

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالبة:

قلبو حسينة

...../Master-GE/GO-GSO /2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتابک ۱۶۱۷

الشكر والعرفان

الحمد لله ربي العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات وأتم التسليم ، أما بعد...

يقول تعالى في كتابه العزيز "ولقد أتينا لقمان الحكمة أن اشكر لله ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فإن الله غني حميد" (لقمان 12)

✍ أتقدم برسالة الشكر أولاً وأخراً إلى الذي خلقني وبث فيا روحي ، صاحب الفضل والمنة له الشكر وله الحمد، بعد توفيقه وعنايته ولطفه، وأن يكون عملي هذا خالصاً لوجهه الكريم لك الحمد والشكر يربي.

✍ وأتقدم برسالة الشكر الثانية للأستاذ الدكتور غضبان حسام الدين لتكرمه بالإشراف على هذه المذكرة، فقد كانت لملاحظته وتوجيهاته القيمة أثر كبير فيها.

✍ كما ولا انسى ان اشكر الاستاذة رحال سلاف التي لم تبخل علينا من نصائحها وتوجيهاتها القيمة.

✍ وأشكر الاستاذة أقطي جوهرة التي أمدتي بكثير من التوجيهات والنصائح.

✍ وأشكر الاستاذة داسي وهيبة بتوجيهاتها القيمة .

✍ وأشكر جميع أساتذة قسم علوم التسيير .

✍ وأشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

ملخص:

هدفت هذه الدراسة والتي تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي" إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها، في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها، حيث تبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة وخلق ميزة تنافسية وجعل المؤسسة أكثر مرونة من خلال اعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.

الكلمات المفتاحية:

الأداء المؤسسي – إدارة المعرفة – أبعاد الأداء المؤسسي.

Résumé :

Cette étude intitulée «Le rôle de la gestion des connaissances dans l'amélioration de la performance institutionnelle » a l'objectif de clarifier le rôle de la gestion des connaissances dans la survie et la croissance des entreprises , et puis à accroître l'efficacité et la durabilité, notamment sous les défis importants auxquels font face. Alors nous essayons de présenter comment la gestion des connaissances crée une valeur et avantage concurrentiel aux entreprises au côté de performance . a travers l'adaptation des formes de coordination, la conception et de la restructuration.

Les mots- clés :

La performance institutionnelle – la gestion des connaissances – les dimensions de la performance institutionnelle.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	إهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ - ج	مقدمة عامة
01	الجزء النظري الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة
03	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها
03	الفرع الأول: مفهوم المعرفة
05	الفرع الثاني: خصائص المعرفة
06	المطلب الثاني: أهمية المعرفة وأنواعها
06	الفرع الأول: أهمية المعرفة
07	الفرع الثاني: أنواع المعرفة
09	المطلب الثالث: مصادر المعرفة وضرورة المعرفة
09	الفرع الأول: مصادر المعرفة
11	الفرع الثاني: ضرورة المعرفة
12	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها
12	الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة
13	الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة
14	المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة ومبادئها

14	الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة
15	الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة
16	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة ومبررات التحول إليها
16	الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة
18	الفرع الثاني: مبررات التحول إليها
20	المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة
20	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها
20	الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة
25	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة
26	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة وعوامل نموها
26	الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة
30	الفرع الثاني: عوامل نمو إدارة المعرفة
31	المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة وبعض الحلول
31	الفرع الأول: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة
31	الفرع الثاني: بعض الحلول لإدارة المعرفة
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المؤسسي
36	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
36	الفرع الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
38	الفرع الثاني: أنواع الأداء المؤسسي
40	المطلب الثاني: خصائص الأداء والمفاهيم المرتبطة به
40	الفرع الأول: خصائص الأداء المؤسسي
41	الفرع الثاني: والمفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي
42	المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه
42	الفرع الأول: أبعاد الأداء المؤسسي
43	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
47	المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي

47	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته
47	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي
49	الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء المؤسسي
49	المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء المؤسسي
50	الفرع الأول: أساليب قياس التقليدية
52	الفرع الثاني: أساليب القياس الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)
55	المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المؤسسي والصعوبات المرفقة لذلك
55	الفرع الأول: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المؤسسي
56	الفرع الثاني: صعوبات المرفقة لتطبيق بطاقة الأداء المؤسسي
57	المبحث الثالث: تقييم الأداء المؤسسي
57	المطلب الأول: تعريف تقييم وأهمية الأداء المؤسسي
57	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المؤسسي
57	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المؤسسي
58	المطلب الثاني: أهداف ومراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي
58	الفرع الأول: أهداف عملية تقييم الأداء المؤسسي
59	الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء المؤسسي
60	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه
60	الفرع الأول: طرق تقييم الأداء المؤسسي
60	الفرع الثاني: متطلبات نجاح الأداء المؤسسي
61	المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي
61	الفرع الأول: دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية
61	الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة بالرضا الزبائن
62	الفرع الثالث: دور إدارة المعرفة بالتعلم والنمو
63	خلاصة الفصل:
64	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية
65	تمهيد
66	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة

66	المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر - بسكرة -
66	الفرع الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر - بسكرة -
67	الفرع الثاني:الوضعية الجامعة محمد خيضر - بسكرة-
67	الفرع الثالث:مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة -
68	الفرع الرابع: أهداف جامعة محمد خيضر - بسكرة -
68	المطلب الثاني: مفهوم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
68	الفرع الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
69	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
75	المبحث الثاني: عرض النتائج الدراسة
75	المطلب الأول:مجتمع البحث وعينة الدراسة
	الفرع الأول: مجتمع البحث
75	الفرع الثاني: عينة الدراسة
75	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبانة
76	الفرع الأول: المصادر الثانوية
76	الفرع الثاني: المصادر الأولية
76	الفرع الثالث: خطوات بناء الاستبانة
78	المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة والتحقق من الثبات والأدوات المستخدمة
78	الفرع الأول: صدق الاستبانة
78	الفرع الثاني: ثبات الاستبانة
78	الفرع الثالث: التحقق من ثبات الاستبانة
79	الفرع الرابع: الأدوات الاحصائية المستخدمة
79	المطلب الثالث: عرض البيانات وتحليل اتجاهات الآراء
79	الفرع الأول: عرض البيانات العامة
81	الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الآراء
86	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
86	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
87	المطلب الثاني:اختبار الفرضيات
89	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة والتحليل العلمي
89	الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

90	الفرع الثاني: التحليل العملي
92	خلاصة الفصل
94	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1-1	مقارنة بين المعرفة الضمنية وصریحة	08
2-1	العمليات المعرفية	20
1-2	المقارنة بين الكفاءة والفعالية	42
2-2	مقارنة بين القياس التقليدي وقياس الأداء المؤسسي	48
1-3	الإطار العام للدراسة	77
2-3	درجات مقياس سلم لكارث	77
3-3	طول الخلية لسم لكارث	77
4-3	معامل الفا كرنباخ لقياس ثبات الاستبانة	78
5-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	79
6-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عين البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة	81
7-3	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عين البحث عن عبارات محور الأداء المؤسسي	84
8-3	نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح لإدارة المعرفة	87
9-3	نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح للأداء المؤسسي	87
10-3	معاملات الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي	87

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	هرم المعرفة	1-1
09	نموذج نوناكا وتاكوشي	2-1
25	عمليات جوهرية لإدارة المعرفة	3-1
27	نموذج Duffy	4-1
28	نموذج سلسلة القيمة	5-1
29	نموذج إدارة المعرفة Olfman وJennex	6-1
30	نموذج ماركوردت	7-1
37	الأداء من جانب الكفاءة والفعالية	1-2
46	القوي الخمسة لبورتر	2-2
53	المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن	3-2
60	مراحل عملية اتخاذ القرار	4-2
69	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	1-3

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
106	الاستبيان	01
107	قائمة محكمين الاستبيان	02

مقدمة

لقد شهد العالم تغيرات كبيرة خلال العقدين الآخرين من القرن الماضي كانت تفوق بكثير ما شهده العالم في الفترات السابقة، حيث تمر مؤسسات اليوم بمتغيرات اقتصادية اجتماعية وتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنولوجي و المعلوماتي، مما أدى إلى ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها، والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين الأداء.

لهذا بدء التركيز على هذا الأخير وإعطائه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، فقد نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين في مجال الإدارة و تسيير، وعليه فإن تحسين أداء المؤسسة يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الأسواق، و في نفس الوقت تحديا لا بد منه.

وبعد التركيز على الأداء تولد مصطلح حديث في الآونة الأخيرة ألا و هو "إدارة المعرفة" الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات جديدة وسريعة ومستمرة، كون المعرفة مفهوم أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة، فنجد إن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والخبرات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث. ويقترن نجاح المؤسسة بقدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار لأساليب تلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف.

وبما أن إدارة المعرفة اعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحسين الأداء المؤسسي، فإن ربطها بفعالية المؤسسة هو من الموضوعات الحديثة الحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي.

ولقد حاولنا في هذا البحث التركيز على المؤسسات الجامعية نظرا لخصوصية هذه الأخيرة و ارتكازها خاصة على المعرفة.

أولا/ الإشكالية الرئيسية:

ومن خلال هذا الطرح يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث التالية :

ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية ؟

ثانيا/ الأسئلة الفرعية:

و لتبسيط الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ❖ هل هناك دور لتوليد المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية ؟
- ❖ هل هناك دور لحزن المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية ؟
- ❖ هل هناك دور لتوزيع المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية ؟

مقدمة

❖ هل هناك دور لتطبيق ادارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية ؟
ثالثا/ فرضيات الدراسة: الفرضيات هي إجابات مؤقتة للسؤالات تحتمل التأكيد أو النفي، و عليه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية.

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ لا يوجد دور لتوليد المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية.
- ✓ لا يوجد دور لتخزين المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية .
- ✓ لا يوجد دور لتوزيع المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية .
- ✓ لا يوجد دور لتطبيق المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية .

رابعا/ أهمية الدراسة:

- ❖ التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات ورفع أداءها .
- ❖ الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة.
- ❖ تقديم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الجامعية.

خامسا/ أهداف الدراسة:

- ✓ التركيز على أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والأداء المؤسسي .
- ✓ إبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفعالية المؤسسة الحديثة .
- ✓ إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة .
- ✓ إعداد إطار نظري خاص بالأداء المؤسسي.
- ✓ التوصل إلى نتائج تعكس الدور بين إدارة المعرفة و الأداء المؤسسي في من خلال المؤسسة محل الدراسة.

- ✓ التوصل الى تقديم اقتراحات التي يمكن من شئنها ان تساعد الكلي على تحسين مستوي تطبيقها لعمليات ادارة المعرفة وذلك لتحقيق التميز في اداءها.

❖ سوزان صالح دوزة، كيف لا نغيب لم يـم القـر كـدرة وخبـنك لعـنـبـهـر مع كـدرة مـد هـا تـنـد عـو لـقـر لـأـنـج؟
رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات
العليا، الأردن، 2008.

أهداف هذه الدراسة

- ✓ البحث في الأداء المؤسسي من خلال المداخل والقياس.
- ✓ تحديد المضامين والدلالات النظرية لإدارة عمليات المعرفة التي تعد جوهرية لغرض تعزيز قدرات العاملين الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لوزارتهم.
- ✓ محاولة التوصل لتوصيات المؤسسة الأردنية العامة في مجال لإدارة المعرفة .

نتائج هذه الدراسة

- ✓ وجود علاقة بين تشخيص المعرفة ومتطلبات إدارة المعرفة.
 - ✓ وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات وكفاءة العمليات الداخلية.
 - ✓ وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها والنمو و التعلم المؤسسي.
- ❖ صباح ترغيني، نـهـذ وخبـنك لعـنـبـهـر غـى تـحـزـي مـ أنـج؟ طـعـهـلـي م، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،
تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر -
بسكرة-، الجزائر، 2011.

أهداف هذه الدراسة

- ✓ إثبات إن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء عمالها.
 - ✓ إثبات إن إدارة المعرفة عملية تمارس في المؤسسة الجزائرية ولو بشكل غير مباشر.
- #### نتائج هذه الدراسة
- ✓ اعتماد التكوين الخارجي يعد فرصة لإفراد العاملين بالمؤسسة الاقتصادية بالاحتكاك بالعالم الخارجي وتبادل الثقافات والخبرات.

✓ استقبال المؤسسة للزيائن مكنها من الحصول على المعرفة من المحيط الخارجي بما يسمى بالتغذية
الراجعة.

✓ قيام المؤسسة ببعث الأفراد العاملين بها إلى ملتقيات القمح الفرنسي والأمريكي وكندي والتي كانت تعقد
بالجزائر العاصمة للتواصل بالمحيط الخارجي.

❖ ربا جزا جميل المحاميد، نـهـذ وخبـنك لعـنـبـهـر غـى تـحـزـيـم صـلـتـم جـنـي طـعـهـلـي م، مذكرة ماجستير
في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

هدف الدراسة

✓ إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان أثر إدارة المعرفة على ضمان الجودة في الجامعات الخاصة.

نتائج هذه الدراسة

✓ وجود علاقة بين الترقيات العلمية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

✓ وجود علاقة بين الخبرة التدريسية وضمان جودة الجامعات الأردنية الخاصة.

✓ ليووجد علاقة بين حوسبة المكتبات وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة.

✓ وجود علاقة بين تنوع المكتبة وضمان جودة الجامعات الأردنية الخاصة.

تاسعا/المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي في الجزء النظري .

منهج دراسة الحالة في الجزء التطبيقي من خلال وضع استبيان لأفراد عينة الدراسة وتحليل النتائج.

عاشرا/هيكل الدراسة:

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث يحتوي الفصل الأول على إدارة المعرفة ويتضمن ثلاثة

مباحث، أما الفصل الثاني فيشمل دراسة الأداء المؤسسي، أما الفصل الثالث فيتعلق بالجزء التطبيقي والذي

يحتوي على دراسة الحالة.

تمهيد

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة .

وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة حيث سيتناول فيه :

المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة.

المبحث الأول: ماهية المعرفة.

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

وسوف يتم التطرف في هذا المبحث إلى مفهوم المعرفة وخصائصها والأهمية والأنواع وأهم مصادرها وضرورتها بالنسبة للفرد والمؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة و خصائصها.

الفرع الأول: مفهوم المعرفة.

قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب المرور بمراحل المعرفة وهي بيانات معلومات ثم معرفة .
أولاً: البيانات هي المادة الخام الأولية التي تستخلص منها المعلومات وقد تظهر في شكل أرقام أو حروف أو إشارات أو صورة دون سابق أو تنظيم لها وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح و مفهوم¹.

ثانياً:المعلومات "هي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمترابطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات"².

ثانياً:المعرفة "تعود بدايات الاهتمام بالمعرفة إلى بداية خلق الإنسان إذ خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهده السبيل يتتبع هذا من قوله تعالى: "وعلمنا آدم الأسماء كلها" البقرة - 31- وقد نمت المعرفة و تطورت مع نمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها وعلى الرغم من ذلك لم يكن هناك تصور واضح في آراء الفلاسفة والمفكرين وذلك لاختلاف خلفياتهم العلمية التي ينظر إليها كل مفكر ويرى (Peter Drucker) بيتر دراكر أن العالم أصبح يتعامل مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أدواتها"³.

المعرفة هي: يري كل من Harris و Hendersen بان المعرفة احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار⁴.

¹ ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 20 .

² عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 25-26.

³ ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 13.

⁴ هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 46.

تعرف المعرفة أيضا: "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة ومطبقة"¹.

وتعرف أيضا: بأنها اسم مشتق من الفعل (عرف) وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم و هي إذن كل ما هو معرف أو ما هو مفهوم².

وتعرف كذلك: بأنها احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى معلومات ثم إلى معرفة ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار³.

ومن خلال هذه التعريف استنتج أن المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمهم و تكرار تطبيقها في الممارسات ويؤدي ذلك في الأخير إلى خبرة والتي تؤدي بدورها إلى حكمه.

ثالثا: الحكمة يعرفها Fireston بأنها تجسيد الذكاء وفهم ما هو صحيح وخطأ، وما هو حقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة.

كما تشمل الحكمة القدرة على قبول التوجهات الجديدة التي يمكن أن يكون مرغوب فيها ويمكن إدراكها، وهي استخدام المعرفة المعبر عنها في مبادئ للوصول إلى قرارات حكيمة حول المواقف الأخلاقية⁴.

يمكن التمييز بين مصطلحات البيانات المعلومات والمعرفة والحكمة من خلال وضعها في هرم متدرج كما هو مبين في الشكل التالي :

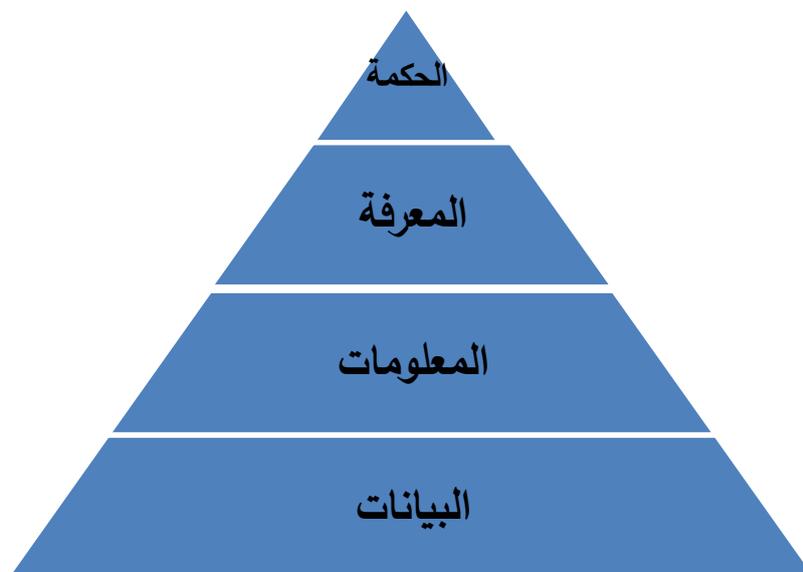
¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 19.

² محمد عشاوي، الإدارة الإستراتيجية في تنمية موارد بشرية، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010، ص 222.

³ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 46.

⁴ هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 47.

الشكل رقم (1-1) هرم المعرفة



المصدر: عمر احمد همشوري، مرجع سابق، ص 24 .

الفرع الثاني: خصائص إدارة المعرفة

للمعرفة مجموعة من الخصائص يمكن أن أوجزها فيما يلي¹:

- المعرفة يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون و يولدون المعرفة .
- المعرفة يمكن أن تموت: و كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بمحال القديمة لتتقاعد عن الاستعمال .
- المعرفة يمكن أن نخزن : المعرفة يمكن أن تخزن بشتى الوسائل فقد كانت في العشرين سنة الماضية على الورق، و الأشرطة و على وسائل التخزين الالكترونية
- المعرفة يمكن أن تمتلك: أن المنظمات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شان ملكية مادية .

وهناك خصائص أخرى للمعرفة و هي²:

- **تجدد المعرفة:** المعرفة متطورة بشكل دائم بسبب تطور العقول و تحسينها مع مرور الزمن

¹ أميرة هاتف حدادي الجنابي، اثر *إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي*، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2006/2005، ص 25.

² محمد عشاوي، مرجع سابق، ص 233 .

- إنتاج المعرفة: بواسطة الأفراد المبتكرون للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع
 - تصنيف المعرفة: تصنف المعرفة بأشكال عديدة و أنماط مختلفة حسب طبيعتها أو استخدامها أو هدفها.
- و للمعرفة خصائص أخرى و هي ¹:

1. الذاتية: المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان و المعلومات و بذلك فان تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها و كذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات و من هنا فان قراءة و فهم المعرفة سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية و بالتالي يمكن توليد معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر .
2. القابلية للانتقال: تقوم المنظمات بتعميم تجاريتها الناجحة و نقل المعرفة البناءة بين مواقعها أو فروعها أو أقسامها .
3. التعزيز الذاتي: تتميز المعرفة عن غيرها من الثورات بان المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة و يشارك بها غيره

و هناك خصائص أخرى للمعرفة ²:

1. التنظيم: المعرفة المتولدة تنتج للأفراد الوصول إليها و انتقاء الجزء المقصود.
2. التراكمية: فالمعرفة تظل صحيحة و تنافسية في المرحلة الراهنة هذا يعني أنها متغيرة أي أنها بصيغة أخرى إضافة المعرفة الجديدة للقديم.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة و أنواعها

الفرع الأول: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة من خلال إضافة قيمة للمؤسسة، و كذا في الدور الذي تؤديه في تحويل مؤسسة إلى اقتصاد المعرفة، و يمكن أن نحدد هذه الأهمية في النقاط التالية³:

- ✓ المعرفة أصبحت أساس لخلق ميزة تنافسية و استخدامها؛
- ✓ توجه المعرفة الإدارية مدرء المنظمات إلى كيفية أداء مهماتهم بكفاءة ؛
- ✓ المعرفة هي الأساس وراء كيفية خلف المنظمة و تطورها و نضجها ؛

¹ نضال محمد الزطمة، *إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء*؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010/2011، ص 21.

² محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 21 .

³ إيمان قמוש، *بور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن*، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011/2012، ص 68 .

- ✓ تساهم المعرفة في مرونة المنظمة من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق و التصميم و الهيكله تكون أكثر مرونة؛
- ✓ يمكن للمؤسسة أن تستفيد من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها و المتاجرة بها و استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛
- ✓ المعرفة لا تخضع لقانون تناقص الغلة، و لا تعاني من مشكلة الندرة، وهي المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم و لا يتناقص بالاستخدام، و تستخدم المعرفة في توليد و تطوير أفكار جديدة بتكلفة اخص أو بدون تكلفة إضافية .

الفرع الثاني: أنواع المعرفة

الأشخاص مع بعضهم البعض و تقاسم الخبرات و التجارب و قد قسمها بعض العلماء إلى ما يلي¹:

- ✓ **المعرفة الضمنية:** و التي تسير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية و نماذج ذهنية و خبرات و تبصر و بديهية و هي نوعان احدهما تقني يعود إلى العمق و الآخر إدراكي يحتوي على أفعال و سلوكيات يومية ؛
- ✓ **المعرفة المعلنة:** و هي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق و التعبيرات و الرسومات و التصويرات، و يمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني ؛
- ✓ **المعرفة التكنولوجية:** و هي جزء من المعرفة الضمنية و تعبر عن البراعة و الخبرة و المهارة في العمل؛
- ✓ **المعرفة الضحلة:** و تعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة؛
- ✓ **المعرفة العميقة:** و هي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة ؛
- ✓ **المعرفة السلبية:** و هي التي تتم بناء على ربط المفاهيم معاد باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء؛
- ✓ **المعرفة الموجهة:** فهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في العمل و تصبح دليلا و مرشدا للسلوك نتيجة التعلم .

- و هناك تصنيف آخر للمعرفة حسب lundvalle و الذي قسمها إلى أربعة أنواع و هي²:
 - ❖ **معرفة ماذا (Know-What):** تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها ؛
 - ❖ **معرفة لماذا (Know -Why):** هي معرفة حول المبادئ و القوانين ؛

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 22 .

² سمراء كحيلات، **تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية**، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم التجارية ، جامعة منتوي، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 33.

❖ معرفة كيف (Know-how) : و تعني المهارات و القابلية لتنفيذ مهمة معينة بنجاح؛

❖ معرفة من (Know-who) : و هي معرفة حول من يعرف ماذا و كيف.

هناك أنواع عديدة للمعرفة قد قسمها العلماء و لعل أشهرها هي التي قسمها نوناك و تاكوشي و هي معرفة ضمنية Tacit knowledge و معرفة صريحة¹ Explici knoweledge

1-المعرفة الضمنية Tacit knowledge:

و هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد غير رسمية التي يعبر عنها بالطريقة الحدسية و النوعية و الغير قابلة للنقل و التعليم، و توجد في عمل الأفراد و الفرق في المؤسسات و هذه المعرفة تعطي للمؤسسة، خصوصيتها و شخصيتها و قدرتها على إنشاء و توليد معارف جديدة، و وصفت بأنها الخيرات و التجارب لأعضاء مؤسسة التي لم توثق رسميا .

2-المعرفة الصريحة Explici knoweledge:

وهي معرفة رسمية نظامية معبر عنها كميًا، قابلة للنقل والتعلم، ويمكن تسريبها خارج المنظمة ونجدها في أشكال فكرية كما نجدها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها ومعايير تقييم العمل².

ويمكن توضيح المقارنة بين معرفة ضمنية والصريحة من خلال جدول التالي:

الجدول رقم(1-1) مقارنة بين معرفة ضمنية و صريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
القدرة على التكيف والتعامل مع الجديد والحالات الاستثنائية	القدرة على نشرها وإعادة إنتاجها والحصول عليها وتقليدها عبر مراكز المؤسسة
الخبرة، معرفة كيف؟ ومعرفة لماذا؟	القدرة على التعلم و التدريب
القدرة على التعاون	القدرة على التنظيم
الاشتراك في الرؤية	رؤية بيانات مهمة
نشر الثقافات	تشغيل التعليمات
التدريب والتعيين من اجل تحويل المعرفة التجريبية إلى قواعد ملموسة .	نقل المعرفة عن طريق خدمات منتجات وعمليات موثقة

¹ أكرم سالم الجنابي، *إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية*، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 52.

² ربحي مصطفى عليان، *إدارة المعرفة*، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 78.

المصدر: إيمان قحموش، دور إدارة المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، رسالة ماجستير، في إدارة المعرفة و المعارف، كلية علوم اقتصادية و التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص 14.

و قد وضع نوناك وتاكوشي Tekeuchi et Nonak نموذجا يسمح بالانتقال من المعرفة الصريحة إلى الضمنية أو العكس وماذا تسمى كل حالة من الحالات كما يلي¹:

☞ **الاشتراكية Socialization** : والتي تتضمن التحويل من ضمنية إلى ضمن وهي من بين الأشكال الأسفل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصفة عفوية عند كل موضع في العمل، لكن المعرفة في هذه الحالة تبقى في عقول المشاركين فيها وهي الصعب توثيقها؛

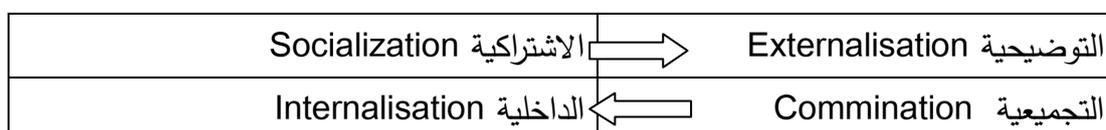
☞ **التوضيحية Externalization**: من الضمنية إلى الصريحة بحيث تأخذ شكل مفاهيم ونماذج تسهل من نقلها والاشترك فيها؛

☞ **التجميعية combination**: وهي التحول من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة كما في المدارس والجامعات؛

☞ **الداخلية Internalization**: و التي تؤكد على التحول من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية .

و كما يوضحه الشكل التالي بالانتقال من المعرفة ضمنية إلى صريحة و العكس :

الشكل رقم(1-2) نموذج نوناك و تاكوشي Tekeuchi et Nonaka



المصدر : بن باير حبيب، بلجوم حبيب، مرج سابق، ص 6.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة وضرورة المعرفة.

الفرع الاول: مصادر المعرفة

الحصول على المعرفة يقصد به شكل تعلم الإنسان للمعارف وإدراكها وهذا يجري بأشكال مختلفة وهي الملاحظة و العقل و المنطق والخبرة والعلمية

ويمكن تقسيم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية²:

¹ بن باير حبيب، بلجوم فريد، **دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية**، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 - 14 دسمبر 2011، ص 6.

² علاء فرحان، أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 60-65.

1. **المصادر الداخلية للمعرفة:** وهي مصادر تتبع من المؤسسة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها كما يلي:
 - أ. **إستراتيجية المعرفة Knowledge Stratégiste :** هم الذين يعيدون تقييم أو بناء إستراتيجية المؤسسة وهم مسئولون عن الاهتمام بمعرفة الأغراض وهو غبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق ويلفظون بشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المنظمة يوصفها رأس مال فكري داخل المؤسسة من جهة وخارج المؤسسة، وهي المعرفة توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى .
 - ب. **مهنيو المعرفة Knowledge Professional :** وهؤلاء هم الذين يتعلمون مع المعرفة كموضوع و هم من يستوعبون المضمون المعرفي وهي الخبرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية والقائمة على المعرفة و تمثل جوهر رأس المال الفطري للمنظر وقيمتها المتجددة غي توليد وإنشاء المعرفة .
 - ج. **عمال المعرفة Knowledge Workers:** هؤلاء يعلمون في مجال المعرفة من اجل توفير عوامل الدعم و الإسناد المهني للمعرفة فهم يقدمون بجمع المعلومات و تصنيفها وجدولتها و خزنها و إيصالها و الاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد الخام و رمز هذه المعرفة هو التوثيق و الاتصال .

مصادر خارجية : المصادر الخارجية للمعرفة هي :

1. **الزبائن Customer :** هي الحلقة الأكثر أهمية في سلسلة القسمة إلى الأمام من المنظمة إلى السوق، إذ يعتبر الزبائن المصدر المتجدد للمعرفة، و لمعرفة الحاجات التي تطور المنتجات لخدمات العائلة للتسوق، و كلما كانت المنظمة أكثر إصغاء و تفاعل و استجابة كلما تطورت أسرع وأفضل وارخص بالسوق وتكون أكثر توجها إلى المستقبل.
2. **الموردون Supplies :** و هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعي و المواد و مواصفاتها و خدماتها، أن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة عن الموارد و تأثيرها على المنتجات و الخدمات .
3. **المنافسون :** وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، وذلك لجعلها متجذرة في بيئة و ثقافة المؤسسة المنافسة، إلا أن منتجات و خدمات هذه الأخيرة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها، و بعض تحركاتهم يمكن أن تكون مصدر للمعرفة كذلك المتعاملون معظم من زبائن و عاملين سابقين .

4. الشركاء partners :

وهم المصدر الذي يوفر و بطريقة جاهزة و سريعة ما تقتقد إليه المؤسسة من معرفة و خبرات و هذا يتم بالتشارك و تحالف منظمين متكاملتين بشكل ايجابي، أي أنها تحتاج إحداها للأخرى ليس فقط الموارد المادية و أنما في أصول المعرفة أيضا.

الفرع الثاني: ضرورة المعرفة

تظهر ضرورة المعرفة للأفراد والمؤسسات، حيث أسهمت عدة عوامل في جعل المعرفة قضية بتلك الأهمية لهيئتين الفئتين و منها¹:

1-الميزة التنافسية:

تجعل مجموعة من العوامل مثل زيادة التنافس والعولمة والجوانب الاقتصادية الخاصة بالمعرفة التي استجبت من المحافظة على نمو الأعمال، مما جعل التنافس أكثر حدة وقوة .

2-التقنية :

أثارت التقنية عما معدل التغير وتطلب وجود قوة عاملة قابلة للتكيف وماهرة ومتعلمة فالعمل يتزايد تعقيده، إلا أن التقنية قد منحت الأفراد فرصة في مشاركة المعلومات كما ساعدت خبراء التدريب على إعادة التفكير في الأساليب التي يتعلم بها الأفراد داخل فصول الدراسة وخارجها .

3-التغيرات التنظيمية:

أثارت عملية التقليل والاندماج والاستحواذ وغير ذلك على الطرق التي تعمل بها المنظمة، فمثلا بإجراء التقليل على بعض العمال لكبار السن الأكثر خبرة فان الشركات سرحت معرفة مهمة وجوهرية ممن اثبت نجاحها في العمل أو لم تثبت هذا النجاح

4-مرونة التوظيف :

باتت المعرفة أكثر سرعة في الزوال كما كانت قبل ذلك حيث يقوم الموظفين بتغيير مهنتهم ووظائفهم بتكرار اكبر، فالشركات إلي تعتمد في مصادرها على المصادر الخارجية، تواجهه حضر فقدان المعرفة التي توجد داخل المنطقة الخاصة بهم، وبهذا يصبحون معتمدين بشدة على الشركات الخارجية .

¹ زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي، إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009/2008، ص 57.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

يعد موضوع إدارة المعرفة من المواضيع التي يسعى الباحثون تسليط الضوء عليها وعلى جوانبها ودراساتها من مختلف الزوايا بهدف الاستغناء من نتائج الدراسات والأبحاث التي جرى التوصل إليها.

ومن خلال هذا المبحث سيتناول مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها ومبادئها ومبررات التحول لها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة .

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا عدة، فمنهم من تناولها من منظور تقني ومنهم من تناولها من جانب ثقافي أو اجتماعي كل حسب رأيه وتوجيهه .

التعريف الأول: "عرفها Skyrme على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعهم و تنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة"¹.

التعريف الثاني: "عرفها Molhotra هي تجسيد عملية تنظيمية التي تبحث في عملية مزج قابلية تقنيات المعلومات على معالجة البيانات و قابلة الإيداع و الابتكار للأشخاص"².

التعريف الثالث : "عرفها كل من Horde § Kearney بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية المتاحة داخليا و خارجيا إمام المؤسسة متى و كلما تطلب ذلك"³.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تبني التعريف التالي : "هي عبارة عن عمليات الجمع التي تقوم بها مؤسسات الأعمال للمعلومات والبيانات بهدف تنظيمها وتطبيقها على عملياتها بطريقة فعالة تساهم في تعزيز وضعها التنافسي في السوق" .

¹ ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص 25.

² ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم إدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007/ 2008، ص 22.

³ ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة و إمكانات تطبيقها في الجامعة السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة تربوية و تخطيط، كلية تربية جامعية، أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008/2009، ص58.

الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة يمكن إجمالها في النقاط التالية¹:

- ❖ ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المؤسسة ؛
- ❖ تضاعف حجم المعلومات في كل مجال ؛
- ❖ إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية ؛
- ❖ خلق قواعد حركية لفائدة حقيقية من المعارف في المؤسسة ؛
- ❖ استخدام مراكز عمل لخلق إدارة المعرفة والحفاظ عليها .

حسب وجهات نظر الكتاب والعلماء حول أهمية إدارة المعرفة حسب توجيه واعتقاده فهناك من يلخص أهميتها في²:

- تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة ؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة .

و يرى دالكر K.Dalkir أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاث مستويات وهي:

1. **على مستوى الأفراد:** تساعد الأفراد إنشاء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل المؤسسة، وزيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف .
2. **على مستوى جماعات الممارسة :** تنمية المهارات الوظيفية، تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة .
3. **على مستوى تنظيمي:** تساهم إدارة المعرفة في قيادة الإستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة و بالتالي تحسين دمج المعرفة، وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية .

¹ طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة و الاقتصاد، الدانمرك، 2010/2011، ص 9 .

² عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة و تقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية علوم اقتصادية و القانونية، مجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 409 .

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة ومبادئها

الفرع الأول: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الأتي¹:

- تهدف على المعرفة من مصادرها و خزنها و إعادة استعمالها؛
- جذب رأس المال فكري اكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
- تحديد المعرفة الجوهرية و كيفية الحصول عليها و حمايتها ؛
- بناء إمكانية التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة و التحفيز لتطويرها و التنافس من خلال الذكاء البشري ؛
- تحويل المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) الواسعة و التجارة الالكترونية؛
- تهدف إلى جمع الأفكار الذكية في الميدان، و تسهم في نشر أفضل الممارسة في الداخل؛
- تهدف إلى الإبداع و الوعي و التصميم الهادف و التكيف للاضطراب و التعقيد البيئي و التنظيم الذاتي والذكاء و التعلم .

وهناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة و هي² :

- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية و التنظيمية لإدارة المعرفة؛
- ✓ وضع بيانات وأدلة خاصة بالإعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة؛
- ✓ التعريف و التوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة و تطوير المعرفة و نشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرصة الخاصة بإعمال إدارة المعرفة ؛
- ✓ دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة ؛
- ✓ العمل علة تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة ؛
- ✓ العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنت والتقنيات ذات العلاقة؛

¹ بسام محمود المهيرات، *إدارة المعرفة*، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 49 .

² خضر مصباح إسماعيل طيطي، *إدارة المعرفة التحديات و التقنيات و الحلول*، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 45 .

- ✓ تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة ؛
- ✓ تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة

تعد مبادئ إدارة المعرفة بمثابة قواعد يستحسن التعرف عليها من أجل استرشاد التعامل مع إدارة المعرفة نذكر بعضها فيما يلي¹:

- ❖ أن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في أصول المعرفة من خلال مجموعة من العمليات تمثل دورة حياة لتلك المعرفة في المنظمة من أجل تحقيق أكبر عائد ممكن ؛
- ❖ أن الاستثمار في إدارة المعرفة ينتج حلول يجب أن تكون متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية لان المعرفة سياق إنساني وتقني ؛
- ❖ لإدارة المعرفة مضمون سياسي أي أن السياسة تلتقي بالمعرفة نتيجة التحول الجوهري للقوة من المادة إلى المعرفة و من العضلات إلى العقل وفي كل مرة تتضاعف المعرفة بالقوة التي يملكها الأفراد و الجماعات و المؤسسات ؛
- ❖ استثمار إدارة المعرفة لايمكن أن يكون وجود فريق من المديرين يتولى مهام وعمليات إدارة المعرفة ؛
- ❖ تستفيد إدارة المعرفة من نماذج ومسارات تدفقها ونقاط عن اقدائها مثل خرائط المعرفة؛
- ❖ و من النقاط المهمة هي أن المشاركة في إدارة المعرفة أصعب من إنتاجها خاصة تلك التي تتعلق بالخبرات والمهارات الفردية المكتسبة؛
- ❖ لا تستطيع إدارة المعرفة أداء مهامها من دون وجود بيئة حاضنة ومن ثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة في المعرفة بكل شفافية وسهولة؛
- ❖ تتميز أنشطة إدارة المعرفة باللانهاية الملموسة والمرئية على عكس الإدارات الأخرى التي لها من مدخلات ومخرجات وذلك ببساطة لان طبيعة إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة؛
- ❖ إن الاستثمار في إدارة المعرفة يتحول في العادة إلى أصول معنوية مجسدة في رأس مال فكري أو معرفي عكس الإدارة المادية التي يتحول استثمارها إلى أصول مادية وملموسة تبقى في المؤسسة.

¹ سمراء كحيلات, *تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية*, مرجع سابق، ص 59.

المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة و مبررات التحول إليها

الفرع الأول: عناصر إدارة المعرفة

يرى الباحثون في إدارة المعرفة أنها تتضمن العناصر التالية¹:

1-التعاون Collaboration:

و يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فريق عمل مساعدة احدهما الآخر وفي مجال عملهم للوصول إلى أهداف منظمة، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والوحدات وأقسام المؤسسة.

فالتعاون يخلق التفاعل و يرفع الروح المعنوية و يحسن الاتصال وبالتالي يسهل وصول البيانات والمعلومات التي تعتبر أساسا من دعائم المعرفة وبالتالي فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة .

2-الثقة Trust :

تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، ويمكن أن تسهل من عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فالثقة إلى جانب التعاون تعملان معا لتدعيم فعالية إدارة المعرفة وهما مكملان لبعضهما البعض.

2-التعلم Learning:

يعد التعلم من العناصر الهامة، فهو يعني اكتساب معرفة جديدة لاستخدامها في اتخاذ القرار أو التأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم ويعددهم أعداد جيد لعملية خلق المعرفة.

3-المركزية Centratization :

تشير المركزية إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة على تنفيذ الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، ولذلك يذهب الباحثون في علم المعرفة وإدارة المعرفة إلى ضرورة أن تتركز القرارات بيد السلطات العليا في المؤسسة استنادا على إيمانهم واعتقاداتهم الجازمة في أن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى لامركزية عالية وبالتالي فان اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة الرئيسية في إدارة المعرفة.

¹ عصام نور الدين، *إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة*، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص37-38.

4- الرسمية Formalization :

تعني المدة التي تتحكم فيها القواعد الرسمية بعملية اتخاذ القرار ضمن إطار المؤسسة، فالمعروف أن التخطيط يقوم على تحديد الأهداف ورسم السياسات وبالتالي فإن الرسمية تتحكم في هذه الأخيرة ولذلك فإن إدارة المعرفة تحتها إليها لتتحكم في المعرفة.

5- الخبرة الواسعة والعميقة:

وذلك يعني أن الخبرة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة بمعنى أن تكون مركزة ومتخصصة، فهناك مستويات إدارية أفقية في المؤسسة مثل الدوائر المتخصصة كما يشرف على الأقسام رؤساء متخصصين، أي أن العلاقة بين رؤساء الأقسام في نفس المستوى والمدراء تكون علاقة أفقية وتقوم على التنسيق بينهم، وبالتالي فإن التشاور بينهم إنما يزودهم بالخبرات وتبادل المعلومات وتحقيق أهداف المؤسسة، هذه الخبرة التي تنشأ بينهم إنما تكون معرفة وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.

6- تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:

إن تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات لدعم إدارة المعرفة، فالباحثون في إدارة المعرفة يرون أنها عنصر حاكم في خلق المعرفة وبالتالي دعمها أمر وعنصر ضروري من عناصر إدارة المعرفة.

7- الإبداع التنظيمي:

يعني القدرة على خلق القيمة والمنتجات والأفكار والإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد. إن المعرفة تلعب دوراً هاماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة فمن دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة، فإن توفرها أمر ضروري للمؤسسة وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها وإدارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية هامة للمؤسسة وهذا هو دور إدارة المعرفة.

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي أربعة وهي كما يلي¹:

أ- الإستراتيجية: وتعرف على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة ومجوداتها

¹ مبارك بوعيشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر

المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 15-17 ديسمبر 2012، ص15.

الفكرية كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يترابطوا المعرفة، ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها بجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحيانا لتوليد المعرفة.

ب- **القوة البشرية:** يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص هنا هم كوادرات أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة والبحث والتطوير، وعمليا فإن الأفراد هم المكونات الرئيسية في برنامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل من دونهم.

ت- **التكنولوجيا:** تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء في تكوين إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها، فهي تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة.

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

الفرع الثاني: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المؤسسات للاهتمام بإدارة المعرفة، فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية يمكن أن نلخصها في النقاط التالية¹:

☞ تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المؤسسة لتوليد الإيرادات الجديدة؛

☞ العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفضائيات والانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير وتوفير نظم الاتصال عن بعد وتوفير بنية تحتية أخرى للاتصالات؛

☞ إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المؤسسات قادرة على تلمس اثر المعرفة في عمليات الأعمال فيها وقادرة على قياس هذا الأثر بشفافية أكبر؛

☞ إدراك أسواق المال العالمية أن العالمية أن المعلوماتية والمعرفة هي مصدر الميزة التنافسية وهي أهم من المصادر التقليدية مثل الأرض ورأس المال؛

☞ تشعب إدارة المعرفة وتزايد احتمالات تطبيقاتها، فضلا عن جو أنواع متعددة من المعرفة وأنواع متعددة من النظم والعمليات التي تدعم تطبيقاتها؛

¹ مبارك بوعيشة، ليليا بن منصور، مرجع سابق، ص 10.

- ☞ تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- ☞ الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكان تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة، تحتم التوجه نحو تطوير برامج لإدارة المعرفة ؛
- ☞ اختلاف طبيعة المعرفة كثيرا عن البيانات والمعلومات، فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم المعلومات، و بالتالي تختلف القيم المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات؛
- ☞ التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العلماء مما جعل الأنماط الإدراكية غير ملائمة لمواكبة تلك التغيرات؛
- ☞ اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنويع؛
- ☞ تهدف إلى الإبداع الوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطرابات والتعميق البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء و التعلم؛
- ☞ خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة و تطوير العاملين وإدارة العملاء وتقييم الإنتاج.

وهناك من يرى مبررات أخرى للتحويل نحو اتجاه إدارة المعرفة و هي كما يلي¹:

- ✓ تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى و الدنيا و باستخدام موارد اقل وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا ؛
- ✓ تنفيذ القرار التي تم اتخاذها بطريقة أفضل، إذ انه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون اقصر؛
- ✓ يصبح الموظفون أكثر وعيا لما يحدث في بيئة العمل، وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما وتنخفض نسب الغياب والدوران الوظيفي ؛
- ✓ يصبح الموظفون أكثر وعيا فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسة الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على انجاز أعمالهم بجودة أفضل ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين؛
- ✓ يصبح الموظفون أكثر وعيا لما يحدث في بيئة العمل؛ وبالتالي فإنهم يتفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما و تنخفض نسب الغياب والدور الوظيفي؛
- ✓ يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل؛ إذ يصبح لديهم فهم اكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر وكيف يتصف كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين؛

¹ نضال محمد الرظمة، مرجع سابق، ص 32 .

- ✓ تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل؛ من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى؛
- ✓ العمل على تحسين العمليات الداخلية الأمر الذي يؤدي إلى خفض التكاليف؛
- ✓ العمل على تحسين الإبداع داخل المنظمة والذي يعتبر العنصر الأساسي للمنافسة الآخذة بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضا رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

سوف يتناول في البحث على عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها وبعض نماذجها وأهم المشاكل وبعض الحلول لها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها.

الفرع الأول: عمليات إدارة المعرفة: اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمن إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة فنجد أن بعضهم صنفها إلى ثلاثة عمليات بينما توسع الآخرون لتشمل أكثر من ذلك، ولغرض التعرف على أهم تلك العمليات تم اختيار مجموعة من التقسيمات كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (1-2): العمليات المعرفية.

الرقم	الكاتب و المصدر	عمليات المعرفة
01	Nonaka & Takeuchi, 1996 :15	التشارك التعبير التزايد التدوير
02	Davenport & prusak 1998 :38	اسر المعرفة توزيع المعرفة. الاستعمال الفعال للمعرفة
03	Rastogi 2000 :40	تحديد رسم اسر اكتساب الخزن

مشاركة توليد وتطوير وتعلم.		
توليد خزن توزيع تطوير	Mertins et al 2000 :38	04
توليد المعرفة تحديد المعرفة الجمع و الاستحواذ تنظيم المعرفة التقاء التعلم التطبيق الاستثمار التقييم 10-الحماية	Skyrme 2001 :6	05
نشر المعرفة الحصول على المعرفة تنقيح المعرفة خزن المعرفة إدارة المعرفة نشر المعرفة	Turban 2002 : 396	06
تكامل المعرفة الترميز والتوزيع والمشاركة والاسترجاع. إنتاج المعرفة: توليدها وابتكارها.	McElroy 2003 :5	07
الاستحواذ التنظيم، الجدولة، التصنيف، الترابط، الترميز.	Awad & chaziri 2004 :24	08

التقنية؛ الاستخراج، الدمج، التآزر. التحويل؛ المشاركة، التدخل، العزم.		
تشخيص تحديد الأهداف. توليد. الخزن. توزيع. تطبيق. تنظيم. استرجاع. إدامة.	الكبيسي 2005:57.	09
الاستقطاب او الاستحواذ التوليد، الإنشاء. التقاسم. التوزيع.	نجم 2005:100.	10

المصدر: أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 78، 79.

اختلف العلماء لكن اتفق معظمهم على أن هناك أربعة عمليات لإدارة المعرفة كما قد اشرنا لها في الجدول والتي قد درسها Mertins وهي: التوليد المعرفة، حزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة وسوف أتطرق لها بتفصيل أكثر فيما يلي:

أولاً: توليد المعرفة.

توليد المعرفة يعني عملية إيداع المعرفة يتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات وكذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسات الإستراتيجية وتنفيذ خطط

عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين، الأمر الذي يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديدة¹.

كما تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأولى أهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، وقد أشار كل من Nanaka & Takeuchi في دراستهما أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية، وتجدر الإشارة إلى أن توليد المعرفة لا يحدث داخل المؤسسة الواحدة فقط بل يتعداها إلى مؤسسات أخرى من خلال شبكة العلاقات القائمة بينهما².

ثانياً: خزن المعرفة

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر وصار خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل و التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد معرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الظنية الغير موثقة معهم³.

إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، وهناك أدوات مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذان يستخدمان في الوصول إلى المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها⁴.

ثالثاً: توزيع المعرفة

تتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والدفق. والتنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالانترنت والاكسترنات يتم من خلال التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقياً وعمودياً، وعلى أوسع نطاق

¹ احمد طرطار، *اثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال*، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص6.

² نازم محمود، محمد ملكاوي، *نظام المعلومات و المعرفة و أثرها على الإبداع*، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006/2007، ص89.

³ داهنين بن عامر، *مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة*، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخص إدارة المعرفة و المعارف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2010/2011، ص 45.

⁴ صباح ترغيني، *دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين*، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة و المعارف، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2010/2011، ص 37.

جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعها ولاسيما بعد تعبيد المعرفة الضمنية إلى صريحة وذلك يمكن من زيادة الفعالية، ورفع مستوى الكفاءة¹.

ويعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم.

رابعا: تطبيق المعرفة:

من الملاحظ في أدبيات إدارة المعرفة عدم التركيز كثيرا على هذه العملية بالاستناد انه من المفترض انه طالما تم توليد المعرفة فانه حتما سيتم لاحقا التطبيق الفعال لها، ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها وأن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة إذ أن بعض المؤسسات تعاني فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المؤسسة تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق².

أن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفرض استخدام المعرفة وتطبيقها، ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة تضمن الميزة التنافسية، بل تلك تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير ذلك يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة. ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة المؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، كما أن التطبيق يؤدي إلى التعلم، أي انه يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها³.

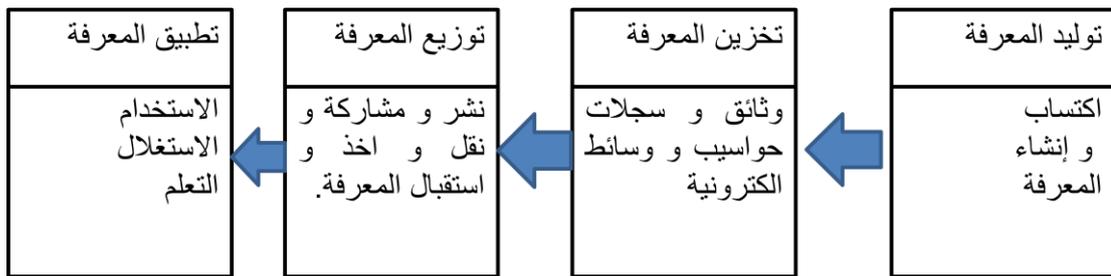
ومن خلال ما سبق يمكن رسم العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما يلي:

¹أكرم سالم الجنابي. مرجع سابق، ص 81.

²رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة المعرفة و المعارف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-،الجزائر، 2010/2011، ص38.

³داسي وهيبة، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر بسكرة، ملتقى دولي حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية علوم اقتصادية و التجارية والعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر - بسكرة-،الجزائر، 24- 25/02/2015،ص13.

الشكل (1-3): عمليات جوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة.

هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية¹:

1. تحديد مفاتيح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجيات؛
2. تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي؛
3. تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية؛
4. تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات؛
5. من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة؛
6. تصميم الاستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.

هناك من يرى أن استراتيجيات تم قسمها Wiig و هي²:

1. إستراتيجية النمو التدريجي: ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالي من الاهتمام. وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.

إستراتيجية التروي والجدري: وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر إذ تطبيق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، ثم يتم تطبيق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه

¹ أحمد علي، مفهوم المعلومات و إدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012، ص501.

² بسام محمد المهيبرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 33-34.

الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضا تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

2. إستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة و الفاعلة: وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة و بسيطة.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة و عوامل نموها.

الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة.

هناك محاولات جادة لبناء نماذج لإدارة المعرفة من اجل فهمها و تفسير ودراسة متغيراتها ووضع المقاييس لها وضمن هذه النماذج ما هو مقتصر فقط على جوانب محددة من مكونات إدارة المعرفة ومن بين هذه النماذج نذكر منها.

أولا: نموذج Duffy:

يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بيئتها الخارجة وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والإستراتيجية والعملية والثقافية، وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كالاتي¹:

الاكتساب: ويمثل استقطاب المعرفة وشراؤها وتوليدها؛

التنظيم: ويشمل التصنيف والتبويب والرسم؛

الاسترجاع: ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة؛

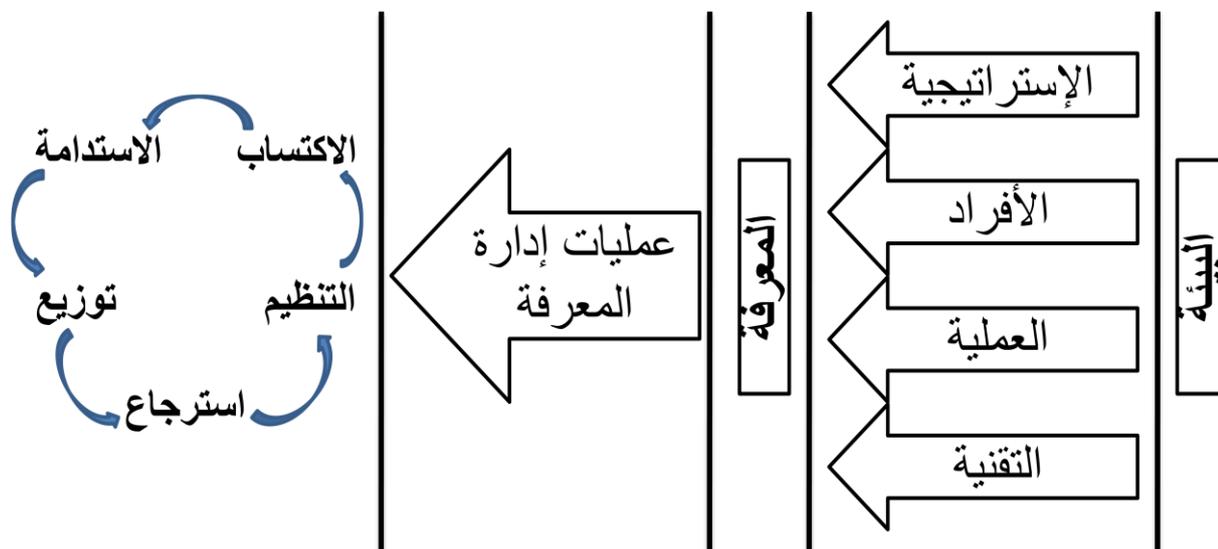
التوزيع: ويشمل المشاركة والنقل؛

الإدامة: ويشمل التنقيح والتغذية والنمو؛

كما سوف يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

¹ كندة البيطار، *إدارة المعرفة*، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2009، ص

الشكل رقم: (1-4) نموذج Duffy.



Source : Duffy Jan, Knowledge Management To, Be Net to be agazine articl from Information Managment journal, Vol 34. No1,MSA, 2000, p67.

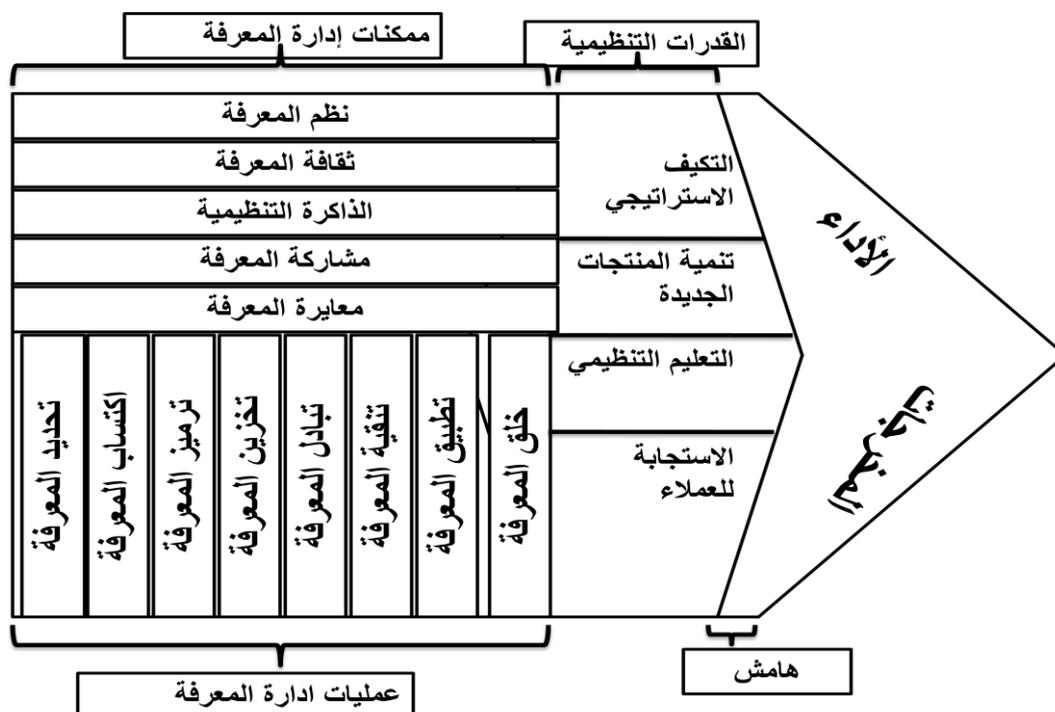
ثانيا: نموذج سلسلة القيمة المعرفية Knowledge Value chain¹.

ويؤكد هذا النموذج أن إنتاج المعرفة يمثل احد إشكاليات المعرفة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية، ويرجع ذلك إلى أن المعرفة يتم تخزينها في عقول الأفراد العاملين كمعرفة كامنة، ومعرفة ظاهرة فردية لم يتم تحويلها بعد ومعنى ذلك أن أهم عامل لإنتاج المعرفة لا يرتبط بالمؤسسة بشكل مباشر، حيث أن كل فرد لديه مزيج مميز من المعرفة الكامنة والظاهرة إذا فان أسلوب إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم الجامعي يجب أن يستند على التأكد من عدم وجود رغبة لدى عاملي المعرفة لترك المؤسسة التي يعملون بها و التأكد من إمكانية وسهولة تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة متاحة لدى الأفراد العاملين، ويعتمد هذا النمو على ثلاثة مراحل وهي تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم تحديد المعرفة المتوفرة والمجالات التي توجد فيها، وثالثا اكتساب المعرفة المتوفرة وتطويرها.

ولتوضيح أكثر لهذا النموذج تم إضافة الشكل التالي:

¹رضا إبراهيم الملحي، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع. القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص 162.

الشكل (1-5): نموذج سلسلة القيمة المعرفية.



المصدر: رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 27.

ثالثا: نموذج Jennex & Olfman.

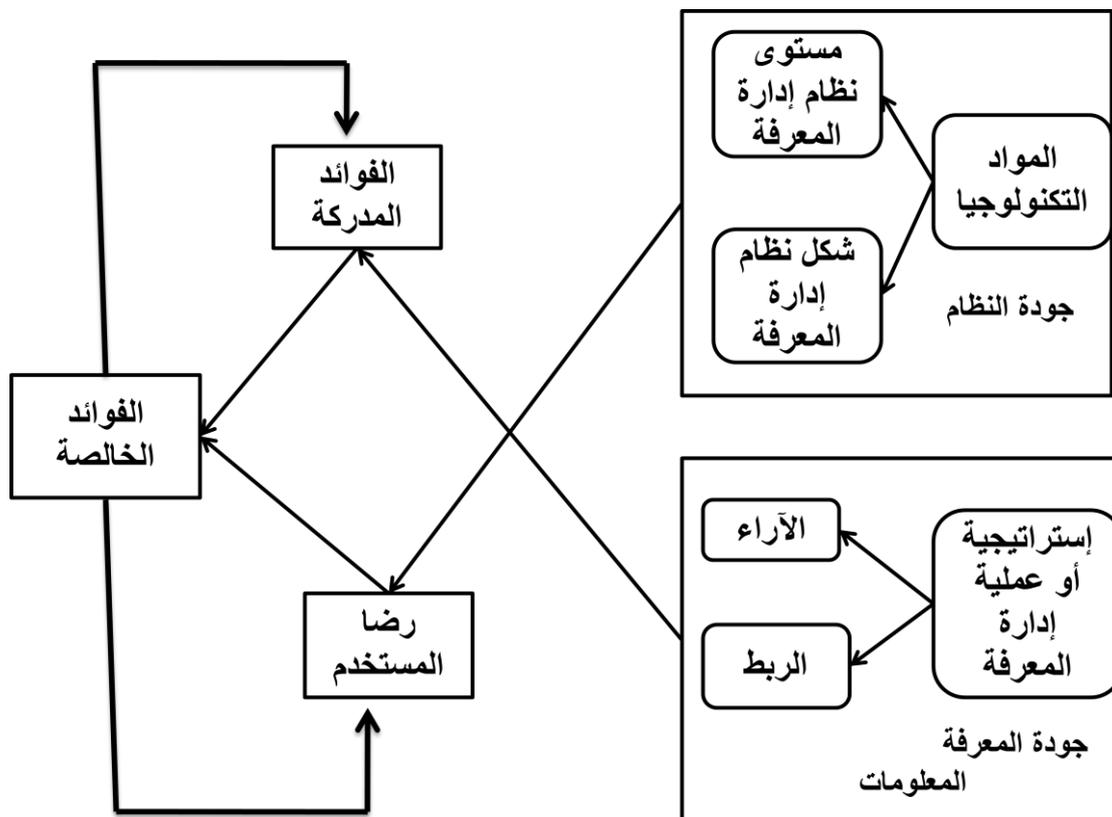
هذا النموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد هذا النموذج ما يلي¹:

- ✓ جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة؛
- ✓ جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين ؛
- ✓ رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من رضا المستخدمة؛
- ✓ العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل؛
- ✓ الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.

ولتوضيح أكثر لنموذج Jennex & Olfman تم إضافة الشكل الآتي:

¹ نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 38.

شكل رقم (1-6): نموذج إدارة المعرفة Jennex & Olfman



المصدر: نضال محمد الزطمة، مرجع سابق، ص 39.

رابعاً: نموذج ماركوردت Marquardt.

هذا النموذج يقترح مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة، ويمثل هذا النموذج المقترح ستة خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل¹:

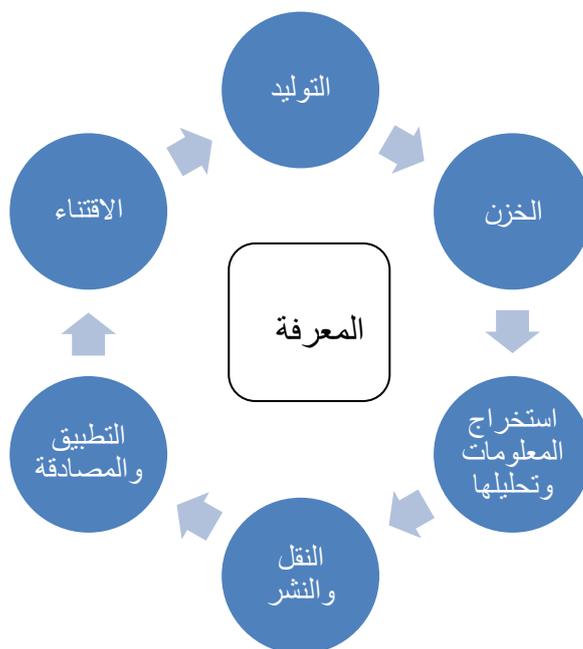
- الإقتناء Acquisition؛
- التوليد Création؛
- الخزن Storage؛
- استخراج المعلومات و تحليلها Analysis and Data Mining؛
- النقل و النشر Transfer and Dissemination؛
- التطبيق و المصادقة Application and Validation.

¹ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، إدارة المعرفة و إمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2007/2008، ص72.

كما يوضح النموذج أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإنها غير مستقلة عن بعضها البعض، وجب تطبيقها باعتبارها قالب متكامل كل جزء فيه يركز على الأجزاء الأخرى ويتممها في آن واحد، فالمعلومات يجب أن تكون موزعة من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطوار زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر إلى مراجعة لعملياتها وتقييمها.

نموذج ماركوردت في الشكل الموالي:

الشكل (1-7) نموذج ماركوردت.



المصدر: ياسر عبد الله بن تركي العتيبي، مرجع سابق ص 71.

الفرع الثاني: عوامل نمو إدارة المعرفة:

لاحظت المؤسسات الحديثة أهمية المعرفة ومالها من فائدة في المنافسة، ولذلك فإن أي طرائق وأساليب تضعها على عاتقها نمو المعرفة وتوزيعها هي مفاتيح للنجاح في يومنا هذا، وهناك عوامل متنوعة أسهمت بنمو إدارة المعرفة والاهتمام بها نميز منها¹:

- ❖ تحجيل خطوات التغيير؛
- ❖ ازدياد احتكاك الموظفين؛
- ❖ النمو في النطاق التنظيمي؛
- ❖ التكامل المعرفي؛

¹ احمد على، مرجع سابق، ص 499.

❖ الزيادة في تشبيك المؤسسات؛

❖ كثافة معرفية نامية من المنتجات والخدمات. الثورة في تقنيات المعلومات.

المطلب الثالث: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة و بعض الحلول.

الفرع الأول: مشكلات تطبيق إدارة المعرفة.

عند تطبيق إدارة المعرفة فإن هناك مشكلات كبيرة قد تبرز، وقد تم اختيار بعض منها و هي¹:

✓ قد يعمل منفذ وإدارة المعرفة في عزلة عن الإدارة العليا للمؤسسة، وهذه يؤدي إلى بناء وتطوير قدرات

وإمكانيات تتلاءم مع معتقد تهم الشخصية وقناعتهم بالأنشطة والممارسات التشغيلية، وليست تلك التي

تفضل المؤسسة. هذا الأمر يؤدي إلى بناء قدرات لن تستخدم بصورتها الكاملة؛

✓ قد يجري ترويح نظام إدارة المعرفة بصورة وإمكانيات غير واقعية وهذا قد ينعكس في صورة فشل وإحباطات

متكررة وعمليات تصفية أو حذف بعض المنتجات أو خطوط المنتجات؛

✓ أن في الكثير من الأحيان يجري التركيز على فرص تسويقية وهذا التركيز يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية

محدودة اقل من المتوقع؛

✓ أن الكثير من جهود إدارة المعرفة تفشل وتخفق بعد تقديمها بسبب عدم تخصيص الموارد البشرية والمادية

الكافية لنجاحها؛

✓ أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة يتطلب فهما كاملا وكافيا للأمر الطويل قبل جهود التطبيق، وعدم مراعاة هذا

الأمر ينعكس سلبا في النتائج الجوهرية للمؤسسة.

ويمكن إضافة بعض المشكلات فيما يلي²:

1. تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة و المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار؛

2. إحلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري؛

3. السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط.

الفرع الثاني: إيجاد حلول لإدارة المعرفة.

إن ظهور المشكلات خلال عملية تنفيذ المشروعات مسألة متوقعة عليه ينبغي التخطيط لمواجهةها والتدخل

لتحسين إجراءات التنفيذ واتخاذ القرارات الملائمة ومن بين هذه الحلول لتلك المشكلات هي³:

¹ زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله طاشكندي، مرجع سابق، ص5.

² ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص33.

³ ليث عبد الله القهيوي، مرجع سابق، ص ص 34-35.

- ☞ الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- ☞ توفير فرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش؛
- ☞ التركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- ☞ تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- ☞ تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل؛
- ☞ مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات وتطبيقات المعرفة لانجاز الأعمال؛
- ☞ تقديم الحوافز والمكافآت لتحفيز الأفراد بصورة أكبر للتطوير في المهارات وتوليد الثقافة التي تقيم وتكافئ تعلم الأفراد المستمر.

خلاصة الفصل

أستخلص من هذا الفصل إدارة المعرفة من احدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهرى الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث. وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، ويعتبر بيتر دراكر المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية ، وان مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل.

تمهيد

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوما هاما وجوهريا بالنسبة للمؤسسات بشك عام، بل تكاد تكون الظاهرة شاملة لكافة البحوث والدراسات إلي تناولت مفهوم الأداء، إلا انه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه ، والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع ولتسليط الضوء عليه سوف يتم التطرق إليه من خلال هذا

الفصل وذلك بتقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المؤسسي.

المبحث الأول : مفاهيم حول الأداء المؤسسي.

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد، و ذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته الأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثون يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها، ومن خلال هذا المنطق سأذكر أهم المفاهيم المتعلقة بالأداء المؤسسي.

المطلب الأول : مفهوم الأداء المؤسسي.

❖ الفرع الأول : مفهوم الأداء المؤسسي.

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع للتعبير على مدى بلوغ الأهداف، أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر عن إنجاز المهام.

أولا : المفهوم اللغوي

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية L'jarousse كلمة الأداء " Performance " كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة Performance المأخوذ من الكلمة Préformer و التي تعني " أتم " أو "أنجز" أو " أدى" (Accomplira) ¹.

ثانيا : المفهوم الاصطلاحي .

1- تعريف الأداء : حسب P . Drucker :-

ينظر " دراكر " إلى الأداء على أنه : « قدرة المؤسسة على الاستمرار والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال ².

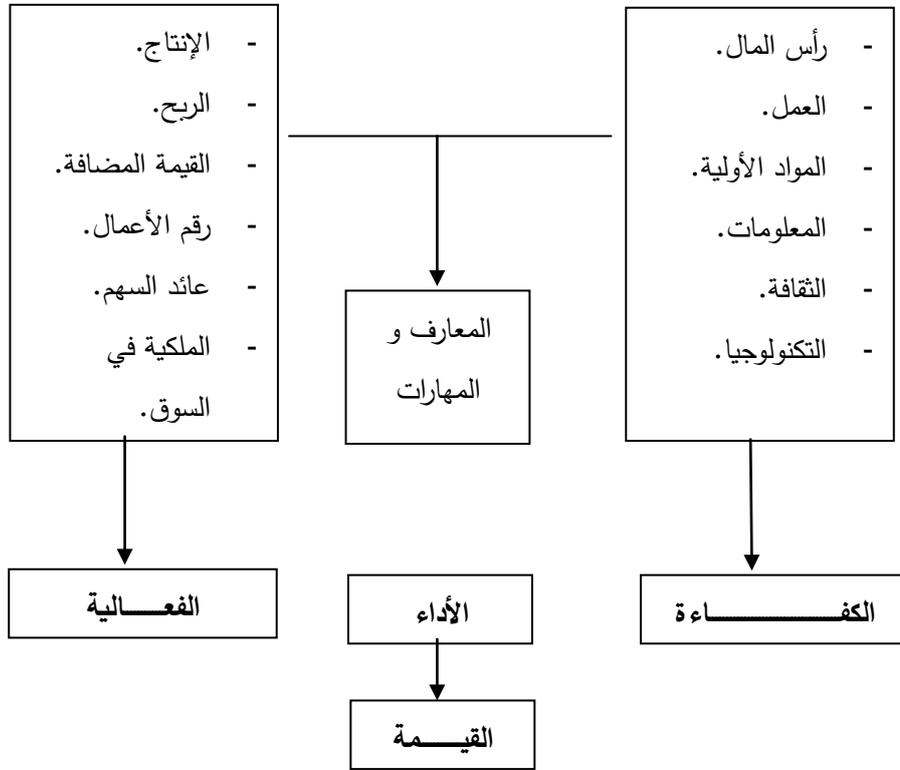
2- تعريف الأداء حسب Angéliser : يرى بأن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها مواجهة القوى التنافسية أي قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطور وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة و الفعالية .

كما سوف يوضح الشكل التالي :

¹ بياه ولد سيدن، *عند غروب الشمس، سدا، غير كة، تيز، عو، الأ، ع*، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص 49.

² الشيخ الداوي، *تحيي ولاز زكسطنا، بكف، ل، الأ، ع*، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص 218.

الأداء من جانبي الكفاءة و الفعالية.
الشكل رقم (1-2) الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: وهيبة دبجي ، مرجع سابق ، ص 52 .

3- يعرف الأداء حسب : Farinelli . M :-

أن الأداء يعبر عنه من خلال مؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النمو كصيرورة و ليس كنتيجة تظهر في زمن معين¹.

4- يعرف الأداء حسب F.W.Nicolas :-

أن الأداء هو نتاج سلوك فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك².

ومما سبق يمكن بين التعريف الشامل للأداء و هو:

الأداء هو محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجهه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل.

¹ رابيس وفاء ، مؤتمرات علمية دولية في مجال الأعمال العربية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات حديثة ، جامعة الشلف، الجزائر، 13، 14، ديسمبر 2011 ، ص 7 .

² بباة ولد سيدن ، مرجع سابق ، ص 50.

❖ الفرع الثاني : أنواع المؤسسي

إن الاختلاف أو التباين الموجود وجود مفهوم الأداء أدى إلى عدم اتفاق على أنواع الأداء، حيث أن كل باحث يقسم الأداء حسب معايير معينة وفيما يلي أهم المعايير المتبناة:
أولاً: حسب معيار الشمولية¹.

حسب معيار الشمولية الذي يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية، يمكن تقييم الأداء إلى:

1- أداء كلي:

والذي يتمثل في جميع الأداء المساهمة في نمو المؤسسة ويجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجاز إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا الإطار يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاتمرارية، الأرباح، النمو...الخ.

2- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار الوظيفي المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق...

ثانياً: حسب معيار المصدر.²

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى داخلي وخارجي وهي كالاتي:

1- الأداء الخارجي: فيكون نتيجة محصلات خارجية.

2- الأداء الداخلي:

ينتج الأداء الداخلي من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئية المتمثلة في أداء الموارد البشرية في المؤسسة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

ثالثاً: حسب المعيار الوظيفي³:

يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة، ويمكن حصر هذه الوظائف في الوظيفة المالية، الإنتاجية، وظيفة الأفراد، وظيفة التسويق، ووظيفة العلاقات العامة

¹ - عادل بن عطاء الله، *مؤسسة المعرفة في عصر المعلوماتية*، مذكره ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2009/2010، ص 46.

² - ربيع مسعود، *مؤسسة المعرفة في عصر المعلوماتية*، مذكره ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية علوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2006/2007، ص 92.

³ - عبد المليك مزهودة، *الأداء في المؤسسة؟*، مذكره ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89.

1- أداء الوظيفة المالية:

يتجسد أداء هذه الوظيفة في المؤسسات في ضمان السير الأحسن والسليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ويتجسد في مدى شرعية وصحة العمليات المالية مثل التزوير، وحسن استخدام الأموال العامة وترتيب استعمالها واحترام القواعد القانونية.

1- أداء وظيفة إنتاج.

ليتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة في تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وحدود الإمكانيات المتاحة.

2- أداء وظيفة التسويق.

ويتمثل أداء هذه الوظيفة بشكل عام في تعريف العميل بالخدمة وتسهيل النقاء المنتج به بهدف إنتاج و تقديم الخدمة أو الحصول عليها.

3- أداء وظيفة التموين.

التموين يمثل وظيفة أساسية في المؤسسة ويتجسد أداءها من خلال إبرام عقود والتزويد بالمنتجات والتجهيز عن طريق استعمال كفاية الأعوان من إمكانيات الدراسة، الاقتراحات والتفاوض للحصول على أفضل الأسعار وأحسن النوعيات للتجهيزات والخدمات المقدمة من طرف الموردين.

4- أداء وظيفة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة مرد وديتها مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، كذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسة.

5- أداء وظيفة العلاقات العامة.

وتهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقات الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها وتحسين صورتها وطبيعتها في أذهانهم. ولها الدور الهام في تحقيق لاتصال بين المؤسسة وجمهورها الواسع سواء داخلي والذي يضم كلا من الموظفين، الزبائن الموردين ، الجمهور الخارجي ويتمثل في صحافة ووسائل الإعلام.

رابعا: حسب الطبيعة:

يمكن تقسيم أداء المؤسسة حسب هذا المعيار تبعا لطبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. وأهداف المؤسسات تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارس فيه ،فهناك الاجتماعية الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية وهي بالتفصيل كما يلي¹:

¹ - عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص90.

1- الأداء الاجتماعي:

ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تهدف إلى تقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها تجاهه وأداء مسؤوليتها، ويرى البعض أن فعالية المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة الرضا لدى الفئات المطلوبة دعمها للمؤسسة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية.

1- الأداء الاقتصادي:

إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات التي تعبر أدوات ريادية فعالة تساهم في تحريك المصادر المالية من أجل التنمية الشاملة.

2- الأداء التكنولوجي:

يكون الأداء التكنولوجي عندما يكون في عملية تخطيط أهداف تكنولوجيا كالسيطرة على مجال تكنولوجيا معين.

3- الأداء السياسي:

ويتمثل في بلوغ المؤسسة أهداف السياسية، مثلا تمويل حملات انتخابية من إيصال أشخاص معينين إلى حكم مناصب سياسية لاستغلالهم لصالح المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص الأداء والمفاهيم المرتبطة به.

الفرع الأول : خصائص الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك حاول عرض بعض خصائص لحل ذلك يوضح أكثر لمعناه يضمن الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية¹:

أولاً: الأداء مفهوم واسع.

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات والأفراد الذين يستخدمون، فبنسبة للمالكين قد يعني الأرباح، أما للقائد الإداري فقد يعني المرودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجر الجيد أو مناخ العمل الملائم في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها المؤسسة لدى يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة.

ثانياً: الأداء مفهوم متطور.

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، وإذا أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق- الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة

¹ - الصالح جيلح، *آفاقية التغيير في الجزائر، نحو اقتصاد المعرفة*، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2006، ص 129.

تمر بمرحلة النمو أم النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتقعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى لأن هذه التوليفات معتمدة ومتغيرة عبر الزمن، كذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

ثالثا: الأداء مفهوم شامل:

يفصل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عن دراسة لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمؤسسة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كافية للتعبير عن الأداء لذلك يستخدم إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

رابعا: الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل، منها ما يكمل بعضها بعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض، مثلا عندما يسعى القادة إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما منتظما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها نفس الأهمية النسبية لذا يجب أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوافق بينها.

خامسا: الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسات:

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القائد، فإن كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء.

عن مفهوم المعرفة غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها الكفاءة والفعالية لذلك سنحاول توضيح معنى كل منها:¹

أولا: الكفاءة:

إن الكفاءة تعني القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة (أي قدر من النتائج أو المخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة.

ثانيا: الفعالية

¹- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور العالي، *آرئز لة هالأج؟ هض نفة طة هض لة لة هوم*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

تعتبر الفعالية عن مدى مساهمة الأداء الذي يتم القيام بت (أو القرار الذي يتم اتخاذه) في تحقيق هدف محدد موضوع بشكل مسبق، أي أنها مقياس لدرجة الاقتراب من الهدف المنشود نتيجة للقيام بعمل ما.

ثالثا: العلاقة بين الكفاءة والفعالية

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية، هناك من يرى الفعالية تعبر عن مقدرة المؤسسة في جعل إجمالي التكاليف عند الحد الأدنى.

لكن هذا لبايعني أنهما مترادفان، فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، وقد فرق بيتر دراكر بينهما فاعتبر أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، أما الكفاءة فهي عمل الأشياء بشكل جيد. ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الفعالية أوسع من الكفاءة، لأن من غير المعقول أن نتصور المؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها (دون كفاءة)، وبناء على ذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعبير أحد العناصر الهامة في تحقيق هذه الفعالية، وفي أغلب الأحيان يمكن اعتبار الكفاءة متغير من المتغيرات دالة الفعالية.

ويمكن توضيح مقارنة بين الكفاءة والفعالية فيما يلي

جدول (1-2) : فقارنه بين الكفاءة والفعالية:

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
مدخلات: العمل، المعدات، الموارد	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	كفاءة
مخرجات: الأرباح، العوائد.	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	فعالية

المصدر: الصالح جيلح، مرجع سابق، ص 130.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة فيه.

الفرع الأول: أبعاد الأداء المؤسسي¹.

يمكن التمييز بين الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي كما يلي:

أولاً: الأداء الاقتصادي:

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

ثانياً: الأداء الإداري:

¹ - ريس وفاء، مرجع سابق، ص 14.

حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات وللتشغيل، بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية.

ثالثا: الأداء الاجتماعي:

ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات وفي مختلف الميادين كتبادل الخبرات التقنية والإستثمارات والبحوث، من جانب وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بتا من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

رابعا: الأداء البيئي:

وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الإيجابية والسلبية المترتبة عن التغيرات التي تحدث في خصائص في النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.

خامسا: الأداء الإستراتيجي:

ويرتبط الأداء الإستراتيجي وفقا لبيتر وواتمان بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوى، فالمؤسسة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام مبادئ الحسن السليم.

سادسا: الأداء التنافسي:

لقد أضاف "بوتر" الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع فهو يبرز في نموده ثلاثة مستويات من الإجراءات وفقا لطبيعة النظام التنافسي:

- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقعها الدفاعي؛
- اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزات القوة لقطاع معين؛
- بناء القواعد الجديدة التي توقع تغيرات في هذه الصناعة وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس.

الفرع الثاني: العوامل المؤثر في الأداء المؤسسي.

مما لا شك فيه إن هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية، بعضها داخلي والآخر خارجي بحيث يتحقق ذلك من قيمة مؤشرات الأداء العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعها .

وسوف يتم التطرق إليها من خلال تقسيمها إلى مصدرين أو عاملين هما:

أولاً: العوامل الداخلية¹

¹ - عمر تمجددين، *مقدمة في الاقتصاد في عصر العولمة*، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2012/2013، ص 51.

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية، والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية ومن أبرز هذه العوامل أو التغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

1- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم الخصائص التالية:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات؛
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال؛
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات؛
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له؛
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات في المؤسسة؛
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛
- مستويات الأسعار؛
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، وللمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم.

3- الموارد البشرية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة، وتضم الخصائص التالية:

- هيكل القوى العاملة؛
- نظام الاختيار والتعيين؛
- الترتيب والتأهيل والتنمية؛
- نظام الأجور والمكافآت؛
- نظام تقييم الأداء.

وهناك من يضيف إلى هذه العوامل الداخلية عوامل أخرى وهي ¹ :

¹ - وهيبة ديجي، هذا هو الموضوع، بطلان في تحريم الخمر، لأرز بولاية شينج، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص 56.

✓ العوامل المالية والإستراتيجية:

وتتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويلة الأمد على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي أما الأهداف طويلة الأمد فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل وبشكل دائم.

✓ موارد المنظمة:

تمثل الموارد جميع المدخلان التي تستخدمها المنظمة في عملياتها التوليدية المخرجات أهدافها ورسالتها في المجتمع.

✓ ثقافة المنظمة:

إن الثقافة احد المكونات الأساسية للمؤسسة الناجحة وذلك لوجود علاقة بين الثقافة والأداء أي أن المؤسسة التي تملك ثقافة المشاركة (أي مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات) تتميز بمستوى أداء متميز ومتطور.

✓ التطور التكنولوجي:

لقد ظهرت في الفترة الأخيرة تطورات تكنولوجية واسعة أثرت في عمل المؤسسة وسمح لها بتقديم منتجات ذات جودة عالية ووفرت هذه التطورات للمؤسسة ميزة الوصول إلى المعلومات بالوقت الذي تحتاجها فيه وبذلك يمكنها من إدارة الجودة العالية والتحرك بسرعة لتصميم المنتجات وفقا لطلب الزبون.

✓ نظم المعلومات:

تحتاج المؤسسات إلى نظم للمعلومات مصممة بشكل جيد يوفر المعلومات المفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة.

ثانيا:العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة، وهي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على المؤسسة والمتمثلة فيما يلي¹:

1 / العوامل ذات التأثير المباشر:

والمتمثلة فيما يلي:

✓ المنافسة بين المؤسسات القائمة:

وهي المتغير الأول في صياغة إستراتيجية المؤسسة، إذ أن هذه القوى تعبر عن كثافة وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة داخل الصناعة.

✓ خطر دخول منافسين محتملين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تتنافس حاليا في، ولكن لديها القدرة، ولكن لديها القدرة إذا رغبت.

✓ القوة التفاوضية للموردين:

¹عمر تمجدين، مرجع سابق، ص52.

وهي المؤسسات التي توفر المدخلان في الصناعة مثل الموارد الأولية، الخدمات والحماية... الخ

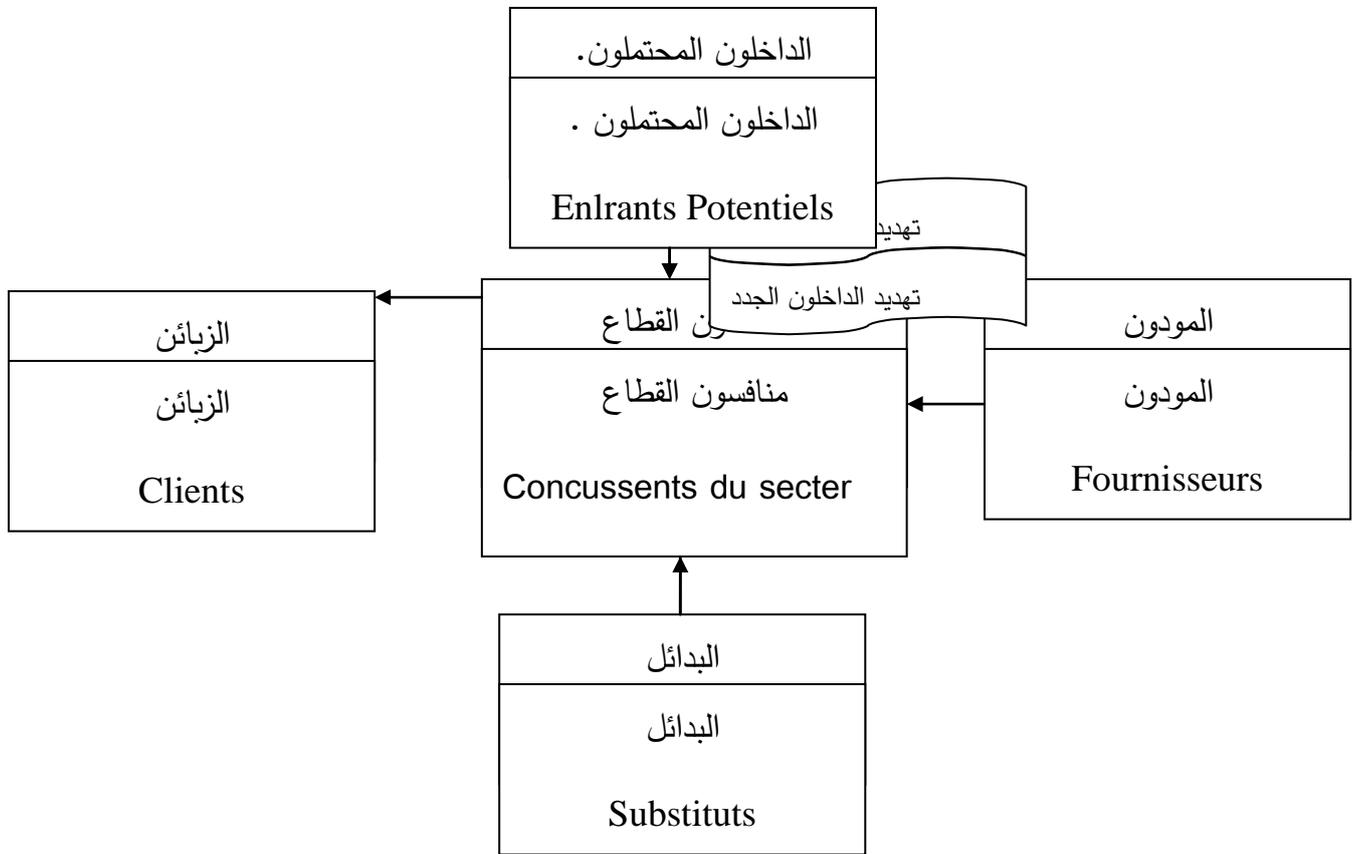
✓ القوة التفاوضية للعملاء:

يمكن النظر للعملاء على أنهم يمثلون تهديدا من خلال قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسة في الصناعة أو لرفع تكاليف التي تتحملها المؤسسة في صناعة ما من خلال طلبهم منتجات أفضل جودة عالية.

✓ تهديد المنتجات البديلة: تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشيع نفس الحاجات.

هذه العوامل التي تؤثر مباشرة هي ما يعرف بالقوى الخمسة لبور تر كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): القوى الخمسة لبور تر.



Source: Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy. New York: the free press.

2 / العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر:

والمتمثلة في عدة عوامل وهي¹:

✓ العوامل السياسية:

إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، كالتأمينات على الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.

¹ - عمر تمجدين، مرجع سابق، ص 53.

✓ العوامل الاقتصادية:

تشمل كل معدلات الفائدة، معدل التضخم، معدل البطالة، اتجاهات الأجور... الخ.

✓ العوامل الاجتماعية:

وتشمل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... الخ.

✓ العوامل التكنولوجية: وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطور، وتطور وسائل الاتصالات وأنظمة

المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوي التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

✓ العوامل البيئية والتشريعية: منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة

بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي.

تعتبر عملية قياس الأداء في المؤسسة من مراحل العملية الإدارية، وذلك لأنها تعبر عن الحكم أو ا

لنتيجة النهائية خلال فترة معينة وترتبط أساساً بمدى حصر وتحديد الإنجاز وما وصلت إليه المؤسسة من تحقيق لأهداف وسوف أتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي:

أولاً: تعريف قياس أداء المؤسسي:

التعريف الأول: يمكن تعريف قياس الأداء المؤسسي بأنه طريقة منظمة لتقييم المدخلان والمخرجات

والعملية الإنتاجية في المؤسسة الصناعية والغير صناعية¹.

التعريف الثاني: المراقبة المستمرة لانجازات برامج المنظمة وتسجيلها لاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير

التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً².

ثانياً: فلسفة قياس الأداء.

يعتبر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر

بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشمل على الأبعاد التالية³:

✓ أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

¹ - عيسى مرزوقة، أسس وأسسها زكي أفندي زكي الأحمري؟ ولماذا؟، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية

المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11/11/2009، ص 02.

2- طاهر محسن منصور الغالبي، واثل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 487.

³ - شادي عطا محمد عايش، التحليل ونظرة جديدة على أداء المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية

دراسات عليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007/2008، ص 45.

- ✓ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- ✓ أداء المؤسسة في أطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- ✓ فالأداء المؤسسي محصلة لكل من أداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليه، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة عليه، ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج عن نطاق إدارة المنظمة فهي بالضرورة تنعكس على أدائها، فكان من اللازم الاهتمام بقياس الأداء الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً.

وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء وفق ما سيوضحه الشكل التالي:

جدول رقم (2-2): مقارنة بين قياس التقليدي وقياس أداء المؤسسي

الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها داخلية وخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤوليته التي يقوم بتنفيذها في الوحدة التنظيمية، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له والتي تساهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية	المفهوم
أجهزة الرقابة المركزية الوزارات المعنية. أجهزة سلطة تشريعية. أجهزة الرقابة الشعبية.	الإدارة العليا أجهزة الرقابة الداخلية	الرئيس المباشر	من يقوم بتقييمه
الفعالية البيئية. الفعالية السياسية	الفعالية الاقتصادية. الفعالية الإدارية.	الوقت المستنفذ. التكلفة. الجودة.	موضوعات القياس

مؤشرات القياس	الوقت المعياري. التكلفة المعيارية. الأهداف المعيارية.	درجة تقييم العمل. درجة الاختصاص. درجة الآلية. درجة إنتاج المخرجات. درجة المركزية. أنظمة الجزاء وتدرجها. فعالية الاتصالات.	درجة قبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. درجة الاستقلالية في عمل المنظمة. مدى توفر أيدٍ أيدولوجية محددة في العمل. مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة
---------------	---	---	---

المصدر: بياه ولد سيدن، مرجع سابق، ص 45.

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء.

إن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أداءها للأسباب التالية¹:

الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرض التحسين.

تقييم الإدارة: بدون قياس لا يوجد طريقة للتأكد بكفاءة وفعالية، وذلك تظهر أهمية قياس الأداء في النقاط التالية²:

✓ إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة

✓ و متعا مليها؛

✓ إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيجالها إلى العملاء؛

✓ إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج وتكاليفها؛

✓ إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء وحل المشاكل.

المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء المؤسسي:

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أساليب القياس التي تعتبر أدوات لقياس الأداء المؤسسي، وسوف

يتم تسليط الضوء على أدوات القياس التقليدية والحديثة .

¹ - عبد الرحيم محمد *مؤثرات القياس على الأداء المؤسسي*، وإدارة المعرفة، القاهرة، مصر، 2008، ص 498.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد إدريس *أثر إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي*، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 71.

الفرع الأول: أساليب القياس التقليدية

لقد كانت المؤشرات التقليدية تركز على إيجاد التوليفة المثلى بين تقليل التكاليف من جهة وكذا استخدام المدخلان من رأس المال والتكنولوجيا من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة، وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعير عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة الاقتصادية معتمدة على ذلك على عدة مؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما المؤشرات المالية والمؤشرات الغير مالية وفيما يلي شرح لبعض هذه المؤشرات¹.

أولاً: المؤشرات المالية².

❖ مؤشر ربحية السهم العادي:

❖ يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء نظر لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الرئيسي وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.

والجدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة لربحية السهم العادي أهمها:

• 1/ نسبة إجمالي الأرباح المحققة = $\frac{\text{إجمالي ربح محقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} \times 100$.

• 2/ نسبة تطور إجمالي الأرباح = $\frac{\text{إجمالي ربح المحقق للسنة الحالية}}{\text{إجمالي ربح محقق للسنة السابقة}} \times 100$.

• 3/ معدل العائد على رأس المال = $\frac{\text{الأرباح الإجمالية}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$.

❖ مؤشر العائد على رأس المال المستثمر:

يكسب هذا المعيار أهمية كبيرة في دراسة تقييم كفاءة الأداء، يعبر عنه بالصيغة التالية:

معدل على الاستثمار = $\frac{\text{الربح} \div \text{المبيعات}}{\text{المبيعات} \div \text{رأس المال}}$ (المبيعات ÷ رأس المال) × (الربح ÷ المبيعات) = (الربح ÷ رأس المال المستثمر).

وكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كلما كان الأداء كفوًا.

❖ مؤشر العائد على المبيعات: يشمل نسبة صافي الربح إلى المبيعات والذي غالبا ما يسمى بمعدل

العائد على المبيعات، وهو بيان الكفاءة في توليد الأرباح.

الاستثمار = صافي الربح / المبيعات.

❖ مؤشر العائد على حقوق الملكية: يقيس هذا المؤشر قيمة العائد الذي حققه بمجموع استثمارات

المساهمين (حملة الأسهم) وفق العلاقة التالية: العائد على حقوق الملكية = (صافي الربح / حقوق

الملكية) × 100.

¹ - صلاح بالسكة، نقد تطبيق مؤشرات الأداء المالية، مكناس، 2009، ص 10. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة الاستراتيجية، كلية علوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطف، 2011/2012، ص 10.

² - حيمر حمود، مؤشرات الأداء المالية، مكناس، 2009، ص 10. مؤتم علمي دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر، 10-11/2009، ص 1.

ثانيا: المؤشرات الغير مالية:¹

✍ مؤشرات الجودة:

أصبحت الجودة الوظيفة الأولى لأي مؤسسة لأنها تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية والبقاء والاستمرارية في ظل التغيرات البيئية السريعة، ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها مقاييس رضا العملاء، جودة الإنتاج.

✍ -مؤشرات المرونة:

تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسات في البيئات الصناعة المتقدمة والتي تتضمن قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة إلى طلبات الزبائن، ويتوقف تحقيق المرونة على وهل تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم ، النواحي الهندسية للمنتج، قدرة المؤسسة على الابتكار...

✍ -مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد:

هو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج السلع والخدمات بأقل وقت ممكن، وبأقل تكلفة، وذلك من أجل التحديد والتحجيم للمستثمرين لكافة مسببات وجود الانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين جودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات من الموردين.

✍ -مؤشرات أداء التسليم:

للمحافظة على رضا العميل يجب تسليم بضاعة أو سلعة في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة.

✍ -مؤشرات البحث والتطوير:

تشير هذه العملية إلى الجهود العملية والبحثية التي تقود في النهاية إلى تحسين وإبداع في مخرجات المؤسسة وتهدف أيضا إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكين المؤسسة من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات.

✍ مؤشرات التكلفة:

هذه العملية تحتاج إلى استخدام الأساليب الإستراتيجية لإدارة التكلفة، والتي تعمل على توفير فهم أعمق وذلك عن طريق دراسة تحليلية العميقة كهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين الموقف الإستراتيجي للمؤسسة للوصول إلى مركز تنافسي أفضل.

إلا أن هذه المؤشرات التقليدية تعرضت إلى الكثير من الإنتقادات والتي تتمثل فيما يلي²:

❖ إسناد المدخل التقليدي على القيم التاريخية:

يسند هذا المدخل في أغلب الحالات على البيانات المنشورة والمتاحة في القوائم المالية وجميع هذه البيانات حددت لفترات سابقة في ظل اختلافت تماما عن الواقع الحالي أو المستقبلي.

¹ حمير حمود، مرجع سابق، ص 02.

² - صلاح بالسكة، مرجع سابق، ص ص 13، 14.

- ❖ اعتماد المدخل التقليدي على القوائم مالية ذات قيم حددت بأسس وسياسات معينة: أعدت القوائم المالية في ظل ظروف وسياسات محاسبية تشمل التكلفة التاريخية ومبدأ الحيطة والحذر وتجاهل القيمة السوقية للعديد من عناصر الأصول.
 - ❖ تجاهل أثر العوامل الخارجية من منافسين ورضا عملاء: إن غياب إستراتيجية التعامل مع المنافسين والمحافظة على رضا الزبائن يصعب من عملية قياس الأداء في هذه المجالات.
 - ❖ تجاهل ظروف عدم التأكد واحتمالات الخطر المختلفة عند قياس الأداء الماضي: يعتمد هذا المدخل قياس الأداء في هذه الظروف يتجاهل أثر التغيرات التي حدثت أثناء فترة التنفيذ لخطط العمل .
 - ❖ التعامل مع الأهداف في الأجل القصير دون الأجل الطويل: يتعامل مدخل التقليدي على تحقيق الأهداف لفترة زمنية معينة، عادة ما تكون سنة واحدة، بمعنى أن تقييم أداء المؤسسة والأنشطة المختلفة بتأ يتم على المدى القصير فقط.
 - ❖ - غياب البعد الاستراتيجي: لدى كل مؤسسة غاية معينة في ضوء إستراتيجية عمل طويلة الأجل، ويترتب عن هذه الإستراتيجية تطلعات قد تتحقق مرحليا، ومثل هذه الملامح ليتضمنها المدخل التقليدي.
 - ❖ - غياب عناصر التدخل بين محاور قياس الأداء: يتضمن قياس الأداء أهمية قياس تداخل أي العاملين داخل المؤسسة، أداء الأداءات والأقسام ضمن أطار العام للبيئة الداخلية للمؤسسة، والمدخل التقليدي يمكن قياس أداء الوحدة الاقتصادية في محاور منفردة على حدة.
 - ❖ - غياب النبوءة بالمستقبل: المحاسبة التحليلية هي علم تقريبي وليس علم تقديري فهي تقرر ما حدث بالفعل ولا تقدر ما سيحدث في المستقبل، أي أنها تهتم بالماضي دون المستقبل.
- الفرع الثاني: أساليب القياس الحديثة (بطاقة الأداء المتوازن)
- لقد وجهت عدة انتقادات لمقاييس الأداء وتغير بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات اتجهت معظم المؤسسات إلى استخدام نظام جديد لقياس الأداء وهو بطاقة الأداء المتوازن.
- و إن أول من وضع هذا التطور كطريقة للقياس هو Kaplan & Norton وتم استخدامها في شركة Anilog Devices عام 1987، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء، حيث شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل: سرعة التسليم للعميل، جودة العمليات التطبيقية، فاعلية تطوير المنتجات الجديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية¹.

¹ - صلاح بالسكة، مرجع سابق، ص 19.

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن:

هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المرتبطة، من خلال رسم حركتها و أنشطتها المستقبلية.¹

ثانياً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

- ❖ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية بالغة يمكن إدراجها في مايلي:²
- ❖ أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم؛
- ❖ تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس؛
- ❖ تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة من خلال هذه البطاقة من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم لبناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة؛
- ❖ تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛
- ❖ تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

ثالثاً: مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

- ❖ قدم كل من كابلان ونورتن عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:³
- ❖ **الرؤية المستقبلية:** والتي تبين على أين تتجه المؤسسة وما هي الهيئة المستقبلية التي سوف تكون عليها؛
- ❖ **الإستراتيجية:** تتألف من مجمل الأهداف والخطط طويلة المدى؛
- ❖ **الأهداف:** تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة، حيث يتم توزيع وتخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة، حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية وقابلة للقياس ومحددة بإطار زمني؛
- ❖ **القيم المستهدفة:** مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة؛
- ❖ **المبادرات الإستراتيجية:** تسجيل فيها المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بتا لتحقيق الهدف، مثلاً قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استطلاع لرأي تم تنفيذه بشكل ربح سنوي، ولا يشترط أن تكون مؤشرات الأداء كمية، بل قد تكون نوعية أو وصفية.

¹ - حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد **علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي**، ملتقى دولي علمي حول: الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11/11/2009، ص 4.

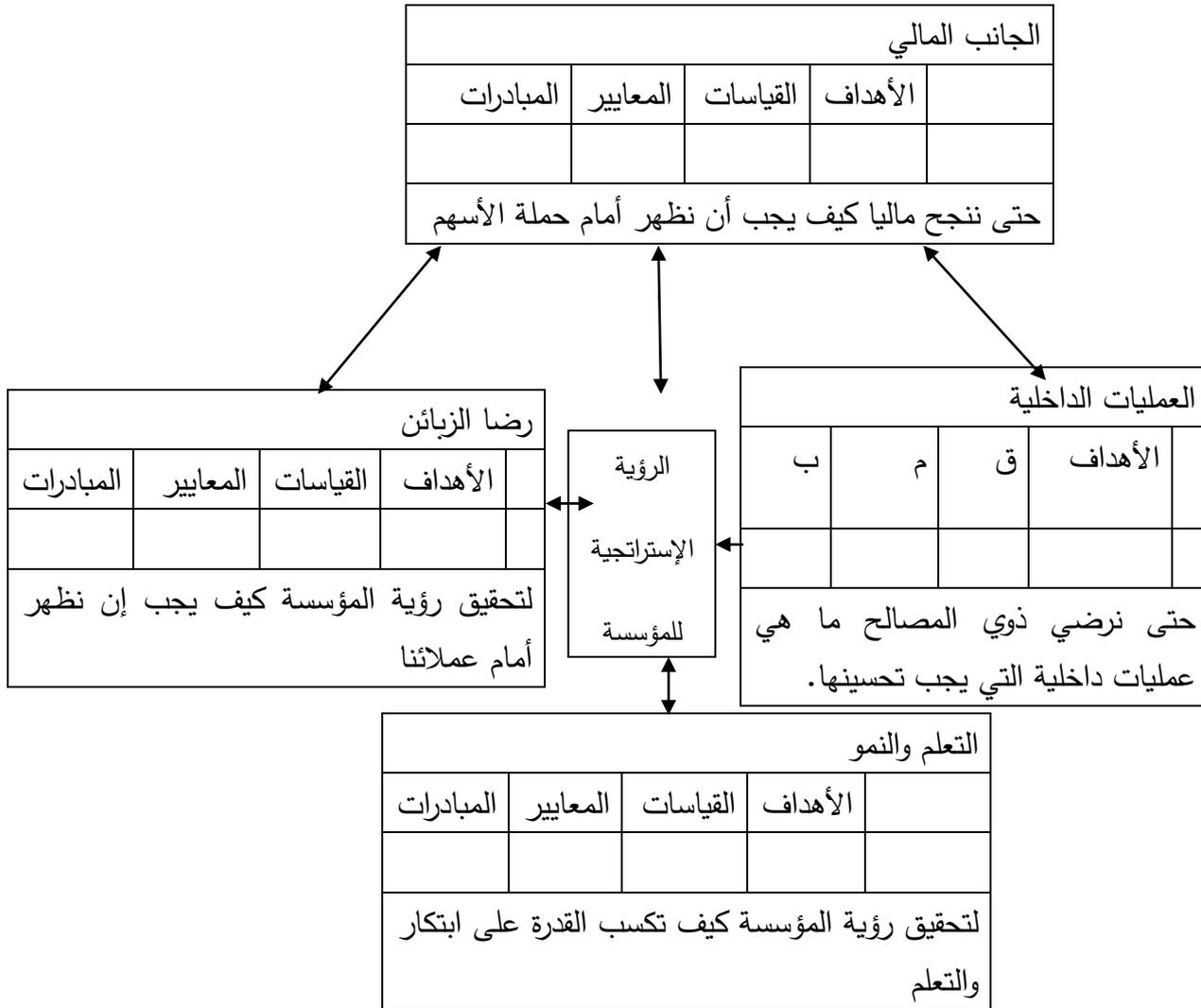
² - وائل صبحي إدريس **بطاقة الأداء المتوازن: كيف يمكن استخدامها؟** مركز دراسات الأبحاث في الأردن، 2009، ص 154.

³ - وائل محمد صبحي إدريس، **علاقة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 158.

رابعاً:المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور أساسية تعمل من خلال تحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها، ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن في شكل التالي:

الشكل رقم (2-3): المحاور الأساسي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر، صلاح بلاسكة مرجع سابق، ص 28.

ويمكن شرح محاور بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:¹

¹ - يحيوي نعيمة، عند نقطة البداية: كيف تتعلم من فشل الآخرين، مطبعة دار الفنون، الجزائر، 2009/11-10، ص 19.

1- البعد المالي:

يعتبر هذا المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، حتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها إن تحدد بدقة ماهر مطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن قياس الأوجهه الغير مالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب.

2- رضا الزبائن:

يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل الحصة السوقية، عدد العملاء الجدد، رضا الزبون ويعتبر هذا الأخير مهما جد لأنه يؤدي إلى بقاء المؤسسة مادام هناك زبائن تتعامل معهم وتحقق معهم أرباح وعوائد.

3- بعد العمليات الداخلية:

ويقصد به جميع العمليات الداخلية التي تتميز بتا عن غيرها، وقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات الزبائن إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة، وكذا يركز على عمليات الابتكار، التشغيل، والتحويل وكذا الخدمات المقدمة للعميل.

4- بعد التعلم والنمو:

إن بعد التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر شرط أساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، حيث يحدد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء، ويركز هذا الجانب على قياس قدرات العاملين ومستوى مماراتهم ورضاهم عن العمل، وقياس كذلك قدرات نظام المعلومات، نظام المكافآت والحوافز.

المطلب الثالث: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المؤسسي وصعوبات مرفقة لذلك:

الفرع الأول: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة نذكر أهمها فيما يلي¹:

- ✓ يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات؛
- ✓ الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية، فيدون الرؤية والإستراتيجية تعتبر بطاقة الأداء المتوازن غير نافعة؛
- ✓ مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، *أزمنة التحول؟ ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن*، مرجع سابق، ص 175.

- ✓ تركيز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات؛
 - ✓ ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة؛
 - ✓ تدنيه الاهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الاهتمام بالمستقبل؛
 - ✓ العمل على إنتاج المراحل الأساسية لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة؛
 - ✓ الاهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة.
 - ✓ وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة؛
 - ✓ يجب توفر الأبعاد المكونة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن وهي المحاور الأربعة؛
 - ✓ مراجعة عملية وأساليب توفير البيانات وتطويرها كما يجب الاعتماد على النظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة؛
 - ✓ ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيط بالمشروع مع تفعيل البدء بالمشروع على عينة إخبارية.
- الفرع الثاني: الصعوبات المرافقة لتطبيق بطاقة للأداء المتوازن.
- تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات وعقبات يجب تجنبها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقات وهذه الصعوبات تتمثل فيما يلي:¹
- ❖ الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية؛
 - ❖ صعوبة تعظيم كل المؤشرات في آن واحد؛
 - ❖ صعوبات توجيه سلوك كل العاملين في المؤسسة على اختلاف ثقافتهم وأرائهم نحو هدف مشترك؛
 - ❖ السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف؛
 - ❖ كثرة المعايير وغموضها في عملية قياس وتقييم الأداء.

¹ - يحيى نعيمة، مرجع سابق، ص 21.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المؤسسي

يعد تقييم الأداء عنصر أساسا للعملية الإدارية، حيث يساهم في تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة ، والتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها السابقة واللاحقة لفعاليات المؤسسة وبما يمكنها من اتخاذ القرارات الأزمة لتحديد مسيرة المؤسسة وأهدافا وبرامجها الإستراتيجية. وسوف أتطرق في هذا المبحث وبشكل مفصل إلى تقييم الأداء .

المطلب الأول: تعريف تقييم وأهمية الأداء المؤسسي

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المؤسسي

ويقصد بتقييم الأداء هو: تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلي أهداف المؤسسة¹ ويعرف أيضا: عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم يقدرنا يعملون، استناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أداءهم بتا لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل². ويعرف أيضا: ويعرف تقييم الأداء أيضا هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المحققة، وذلك يتوجه مسارات المؤسسة بما يحقق الأهداف³.

مما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء المؤسسي يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة، وذلك بدف التأكد بان النتائج المحققة فعلا تسير نحو ما هو مخطط لا من جهة، وكذا الحكم على كفاءة الأداء المؤسسة من استغلال الموارد الاقتصادية وفي تحقيق التي أقيم لأجلها من جهة أخرى ،وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط له.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المؤسسي

ترجم أهمية تقييم الأداء إلى الأسباب التالية⁴:

- ✓ تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف حيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.
- ✓ - تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر الغير منتجة التي يتم الاستغناء عنها .
- ✓ تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

¹ وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص 64.

² محمد علي المانع، *تقييم الأداء في المؤسسات*، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، جدة، 2006/2005، ص 75.

³ عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص 95.

⁴ عمر وحامد، *تقييم الأداء في المؤسسات*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، 2009، ص 123.

الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم الأداء .

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أساس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة بالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل فيما يلي¹:

1/ وضع توقعات الأداء :

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء، حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوب والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2/ مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :

تأتي هذه المرحلة فمن أيطار التعرف على الكيفية اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفر المعلومات عن كفاءة إنجاز العمل وكيفية تنفيذه بشكل أفضل.

3/ تقييم الأداء :

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم الأداء في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية إتخاذ القرارات المختلفة.

4/ التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاول لكي يتمكن معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله و بلوغه المعايير المطلوبة، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كفاءة أدائه المستقبلي.

ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد إن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها عليها التغذية العكسية.

5/ اتخاذ القرارات الإدارية

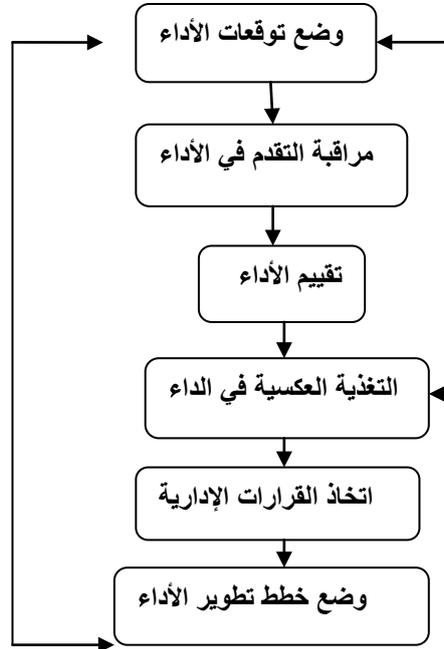
والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل...الخ.

6/ وضع خطط تطوير الأداء :

تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على حمى الممارات والقدرات القابلة والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل والشكل الموالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء كما يلي:

¹ - خالد عبد الرحيم المهيتي، *مؤسسة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي*، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الثانية، 2005، ص ص 205-206.

الشكل رقم (2-4) مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: خالد عبد الرحيم إلهيتي، مرجع سابق، ص 206.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه

تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأننا تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي، من أجل تقييم مدى تقدم أداءها مع وجود المقارنة داخليا مع وجوب المقارنة داخليا ومع المؤسسات الأخرى بواسطة عناصر التقييم هي¹:

☞ مقارنة الأهداف المبرمجة بالأهداف المحققة؛

☞ مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة؛

☞ مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية؛

☞ مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى؛

☞ مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أحسن مؤسسة في القطاع ما يسمى بطريقة (BENCH MARKIN)

(الرائد) حيث تساعد المؤسسة نحو التحسن والتطوير السريع.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح تقييم الأداء .

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، تتوفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة، الذي يساعد في اتخاذ القرارات السلمية في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه الشروط مايلي:²

¹ - وهيبه ديجي، مرجع سابق، ص 66.

² - مجيد الكرخي، **قوله الأجر؟ نزع الخط من الأعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 42.

- 1- أن يكون الهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية واضحا تتحدد في دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم؛
- 2- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة؛
- 3- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وحدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والإرتقاء عبها إلى المستوى المرسوم؛
- 4- أن يتوفر للوحدة الاقتصادية نظام فعلا متكاملا للمعلومات والبيانات والتقارير الأزمة لتقييم الأداء، بحث تكون إنسانية المعلومات سريعة ومنظمة، تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب، لتصحيح الأخطار وتقادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

المطلب الرابع: دور إدارة المعرفة بالأداء المؤسسي

في محاولة لعرض العلاقة بين والأداء المؤسسي قمنا بدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل بصفة عامة والخدم بإبعاد الأداء المؤسسي(العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن) بصفة خاصة لدراسة العلاقة، وإسقاط تلك الإبعاد على إدارة المعرفة.

الفرع الأول: دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية

إن هذا المدخل في الأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المؤسسة لعمليات داخلية كفئة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوي عال من المخرجات الجيدة وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها.

ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية بسبب الاستخدام الكفاء للموارد وتناغم الوظائف الداخلية نستنتج أنها طرق لقياس الفعالية.

إلا أن هذا النموذج يمثل نظرة ضيقة لفعالية المنظمة بسبب قصوره على قياس علاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية¹.

أن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالنقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلا على تشارك العاملين وتفاعلهم، إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناسق والتناغم فيما بينهم².

الفرع الثاني: دور إدارة المعرفة بالرضا الزبائن.

¹ وصفي الكساسبة، *تحسين فاعلية الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية*، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص98.

² نجم عبود نجم *مخبرناك لعنفيد*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص245.

في المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ (اعرف زبونك) وتعني أن تعرف زبونك واهم مصادر عوائدك، وإدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول الملائم إلى الزبون ويعني إقامة علاقة قوية معه. والزيون في إدارة المعرفة يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة ويجب على المنظمة كيفية الحفاظ عليه وإرضائه¹.

الفرع الثالث: دور إدارة المعرفة في التعلم والنمو.

أن عملية التعلم هي عملية تفاعل بكل مايعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية واجتماعية، ويحفز التعلم ويعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع أي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جديدة في المؤسسة أو عند المشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، ويجب أن يتم تحفيز التعلم في ظروف عمل وأداء أفضل في أي وقت وبلا انقطاع وفي كل مكان في المؤسسة. أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن من تأمين وإيجاد البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار كل ما لديهم من إبداعات وتمكنهم من اضافة قيمة. وتسعي جميع المؤسسات للوصول إلى الحد الأعلى من التطبيقات والابداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص323.

خلاصة الفصل

وفي الأخير نستخلص أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات المحددة لتطوير المؤسسة وتقدمها، وقد بدء التركيز على تحقيق معدلات عالية في مستويات الإنتاجية ويعتمد الأداء على الموجودات الملموسة والغير ملموسة وتلعب تلك الملموسات دورا كبيرا في تحسين الأعمال ونموها وتميزها، وقد يتأثر الأداء بعوامل داخلية تتضمن عوامل تنظيمية كالهيكلة التنظيمية والثقافة التنظيمية وعوامل بشرية وتكنولوجية . إضافة إلى ذلك يمكننا أن نستخلص أن عملية قياس الأداء هي جزء من عملية المراقبة وهي بذلك تكسي أهمية بالغة عند مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط له.

وبصورة عامة فان لتطبيق إدارة المعرفة دور كبير وملموس علا الأداء المؤسسي فهي تساهم في عملية التعلم وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال الرفع من مستويات الكفاءة والفعالية والإبداع والابتكار مما يتيح تبادل المعرفة وتقاسمها .

تمهيد:

لقد تم عرض الجزء النظري الخاص بالإطار لمفاهيمي لكل من إدارة المعرفة والأداء المؤسسي وسوف يتم عرض الجزء التطبيقي والمتمثل في دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير من خلال وضع استبيان والحصول على المعلومات اللازمة ، وسأتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بجامعة محمد خيضر -بسكرة

تعتبر جامعة بسكرة من الجامعة الفتية حديثة النشأة ومع ذلك حققت العديد من الإنجازات خلال هذه الفترة، حيث تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة .

في هذا التقرير نتطرق إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لهذا سنتعرف على نشأة وتطور الجامعة، ثم أهدافها ومهامها، ثم تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرع الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر -بسكرة-

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم ، وهذه المراحل هي:

1- مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في : 18/08/1984) .

- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984)

- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986)

2- مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية ، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم : 295-92 المؤرخ في : 07/07/1992، ومنذ

عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في : (معهد العلوم الدقيقة ،معهد الهندسة المدنية ،معهد العلوم

الاقتصادية معهد الالترونيك ،معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع ،معهد الانجليزية).

3 - مرحلة الجامعة (1998 -إلى يومنا هذا)

بصدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد

(معهد العلوم الدقيقة ، معهد الهندسة المعمارية ،معهد العلوم الاقتصادية ،معهد الري ، معهد الإعلام الآلي،

معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المعهد الوطني للكهرباء التقنية).

وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في : 02/12/1998 المتعلقة بتنظيم

وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في : 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي

مذكرة ماستر ، تخصص تسيير المواد البشرية ،غير منشورة ،جامعة محمد خيضر بسكرة (2012/2013)

النموذجي للجامعة ، تحولت هذه المعاهد إلى 3 كليات وهي :

- كلية العلوم وعلوم المهندس
 - كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.
 - كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية .
- وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04/255 المؤرخ في 29/08/2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم : 98/219 المؤرخ في :07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة ، أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
 - كلية العلوم الإنسانية؛
 - كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
 - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير؛
 - كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية؛
 - كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.
- الفرع الثاني: الوضعية الحالية للجامعة محمد خيضر - بسكرة -

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ الموافق لـ :17/02/2009 الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 07/07/1998 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات هي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة؛
- كلية العلوم والتكنولوجيا؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- كلية الآداب واللغات.

كما عدل المرسوم التنفيذي بالمادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في 06 كليات و 21 قسم ، كما أصبحت مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات؛
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي؛
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

الفرع الثالث: مهام جامعة محمد خيضر -بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر -بسكرة- تتولى المهام التالية :

1 في مجال التعليم العالي

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل .

2 في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

- ترقية الثقافة الوطنية ونشره؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

الفرع الرابع: أهداف جامعة محمد خيضر -بسكرة

تعتمد جامعة محمد خيضر -بسكرة- على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية :

- ضمان تكوين بيداغوجي نوعي؛
- تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية؛
- إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات والاجتماعية.

المطلب الثاني: مفهوم عام لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرع الأول: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 98/397 المؤرخ في : 1998/12/02 وكانت تسميتها ب : " كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية"، وتم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 04/255 المؤرخ في 2004/08/29، وتم تسميتها ب:كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،وبناء على المرسوم التنفيذي رقم : 09/90 المؤرخ في : 2009/02/17 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي تشمل على ثلاثة أقسام إضافة إلى النظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير).

ويمكن تعريف الكلية بما يلي : "هي وحدة للتعليم والبحث العلمي بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة"، وهي

متعددة الاختصاصات وتتولى ما يأتي :

- التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج؛

وتتمثل فيما يلي:

- تسيير الكلية (من ناحية الأساتذة، العمال، الطلبة)؛
- الأمر بالصرف؛
- مسير الميزانية؛
- المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحيات؛
- القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت.

2- مهام نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة

والمتمثلة فيما يلي:

- ضمان تسيير و متابعة تسجيل الطلبة في التدرج؛
- متابعة سير أنشطة التعليم و اخذ و اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه؛
- مسك القائمة الاسمية و الإحصائية للطلبة؛
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة و معالجته و نشره.

كما يساعده في مهامه كل من :

- رئيس مصلحة التدريس؛
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم؛
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

3- قسم العلوم الاقتصادية

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992 حيث كان قسما مستقلا،لقسم في العلوم الإنسانية. ديسمبر 1998 الذي أوجد نظاما لكليات أصبح قسم العلوم الاقتصادية مشكل الكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية والتسيير تضم أيضا قسم علوم التسيير، وقسم الحقوق،وفي السنة الجامعية 2004-2005 أصبح القسم تابع لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير بعد فضلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

أ- الطاقم الإداري للقسم

رئيسا لقسم؛

- مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج؛
- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي؛
- رئيس اللجنة العلمية.

ب التكوين في القسم

- يمنح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في تخصصي:
- نقود مالية وبنوك؛

– اقتصاد وتسيير المؤسسة؛

كما يمنح في الدراسات قصيرة المدى (3 سنوات) شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص المحاسبة و الضرائب.

ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

خلال الموسم الجامعي 2005-2006 L M D "وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد في تخصص L M D ويمنح القسم أيضا شهادات الليسانس

– مالية و بنوك؛

– اقتصاد مالي ونقدي.

كما يمنح لقسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

– نقود ومالية؛

– مالية واقتصاد دولي؛

مالية وحوكمة المؤسسات؛

مالية و اقتصاد دولي.

فضلا على منح درجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002، ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

– دكتوراه العلوم (المرسوم 254-98).

– اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية. L.M.D. – دكتوراه.

عدد الطلبة المسجلين بقسم العلوم الاقتصادية للموسم الجامعي 2012 – 2013

– بالنسبة لسنة الثانية ليسانس 111 طالب؛

– بالنسبة لسنة الثالثة مالية وبنوك 147 طالب؛

– بالنسبة لسنة أولى ماستر تخصص مالية ونقود 43 طالب؛

– بالنسبة لسنة أولى ماستر تخصص مالية اقتصاد دولي 5 طالب؛

– بالنسبة لسنة أولى ماستر تخصص مالية وحوكمة المؤسسات 11 طالب؛

– بالنسبة لسنة الثانية ماستر تخصص مالية ونقود 26 طالب؛

– بالنسبة لسنة الثانية ماستر تخصص تسيير مالية اقتصاد دولي 24 طالب.

– بالنسبة لسنة الثانية ماستر تخصص مالية وحوكمة المؤسسات 24 طالب.

طاقم التأطير البيداغوجي بقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2014 / 2015

4- قسم علوم التسيير

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة، إذ كان الأول في التخصصات

التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطها لمباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل، تحول لتسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل في الجذع المشترك ثم تنتشعب منه تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدها علوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة أخرى .
ومع إقرار الكلي المرسوم 98/397 تأسس مع بداية الموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابعا لكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم 297/03 ابتداء من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية و الإعلام الآلي للتسيير .

أ - الطاقم الإداري للقسم

رئيسا لقسم

مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج

مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي

رئيس اللجنة العلمية

ب - التكوين في القسم

-منح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في التخصصات التالية:

- إدارة أعمال - محاسبة - تسويق؛

في التخصصات التالية: L.M.D. كما يمنح القسم شهادة الليسانس؛

- إدارة الأعمال؛

- تسيير عمومي؛

- تسيير الموارد البشرية.

ويمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

- تسيير المنظمات؛

- حوكمت الشركات؛

- تسيير الموارد البشرية؛

- التسيير الاستراتيجي للمنظمات؛

- المقاولتية؛

- إدارة الأعمال.

القسم يمنح أيضا درجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002.

ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

- دكتوراه العلوم (المرسوم 98-254).

: تسيير المنظمات L.M.D- دكتوراه

عدد الطلبة المسجلين بقسم العلوم الاقتصادية للموسم الجامعي 2012-2013

بالنسبة لسنة الثانية ليسانس 144 طالب؛

بالنسبة لسنة الثالثة إدارة إعمال 76 طالب؛

بالنسبة لسنة أولى ماستر تخصص مقاولاتية 24 طالب؛

بالنسبة لسنة أولى ماستر تخصص تسيير موارد بشرية 23 طالب؛

بالنسبة لسنة أولى ماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات 25 طالب؛

بالنسبة لسنة الثانية ماستر تخصص مقاولاتية 23 طالب؛

بالنسبة لسنة الثانية ماستر تخصص تسيير موارد بشرية 27 طالب؛

بالنسبة لسنة الثانية ماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات 25 طالب؛

طاقم التأطير البيداغوجي بقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2014 / 2015

على الرغم من حداثة نشأته، حيث أن أشأ هذا القسم سنة 2005، بمقتضى قرار مؤرخ في 20 أفريل 2005

والمتمضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، إلا أنه سرعان ما احتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذا

الكلية (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

ومع التطور الطبيعي و النمو الديناميكي للكلية من معهد للاقتصاد سنة 1991، إلى صدور المرسوم رقم

397/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 للكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2004-

2005 إلى كليتين إحداهما كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ليأتي دور بروز قسم العلوم التجارية

بتخصصاتها المتميزة.

وسريعا تطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته.

ج-الطاقم الإداري للقسم

-رئيس القسم؛

-مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج؛

- مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي؛

-مسئول مصلحة التدريس؛

-رئيس اللجنة العلمية؛

- طاقم التأطير البيداغوجي بقسم العلوم الاقتصادية خلال الموسم الجامعي 2014 / 2015

5- مهما نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج.

اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات

التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج متابعة سير أنشطة البحث.

المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية المبادرة بأنشطة قصد تفعيل وتوطيد التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافضة على أرشيفه

أ- كما يساعده في مهامه كل من :

-رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج.

-رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

-رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية

6- مهام الأمين العام للكلية

من مهامه المخصصة له

المسؤول على الموارد البشرية.

ومسؤول على المصالح التابعة له.

7- مصلحة المستخدمين :وهي تقوم بمهام الخاصة.

-تسيير المسار المهني للمستخدمين .

-تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية.

-إعداد شهادات العمل

-تحضير ملف الامومة

-تحضير ملف التقاعد

-تحضير الأوراق الخاصة بالبحوث العلمية الخاصة بالأساتذة

-تحضير ملفات الساعات الإضافية

-تحضير منصب العمل بالنسبة للاستخلاف

-إعداد ملفات الموظفين وإعداد قرارات التعيين والتثبيت والترقية ومتابعة الوضعية الإدارية والاجتماعية لكل عامل.

كما نجد بان هذه المصلحة هي المسير الذي يجمع بين العمال والأساتذة كما أنها لديها فرعين أساسيين وهم :

8- مصلحة الوسائل والصيانة

*-فرع الوسائل

تتكفل بما يلي :

- ضمان تزويد الكلية بمختلف الوسائل والمعدات والاحتياجات.
- اقتناء مختلف الوسائل والمعدات والتجهيزات.
- مسك سجل الجرد الذي تدون فيه كل الممتلكات المنقولة للكلية.
- *- فرع الصيانة
- صيانة كل الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للكلية وإصلاحها.
- نظافة مقرات الكلية (الإدارية والبيداغوجية).
- تسيير والمحافظة على المساحات الخضراء للكلية.

9- مصلحة الميزانية والمحاسبة

تعتبر مصلحة الميزانية القلب النابض للتسيير وإدارة الأعمال التي تقام طيلة السنة المالية

*-: فرع الميزانية

يتمثل في أجور الأساتذة المؤقتين، والعمال المؤقتين والمشاركين

*-: فرع المحاسبة

ويتمثل في مصاريف تسيير المصالح ، تسديد الفواتير

10- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية

وهي المصلحة التي تقوم بكل النشاطات التي تقوم بها الطلبة (الرياضة، ألعاب فكرية، مسابقات....)

11- مكتبة الكلية

اقترح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي

-تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب

-صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد

-وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة

-مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم

وهي تضم مصلحتين :

المصلحة الأولى : مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي

المصلحة الثانية : مصلحة التوجيه والبحث العلمي

تعتبر منهجية الدراسة و إجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، و عن

طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها

المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة .

المطلب الأول: مجتمع البحث وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع البحث

"يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرات التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة؛ وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية جامعة "بسكرة"؛ والبالغ عددهم (172) أستاذ

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تم توزيع (60) استبانته على الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير "بسكرة"، وتم استرجاع (40) وتم الاعتماد عليها لكونها صالحة للتحليل الإحصائي.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وخطوات بناء الاستبانة

قد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

الفرع الأول: المصادر الثانوية

من أجل معالجة الإطار النظري للبحث تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية، و التي تتمثل في الكتب، المراجع العربية ذات العلاقة.

الفرع الثاني: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، ويعرف الاستبيان على أنه "أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية، وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناءً على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك"¹، صممت خصيصاً لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical Package for Social Sciences

تم إعداد الاستبانة حول "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي"، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: ويتعلق بالبيانات العامة الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي والمتمثلة في (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الرتبة العلمية)،

القسم الثاني: ويتعلق بموضوع الدراسة، والذي ينقسم بدوره إلى محورين أساسيين:

المحور الأول: يتعلق بإدارة المعرفة و حدد بأربعة أبعاد: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع

المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث خصصت 06 عبارات لكل بعد أي ما يعادل 24 عبارة.

¹ - عدنان حسين الجدي وآخرون، علاز زكلمح، بهاء الأزهري، علاز شوق، يحيى حمتك، محمد طه، نور، بهاء الأزهري، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص112.

المحور الثاني: يتعلق بالأداء المؤسسي و حدد بثلاثة أبعاد: (العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو)، حيث خصصت (05 عبارات) لبعث تعزيز العمليات الداخلية من [25-29] عبارة، وخصصت (06 عبارات) لبعث رضا الزبائن من [30-36] عبارة، وخصصت (05 عبارات) لبعث التعلم والنمو من [37-40] عبارة.

الفرع الثالث: خطوات بناء الاستبانة

لبناء الاستبانة تم إتباع الخطوات التالية:

- ✓ الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها؛
- ✓ تحديد مجالات التعلم التنظيمي ثم تحديد الفقرات لكل مجال؛
- ✓ تحديد فقرات المتغير الثاني التفكير الاستراتيجي؛
- ✓ عرض الاستبانة على (4) من المحكمين، والملحق رقم (2) يبين أعضاء لجنة التحكيم؛
- ✓ في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (25) فقرة، الملحق رقم (2).

الجدول التالي يوضح الإطار العام للدراسة

الجدول رقم (3-1): الإطار العام للدراسة

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية %
الاستبيانات التي تم توزيعها	60	100%
الاستبيانات المستردة	40	66.67%
الاستبيانات المستبعدة	20	33.33%
الاستبيانات الخاضعة للتحليل	40	66.67%

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم الاعتماد على سلم لكارتر الخماسي (Likert)، حيث 5علامات (موافق جدا)، 4علامات (موافق)، 3علامات (محايد)، وعلامتان (غير موافق)، علامة واحدة (غير موافق تماما) كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (3-2): درجات مقياس سلم لكارتر

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

المصدر: من إعداد الطالبة

ولقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس (Likert) الخماسي انطلاقاً من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محاور الدراسة الثلاث، وذلك عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.8) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3-3) طول الخلية لسلم ليكارت

الفئات	درجة الموافقة
(1.79-1)	غير موافق تماماً
(2.59-1.80)	غير موافق
(3.39-2.60)	محايد
(4.19-3.40)	موافق
(5-4.20)	موافق بشدة

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبانة والتحقق من الثبات والأدوات المستخدمة

الفرع الأول: صدق الاستبيان

يقصد بصدق الاستبيان أن نقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بالاعتماد على عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تتألف من (4) أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة -بسكرة- وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الاقتراحات المقدمة، وبذلك يخرج الاستبيان في صورته النهائية، الملحق رقم (1).

الفرع الثاني: ثبات الاستبانة

تم قياس أداة هذه الاستبانة باستخدام الحزمة الإحصائية وذلك عن طريق استخراج معامل الثبات، للتأكد من عدم حصول أي خطأ على البيانات إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام أداة القياس نفسها، وفي الظروف نفسها التي استخدمت فيها لأول مرة .

الفرع الثالث: التحقق من ثبات الاستبانة:

للحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لا بد أن تكون الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، لذلك قمنا بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وقد تم التحقق من

الثبات بتطبيق معامل ألفا كرونباخ، حيث أن هذا الأسلوب يعتد على اتساق أداة الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة إلى ذلك يزود بتقدير جيد للثبات .

قد تحققت الطالبة من ثبات استبانته الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (3-4)

جدول رقم (3-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

محاوِر الاستبانة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي*
إدارة المعرفة	24	0.918	0.958
توليد المعرفة	6	0.798	0.893
تخزين المعرفة	6	0.767	0.875
توزيع المعرفة	6	0.739	0.859
تطبيق المعرفة	6	0.864	0.929
الأداء المؤسسي	16	0.868	0.931
العمليات الداخلية	5	0.748	0.864
رضا الزبون	6	0.708	0.841
التعلم والنمو	5	0.781	0.883

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v21

واتضح من النتائج المحققة في الجدول رقم (3-4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ (مرتفعة) لكل مجال إلا تشجيعاً حيث تتراوح بين [0,53-0,74] وكذلك لجميع فقرات الاستبانة (0,83) ويتبين من الجدول أيضاً أن قيمة الصدق الذاتي (مرتفعة) لكل مجال حيث تتراوح بين [0,73-0,86] وكذلك لجميع فقرات الاستبانة (0,91) وهذا أن معامل الثبات (مرتفع)

الفرع الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة للدراسة في:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف مجتمع الدراسة؛
- 2- الانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاوِر الدراسة؛
- 3- اعتماد ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة؛

* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

4- تحليل نتائج الجداول؛

5- تحليل الارتباط وتفسير النتائج.

المطلب الثالث: عرض البيانات وتحليل اتجاهات الآراء .

الفرع الأول: عرض البيانات العامة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى عرض المتغيرات الشخصية كما هي موضحة في الجدول رقم(3-6)، والذي يوضح الخصائص الديموغرافية من حيث الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة والرتبة.

الجدول(3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	%47.5
	أنثى	21	%52.5
	المجموع	40	%100
العمر	أقل من 30	5	%12.5
	من 31-39 سنة	28	%70
	من 40-49 سنة	5	%12.5
	من 50 سنة فأكثر	2	%5
	المجموع	40	%100
عدد سنوات الخبرة	من 1 إلى 5 سنوات	14	%35
	من 5-10 سنوات	14	%35
	من 11 إلى 15 سنة	9	%22.5
	أكثر من 15 سنة	3	%7.5
	المجموع	40	%100
الرتبة	أستاذ مساعد - ب	8	%20
	أستاذ محاضر - أ	22	%55
	أستاذ محاضر - ب	7	%17.5
	أستاذ مساعد - أ	1	% 2.5
	أستاذ	2	% 5
	المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v.21

1. الجنس: يظهر من الجدول (3-6) أن كل الباحثين تقريبا كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (52.5%) في حين بلغت نسبة الذكور (47.5%)
2. العمر: بالنسبة للمتغير العمر فنجد أن الفئة [من 31-39 سنة] احتلت أعلى نسبة بواقع (70%)، تلتها نسبة (12,5%) في المجال [أقل من 30 سنة] و بنفس النسبة المؤوية (12.5%) للفئة العمرية التي تتمركز في المجال [من 40-49 سنة]، ثم تلت الفئة العمرية [من 50 سنة فأكثر] بنسبة (5%).
3. عدد سنوات الخبرة: وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (35%) تقع خبرتهم في المجال [من 1-5 سنوات]، وبنفس النسبة (35%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال [من 5 إلى 10 سنوات] أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم [أكثر من 15 سنوات] فقد حددت نسبتهم بـ (7.5%) من مجموع الأفراد عينة البحث؛ وهذا يعني أن عينة البحث مستوى خبرتها متوسط وهذا ما يتوافق مع الفئة العمرية الموجودة في الكلية محل الدراسة.
4. الرتبة العلمية: بالنسبة للرتبة العلمية للمبحوثين فقد وجد أن (55%) من المبحوثين أستاذ محاضر -أ- ، و نجد أن ما نسبته (20%) يمثلون أستاذ مساعد -ب- ونجد نسبة (17.5%) أستاذ محاضر -ب-، في حين نجد أن ما نسبته (2.5%) يمثلون أستاذ مساعد -أ- وأخيرا أجد ما نسبته (5%) أستاذ.

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.

في هذا العنصر سوف أقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت [1-5] لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي ، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي.

السؤال الأول: ماهر واقع تطبيق إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة -بسكرة-؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول (3-7)

أولاً: واقع تطبيق إدارة المعرفة:

الجدول (3-6): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور إدارة المعرفة

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
-------	-------	-----------------	-------------------	-----------------	----------------

محايد	الثانية	0.511	3.287	توليد المعرفة	
محايد	2	1.313	3.35	1	تشجيع الكلية الاساتذة على استمرار التعلم وتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.
محايد	5	0.969	3.18	2	يتم تشجيع الحوار العلمي بين اساتذة الجامعة لتبادل الأفكار.
محايد	3	0.892	3.33	3	يتم استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من معرفة.
موافق	1	0.871	3.73	4	يتم استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من معرفة.
محايد	6	1.374	2.90	5	دعم الأفكار الجيدة والإبداعية لتنمية الميزة التنافسية للجامعة.
محايد	4	0.756	3.25	6	تستفيد الكلية من التجارب الناجحة .
محايد	الثالثة	0.482	3.220	تخزين المعرفة يتم تخزين المعرفة من خلال	
محايد	1	0.767	3.05	7	أساليب التحفيز والتشجيع للحفاظ على الخبرات .
محايد	5	1.189	3.13	8	قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.
موافق	2	0.921	3.55	9	الأرشيف والمستندات الورقية .
محايد	6	0.933	3.13	10	تقييم وتحديد المعرفة بشكل مستمر .
محايد	3	1.156	3.35	11	تحتفظ الكلية بإطاراتها من أعضاء الهيئة التدريسية التي تمتاز بالمعرفة العالية.
محايد	4	1.292	3.13	12	لدي الكلية أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف.
موافق	الأولى	0.498	3.453	توزيع المعرفة يتم توزيع المعرفة من خلال:	
محايد	4	1.420	3.38	13	شبكة معلوماتية تساعد الاساتذة في الوصول إلى قاعدة بيانات .
موافق	2	1.015	3.60	14	إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.

15	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.	3.53	1.025	3	موافق
16	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة.	3.18	1.328	6	محايد
17	التنقلات والدوران الوظيفي للأساتذة.	3.33	1.097	5	محايد
18	لبريد الالكتروني ومختلف وسائل الاتصالات الاجتماعية.	3.75	1.013	1	موافق
تطبيق المعرفة					
19	توفر الكلية متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	3.25	0.705	1	محايد
20	تهتم الكلية بتطبيق المعرفة واستخدامها.	3.15	0.900	2	محايد
21	تدعم ثقافة المؤسسة من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	3.15	0.900	2	محايد
22	تستخدم الكلية مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.	2.80	1.036	6	محايد
23	تعتمد الكلية على فرق الخبرة الداخلية المتنوعة معرفيا في تطبيق المعرفة.	3.10	0.913	4	محايد
24	تعتمد الكلية أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة.	3.10	1.067	4	محايد
إدارة المعرفة بشكل عام					
		3.246	0.363		محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v21

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن هذا إدارة المعرفة بلغ المتوسط الحسابي العام للإجابات (3.2460) بانحراف معياري (0.363) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن إدارة المعرفة تشير في اتجاهات الآراء إلى محايد وقد جاءت بأهمية نسبية في المرتبة الثانية أي أنها تدل على قبول متوسط لإجابات عينة الدراسة. وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1- توليد المعرفة: من خلال الجدول (3-3) نلاحظ أن بعد "توليد المعرفة" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.287) بانحراف معياري (0.511)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.90-3.73)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.871-1.374) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى محايد، وقد جاءت بأهمية نسبية في المرتبة الثانية، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد فإنها تتجه نحو محايد، وهذا

ما يفسر أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تتجه نحو قبول متوسط لتوليد المعرفة حسبة نتائج اتجاهات الآراء، وأنها تسعى إلى حد ما إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معلنة أو صريحة، ومن المستوي الفردي إلى المستوي الجماعي بالإضافة إلى الاعتماد على الاساتذة في توليد معارف جديدة .

3-تخزين المعرفة: من خلال الجدول (3-) نلاحظ أن بعد "تخزين المعرفة" جاء من حيث الأهمية المعطاة له بالترتيب "الأولى" من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.2208) بانحراف معياري (0.482)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.55-3.05)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.921-0.767) ، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث ووفقا لمقياس الدراسة فإنها تتجه نحو "محايد" ، وهذا ما يفسر أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تتجه نحو قبول متوسط لتخزين المعرفة حسبة نتائج اتجاهات الآراء، وأنها تهتم بتخزين المعرفة بنسبة متوسطة وتحاول توفير ذلك من خلال الأرشيف والمستندات الورقية.

3-توزيع المعرفة: من خلال الجدول () نلاحظ أن بعد "توزيع المعرفة" جاء بالترتيب "الأولى" من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.4538) بانحراف معياري (0.498)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.75-3.18)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.013-1.328)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى "محايد" وهذا ما يفسر أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تتجه نحو قبول مرتفع لتوزيع المعرفة حسبة نتائج اتجاهات الآراء، وأنها تهتم بإصدار نشرات وعقد دوريات، واستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة لتخزين المعرفة (البريد الإلكتروني مثلا).

4-تطبيق المعرفة: من خلال الجدول () نلاحظ أن بعد "تطبيق المعرفة" جاء بالترتيب "الرابعة" من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.0917) بانحراف معياري (0.548)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.25-2.80)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.705-1.036)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى "محايد" وهذا ما يفسر أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تتجه نحو قبول متوسط لتطبيق المعرفة حسبة نتائج اتجاهات الآراء، وأنها تتجه نحو قبول متوسط لأفراد عينة الدراسة وان الكلية تهتم وبشك كبير بتوفير متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية ويجب عليها التركيز على استخدام مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.

السؤال الثاني: ماهر واقع تطبيق الأداء المؤسسي عند أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجدول(3-7)

الجدول (3-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن ثانيا: الأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
أولاً: العمليات الداخلية					
		3.3500	0.414	الثانية	محايد
25	يتم تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للطلبة والخريجين.	3.68	0.687	1	موافق
26	يتم توفير المعلومات المختلفة و اللازمة لانجاز الأعمال.	3.63	0.804	2	موافق
27	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	3.25	0.859	3	محايد
28	الاهتمام بمقترحات العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه.	3.00	0.974	5	محايد
29	زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.	3.20	0.831	4	محايد
ثانياً: رضا الزبائن					
		3.3583	0.407	الأولى	محايد
30	تعمل الكلية على فتح تخصصات التي تتلاءم مع رغبات وطموحات الطلاب.	3.35	1.003	3	محايد
31	تحرص الكلية على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية.	3.20	1.036	5	محايد
32	تحاول الكلية تبسيط إجراءات العمل لإرضاء طلابها.	3.78	0.692	1	موافق
33	تقوم الكلية بوضع جدول متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزاحم بين الطلبة.	3.78	0.948	1	موافق
34	تعمل الكلية على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية والتي تعود بالنفع	3.33	0.892	4	محايد

				والفائدة على المجتمع.	
35	تسعى الكلية لوضع مسح ميداني بين فترة وأخرى لقياس مدى رضي المجتمع على خدماتها.	2.73	1.435	6	محايد
ثالثا: التعلم والنمو					
36	يتم تشجيع الطلبة على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	3.55	0.715	1	محايد
37	يتم توفير المعلومات المختلفة و اللازمة لانجاز الأعمال.	3.30	1.036	3	محايد
38	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	3.25	1.115	4	محايد
39	الاهتمام بمقترحات الاساتذة بغية تطوير العمل وتحديثه.	3.00	1.128	5	محايد
40	زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.	3.38	1.061	2	محايد
أبعاد الأداء المؤسسي					
		3.33	0.363		موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v21

وانطلاق من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الأداء حسب إجابات المبحوثين هو مستوى "موافق" وذلك بمتوسط حسابي (3.33)، وانحراف معياري (0.363)، وهذا ما يفسر أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تتجه نحو قبول متوسط لتطبيق الأداء المؤسسي.

وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1- العمليات الداخلية : من خلال الجدول (3-8) نلاحظ أن بعد "العمليات الداخلية" جاءت من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بالترتيب "الثانية"، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.3500) بانحراف معياري (0.414)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.00-3.68)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.687-0.974)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى "محايد" وهذا ما يفسر أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تتجه نحو قبول متوسط لتطبيق العمليات الداخلية حسب نتائج اتجاهات الآراء، وأنها تتجه نحو قبول متوسط لأفراد عينة الدراسة وإن الكلية تهتم.

1-رضا الزبائن : من خلال الجدول (3-8) نلاحظ أن بعد "رضا الزبائن" جاءت من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بالترتيب "الأولى" ، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.3583) بانحراف معياري (0.407)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.73-3.78)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (2.73-3.78)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى "محايد" وهذا ما يفسر أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تتجه نحو قبول متوسط لتطبيق الأداء المؤسسي حسب نتائج اتجاهات الآراء، وإنها تبسط إجراءات العمل وتحاول القيام بجدولة متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات ويجب عليها أن تسعى إلى وضع مسح ميداني بين الفترة والاخري لقياس مدي رضي المجتمع عن خدماتها .

التعلم والنمو : من خلال الجدول (3-8) نلاحظ أن بعد "التعلم والنمو" جاءت من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بالترتيب "الثالثة" ، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.295) بانحراف معياري (0.539)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.00-3.35)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.128-0.717)، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى "محايد" وهذا ما يفسر أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تتجه نحو قبول متوسط لتطبيق التعلم والنمو حسب نتائج اتجاهات الآراء، ادن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تهتم بتشجيع الطلبة على استمرارا لتعلم ،وعليها الاهتمام بمقترحات الاساتذة .

المبحث الثالث:اختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

المطلب الأول :اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن يكون [-3,3] و (Kurtosis) محصور بين [-7,7]، من خلال الجدول رقم() نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال [-3,3] وقيمة معامل التفرطح تقع في داخل المجال [-7,7]؛ مما يشير أن البيانات البحث تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه، والسماح للطلبة بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

جدول رقم(3-8): نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
عمليات إدارة المعرفة	-0.844	0.221
توليد المعرفة	-0.652	-0.307

تخزين المعرفة	-0.726	1.43
توزيع المعرفة	-0.33	-0.037
تطبيق المعرفة	-0.691	-0.053

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان من spss.v21

جدول رقم(3-9): نتائج معامل الالتواء ومعامل التفريط

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفريط
الأداء المؤسسي	-0.431	-0.757
العمليات الداخلية	-0.390	-0.402
رضا الزبائن	-0.687	-0.232
التعلم والنمو	-1.146	1.080

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان من spss.v21

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

نسعى من خلال هذا المطلب إلى دراسة العلاقات بين نموذج الدراسة والجدول الموالي يوضح مصفوفة الارتباط لكل متغير مستقل مع المتغير التابع من خلال استخدام معامل الارتباط. الجدول رقم (3-10) معاملات الارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي.

		العمليات الداخلية	رضا الزبون	التعلم والنمو	الأداء المؤسسي
توليد المعرفة	معامل الارتباط	0,403**	0,451**	0,569**	0,517**
	مستوى الدلالة	0,010	0,004	0,000	0,001
	العدد	40	40	40	40
تخزين المعرفة	معامل الارتباط	0,479**	0,528**	0,590**	0,609**
	مستوى الدلالة	0,002	0,000	0,000	0,000
	العدد	40	40	40	40
توزيع	معامل	0,466**	0,606**	0,684**	0,696**

المعرفة	الارتباط				
	مستوى الدلالة	0002	0,000	0,000	0,000
	العدد	40	40	40	40
تطبيق المعرفة	معامل الارتباط	0,555**	0,785**	0,720**	0,807**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
	العدد	40	40	40	40
إدارة المعرفة	معامل الارتباط	0,542**	0,665**	0,725**	0,735**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000
	العدد	40	40	40	40

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان من spss.v21

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد دور ايجابي ذا دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (0.00)، بين إدارة المعرفة بإبعادها المختلفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) والأداء المؤسسي من حيث أبعاده (العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو) حيث بلغت قيمة ارتباط (0.735)، عند معنوية اختبار (0.01) وهذا ما يشير إلى أنه كلما زادت إدارة المعرفة بقيمة واحدة كلما زاد الأداء المؤسسي بقيمة 0.753، وبلغت أكبر قيمة ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي عند معنوية اختبار (0.01) مع رضا الزبائن حيث بلغت (0.785)، بمستوي دلالة (0.00) مما يعني انه كلما زادت إدارة المعرفة بقيمة واحدة زاد رضا الزبائن بقيمة 0.807.

المطلب الثالث : تفسير نتائج الدراسة والتحليل العملي.

الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

بعد تحليل العلاقة بين كل من إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بإبعادها المختلفة، وكانت العلاقة ايجابية عند معنوية اختبار (0.01) والتي كانت مدخل مناقشة الفرضيات واختبارها .

تم استخدام تحليل الارتباط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التابعة لها، للتأكد من صلاحية النموذج وقد اعتمدت قاعدة القرارات التالية :

-قبول الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت معنوية الاختبار اقل من (0.01).

-رفض الفرضية الصفرية H_0 : إذا كانت معنوية الاختبار اكبر من (0.01).

أولاً: الفرضية الرئيسية

اختبار الفرضية الرئيسية H_0 .

-لايوجد توجد علاقة لإدارة المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير.

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ وجود ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي يقدر ب (0.735) عند مستوي دلالة مستوي دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) اكبر من مستوي الدلالة (0.00) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الأولى

اختبار الفرضية الرئيسية H_0 .

-لايوجد توجد علاقة لتوليد المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير.

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ وجود ارتباط بين لتوليد المعرفة والأداء المؤسسي يقدر (0.517) عند مستوي دلالة مستوي دلالة (0.01)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) اقل من مستوي الدلالة (0.001) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور لتوليد المعرفة على الأداء المؤسسي.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

اختبار الفرضية الرئيسية H_0 .

-لايوجد دور لتخزين المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير.

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ وجود ارتباط بين لتخزين المعرفة والأداء المؤسسي يقدر ب (0.609) عند مستوي دلالة مستوي دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) اقل من مستوي الدلالة (0.00) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور لتخزين المعرفة على الأداء المؤسسي.

اختبار الفرضية الرئيسية H_0 .

-لايوجد دور لتوزيع المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير.

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ وجود ارتباط بين لتوزيع المعرفة والأداء المؤسسي يقدر ب (0.696) عند مستوى دلالة مستوى دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) اكبر من مستوى الدلالة (0.00) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور لتخزين المعرفة على الأداء المؤسسي.

اختبار الفرضية الرئيسية H0.

-لايوجد دور لتوزيع المعرفة وتحسين الأداء المؤسسي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير.

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ وجود ارتباط بين لتطبيق المعرفة والأداء المؤسسي يقدر ب (0.807) عند مستوى دلالة مستوى دلالة (0.00)، وبما أن معنوية الاختبار (0.01) اكبر من مستوى الدلالة (0.00) فهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبالتالي يوجد دور لتطبيق المعرفة على الأداء المؤسسي.

الفرع الثاني: التحليل العملي.

من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي استنتجنا التحليل العلمي التالي:

أولاً: إدارة المعرفة

وجدنا بأن أفراد مجتمع الدراسة يملون لتوزيع المعرفة أكثر من توليدها وهذا ما أظهرته نتائج تحليل الفرضيات ويرو باننا عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية، وإصدار نشرات ودوريات من أهم الممارسات التي تؤدي إلى تفعيل عملية التوزيع المعرفة.

ثم تليها عملية توليد المعرفة واكتسابها وتطويرها أيضا ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة وأنها تطور من أهمية المعرفة الخاصة، وتدعم الأفكار الجيدة.

ثم تخزين المعرفة في الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير تتم عبر تعليمات واضحة لاسترجاعها وتوفير نظام فعال لتقنية المعلومات من أهم العمليات التي تؤدي إلى تفعيل المعرفة وتقييمها.

وأخيرا وحسب ما توصلنا إليه فان عملية توزيع المعرفة جاءت بالترتيب الأخير

ثم تليها عملية التطبيق والتي هي من أهم عمليات إدارة المعرفة في الكلية والتي تعتمد على أسلوب الحوار وتدعيم ثقافة المؤسسة وأسلوب التوجيه.

ثانياً: الأداء المؤسسي.

أما فيما يخص أبعاد الأداء المؤسسي فهي كالآتي :

إن كلية العلم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير تهتم بصفة أولية على رضا الزبائن والتي توفر لهم كل متطلباتهم المعنوية والبشرية من المكتبة وإدارة وإساتدة عاملين على راحة زبائنهم والنظر لمقترحاتهم لان الزبائن هم أساس نمو المنظمة.

أما ثانيا فنجد إن الكلية اعتمدت العمليات الداخلية من توفير للمعلومات، والتنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة في الكلية وتبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للطلبة.
أما ثالثا فبعد التعلم والنمو الذي هو من أهم أبعاد الأداء المؤسسي بتوفير البيانات والمعلومات لتوجيه جهود الطلبة وتوفير محيط تنظيمي مشجع لثقافة التعلم وهذا ما تسعى إليه الكلية وريد تحقيقه.

خلاصة الفصل

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف بالمؤسسة الدراسة والإطار المنهجي لها في كيفية انجاز الاستبانة والتي تم توزيعها على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي تحتوي على محورين التعلم التنظيمي والتفكير الاستراتيجي، كان هدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية البحث التالية: "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الارتباط... ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا في النهاية إلى صحة وقبول الفرضيات.

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي وخاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة ، ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والأسئلة الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، فتناول الفصل الأول إدارة المعرفة وأهم المفاهيم المتعلقة بها ، أما في الفصل الثاني فقد احتوي مفهوم الأداء بصفة عامة وتطرقنا فيه إلى مفهوم قياس وتقييم الأداء ومجمل الجوانب الملمة بهما، واحتوي الفصل الثالث إسقاط الجانب النظري فيه، واستعملت فيه الاستمارة كأداة للدراسة، وتم توجيه أسئلتها لعنية من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبعد إخراج النتائج من برنامج spss الاحصائية تم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج عن الإشكالية والتساؤلات الفرعية.

أولاً : النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري والتطبيقي وهذه النتائج كما يلي:

1-النتائج النظرية

تحتوي النتائج النظرية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصول النظرية وتشمل مايلي:

- ✍ إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- ✍ كما نجد تعاريف متعددة لإدارة المعرفة تركز معظمها على العمليات التي تغطيها من توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق للمعرفة وذلك بهدف تحقيق قيمة مضافة تضمن للمؤسسة الاستمرارية والنمو.
- ✍ يتكون الأداء المؤسسي من أربعة محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن وهي: المحور المالي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن.
- ✍ يعتبر تقييم وقياس الأداء أمراً ضرورياً، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة لتحقيق الأهداف.
- ✍ إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية، فيجب إن يتم اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات النجاح وتميز المؤسسة.
- ✍ وإدارة المعرفة كونها ممارسة تسييرية تهدف إلى تكثيف المؤسسة مع محيطها لها هدف آخر هو تحسين الأداء المؤسسي وتتمين قدراتها الجوهرية من خلال تحويل سلوكيات الفاعلين لصالح المؤسسة وهذا عن طريق التفكير الإبداعي الذي يهدف إلى إحداث يقضه داخلية.

2- النتائج العملية

تحتوي النتائج العملية على مجمل النتائج التي خلصت من الفصل التطبيقي وهي كما يلي:
أظهرت الدراسة إن لأدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة لان الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.

استنتجنا من هذه الدراسة إن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تطبق إدارة المعرفة بنسبة متوسطة وجاءت في المرتبة الرابعة يليها التخزين ثم التوليد ثم التوزيع أي إن الكلية تركز على توزيع المعرفة بنسبة كبيرة.

وجود ارتباط بين إدارة المعرفة والأداء المؤسسي بقيمة (0.735).

وجود ارتباط بين توليد المعرفة والأداء المؤسسي بقيمة (0.517).

وجود ارتباط بين تخزين المعرفة والأداء المؤسسي بقيمة (0.696).

وجود ارتباط بين تطبيق المعرفة والأداء المؤسسي بقيمة (0.807).

ثانيا: الاقتراحات

تضم الاقتراحات المتوصل إليها ما يلي:

إعطاء إدارة المعرفة الأولوية في العمل ومشاركة الأساتذة في جميع عملياتها مع الاخذ بأرائهم الشخصية في عين الاعتبار.

ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.

السع الدائم لتوليد المعرفة ومحاولة تطبيقها بشني الطرق والأساليب في الكلية.

ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي للمعرفة.

استحداث مساق دراسي في الجامعات الجزائرية ليتمكن الطالب من خلالها من استيعاب مفاهيم إدارة المعرفة وأهدافها وفوائدها وعمليتها مم يعزز من مساهمة في تنفيذ مبادراتها عند الالتحاق بسوق العمل.

فتح قنوات العمل المشترك لتعزيز العلاقات والشراكات من شأنه إن يساهم في توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها.

ثالثا: أفاق الدراسة

يعتبر ميدان إدارة المعرفة مجالا خصبا للكثير من البحوث الحديثة يمكن اقتراح بعضها فيما يلي:
مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي.

- ✍ دور الأداء المؤسسي في تحقيق الميزة التنافسية.
- ✍ اثر إستراتيجية إدارة المعرفة على بطاقة الأداء المتوازن.
- ✍ مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الخيرات الإستراتيجية.
- ✍ علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية.
- ✍ العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها.

15. كندة البيطار، وُجُوبُكَ لِعَرَبِيٍّ رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010.
16. ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
17. محمد عشاوي، ي الأجنبي الأرتوخيح يد غي تمليد الوئخ سيداي، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2010.
18. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
19. مجيد الكرخي، توهل ي الأئخ؟ ئزة نئخ لك مزل ائك لك يد، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
20. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور العالي، آرئز ئة ئة ي الأئخ؟ هضئئفد لكئئ لئك لئوم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
21. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
22. هيثم على حجازي لك لمهج يد لك لة قئكئب لأئخئ لك لئع نغبد غي لك لئك لئة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014.
23. وائل محمد صبحي إدريس، زكزكئب ي الأئخ؟ ي الأرتوخيح، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2009.
24. وائل صبحي إدريس طئءذ لئزم لئشهدئ لكئئئ زكزكئب وئخئئ ي الأئخ ي الأرتوخيح آرئز ئة ئة ي الأئخ؟ هضئئفد لكئئ لئك لئوم، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
25. وصفي الكساسبة تحسين فعالية الاداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2011.

المذكرات

❖ مذكرات الماجستير

1. أميرة هانف حداوي الجنابي، اثر وُجُوبُكَ لِعَرَبِيٍّ هـ م غي تجويد وئقفد لك لئمنغزئ، علوم إدارة الأعمار، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005/2006.

2. إيمان قحموش، عهد و عهدك لعنيد في تحزيم تزييد علائمة طهر قلم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2011/2012.
3. بباه ولد سيدن، عهد و عهدك لعنيد في تحزيم تزييد علائمة طهر قلم؟، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010/2009.
4. بن خليفة حمزة، عهد و عهدك لعنيد في تحزيم تزييد علائمة طهر قلم؟، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2013/2012.
5. داهنين بن عامر، لزده ليد و عهدك لعنيد في تحزيم تزييد علائمة طهر قلم؟، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخص إدارة المعرفة و المعارف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2010/2011.
6. ربا جزا جميل المحاميد عهد و عهدك لعنيد في تحزيم تزييد علائمة طهر قلم؟، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم إدارية و المالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008 / 2007.
7. ربيع مسعود، عهد و عهدك لعنيد في تحزيم تزييد علائمة طهر قلم؟، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2007 / 2006.
8. رياض عيشوش، لزده ليد و عهدك لعنيد في تحزيم تزييد علائمة طهر قلم؟، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة و المعارف، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم تسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2011/2010.
9. زكية بنت ممدوح قارئ عبد الله الطشكندي، عهد و عهدك لعنيد في تحزيم تزييد علائمة طهر قلم؟، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة التربية و التخطيط، جامعة أم القرى، مملكة عربية السعودية، 2009/2008.
10. سمراء كحيلات عهد و عهدك لعنيد في تحزيم تزييد علائمة طهر قلم؟، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم التجارية، جامعة منتوي، قسنطينة، 2008/2009.

11. شادي عطا محمد عايش، أند تطويلير ووجوبك جيفي لك سداكب عكوى الأنيخ؟
لك لأزري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية
 دراسات عليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008/2007.
12. صباح ترغيني، خذ ووجوبك لع نعب غي تحزي م أنيخ؟ لك عذكي م، رسالة مقدمة لنيل
 شهادة الماجستير، تخصص إدارة المعرفة و المعارف، كلية العلوم الاقتصادية
 التجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، 2011/2010.
13. صلاح بلاسكة، فلك بتطويلير ض نعبى الأنيخ؟ لك لاور م كانخ؟ لك نوي لى لأزوة ج بد
غى لك لأزري لإلافة شئخ بد لك جوج نارب، رسالة مقدمة لنيل شهادة
 الماجستير ، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية علوم الإقتصادية التجارية
 وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطف، الجزائر، 2012/2011.
14. طارق فيصل التميمي، أزئز ة ووجوبك لع نعب، رسالة مقدمة لنيل شهادة
 الماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة
 والاقتصاد، الدانمارك، 2011/2010.
15. عادل بن عطاء الله، خذ لك ة تمكحج ة غى تحزي م أنيخ؟ لك سئمري لأمة نجي
لك لأزري لإلافة شئخ بد، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد
 وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد
 خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2010 /2009.
16. عمر تمجدغدين، خذ ووزة نقيج بد لك مودظ غى تحزي م أنيخ؟ لك لأزري
لك شئع بد، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد صناعي، كلية
 علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-
 الجزائر، 2013/2012.
17. كنده البيطار، وجوبك لع نعب رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص
 إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2009.
18. الصالح جيلح، أنتطق نعبى الأنيخ نارب عكوى الأنيخ؟ لك عذكي م، رسالة مقدمة لنيل شهادة
 الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التسيير، جامعة
 الجزائر، الجزائر، 2006/2005.
19. محمد علي المانع، نخ ة ةى لإلافة شك هه نود غى تحزي مى الأنيخ؟، رسالة مقدمة
 للحصول على شهادة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، كلية الدراسات
 العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، جدة، 2006/2005.

20. نضال محمد الزطمة، وُجُوهُنَا لِعَنْدِهِ أَتَدُنْ عَوَى لِيْوِي الْأَنْجِي؟؛ مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010/2011.
21. وهيبه ديجي خهدن ووز توفيق بيطك لير غي تحزي م أنج؟ لك ل أز ز بي لإفة شئج يد، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2012/2013.

❖ مذكرات الدكتوراه

1. نازم محمود، محمد ملاوي، مطشك لك لكهك ة هيك لعنبد ه آتد عوى لأنجظ ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006/2007.
2. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، وُجُوهُنَا لِعَنْدِهِ هُ وُ لَكْم بِيْطْ اِقْ بِيْ غِي لك ج لع بيطك ز معج يد، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في إدارة تربية و تخطيط، كلية تربية جامعية، أم القرى، المملكة العربية السعودية 2008/2009.
3. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي وُجُوهُنَا لِعَنْدِهِ هُ وُ لَكْم بِيْطْ اِقْ بِيْ غِي لك ج لع بيطك ز معج يد، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2007/2008.

الملتقيات

1. احمد طرطار، ي تَدْ طَوِيْم وُجُوهُنَا لِعَنْدِهِ عَوَى هُطْ بِيْ الْأَنْجِي غِي لِمَطْ كْ ةِي لَأَعْلَاكْ، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
2. بن باير حبيب، بلجوم فريد، خهدن وُجُوهُنَا لِعَنْدِهِ غِي تَمَلْ بِيْكَ اِهْ نَجْ بِيْ سِنَا بِيْ، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13 - 14 دسمبر 2011.
3. حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد يوزة نجل ضئف بِيْ الْأَنْجِي؟ لك لهور م غي لِيْوِي لْ أَنْجِي؟ لك ل أز ز بي لإفة شئج يد، ملتقى دولي علمي حول: الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11/11/2009.

4. حيمر حمودّ أخي؟ هفك بك لمطابده لخرظ لزدّه لهد في تحميمه لك لهد، مؤتمر علمي دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، الجزائر ، 10-11/2009.
5. داسي وهيبة، و نظطو طيم ع لكة ة ؤوخره لك لع نعب في ج. لع ب لخر خ صند فرغب، ملتقى حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية علوم اقتصادية و التجارية والعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة،الجزائر، 24-25/02/2015.
6. ريس وفاء ، خه نك تمل لك مطابده لهد في تحمي دي لأخي لك منغزى لمنظمات الأعمال العربية، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في اقتصاديات حديثة ، جامعة الشلف، الجزائر، 13- 14، ديسمبر 2011 .
7. عمر وحامد، قوي ل دي لأخي بك ل أزري في لك خج لك ح لهد،
8. عيسى مرزوقة، لأسفة هأزلكي انفة زي لأخي؟ وقع بك يد في لك لمطلة، الملتقى الدولي العلمي حول: الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11/11/2009.
9. مبارك بوعيشة، ليليا منصور، وخره لك لع نعب كهدج نوخره في خوت لك لمطلة في عشد المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان ،سوريا، 15-17 ديسمبر 2012.
10. بحاياوي نعيمة، خه نضر نعب دي لأخي؟ لك لهور م في قوي ل أخي؟ لك لمطلة ه رايغ في لك لهد، ملتقى العلمي الدولي في أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 10-11/2009.

المجلات

1. احمد علي، فل لهد لك لك لكة ة ه وخره لك لع نعب، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012.
2. الشيخ الداوي، ه كيفي لأز ز لك مطنا بك فل لهد دي لأخي؟، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010.
3. عاطف محمد عوض، خه ن وخره لك لع نعب ه لومفة لهد، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية علوم اقتصادية و القانونية، مجلد 28، العدد الأول، 2012.
4. عبد المليك مزهودة، دي لأخي؟ لي م لك قفدك لك لهد بك يد فل لهد ه لهد لهد لهد لك لهد دي لأمر لهد، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.

قائمة المراجع بالغة الاجنبية

- 1-Duffy Jan, Knowledge ManagementTo, Be Net to be agazine articl
from Information Managment journal, Vol 34. No1,MSA, 2000.
- 2-Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy. New York: the free press.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان حول: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي

استبيان حول: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي

أخي الكريم... أختي الكريمة ،،،

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، آملي أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، ونشكر لكم بداية حسن التعاون، وكلنا ثقة بدقة الإجابة وموضوعيتها حول الفقرات الواردة فيها. الهدف من وضع الاستبيان هو استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان : دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي.

ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغايات البحث العلمي فقط وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل. كلنا أمل باهتمامكم بهذه الدراسة مما يسهم في نجاحها.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

تحت إشراف : غضبان حسام الدين

إعداد الطالب: قلوب حسينة

السنة الجامعية: 2014-2015

1

يهدف هذا القسم إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية لكلية العلوم الإنسانية -بسكرة- بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، ولذلك نرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب لاختياركم.

1. الجنس ذكر أنثى
2. العمر أقل من 30 سنة 39 سنة 40 سنة 50 سنة أكثر
3. المؤهل العلمي ماجستير دكتوراه
4. عدد سنوات الخبرة 5 سنوات 10 سنوات 11 سنة أكثر من 1 سنة
5. الرقم -1 5 سنوات 10 سنوات 11 سنة أكثر من 1 سنة

٨٤% ٧١% ٤٤% ٤٤% ٤٤% ٤٤% ٤٤% ٤٤% ٤٤% ٤٤%

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة.						
أولا توليد المعرفة.						
1	تشجيع الاساتذة على استمرار التعلم وتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.					
2	تحويل المعرفة من المستوي الفردي إلي المستوي الجماعي					
3	بتشكيل فرق متنوعة معرفيا مع الخبراء الداخليين وبشكل مستمر					
4	يتم إجراء البحوث بشكل مستمر .					
5	يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة .					
6	تستفيد الكلية من التجارب الناجحة .					
ثانيا :تخزين المعرفة						
يتم تخزين المعرفة من خلال:						
7	أساليب التحفيز والتشجيع لتبادل الخبرات .					
8	قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.					
9	الأرشيف والمستندات الورقية .					
10	معايير معرفية واضحة ومحددة تناسب مع طبيعة عمله وأنشطته.					

11	أسلوب خزن المعرفة الضمنية (الخبرات وتبادل الخبرات).
12	أنظمة لدي الكلية تقوم من خلالها باسترجاع المعارف الأساسية والجديدة.
ثالثا: توزيع المعرفة	
يتم توزيع المعرفة من خلال:	
13	شبكة معلوماتية تساعد الأفراد في الوصول إلى قاعدة بيانات .
14	إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.
15	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.
16	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة.
17	التنقلات والدوران الوظيفي للاستفادة.
18	لبريد الالكتروني لتبادل المعرفة مع الآخرين.
رابعا: تطبيق المعرفة	
19	توفر الكلية متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.
20	تهتم الكلية بتطبيق المعرفة واستخدامها.
21	ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
22	تستخدم الكلية مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.
23	التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات الجامعة.
24	يجري بعض التعديلات والتحسينات بعد تطبيق معارف جديدة.
المحور الثاني: المحاور الأساسية للأداء المؤسسي.	
أولاً: العمليات الداخلية	
26	تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للطلبة والخرجين.
27	توفير المعلومات المختلفة و اللازمة لانجاز الأعمال
28	الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل
29	الاهتمام بمقترحات العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه.
30	زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.
31	تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للطلبة والخرجين من الكلية.
ثانياً: رضا الزبائن	
33	تعمل الكلية على فتح تخصصات التي تتلائم مع رغبات وطموحات الطلاب. تحرص الكلية على تطوير خدماتها التي تقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤوليتها الاجتماعية.
34	تحاول الكلية تبسط إجراءات العمل لإرضاء طلابها.
35	تقوم الكلية بوضع جدول متكاملة لجميع الأقسام لتجنب الاختناقات والتزام بين الطلبة.

