)

6- هيكل الدراسة :

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول هي :

الفصل الأول : الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة .

الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء الإستراتيجي .

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) مديرية التوزيع بسكرة .

7- حدود الدراسة :

- **الحد الموضوعي** : اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي .

- **الحد الزمني** : الفترة التي أجريت فيها الدراسة الميدانية تبدأ من 19 أبريل 2017 إلى غاية 03 ماي 2017.

- **الحد المكاني** : تم إجراء الدراسة بشركة سونلغاز مديرية التوزيع بسكرة المتواجدة بحي 1000 مسكن بولاية بسكرة.

8- الدراسات السابقة :

- دراسة نايف، 2007 بعنوان "العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي :

دراسة استطلاعية وتحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد " .

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة الجوهرية والأداء الإستراتيجي .

توصلت الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والقدرة الجوهرية والأداء الإستراتيجي في الشركات

عينة الدراسة، حيث وجدت أن هناك علاقة طردية بينهم .

- دراسة أفيني عقيلة 2007 بعنوان " إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة "

هدفت الدراسة إلى البحث عن المفهوم الدقيق للمعرفة بصفة عامة و أهميتها على مستوى الاقتصاد عموما وفي المؤسسة

خصوصا .

توصلت إلى تناول التعريف بمهية إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري جديد، وبيان إستراتيجياتها ودعائمها التي تقوم عليها.

- دراسة حسن بوزناق 2013 بعنوان " إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجية التسويقية " .

هدفت إلى التعرف على مدى استخدام إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات والشركات العالمية باعتبارها العمود الفقري

لكسب السبق والتفوق في مضمار المنافسة والوصول إلى الأسواق العالمية .

توصلت الدراسة إلى أهمية توجيه المنظمات نحو تطبيق إدارة المعرفة كونه يوفر لها إمكانيات وقدرات متميزة للوصول إلى

الأسواق العالمية ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات وإدارتها .

- دراسة عبلة 2013 بعنوان " دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة "

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، في ظل اقتصاد قائم على المعرفة .

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة تسمح للمنظمة بالبحث والحصول على الموارد المعرفية، وبناء كيان معرفي لها يعزز

مكائنها في السوق بين منافسيها .

- دراسة سرور منال 2013، بعنوان: "استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الإستراتيجي".
هدفت الدراسة إلى تحديد وقياس تكاليف الجودة بعناصرها الأربعة (المنع والتقييم والفشل الداخلي والخارجي) والإفصاح عنها.
توصلت الدراسة إلى أن لتكاليف الجودة الكلية أهمية كبيرة في تقويم الأداء الإستراتيجي .
- دراسة بشرى عباس محمد الحسيني 2016 بعنوان "تأثير عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية"
دراسة ميدانية في مديرية تكنولوجيا المعلومات .
هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين هما عمليات إدارة المعرفة وبناء المقدرات الجوهرية .
توصلت الدراسة إلى أن المديرية قيد البحث تتبنى آليات عمليات إدارة المعرفة في بناء مقدراتها الجوهرية، إلا أنه ليس بالقدر الذي يتناسب مع التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات .
- Study of : Salina Dead : Knoledge Management And Firme Performance In SMEs, Asian Académie Of Management journal, vol 15, N 02 Malaysia 2010.
-المعرفة والرأسمال الفكري تعاضمت أهميتهما كمصدر مهم للميزة التنافسية في اقتصاد القائم على المعرفة.
هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى اهتمام منظمات الأعمال وبشكل خاص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يعرف بإدارة المعرفة.
توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر إيجابيا على الرأسمال الفكري والاجتماعي يزيد من قيمة أداء المؤسسة.
- Study Of : Glena Rasula : The Impact of Knoledge Management On Organisational Performance, Economic and Business Review, vol 14, N 02, 2012
- إدارة المعرفة هي عملية تحويل العملية الفردية إلى المعرفة التنظيمية .
هدفت هذه الدراسة إلى عرض أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي ومحاوله إيجاد العلاقة بينهما .
توصلت الدراسة إلى أن عناصر التنظيم تؤثر إيجابيا على عمليات إدارة المعرفة، كما يوجد تأثير غير مباشر إيجابي لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة، كما أثبت وجود تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة .
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة :** تناولت الدراسات السابقة ما يلي
- العلاقة بين إدارة المعرفة والقدرة الجوهرية والأداء الإستراتيجي .
- إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة
- مدى استخدام إدارة المعرفة وتطبيقاتها في المؤسسات والشركات العالمية باعتبارها العمود الفقري لكسب السبق والتفوق في مضمار المنافسة والوصول إلى الأسواق العالمية .
- دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة.

- قياس العلاقة والتأثير بين المتغيرين الرئيسيين هما عمليات إدارة المعرفة وبناء المقدرات الجوهرية
 - إدارة المعرفة هي عملية تحويل العملية الفردية إلى المعرفة التنظيمية
 - مدى تأثير تكاليف الجودة الكلية في تقويم الأداء الإستراتيجي .
- أما ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها تناولت موضوعي عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي معا و توصلت إلى إبراز العلاقة بينهما، وما مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء الإستراتيجي .
- حيث استفاد الطالب من الدراسات السابقة من الجانب النظري ومن الناحية المنهجية .

الفصل الأول

الإطار النظري لعمليات إدارة المعرفة

تمهيد :

تزايد دور إدارة المعرفة وزاد الاهتمام بها يوماً بعد يوم، ففي السابق جرى التركيز على العمل الملموس والملاحظ، ثم بدأت الإدارة تهتم بدور المعلومات في مستوى العمل ومستوى الأداء وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على الأفراد وأثر ذلك في الأداء .

وتتحلى أهمية إدارة المعرفة في أنها أداة أساسية فاعلة تهيئ المنظمات الحديثة للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح، وتحقيق أداء متميز يمكنها من الاستمرار والبقاء .

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين الحديثة التي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة، الأمر الذي شجع الباحثين لدراساتها محاولين فك الغموض عن مفاهيمها الأساسية .

وسنحاول معالجة هذا الفصل في المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة

تعد إدارة المعرفة أداة أساسية فاعلة تهيئ المنظمات الحديثة للدخول إلى عصر الاقتصاد الرقمي بنجاح .
 كم تعد كذلك من الميادين الحديثة التي لا تزال بحاجة إلى عمليات تطوير واسعة وشاملة، الأمر الذي شجع الباحثين لدراستها .

المطلب الأول : مفهوم المعرفة وخصائصها

لقد أصبحت المنظمات اليوم تعتمد على المعرفة وتتحول شيئاً فشيئاً إلى منظمات قائمة على المعرفة بما تقتضيه هذه الأخيرة من أهمية بالغة. ولتحدث عن مفهوم المعرفة فلا بد من التطرق إلى خلفياتها أي البيانات والمعلومات، حيث أشارت العديد من البحوث والدراسات إلى أن هناك خلط بينها¹

أولاً : الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة

- **البيانات** : " مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة مفيدة" ،
 " أو ملاحظات غير مفهومة، وحقائق غير معالجة تظهر في أشكال مختلفة قد تكون أرقاماً أو كلمات أو حروفاً أو إشارات متناظرة أو صوراً، دون سياق أو تنظيم" ².

- **المعلومات** : " المعطيات الناتجة عن معالجة البيانات يدوياً أو عن طرق الحاسوب أو كلاهما ويكون لها سياق محدد

ومستوى عالي" ³ أو هي " ناتج عن معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه البيانات " ⁴

- **المعرفة**: " هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة " أو هي

" حصيلة الامتزاج بين المعلومة والخبرة و القدرة الحسية، إذ نتلقى المعلومات ونخرجها بما تدركه حواسنا" ⁵

¹ يوسف أبو فارة "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء" ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة عمان، الأردن 26-28 أبريل 2004، ص6

² علي هيثم حجازي "إدارة المعرفة مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، الأردن، ص113

³ محمد عواد الزيات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، 2008، ص162

⁴ حسانة محي الدين، "اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات" مقال بمجلة الملك فهد الوطنية، السعودية، مج10، العدد2، سبتمبر 2004، ص147

⁵ Davenport & Porsak ;1 ;Working Knowledge ;HBR ;Cambridge ;1998;p5

إلا أن الخلط الواضح يكون دائما بين المعلومات والمعرفة ولذلك نوجز هنا بعض أهم الفروق : من السهل إعادة

إنتاج المعلومة من خلال النسخ والتصوير، بينما من الصعب عمل ذلك مع المعرفة لأنها ترتبط بالقدرات الذهنية

والفكرية، ولأنها عملية معقدة، والتعامل مع البيانات والمعلومات هو بمثابة التعامل مع الملموسات أي إدارة المعلومات

فهي بإدارة الوثائق، رسومات التصميم المسند بالحاسوب، الجداول الإلكترونية، رموز البرامج..... الخ .

أما التعامل مع المعرفة فيمتاز بالقيمة في الأصالة، الابتكار، الذكاء، وسرعة التعلم، والعلاقات والأنماط¹.

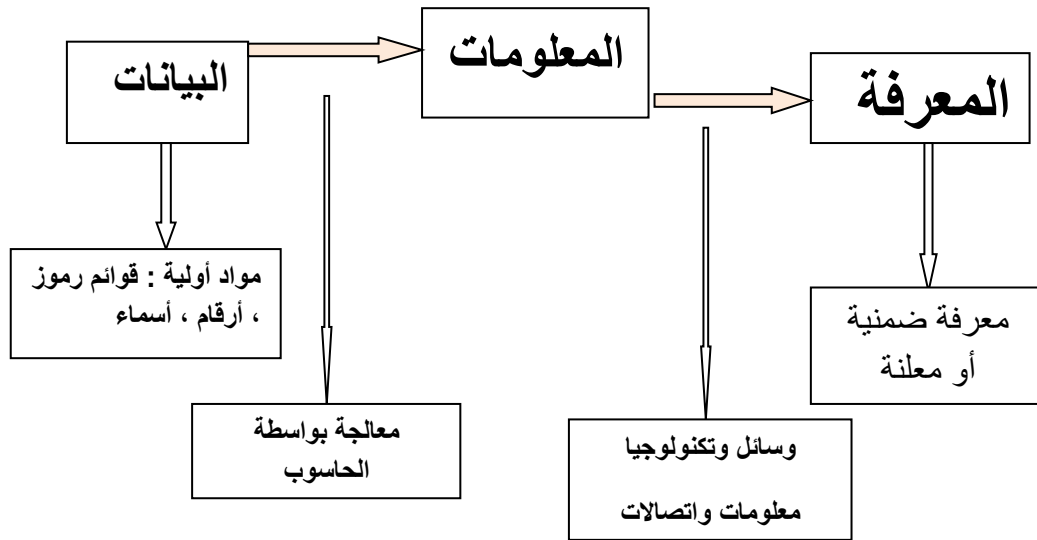
يظهر الفرق كذلك بين المجتمع المعلوماتي عن مجتمع المعرفة، حيث يتركز العمل في الأول حول أهمية البني التحتية التي توفر

الوسائل العملية للنفاد إلى مصادر المعلومات وتبادلها، بينما في مجتمع المعرفة فإنه بحكم توافر المعلومات بشكل كبير فإنه

التركيز يكون في كيفية تحويل المعلومات إلى موارد معرفية تسهم بشكل أكبر في التنمية الشاملة². ونستعين بالمخطط

التالي لتوضيح العناصر السابقة :

الشكل رقم (02) تصور للعلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والتأثيرات عليها



المصدر : العلي عبد الستار، وآخرون، "مدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسير، عمان، الأردن، 2009ص115.

¹ سالم بن محمد السالم، "صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2010،ص52

² محمد فتحي عبد الهادي، "عصر المعرفة والمكتبات"، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2008،ص16

ثانيا: تعريف المعرفة

1- المعرفة لغة : بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عرف) ، ومعرفة الشيء أي علمه أو إدراك الشيء على ما هو عليه .

أما المعرفة في اللغة الإنجليزية فقد ورد تعريفها في قاموس وبستر (Webster) على أنها "فهم وإدراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق والسلوك، وأنها تجسيد الحقيقة، والمعلومات، والمبادئ المكتسبة في العقل البشري " ¹

2- المعرفة اصطلاحاً : أما ضمن التوجهات الإدارية، فإن هناك تباين في وجهات نظر المختصين والكتاب في تحديد المفهوم الدقيق والمعنى الشامل لكلمة " المعرفة " وذلك بسبب التباين في مجال الاختصاص ومجال الاهتمام، سنورد هنا أهم التعريفات :

في قاموس أكسفورد : " المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما . "

- كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها " ².

- كما عرف المعرفة بأنها معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة ³.

-ويمكن تعريفها بأنها مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم، والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصيح المعرفة جزءاً لا يتجزأ، ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد " ⁴ .

¹ تاريخ الإطلاع: 2017/02/25. www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge

² عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2009، ص25

³ P.M.Sverlinger; "Manging Knowledge in professional service Organizations ", Chalmers University of Technology, Goteborg , Sweden ,2000,p41

⁴ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص22

ثالثاً: المدخل الست لتعريف المعرفة :

كما أن بعض الكتاب تناولوا تعريف المعرفة من خلال ستة مدخل هي¹:

- المدخل الأول : يرى أن المعرفة موجود منظم حيث تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة

معرفة واعتبرتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية، واعتبرت أيضاً من الموجودات التي لها القدرة

على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات .

- المدخل الثاني : يرى المعرفة من الناحية الاقتصادية، حيث اعتبرها هؤولاء على أنها رأس المال الفكري وقيمتها المضافة

تتحقق عند استثمارها الفعلي كونها أحد الجوانب المادية الفكرية لرأس المال الفكري، إلى جانب المعلومات والخبرات

والمهارات ذات القيمة الاقتصادية .

- المدخل الثالث : فالمعرفة من وجهة نظرهم عبارة عن معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل

تطبيقاً لها لذا نجد أن هذا المدخل يركز بالأساس على المعرفة الصريحة واستخدام الرصيد المعرفي .

- المدخل الرابع : ينظر للمعرفة على أنها قوة حيث تناولوها من زاوية التفوق المعرفي الذي أصبح يعتبر الطريق للتميز

من خلال موجودات المؤسسة الفكرية .

وتحقيق فائده المتمثلة في تعدد حالات استخدام المعرفة المتاحة بدلاً من استخدامها في توليد معرفة جديدة .

- المدخل الخامس : مفهوم المعرفة من المنظور الاجتماعي، وعرفوها "بأنها موجودات غير منظورة للمنظمة، مثل

الأسس الاجتماعية للدول، وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميزة بالثقافة التراكمية للمؤسسة "

¹ صلاح الدين الكبسي، "إدارة المعرفة"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص8

- المدخل السادس : مفهوم المعرفة من المنظور الثنائي المصطلحي، حيث يشير هذا المدخل إلى أن المعرفة تتكون من جزئين : الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو ذو صفة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة .

من التعاريف السابقة يمكن تعريف المعرفة " بأنها هي تلك الكم الهائل من المعلومات والبيانات المتدفقة للمنظمة أو المستقطبة التي تم تحويلها لتصبح مفهومة وقابلة للاستعمال، فهي تعتبر رأس مال فكري وبمجرد استعماله تصبح سلاح يستعمل في المنافسة والتميز وقد تكون المعرفة ضمنية (ذاتية) كالمهارات و الخبرة أو معرفة ظاهرة يمكن التعامل معها مباشرة وتكون ملك للمنظمة ككل " .

رابعا : خصائص المعرفة

لما كانت المعرفة مورداً حيويًا من موارد المنظمة فإنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ فالمعرفة تتميز بالعديد من الخصائص التي تؤثر بشكل مباشر على طريقة وأسلوب إدارتها والتعامل معها مما يؤثر على فرص النجاح لبرنامج إدارة المعرفة الذي تتبناه المؤسسة. و للمعرفة مجموعة من الخصائص نوجزها في ما يلي:

1- خصائص المعرفة العامة : للمعرفة خصائص عامة هي ¹

-التراكمية : وهي الخاصية التي تكشف لنا عن الطريق التي تتطور بها المعرفة العلمية وهي أشبه ببناء يشيد طباقاً عن طباق، مع فارق أساسي هي أن سكان هذا البناء ينتقلون دوماً إلى الطابق الأعلى ويتركون الطوابق السفلى لتكون مجرد أساس يرتكز عليه البناء، وهو ما يختلف مع الفلسفة التي تقوم على تطور عمودي أي أنه، إذا استخدمنا المثال السابق، فإنه سكان البناء الفلسفي لا يتركون طوابقه القديمة، بل يظلون مقيمين فيها مهما ظهرت له من طوابق جديدة .

¹ فؤاد زكريا ، التفكير العلمي ، سلسلة عالم المعرفة ، الكويت ، 1988 ، ص 15-44

وتكشف لنا هذه الخاصية " التراكمية " عن خاصية نسبية المعرفة العلمية، إذ إن الحقيقة العلمية رغم أنها تبدو في وقت ما قد وصلت إلى رأي نهائي مستقر، فإن التطور سرعان ما يتجاوز هذا الرأي ويعوضه برأي غيره (فيزياء نيوتن وفيزياء أينشتاين مثلا).

كما أن طبيعة التراكم تضمن أن تكون المعرفة العلمية القديمة متضمنة في المعرفة العلمية الجديدة .

-التنظيم : يعني أنها مرتبة بالشكل الذي يسمح للمستفيد الوصول إلى أي جزء منها دون استعراض باقي المعارف ذات الصلة، وهي خاصية تمتد لتشمل جميع مراحل المعرفة العلمية، إبتداء من التفكير الذي ينبغي أن يكون منظما و واعيا إلى غاية الاستنباط مرورا بالملاحظة والتجربة والتحليل .

من الواضح أن التنظيم سمة موجودة في جميع الميادين الأخرى كالفن والفلسفة والدين، ولكن يمكن الاختلاف

الأساسي في التنظيم كما يقول به العلم، يخلقه العقل البشري ويبعثه في العالم بفضل جهده المتواصل .

كما أن العالم يبحث في الظواهر غير المرتبة (خاصة في الظواهر لإنسانية و الاجتماعية) ليعيد ترتيبها وفق وسائل

وأدوات أهمها إتباع منهج Method وهو طريق محدد يعتمد على خطة واعية وبالتالي يتصف العلم بصفة أساسية وهي

" المنهجية " قد تتغير الأساليب المنهجية بتقدم أساليب العلم وتطور وسائل الملاحظة والتجربة كما حدث لبعض

العلوم، فالكيمياء مثلا تزداد اعتمادا على الأساليب الرياضية بعدما كانت علما تجريبيا خالصا .

-البحث عن الأسباب : يستهدف العلم فهم الظواهر وتعليلها عن طريق معرفة أسبابها، وهذا الشغف لدى الإنسان

لتعليل كل شيء له هدفان :

أ - هو إرضاء الميل النظري لدى الإنسان وهو نزوع يدفعه للبحث كما يلاحظ مثلا عند الطفل الصغير وهو في بدايات

تشكل حصيلته المعرفية، يصبح السؤال " لماذا " أكثر الكلمات ترددا على لسانه حتى للظواهر التي لا تحتاج لتعليل .

ب - محاولة التأثير العلمي، ذلك لأنه لمعرفة الأسباب تحولنا أن نتحكم في الظواهر على نحو أفضل مثل معرفة سبب المرض هو السبيل لإمكانية علاجه .

-**الشمولية واليقين** : المعرفة تبدأ من التجربة اليومية المألوفة، ولكن لا تكتفي بذلك وإنما يتم تقرير هذه الوقائع وعرضها من خلال مفاهيم ذات طابع أعم. هذا المفهوم لا ينطبق فقط على الظواهر التي يبحثها، بل كذلك على العقول التي تتلقى العلم أيضا، بحكم أن الحقيقة تفرض نفسها على الجميع .

يرتبط مفهوم الشمولية بمفهوم اليقين ارتباطا وثيقا، إذ أن كل عقل لا بد أن يكون على يقين من تلك الحقيقة المبنية على أدلة وبراهين لا يمكن تفنيدها، ونعني باليقين ليس ذلك اليقين الداخلي المبني على الشعور وحده " ذاتية " ، أما اليقين العلمي فهو يقين "موضوعي" مرتكز على أدلة منطقية ومقنعة لأي عقل .

-**الدقة والتجرد** : في المعرفة العلمية من غير المقبول أن نترك عبارة واحدة دون تحديد دقيق، حتى في الحالات التي لا يستطيع العلم الجزم فيها، فإنه يعبر بدقة عن هذا الاحتمال بنسبة رياضية محددة .

إن استخدام لغة الرياضيات كوسيلة يعتبر حدا فاصلا في تاريخ أي علم، حيث نجد المؤرخين بين مرحلتين أساسيتين لأي علم :

أ - **المرحلة قبل العلمية** : وتستخدم فيها لغة الحديث المعتادة في الأحاديث اليومية المألوفة .

ب - **المرحلة العلمية** : والتي يتوصل فيها إلى استخدام اللغة والأساليب الرياضية .

وفي مجال العلوم الطبيعية والتقنية لا مجال للحديث عن التعبير الكيفي، فالأمر محسوم لصالح التعبير الكمي، وعلى العكس من ذلك في مجال العلوم الإنسانية يمكن القول أن النزاع لم يبت فيه بعد بين أنصار التعبير الكيفي والتعبير الكمي، حيث مازالت بعض المدارس التي تؤكد أن الظواهر الإنسانية مختلفة عن غيرها من الظواهر .

هذه اللغة الرياضية أضفت صفة ثانية للمعرفة العلمية وهي "التجرد" ، وهي صفة فريدة حقا في العلم، حيث أن طريقتة في السيطرة على العالم المحسوس والتغلغل فيه هي أن يبعده عنه ويجرده من صفاته العينية المألوفة .

2- الخصائص الخاصة للمعرفة (الإدارية) : للمعرفة خصائص خاصة هي¹

- المعرفة يمكن أن تولد : أي أن الشركات ذات الخصوبة الذهنية لها القدرة على الابتكار وتوليد معارف جديدة بواسطة الأفراد المبتكرين .
- المعرفة يمكن أن تموت : كما تولد المعرفة تموت، وذلك مع موت حاملها إذا لم يتم تسجيلها وتوثيقها، أي تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة، ويعني موت المعرفة كذلك إحلالها بمعرفة جديدة .
- المعرفة يمكن أن تمتلك : أي يتم تحويل المعرفة المملوكة للمؤسسة إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية كالموجودات المادية .
- المعرفة متجذرة في الأفراد : هناك معرفة فطرية نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة، كما أن هناك معرفة واسعة نتيجة للخبرة والممارسة ولكن القليل منها ما هو مدون .
- المعرفة يمكن أن تخزن : يقال إن ما تم تخزينه من المعرفة خلال العشرين سنة الماضية أكثر مما استطاعت البشرية تخزينه خلال تاريخها السابق، ويتم تخزينها على شكل كتب ، أشرطة، CD ، وكذا وسائل التخزين الإلكترونية .
- المعرفة يمكن أن تصنف : هناك بعض الأنواع أو الأنماط كمعرفة الأدلة ، معرفة العملية، معرفة الأفراد أي العلاقة التي تستخدم في العمل .

¹ عبد الستار العلي وآخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة " ، دار المسيرة ، عمان ، 2006، ص25.

أما در كر (Darkr) فبناء على رؤيته للمعرفة على أنها شكل من أشكال رأس المال الفكري، فإنه يرى أن

للمعرفة خمسة صفات من شأنها حين تستوعب تؤدي إلى تسيير جيد لهذا المورد الجديد¹ وهي كالتالي :

- **قابلية التخزين** : يرى در كر أن " المعرفة يمكن أن تخزن على شكل معلومات أو بيانات في بطون الكتب أو بين ثنايا

البحوث، وسوف تظل كذلك ما لم يتم فعلا تطبيقها من خلال فعل شيء ما " ² .

أو هي عبارة عن معلومات تعمل في سبيل نتائج وبالتالي فالمعرفة لا يمكن أن تعامل كسلعة تباع وتشتري كما في حالة

المادة الأولية المحسوسة .

- **قابلية القياس** : تعتبر عملية قياس إنتاجية عمال المعرفة تحديا للمهتمين بهذا المجال، لأن المعرفة غير ملموسة كما أنها

نوعية ومن الصعب وجود مؤشرات لتقييم أداء العمل المعرفي بحسب در كر وخاصة المعرفة المتقدمة هي دوما على جانب

كبير من التخصص ولا تنتج من ذاتها أي شيء ³ .

كم أن المؤشرات القديمة أصبحت غير كافية لقياس العمل المعرفي من خلال إحصاء عدد المنتج النهائي لأن ذلك متعلق

بعدد وإنتاجية العمال اليدويين والمهنيين. بينما قد يكون العامل المعرفي في أوج إنتاجيته بينما ظاهريا يبدو وكأنه لا يعمل

أي شيء .

- **قابلية الحركة** : هذه الصفة شكلت تحديا كبيرا في عملية قياس محدد للمعارف حيث لا يمكن وضع معرفة مرتبة

تسمو فوق أخرى، فالحكم على كل منهما يتم من خلال مساهمتهما في الوظيفة المشتركة وليس من خلال سمو أو تدن

ذاتيين .

¹ جون إف فلاهري، "بيتر در كر مطور الفكر الإداري"، تعريب مروان أبو حبيب، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص360

² بيتر در كر "عصر الاستمرارية" هاربروكوليتز، نيويورك، 1968، ص269

³ جون إف فلاهري، تعريب، مروان أبو حبيب، مرجع سابق، ص361

- **عدم الديمومة** : يرى دركر أن الفرق بين العامل في المجتمع الصناعي وبين العامل في المجتمع المعرفي، أن الأول لا يرى حاجة لتأكيد مؤهلاته و تجديدها ما دام يرى ديمومة ما تعلمه طول مدة عمله، أما العامل الثاني فيرى بحكم عدم استقرار مجتمعه الجديد، زوال فرضيات وتزايد المعارف من حوله، أن ما يملكه من معرفة قد يتلاشى إن لم يطبق ويحسن ويضع جديد ما يعرفه قيد الاختبار على الدوام .

أما على مستوى المؤسسات فعليها أن تعي حجم التغيرات التي طرأت على المجتمع ما بعد الصناعي، حيث ينبغي أن يدرك مدراءها أنه يجب عليهم التحصيل طوال عمرهم، وعلى المدراء التنفيذيين ليس فقط التعليم باستمرار بل وأن ينسوا ما تعلموه لأنه ربما تجاوزه الزمن، وعلى الشركات أن تزيد من الإنفاق على التدريب والتعليم عبر اتفاقيات مع الجامعات ومراكز البحوث .

- **المسؤولية** : يرى دركر أن المعرفة قوة، وكأي قوة أخرى قد تنحرف عن المسار الذي قد وجدت من أجله، فإن المعرفة قد تخدم أكثر مما تبين إذا لم تعزز بالسلطة والمسؤولية. غير أن هذه المسؤولية والسلطة تختلف عما كانت عليه سابقا في المجتمع الصناعي عندما كانت تعتمد على مبدأ الإشراف على العمل، حيث أن المسؤولية في العمل المعرفي تقع على عاتق العامل في حد ذاته وعلى ضميره فقط، وفي هذه الحالة فإن المدير لا يمكن أن يستعمل القوة لإجبار العمال المعرفيين على طاعته وبالتالي أصبح أسلوبا غير مناسب لهذا العصر، لان العمل المعرفي يعطي أكثر وينتج بغزارة في أجواء الثقة والحرية فعلى المدراء التركيز على مخرجات العمال لا مدخلاتهم، وعلى أداءهم لا على التقنيات المستخدمة وعلى المسؤولية لا على الأنشطة من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة .

المطلب الثاني : أنواع المعرفة

المعرفة معارف أي أنها ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد وسهل التقليد أيضا، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم

المتميّزة ودأب فرق العمل فيها¹. بالإضافة إلى ثقافة المنظمة التي تمثل المعرفة الخاصة بالمنظمة في فهم الأشياء والقيام بالأعمال والتي تكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها وطريقتها في تحقيق أهدافها وهذا ما يسميه (prahalad and Hemet) بالمعرفة المركزية التي تميز منظمة من غيرها من المنظمات². ويمكن التطرق لبعض أنواع المعرفة :

1- يصنف ماركرد (Marquardt) المعرفة إلى خمسة أنواع³:

- أ- معرفة ماذا : وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب .
- ب-معرفة كيف : وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع المعرفة .
- ج-معرفة لماذا : وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة .
- د-معرفة أين : وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها .
- هـ-معرفة متى : وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة .

2- كما يقدم ميشيل زاك (M.H.Sack) : تصنيفاً آخر للمعرفة في المنظمات القائمة على المعرفة⁴

- أ - المعرفة الجوهرية : هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمنظمة قابلية بقاء التنافس طويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة .

¹ نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية ، دار الورق ، عمان ، الأردن ، 2005،ص392

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص6

³ Michael Marquardt, Building the learning organization , Black publishing company,USA,2002 ,p 13

⁴ نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص45

ب - المعرفة المتقدمة : وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء، فمع أن المنظمة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه، والجودة من المعرفة التي يملكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال المعرفة المتقدمة .

ج - المعرفة الابتكارية : هي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم فهذا النوع من المعرفة يجعل المنظمة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها .

3 - كما يصنفها براسك (Prusak) إلى أربعة أقسام¹:

أ - المعرفة الإدراكية : تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية .

ب - المعرفة الفنية (التقنية) : تتعلق بالمهارات والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك

التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤديون المهام نفسها .

ج - معرفة الحكمة التطبيقية والعملية : التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية .

د - المعرفة الهجينة : وهي تعبر عن مزيد من النزاعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل .

¹ يوسف أبو فارة ، مرجع سابق ، ص7

4 - تصنيف بولوني (Polony) : حيث تصنف المعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى ظاهرة، حيث أكد " نوناكا "

أهمية هذا التمييز في دراسة الشركات الخلاقة للمعرفة، و يعد هذا التصنيف الأكثر استخداما و ذلك بإجماع أغلب

الباحثين¹. ولأهمية النوعين يمكن توضيحهما كما يلي :

أ - المعرفة الضمنية : إن كلمة ضمني مشتقة من كلمة لاتينية معناها "صامت" أو "سري" فالمعرفة الضمنية هي معرفة

تملكها ولا تعبر عنها²، وهي تشير إلى معرفة شخصية تحوى على معان داخلية ونماذج ذهنية، وخبرات وتبصر وبديهية

وشعور حدسي، وهي نوعان : أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة. والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج

ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكهم اليومي .

كم يعرفها Allen بأنها " المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي

المعرفة الفنية، والمعرفة الإدراكية، والمعرفة السلوكية "³

إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه فهي أيضا ثمينة للغاية وممتلك

فريد يصعب على منظمات أخرى استنساخه (تقليده) كل ذلك يجعلها أساسا للتمييز ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي

الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عاملها وقطافها بهدف إدارة رأسمالها الفكري⁴ .

ب - المعرفة الظاهرة (المعلنة) : التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال

البيانات، المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات وبناء عليه فإنه يمكن نقل المعرفة المعلنة إلى الأفراد بسهولة كما

¹ باسردة توفيق، سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء -دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة دمشق ، سوريا 2006،ص34

² توماس أستيوارت، ترجمة عماد أحمد إصلاح ، ثورة المعرفة و رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين ،الدار الدولية للاستثمارات الدولية ، مصر ، 2004، ص199

³ يوسف أبو فارة ، مرجع سابق ، ص 7

⁴ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، مرجع سابق ، ص5.

يؤكد Allen¹ بأنها المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم .

المطلب الثالث : أهمية المعرفة

إن المعرفة هي الثورة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أداتها الحيوية

في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام².

ويمكن أن نلخص أهمية المعرفة في النقاط التالية³

- 1 يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، نوعيات العملاء المرتقبين و تفضيلا تم .
- 2 تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة والتحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعاً أن تؤثر في جدوى نشاط معين فضلاً عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق فيه .
- 3 تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما، فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم هياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة

¹ يوسف أبو فارة ، مرجع سابق ص7

² عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 25

³ السلمي علي، إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة " دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص205

وتفعيل ما بها من موارد. كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب الاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة، وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات .

4 يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلاً مهماً من حقول العمل الإداري التي تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهيناً بجودة وحداثة تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقييم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء .

5 وإذا لا تتوقف مسيرة التطور التقني والتحديث العلمي لكل مجالات الحياة، يصبح توفر المعرفة بتلك التطورات أمراً حيوياً للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصول منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة .

6 تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها، كما تحتاجها لتصميم نظام وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح .

نخلص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أن المنظمة في حقيقتها تعيش على المعرفة، تنشأ في إطارها وتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة حين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تنهاوى كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقدم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها .

المطلب الرابع : مصادر المعرفة وتقنيات استقطابها

لما كانت المعرفة مورداً حيوياً ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها . حيث قديماً أشار أرسطو إلى أن الحس مصدر أساسي للمعرفة .

أما مصدر المعرفة فيعني " ذلك المصدر الذي يجوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعليم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد" ¹ .

أولاً : مصادر المعرفة : وتنقسم مصادر المعرفة إلى قسمين رئيسيين هما ² :

1- المصادر الداخلية : تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن بين الأمثلة على هذا النوع من المصادر نجد : المؤتمرات الداخلية المكتبات الإلكترونية ، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل، والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم، البحث وبراءات الاختراع الداخلية .

2- المصادر الخارجية : وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت والقطاع الذي فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية و الفهمية مثل (التأمل و الفهم و التسبيب و الحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعليم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة أنفا .

¹ محمد عواد الزيات، مرجع سابق ص45

² Michael Marquardt, , Bulding the learnig,Organization,op cit,p14

ثانيا : تقنيات استقطاب المعرفة : هناك تقنيات تستخدم لاستقطاب المعرفة الضمنية من مصادرها الداخلية والخارجية وتنقسم إلى تقنيات تقليدية وغير تقليدية .

1-التقنيات التقليدية : وتصنف إلى الأساليب التالية¹:

-المقابلات : ويوجد ثلاث أنواع من المقابلات يجريها الباحثون عن المعرفة داخل المؤسسات مع الخبراء والمهندسين والعمال وهي:

أ -المقابلات غير الهيكلية (غير مبرمجة) : تجرى هذه المقابلات بدون إعداد مسبق للمواضيع والأسئلة التي تطرح أثناءها، وتستخدم غالبا لإذابة الجليد بين الباحث عن المعرفة وصاحب المعرفة وهي مقابلات لا يعول عليها كثيرا لاستخراج المعرفة الضمنية، وتعتبر إذن جولات استطلاعية تمهيدية .

ب -المقابلات شبه الهيكلية : وهي تجمع ما بين جدول أعمال معد مسبقا وبين المرونة في طرح الأسئلة وعددها، التي من الأفضل أن تتراوح ما بين عشرة إلى خمسة عشرة سؤالا، وفي الوقت المستغرق الذي من غير الملائم أن يتجاوز الساعة ويهدف من خلال هذا النوع إلى معرفة حدود المعرفة الضمنية و استجلاء حوافها الأولى .

ج -المقابلات الهيكلية : وتتم بناءا على ما سبق الإعداد الجيد لها من قبل الباحث عن المعرفة (مهندس المعرفة) ويرسم فيها مخطط واضح لخطوات المقابلة والأسئلة التي سوف تطرح والمواضيع التي سوف تناقش، ويمكن استعمال بعض الأدوات كالأستبيانات والجداول والنماذج .

-الملاحظة والمعاشية في ميدان العمل : حيث يقوم الباحث عن المعرفة بملاحظة وتتبع الخبير وهو في ميدان عمله وعند قيامه بمهامه، وترقب ومشاهدة وتسجيل كيفية تعامله مع المشاكل وكيفية إيجاده للحلول، ولا يتدخل إلا في

¹ سعد غالب ياسين إدارة المعرفة : " أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات " ، دار المناهج ، الأردن ، 2009، ص82.

الحالات القصوى سواء بطرح سؤال أو بإبداء رأي أو استفسار. وبالتالي يسعى الباحث عن المعرفة إلى فهم معمق للمعرفة الكيفية أي كيف تستخدم المعرفة المتخصصة .

2-التقنيات غير التقليدية :

- **العصف الذهني التقليدي** :هي واحدة من الأساليب الكثيرة لتحفيز التفكير والإبداع، وتتميز بخاصيتين هما : تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة، والثانية استغلال قدرات العقل الجماعي في البحث عن الحلول .

وتحدث عند لقاء خبراء المجال مع الباحث عن المعرفة في المؤسسة في أكثر من جلسة تبدأ بتوضيح المشكلة وأهم عناصرها ومسبباتها، وبعد ذلك يبدأ الجزء الرئيسي في هذه التقنية ألا وهي طرح أي فكرة قد تشكل حل للمشكلة وبدون التعرض للنقد لأي منها، حيث الأهم في هذا الجزء هو الكم وليس الكيف وتأجيل الحكم على الأفكار إلى المرحلة الأخيرة التي يتم فيها عرض الحلول والمفاضلة بينها، وتفصيل مزايا وعيوب كل حل تم ترتيبها ترتيباً من الحل الأحسن إلى ما هو أدنى منه ليكون بديلاً عنه في حالة عدم القدرة على تطبيقه¹.

- **العصف الذهني الإلكتروني** : تحتوي هذه التقنية على نفس مبدأ التقنية السابقة، إلا أنها تستخدم تقنيات متطورة وتطبيقات الحاسوب ونظم المعلومات الإدارية الذكية، الشبكية الموزعة والمتكاملة .

تسمح هذه التقنيات بتطوير أداء العصف الذهني التقليدي، عن طريق التغلب على بعض المعوقات التي كانت تتلقاها مثل لزوم اجتماع الخبراء في طاولة واحدة، وصعوبة الحصول على المعلومات الإدارية والمالية والسوقية، وبالتالي وفرت التكنولوجيا الحديثة سهولة الاتصال ومرونة التفاعل البيئي بين الخبراء دون الحاجة إلى التواجد في نفس المكان والزمان .

¹ سعد غالب ياسين مرجع سابق ، ص 85-92

- إعداد خرائط المعرفة : تعتبر تقنية مهمة لتمثيل وتبصير محتوى المعرفة عن طريق أشكال بيانية ورسوم تصويرية لوصف وتحليل العلاقات الموجودة بين الأفكار والمفاهيم الجوهرية التي تستند عليها المعرفة المستقطبة، تستخدم هذه الخرائط من قبل الإدارة كأدوات تحليلية مهمة لأغراض التخطيط، التنظيم، البحوث، والتطوير، الرقابة، ودعم القرارات الإدارية .

- طريقة تحليل البروتوكول : هي تقنية يستخدمها الباحث عن المعرفة لتسجيل وحل المشاكل غير المبرجة (غير الهيكلية) والبروتوكول يبدأ من قبل الخبير بالمجال بتسجيل أول لحظات ظهور المشكل ثم خطوات فحص المشكلة وأسبابها، ثم القيام بالخطوات العملية لحل المشكل بما يتوفر للخبير من معرفة وخبرة متراكمة، بينما يتابع الباحث عن المعرفة جميع خطوات الخبير ويسجل ملاحظاته وجمع أكبر قدر من المعلومات .

ويستخدم هذا الأسلوب كنوع من استخراج المعرفة الضمنية لدى الخبير في المجال من خلال التدوين المزامن للإجراءات المنهجية لحل المشكل، كما ينبغي الذكر أن هذه التقنية تختص بمشاكل غير بنيوية أي أن سيناريوهات الحل لا تتكرر إلا بتكرار الخصائص نفسها .

المبحث الثاني : ماهية إدارة المعرفة

المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة

هناك اختلاف في تحديد مفهوم إدارة المعرفة ، فقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ويرجع ذلك إلى سببين، يتمثل الأول في أن ميدان إدارة المعرفة واسع جدا، أما الثاني هو ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التغيرات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي تغطيها¹ . حيث يعرفها ويق (Wiig) بأنها " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري

¹ الكيسي صلاح الدين ، مرجع سابق ، ص34

والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في

نتائج الميزة التنافسية¹

كما يعرفها ويك (Wick) بأنها تبرز في المنظمة القادرة على توليد المعرفة، فهي "مصدر أساسي للقيمة المضافة ونوع من الميزة التنافسية وسوق رئيسي لأعمال المنظمة، ونشاط مهم يتخلل كل جانب فيها، ومستخدموها ذو مؤهلات عالية وثقافة راقية فهم صناع المعرفة"².

كما يمكن تعريفها بأنها، الاستراتيجيات والتركيبة التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام للمعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار³.

حيث تركز التعاريف السابقة في فهمها لإدارة المعرفة على دورها في خلق قيمة من المعرفة التي تعد نتاجا لها ومدى مساهمتها في توليد واكتساب قيمة مضافة وباعتبارها القوة التي يمكن من خلالها تحقيق أداء متميز.

كما يعرفها هاشت (Hachett) بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق والسياسات والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون⁴.

كما عرفت بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات

¹ يوسف أبو فارة ، مرجع سابق ، ص 34

² Wick , Corey , Knowledge Management and leaderships for Technical Management communleators ,Tochnical Communication.November,Vol 47,Issue.4,p514.

³ العمري غسان ، عيسى إبراهيم ، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة عمان للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 35.

⁴ الرفاعي غالب عوض ، ياسين سعد غالب ، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الرابع -إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة ، عمان ، الأردن ، 2004 ، ص 6.

إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعليم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي .

مما سبق يمكن أن نعرف إدارة المعرفة من خلال عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف إضافة قيمة للأعمال وتوليد أداء متميز .

أي أن إدارة المعرفة تهتم باستثمار الأصول المعرفية أو الرأس المال الفكري واكتشاف القيم المخفية وغير الملموسة كالأصول الإنسانية والفكرية في المنظمة .

المطلب الثاني : أهمية إدارة المعرفة

نلاحظ في الفترة الحالية تحافت كبير في قطاع الأعمال يتمثل في تحويل الأعمال إلى أعمال قائمة على المعرفة وتحويل المنظمات نفسها إلى منظمات ولادة للمعرفة، وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة ما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة و رأس المال الفكري، وتحويل اهتمامها من العمال اليدويين إلى صناعات المعرفة الذين هم في الأصل الأكثر أهمية وقيمة والأكثر تجردا ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمنظمة وفي تحقيق أداء متميز ومستدام وأن هذا الاتجاه نحو تأكيد المعرفة وإدراك المعرفة يتزامن ويتعزز في ظل التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم¹:

تكمن أهمية إدارة المعرفة في :

- زيادة حدة المنافسة وزيادة عمليات الاختراع .
- انخفاض دورة حياة المنتجات، والوقت الأقصر لتطوير المنتجات .
- التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضاته .

¹ باسردة توفيق ، مرجع سابق ، ص 44-45.

- التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمات الزبائن .
 - الحاجة إلى العمل مع عدد كبير من الموجودات (الأفراد و المخزون و التسهيلات الإنتاجية).
 - تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة .
 - التغيرات في القدرات الإستراتيجية، وتنقل قوى العمل التي تؤدي إلى فقدان المعرفة .
- وأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسين من الموقف الأدائي والتنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل . لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلومات أكثر من عصر الصناعة .

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة ضرورية لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية حيث أن المنظمات التي كانت تحقق القيمة المضافة والتميز من العمليات التحويلية للمواد والأشياء أصبحت تسعى بجدية عالية إلى تحقيق قيمة مضافة أعلى من عمليات وأنشطة المعرفة. إن الغرض الأساسي لإدارة المعرفة هو مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة موردا مهما. وأن تنميته تقتضي منهم العمل المستمر على خلق أفكار عملية مادية للتنفيذ وتشجيع أفراد المنظمة على المساهمة في توليد هذه الأفكار¹.

تهدف إدارة المعرفة إلى جملة من الأهداف².

- تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمائتها .

¹ بروبست جيلبرت وآخرون ، ترجمة صبحي حازم حسن ، إدارة المعرفة ، "بناء لبنات النجاح" ، الدار الهندسية ، مصر ، ص8.

² علي هيثم الحجازي ، مرجع سابق ، 2005، ص24.

- تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل الأفراد .

- تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وتوفير مستلزمات المعرف للجميع.

- تغيير وإعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فعالية، واغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة، والتقليل من فجوات المعرفة وتعظيم محتوى معرفة القيمة المضافة الخاصة بالمنتجات .

- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تملكه

المنظمة من معرفة، وأن المعرفة الضمنية غير مهددة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين .

المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة .

كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام كما يشير King إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة غنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة¹.

المقاربة الأولى : يشير Alee إلى أربعة عمليات معرفية، تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد .

¹ الكبيسي صلاح الدين ، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي ، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، أطروحة دكتوراه ، جامعة المستنصرية ، العراق ، 2002، ص67

المقاربة الثانية : هي لمنظمة (Arthur Andersen) للاستشارة في الأعمال التي قدمت تقييما لإدارة المعرفة

تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي : تحديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقاسمها وتوليدها وتتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم ثقافة المنظمة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج .

المقاربة الثالثة : قدمتها دافينبورت التي تؤكد أن أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها حيث لا يمكن أن ينسى

أن المعرفة تولد وتستخدم ويجرى تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل . وتتضمن سيرورات العمل والعمليات وسيرورات المعرفة في توليد المعرفة ونشرها وتنظيمها وتطبيقها، وتختلف العمليات المحددة التي يمكن أن تقوم بها منظمة ما من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، ويمكن أن تتعلق بأبحاث السوق وتصميم المنتج وتطويره أو حتى بعمليات التفاعل التبادلي مثل تشكيلة الطلبات والتسعير، ولا بد في إدارة المعرفة من التدخل لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المنظمة .

المقاربة الرابعة : وهي مقارنة نوناكا وتاكوتشي الجديدة بالذكر حيث أكد أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة

التألف بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية .

وتهدف هذه إلى خلق بنية مناسبة وموائمة تضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها. ومثلما رأينا نجد أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر .

سنركز في دراستنا على أربعة عمليات جوهرية كونها الأشمل بين النماذج.

ألا وهي : توليد المعرفة - تخزين المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة

وقبل التطرق الى العمليات المذكورة سابقا نشير إلى عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية ضرورية لتمام العمليات

الأربع الأخرى¹ :

- تشخيص المعرفة :

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوفرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة. وعليه فإن التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص .

وفي هذا الصدد يشير Alvesson إلى أن المعرفة ليست بحد ذاتها هي الغامضة بل إن الغامض جدا هو الدور

الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف، وآليات البحث والوصول وقد تكون العملية ليست من مرحلة واحدة .

وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في

إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك

ضمن محورين :

- المحور الأول : أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها

من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها .

¹ أفيني عقيلة، إدارة المعرفة 2007: قيمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة،

- المحور الثاني : التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنظمة معها. ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء¹

1- توليد المعرفة : يتزايد الاهتمام في توليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في أسواق هذه الأيام التي يحتتم فيها التنافس المستمر إلى حد كبير على المعرفة لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة .

إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة .

ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة فالكل مسؤول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد (نوناكا و تاكوتشي) . إن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد² .

ولكي تستطيع المنظمة توفى البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توافر العناصر الآتية³:

-الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد .

-الشفافية وتقليل الحوافز .

¹ أفيني عقيلة ، مرجع سابق ، ص44

² علي هيثم الحجازي ، مرجع سابق ، ص 82

³ بروبست وآخرون ، مرجع سابق ، ص24.

- التكامل بين الخبرات .

ومن أنماط توليد المعرفة نجد¹:

- اكتساب المعرفة الموجودة في المصادر الخارجية من خلال تدريب الأفراد وتعليمهم، أو من خلال القراءة وملاحظة الخبرات والتجارب أو النشاطات المتماثلة أو من خلال الاستماع إلى المحاضرات .

- توليد معرفة جديدة من خلال توسيع المعرفة الموجودة سابقا بواسطة التفكير والتحليل لمواقف ما وما نتائج ذلك

الموقف، وكيف تترابط الأشياء ببعضها، فإن ذلك يكون فيها موضع توسيع المعرفة من خلال إحداث تكامل بين المعرفة السابقة وبين الانعكاسات الجديدة الناشئة عن عمليات التفكير في ذلك الموقف .

- توليد معرفة جديدة من خلال الاستكشاف والتجربة والإبداع ويعتبر الإبداع أكثر المصادر قيمة لتوليد معرفة جديدة، وتكمن قوة الإبداع الفردي في أنه إبداع غير مسبق التوجيه .

- الاكتساب : إن الطريقة الأكثر مباشرة وفعالية لاكتساب المعرف هي شراؤها ويتم ذلك عادة من خلال شراء الأفراد (المعرفة الموجودة داخل عقول هؤلاء الأفراد أو من خلال الاستخدام والتوظيف) .

- الاستئجار : يعني استئجار المعرفة استئجار مصدر المعرفة كأن يتم استئجار خبير ما مقابل مبلغ مالي يدفع له مقابل التشارك في المعرفة التي يمتلكها في مجال ما .

- الموارد المخصصة : يتم توليد المعرفة من خلال إنشاء وحدات أو جماعات مخصصة لهذا الغرض ليكون هدفها الرئيسي متابعة المعرفة الجديدة .

- الانصهار (الاندماج) : ويعمل هذا المدخل على دمج الأفراد بعضهم ببعض، بوجهات نظرهم المختلفة من أجل العمل على حل مشكلة أو بناء مشروع جديد .

¹ علي هيثم الحجازي ، مرجع سابق ، ص90.

- التكيف : إن الصراعات التي تحيط بالبيئة التي تعيش فيها المنظمة سواء كانت البيئة الخارجية أو الداخلية يحفزها على توليد المعرفة من خلال التكيف مع تغيراتها ويعتبر العاملون أكثر مصادر التكيف أهمية لأنهم يكتسبون المعارف والمهارات الجديدة بسهولة وتستند القدرة في المنظمة على التكيف على عاملين أساسيين :

- امتلاك الموارد الداخلية الموجودة والقدرات التي يمكن استخدامها بطريقة جديدة .

- الانفتاح على التغيير أو امتلاك قدرة عالية على الامتصاص .

- الشبكات: يمكن أيضا توليد المعرفة من خلال الشبكات غير الرسمية ذاتية التنظيم الموجودة داخل المنظمات وذلك عن طريق حواراتهم ومحادثاتهم المستمرة .

2 - خزن المعرفة (الاحتفاظ بها) :

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير

عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطر اكبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعارف التي

حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لأن إهمال هذه

العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية . لأن

هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة¹، والتي يعرفها (Stein and Zwass)

بأنها : " الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية "، ويمكن تصنيفها إلى

نوعين هما :

¹ بوسهوه نذير، 2008، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

الذاكرة اللفظية وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة، ويقصد بها العلاقة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين¹. كما يشير أيضا إلى حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائي وأن يكون أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة. وأن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال ثلاثة :

أ- الأفراد : فالأفراد هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي .

ب- الحواسيب : تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم .

ج- وانه يمكن الحفاظ على المعرفة من خلال تقابلات مجموعة مرتبة وهي عبارة عن نماذج تؤدي إلى توليد نموذج تدريجي بنياني للمعرفة حيث يمكن أن تجمع وتوضع في فئات بطريقة معيارية، كذلك التعريف بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين ويستند ذلك إلى أنها ليست أدلة معرفة فحسب، بل هي أيضا مخازن خبرة من خلال الاحتفاظ بمواضيع خبرة الخبير ومعلومات الاتصال به².

كما نشير إلى أنه لا تنتهي عمليات حفظ المعرفة بمرحلة الحفظ، وإذا حدث ذلك فإن نظام العمل بالمنظمة، سيكون عرضة للتدهور والتآكل لذلك يجب أن تلي عملية الحفظ عملية تحديث مستمرة تهدف إلى تحسين انتقاء المعرفة .

¹ العلواني حسن ، إدارة المعرفة ، "المفهوم والمداخل النظرية " ، ص 318

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، مرجع سابق ، ص 11

3- توزيع المعرفة :

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركتها. حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، حيث يعتبر أمراً حيوياً للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تحقيق المصلحة العامة . كما يعتبر Dexosa أنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائداً مقابل التكلفة . وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية¹ (الانترنت ، الكسترات ، الانترنت) فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة . وأنه لا يحدث تقاسم المعرفة وإعادة استخدامها من منظمة ما، إلا عندما يتبنى مدير المعرفة مبدأ تقاسم المعرفة في المنظمة بكاملها وأنه من الأمور المشجعة في هذا الصدد أن تكون بعض المنظمات قد بدأت بتقييم ومكافأة عاملها الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة .

كما تشير (Coakes) إلى أن عملية نقل المعرفة هي إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت

المناسب وبالتكلفة المناسبة².

ويوضح (Alavi) أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم نقلها إلى الآخرين وتمكينهم من استخدامها دون أن تتحمل المنظمة تكاليف باهظة للنقل .

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، ويمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات

والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً وتتم عادة في أوقات العمل أما الآليات غير الرسمية يمكن أن تكون فعالة

في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل

¹ العلي عبد الستار وآخرون ، مرجع سابق ، ص240

² علي هيثم الحجازي ، مرجع سابق ، ص47

المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقاً لإطاره المرجعي، وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية وأن تضمن نقلاً أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار وعلى ذلك فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنها أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها¹.

إن المعرفة تنتقل داخل المنظمات بشكل مقصود وبشكل غير مقصود، حيث يتم الأول من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، كما تنقل أيضاً من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير والنشرات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية أو من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج التدريب، وإجراء تنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء. أما الشكل غير مقصود فيعني أن نقل المعرفة داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص والأساطير.

4- تطبيق المعرفة :

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. ليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفي هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة².

كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعليم، أي أنه يأتي عن طريق التحريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها³.

¹ العلواني حسن ، مرجع سابق ، ص318

² اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، مرجع سابق ، ص13.

³ العلي عبد الستار وآخرون ، مرجع سابق ، ص357.

خلاصة الفصل الأول

كون المؤسسة تعيش في بيئة ديناميكية، تتميز بوتيرة تسارع عالية، هذا ما يحتم عليها الاطلاع على كل كبيرة وصغيرة موجودة في ميدان نشاطها، وذلك بالاعتماد على المعرفة التي تعد الموجود الجوهرى غير الملموس الذي تناما دوره في نجاح منظمات الأعمال. والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال في المؤسسات الاقتصادية

من اقتصاد تقليدي قائم على (الأرض، العمل، رأس المال) إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة. يعرف باقتصاد المعرفة، التي تتواجد بعقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها، الأمر الذي يجعل لها الدور الحاسم في تحقيق وتحسين الأداء الإستراتيجي.

ويؤكد غالبية الباحثين وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة يكون الأفراد مصدرها الأساسي الأول من خلال خبراتهم وذاكرتهم وقدراتهم العقلية والفكرية وتكون المصادر الخارجية المصدر الثاني.

كما يركز الدارسون لموضوع المعرفة على التصنيف الثنائي لأنواع المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة. إلى جانب ضرورة التفريق بين المعلومات والمعرفة باعتبار المعلومات هي مرحلة وسطية بين البيانات والمعرفة.

كما تعد إدارة المعرفة من الميادين الجديدة التي تخضع للديناميكية أي التغيرات السريعة في المجالات التي تشملها والعمليات التي تغطيها، لهذا نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز في معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد، وخرن، وتوزيع، وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة، الأمر الذي يضمن للمؤسسة تحقيق وتحسين أدائها الإستراتيجي.

وتعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذي يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة وتتمثل هذه العمليات في عملية تشخيص المعرفة التي تمكن من رصد وتحديد مصادر المعرفة والطرائق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة، وتعتبر عملية خزن المعرفة الوسيلة التي تسمح للمؤسسة بالحفاظ على ذاكرتها التنظيمية كما تسمح عملية توزيع

المعرفة بالتقاسم والتشارك في المعرفة بين أعضاء المؤسسة لتكون عملية تطبيق المعرفة العملية الداعمة للعمليات السابقة لأن أهمية المعرفة تكمن في تطبيقها إلى جانب الدور الداعم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعمليات إدارة المعرفة التي تتمثل في نظم الذكاء الصناعي ونظم المشاركة. كل ذلك يحتاج إلى فريق يسعى إلى نشر ثقافة إدارة المعرفة ويدعم توجيهها بما يحقق للمؤسسة الاستفادة التي تضمن لها تحقيق وتحسين أدائها الإستراتيجي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للأداء الإستراتيجي

تمهيد :

تسعى كثير من المنظمات إلى أن تتميز في أدائها بكفاءة وفعالية وبما يحقق لها أهدافها الإستراتيجية خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها في الأسواق .

وفي ظل الاتجاهات الحديثة في منظمات الأعمال نجد أن أداء المؤسسات الاقتصادية يعتمد بصورة كبيرة على توافر نظام قياس جيد للأداء الإستراتيجي من حيث التصميم ليعطي ارتباطا واضحا بين الإستراتيجية والسلوك الإنساني.

ولهذا نجد أن مصطلح الأداء بما فيه الأداء الإستراتيجي من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين و الباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، والخاصة بمصطلح الأداء والأداء الإستراتيجي.

وبغية الإلمام أكثر بهذا الموضوع سنحاول معالجة هذا الفصل في المبحثين التاليين:

المبحث الأول: ماهية الأداء .

المبحث الثاني: ماهية الأداء الإستراتيجي.

المبحث الأول : ماهية الأداء

المطلب الأول : مفهوم الأداء

لقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء نتيجة تعدد واختلاف مؤشرات قياسه، وتبعاً لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها والجهات التي تقيسه¹.

يعرف الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام الموارد البشرية والمادية واستغلالها بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف"².

كما يعرف الأداء بأنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها"³.

كما عرف الأداء بأنه " هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا"⁴.

كما عرف الأداء أيضاً بأن "المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات "⁵.

مما سبق نستنتج أن الأداء ما هو إلا النتائج المراد الوصول إليها في ظل استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لدى المنظمة أي هو التفاعل بين الأهداف المسطرة والمنجزة فعلاً والنتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني : تصنيفات الأداء

1- **التصنيف حسب معيار المصدر:** وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، أداء داخلي وأداء خارجي

أ- **الأداء الداخلي:** ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية⁶

ب- **الأداء البشري:** أي أداء أفراد المؤسسة .

¹ عبداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبروتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، دراسة ماجستير :جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص39.

² أجمالي محمد، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي، "رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص41

³ ألعالي طاهر، إدريس وائل، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص77.

⁴ الربيق محمد، "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير، السعودية :جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2004، ص30.

⁵ دة عبد البار إبراهيم، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)"، المنظمة العربية للأنظمة، الأردن، 2003، ص15.

⁶ Bernard Martory ,contrôle de gestion sociale ; Librairie,paris,1999,p236

-الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بطريقة فعالة .

-الأداء المالي : أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة .

ب-الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة¹.

فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة.

مثلا نتيجة ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتوجات المؤسسة أو خروج أحد المنافسين. فكل

هذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء ، لأنه يمكن

أن يشكل تهديدا لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك، كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي .

2-التصنيف حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار، ينقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي².

أ - الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد بالإجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة،

في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كيفية بلوغ

المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو..... الخ .

ب - الأداء الجزئي : وهو يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف

المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة. حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد،

أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق وهكذا..... والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة

الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة .

3- التصنيف حسب المعيار الوظيفي : يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة .

وبناء على الوظائف المعروفة يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها :

أ - أداء الوظيفة المالية : يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال .

¹ عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة بسكرة ، 2003/2004 ، ص 05

² عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية : مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة بسكرة ، 2001 ، ص 89

ب- أداء وظيفة الإنتاج: "يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخير في تلبية الطلبات".¹

ج - أداء وظيفة الأفراد : يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها. هذا الأداء الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعال. وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب لإنجاز عمله.²

د - وظيفة التموين : يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

هـ - أداء وظيفة البحث و التطوير :³ يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية :

-توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.

-التنوع في المنتوجات .

-درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور .

و - أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء، من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها.⁴

حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات ...) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج .

ي - أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة، تتحد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، وأخيرا الدولة .

¹ Marcel Laflame, le Management ;approche systémique ,3éme edition, Geatan Morin, Canada, 1981, p357.

² George R .Terry et autres ,les principes de management ,8éme edition, Economica ,paris, 1985, p325.

³ Marcel Laflame, Op.cit, p358.

⁴ عادل عشي، مرجع سابق، ص8.

فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة .

أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردین فالأداء هو احترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدة تسديد طويلة و منتوجات في الآجل المناسبة وبالجودة العالية.¹

4-التصنيف حسب معيار الطبيعة : تبعا لهذا المعيار يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية....إلخ. فإنه يمكن إذن تصنيف الأداء حسب هذا التقسيم إلى أداء اقتصادي واجتماعي وسياسي وتقني.....إلخ. فالمؤسسة لا يمكنها أن تحسن صورتها بالاعتماد على أدائها الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنة الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج فالأداء الاقتصادي يعتبر تحقيقه بالمهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتخفيض مستويات استخدام مواردها. وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي، يمكن الحديث أيضا عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة. وذلك عندما تسطر المؤسسة لنفسها أهدافا من هذا القبيل، كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها، كما هو الحال بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات.²

المطلب الثالث : مفهوم نظام تقييم الأداء و خصائصه

يعرف النظام بأنه عبارة عن تركيب مجموعة عناصر أو أجزاء في تكوين متجانس، لتحقيق أهداف تم تحديدها مسبقا. أو عبارة عن تجميع لعدة أجزاء تسمى بالأنظمة الفرعية، على شكل وحدة متكاملة أو متجانسة، بغية تحقيق هدف معين. وعرفه كل من Von bartalanfly و Rosny بأنه : " يعبر عن مجموعة عناصر في تفاعل ديناميكي و المبنية على هدف معين"³ .

¹ عادل عشي ، مرجع سابق ، ص 9.

² عبد المالك مزهودة ، مرجع سابق ، ص 89.

³ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2000، ص 04.

و إذا انطلقنا من فكرة أن تقييم الأداء، هو عملية جزئية في نشاط إداري أوسع و أشمل هو الرقابة، فإنه يمكن تفسير نظام تقييم الأداء، انطلاقا من نظام الرقابة و الذي يمثل بدوره جزءا من نظام المعلومات الكلي للمؤسسة و الذي حسب A.Burlaud هو: " عبارة عن مجموعة من التقنيات في تركيب متناسق تهدف إلى تقييم سلوكيات و نشاطات معينة، انطلاقا من مؤشرات كمية في ظرف زماني معين "¹.

هذا النظام يمثل داخل المؤسسة مصدر معلوماتي جد هام بالنسبة للإدارة العامة و مسؤولي الأقسام. و تقييم الأداء كنظام رقابة، عبارة عن تقنية يستعين بها المسيرين والمدبرون على حد السواء من اجل ضمان الاستغلال الأمثل للمواد المتاحة، وفق أهداف المؤسسة. فوجوده ضروري، و إيجاداه واجب على كل المؤسسات التي تطمح في الاستمرار و النجاح .

مما سبق يمكننا تلخيص خصائص نظام تقييم الأداء في ثلاثة خصائص هي²:

1- الشمولية : حيث يهدف تقييم الأداء في المؤسسة إلى التطرق لمختلف الأداءات الوظيفية مثل: الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء البشري .

2- الاستمرارية : و يتم ذلك التقييم الشامل، بصفة مستمرة و متكررة، في إطار إرشادات و توجيهات تسمح بتوضيح العمل و القيام بالإصلاحات اللازمة .

3- المرونة : لا بد أن يتم التقييم بالمرونة اللازمة، حتى يتسنى للمقيم توجيه مختلف الإجراءات بناءا على الوضع القائم لأن الجمود لا يساعد على مقاومة النقائص و إضافة أو اقتراح حلول و بدائل و تقنيات جديدة.

خصائص نظام التقييم الجيد للأداء هي³:

- الصدق و السلامة : بمعنى سلامة و صدق مؤشرات القياس، التي يجب أن تكون موضوعية و هذا يعني أن النظام الجيد لتقييم الأداء، هو النظام الذي يتركز على المؤشرات الموضوعية أكثر منها المؤشرات الذاتية .

- الثبات أو الوفاء : أي وفاء وسيلة القياس، و يعني ذلك أن تعكس نفس النتائج و الحقائق، عندما يتم استخدامها

¹ Michel Gervais, contrôle de gestion , Economica, paris , 1997,p10 .

² محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد01/ ديسمبر 2014.

³ Laurent Bélanger et al ,G,R,H une approche global et intégrée , 3 éme édition , gaetan Morin ,Quebec,1984,p172.

لقياس أداء معين لعدة مرات. و هذه الميزة تتوفر في المؤشرات الكمية أكثر منها في المؤشرات النوعية، التي تتأثر بظروف معينة (رأي العامل، رأي العميل أو المستهلك).

- القدرة على التمييز بين الأداءات : بمعنى حساسية المؤشر، إلى درجة يستطيع فيها أن يميز بين أدائين مختلفين ولو كان متقاربين .

- الشمولية: أي كما سبق و أن اشرنا، قدرة نظام تقييم الأداء على تقييم الجوانب الخاصة بالأداء مثل : الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الإنتاجي، أداء الأفراد... الخ.

ولأن عملية تقييم الأداء من المهام الصعبة في منشأة الأعمال، أو حتى في أي تنظيم آخر و ذلك بسبب صعوبة تقييم أعمال بعض العاملين، التي لا تحكمها معايير أو مقاييس كمية. وهي الأعمال التي تكون نتائجها غير ملموسة و لا تخضع للقياس أو التقييم الموضوعي كالأعمال الذهنية مثلا و بالتحديد الأعمال التي يقوم بها المراقب أو القيادي في المنشأة. لا بد من توفير مجموعة من الشروط لضمان التقييم الجيد للأداء و هي¹ :

1- توفير المعلومات الكافية : فهي أساس و مصدر التقييم، فيجب أن تسعى المؤسسة لإقامة نظام معلومات شامل (بمس جميع أنشطتها) و فعال .

2- تحديد معدلات الأداء المرغوب فيها : من الضروري وضع أو اختيار معدلات أو نسب مرجعية للأداء، و من اجل أن تتمكن المؤسسة من مقارنة أدائها زمانيا و مكانيا. و كذا تحديد الانحرافات الموجبة و المسؤولة عن الانحرافات السالبة، و يفضل إشراك العاملين في تحديد هذه المعادلات حتى يكون ذلك حافزا لهم لبلوغ الأهداف .

المطلب الرابع : الأركان الأساسية لتقييم الأداء :

إن عملية تقييم الأداء تركز على عدة أركان أساسية تتمثل فيما يلي²:

¹ علي السلمي، التخطيط و المتابعة ، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1978، ص328.
² سويلم محمد ، "إدارة البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية ، مدخل مقارن " جامعة المنصورة ، مصر 1998، ص477.

-وجود معايير محددة : ترتبط عملية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بمعايير محددة تستخدم كأساس للمقارنة مع نتائج الأداء الفعلي، وذلك للحكم على مدى ملائمة هذه النتائج أو عدم ملاءمتها، حيث أن المعايير هي التي توضح ما إذا كانت قيمة هذه النتيجة مرتفعة أو منخفضة أو ضمن المعدل.

-قياس الأداء الفعلي : يتم قياس أو تقدير الأداء الفعلي عادة بالاعتماد على ما توفره النظم المحاسبية من بيانات ومعلومات من خلال القوائم المالية، باستخدام الأساليب الإحصائية ومجموعة من الأدوات القياسية كالمؤشرات المالية والتحليل الرأسي والأفقي .

-مقارنة الأداء الفعلي بمعايير : يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية، لتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية وجعلها قادرة على التعرف على طبيعة الأخطاء التي يمكن الوقوع بها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها .

-اتخاذ القرار المناسب لتصحيح الانحرافات : إن اتخاذ القرار لتصحيح انحراف ما يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقا أو المعايير المحددة وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء المحقق بالهدف المخطط أو بمعيار معين، لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يكون في الوقت المناسب، وفقا للظروف المحيطة.

المبحث الثاني ماهية الأداء الإستراتيجي

المطلب الأول : مفهوم الأداء الإستراتيجي وأهميته

أولا : مفهوم الأداء الإستراتيجي

يعرف الأداء الإستراتيجي أنه " يعبر عن المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها ومدى استجابتها لمتغيرات المحيط¹ .

¹ الصفو رياض ، "عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية"،رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق ، 2009،ص62.

وكما يعرف الأداء الإستراتيجي بأنه "يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة"¹.

كما يعرف أيضا على أنه الأداء الذي يحقق بناء معرّبي تراكمي وشامل يظهر مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنشأة وأهدافها الإستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسات².

كما يعرف أيضا على أنه وسيلة للحصول على أفضل النتائج من خلال فهم أداء الشركة وإدارتها وفرق العمل والأفراد وعن طريق وضع إطار متفق عليه من الأهداف المخططة³.

وهناك عدة تعارف أخرى نذكر بعضها⁴

هو عبارة عن "ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة إجمالاً.

كما يعرف أيضا بأنه "نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة هيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة، والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، معدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي. أي النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة".

مما سبق يمكن تعريف مفهوم الأداء الإستراتيجي على أنه "هو النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات المنظمة في المدى البعيد والتي تقابل الأهداف الإستراتيجية الموضوعية، أي هو انعكاس كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها الإستراتيجية".

¹ ألغالي طاهر و إدريس وائل مرجع سابق 2007، ص47

² حيدر ناصر حسين و جليل كاظم العارضي "إعادة هندسة العمليات وعلاقته في الأداء المالي الإستراتيجي" مجلة الكلية الإسلامية الجامعة - النجف الأشرف العراق 2016، ص39

³ حيدر ناصر حسين و جليل كاظم العارضي مرجع سابق 40

⁴ أكرم محسن الياسري مرجع سابق، ص 149.

ثانيا : أهمية الأداء الإستراتيجي

وتبرز أهمية الأداء الإستراتيجي في¹.

- يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تخص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر ويعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة .

- استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

- الاهتمام المتزايد من قبل إدارات المنظمة بالأداء، فالنتائج والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف الإستراتيجيات والسياسيات والبرامج تكون اعتمادا على نتائج الأداء .

ومن ناحية أخرى فقد تكمل أهمية الأداء الاستراتيجي وفقا للأهمية الكبيرة التي احتلها موضوع الأداء في الأدبيات الإستراتيجية لاعتبارات تتعلق بكونه² :

- يمثل الأداء الاستراتيجي محورا مركزيا لتخمين نجاح أو فشل المنظمات في قراراتها وخططها الإستراتيجية .

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمنظمة حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية إضافة إلى الغايات ومستوى الأداء، كما هو أن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

- يركز القياس بالاهتمام على ما يجب انجازه ويحث المنظمات على توفر الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن القياس يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، وإذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف، يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و إجراء التعديلات .

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات المقدمة وعملية إيصالها إلى الزبائن .

¹ الحسيني، فلاح، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2000، ص231.

² حمدان، خالد، وإدريس، وائل، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)" دار اليازوري، الأردن، سنة 2009، ص391.

- إن قياس الأداء كذلك يحسن واقع الاتصالات الداخلية بين العاملين، إضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة وزبائنها ومتعاملاتها. ويساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج .
- يمكن لقياس الأداء أن يبين أن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية .

المطلب الثاني : قياس الأداء الإستراتيجي

هناك عدة مقاييس للأداء الإستراتيجي منها¹ :

1-مقاييس مالية تقليدية : وتتضمن مجموعة من المقاييس التي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح وهي العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقدي الحر.

2-مقاييس أصحاب المصالح : كل من أصحاب المصالح له مجموعة من المقاييس الخاصة به لتحديد كيف تؤدي المنظمة وتتضمن مجموعة مقاييس من شأنها أن تحدد الأثر المباشر وغير المباشر لنشاطات المنظمة في اهتمامات أصحاب المصالح وعلى الإدارة العليا أن تضع واحدا أو أكثر من المقاييس البسيطة لكل فئة من فئاتهم وبذلك يمكن أن تحافظ على جذب اهتمامهم .

3-قيمة حاملي الأسهم : بسبب اعتقاد المنظمات أن المقاييس المحاسبية مثل العائد على الاستثمار، والعائد على الملكية، والعائد على السهم هي مقاييس لا يمكن الاعتماد عليها للقيمة الاقتصادية للمنظمة، تستخدم معظم المنظمات قيمة حاملي الأسهم مقياسا مفضلا لقياس أداء المنظمة وفاعلية الإدارة الإستراتيجية، وهذا المقياس يمثل القيمة الحالية للتدفق النقدي المستقبلي المتوقع زائدا قيمة المنظمة، ويبين هذا المقياس فيما إذا كانت المنظمة تحقق نسبة عائد أكبر من رأس المال المستثمر .

4-مدخل بطاقة الدرجات المتوازنة: يعد نموذج بطاقات الدرجات المتوازنة من أحسن النماذج لقياس الأداء الاستراتيجي وذلك لشمولية هذا النموذج ووصفه بأنه احد التقنيات الحديثة لتزويد المديرين بالمقاييس المالية وغير المالية اللازمة لقياس الأداء الاستراتيجي للمنظمات .

¹ أكرم محسن الياسري مرجع سابق، ص151

ولقد عرف كل من (Kaplan & Norton) بطاقة الدرجات المتوازنة إطار جديد لقياس أداء المنظمة، يستخدم للتغلب على القيود الناتجة من استخدام المقاييس المالية فقط، وذلك من خلال استخدام عدة مقاييس تساعد في توليد القيمة من خلال الاستثمار في الزبائن المجهزين بالتكنولوجيا و الإبداع. وتضم بطاقة الدرجات المتوازنة أربع منظورات هي

1- المنظور المالي: يتضمن المنظور المالي الإجابة على السؤال التالي "التحقيق النجاح ما الذي يجب أن نفعله لمساهمينا؟"

ويرتبط هذا المنظور بتحقيق العائدات أو بتحسين إدارة التكلفة التشغيلية ويركز على قياس نتائج الأداء في الأجل القصير وإظهار نتائج الأفعال والقرارات التي تم اتخاذها بالفعل، وتشير إلى حقيقة فيما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وتنفيذها يساهمان سوية في عملية تحسين الأداء، ويتضمن هذا المنظور عددا من المقاييس مثل (التدفق النقدي، العائد على حق الملكية، نمو الدخل والمبيعات، الربحية، قيمة المساهمين) وفي مجال المؤسسات الإقتصادية فان هذا المنظور عبارة عن تفاصيل لجميع التكاليف الناتجة عن ممارسة المؤسسة لجميع عملياتها ونشاطاتها ضمن المنظورات الثلاث الأخرى . وبالتالي فإنه كلما استبعدت التكاليف غير ضرورية من خلال سيطرة المؤسسة على نشاطاتها وفعاليتها وأبقت على الضروري منها كان ذلك أكثر فعالية على أدائها الاستراتيجي .

2- منظور الزبون : عند اختيار مقاييس منظور الزبون في بطاقة الدرجات المتوازنة، على المنظمات الإجابة على سؤالين مهمين : من هم زبائننا المستهدفين ؟ وما هي قيمنا المقترحة لخدمتهم ؟ ويعبر هذا المنظور عن معدل الزيادات في تعامل الزبائن مع المنظمة بوصفة أحد النتائج النهائية للجهود التسويقية التي تبذلها إدارة المنظمة إذ تهتم العديد من المنظمات في الوقت الحاضر بالمحافظة على زبائنهم الحاليين ومحاولة جذب واكتساب ثقة زبائنهم من خلال تقديم مجموعة من المنتجات الجديدة والمتطورة وفي ظل البيئة التنافسية أصبح الزبون أكثر معرفة و إدراك لخصائص المنتجات المختلفة ورغم أهمية الزبائن ودورهم في صياغة إستراتيجية المنظمات، إلا أن الطابع الملموس لإرضاء الزبائن يجعل من الصعب قياسه في صورة كمية وضمن هذا المنظور فإن بطاقة الدرجات المتوازنة تطلب من المديرين أن يترجموا رسالتهم العامة عن خدمة الزبائن إلى

مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم الزبائن، وإن اهتمامات الزبائن تقع ضمن أربع مجالات وهي (الوقت، الجودة، الأداء والخدمة، الكلفة).

3- منظور العمليات الداخلية : إن المقاييس التي يتضمنها منظور العمليات الداخلية تتضمن الإجابة على السؤال الآتي : ما هي قدراتنا الجوهرية ومجالات البراعة التشغيلية ؟ ويقصد به الفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة لمقابلة توقعات الزبائن و التي لها تأثير على رضائهم والتي تساعد المديرين على تحقيق قيمة تفردية لربائهم من خلال الأنشطة والفعاليات التي تتميز بها المنظمة من جهة وتحقيق عائداتها من جهة أخرى، ويركز هذا المنظور على مسببات حدوث التكلفة (المقاييس غير المالية أي العمليات التشغيلية الداخلية) التي تعكس كيفية قيام المنظمات بترجمة وتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة بالنسبة للزبائن، وتشجع المنظمات على إعادة صياغة هيكل عملياتها التشغيلية لتحديد ما يجب أن تتميز به لكي تصبح أكثر نجاحا وتطورا وبالتالي فإن زيادة كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية سترتب عليه تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة .

3- منظور التعليم والنمو : تتضمن مقاييس هذا المنظور الإجابة على السؤال الآتي : كيف يمكن أن نعزز من قدرتنا على التحسينات المستمرة وخلق القيمة ؟ ويعبر هذا المنظور عن الأسس التي يجب أن تبناها المنظمة لخلق النمو والتحسينات المطلوبة لتحقيق الأهداف في الأمد البعيد إذ يعد مجال التعلم أحد محددات نجاح المنظمة واستمرارها في المنافسة، إذ يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، ويؤدي امتلاك العنصر البشري قدرات الإبداع والتطوير إلى تحسين جودة وكفاءة العمليات الداخلية التي تساهم بدورها في تطوير وتحسين المنتجات وجذب المزيد من الزبائن والذي يقود في النهاية إلى زيادة إيرادات المنظمة وبالتالي ارتفاع معدل ربحيتها ويرتكز هذا المنظور على التعلم التنظيمي والذي يعني تحديد البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة لنمو وتحسين بعيد الأمد .

المطلب الثالث: أنواع الأداء الإستراتيجي

يعتبر الأداء الإستراتيجي أداء متميز مقارنة بأداء المنافسين بافتراض أنه ينشأ لدعم المزايا التنافسية وكلما ارتبط الأداء

بالميزة التنافسية كلما قاد إلى تحقيق أداء متميز، وإن الأداء يكون استراتيجيا إذا كان متناسقا مع أهداف واستراتيجيات الوحدة الاقتصادية وله تأثير في أداؤها طويل الأجل والذي يستلزم وجود ميزة تنافسية¹.

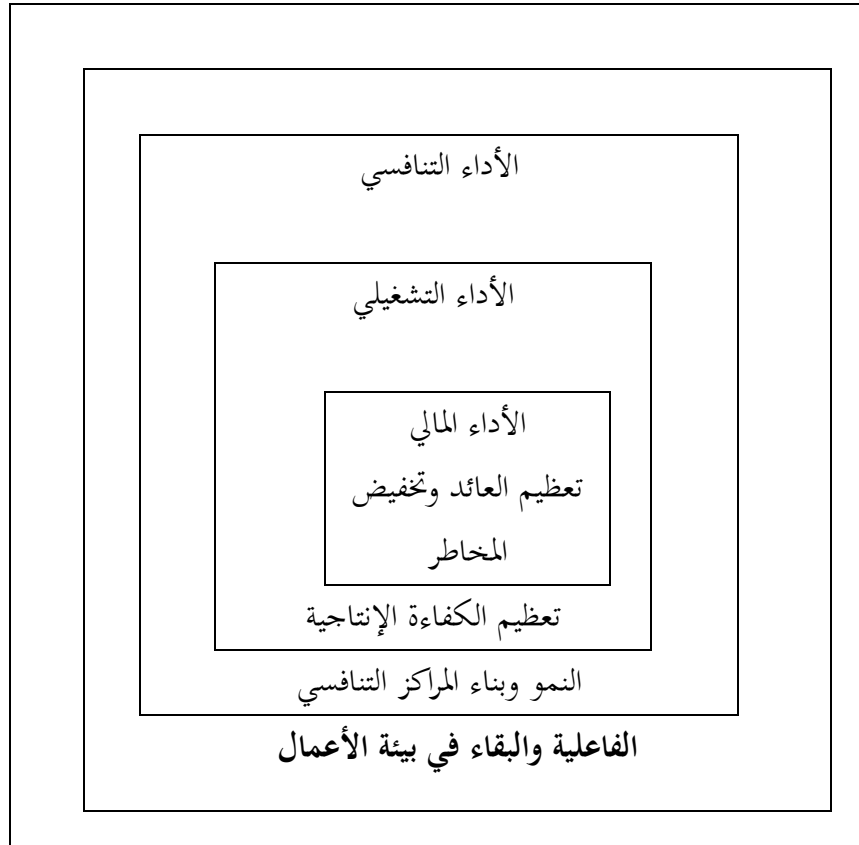
وهناك ثلاثة مستويات للأداء الإستراتيجي تمكن الوحدة الاقتصادية من البقاء في بيئة الأعمال بفعالية وهي كالاتي²:

1-الأداء المالي : يهدف إلى تعظيم العائد وتخفيض المخاطر .

2-الأداء التشغيلي : يهدف إلى تعظيم الكفاءة الإنتاجية .

3-الأداء التنافسي : يهدف إلى النمو وبناء المركز التنافسي .

شكل رقم (3) : تداخل مجالات الأداء الإستراتيجي



المصدر : الدوري زكريا، وصالح أحمد علي "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص389.

¹ سرور منال ،"استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الإستراتيجي " ، مجلة كلية الرافدين للعلوم ، 2013 ، العدد، 32، ص105.

² الدوري زكريا، وصالح أحمد علي "الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قرارات وبحوث" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص389

أولاً : الأداء المالي :

الأداء المالي هو "تعبير عن أداء المنظمة من خلال تحقيق عدد من الأهداف المالية المتمثلة في الربحية وتحقيق معدلات نمو مرتفعة وتحسين القيمة الاقتصادية المتمثلة في العوائد المتحققة بعد طرح تكلفة رأس المال من الأرباح بعد الضرائب"، بالإضافة إلى ذلك مواجهة المخاطر المالية الناجمة عن استخدام الديون وأموال الغير في تمويل استخدامات المنظمة¹. ويمكن تحديد أهم مؤشرات الأداء المالي فيما يلي²:

1- المقاييس المتعلقة بالإنتاج: التي تمكن من تقييم مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات مثل: تخفيض تكلفة المنتج ، احترام مواصفات الجودة، الوفاء بمواعيد التسليم، كفاءة وسائل الإنتاج .

2- المقاييس المتعلقة بالربحية (نقطة التعادل): وهي النقطة التي تتساوى فيها التكاليف الكلية مع العائد على

المبيعات أو يكون حجم المبيعات مساوياً لحجم مبيعات التعامل، وعندما يزيد حجم المبيعات عن حجم التعادل فإن

الفرق يسمى ربح أو مردودية، وهو مؤشر على زيادة مستوى الأداء، وتفيد نقطة التعادل في تتبع أثر زيادة حجم

المبيعات على قيمة الربح أو الخسارة، وكذلك مراقبة تأثير زيادة أو نقص التكاليف المتغيرة أو الثابتة على الربح .

3- معدل العائد على الاستثمار: ويمثل نسبة صافي الربح إلى رأس مال المستثمر، وهو من أهم المؤشرات المستخدمة في

تقييم الأداء، وقياس مدى نجاح القرارات الاستثمارية .

4- العائد على حقوق الملكية: تقيس هذه النسبة معدل ربحية المؤسسة في استثمار أموالها الخاصة

ثانياً : الأداء التشغيلي

يعتبر الأداء التشغيلي عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية كما أن الأداء

التشغيلي يقود ويوجه الأداء المالي، ويتوجب النظر إلى الأداء التشغيلي من خلال تناول ثلاثة أبعاد أساسية هي :

¹ الحديشي سري كريم، "دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010، ص34

² قريشي محمد الصغير، "عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص115.

الإنتاجية، الربحية، والكفاءة¹.

1-الإنتاجية : هي النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية . ومن أهم مؤشرات الإنتاجية

-إنتاجية العمل : هي معدل المخرجات للعامل لكل ساعة عمل وتمثل المحدد الأساسي للأجور .

-إنتاجية رأس المال : يمثل رأس المال أحد عناصر المدخلات إلى جانب الآلات والمعدات والمواد الأولية والعمل والتنظيم .

2-الربحية : هي عبارة عن العلاقة التي حققتها المنظمة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أي نشاط آخر .

3-الكفاءة : وتعني استخدام أقل ما يمكن من المواد للوصول إلى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات .

ثالثا : الأداء التنافسي

يعكس الأداء التنافسي رغبة المنظمة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء

المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأجل للأداء الإستراتيجي، فإن الأداء التنافسي

يمثل المنظور الإستراتيجي أو منظور السوق².

وقد حدد Whelen عدة مجالات لتقييم الأداء التنافسي من أهمها³:

1-الربحية : وتشمل نسب الربحية التي يمكن معرفتها من خلال العائد على الموجودات، إستثمار المبيعات، و حقوق المساهمين.

2-المركز السوقي : وهي تمثل الحصة السوقية التي غالبا ما يتم مقارنتها بأقوى المنافسين .

3-الإنتاجية : وهي تمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات، وهي تدل على الاستخدام الأمثل للموارد .

¹ عبداوي نوال ، مرجع سابق، 2013، ص50.

² الصفو رياض ، مرجع سابق، 2009، ص68

³ السنور عبد الحكيم ، " الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي " ، رسالة دكتوراه ، جامعة تشرين اللاذقة 2009، ص68.

4-قيادة المنتجات : وذلك من خلال تقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمخطط لها مستقبلا.

5-تنمية اتجاهات الأداء والعاملين : وقياس اتجاهاتهم بشكل مباشر وغير مباشر وذلك لتقييم الأسلوب الذي تتبعه المنظمة .

ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس الأداء التنافسي¹ .

1-العائد على الأصول : يتم حسابه من خلال قسمة صافي الأرباح على قيمة الموجودات ومقارنة النتيجة مع المؤسسات المنافسة.

2-تدقيق ملاحظات المستفيدين : وهم يتأثرون بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها .

3-القيمة السوقية المضافة : عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية ورأس المال المستثمر من قبل المساهمين .

المطلب الرابع : تأثيرات إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء في الأبعاد المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام . ومن الجدير الإشارة هنا، إلى أنه تستطيع عمليات إدارة المعرفة من التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد بطريقتين أساسيتين هما²:

- تستطيع إدارة المعرفة من المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء الإستراتيجي .
- تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد السالفة الذكر .

1- أثر إدارة المعرفة على العاملين :

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة :

¹ السنور عبد الحكيم ، مرجع سابق ،ص46.

² عبد الستار العلي وآخرون ، مرجع سابق ، ص275

- تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل هذا التعلم من النمو و الازدهار وتصبح ذات قدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا .
- تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم ، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي تواجهها في عالم الأعمال. وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاث أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا وعالميا، وهذه الأمور هي :
- توسع الخبرات لدى العاملين .
- دعم وزيادة رضا الزبائن .
- زيادة الربح والعوائد .

2- أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين :

- تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات، ودمج المعرفة .
- فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع على أنها عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها). أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى معرفة ضمنية (غير مصرح بها)، هذا مع العلم بأن هاتين الفعاليتين تعلمان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم .
- أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية¹.

3- أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين :

هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها :

¹ بروبست جيلبرت، وآخرون، مرجع سابق، ص 110

أ- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة .

ب- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات .

وإن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم .

بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى. إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعد

أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا و تم

معالجتها بصورة فعالة، و أن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة و الاختبار

تجعل العاملين قادرين بفعالية أكثر من أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين و مدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح

العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية و مواجهة المشاكل .

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم و تحسين القيمة السوقية لهم بالإضافة إلى تعظيم الأداء....،

كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة و هناك بعض المداخل الأخرى تستخدم في

إدارة المعرفة و تعظيمها لدى العاملين و منها التدريب و التطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين و بالتالي

زيادة الرضا لديهم في العمل¹ .

4- اثر إدارة المعرفة على العمليات :

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات و الفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق و المحاسبة و

الهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي²:

- الفاعلية

- الكفاءة

- درجة الإبداع و الابتكار في العمليات

¹ بروبست جيلبرت، وآخرون ، مرجع سابق ، ص111

² بروبست جيلبرت، وآخرون ، مرجع سابق ، ص112

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة من خلال العديد من الفعاليات بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين من خلال تبادل المعرفة و جعلها شائعة و متاحة لدى الجميع و استخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم .

أما عن اثر إدارة المعرفة على الأبعاد يكمن في ¹:

أ- اثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات : تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار و تنفيذ العمليات الأكثر مناسبة و ملائمة لأعمالها. لأن إدارة المعرفة الفعالة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية و الضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية. وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة و بالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط و جعلها أكثر استقرارا. بالمقابل فان إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا .

ب- اثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات : إدارة المعرفة بصورة فاعلة يمكن أيضا للمؤسسة من أن تكون منتجة وأكثر كفاءة من خلال الأتي :

-تحفيز العاملين على المشاركة و الانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات .
تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم .

ج- اثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات : بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة. و قد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني و بالتالي مساندة عملة الابتكار .

¹ بروبست جيلبرت ، وآخرون ، مرجع سابق ، ص112

خلاصة الفصل الثاني

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل أن مفهوم الأداء الإستراتيجي يقصد به الوصول إلى التفوق والتميز، فالمؤسسة التي تحقق الأداء الإستراتيجي هي التي بإمكانها بلوغ أهدافها طويلة الأجل، والمتمثلة بإجماع المفكرين في البقاء والنمو، والاستمرار ولا يتم ذلك إلا بالاهتمام بالأبعاد التالية: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، المردودية، والتنافسية. إلا أن تحقيق مستوى أداء متميز وحده لا يكفي لضمان بقاء ونمو المؤسسة بل على المؤسسة أن تتعداه إلى الأداء التنظيمي والاجتماعي اللذان من شأنهما أن يساعدوا في بلوغ مستوى أداء معتبر.

كما أنه وباعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة تؤدي في مجموعها إلى تحسيد الهدف الذي أنشئت لأجله المؤسسة، فإن ثقافة هؤلاء الأفراد تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، فالثقافة القوية تؤدي في بداية الأمر إلى إحراز نتائج باهرة على مستوى الأداء، لكنها إذا رفضت التوافق وتغيرات المحيط وانغلقت على نفسها كانت بذلك عائقاً أمام تحسين وتحقيق الأداء الإستراتيجي. وكذلك الشأن بالنسبة للرؤية، فإذا ما توفر بالمؤسسة مسيرون قادرون على رسم رؤية واضحة المعالم وتمكنوا من تحسيدها في الميدان من خلال القدرة على تجاوز قيود المحيط المتميز بكثرة التقلبات السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية، المنافسة..... الخ، فإنه حين ذلك يمكن توقع أداء مرتفع للمؤسسة. ولقد أثبتت الدراسات وتجارب المؤسسات الاقتصادية الرائدة في مجال الإبداع وتكنولوجيات الإعلام والاتصال مدى مساهمتها الكبيرة في تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة.

إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكتسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتقليص الفجوة بينهما ويستخدم في ذلك مؤشرات قد تكون مالية أو غير مالية، إلا أنه يفضل استعمال كليهما حتى تكون للمسیر نظرة دقيقة عما يجري في المؤسسة .

و يعتبر الأداء الإستراتيجي أداء متميز مقارنة بأداء المنافسين بافتراض أنه ينشأ لدعم المزايا التنافسية وكلما ارتبط الأداء بالميزة التنافسية كلما قاد إلى تحقيق أداء متميز ، وإن الأداء يكون استراتيجيا إذا كان متناسقا مع أهداف واستراتيجيات الوحدة الاقتصادية وله تأثير في أدائها طويل الأجل والذي يستلزم وجود ميزة تنافسية.

وهناك ثلاثة مستويات للأداء الإستراتيجي تمكن الوحدة الاقتصادية من البقاء في بيئة الأعمال بفعالية وهي كالآتي :

1-الأداء المالي : يهدف إلى تعظيم العائد وتخفيض المخاطر .

2-الأداء التشغيلي : يهدف إلى تعظيم الكفاءة الإنتاجية .

3-الأداء التنافسي : يهدف إلى النمو وبناء المركز التنافسي .

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء
والغاز (سونلغاز)
مديرية التوزيع بسكرة

تمهيد :

بعد تقديمنا للإطار النظري و وقوفنا على الأهمية التي توليها المؤسسات الاقتصادية لإدارة المعرفة، وكيف لها أن تساهم في تحقيق وتحسين الأداء الإستراتيجي، خاصة في المؤسسات التي تجسد إستراتيجيتها المعرفة المتطورة، وسيتم تسليط الضوء في هذا الفصل على واقع الإدارة بالمعرفة وكيف له أن يؤثر في الأداء الإستراتيجي . وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) مديرية التوزيع بسكرة. وسنحاول معالجة هذا الفصل في مبحثين هما :

- المبحث الأول : تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز) .
- المبحث الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات .

المبحث الأول :تقديم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعلية في التنمية الاقتصادية والصناعية، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني .

وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضا إلى مهامها و أهدافها.

المطلب الأول : نشأة وتطور شركة سونلغاز

أولا : لمحة تاريخية عن شركة سونلغاز

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر.

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ثانيا : مراحل تطور شركة سونلغاز

مرت شركة سونلغاز من ناحية التنمية والتسيير بالمراحل التالية :

1- مرحلة (1944 – 1947) : لقد أنشأت هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها، حيث

كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل أجر زهيد وبقيت على هذا الحال إلى غاية عام 1947، حيث أصبحت

محتكرة من طرف الفرنسي LE BON وسميت باسمه COMPANY LE BON ولقد كان دورها يقتصر على إنتاج

الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لهذا الإنتاج.

2- مرحلة (1947 – 1969) : في هذه المرحلة ظهرت شركة سونلغاز تحت اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA والتي

تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان ذلك تحديدا بتاريخ : 05 جوان 1947.

3- مرحلة (1969 – 1991) : وتبدأ تحديدا بتاريخ 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ : 10

أوت 1969 الذي ينص على حل EGA وتأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسميا.

4- مرحلة (1991 – 2004) : في ديسمبر 1991 أصبحت تسمى المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي

والتجاري وبدأت تمارس أعمالها بصفة عادية إلى غاية سنة 1998 السنة التي فتحت فيها البورصة وتم عرض جزء من

رأس مال الشركة للبيع عن طريق الأسهم ويقدر بـ: 20% من رأس مال المؤسسة وترجع هذه التغيرات للأسباب التالية:

- تسهيل وتقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي (رأسمالها الخاص).

- أصبحت ذات طابع تجاري (تشتري الغاز وتبيعه).

5- مرحلة ما بعد 2004 : تحولت سونلغاز إلى شركة ذات أسهم بعد ما كانت مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري

صناعي حيث تم تشييد سونلغاز كمجمع صناعي.

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية". وهكذا فإن الوحدات المسؤولة

عن إنتاج الكهرباء و ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG

- في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي:

- الشركة المدنية لطب العمل SMT

- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG.

خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة.

- أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات

.MPV

- وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات

الكهربائية SKMK.

وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993.

- شركة الوقاية والعمل الأمني SPAS التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز

عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال

جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشئت في 1997.

- نزل المزارعين HMP، الذي تم اقتناؤه في 1997

- شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI، أنشئت في 1998.

- وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT Info، أنشئت بدورها في 1998
- وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG، في 2003، وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني.
- في 2006، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى. فرع أول:
- مسير منظومة الكهرباء OS، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.
- كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO
- تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG، لتكون قطب (المهن القاعدية).
- يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:
- شركة كهرباء ترقية SKT
- شركة كهرباء كدية الدروش SKD

- شركة كهرباء البروقية SKB

- شركة كهرباء سكيكدة SKS

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.

خلال هذه السنة ذاتها، 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجمع،

عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي :

- شركة أشغال الكهرباء KAHIRIF

- شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB

- شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ

- شركة إنجاز المنشآت الأساسية INERGA.

- شركة التركيب الصناعي ETTERKIB.

إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم

رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

- في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء

والغاز IFEG. وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG في

شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء

شركتين آخرين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية .SOPIEG.

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

- الشركة الجزائرية للطاقة AEC.

- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات AETC.

- الطاقة الجديدة الجزائر NEAL.

- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية ALGESCO.

- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز SAFIR.

- شركة كهرباء حجرة النوس SKH.

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرباء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع AEC. وقد التحق فرع آخر بالمجمع في جوان 2009، هو (إنارة الرويبة).

وتتمثل مهمة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط SDC فيما يلي :

استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز

تطوير شبكات الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد بها

تسويق الكهرباء والغاز

ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبكلفة أقل

تغطي سونلغاز التوزيع الوسط مناطق البليدة، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، إيزي، تمنراست.

أنشئت في يناير 2006، وتتوفر لها شبكة كهرباء طولها 54.394 كلم في الجهد المنخفض والمتوسط وشبكة غاز طولها 7.102 كلم في الضغط المتوسط و المنخفض .

تتولى تسيير 1.290.058 زبونا (للجهد المتوسط والجهد المنخفض) بالنسبة للكهرباء و 389.410 زبونا (الضغط المنخفض والضغط المتوسط) بالنسبة للغاز.

تتألف شبكتها التجارية من 42 وكالة

تستخدم سونلغاز التوزيع الوسط 3211 عوناً

حققت رقم أعمال قدره 16.242 دج في سنة 2006

تنفذ سونلغاز التوزيع الوسط برنامج استثمار لتحقيق هدفين اثنين :

- تطوير شبكتها وتلبية الطلب

- تحديث نمط استغلالها وتسييرها. وفي هذا الإطار، فإن مركز التحكم الوطني يشكل مشروعاً مهيكلًا من أجل إدارة الشبكات وتحسين نوعية الخدمة.

المطلب الثاني : وظائف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وهيكلها التنظيمي

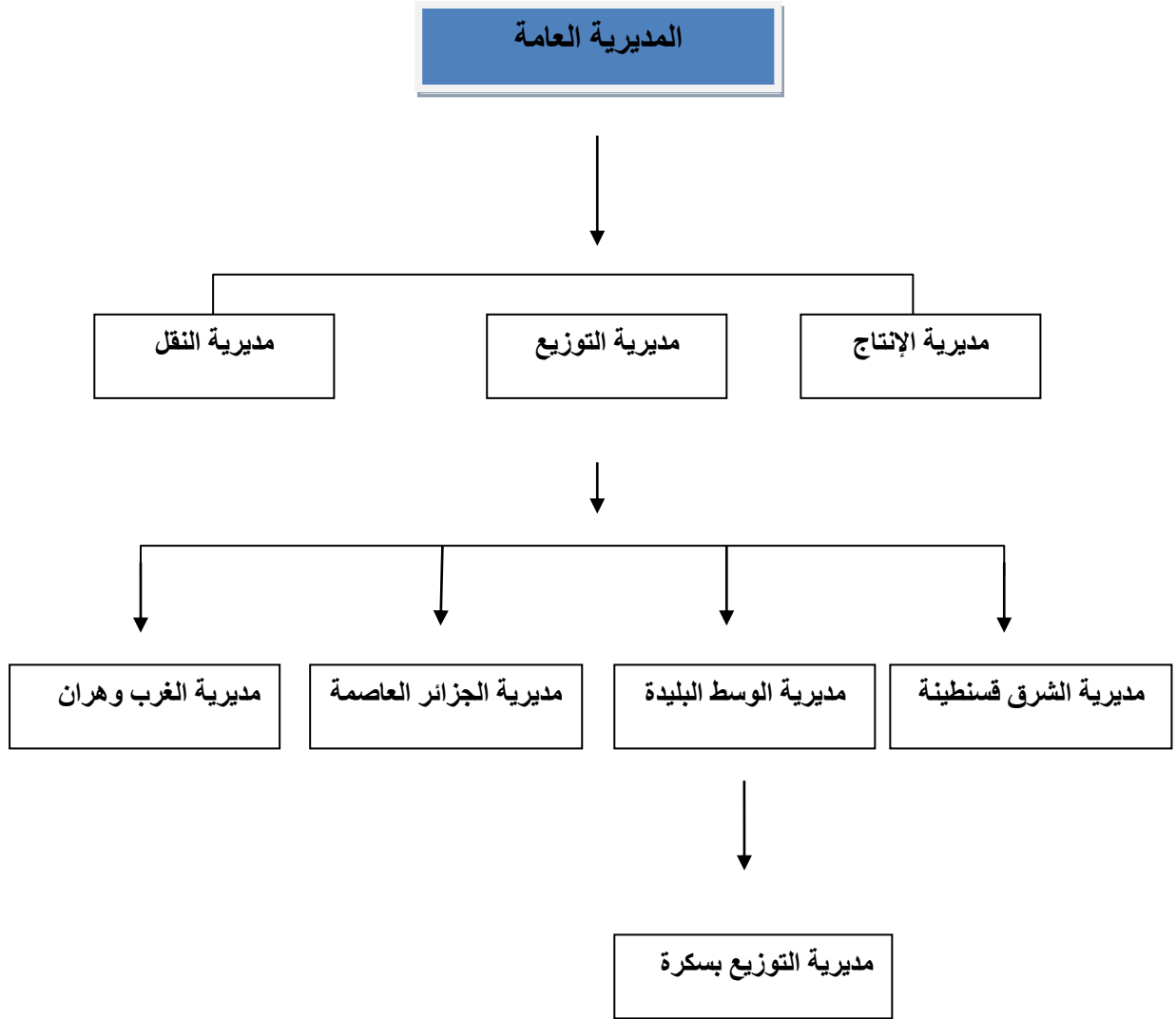
أولاً: الوظائف

من خلال التطورات التي عرفتتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.
 - تركيب وتصليح وصيانة و إعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
 - التخطيط ووضع البرامج السنوية، وضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
 - توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
 - التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
 - ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
 - تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
 - تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها .
 - ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستعمال المواد.
 - ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
 - ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
 - ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
- وعموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

ثانيا : الهيكل التنظيمي العام لشركة سونلغاز

الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي العام لشركة سونلغاز



المصدر: رئيس مصلحة المستخدمين

المطلب الثالث : أهداف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت

سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.

- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي .
 - استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
 - الحصول على حصة السوق العالمي.
 - التحكم في الوسائل والتقنيات والاستعمال الأمثل لها لتحقيق جودة عالية .
- وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكين من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي:
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
 - نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
 - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
 - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
 - إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر أو الخارج.
 - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز (ش ذ أ).
- وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لا سيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها .
- تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

المطلب الرابع : تقديم شركة سونلغاز (مديرية التوزيع بسكرة) محل الدراسة

شركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة مكلفة وفي نطاق اختصاصها بتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز وكذلك تلبية حاجيات

الزبائن عبر أنحاء الولاية .

أولا : المهام الموكلة لمديرية التوزيع بسكرة :

- ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.

- استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.

- تطوير شبكات الكهرباء والغاز التي تمكن من تزويد زبائن جدد.

- ضمان أمن وفعالية هذه الشبكات.

- ضمان التوازن بين الطلب والعرض في مجال الطاقة .

- تسويق الكهرباء والغاز.

ثانيا : الهيكل التنظيمي ووظائف كل قسم لشركة توزيع الكهرباء والغاز بسكرة

1 - الهيكل التنظيمي : إن شركة سونلغاز هي شركة تقوم بعدة وظائف ومهام، بدورها تنقسم إلى عدة أقسام أو

مستويات .أنظر الملحق رقم (1 0).

- **المدير العام :** يعتبر المسؤول الأول في المديرية، وتمثل مهامه فيما يلي

- تنظيم وتسيير ومراقبة كل الإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه من أجل خدمة المواطن فيما يتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز

في أحسن الظروف .

- توجيه وقيادة أعمال وإنجاز المخططات والبرامج والميزانيات في المديرية الخاصة بتوزيع الكهرباء والغاز.

- يشارك في مختلف العقود.

- يسهر على أمن المديرية كما يشرف على حسن سير كل مصالح المديرية.

- الأمانة العامة : تكون تحت إشراف المدير وهي تتكلف بالمهام التالية

- المراسلات والبريد (الصادر والوارد).
- تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
- استقبال المكالمات الهاتفية وتسجيلها وضبط المواعيد للمدير.
- طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمنة وكتابة البرقيات.

- **المكلف بالقضايا القانونية:**

- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، و المجلس القضائي..الخ.
- يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
- يتكفل بكل القضايا القانونية : كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز .
- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني .
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة .

- **المكلف بالاتصال:** يقوم بالعديد من المهام نذكر منها مايلي

- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة .
- المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية .
- اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية .
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.

- **المكلف بالأمن والوقاية:** يقوم بالمهام التالية:

- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية .
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS

- السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.

- إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية .

-المكلف بالأمن الداخلي : يقوم بـ:

- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس ،أجهزة المراقبة، الجدران..).

- تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.

- إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر .

- إعداد مخطط الأمن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

- قسم استغلال الكهرباء : يسير شبكة الكهرباء والخطوط الرئيسية وكل ما يتعلق بشبكة الكهرباء، وينقسم إلى

مصلحة تطوير شبكة الكهرباء وشعبة الأعمال تحت ضغط منخفض وله مصالح تقنية الكهرباء في العديد من الفروع

بالولاية .

- قسم استغلال الغاز : وهو قسم يهتم بشبكة الغاز وينقسم إلى ثلاثة مصالح وهي

- مصلحة مراقبة واستغلال الغاز .

- مصلحة صيانة قنوات الغاز .

- مصلحة تطوير شبكة الغاز .

وله مصالح تقنية الغاز تابعة له في كل الفروع بالولاية.

- قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) اغلب مهامه بالميدان ، له 3 مصالح:

- مصلحة الدراسات والأشغال : تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع،المخططات..).

- مصلحة السوق والبرمجة: انشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر،البناء،استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال

المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.

- مصلحة تسيير الاستثمار: تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها، استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع، إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية و المالية)، فتح وإغلاق رخص البرامج.

- قسم العلاقات التجارية : له خمس وكالات تجارية : Biskra 1, Biskra 2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال ، به مصلحتين :

- مصلحة التقني التجاري : وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون (ذوي التوتر المتوسط ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد أو إحداث تغيرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فورة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

- مصلحة الزبائن : تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فورة، تحصيل الديون ...)

- قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية : يقوم بـ:

- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها .

- تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.

- تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات .

- قسم المالية والمحاسبة : يقوم بعدة مهام أهمها :

- تحضير الميزانية.

- إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.

- ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.

- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية .. الخ.

- قسم الموارد البشرية : يهتم ب:

- توزيع الإطارات بالمؤسسة .

- تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات الداخلية أو الخارجية، العطل، الأجر...)

- قسم الوسائل العامة :

- تسيير الوسائل المادية.

- مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات .

- تسيير بريد المديرية.

- السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة .

- تمويل مختلف المصالح .

- الاهتمام بالمشتريات .

- تنظيم حظيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود).

المبحث الثاني : المدخل الإجرائي للدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الطالب باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها .

المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (مدراء، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح) العاملين في شركة سونلغاز مديرية التوزيع بسكرة . ولقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 50 فردا، حيث تم توزيع 50 استمارة على أفراد العينة ، وتم استعادة 40 استمارة. كما تم استبعاد 10 استمارات لتصبح الاستمارات الصالحة 30 استمارة .

المطلب الثاني :أدوات جمع المعلومات

بغية تنفيذ منهجية الدراسة قام الطالب باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات

أ- المصادر الثانوية : حيث اعتمد الطالب في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة .

ب- المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الطالب إلى جمع البيانات الأولية من خلال

الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصا لهذا الغرض، إذ تمت صياغة فقراتها بما يتلاءم مع متغيرات الدراسة بالاستفادة من الدراسات المذكورة في الجانب النظري التي تناولت هذين المتغيرين . و قد روعيا في صياغة فقرات الاستمارة البساطة والوضوح فضلا عن إخضاعها للاختبارات العلمية و الموضوعية لقياس ثباتها وصدقها الظاهري .

حيث تكونت الأداة من محورين هما

المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة ويتكون من 20فقرة

المحور الثاني : الأداء الإستراتيجي ويتكون من 15 فقرة ، أي المجموع 35 فقرة .

كما تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي في جميع أسئلة الاستمارة

جدول رقم (01):سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التدرج الخماسي	1	2	3	4	5

المطلب الثالث : الصدق والثبات

1-صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال عرضها على مجموعة المحكمين من جامعات جزائرية ، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستمارة وذلك بحذف وتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة الأداة لموضوع الدراسة ، وبناء على ملاحظاتهم وأرائهم تم تعديل أداة الدراسة ،(قائمة بأسماء المحكمين

2- ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

من أجل استخدام معامل ثبات للأداة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ من أجل تحديد الاتساق الداخلي لفقرات

الاستمارة : عمليات إدارة المعرفة 0.858 ، الأداء الإستراتيجي 0.749 ، المجموع الكلي 0.871

وتشير القيم الواردة سابقا أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة

المطلب الرابع : الأساليب الإحصائية

لغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال الاستمارة فقد استعملت الأساليب الإحصائية الآتية : التكرار والنسب

لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها، الوسط الحسابي : لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة، معامل الارتباط بيرسون، ألفا

كرونباخ، تحليل الإنحدار البسيط، إختبار T : حيث استخدم للتحقق من صدق مقاييس الدراسة وثباتها .

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة

- تحليل بيانات عينة الدراسة

جداول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

جدول رقم (02) : خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	العدد	المتغير	
93.33%	28	ذكر	الجنس
6.67%	2	أنثى	
100%	30	المجموع الكلي	

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من هذه الجداول إن غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (93.33%) في حين بلغت نسبة

الإناث (6.67%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة والذي يتطلب الذكور أكثر من الإناث رغم ضرورة تواجدهن في

المؤسسة للعمل في الأعمال الإدارية الأخرى.

جدول رقم (03) : خصائص عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	المتغير	
40%	12	أقل من 30 سنة	العمر
26.67%	8	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
20%	6	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
13.33%	4	من 50 سنة فأكثر	
100%	30	المجموع الكلي	

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (40%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (26.67%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (20%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (13.33%).

وهذا راجع للبرنامج المسطر من قبل الدولة في إدماج حاملي الشهادات وهم الفئة العمرية الأصغر التي تحتل مكانة كبيرة بمؤسسة سونلغاز بسكرة، وكذلك تقلدهم مناصب إشرافية .

جدول رقم (04) : خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المتغير	
0%	0	ثانوي	المؤهل العلمي
10%	3	تقني سامي	
33.33%	10	ليسانس	
16.67%	5	ماستر - ماجستير	
40%	12	دراسات عليا متخصصة	
100%	30	المجموع الكلي	

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد إن (40%) من المبحوثين الحاملين لشهادة دراسات عليا متخصصة في المرتبة الأول ، مقابل (33.33%) من حملي شهادة ليسانس، في حين كانت نسبة حملي شهادة ماستر - ماجستير (16.67%)، وكانت نسبة حملي شهادة تقني سامي (10%) وكانت نسبة حاملي شهادة ثانوية (0%) و بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية الجامعية بين المبحوثين هي التي تحتل المراتب الأول وعلى رأسهم نسبة حاملي دراسات عليا متخصصة، نتيجة لحاجة المؤسسة لموارد بشرية مؤهلة لتكون في مناصب إشرافية وهذا راجع كذلك لنوع الفئة التي اخترناها .

جدول رقم (05) : خصائص عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية

المتغير	العدد	النسبة المئوية %
مجال الوظيفة الحالية	مدراء	1
	رؤساء أقسام	14
	رؤساء مصالح	15
المجموع الكلي	30	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين فقد وجد إن (50%) من المبحوثين هم رؤساء مصالح ، مقابل (46.67%) من المبحوثين هم رؤساء أقسام، (3.33%) من المبحوثين هم مدراء. وهذا راجع إلى طبيعة العمل وكثرة المصالح في المؤسسة .

جدول رقم (06) : خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	العدد	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	11
	15 سنة فأكثر	3
المجموع الكلي	30	100%

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة للمبحوثين فقد وجد أن (50%) من المبحوثين ينتمون إلى المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات خبرة) وهي أعلى نسبة، مقابل (36.67%) من المبحوثين الذين ينتمون إلى المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة) ، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى المجال (15 سنة فأكثر خبرة) (10%)، وكانت نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى المجال (أقل من 5 سنوات خبرة) (3.33%).

و بهذا نستنتج أن أكبر نسبة للمبحوثين تنتمي إلى المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، وهذا راجع إلى توليهم مناصب إشرافية بعد خبرة تقدر بـ 5 سنوات فأكثر على العموم.

- تحليل فقرات محاور الدراسة

سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة الدراسة ، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك اعتمادا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستمارة المتعلقة بمحاور الدراسة (عمليات إدارة المعرفة ، الأداء الإستراتيجي)، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة كالتالي .

من (1 - 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول .

من (2.34 - 3.67) دالا على مستوى "متوسط" من القبول .

من (3.68 - 5) دالا على مستوى "مرتفع" من القبول .

1- تحليل فقرات المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة)

الجدول رقم (07) : تحليل فقرات المحور الأول (عمليات إدارة المعرفة)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
توليد المعرفة				
01	يتم اكتساب المعرفة من الانترنت	3.75	0.40	مرتفع
02	يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين	3.85	0.32	مرتفع
03	تستعين الشركة ببعض الخبراء من الخارج.	3.52	0.43	متوسط
04	تشجع الشركة مشاركة العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة ..	3.62	0.31	متوسط
05	تعتمد الشركة على دعم الأفكار الجديدة للعاملين .	3.72	0.35	مرتفع
	المجموع الكلي لتوليد المعرفة	3.69	0.36	مرتفع
توزيع المعرفة				
06	تعتمد الشركة في توزيع المعرفة داخليا على فرق العمل المتنوعة معرفيا .	3.83	0.34	مرتفع
07	تستخدم الشركة العلاقات الرسمية وغير رسمية في توزيع المعرفة.	3.66	0.40	متوسط
08	تمتلك الشركة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب ، نظام الأرشفة) .	3.90	0.44	مرتفع
9	تقوم الشركة باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة.	3.62	0.35	متوسط
10	يتم توزيع المعرفة إلى العاملين وفقا لاحتياجاتهم لها .	3.75	0.32	مرتفع
	المجموع الكلي لتوزيع المعرفة	3.75	0.37	مرتفع

تخزين المعرفة			
متوسط	0.35	3.60	11 يتم تخزين المعرفة عن طريق السجلات والوثائق المكتوبة
مرتفع	0.39	3.75	12 يتم تخزين المعرفة عن طريق الحاسوب
مرتفع	0.31	3.77	13 تتبع الشركة أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات) وذلك عن طريق تحفيز العاملين .
مرتفع	0.37	3.74	14 تقوم الشركة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل لضمان خزن المعرفة
مرتفع	0.35	3.81	15 تملك الشركة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار)
مرتفع	0.35	3.73	المجموع الكلي لتخزين المعرفة
تطبيق المعرفة			
مرتفع	0.39	3.70	16 العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها .
متوسط	0.41	3.66	17 تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة .
مرتفع	0.32	3.85	18 المديرون يحثون على تطبيق المعرفة .
مرتفع	0.37	3.90	19 تستخدم المؤسسة نظم التصميم عن طريق الحاسب .
مرتفع	0.42	3.74	20 تستخدم الشركة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة.
مرتفع	0.38	3.77	المجموع الكلي لتطبيق المعرفة
مرتفع	0.37	3.74	المجموع العام للمحور الأول (عمليات إدارة المعرفة)

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن

- تطبيق المعرفة : : هذا المحور جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد الدراسة إذ بلغ

المتوسط الحسابي(3.77) بانحراف معياري (0.38)، أي بأهمية نسبية مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة مما يدل على اهتمام

الشركة بتطبيق المعرفة بالدرجة الأولى بالنسبة للعمليات الأخرى، أما بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبيان جاءت الفقرة التاسعة عشر في المرتبة الأولى ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي (3.90) و بانحراف معياري (0.37)، أي ذات أهمية نسبية مرتفعة، وهذا يدل على أن الشركة تعتمد في تطبيق المعرفة نظم التصميم عن طريق الحاسب بالدرجة الأولى، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة السابعة عشر بمتوسط حسابي (3.66) و بانحراف معياري (0.41)، ذات أهمية نسبية متوسطة، مما يدل على عدم اهتمام الشركة بمنح الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة.

- توزيع المعرفة: هذا المحور جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.75) وانحراف معياري (0.37)، أي بأهمية نسبية مرتفعة مما يدل على الاهتمام بتوزيع المعرفة، أما بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبيان، فقد جاءت الفقرة الثامنة المتعلقة بتوزيع المعرفة في الشركة عن طريق شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب، نظام الأرشفة). في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.44)، أي بأهمية نسبية مرتفعة والسبب في ذلك إلى إدراك أفراد العينة إلى أهمية شبكة المعلومات الداخلية (الحاسوب) لتوزيع المعرفة، كما أن النتائج بينت أن استخدم الشركة لتقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة الفقرة التاسعة، جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.35) أي بأهمية نسبية متوسطة.

- تخزين المعرفة: هذا المحور جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) وانحراف معياري (0.35)، أي بأهمية نسبية مرتفعة مما يدل على الاهتمام بتخزين المعرفة، أما بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبيان فقد جاءت الفقرة الخامسة عشر في المرتبة الأولى ضمن هذا المحور بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.35)، أي ذات أهمية نسبية مرتفعة وهذا يدل على أن الشركة تعتمد في تخزين المعرفة بدرجة كبيرة على أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار)، وتأتي في المرتبة الأخيرة الفقرة

الحادية عشر المتعلقة بتخزين المعرفة عن طريق السجلات والوثائق المكتوبة بمتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (0.35) ، ذات أهمية نسبية متوسطة .

- توليد المعرفة : هذا المحور جاء بالترتيب الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) بانحراف معياري (0.36) وهذا يشير إلى نسبة قبول مرتفعة مما يدل على الاهتمام بتوليد المعرفة، أما بالنسبة للفقرات الواردة في الاستبيان الخاصة بتوليد المعرفة، فقد جاءت الفقرة رقم اثنان المتعلقة باكتساب المعرفة من تجارب العاملين في الشركة في المرتبة الأول بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.32)، أي بأهمية نسبية مرتفعة والسبب في ذلك إلى إدراك أفراد العينة إلى أهمية تجارب العاملين في التزود بالمعرفة ، كما أن النتائج بينت أن الفقرة الثالثة جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.43) أي بأهمية نسبية متوسطة وهذا ما يدل على أن الشركة لا تهتم بالاستعانة ببعض الخبراء من الخارج لتوليد المعرفة.

2- تحليل فقرات المحور الثاني (الأداء الإستراتيجي)

الجدول رقم (08) : تحليل فقرات المحور الثاني (الأداء الإستراتيجي)

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
الأداء المالي				
21	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	3.67	0.30	متوسط
22	تبحث الشركة عن طرق لتخفيض التكاليف من أجل تحقيق أرباح أعلى .	3.82	0.37	مرتفع
23	تهتم الشركة بزيادة حجم مبيعاتها في الأجل الطويل .	3.98	0.32	مرتفع
24	تعتمد الشركة على العديد من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء وفق معايير واضحة .	3.75	0.33	مرتفع

مرتفع	0.35	3.87	زيادة الربحية من الأهداف الرئيسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها .	25
مرتفع	0.33	3.82	المجموع الكلي للأداء المالي	
الأداء التشغيلي				
مرتفع	0.37	3.81	تهتم الشركة بتقديم خدمات ما بعد البيع وذلك لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم	26
مرتفع	0.35	3.76	تحرص الشركة على تسليم المنتجات لزبائنهم في الوقت المحدد.	27
مرتفع	0.31	3.80	تسعى الشركة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.	28
متوسط	0.37	3.66	هناك مقترحات من العاملين في الشركة بغية تطوير العمل.	29
مرتفع	0.34	3.90	تعمل الشركة على تحسين جودة المنتجات والخدمات	30
مرتفع	0.35	3.79	المجموع الكلي للأداء التشغيلي	
الأداء التنافسي				
مرتفع	0.33	3.83	تقدم الشركة منتجات متميزة عن الشركات الأخرى التي تنشط معها في نفس النشاط .	31
متوسط	0.35	3.64	تحرص إدارة الشركة على تقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع مدركات الزبائن.	32
مرتفع	0.38	3.85	تهتم الشركة بأراء الزبائن وتأخذها بعين الاعتبار في تصميم منتجاتها .	33
مرتفع	0.31	3.76	تحافظ الشركة على زبائنهم وتعمل على استقطاب زبائن جدد.	34
مرتفع	0.34	3.81	تأمين فرص للإبداع والابتكار، والتأقلم مع أي تطورات في البيئة الخارجية والداخلية، لتقديم خدمات أفضل.	35
مرتفع	0.34	3.78	المجموع الكلي للأداء التنافسي	
مرتفع	0.34	3.79	المجموع العام للمحور الثاني (الأداء الإستراتيجي)	

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن

– **الأداء المالي** : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن محور الأداء المالي (3.82) بانحراف معياري قدره (0.33)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل أن الشركة المبحوثة تقوم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين أدائها المالي وبالتالي تحسين وتحقيق أدائها الإستراتيجي. وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة الثالثة والعشرون، إذ بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.32) مما يدل على أن الشركة محل الدراسة تهتم بزيادة حجم مبيعاتها في الأجل الطويل. أما الفقرة الواحدة والعشرون فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.67) بانحراف معياري (0.30) مما يحتم على إدارة الشركة محل الدراسة الاهتمام بتعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.

– **الأداء التشغيلي** : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.79) بانحراف معيار (0.35)، وهذا يدل على نسبة قبول مرتفعة، مما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق عمليات إدارة المعرفة لتحسين أدائها التشغيلي وبالتالي تحسين وتحقيق أدائها الإستراتيجي. وكان أعلى متوسط حسابي الفقرة الثلاثون، إذ بلغ (3.90) بانحراف معياري (0.34) مما يدل على أن الشركة محل الدراسة تعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات، أما الفقرة التاسعة والعشرون فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور. إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.66) بانحراف معياري (0.37) وهذا يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يحتم على الشركة محل الدراسة الأخذ بعين الاعتبار مقترحات العاملين في الشركة بغية تطوير العمل.

– **الأداء التنافسي** : جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المحور (3.78) بانحراف معياري (0.34)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يدل أن الشركة محل الدراسة تسعى إلى تحقيق أدائها التنافسي الذي يمكنها من الاستمرار في بيئة الأعمال. وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة ثلاثة وثلاثون، إذ بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.38) مما يدل

على أن الشركة محل الدراسة تهتم بآراء الزبائن وتأخذها بعين الاعتبار في تصميم منتجاتها. أما الفقرة الثانية والثلاثون فتشكل أقل قبول ضمن هذا المحور.

إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.64) بانحراف معياري (0.35) وهذا يشير إلى نسبة قبول متوسطة، مما يحتم على الشركة محل الدراسة الحرص الشديد على تقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع مدركات الزبائن.

- بناء على ما سبق يتضح أن المحور الثاني (الأداء الإستراتيجي) جاء بنسبة قبول مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري (0.34) مما يدل على أن الشركة محل الدراسة تهتم بالأداء الإستراتيجي .

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

1- العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي

الجدول رقم (09) : نتائج علاقات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي

متغيرات مستقلة	توليد المعرفة	توزيع المعرفة	تخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	المؤشر الكلي
متغيرات تابعة	0.833*	0.861*	0.848*	0.860*	0.886*
الأداء الإستراتيجي					

المصدر : الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. $P \leq 0.05$, $N=30$

يشير الجدول رقم (09) إلى :

- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغ الارتباط (0.833، 0.861، 0.848، 0.860) عند مستوى معنوية

(0.05)، بين عمليات إدارة المعرفة (التزام الإدارة بالتركيز على توليد وتوزيع وتخزين وتطبيق المعرفة) والأداء الإستراتيجي

مما يعني أن تطبيق أي عملية من هذه العمليات في المؤسسة المبحوثة يؤدي إلى تحسين الأداء الإستراتيجي.

-وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة إذ بلغ الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي حيث يشير المؤشر

الكلي بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي إذ بلغ الارتباط (0.886) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا

يعني كلما زاد الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين وتحقيق الأداء الإستراتيجي في المؤسسة المبحوثة وعلى هذا الأساس فإنه يتم قبول الفرضية الأولى.

2- علاقة التأثير بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي

بهدف تحديد علاقة التأثير بين أبعاد عمليات إدارة المعرفة و الأداء الإستراتيجي في المؤسسة المبحوثة وكذلك للتحقق من مدى إمكانية قبول أو رفض الفرضية الثانية تم إعداد الجدول التالي

الجدول رقم (10): تأثير بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي

قيمة F		R ²	تطبيق المعرفة B ₄	تخزين المعرفة B ₃	توزيع المعرفة B ₂	توليد المعرفة B ₁	B ₀	المتغيرات المستقلة
الجدولية	المحسوبة							
3.92	5.70	0.88	0.267	0.226	0.253	0.203	0.664	الأداء الإستراتيجي
			*5.12	*5.96	*5.33	*5.32		

المصدر: الجدول من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، N=30، P≤0.05، df(1.28)

*قيمة T المحسوبة .

يتضح من الجدول رقم (10) وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة باعتبارها متغيرات مستقلة في الأداء الإستراتيجي متغير تابعا ويدعم هذا التأثير قيمة F المحسوبة والبالغة (5.70) و هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.92) عند درجة حرية (1.38) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبمعامل تحديد R² قدره (0.88) وهذا يعني أن (88%) من الاختلاف المفسرة في الأداء الإستراتيجي تفسرها عمليات إدارة المعرفة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.

ومن خلال متابعة معاملات بيتا (B) واختيار (T) لها تبين أن أعلى تأثير لتلك العناصر يعود إلى عملية تطبيق المعرفة إذ بلغت قيمة (B₄) (0.267) وكانت قيمة (T) لها (5.12) وهي قيمة معنوية موجبة أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.662) عند مستوى معنوية (0.05) ، يليها بالدرجة الثانية عملية توزيع المعرفة إذ بلغت (B₂) (2.53) وكانت قيمة (T) لها (5.33) وهي قيمة معنوية موجبة أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.662) عند مستوى معنوية (0.05) ثم جاءت عملية تخزين المعرفة إذ بلغت قيمة (B₃) (0.226) وكانت قيمة (T) لها (5.96) وهي قيمة معنوية موجبة أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.662) عند مستوى معنوية (0.05) ثم جاءت عملية توليد المعرفة في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (B₁) (0.203) وكانت قيمة (T) لها (5.32) وهي قيمة معنوية موجبة أكبر من قيمة (T) الجدولية (1.662) عند مستوى معنوية (0.05) وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الثانية.

أي هناك دور لعمليات إدارة المعرفة في تحسين وتحقيق الأداء الإستراتيجي بشركة سونلغاز مديرية التوزيع بسكرة .

خلاصة الفصل الثالث

من خلال تحليل الأثر بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، توزيع، تخزين، تطبيق) والأداء الإستراتيجي

(مالي، تنافسي، تشغيلي) تبين ما يلي :

- وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي حيث أن التحسينات التي جرت على محور الأداء المالي في المؤسسة تعود إلى عمليات إدارة المعرفة وهو دور إيجابي، كما أن التحسينات التي جرت على محور الأداء التنافسي من حيث الرضا كانت نتيجة عمليات إدارة المعرفة هي الآخرة وكذلك بالنسبة لمحور الأداء التشغيلي فإن التحسينات التي جرت عليه راجعة إلى عمليات إدارة المعرفة من ناحية فرق العمل .
- اعتمادا على ما سبق يمكن القول أن هناك أثر إيجابي لتطبيق إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي، وذلك بالاستناد إلى التحليل حيث أن جميع التحسينات التي جرت على الأداء الإستراتيجي بجميع عناصره (المالي والتنافسي والتشغيلي) تعود إلى إدارة المعرفة وهو دور إيجابي.

الغائقة العامة

الخاتمة العامة :

1- النتائج : من خلال دراستنا التي قمنا بها توصلنا إلى مجموعة من النتائج هي :

- تعتمد الشركة المبحوثة في تخزين المعرفة الظاهرة على السجلات والوثائق والحواسيب، ولا تهتم بالقدر الكافي بخزن المعرفة الضمنية .

- تقوم المؤسسة بالاعتماد على ربط وحداتها الإدارية بشبكة حواسيب، وتعمل جاهدة على تحديث نظام المعلومات وتطويره.

-تعتمد الشركة في تقييم أدائها على عدة مؤشرات على غرار المؤشرات المالية وتحاول دائما التوسع ودخول أسواق جديدة، واستقطاب زبائن .

- بينت الدراسة وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي، إذ أن أي تحسين في تطبيق أصول المعرفة ومبادئها لا بد من أن ينعكس إيجابيا على رفع تحقيق الأداء الإستراتيجي، كما أنه تبين أنه توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وكل أنواع الأداء الإستراتيجي (المالي، التنافسي، التشغيلي).

-تبني الشركة لإدارة المعرفة يضمن لها الحصول على المعارف وتخزينها وتوزيعها بين العاملين، وتشجيعهم على تطبيقها، وهذه العمليات أصبحت موجودا إستراتيجيا يعتمد عليه في نجاح وبقاء الشركة.

-التوصيات : من خلال النتائج السابقة وقف الطالب على مجموعة من التوصيات هي

- إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لإدارة المعرفة لتطوير مستوى أدائها الإستراتيجي .

- استقطاب وتعيين مديري معرفة مؤهلين وقادرين على أداء أدوارهم المعرفية.

- إنشاء وحدات بحثية لتزويد العاملين بكل ما هو مفيد وجديد من المعلومات.

- مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظام المعلومات الإدارية الحديثة.

- ضرورة اعتماد المؤسسة تقنيات إدارة المعرفة كونها أسلوب إداري متطور أثبت كفاءته وفعالته بدلا من الأساليب التقليدية للإدارة من أجل الوصول إلى الرفع من الأداء الإستراتيجي وتحسينه في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.

- على المؤسسة تـمـين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءتها ومواردها البشرية باعتبارها من بين أهم مصادر ومرتكزات الميزة التنافسية.

- على المؤسسة الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها لتحسين والرقى بأدائها الإستراتيجي.

المراجع

أولاً : المراجع باللغة العربية

- الكتب :

- 1- بروبست جيلبرت وآخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة، "بناء لبنات النجاح"، الدار الهندسية، مصر.
- 2- توماس أ، ستيوارت، ترجمة عماد أحمد إصلاح، ثورة المعرفة و رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، الدار الدولية للاستثمارات الدولية، مصر، 2004.
- 3- علي هيثم الحجازي، إدارة المعرفة، مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 4- السلمي علي، إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة" دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- 5- علي السلمي، التخطيط والمتابعة، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1978.
- 6- العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
- 7- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، دار الورق، عمان، الأردن، 2005.
- 8- بيتر دركر "عصر الاستمرارية" هاربرو كوليتز، نيويورك 1968.
- 9- جون إف فلاهري، "بيتر دركر مطور الفكر الإداري"، تعريب مروان أبو جيب، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004.
- 10- سالم بن محمد السالم، "صناعة المعلومات في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2010.
- 11- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات"، دار المناهج، الأردن، 2009.
- 12- صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 13- فؤاد زكريا، التفكير العلمي، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1988.
- 14- محمد عواد الزيات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، 2008.

- 15- محمد فتحي عبد الهادي، "عصر المعرفة والمكتبات"، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2008.
- 16- الحسيني، فلاح، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 17- حمدان خالد، وإدريس وائل، "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)" دار اليازوري، الأردن، سنة 2009.
- 18- درة عبد البار إبراهيم، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة)"، المنظمة العربية للأنظمة، الأردن، 2003.
- 19- سويلم محمد، "إدارة البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية، مدخل مقارنة" جامعة المنصورة، مصر 1998.
- 20- ألعالي طاهر، إدريس وائل، "الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 21- الدوري زكريا، وصالح أحمد على "الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قرارات وبحوث" دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 22- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 23- العلواني حسن، إدارة المعرفة، "المفهوم والمداخل النظرية".
- 24- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

الرسائل الجامعية

- 25- باسردة توفيق، سريع علي، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 26- العمري غسان، عيسى إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004
- 27- الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.
- 28- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة بسكرة، 2004/2003.
- 29- الحديثي سري كريم، "دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2010.
- 30- الرييق محمد، "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على الطباط العاملين في قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق"، رسالة ماجستير، السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2004.
- 31- السنور عبد الحكيم، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، رسالة دكتوراه، جامعة تشرين اللاذقة 2009.
- 32- الصفو رياض، "عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء، دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009.

- 33- عبداوي نوال، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، دراسة ماجستير :جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 .
- 34- أجمالي محمد، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، "رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012
- 35- بوسهوه نذير، 2008، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة صيدال، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة .
- 36- عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.
- 37- أقيني عقيلة، إدارة المعرفة: قيمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.

الملتقيات والمؤتمرات

- 38- الرفاعي غالب عوض و ياسين سعد غالب ، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الرابع -إدارة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة، عمان ، الأردن، 2004
- 39- يوسف أبو فارة "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة ،عمان ،الأردن 26-28أفريل 2004
- 40- قريشي محمد الصغير،"عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات " ، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011

المجلات و الدوريات

- 41- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.

42- عبد المللك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001 .

43- حسانة محي الدين، "اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات " مقال بمجلة الملك فهد الوطنية، السعودية، مج10، العدد2، سبتمبر 2004 .

44- أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين "أثر إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي " ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، 2013

45- الزملي علي، والسامرائي منال ،"المقاييس المالية وغير المالية لتكاليف الجودة واستعمالها في تقويم الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على معمل المدافئ والطابخات"، مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بالمؤتمر العلمي، 2012،

46- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد01/ديسمبر 2014.

47- حيدر ناصر حسين و جليل كاظم العارضي "إعادة هندسة العمليات وعلاقته في الأداء المالي الإستراتيجي"مجلة الكلية الإسلامية الجامعة -النحف الأشرف العراق 2016

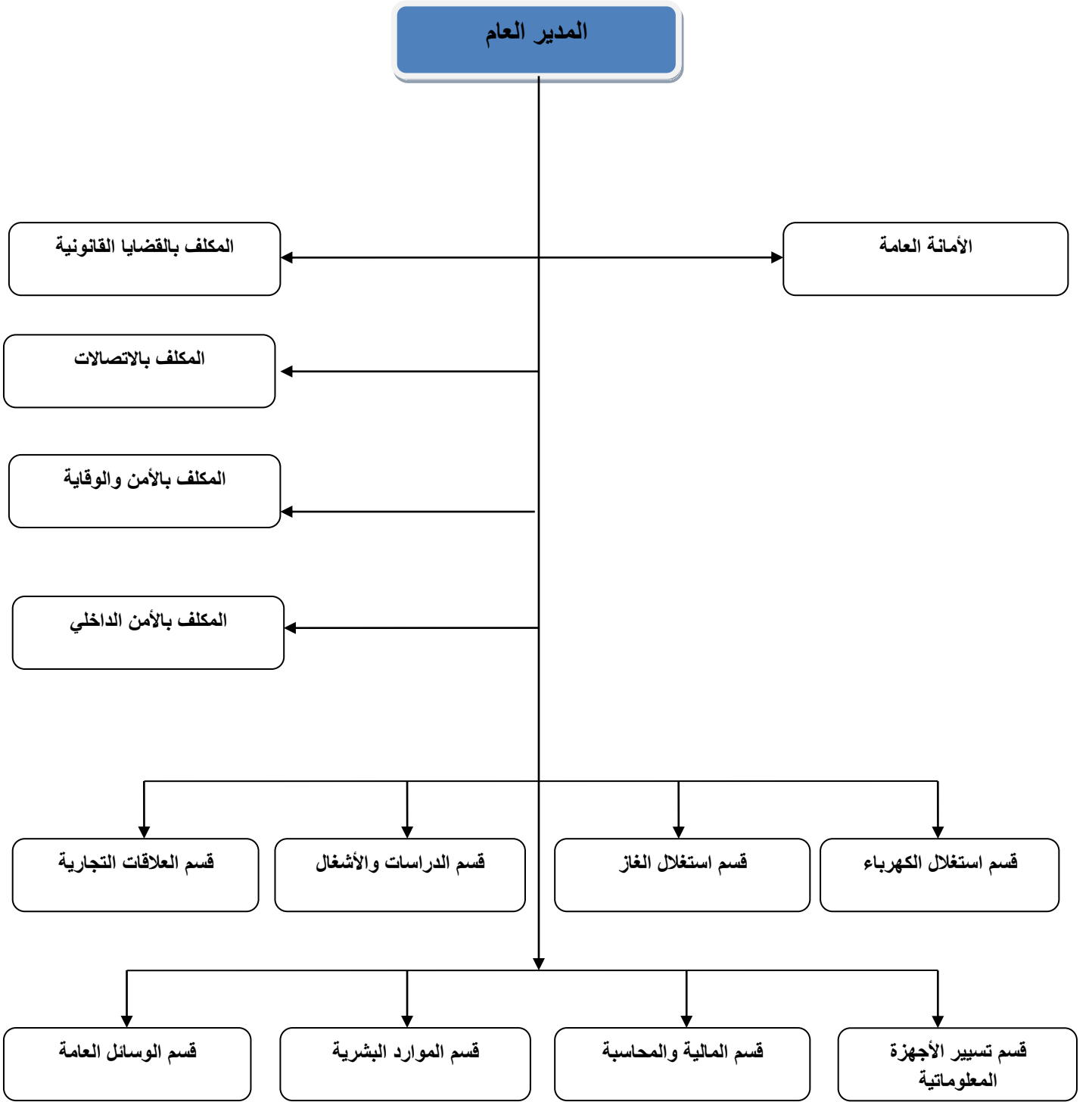
48- سرور منال،"استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الإستراتيجي"، مجلة كلية الرافدين للعلوم، 2013، العدد، 32

المراجع باللغة الأجنبية

- 49-Michael Marquardt, Building the learning organization , Black publishing company,USA,2002 .
- 50- P.M.Sverlinger; "Manging Knowlege in professional service Organizations ", Chalmers University of Technology, Goteborg , Sweden ,2000
- 51- Davenport& Pursak ;l ;Working Knowledge ;HBR ;Cambridge ;1998
- 52- www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge.2017/02/25:تاريخ الإطلاع
- 53- Wick , Corey , Knowledge Management and leadershities for Technical Management communleators , Tochnical Communication. November, Vol 47,Issue.4
- 54- Michel Gervais, contrôle de gestion , Economica, paris , 1997.
- 55- Bernard Martory ,contrôle de gestion sociale ; Librairie, paris,1999
- 56- Marcel Laflame,le Management ;approche systémique ,3éme edition , Geatan Morin, Canada,1981
- 57- George R .Terry et autres ,les principes de management ,8éme edition , Economica ,paris, 1985
- 58- Laurent Bélanger et al ,G,R,H une approche global et intégrée , 3 éme édition , gaetan Morin ,Quebec ,1984

العلماء حقا

الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز مديرية التوزيع بسكرة



المصدر: وثائق المؤسسة مصلحة المستخدمين.



الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان البحث

الأخ الكريم...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا

للحصول على شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية ، بعنوان " أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الأداء

الإستراتيجي " . دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بسكرة

ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة ، نتوقع مساهمتكم الجادة عن طريق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المرفقة

بدقة و صراحة تامة ، علما أن كافة إجاباتكم التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض

البحث العلمي فقط . وصحت نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم .

مع خالص الشكر على تعاونكم سالفا

الأستاذ المشرف : د/عمار بن عيشي

الطالب : عيساوي ناصر

السنة الثانية ماستر

تخصص تسيير الموارد البشرية

السنة الدراسية : 2017/2016

القسم الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بسكرة ، بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية بوضع (X) في المربع المناسب لاختيارك .

1- الجنس :

ذكر أنثى

2- العمر :

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلي :

ثانوي تقني سامي
ليسانس ماستر - ماجستير
دراسات عليا متخصصة

4- الوظيفة الحالية :

مدير رئيس قسم
رئيس مصلحة

5- سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الاستبيان

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية ، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

المحور الأول : عمليات إدارة المعرفة (توليد ، توزيع ، تخزين ، تطبيق) :

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- توليد المعرفة						
01	يتم اكتساب المعرفة من الانترنت					
02	يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين					
03	تستعين الشركة ببعض الخبراء من الخارج.					
04	تشجع الشركة مشاركة العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة ..					
05	تعتمد الشركة على دعم الأفكار الجديدة للعاملين .					
2- توزيع المعرفة						
06	تعتمد الشركة في توزيع المعرفة داخليا على فرق العمل المتنوعة معرفيا .					
07	تستخدم الشركة العلاقات الرسمية وغير رسمية في توزيع المعرفة.					
08	تمتلك الشركة شبكة معلومات داخلية للوصول إلى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب ، نظام الأرشفة) .					
9	تقوم الشركة باستخدام تقنية أصحاب الخبرة للتوزيع الفردي للمعرفة.					
10	يتم توزيع المعرفة إلى العاملين وفقا لاحتياجاتهم لها .					
3- تخزين المعرفة						
11	يتم تخزين المعرفة عن طريق السجلات والوثائق المكتوبة					
12	يتم تخزين المعرفة عن طريق الحاسوب					
13	تتبع الشركة أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات) وذلك عن طريق تحفيز العاملين .					
14	تقوم الشركة وبشكل مستمر بمراقبة ومتابعة سير العمل لضمان خزن المعرفة .					

					15	تملك الشركة أنظمة معلومات ذات علاقة بطبيعة عملها (نظم دعم القرار) .
4- تطبيق المعرفة						
					16	العاملون مدركون للمعلومات التي يملكونها .
					17	تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة .
					18	المديرون يحثون على تطبيق المعرفة .
					19	تستخدم المؤسسة نظم التصميم عن طريق الحاسب .
					20	تستخدم الشركة العديد من المقاييس للسيطرة على المعرفة المطبقة.

- المحور الثاني : الأداء الإستراتيجي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- الأداء المالي :						
21	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.					
22	تبحث الشركة عن طرق لتخفيض التكاليف من أجل تحقيق أرباح أعلى .					
23	تهتم الشركة بزيادة حجم مبيعاتها في الأجل الطويل .					
24	تعتمد الشركة على العديد من المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء وفق معايير واضحة .					
25	زيادة الربحية من الأهداف الرئيسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها .					
2- الأداء التشغيلي :						
26	تهتم الشركة بتقديم خدمات ما بعد البيع وذلك لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم .					
27	تحرص الشركة على تسليم المنتجات لزبائنهم في الوقت المحدد.					

					28	تسعى الشركة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.
					29	هناك مقترحات من العاملين في الشركة بغية تطوير العمل.
					30	تعمل الشركة على تحسين جودة المنتجات والخدمات
3- الأداء التنافسي :						
					31	تقدم الشركة منتجات متميزة عن الشركات الأخرى التي تنشط معها في نفس النشاط .
					32	تحرص إدارة الشركة على تقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع مدركات الزبائن.
					33	تهتم الشركة بآراء الزبائن وتأخذها بعين الاعتبار في تصميم منتجاتها .
					34	تحافظ الشركة على زبائنها وتعمل على استقطاب زبائن جدد.
					35	تأمين فرص للإبداع والابتكار، والتأقلم مع أي تطورات في البيئة الخارجية والداخلية، لتقديم خدمات أفضل.

الملحق رقم 03 : قائمة المحكمين

الرقم	الأستاذ (ة)	القسم	الجامعة
01	بن عيشي عمار	قسم العلوم التجارية	بسكرة
02	زعرور نعيمة	قسم العلوم التجارية	بسكرة
03	بوعبد الله علي	قسم العلوم الاقتصادية	بسكرة
04	داهنين بن عامر	قسم علوم التسيير	الوادي
05	طبايبي سلمة	قسم العلوم التجارية	قلمة