

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

## دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

أوماش-بسكرة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير مدرسة الدكتوراه، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف.

إشراف الدكتور:

د/ رحمانبي موسى

إعداد الطالبة:

صباح ترغيني

اللجنة المناقشة

د. مفتاح صالح.....أستاذ محاضر (جامعة بسكرة)..... رئيسا

د. رحمانبي موسى.....أستاذ محاضر (جامعة بسكرة)..... مقرر

د. يحيى مهيبة.....أستاذة محاضرة (جامعة بسكرة)..... مناقشا

د. عمر عزراوي.....أستاذ محاضر (جامعة ورقلة)..... مناقشا

السنة الجامعية: 2011/2010

## المخلص:

لقد أدركت المؤسسات في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة أن المورد البشري أو العامل في المؤسسة يعد الثروة الحقيقية التي يجب أن تولي به عناية مناسبة، والسعي إلى تحسين أداءه من أجل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية، فكانت إدارة المعرفة من بين المداخل التي تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، فإدارة المعرفة بما تحتويه من توليد للمعرفة، تخزينها، نشرها وتطبيقها في المؤسسة لها دور فعال في التحسين من أداء العاملين، وتوصلنا إلى أن إدارة المعرفة تساعد على تطوير المعارف الفردية، كما أنها تسمح بالتواصل مع المحيط الخارجي، وأيضاً فالأفراد في المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة يمكنهم الاستفادة من مخزون المعرفة لتحسين أداءهم، واتخذنا مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لتطبيق هذه المساهمة فوجدنا أنها تقوم ببعض السياسات والتي تدخل في إطار إدارة المعرفة والتي تعمل على زيادة إنتاجية العاملين، التقليل من غيابهم ودورانهم في المؤسسة المعنية، وبالتالي التحسين في أداءهم، إلا أنها تعاني العديد من النقائص لذا حاولنا عرض بعض التوصيات التي تساعد على تفعيل دور إدارة المعرفة.

## **Abstract.**

Within what known the knowledge economic the firms aware that the human resource is the wealth; and firms must make appropriate interest to their employee, and seek to improve his performance to achieve its strategic goals; in this context the knowledge management represent one approach which have effective contribute in developing the employees performance within the economic company, therefore the knowledge management through its processes (acquisition knowledge, Knowledge storage and retrieval, Knowledge transfer and sharing, and Knowledge application) play important role in the improve the employees performance; the results indicate that the knowledge management contribute to develop the individual knowledge, and prime to communicate with external environment, also the individuals within the firm that implement the knowledge management can use the storage knowledge to improve their performance; this study take the south ...;firm as a case study, and the research find that this firm is implement some policies that represent part of knowledge management context, which contribute in increase the firm's productivity and reduce the rate of turnover, so improve its performance, but the GM-Sud firm has some shortage, and the research seek to treat these through the recommendation which can lead to determinant role more effective of the knowledge management within the firm.

## المقدمة العامة :

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسة في ظل التطورات الحديثة؛ هو التمتع بأداء أفضل من منافسيها؛ فالمؤسسات اليوم لابد أن تضع أهدافا تتناسب والمحيط الذي تعيش فيه وما يحتويه من تغيرات متتالية وسريعة. ومن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها هو تحقيق أداء أفضل مما يحققه المنافسون، وتحقيق هذا الهدف ينطلق من محيطها الداخلي وما يتضمنه من موارد مادية، مالية وبشرية ولعل أهم هذه الموارد هي الموارد غير المادية والمتمثلة في المورد البشري أو العاملون في المؤسسة؛ فالعامل هو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد فهو الذي يستطيع إيجاد التوليفات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، من هذا المنطلق يمكن القول أن العامل الجيد والذي يساهم في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة هو ذلك العامل الذي يتمتع بأداء جيد مستمر، ويعني ذلك أن التحسن في أداء العامل سيساهم بالضرورة في تحسين أداء المؤسسة، لذا تسعى المؤسسة إلى تحسين أداء عمالها كي تتمكن من تحقيق أهدافها طويلة المدى منها والقصيرة.

إن المؤسسة تعيش في ظل التغيرات الحديثة أين أصبح المورد البشري يشكل الثروة لها ومصدر لإنشاء القيمة لها فهو الذي يملك المعرفة، هذه الأخيرة التي تعد المورد الأكثر أهمية فهي المورد الذي لا ينضب بل إنه غير قابل للاهتلاك؛ يعني أن المؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة فقد امتلكت ثروة حقيقية إذا ما استطاعت اكتشاف مواقعها والحاملين لها، فالمؤسسة أصبح لها هدف تريد الوصول إليه لتستعمله في النهاية كوسيلة لتحقيق أهدافها النهائية، وهذا الهدف يتمثل في إدارة المعرفة، فالميزة المعرفة أسلوب جديد تسعى من خلاله المؤسسة إلى التوصل إلى تحسين أداءها والحصول على الميزة التنافسية التي بامتلاكها ترقى وتستمر في محيط سريع التغيرات، وكما تم طرحه أعلاه فإن تحسين أداء المؤسسة من تحسين أداء العاملين فيها. لكن السؤال المطروح هنا هو:

**ما هو دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين ؟**

## فرضيات البحث:

و للإجابة على الإشكالية المطروحة يمكن الاعتماد على الفرضيات التالية:

- 1- إدارة المعرفة تساعد على تطوير المعارف الفردية في المؤسسة.
- 2- إدارة المعرفة تسمح بالتواصل مع المحيط الخارجي.
- 3- الأفراد في المؤسسة يمكنهم الاستفادة من مخزون المعرفة لتحسين أداءهم.

## أهمية البحث:

إن أهمية البحث تكمن في أهمية الموضوع في حد ذاته، كون المؤسسة تعيش في ظل اقتصاد المعرفة، فالمعرفة فيه تعد المورد الأكثر أهمية لخلق القيمة، فكان لزاما عليها أن تديرها بالشكل الذي يستفيد منه عمالها و تحسن من أدائهم. ف جاء هذا البحث لإبراز الدور الذي تمارسه إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسين أداء عمالها.

## أهداف البحث:

من خلال هذا البحث يمكن تحقيق جملة من الأهداف منها:

- 1- إثبات أن إدارة المعرفة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء عمالها.
- 2- إثبات أن إدارة المعرفة عملية تمارس في المؤسسة الجزائرية و لو بشكل غير مباشر.

## مصطلحات البحث:

إدارة المعرفة، أداء العاملين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الإنتاجية.

## دواعي اختيار الموضوع:

توجد عدة دوافع جعلتنا نختار هذا الموضوع منها

- 1- الاعتبارات الموضوعية:

-إدارة المعرفة موضوع يناسب التخصص (اقتصاد وإدارة المعرفة و المعارف).

-إدارة المعرفة موضوع جديد و يهم المؤسسة كونها تعيش في ظل اقتصاد المعرفة.

-قلة الدراسات فيه.

2- الاعتبارات الذاتية: رغبة البحث في هذا المجال.

## المنهج المتبع:

من أجل الدراسة الشاملة لمختلف عناصر هذا البحث و إيجاد الإجابة على الإشكالية المطروحة، فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر أداة لتحليل الأبعاد النظرية للموضوع هذا من جهة، و من جهة أخرى منهج دراسة حالة يعتبر كأداة لتوصيف الواقع المعيش و معرفة مدى تبني الفكرة المدروسة و بالتالي الكشف على تأثير إدارة المعرفة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

## الدراسات السابقة:

1-مذكرة ماجستير بجامعة دمشق، للطالبة وهيبة حسين داسي، بعنوان: دور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف السورية، 2006/2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد أهمية ودور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لقطاع المصارف الحكومية السورية.

ولقد توصلت إلى النتائج التالية:

-اعتمدت المصارف الحكومية السورية في توليد المعرفة بشكل كبير على التفاعل بين الأفراد العاملين بالإضافة إلى استئجار خبراء من المحيط الخارجي.

-اعتمدت المصارف الحكومية السورية في خن المعرفة على الحواسيب بشكل أكثر كما اعتمدت على الطرق التقليدية وكذا الأفراد العاملين.

-ركزت المصارف في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية والنشرات ومختلف أنواع المطبوعات بشكل أكثر مع وجود تشجيع لتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين مع وجود ضعف كبير في اعتماد المصارف على الأدوات الإلكترونية لتوزيع المعرفة.

-تعتمد المصارف الحكومية السورية في تطبيقها للمعرفة على خبراء محليين أو الاستعانة بخبراء من الخارج وكذلك الفرق متعددة الخبرات الموجود في محيطها الداخلي.

-كما أسفرت نتائج اختبار العلاقات عن وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية إذ حققت نتائج الارتباط 54.6%.

2-مذكرة ماجستير بجامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، للطالب كمال العقاب، بعنوان إدارة المعرفة في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، 2009/2008.

هدفت الدراسة إلى:

-تقديم إطار مفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها وإبراز إستراتيجيات ومداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وأهم طرق تطبيقها.

-استطلاع آراء المديرين لتشخيص واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

-اقتراح منهجية يمكن من خلالها مساعدة المؤسسات الجزائرية على تبني إدارة المعرفة وتطبيقاتها لمواجهة التحديات المعاصرة بكفاءة وفعالية.

ولقد توصلت إلى النتائج التالية:

-الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية لديها قابلية في مشروع إدارة المعرفة ولها القابلية لتكون عنصرا فاعلا فيها.

-غالبية المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.

-غالبية المؤسسات الجزائرية لا تطبق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من اكتساب، توليد، تخزين، مشاركة وتطبيق المعرفة.

3-مذكرة ماستر في المعهد العالي للتسيير والتخطيط بعنوان:

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

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

-أن إدارة المعرفة ليست موضحة في أدبيات الإدارة؛ وإنما جاءت كاستجابة للانشغالات الحقيقية للمؤسسة.

-وجود صعوبات تشخيص الوضعية الحالية لنظام إدارة المعرفة في المؤسسة مع وجود الكثير من الأدوات والطرق لتشخيص وتحديد المعرفة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1-جاءت هذه الدراسة لتوضح واقع إدارة المعرفة في مؤسسة جزائرية من القطاع الخاص.

2-إبراز الدور الذي تمارسه إدارة المعرفة على أداء العاملين.

**الحدود المكانية والزمانية للبحث:**

لقد استهدفت هذه الدراسة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش- بيسكرة في الفترة الممتدة بين: 2004-2009.

**هيكل البحث:**

وللإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه قسمنا بحثنا إلى جزأين، جزء نظري وآخر تطبيقي، بالنسبة للجزء النظري فقد احتوى فصلين؛ الفصل الأول فهو يدور حول إدارة المعرفة، ويتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول فهو مبحث تمهيدي تعرضنا فيه إلى المعرفة في المطلب الأول، أنواعها في المطلب الثاني، خصائصها في المطلب الثالث، وأخيرا مصادرها، أما المبحث الثاني فهو عبارة عن



مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة تضمن أربعة مطالب، فالمطلب الأول تناولنا فيه التطور التاريخي لإدارة المعرفة والعوامل المؤثرة فيه، أما المطلب الثاني فكان حول مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، والمطلب الثالث تناولنا فيه مبادئ إدارة المعرفة وأخيرا في المطلب الرابع نماذجها. أما المبحث الثالث فتناولنا فيه عناصر إدارة المعرفة، ثم عملياتها وأخيرا التكنولوجيات المساعدة على إتمام هذه العمليات في المطالب الأول، الثاني والثالث. هذا فيما يخص الفصل الأول، أما الفصل الثاني فهو حول أداء العاملين، ويحتوي ثلاثة مباحث؛ المبحث الأول فهو حول أداء المؤسسة ككل، ويتضمن أربعة مطالب، المطلب الأول فهو مفاهيمي يشمل تعاريف للأداء وكذا مستوياته، والمطلب الثاني فهو يضم مكونات الأداء من إنتاجية، كفاءة، فعالية وتنافسية، وأخيرا العوامل المؤثرة في الأداء، أما المبحث الثاني فهو عن أداء العاملين ويضم أربعة مطالب، المطلب الأول فهو عن مفهوم أداء العاملين، والمطلب الثاني فهو عن العوامل المحددة لأداء العاملين، أما المطلب الثالث فهو عن مؤشرات قياس أداء العاملين، والمطلب الرابع فتناولنا فيه تقييم أداءهم وأخيرا طرق تحسين أداءهم، أما المبحث الثالث فهو يبرز دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين.

هذا فيما يخص الجزء النظري، أما فيما يخص الجزء التطبيقي، فهو دراسة ميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش-بسكرة- وتناولنا فيه أربعة مباحث، المبحث الأول منهجية البحث الميداني، وفيه مطلبان، الأول حول عينة البحث، والثاني حول الوسائل المستعملة لجمع البيانات، والمطلب الثاني فهو يتضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وقد قسمناه إلى ثلاثة مطالب، الأول يضم لمحة عن المؤسسة، والمطلب الثاني يضم الهيكل التنظيمي لها، والمطلب الثالث فهو يضم دراسة الجانب الإنتاجي للمؤسسة، وأخيرا تناولنا القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة في المؤسسة. والمبحث الثالث فقد تعرضنا فيه لعمليات إدارة المعرفة من توليد، خزن، نشر وأخيرا توظيف للمعارف، وذلك في أربعة مطالب، أما المبحث الأخير فقد تناولنا فيه مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، من خلال مساهمتها في تحسين إنتاجية العاملين في المطلب الأول، مساهمتها في التحكم في دوران العمل في المطلب الثاني، وأخيرا دورها في تحسين الفعالية في المطلب الثالث. كما تضمن البحث خلاصة لكل فصل بالإضافة إلى الخاتمة العامة التي شملت على النتائج، التوصيات واتجاهات البحث المستقبلية، كما تضمن ملخص البحث ككل بالعربية، الفرنسية والإنجليزية.

## صعوبات البحث:

عند إنجازنا لهذا البحث فقد واجهتنا عدة صعوبات منها:

- صعوبة الحصول على دراسات سابقة في هذا الموضوع.
- صعوبة إيجاد مؤسسة تطبق مشروع إدارة المعرفة.
- قلة المراجع فيما يخص الفصل المتعلق بإدارة المعرفة.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من المؤسسة محل الدراسة

## تمهيد:

- إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والموارد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة؛ لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهري، وذلك من خلال الاهتمام به، ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بإدارة المعرفة. وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الأكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات لا تتضب بالاستعمال. وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على إدارة المعرفة من خلال ثلاث مباحث.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها؛ لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة

لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي:

1- عرفت المعرفة على أنها: " كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص".<sup>1</sup>

2- كما عرفت على أنها: " جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلا".<sup>2</sup>

يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة، ويمكن القول أن هذين التعريفين متكاملان، فالفرد من إدراكه وتعلمه - من خلال المحيط الذي يكون فيه - يتبع سلوكا معيناً؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد.

3- كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرمًا يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه.<sup>3</sup>

وفيما يلي شرح للمصطلحات السابقة (البيانات، المعلومات، المعرفة والمهارات).

### -تعريف البيانات:

• عرفت البيانات على أنها: "عناصر خام لا معنى لها".<sup>4</sup>

كما عرفت على أنها: "حروف، جمل، أرقام أو رموز غير منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد

(<sup>1</sup>) مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان - الأردن - 2002، ص 184.  
(<sup>2</sup>) مرجع نفسه، ص 184.

(3) Claire Beyou, Management des connaissances, ED LIAS, Paris, 2003, P28.

(<sup>4</sup>) Gilles Ballmisse, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM, VUIBERT, Paris, 2001, P12.

والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي".<sup>1</sup>  
 إذن يمكن القول أن البيانات في حد ذاتها لا يمكن أن تقدم معنى ولا يمكن أن يستفاد منها.  
 • وعرفت المعلومات على أنها: "بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد".<sup>2</sup>  
 وهي أيضا: "بيانات موضوعة في إطار ومحتوى واضح وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرارات معينة، ويمكن تقديم المعلومات في شكل كتابي، في شكل صورة أو محادثة".<sup>3</sup>  
 وهي أيضا: "مجموعة البيانات الموضحة بطريقة تسمح بإعطاء معنى للرسالة، والطريقة التي تنظم بها المعلومات ناتجة من قصد المستعمل".<sup>4</sup>  
 ومنه يمكن القول أن المعلومات ناتجة من البيانات التي تمت معالجتها ووضعت في سياق معين ولهدف محدد.

وفي هذا الإطار يمكن تقديم صنفين مهمين للمعلومات هما:<sup>5</sup>

- المعلومات الداخلية والخارجية؛ Les information internes et externes

- المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة؛ Les informations structurées et non structures

- فالمعلومات الداخلية: توافق المعلومات الخاصة بالمؤسسة التي تتحكم بها والتي تنتج من عملياتها الداخلية.

- المعلومات الخارجية: وهي المعلومات التي تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي.

- أما المعلومات المهيكلة: وهي المرتبطة بالبيانات الرقمية.

- والمعلومات غير المهيكلة: وهي التي توافق المعارف (connaissances)، المعارف

العملية Savoir-faire.

وإدارة المعرفة تقع في إطار المعلومات الداخلية، الخارجية لكن غير المهيكلة.

• تعريف المعرفة:

المعرفة عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا معينا، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها

وترقيتها، بحيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات و خصوصيتها على معرفة متخصصة في

موضوع معين.<sup>6</sup>

معنى ذلك أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات و تخصصها في موضوع معين.

(<sup>1</sup>) إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان-الأردن- 2004، ص24.

(<sup>2</sup>) زيد منير عبيو، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، بغداد-العراق-2007، ص228.

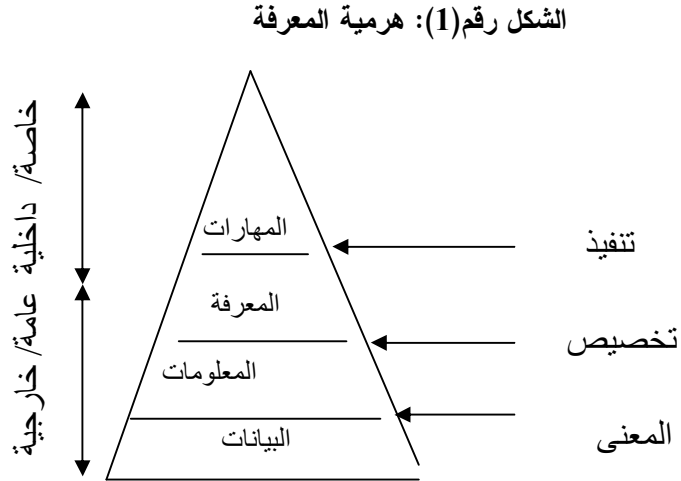
(<sup>3</sup>) مرجع نفسه، ص228.

(<sup>4</sup>) Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, Management de la connaissance, Edition ECONOMICA, Paris, 2006, P16.

(<sup>5</sup>) René-Charles Tisseyre, Knowledge management-Théorie et pratique de la gestion des connaissances-Serme Science – Paris –France- 1999, P36.

(<sup>6</sup>) إيمان فاضل السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص24.

ويمكن ترجمة هذه التعاريف في الشكل التالي:



Source: Claire Beyou, Management des connaissances, ED LIAS, Paris, 2003, P28.

إن الشكل السابق إنما يوضح البيانات، المعلومات، المعرفة وكذا المهارات. فالمعلومات ناتجة من إعطاء معنى للبيانات، وإذا ما عولجت وحللت وتخصصت في موضوع معين أعطت لنا معرفة، والمعرفة إذا اكتسبها الفرد وطبقها في أعماله صارت مهارة.

والمهارة تعني قدرة الفرد على تنفيذ عمل ما بطريقة مرضية، وهي مجموع المواهب والأهليات والمعارف المكتسبة المستخدمة في إنجاز عمل ما.<sup>1</sup>

فالمعرفة إذن لا هي بيانات ولا هي معلومات، وإنما هي قدرة الفرد على اكتساب هذه المعلومات مع الوقت والتي تسمح له (أي القدرة) عند ربط المعلومات مع بعضها البعض بإعطائها معنى.<sup>2</sup>

ويمكن تقديم تعاريف أخرى للمعرفة يؤكد ما تم طرحه أعلاه، وهي التعاريف القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات، وتعاريف أخرى قائمة على المعرفة الباطنة:<sup>3</sup>

فأما القائمة على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الصريحة فهي:

- المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.
- المعرفة هي ما يندمج أو يقدم بطريقة يمكن معالجتها بالحاسوب.

(<sup>1</sup>)Fronçoise Rossin(avec la collaboration de sandirine leriche), Transfert des savoirs-Stratégie, moyens d'action, solution adaptées a votre organisation, LAVOISIER,Paris, 2008, P40.

(<sup>2</sup>)Bartheleme-Trapp Françoise, Vincent Béatrice, Analyse comparé de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale, 6ème conférence de l'association internationale de management stratégique, Faculté des sciences de l'administration université Laval –Québec- Juin 2001, P, P2, 3.

(<sup>3</sup>) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2008، ص، ص26،25.

وأما التعاريف القائمة على المعرفة الضمنية فهي:

- المعرفة هي ما يبقى في رؤوس الأفراد.

- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة، التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

"إذن فمعارف الفرد كامنة في رأسه متجسدة في أعماله من خلال المهارات التي اكتسبها والخبرات التي حصل عليها طوال فترة عمله وتكوينه وتعلمه، واعتماد المؤسسة على هذه المعارف فقط يكبدها مخاطر ناجمة من خروج هؤلاء العاملين (سواء لتسريحهم نظرا لارتكاب مخالفات، موت، تقاعد...). لذا نجد أن المعارف التنظيمية لا تكون فقط لدى الأفراد بل هي متضمنة في الإجراءات المحددة من طرف المؤسسة وكذلك متضمنة في التكنولوجيات وهي طريقة لجعل المعرفة متاحة في كل وقت ويسهل نقلها واستعمالها".<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي للمعرفة :**

من كل ما سبق يمكن القول أن المعرفة تعبر عن قدرة الفرد على التعلم والاكتساب وتجسيد ذلك في أعماله هو بنفسه أو قيام المؤسسة، بالاستعانة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف، وجذبها من أجل تخزينها ومن ثم تطبيقها.

### المطلب الثاني: أنواع المعرفة

لقد اختلف الكتاب في وضع أنواع محددة للمعرفة؛ لذا ارتأينا أن نتناول مختلف الكتاب والباحثين وما جاؤوا به من تصنيفات يمكن عرضها كما يلي:

#### 1- تصنيف ميشيل زاك:<sup>2</sup>

ويصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف هي:

أ- **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوبا من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.

ب- **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون؛ إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية؛ وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

ج- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه.

هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها؛ فامتلاك معرفة ما، هو الذي يؤهلها لتتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المؤسسة إنما راجع لتحسن أدائها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجود بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها.

(<sup>1</sup>) Françoise Rossin(avec la collaboration de sandirine leriche), Op-cit, P, P46, 47.

(<sup>2</sup>) بوعشة مبارك، إدارة المعرفة -مقاربة اقتصادية- الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة-الجزائر-2008، ص14.

2- تصنيف نوناك (Nonaka 1991): صنف إيكاجيرو نوناكا في مجلة هارفارد للأعمال، المعرفة إلى معرفة باطنة وأخرى ظاهرة.<sup>1</sup>

أ- المعرفة الباطنة أو الضمنية وهي معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد. وهي المعرفة المتضمنة في الخبرة والمعارف العملية (Savoir-faire) للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل.<sup>2</sup>

ب- المعرفة الظاهرة: وهي المعارف المقننة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب،<sup>3</sup> وهي توافق المعارف الباطنة التي خرجت.<sup>4</sup>

لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في المؤسسة والمجسدة في المعرفة الباطنة، فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخزنت في الوثائق وبرامج الحاسوب ... تصبح معارف ظاهرة، وأيضا هي معرفة لا تخص شخصا بعينه كالمعرفة الباطنة؛ بل إنها متاحة للجميع وفي أي وقت، بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل مختلفة.

ويرى (Grundstein 1995) أن معارف المؤسسة تحتوي جزءا من المعارف الخاصة les savoirs التي تصف قدرة المؤسسة على دراسة، تحقيق وبيع منتجاتها وخدماتها. ومن جانب آخر تتضمن معارف عملية savoir-faire فردية وجماعية والتي تصف القدرة على الفعل، التأقلم والتطور<sup>5</sup> وأن تلك المعارف الخاصة les savoirs هي المعارف الظاهرة وتكون في شكل بيانات، إجراءات، نماذج، خوارزميات، خطط، وثائق تحليل ... أما المعارف العملية les savoirs-Faire فهي معارف باطنة تتجسد في القدرات (les habilités) ...<sup>6</sup>

لقد ركز هذا التصنيف على معارف المؤسسة الخاصة والتي تتميز بأنها معارف ظاهرة للعيان، وتصف قدرة المؤسسة على فعل أشياء معينة، كما تتضمن معارف عملية تخص الأفراد العاملين بها وتصف قدرتهم على القيام بالأعمال، القدرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا قدرتهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم الفنية والسلوكية ...

3- تصنيف (Barthès 1997):

ويرى أن هناك ثلاث أنواع هي:<sup>7</sup>

أ- المعارف الموضوعية : وهي المعارف الضرورية لإنجاز عمل محدد.

(<sup>1</sup>) هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان -الأردن- 2005، ص12.

(<sup>2</sup>) Françoise Rossin(avec la collaboration de sandirine leriche), Op-cit ,P40.

(<sup>3</sup>) Ibid, P40.

(<sup>4</sup>)René-Charles Tisseyre, Op-cit, P36.

(5) Hervé Bonnefoy, gestion de la connaissance métier, P2. <http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf>. La date de visite: 06/03/2010.

(6) Jida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: Application aux incidents informatiques, Thèse de doctorat, Institut nationale des sciences appliquées de Lyon -France- 2006, P3. <http://liris.cnrs.fr/publis/?id=4366>. La date de visite: 06/03/2010.

(<sup>7</sup>) Gilles Ballmise, Gestion des connaissances -Outils et applications du KM- Op-cit, P24.

ب- **المعارف المرتبطة بالمنتج** : وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته وتتمثل في وثائق المنتج، المعارف العملية المرتبطة بالمنتج، مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج.

ج- **معارف على المؤسسة**: وهي المتعلقة بمختلف جوانب المؤسسة وبإستراتيجيتها.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة التي تخص العمل أو الوظيفة في حد ذاتها، وأيضا المعرفة التي تخص المنتج، فالعامل من المفروض أن يتوفر على المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص المؤسسة؛ حول إستراتيجيتها، رؤيتها، رسالتها، أهدافها ...

#### 4- تصنيف (Gilles Ballmise):

لقد صنفت Gilles Ballmise المعارف إلى معارف داخلية وأخرى خارجية:<sup>1</sup>

أ- **المعارف الداخلية**: وهي معارف تنشأ، تحول وتسير في ظل المؤسسة، من طرف عاملها (collaborateurs).

ب- **المعارف الخارجية**: فتتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي. إن هذه المعرفة - في إطار نشاطات المؤسسة - مهمة للمؤسسة لأن من خلالها تستطيع أن تحدد استراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تتشغل فيه.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها؛ فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات بعكس المعرفة الخارجية، فهي معرفة تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي، كالاستعانة بخبراء في المجال .....

#### 5- تصنيف (Nonaka – Tackutchi 1995):<sup>2</sup>

لقد صنف كل من Nonaka and Tackutchi المعارف إلى فردية وأخرى جماعية.

أ- **المعارف الفردية**: هي المعارف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد المؤسسة.

ب- **المعارف الجماعية**: وهي المعارف المقسمة أو الموزعة بين أعضاء المؤسسة.

إن هذا التصنيف هو امتداد للتصنيفات السابقة إذ يرى كل من نوناكا وتاكييتشي أن المعارف تأخذ شكلين؛ إما معارف يحوزها فرد واحد ولا يمكن لغيره أن يعرفها؛ ومعارف تتفق حولها جماعة في ظل المؤسسة.

من كل ما سبق نجد أن معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنة، والمؤسسة تعمل على إخراجها من أجل تجسيدها في الأعمال والنشاطات، ويمكن لهذه المعارف أن تكون لدى العاملين بها أو أنها تستعين بمصادر خارجية لجلبها وإدامتها للاستفادة منها.

(1) Gilles Ballmise, Knowledge management et outils informatiques, Avril 2003. P07.

[www.gillesbalmisse.com/v2/spip.php?](http://www.gillesbalmisse.com/v2/spip.php?) La date de visite: 06/10/2010.

(<sup>2</sup>) Yoan Baizet, La gestion des connaissances en conception-Application à la simulation numérique chez Renault – DLEC –Thèse de doctorat ,Paris ,2004,P28. <http://pastel.paristech.org> .La date de visite :06/03/2010.



### المطلب الثالث: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بعدة خصائص، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- قابلية المعرفة للتوليد: فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين التي تمتلكهم، فهؤلاء المتميزين قادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها؛
- 2- المعرفة يمكن أن تموت: وكما نولد المعرفة فإنها تموت أيضاً؛ فالقليل من معارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه هو الذي سجل في كتب أو دوريات، فبعض المعارف تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة؛
- 3- قابلية المعرفة للامتلاك: أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك، ولذلك يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمكن من امتلاك هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع؛
- 4- المعرفة متجذرة في الأفراد: فليس كل معارف المؤسسة صريحة وظاهرة بل أن معظمها كامن في أدمغة عمالها؛
- 5- قابلية المعرفة للتخزين: فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائق، أشرطة، على الحاسوب....؛
- 6- قابلية المعرفة للتطبيق: أي أن المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله؛
- 7- عدم نضوب المعرفة (غير قابلة للاهلاك): فاستعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.
- 8- قابلية المعرفة للاستنساخ: أي أن المؤسسة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها؛ فإنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكاليف منخفضة.

### المطلب الرابع: مصادر المعرفة

تحدث Marquardt عن وجود مصدرين للمعرفة في المؤسسة، وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

### الفرع الأول: المصادر الداخلية

توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسة أن تحصل بها على المعارف، وفيما يلي بعض هذه المصادر:<sup>2</sup>

- 1- الفرد العامل بالمؤسسة: يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الإنتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعاً في العمل. فمثلاً استطاعت مؤسسات السيارات إنتاج سيارات بأفكار

(1) حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان-الأردن-2008، ص 30.  
(2) سلوى أمين السامرائي، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2004، ص02

ومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة ب"رأس المال الفكري" وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمؤسساتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

**2- فرق العمل:** هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عديدة وإبداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الأفكار التي قدمتها هذه الفرق.

**3- البحوث والدراسات:** وتعتبر مصدرا هاما لإنتاج المعرفة، مثال على ذلك التسويق وبحوث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها الدور الفعال في تطوير أنشطة المؤسسات.

### الفرع الثاني: المصادر الخارجية

هناك العديد من المصادر الخارجية التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة، ومن بين هذه المصادر: الاقتداء، المشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، متابعة الصحف والمجلات والموارد المنشورة على شبكة المعلومات العالمية، مشاهدة التلفزيون، أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة...<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: مدخل إلى إدارة المعرفة

إن المعرفة المهمة للمؤسسة هي التي يحوز عليها الأفراد (المورد البشري)، لذا على المؤسسة أن تستفيد من هذه الثروة قبل فوات الأوان؛ فالمؤسسة يمكن أن تفقد هذا الفرد في أي لحظة؛ لذا يجب عليها الاستفادة من معارفه. ويكون ذلك بما يسمى بإدارة المعرفة.

"لقد كانت إدارة المعرفة تعنى بالحفاظ على المعارف؛ فالعامل الذي يغادر المؤسسة تذهب معه معارفه ومهاراته، لكن..... هذه المقاربة لم تعد كافية، لأن المعارف ذات طبيعة ديناميكية، وللاستفادة من هذا الجانب الديناميكي، كان لزاما ليس فقط المحافظة عليها بل يجب نقلها وكذا تطويرها"<sup>2</sup>.

وعليه فإن إدارة المعرفة لا تقتصر فقط على الحفاظ على المعرفة ولكن لها عمليات عدة، الهدف منها هو تشكيل رصيد معرفي للمؤسسة من خلال استخراج المعارف، وأيضا تطبيق تلك المعارف في العمل اليومي للعامل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما سوف نتعرف عليه في المبحث الموالي، لكن قبل ذلك لا بد أن نكتشف كيف وصلنا إلى إدارة المعرفة بمفهومها الحالي في مطلب الأول.

(<sup>1</sup>) هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة -مدخل نظري- دار الأهلية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، 63.

(<sup>2</sup>) Gilles Ballmisse, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM ,Op-cit ,P,P2,3 .

## المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة في ذلك

ويمكن التعرض في هذا المطلب إلى نشأة إدارة المعرفة وكذا العوامل المؤثرة في ذلك.

### الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بأنها عمل مستقل، وفي المدة نفسها بين Peter Drucker أن القوة المهيمنة في الاقتصاد وفي المجتمع ستكون المعرفة، وأن هناك جيشاً من العمال ذوي المعارف سيكون من الأوائل من بين الملايين من عمال الوطن وقادته الذين يشكلون قوة رئيسية في خلق طلب جديد على السلع والخدمات أثناء انتقال العالم من اقتصاد دولي إلى اقتصاد عالمي.

وفي منتصف التسعينيات أخذت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المؤسسات وبين المؤسسات تحظى باهتمام متزايد ومتسارع لما لها من إسهام أساسي في النمو وفي تحقيق ميزة تنافسية؛ إذ أنشئت مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة، كما تم الإعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة؛ إذ عقد حوالي 33 مؤتمراً في الفترة: 1996-1997، بالإضافة إلى تسابق مستشاري الأعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في نشأة إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة علم ساهمت في ظهوره العديد من الممارسات والمبادرات الإدارية التي جعلت منه نظاماً قائماً بذاته في المؤسسة الاقتصادية الكبرى التي تسعى إلى الريادة والتفوق، وفي هذا الإطار يمكن تلخيص أهم هذه المبادرات في النقاط التالية:<sup>2</sup>

#### أولاً: تحويل الأعمال

إن مؤسسات القرن العشرين قد واجهت تغيرات عديدة في المحيط الذي تنشط فيه، وبالتالي فنجاحها يتطلب منها مواكبة هذه التغيرات بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية، ومن بين الممارسات التي ذكرت في هذا المجال ما يلي:

#### أ- إعادة هندسة العملية الإدارية:

وتعني إعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال الإدارية لتحقيق تحسينات مثيرة في التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة، لكونها تركز على العمليات أكثر من الوظائف وأنها تقود إلى التركيز على الهياكل الأفقية وعلى فرق العمل وعلى تمكين العاملين.

(1) وهيبية حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، دمشق، 2007/2006، ص36.

(2) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص60-63.

ويظهر التطابق بين إدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر (اقتناص) المعلومات، بالإضافة إلى استعمال البرمجيات والتكنولوجيات التي تستعمل من أجل نشر المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة أو خارجها.

#### **ب- إدارة الجودة الشاملة:**

ويمكن تعريفها على أنها: "مدخل لإدارة المؤسسة يقوم على الجودة ويبني على مشاركة مختلف الأعضاء العاملين بها، ويهدف إلى الوصول إلى النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة".<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها: "إستراتيجية تنظيمية تقتضي الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الإجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية".<sup>2</sup>

ومن ثم فالهدف منها هو تحسين فعالية المؤسسة وتطوير الإجراءات لتوفير مخرجات ذات جودة عالية، وبيّن (باسردة) أنه توجد علاقة تكاملية بين إدارة المعرفة كمفهوم إداري تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق التفوق في تطبيقه مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تهدف إلى تحقيق التميز للمؤسسة عن طريق تحقيق رضا الزبون.<sup>3</sup>

#### **ج- الثقافة:**

تعد ثقافة المؤسسة نظاماً من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الناس والهيكل والنظم لإنتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الأشياء.

وتتشكل الثقافة من جانبين أساسيين، الأول وهو الإداري ويشمل الفلسفة والقيم والنشاطات والرؤية، والثاني يشمل الأدوار والهيكل والنظم والتكنولوجيا، وتساهم ثقافة المؤسسة في تحقيق الأهداف التنظيمية بحيث ترضي حاجات الأعضاء ليتمكنوا من تفعيل المؤسسة،<sup>4</sup> وتعتبر ثقافة المؤسسة أحد العوامل المساندة لإدارة المعرفة في المؤسسة، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على مؤسستين (Mc Donough and Dyer) أمريكيتين في عام 2001 بأن هناك 04 تحديات تواجه إدارة المعرفة في هاتين المؤسستين هي ليست مشكلات فنية وإنما تتمثل في:<sup>5</sup>

- ليس لدى العاملين في المؤسسة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.

- إن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة بالمعرفة.

- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المؤسسة.

- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

(1) وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص37.

(2) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص63.

(3) وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص38.

(4) عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص65.

(5) وهيبة حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص41، 42.

ومن هنا نجد الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المؤسسة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المؤسسة بطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات، ويجب على ثقافة المؤسسة أن تعمل على تشجيع التشارك بالمعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك بها واستخدامها لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك بها ويجري تسخير ثقافة المؤسسة لمصلحة إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمة: من الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب أن يشترك بها ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي يحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المؤسسة.
- ويمكن القول أن الثقافة التي تدعم إدارة المعرفة في المؤسسة هي تلك الثقافة التي تتميز بالخصائص التالية:
- تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقدر الإنجاز وتعترف به.

- تقييم مشاركة وتقاسم المعرفة.
- تشجيع وتحت على العمل الجماعي.
- تؤكد ضرورة مشاركة الأفراد.

#### ثانياً: إدارة المعلومات

إن إدارة المعلومات وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام وشامل، استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة، منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة. هذا وقد استفادت الأعمال من تكنولوجيا المعلومات، وظهرت الاستفادة بشكل واضح من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات لعمليات الأعمال الموجودة من جهة ومن جهة أخرى فتحت فرصاً جديدة تمكنت عمليات الأعمال الجديدة من إيجاد دعم لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات. ومن الأمثلة على ذلك؛ نظام حجز خطوط الطيران الأمريكي SABRE الذي اعتمد لاحقاً كميّار للصناعة مع العديد من خطوط الطيران الأخرى كجزء من الشبكة وضرورة لكل عملية أعمال جديدة إذ يتم تضمينها من خلاله. أيضاً نظام المعلومات الهندي المعروف باسم APTECH والخاص بالتدريب من خلال الشبكة؛ إذ توسعت خدمات النظام لتشمل 1200 مركز تدريب في 30 دولة وشملت خدماته كل عنصر مشترك في التدريب والتعليم في قضايا تتعلق بالتدقيق المحاسبي ورقابة الموازنات وغيرها.

وبذلك تتضح العلاقة بين التغييرات المثيرة في الأعمال التي قادتها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات في دعم وتعظيم قوة نظام إدارة المعرفة للوصول إلى تعظيم رضا الزبون من خلال تعظيم مشاركته في معلومات ومعرفة المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: رأس المال الفكري والموجودات الفكرية

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح،<sup>2</sup> وهو يشير إلى مجموعة الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات والعمليات والإبداع والتطبيقات في المؤسسة.

ولقد فضلت المجموعة الكندية المشتركة كرواد للمعرفة والإستراتيجية استخدام مصطلح رأس المال المعرفي بدلاً من الفكري، وقد أشارت بأنه مجموع مكون من رأس المال البشري (لكونهم القادرين على حل مشاكل الزبائن) ورأس المال الزبائن (لكون الزبائن يعتبرون مصدراً من مصادر المعرفة للمؤسسة) ورأس المال الهيكلي (القابليات التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق)،<sup>3</sup> ونشير إلى أن الرأسمال الفكري في المؤسسة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها؛ فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل فإن المؤسسة تحتاج أيضاً أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات تحويل مناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المؤسسة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبرى لتكوين رأس مالها غير الملموس، ويشير Ros إلى أن الرأسمال الفكري هو المظلة التي تضم تحتها إدارة المعرفة باعتبارها المحرك والطاقة الدافعة لها، ويشير مفهوم الرأسمال الفكري إلى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات المخزنة والمكتسبة خلال فترة حياة الفرد في المؤسسة، ويكون الرأسمال المعرفي ميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وتطورها، وإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في الإدارة متابعة الكوادر المعرفية النادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة. أما الموجودات الفكرية (المعرفية) فيشير إليها April من خلال وضع حدود فاصلة بينها وبين الموارد المادية (العقارات، التجهيزات، المكائن...) وتشير الموارد المعرفية إلى ثقافة المؤسسة، المعرفة التكنولوجية، العلامات التجارية.<sup>4</sup> ويمكن أن نشير إلى وجود 04 مجموعات أساسية تمثلها وهي:<sup>5</sup>

1- موجودات التكنولوجيا: وتشمل المعرفة التكنولوجية، التصميم التكنولوجية، تكنولوجيا التصنيع، نتائج البحوث الدراسات، براءات الاختراع،...

(1) عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص70.

(2) وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص38.

(3) عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص71.

(4) وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص39.

(5) مرجع نفسه، ص39.

2- موجودات المعرفة المدونة: وتشمل إجراءات المؤسسة، نظم المعرفة، أدلة التشغيل، الدروس المتعلمة والخبرة الموثقة.

3- موجودات المعرفة البشرية: وتشمل الخبرة الإدارية، الخبرة الاحترافية، الخبرة التشغيلية، معرفة المؤسسة، معرفة السوق.

4- موجودات المعرفة الأخرى: وتشمل أسرار التجارة، ممارسات المؤسسة، حقوق التأليف والعلامات التجارية.

#### رابعاً: المؤسسة المتعلمة

ظهر في مجال الفكر الإداري في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما: التعلم التنظيمي، مؤسسة التعلم (منظمة التعلم أو المنظمة المتعلمة)<sup>1</sup> ويقصد بالمؤسسة المتعلمة هي تلك التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين<sup>2</sup>

كما يقصد بها تلك التي تسعى للتعلم من مواقف وخبرات إدارية مارستها ومن مواجهة تنافسية خاضتها ومن المقارنة بمنافسين نموذجيين يسعى مديروها على ضوء التعلم إلى تطوير وتوثيق وتحديث معارفهم ومهاراتهم الإدارية والفنية ليس ذلك فقط بل أيضا تطوير الأهداف والإستراتيجيات وأساسيات وأساليب صنع القرار ومشاركة العاملين<sup>3</sup>.

أما التعلم التنظيمي فيشير حسب (Fiol, 1985) إلى: " العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن"، فالتعلم التنظيمي يعمد إلى توظيف المعرفة من أجل تحسين الأداء<sup>4</sup>. فالمؤسسة شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمات والفرصة، وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث متعددة نتيجتها في النهاية أحد أمرين:

- إما هناك فرصا أفضل للمؤسسة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها.  
- وإما أن هناك مخاطر ومعوقات تهدد مسيرة المؤسسة وتحرمها من ميزات وقدرات كانت تستثمرها وتعود عليها بالمنافع والإيجابيات.

وتكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون أن التعلم التنظيمي ينشأ ويعم أرجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، وبما أن هذه الأخيرة تسعى إلى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف إلى ما تتطوي عليه من تغييرا لها تأثير في عمليات المؤسسة، وبذلك تعد عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي، ومن جانب آخر فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية إلى تدعيم تطبيقاتها في المؤسسة هي من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر

(1) وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص40

(2) عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية- مصر -2004، ص89.

(3) وهيبه حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص40.

(4) عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص89.

المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعتمد إلى تمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحمل المسؤولية مما يحفزهم إلى استخدام ما لديهم من معارف ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى إلى آخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي، أي إن المؤسسة التي تستثمر في تنمية آليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إتاحتها لأعضائها، إنما تهيب البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

إن التطورات التي عرفتها إدارة المعرفة منذ بداية الثمانينيات وما ساهم في تطورها أدى إلى تعدد التعاريف الخاصة بها، كما برزت أهميتها للفرد والمؤسسة وكذا للمحيط. وهذا ما سنوضحه في ما يلي:

### الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح الذي اختلفت المصادر في تحديد ماهيته، وبالتالي يمكن إدراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقرب من المعنى الذي يفيد موضوع البحث، ومن هذه التعريف ما يلي:

1. "مجموع عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات".<sup>2</sup>
- من هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعبر عن عمليات تنفذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات، تحسن بها المؤسسة من نشاطاتها ومهاراتها.
2. "عملية خلق، الحفاظ على، تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية (المعرفة العملية) التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها".<sup>3</sup>
3. "مجموع التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء التنظيمي".<sup>4</sup>
- من هذين التعريفين يمكن القول أن ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها هو توليد معرفة جديدة واستعمالها كما ينبغي.

(<sup>1</sup>) وهيبية حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص41.

(2)Sebastien Hof, Le « Knowledge management », P3. [www.proz.com/1504170-senior\\_employees\\_insurance.html](http://www.proz.com/1504170-senior_employees_insurance.html), La date de visite :08/03/2010.

(<sup>3</sup>) Tatiana White, La gestion du savoir dans les bibliothèques académiques, General conférence ,Argantina, 2004, P2.

(4)Introduction à la gestion du savoir dans la fonction publique, Document de travail rédigé pour la table ronde de recherche –Action du centre Canadien de gestion sur l'organisation apprenante, Avril 1999, P3. [http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W10\\_f.pdf](http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W10_f.pdf), La date de visite :08/03/2010.



"استعمال نظامي ومنظم للمعارف الموجودة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتعمل أيضا (إدارة المعرفة) على تحسين أداء المؤسسة وتسمح بالحصول على رؤية شاملة لمهارات ومعارف المؤسسة".<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن إدارة المعرفة وجدت لاكتشاف معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة والعمل على استغلالها واستعمالها بالشكل الذي يحسن من أداءها.

4. "مجموع المبادرات والطرق التي تسمح بجمع، تحديد، تحليل، تنظيم، تخزين ومشاركة المعارف (connaissances) بين أفراد المؤسسة، خاصة تلك المعارف (savoirs) التي أنشأتها المؤسسة بنفسها (مثلا: التسويق، البحث والتطوير) أو المكتسبة من المحيط الخارجي (الذكاء الاقتصادي) لتحقيق هدف محدد".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعرف بعملياتها التي تخص المعارف الداخلية وكذلك الخارجية.

ويمكن إدراج مجموعة من التعاريف تشمل معظم التعاريف التي أعطيت في هذا المجال:<sup>3</sup>

1- "إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الأشياء بفاعلية وبطريقة كفوءة، لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح".

2- "إن إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة".

3- "إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها".

إن التعريف الأول يرى أن إدارة المعرفة تكمن في استخدام الرصيد المعرفي الموجود،

أما التعريف الثاني فهو يرى أنها تكمن في إيجاد توليفات جديدة لعناصر المعرفة،

أما التعريف الثالث فيرى أنها تكمن في توليد معارف جديدة.

من خلال التعاريف الموضحة أعلاه يمكن الوصول إلى تعريف شامل لها، وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة كما يلي:

إدارة المعرفة عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من ورائها إلى استخراج معارف عاملها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للاستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال اليومية، من أجل التحسين من أداء عملها وبالتالي التحسين من الأداء الكلي لها.

(<sup>1</sup>)Yoan Baizet, Op-cit, P20.

(<sup>2</sup>) gestion des connaissances, Un article de wikipédia, l'encyclopédie libre, P01.

[http://fr.Wikipédia.org/wiki/gestion\\_des\\_connaissances](http://fr.Wikipédia.org/wiki/gestion_des_connaissances), La date de visite: 08/03/2010.

(<sup>3</sup>) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة – المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات- مرجع سبق ذكره، ص، ص91، 92.

## الفرع الثاني: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد للمواجهة؛
  - تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات تتناسب مع قدراتها وكذا الفرص المتاحة، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها؛
  - مساندة الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب واكتساب الجديد منها؛ أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة، وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛
  - توفير مناخ ملائم يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، مما يؤكد أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد الدرجات الوظيفية وما يتبعها من صلاحيات ومزايا؛
  - ربط كل المعارف والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المؤسسة ككيان تفاعلي.
- من كل ما سبق نستنتج أن المؤسسة التي تتبنى مشروع إدارة المعرفة ستتمكن من تحقيق أهدافها، عن طريق منح فرصة لعمالها من إطلاق العنان للرصيد المعرفي الذي يملكونه وتجسيده في مختلف الأعمال الموكلة لهم، ومن ثم سيتحسن أداؤهم تدريجياً بما يمكنهم من تحقيق التميز في مكان العمل من جهة، ومن جهة أخرى خلق قيمة مضافة للمؤسسة تتمكن بها من مواجهة أي تغيرات مفاجئة أو متوقعة وتحقيق الأداء الأفضل.

## المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستتبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، وهي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها ...

(1) العشي هارون، بوراس فايزة، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة-الجزائر-2008، ص6.

(2) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم والتقنيات - دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2007، ص57، 51.

2- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلاً لمشكلات المؤسسة؛ بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

3- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

4- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة؛ وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

5- النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار لرأس المال الفكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها؛ هذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة. إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدماً أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.

6- لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست كالإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة؛ بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائماً، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إ.م يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويًا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.

### المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات في بناء إستراتيجيتها وافترضاها الأساسية. وفيما يلي بعض هذه النماذج:

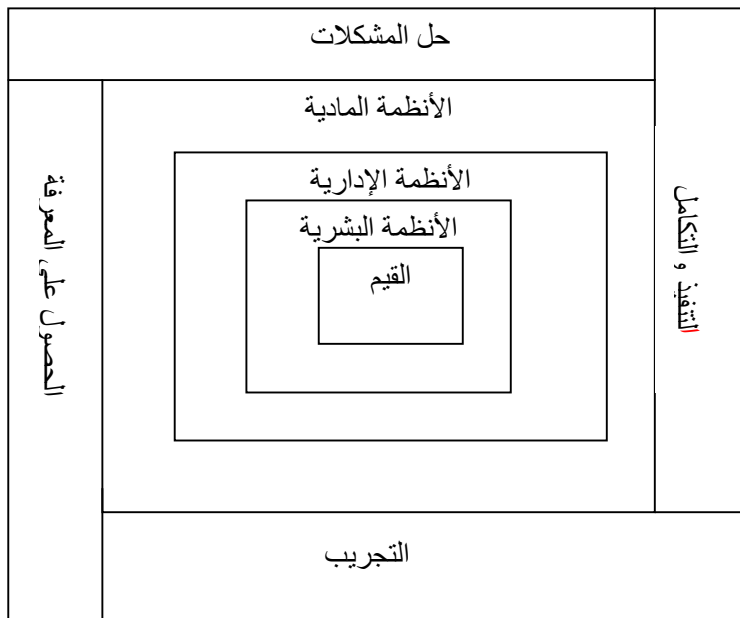
#### الفرع الأول: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة<sup>1</sup>

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية، وإن هذه المعرفة توجد في أربعة أشكال هي:

- 1- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وتكون متمثلة في براءات اختراع.
- 2- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وتكون مجسدة في طرق التعلم، وهذا يساعد في عمل الأشياء بأكثر فاعلية.
- 3- المعرفة قد تكون مجسدة في المعارف الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة، أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- 4- المعرفة قد تكون موجودة في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه آخرون بالثقافة التنظيمية.

وفي ما يلي توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات - ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2008، ص118.

(<sup>1</sup>) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات - مرجع سبق ذكره، ص، ص117، 118.

ويمثل الشكل السابق نموذجاً لإدارة المعرفة اعتبر أن المعرفة تمثل ميزة تنافسية إذا ما استغلتها المؤسسات ستكون الأفضل، ولقد اعتبر هذا النموذج المعرفة أنها توجد في أربعة أشكال، فالمعرفة قد تكون لدى الفرد إما ظاهرة أو باطنة، وقد توجد في العلاقات بين العاملين بالمؤسسة؛ فإذا كان في المؤسسة ثقافة الاحتكاك بين العاملين والتواصل بينهم فإن ذلك سيؤدي إلى التحاور بينهم وتبادل المعارف ومن ثمة زيادتها، كما توجد المعرفة أيضاً حسب هذا النموذج في طرق التعلم فإذا استطاعت المؤسسة أن تولد معارف جديدة فيها فإنه يجب التركيز على إيجاد الطرق الجيدة لتعليم العاملين، وهذا يمكنهم من اكتساب معارف جديدة يستطيعون بها إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وأخيراً تكون معرفة المؤسسة كامنة في براءات الاختراع، وهذا يساعدها على احتكار المعرفة وعدم تمكن المنافسين من التقليد، كما أن هذه الأشكال للمعرفة التي تملكها المؤسسة تمثل لها قدرة تستطيع أن تنافس بها والبقاء في محيط كثير التغيرات سريع التطورات.

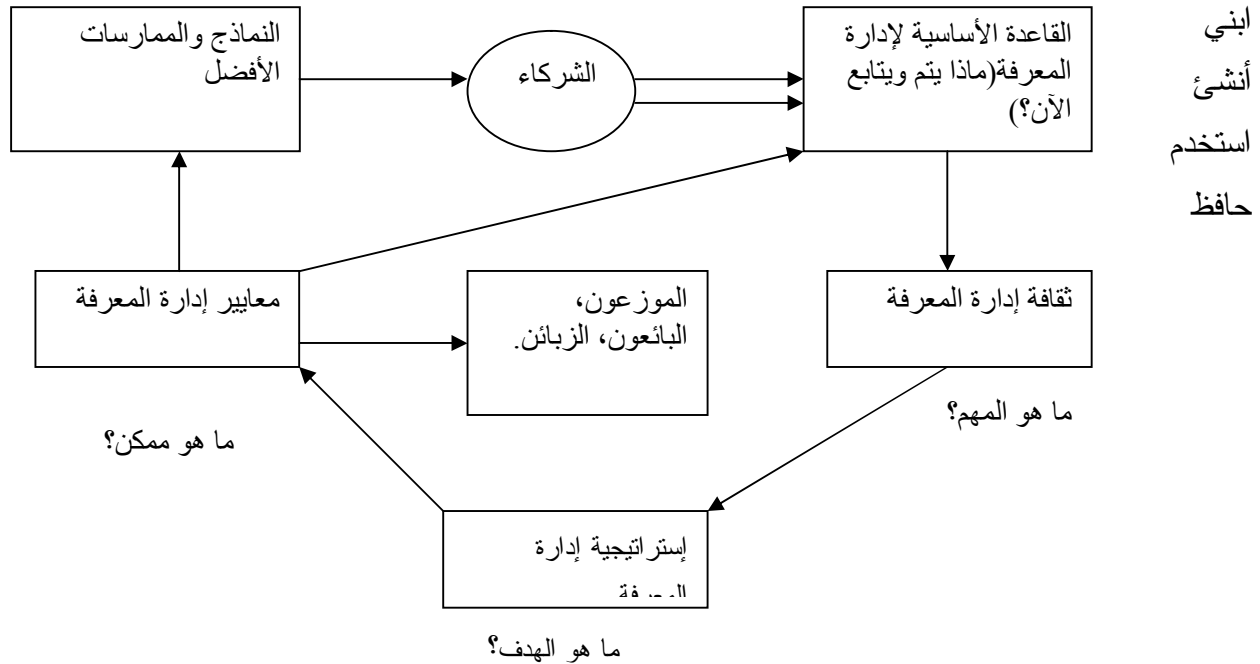
### الفرع الثاني: نموذج مؤهل لإدارة المعرفة

وهذا النموذج قدمه (D.E. Winosky)، ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة، وهو ذا سلسلة دائرية يتكون من أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل، إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل. وهذه المكونات هي:<sup>1</sup>

- 1- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل في الأدوات والتكنولوجيات التي تعمل على تجسيد عمليات إدارة المعرفة.
  - 2- ثقافة إدارة المعرفة: وهذه الثقافة تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة.
  - 3- أهداف إدارة المعرفة: وهذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات المؤسسة سواء في تحسين استغلال المؤسسة لمواردها أو تحسين قدراتها وكفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات وخدمات وعمليات المؤسسة.
  - 4- معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المؤسسة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين.
- ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي:

(<sup>1</sup>) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات - مرجع سبق ذكره، ص 119.

الشكل رقم (03): نموذج موئل لإدارة المعرفة



**المصدر:** نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات، العمليات)، مرجع سبق ذكره، ص 121  
ويمكن القول انطلاقاً مما سبق ومن الشكل الوارد أعلاه أن هذا النموذج يعتبر أن المعرفة خبرة بفعل ما ينتج من خلال تلك الدائرة المستمرة والتي تتبع فيها المؤسسة الممارسات الأفضل ولها أهداف محددة تسعى للوصول إليها بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من جهة ومن جهة أخرى الثقافة السائدة في المؤسسة التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة، كل هذا من أجل تلبية حاجيات المستهلك أفضل مما يتلقاه من المنافسين، وحسب رأيي فإن المعرفة هنا هي أن تعرف المؤسسة حاجات الزبون من أجل تلبية، وبالتالي تحقيق أكبر شريحة من السوق، وعليه فالمؤسسة حسب هذا النموذج تسعى إلى إيجاد الطرق التي تعرف بها حاجات الزبون من جهة ومن جهة أخرى توجيه قدرات وجهود العاملين لإنتاج أو لتقديم أفضل ما يتوقعه (الزبون).

### الفرع الثالث: نموذج دافيد سكايرم

ويقوم هذا النموذج على أساس قوتين وسبع رافعات إستراتيجية، تتمثل القوة المحركة الأولى في استخدام أفضل للمعرفة التي توجد في المؤسسة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة. وهذه القوة يعبر عنها ب(أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم حلها في الماضي بنجاح. والقوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما الارتفاعات السبع فهي كما يلي:

- 1- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة؛
- 2- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها والخدمات كثيفة المعرفة؛
- 3- المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث أن التعلم وتقاسم المعرفة لها قيمة عالية؛
- 4- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة؛
- 5- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات الخبرة؛
- 6- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المؤسسة إلى الموردين، الزبائن والعاملين؛

7- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.<sup>1</sup>

حسب هذا النموذج فإن المعرفة التي يجب أن تديرها هي تلك المعرفة الموجودة أصلاً في المؤسسة وأيضاً المعرفة التي تولد فيها؛ فالمعرفة الموجودة يجب أن توفر الطرق لتحديدها، للمشاركة بها، أما المعرفة الأخرى هي تلك المعرفة التي تولد في المؤسسة المتجسدة في منتجات أو عمليات جديدة، لكن لتنفيذ هذا المشروع (مشروع إدارة المعرفة) يجب من عوامل مساعدة هي معرفة أين نجد تلك المعرفة، والتي هي موجودة حسب هذا النموذج في العلاقة مع الزبون، المعرفة موجودة في الفرد من خلال تكوينه وتطوير قدراته، موجودة في الذاكرة التنظيمية، في العمليات، في المنتجات الجديدة... وعليه فإن إدارة المعرفة مشروع لتنفيذه يجب على المؤسسة أن ترصد كل المعارف الموجودة بها وأن تبتكر معارف جديدة.

#### الفرع الرابع: نموذج جبتا وجاسون<sup>2</sup>

ويقدم كل من (Gupta et Jason) نموذجاً لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وهي كما يلي:

- 1- الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد ميزة تنافسية؛

(<sup>1</sup>) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات - مرجع سبق ذكره، ص، ص121، 120.

(<sup>2</sup>) هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري - مرجع سبق ذكره، ص41.

2- التنقية: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة إلى المؤسسة؛ ومن ثم تنقيتها. وبناء عليه فإنه يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤية المؤسسة، رسالتها وأهدافها.

3- الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام إدارة المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه؛ تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

4- النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين الذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

5- التطبيق: إن تحقيق ميزة تنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

إن هذا النموذج حصر إدارة المعرفة في عملياتها إذ يرى أنها تتكون من خمس عمليات رئيسية؛ لو طبقت هذه العمليات فإن المؤسسة تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية، ويرى أيضاً أن لتحقيق هذه العمليات لا بد من توافر بعض العناصر كالتكنولوجيات التي تساعد مثلاً على خزن المعرفة وكذا الثقافة التنظيمية التي لها دور في عملية نشر المعرفة.

#### الفرع الخامس: نموذج البنك الكندي التجاري<sup>1</sup>

ركز (Darling 1996) على مفهوم الثقافة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير على هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد أداة فحص معرفة المؤسسة، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن المؤسسة من إدارة المعرفة، وهي:

- 1- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم؛
- 2- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي؛
- 3- تعلم المؤسسة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم؛
- 4- تعلم الزبون: أدرك البنك أن الزبون بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي؛ فلجأ إلى إدخال أكثر من 3400 زبون في دورات عامة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة تنطلق من التعلم الذي يشمل المؤسسة كنظام مفتوح، أي أن كل عناصر المؤسسة البشرية عليها التعلم ليتم تنفيذ مشروع إدارة المعرفة.

(1) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008، ص126.



### الفرع السادس: نموذج أيزن بروك (Eisenbrook 1996) <sup>1</sup>

هذا النموذج يتكون من أربع خطوات؛ تتمثل فيما يلي:

- 1- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمي، وكيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمؤسسة، مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة؛
- 2- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل متقدمة تسهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي؛
- 3- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤية معرفة المؤسسة وبين أدائها الحالي؛
- 4- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود، وتأمين البيانات لتعديل الإستراتيجيات بشكل مستمر.

لقد بين Eisenbrook أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاط تقوم به المؤسسة من أجل معرفة فجوات الأداء الحاصلة ومن ثم رسم الخطط لسد هذه الفجوات.

وخلصة القول أن نماذج إدارة المعرفة اختلفت من باحث لآخر، فمنهم من ركز على عملياتها ومنهم من ركز على العناصر التي يجب أن تتوفر لتطبيقها... لكن في العموم فإدارة المعرفة عبارة عن مشروع تستطيع المؤسسة أن تطبقه لأبد من تهيئة القاعدة الأساسية لذلك من تكنولوجيا، أفراد، ثقافة تنظيمية من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

### المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

سنحاول في هذا الفصل أن نبرز أهم البنى الأساسية لتطبيق مشروع إدارة المعرفة بالإضافة إلى أهم العمليات التي تمثلها، وأخيراً نبين أهدافها.

#### المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة (البنى الأساسية لإدارة المعرفة)

إن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها؛ ومن بين هذه العناصر نذكر ما يلي: <sup>2</sup>

- 1- **التعاون (colloboration):** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم؛ فإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.
- 2- **الثقة (trust):** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة؛ فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

(<sup>1</sup>) محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 127.

(<sup>2</sup>) مرجع نفسه، ص، ص 167، 168.

- 3- **التعلم (learning):** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين؛ فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دورا أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.
- 4- **المركزية (centralization):** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة؛ فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية.
- 5- **الرسمية (formalization):** هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات، الإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- 6- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفاقيا ومنتوعة وعميقة.
- 7- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة.
- 8- **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين، وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

ويمكن أن نلخص العناصر السابقة في خمسة بنى أساسية حسب ما أشار إليه كل من **Nancy Dubois**

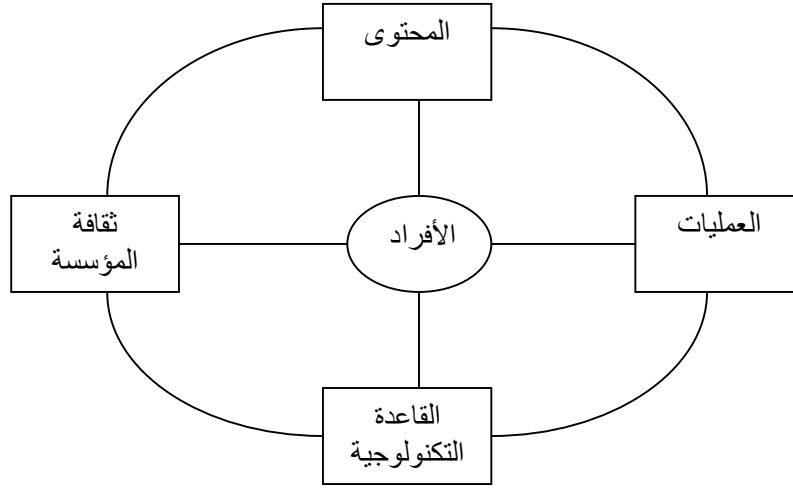
**et Tricia Wilkerson**<sup>1</sup>:

- الثقافة التنظيمية (La culture organisationnelle)
- المحتوى (Le contenu)
- العمليات (Les processus)
- القاعدة التكنولوجية (l'infrastructure technologique)
- الأفراد (les personnes)

(<sup>1</sup>) Nancy Dubois ,Tricia Wilkerson ,Gestion des connaissances :Un document d'information pour le developpement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique ,Octobre 2008 ,P23.

[http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper\\_fr.pdf](http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_fr.pdf).Le temps de visite: 11/03/2010.

الشكل رقم (04) : عناصر إدارة المعرفة



Source :Nancy Dubois ,Tricia Wilkerson ,Gestion des connaissances :Un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique ,Octobre 2008.Http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper\_fr.pdf.(11/03/2010).P23.

1- **الثقافة التنظيمية** : وهي تمثل الاتجاهات والقيم والعادات و... التي تتبناها المؤسسة والمنتشرة بين أفرادها.<sup>1</sup>

والاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتصرف، لذا يشكل عنصر الثقافة عنصرا هاما لإدارة المعرفة.<sup>2</sup>

3- **المحتوى**: ويتمثل في المعارف، البيانات، المعلومات والسلوكيات التي تعتبر كمصدر للمحتوى.<sup>3</sup>

2- **العمليات**: وهي النشاطات والمبادرات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسهل إنشاء واستعمال المعارف.<sup>4</sup>

3- **القاعدة التكنولوجية**: وتتمثل في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية، أجهزة الحاسوب وتوابعها لتخزين ونقل المعرفة وتبادلها.<sup>5</sup>

4- **الأفراد**: بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات، العمل بروح الفريق، المشاركة، الإبداع والابتكار.<sup>6</sup>

(<sup>1</sup>) Nancy Dubois ,Tricia Wilkerson ,Op-cit ,P23.

(<sup>2</sup>) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة -نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة- عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان -الأردن -2009، ص84.

(<sup>3</sup>)Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, Op-cit, P27.

(<sup>4</sup>) Ibid, P29.

(<sup>5</sup>) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سبق ذكره، ص83.

(<sup>6</sup>) مرجع نفسه، ص83.

إن العناصر السابقة تعد من البنى الأساسية التي لها دور كبير في المساعدة على تطبيق برنامج إدارة المعرفة، والتي اعتبرت الأفراد كأهم عنصر فبدونه لا يمكن أن تسير حتى العناصر الأخرى، ثم تأتي باقي العناصر في نفس المستوى والتي تعمل بشكل تكاملي.

### المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

يتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. حسب (Turban):

ويرى أن لإدارة المعرفة ست عمليات هي:

1- إنشاء معرفة جديدة؛

2- الاستحواذ عليها (بتحديدها كمعرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة )

3- التتقيح ( وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد )

4- الحفظ ( ويجب أن يكون بطريقة ملائمة )

5- الإدارة العملية لها ( تقييمها، مراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها )

6- نشرها (أن تكون متاحة لأفراد المؤسسة حسب الحاجة وفي أي وقت )

2. حسب ( Divid Skyrme ):

ويرى أنها تتمثل في عشر عمليات هي:

1- إنشاء المعرفة

2- تحديد المعرفة

3- الجمع والحصول على المعرفة

4- تنظيم المعرفة

5- تقاسم المعرفة

6- تعلم المعرفة

7- تطبيق المعرفة

8- استغلال المعرفة

9- حماية المعرفة

10- تقييم المعرفة.

ويمكن استعراض عمليات تناولها كتاب آخرون؛ نذكر منهم:<sup>2</sup>

3. حسب (Burk 1999):

ويرى أنها تتمثل فيما يلي:

(1) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات- مرجع سبق ذكره، ص، ص 94، 95.

(2) محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص، ص 89، 90.

الإيجاد والابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستعمال وإعادة الاستعمال.

4. حسب (Mcelroy 2000):

ويرى أنها تتمثل في: توليد المعرفة، توزيعها، تميتها وتطبيقها؛ فالمؤسسة تحتاج إلى تعلم تنظيمي لتوليد المعرفة وتحتاج إلى طريقة معينة لتوزيع المعرفة ونقلها، وإن نظام إدارة المعرفة ينبغي أن يكون قادرا على تنفيذ هذه العمليات.

5. حسب (Trigg 2000):

ويرى أنها تتمثل في: اكتساب ومعالجة وخرن واستعمال وإعادة استعمال المعرفة.

6. حسب (Loudon 2000):

أكد على أن المعرفة عندما تصبح موجودا استراتيجيا فإن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على عمليات جمع المعرفة وتوليدها والحفاظ عليها وتوزيعها.

7. حسب (Rostogi):

أوضح Rostogi أن المؤسسات تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وهي: تحديد طبيعة وأنواع المعرفة، رسم المعرفة، أسر المعرفة المتوافرة، اكتساب المعرفة المطلوبة، خزن المعرفة الموجودة المكتسبة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس.

8. حسب (Martory 2000):

أكدت Martory أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل فيما يلي: اكتساب المعرفة، المشاركة بها، رفعها واستعمالها.

9. حسب (Wick 2000):

أوضح أن عمليات إدارة المعرفة تختلف تبعا لمداخل دراستها؛ فمدخل الوثائق و المدخل التقني تؤكد على أن عمليات إدامة ورفع المعرفة الحالية وأسرها واستخدامها وإعادة استخدامها، أما المدخل التنظيمي الاجتماعي ومدخل القيمة المضافة فتؤكد على عمليات ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة.

10. أما (Heisig 2001):

فقد أشار إلى العمليات التالية: توليد، خزن، توزيع وتطبيق المعرفة.

11. وفق نموذج مؤسسة Fraum Hofer الذي اعتمده (Heisig et Vorbeck 2000) في دراستهما

المسحية حول المؤسسات الأوروبية؛ فقد تضمنت ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي: تشخيص

المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة.

وسيتم اعتماد هذه العمليات لأنها الأشمل من بين كل النماذج لاسيما أن عمليات توليد، خزن، توزيع، وتطبيق المعرفة لا يتم اعتبارا بل في ضوء تشخيص المعرفة المطلوبة وتحديد أهدافها؛ وسيتم شرح هذه العمليات بشيء من التفصيل لخلق الوضوح حول ما تعنيه كل منها وأهميتها في نموذج إدارة المعرفة.

### الفرع الأول: تشخيص (تحديد) المعرفة:

إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة، يتطلب أولاً عملية تشخيص المعرفة؛ والغرض من ذلك هو اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وكذلك تحديد أهمي موجودة في النظم أم كإجراءات وقواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تحديد أهداف المعرفة

تدرك المؤسسات اليوم أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف؛ بل هي الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإن لهذه الوسيلة أهدافاً معينة وبدون تلك الأهداف تصبح (إدارة المعرفة) مجرد تكلفة، وفي هذا الصدد أشار كل من Heisig et Vorbeck إلى أن إدارة المعرفة تبدأ بتطوير أهداف واضحة للمعرفة؛ ومن الأهداف التي أشارا إليها ما يلي:

- تحسين العمليات؛
- خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المؤسسة والمشكلات والعمليات؛
- تسهيل عملية الإبداع؛
- التوجه نحو الزبون؛
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

إن الجانب المهم في أهداف المعرفة هو السعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وإنتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية. وفي معرض بيان أهمية تحديد أهداف المعرفة ذكر Prior 1999 أنه إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح؛ فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم، لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لأعمالهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: توليد المعرفة

وتشمل أسر أو شراء أو ابتكار أو اكتشاف أو امتصاص أو اكتساب واستحواذ؛ جميع هذه العمليات تشير إلى التوليد؛ فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود العمل والتوظيف، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة، أما الامتصاص فيشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة.<sup>3</sup>

(1) حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص26

(2) محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص96

(3) مرجع نفسه، ص97.

وتحصل المؤسسة على المعرفة من الخبراء، ويمكن صياغتها على شكل مفاهيم وقواعد، وهناك معارف موثقة تحصل عليها من الكتب، قواعد البيانات، الملفات، الحاسوب، وبأشكال مختلفة كالأفلام، الصور، وهناك معارف غير موثقة، والتي توجد في عقول الأفراد في المؤسسة.<sup>1</sup>

ويحصل الأفراد على المعرفة عن طريق الخبرة والممارسة العملية أو التكوين، حضور المنتديات والمناسبات العلمية.<sup>2</sup>

كما تكتسب المعرفة وتطور بواسطة المحاكاة Imitation والتعلم. فالتعلم التنظيمي طريقة لاكتساب المعارف والمهارات.<sup>3</sup> ويرى ( Fiol ,1985 ) أن التعلم التنظيمي هو: " العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن "، فالتعلم التنظيمي يعتمد إلى توظيف المعرفة من أجل تحسين الأداء،<sup>4</sup> والمؤسسة المتعلمة هي التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين.<sup>5</sup>

فالمؤسسة المتعلمة ينتج لها أفرادا متعلمين قادرين على اكتساب معارف من جهة ومن جهة أخرى توظيفها في عملهم لينتج في الأخير تحسن في أدائهم ومن ثم تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة؛ فالمؤسسة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار، وأكد (Nonaka et Tackuchi 1995) أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:<sup>6</sup>

الأولى: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي؛

الثانية: تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة والعكس وفي ما يلي عرض للعمليات الأربع لتوليد المعرفة على الصعيدين الضمني والصريح، من خلال الشكل التالي:

(<sup>1</sup>) سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، جامعة بسكرة -الجزائر - 2005، ص245.

(<sup>2</sup>) عبد الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيمي، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد وإدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، مرجع سبق ذكره، ص426 .

(<sup>3</sup>) Jean-Claude Tarondeau, Le management des savoirs, PUF, Paris, 2002, P31.

(<sup>4</sup>) عامر خضير الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص89.

(<sup>5</sup>) مرجع نفسه، ص89.

(<sup>6</sup>) محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص97.

الشكل رقم (05): نماذج خلق المعارف

	Savoir tacite	Savoir explicite
	vers	
Savoir tacite De Savoir explicite	Socialisation	Externalisation
	internalisation	Combinaison

Source: Jean-Claude Tarondeau, Le management des savoirs, PUF, Paris, 2002, P38 .

- 1- الأشركة أو التنشئة (Socialisation): وتتمثل في تحويل المعارف الباطنة إلى معارف باطنة؛ ويحدث ذلك عن طريق التفاعل بين الأفراد<sup>1</sup> ويكون في (مكان العمل، التعلم)، اكتساب أو تحصيل المعارف وفقا لهذا النموذج يكون بوعي أو بدون وعي صاحبها بواسطة الملاحظة، المحاكاة أو التقليد، كما أن تقاسم الخبرة بدون الاستعانة بلغة خاصة.<sup>2</sup>
- 2- الأخرجة (Externalisation): وتتمثل في تحويل المعارف الباطنة إلى معارف ظاهرة، وهي مرحلة التشكيل ت سمح بتقديم المعارف في شكل متاح لعدد كبير من الأفراد (نشر).<sup>3</sup> ويحاول الفرد في هذه المرحلة شرح مهنته، أعماله (ses pratique) آراءه بواسطة خطاب أو كتابيا وتحويل خبرته إلى معارف ظاهرة (مجازيا، في شكل نماذج أو مفاهيم).<sup>4</sup>
- 3- التوافق أو الترابط (Combinaison): وتتمثل في تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف ظاهرة، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.<sup>5</sup>
- 4- الإدخال (Internalisation): وتعني تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف باطنة؛ ويشمل ذلك اكتساب المعرفة عن طريق العمل وهو ما يطلق عليه التعلم عن طريق العمل (learning by doing).<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) Jean –Claude Tarondeau, Op-cit, P38.

(<sup>2</sup>) Hervé Bonnefoy, Op-cit, P04.

(<sup>3</sup>) Loïc Jacouesson, Integration de l'environnement en entreprise: Proposition d'outil de pilotage du processus de création des connaissances environnementales, Thèse de doctorat, école nationale supérieure d'Arts et métiers, Centre de Paris, Avril 2002, P68.

(<sup>4</sup>)Hervé Bonnefoy, Op-cit, P04.

(<sup>5</sup>) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان –الأردن- 2006، ص43.



وتوجد تقنيات عديدة لاستقطاب المعرفة من مصادرها الإنسانية وبصورة خاصة من خبير المجال؛ وتتوزع على فئتين هما:<sup>2</sup>

### 1- التقنيات التقليدية: يمكن تصنيفها إلى الأساليب التالية:

أ- المقابلات: وتوجد ثلاثة أنواع من المقابلات التي يجريها مهندس المعرفة (المكلف باستخراج المعرفة) مع خبير المجال (متخصص في مجال معين كالتسويق أو المحاسبة)؛ وهي:

- المقابلات غير الهيكلية (غير المبرمجة): وهي مقابلات غير معدة مسبقاً وليس لها مخطط واضح، وإنما هي عبارة عن جولات استطلاعية، الهدف منها استجلاء أبعاد المعرفة المتاحة من جهة ومن جهة أخرى إذابة الجليد بين مهندس المعرفة وصاحب المعرفة، وهي مقابلات تمهيدية للمقابلات شبه الهيكلية، لهذا لا يمكن الاعتماد عليها في استقطاب المعرفة.

- المقابلات شبه الهيكلية (شبه المبرمجة): وهي مزيج بين برنامج معد سلفاً والمرونة في طرح الأسئلة والاستفسارات، مدتها لا تتجاوز ساعة ويترجم خلالها حوالي 15-20 سؤالاً.

- المقابلات الهيكلية (المبرمجة): هي مقابلات لها برنامج محدد بدقة، له خطوات واضحة، إذ يقوم مهندس المعرفة بدراسة تحليلية معمقة ووصفه لميدان المعرفة وحقولها ونظمها والخبرات والمهارات المرتبطة بها، ثم بعد ذلك يقوم بالمقابلات مع أولئك الخبراء الذين يملكون المعارف ومن ثم تحويلها من حالتها الضمنية إلى معرفة نصية مكتوبة.

وعلى أي حال فإن المقابلات غير كافية لاستقطاب المعرفة، وبالتالي يجب استخدام وسائل أخرى؛

ب- الملاحظة والمعاشية في ميدان العمل (سيناريو العمل): وبهذا الأسلوب يتمكن مهندس المعرفة بملاحظة مهام خبير المجال وهو في ميدان عمله، والتركيز على كل مهمة يقوم بها، وفي هذا الأسلوب لا يتدخل مهندس المعرفة في عمل الخبير ولا تطرح عليه الأسئلة إلا في حالات نادرة لتفسر عمل ما، وفهم خطوة أساسية قام بها، أو أمر بتنفيذها خبير المجال. والملاحظة غير المقابلة ففي الملاحظة معاشية للخبير أثناء عمله لفهم هذا العمل و تسجيل معارفه وخبراته.

الملاحظة أسلوب لا يمكن الاستغناء إلا إذا ارتبطت المعرفة بعدد كبير من الخبراء فهنا يلجأ مهندس المعرفة إلى استخدام وسائل أخرى من بينها العصف الذهني التقليدي والإلكتروني.

### 2- التقنيات غير التقليدية لاستقطاب المعرفة:

وتوجد العديد من التقنيات نذكر منها:

أ- العصف الذهني: يعنى بتفاعل كل العقول الجيدة من أصحاب المعرفة وخبراء المجال

للوصول إلى الحلول المبتكرة من خلال جلسات العصف الذهني، فالمهم هو توليد الأفكار

وليس استنساخها والبحث عن الجديد وليس تكرار القديم.... ويشمل العصف الذهني لقاء

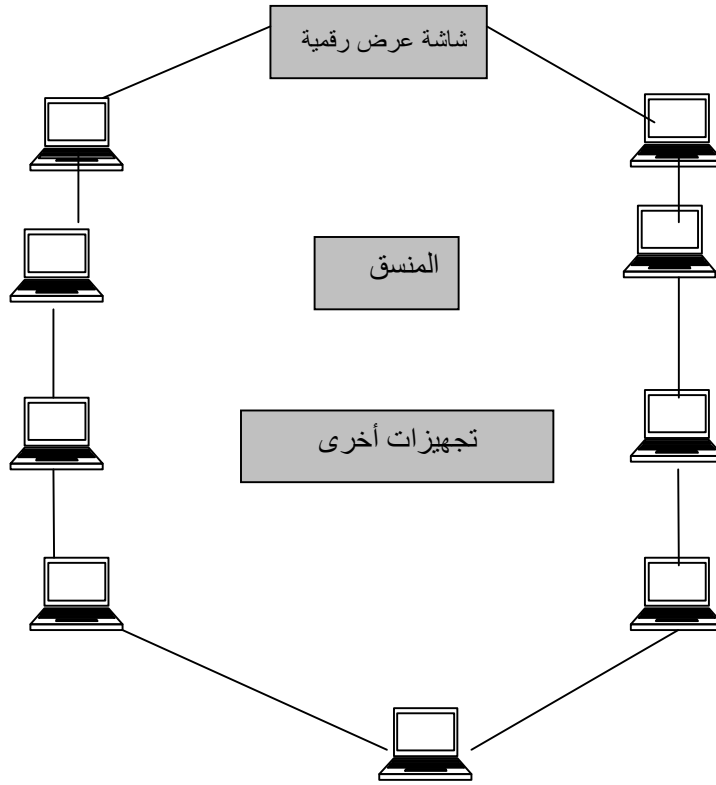
(<sup>1</sup>)Françoise Rossin, Op-cit, P51

(<sup>2</sup>) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص، ص82، 83.

خبراء المجال مع مهندس المعرفة في أكثر من جلسة وقبل ذلك لابد من تنظيم جولة تمهيدية لتوضيح أهداف جلسات العمل والتعريف بالمشكلة ووصف أهم عناصرها ومسبباتها، وبعد ذلك يترك الأمر لخبراء المجال لطرح وتسجيل الحلول المقترحة مع تحفيزهم على التفكير والبحث عن الحلول المبتكرة وتوليد الأفكار الجديدة

ب- العصف الذهني الإلكتروني: ارتبط مفهوم العصف الذهني الإلكتروني بظهور مفهوم العصف الذهني الجماعي سنة 1953، وبانتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتأثير أدوات ونظم المعلومات الإدارية المستندة على الحاسوب والشبكات في تغيير أساليب العمل وابتكار نماذج أعمال جديدة، وبالتالي تكوين توليفة غير مسبوقه للميزة التنافسية المؤكدة، ومن هذه النماذج يمكن أن نشير إلى: نظم المعلومات المحوسبة لدعم الاتصالات والعمل التعاوني الإنساني تحت مسميات متنوعة مثل نظم مساندة القرارات الجماعية، نظم دعم العمل التعاوني، نظم الاجتماعات الإلكترونية، نظم الدعم الإلكتروني للجماعات. والعصف الذهني الإلكتروني يتم في غرفة مخصصة لهذا الغرض وتوجد فيها مكونات نظام متكامل للاتصالات ودعم القرار الجماعي، وتحتوي هذه الغرفة على محطات عمل أو أجهزة حاسوب شخصي تتصل بشبكة، وتأخذ شكل الحرف U كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): غرفة القرارات الجماعية



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 87.

ويتراوح عدد الأجهزة ما بين 12 و30 وهو الحجم المناسب لفريق العمل ويحتوي النظام على تكنولوجيا عرض وتكبير إلكتروني رقمي كما هو موضح في الشكل. هذا على مستوى التركيب المادي لعتاد نظم العصف الذهني لمجاميع خبراء المجال وأصحاب المعرفة، أما على مستوى المكونات البرمجية لهذه النظم فلا بد من وجود نظام إدارة قاعدة المعرفة نظام إدارة قاعدة النماذج، قاعدة البيانات، واجهة بيئية للتفاعل مع المستفيد (خبير المجال) بالإضافة إلى ذلك توجد في نظم العصف الذهني الإلكتروني الأدوات البرمجية التالية:

- وحدة برمجية لتوليد الأفكار وتستخدم لتنشيط العملية الذهنية لدى خبراء المجال وذلك بما يساعدهم على تحفيز التفكير الخلاق، وتوليد الأفكار المبدعة، وتفعيل قدرات الابتكار والبحث عن الحلول غير المطروقة للمشكلة موضع الحل.
- وحدة تقييم البدائل المقدمة من قبل خبراء المجال أثناء جلسات العصف الذهني من خلال توفير تسهيلات وتقنيات تساعد فريق الخبراء على استخدام تحليل (ماذا - لو)، تحليل السيناريو، الاستهداف

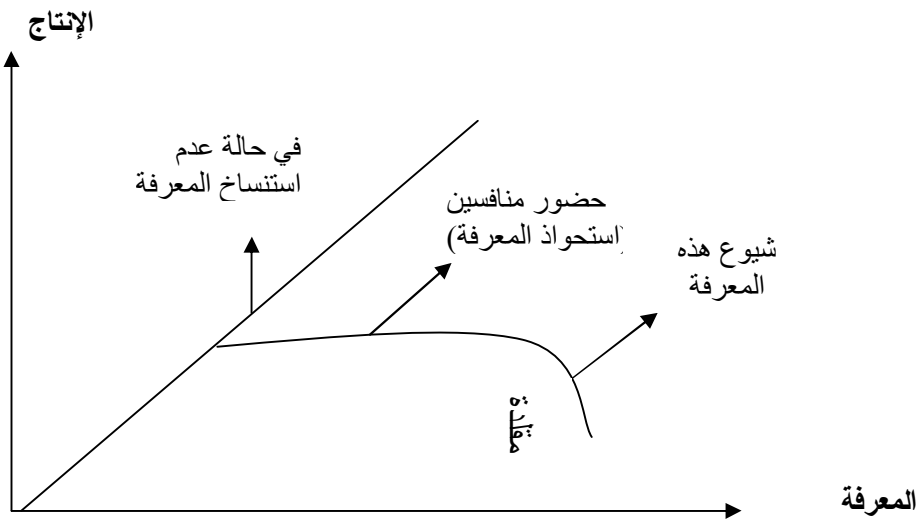
أو تقنية أخرى تستخدم بصورة حواريات للتفضيل والمفاضلة بين البدائل والحلول العملية المطروحة للمشكلة.

- وحدة التصويت: عند مناقشة الحلول والمفاضلة بينها عندما يطلب مهندس المعرفة أو منسق جلسة العصف الذهني الإلكتروني إجراء التصويت النهائي للبدائل (الحلول) المقترحة.
- برمجيات وتسهيلات أخرى مثل مخطط المجموعة، منظم الأفكار، قاموس المجموعة، إلى غير ذلك من أدوات الدعم.

بالإضافة إلى ما تقدم؛ تضم نظم العصف الذهني الإلكتروني نظاما فرعيا لإدارة الحوار الذي يقوم بتعزيز دور منسق النظام أو مهندس المعرفة بخاصة عندما تكون المشكلة موضوع القرار شديدة التعقيد وواسعة التأثير أيضا. إلى غير ذلك من التقنيات .....

وفي الأخير يمكن القول أن المؤسسة التي تعمل على توليد المعرفة يمكنها كسب ميزة تنافسية خاصة إذا ما عجزت المؤسسات المنافسة على استنساخ تلك المعرفة، ويمكن ترجمة ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): أثر توليد المعرفة



المصدر: من إعداد الباحثة

فالمؤسسة بتوليدها لمعرفة جديدة سيؤثر ذلك بالإيجاب على مردوديتها لكن بمجرد استحواذ المنافسين عليها ستبدأ في النقصان ويمكن تفسير ذلك بأن المنافسين أصبحوا ينتجون بهذه المعرفة، وتتنخفض المردودية أكثر إذا ما أصبحت هذه المعرفة شائعة بين المؤسسات ككل بحيث تصبح حتى غير المنافسين يستعملونها.

#### الفرع الرابع: خزن المعرفة

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة؛ بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومن شبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات

المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً مهماً في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومن التكنولوجيا المستخدمة؛ تكنولوجيا (Pull, Bush)، وإن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق الذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وإن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس: توزيع المعرفة

المعرفة بوصفها موجوداً يزداد بالاستخدام والمشاركة، وتتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص؛ تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة. وتشمل هذه العملية العمليات التالية: التوزيع والنشر والمشاركة والتدفق والنقل والتحريك، ويكون ذلك عن طريق وسائل الاتصال المقروءة كالكتب والدوريات والوثائق، أو المسموعة عن طريق البث الإذاعي، إضافة إلى الأقراص المرنة والمضغوطة، والأشرطة والانترنت،<sup>2</sup> ولجأت مؤسسة HP إلى السماح لانتقال العاملين لديها بين الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المؤسسة. كما أن مجتمعات التعلم في المؤسسة أعطت نتائج إيجابية في مجال تقليل وقت الانتقال والتوصيل. كما أشار (Heisig et Vorbeck 2000) إلى أساليب لتوزيع المعرفة وهي: فرق المشروع المتنوعة معرفياً، شبكة المعلومات الداخلية (الانترانيت)، التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى، حلقات التعلم.....

وأكد (Herschel 2000) أن عملية نقل المعرفة المنتجة تستوجب تحويلها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.<sup>3</sup>

وكذلك فإن نقل المعرفة يستوجب نقل المعرفة الصريحة المكتوبة أو المرزمة من قواعد المعرفة عبر وسائل إلكترونية إلى الأفراد العاملين في المؤسسة.<sup>4</sup>

### الفرع السادس: تطبيق المعرفة

فالهدف من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، وهذا التطبيق هو من أبرز عملياتها؛ فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk, 1999) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة

(1) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص43.

(2) عبد الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيمي، مرجع سبق ذكره، ص426.

(3) محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص101-102.

(4) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص108.

والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها. إن التطبيق الجيد للمعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق إدارة المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين. إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترويض إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة الرئيسية، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون لها قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالوصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكما تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

### المطلب الثالث: التكنولوجيا المساندة على إتمام عمليات إدارة المعرفة

تعتبر التكنولوجيا عاملاً مهماً في عمليات إدارة المعرفة، ولأجل ذلك تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة والتي تهدف إلى جمع المعلومات والمعرفة، تخزينها ونشرها. وفي هذا الإطار يمكن تناول بعض هذه النظم أو التكنولوجيات فيما يلي:

### الفرع الأول: التكنولوجيا المساعدة على توليد المعرفة

ويطلق عليها اسم نظم العمل المعرفي على أساس أن العمل المعرفي هو ذلك الجزء من العمل المعلوماتي الذي يولد معرفة ومعلومات جديدة، كابتكار منتجات جديدة، أو طرق جديدة تحسن من المنتجات القائمة.<sup>1</sup>

### أولاً: نظم التصميم بمساعدة الحاسوب

وهذه النظم أو التكنولوجيات تعطي أدوات خاصة بالتصميمات كالرسومات البيانية المتقدمة، أدوات التحليل، أدوات إدارة الوثائق والاتصالات، وتحتاج هذه الأنظمة قوة حاسوبية مهمة من أجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة أو الحاسبات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة (كالباحثين العلميين، مصممي المنتجات، المحللين الماليين)، وتصمم محطات عمل المعرفة غالباً لمهام متخصصة في الأداء؛ فالتصميم

(<sup>1</sup>) عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص 192

الهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل تتطلب رسم تصاميم وقوة كافية للتحميل الثلاثي الأبعاد والذي يختلف تماما عن محطات عمل المحلل المالي.

### ثانيا: أنظمة الواقع الافتراضي

تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة، ويقصد بالواقع الافتراضي ذلك الفرع من البيانات الحاسوبية *Computer Graphics* الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية، ذات ثلاثة أبعاد، والتخاطب معها والتأثير بها وذلك في الزمن الحقيقي، وتستخدم تطبيقات V.R في التدريب الفضائي، صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتحكم عن بعد، الفن،...إلى غير ذلك من التطبيقات الآخذة بالتزايد، والتي تتوصل يوميا إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاقا جديدة للمعرفة الإنسانية، وتطور كفاءة الواجهة البينية (التخاطبية) مع المستخدم والتي تشكل الجسر بينه وبين النظام الحاسوبي.

### الفرع الثاني: أنظمة الذكاء الاصطناعي للحصول على المعرفة

إن الذكاء الاصطناعي عبارة عن تطبيق أساليب متطورة في برمجة الحاسوب بغرض دفعه للقيام بأعمال واستنتاجات تشابه أعمال الإنسان الذكي، أي أنه تمثيل الذكاء البشري عن طريق نظام الحاسوب.<sup>1</sup> ومن أمثلة تطبيقاته نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

### أولا: النظم الخبيرة

تعتبر النظم الخبيرة في مقدمة النظم التي تصدرت تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الأعمال، والنظام الخبير هو برنامج مصمم لنمذجة معرفة وقدرة الخبير البشري على حل المشكلات، أي أنه يستند على مفهوم نمذجة المعرفة الموجودة أصلا لدى الخبير، ومن ثم برمجتها وتخزينها في قاعدة معرفة لنظام معلومات يرتبط بمجال متخصص في مجالات المعرفة وبنمط معين من الأنشطة لكي يستطيع النظام أن يحل محل الخبير الإنساني ويمارس دوره في حل المشكلات الإدارية المعقدة من خلال المستفيد النهائي. وعموما فإن النظام الخبير كان هدفه ولا يزال هو تخزين المعرفة بهدف استخدامها لاحقا عند الحاجة، بالإضافة إلى محاولة اكتساب الذكاء وقدرات الإدراك الإنساني على حل المشكلات العملية المعقدة ليس لكي يحل النظام الخبير محل الخبير الإنساني وإنما لكي يتم المحافظة على معارف وخبرات الخبير الإنساني باعتبارها ثروة إنسانية وعلمية لا غنى عنها، وبالتالي يجب المحافظة عليها واستثمارها، ويمكن فهم النظم الخبيرة باعتبارها أسلوبا منهجيا منظما لاستقطاب المعرفة الضمنية (غير المرزمة) وتحويلها إلى معرفة صريحة (مكتوبة ومرزمة) من خلال برمجيات تمثيل ومعالجة وتخزين واسترجاع المعرفة لدعم القرارات الإدارية، فالأصل هو وجود المعرفة الضمنية عند الخبير الإنساني، هذه المعرفة الثرية التي تمثل موردا إستراتيجيا لا بد من المحافظة عليه.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 197.

(<sup>2</sup>) سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص، ص149، 150.

## ثانياً: الشبكات العصبية

إن الشبكات العصبية هي أنظمة محوسبة ذكية تعتمد مدخلا خاصا يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الأنظمة العصبية البيولوجية (الدماغ)، لذا يمكن تعريف الشبكة العصبية بأنها نظام برمجة محوسبة تعمل على أساس تقليد الدماغ في معالجة المعلومات. ويلجأ إلى استخدام الشبكات العصبية عندما لا تتمكن المؤسسة من صياغة خوارزمية من أجل حل مشكلة ما في حالة الحصول على مجموعة من الأمثلة عن السلوك المطلوب، وأخيرا عندما تكون هناك حاجة لاختيار هيكل من البيانات الحالية، وتستخدم الشبكات العصبية المحاكاة على الحاسوب.<sup>1</sup>

وتتكون الشبكة العصبية من:<sup>2</sup>

أ-طبقة للمدخلات: التي يتركز نشاطها على تغذية وتزويد الشبكة بالبيانات والمعلومات الأولية والأساسية المطلوبة.

ب-طبقة مخفية: وتحدد نشاطات هذه الطبقة بالمدخلات لتقوم بتصنيفها ومعالجتها على أساس خبرة النموذج.

ج-طبقة للمخرجات: وهنا يعتمد عمل هذه الطبقة على نشاطات الوحدة المخفية ليؤمن المخرجات المطلوبة.

وقد استخدمت الشبكات العصبية في تطبيقات ومجالات عدة، مثل تحليل الاستثمار، التنبؤ بحركة الأسهم والسندات، ...

ولكن لماذا استخدام الشبكات العصبية إذا كانت أنظمة الذكاء الاصطناعي الأخرى يمكن أن تقوم بمعالجة المعلومات بشكل كفو؟ ومن أجل الإجابة على هذا السؤال نشير إلى ما يأتي:<sup>3</sup>

1- أن الشبكات العصبية تمثل محاولة علمية بطريقة قابلة للفهم والتحديد والتطبيق لتفسير آليات عمل الأنظمة العصبية البيولوجية وفي مقدمتها الدماغ البشري.

2- أن الشبكات العصبية رغم بداياتها المتواضعة وإمكاناتها المحدودة إلا أنها تسعى من أجل تطبيق بعض الآليات المفيدة للأنظمة العصبية البيولوجية في حل المشكلات.

3- إن الشبكات العصبية تستطيع أن تقوم ببعض العمليات التي يصعب على الأنظمة الأخرى القيام بها، إذ أنها تستطيع كشف أو استخراج الدلالة من بين بيانات جد معقدة وغير دقيقة، وبالتالي فهي شبكة عصبية ذكية مدربة يمكنها أن تفكر كخبير في فئة المعلومات.

وهذا الحيز يمكن أن يتم استخدامه للقيام بإسقاطات على حالات جديدة وفي الإجابة على أسئلة ماذا-

عندئذ.

(<sup>1</sup>) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات - مرجع سبق ذكره، ص386.

(<sup>2</sup>) عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص204.

(<sup>3</sup>) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، مرجع سبق ذكره، ص389.



### ثالثاً: الخوارزميات الجينية (Genetic Algorithms)

هي مجموعة من التعليمات التي تكرر لحل المشكلة وتشير كلمة (Genetic) إلى سلوك الخوارزميات التي يمكن أن تشبه العمليات البيولوجية للتطور، والهدف الأساسي للخوارزميات الجينية هو تطوير نظم توضيح التنظيم والتطبيع الذاتيين على الأساس الواحد للكشف عن البيئة بطريقة تشبه الكائنات البيولوجية، ويوفر تحقيق مثل هذا الهدف إمكانية خاصة في تمييز الأنماط، والتصنيف والمصاحبة أي أن النظام يصبح قادراً على أن يتعلم كيف يتأقلم مع التغيرات.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: أنظمة قاعدة المعرفة (لخزن المعرفة)

تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعارف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين، ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي، لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين على أن تتضمن القاعدة أكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد، وهناك أساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل القواعد والحقائق والأطر، ويجب التمييز بين قاعدة معرفة المؤسسة وقاعدة معرفة النظم الخبيرة؛ إذ أن قاعدة المعرفة التنظيمية تكون أكثر اتساعاً وعمومية، وتحتوي على المعرفة المجمعمة والمكدسة لحل مشاكل متعددة، ومن ذلك يمكن القول بأن تمثيل المعرفة في قاعدة بيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة، وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها إلى قواعد أو إلى صور أخرى من تمثيل المعرفة.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: التكنولوجيا المساعدة على توزيع ونشر المعرفة (نظم إدارة المكاتب والوثائق)

تعمل معظم البيانات وتتعامل مع عمل المعرفة وتأخذ مكانها في عمل مكاتب المدراء، ويأخذ المكتب دوراً كبيراً في تنسيق المعلومات ضمن المؤسسة من خلال قيامها بإدارة وتنسيق عمل عمال المعرفة وربط عملهم مع كافة مستويات ووظائف المؤسسة، وتسهيل ربط المؤسسة بالعالم الخارجي من زبائن، موردين، ... وغيرهم، وهو عبارة عن نظام حاسوبي مثل معالج الكلمات، البريد الصوتي، والصوري والذي يصمم لزيادة الإنتاجية لعمال المعلومات في المكتب، وتمتد عبارة (عاملو المكتب) إلى نطاق واسع من المدراء والكتبة الذين يعملون بمفردهم أو ضمن مجموعات.<sup>3</sup>

كما يستخدم هؤلاء العمال تكنولوجيات من أجل تنفيذ نشاطاتهم المكتبية، ومن بين هذه التكنولوجيات نذكر ما يلي:<sup>4</sup>

(1) سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص249

(2) مرجع نفسه، ص249.

(3) عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص187.

(4) سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص249.

### أولاً: معالج الكلمات

يعرف معالج الكلمات بأنه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرمجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية، والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها وتخزينها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها ... الخ، والتي تساعد في إعداد التقارير، قوائم الأسعار، الإجراءات، إضافة إلى المساعدة في الاتصالات بين المؤسسات بعدد من النسخ المطبوعة.

### ثانياً: الناشر المكتبي

أصبحت برامج النشر المكتبي الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور، وتقدم إمكانات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول إلى البيانات المطلوبة وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق إما عن طريق الشبكات أو الأقراص الممغنطة.

### ثالثاً: التنظيم الإلكتروني للمواعيد

وتعبر عن استخدام شبكة الحاسوب في تخزين واسترجاع جدول المواعيد والارتباطات الخاصة بالمدير ومراجعتها وتعديله في أي وقت من خلال الوحدة الطرفية الخاصة بها، ويستخدم كوسيلة لتوصيل المعرفة إضافة إلى كونه منظم للوقت.

### رابعاً: نظام إدارة الوثائق

ويستخدم لنقل صور الوثائق إلى أشكال رقمية، ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري، والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية. ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة إليها.

ويمكن تلخيص تلك التكنولوجيات والنشاطات المكتبية في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): توزيع النشاطات المكتبية والتكنولوجيات المستخدمة

النشاطات المكتبية	التكنولوجيات المستخدمة
إدارة الوثائق	معالج الكلمات، الناشر المكتبي، نظم تصوير الوثائق، النشر على الويب، ...
الجدولة	الإنترنت، برامج جماعية، ...
إدارة الاتصالات	البريد الإلكتروني، البريد الصوتي، نظم الإجابات الرقمية، ...
إدارة البيانات	قواعد بيانات مكتبية، جداول، ...

المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص188.

وملخص ذلك يمكن القول أن أهم ما تقوم به التكنولوجيات هو تحويل المعارف الكامنة لدى الأفراد وجعلها متاحة للجميع.

## ملخص الفصل:

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد كونها الثروة الحقيقية، فكان لزاما عليها إدارتها للاستفادة منها وجعلها متاحة في المؤسسة.

فإدارة المعرفة تهتم بالمعرفة في حد ذاتها لجعلها متاحة بالشكل الذي يسمح باستغلالها، ولفهم إدارة المعرفة أحطنا بالمعرفة بداية.

لقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول هذا المصطلح، فمنهم من أخلط بينها وبين المعلومات والبيانات لكن وجدنا أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات التي هي بدورها نتاج معالجة البيانات، وإذا نظرنا مليا وجدنا أن المعرفة توجد في رأس الفرد اكتسبها من خلال التعلم، وهذه المعرفة منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالجماعة، منها ما هو ظاهر يستطيع الفرد التصريح به ومنها ما هو كامن في رأس الفرد، ومنها ما يتعلق بالمنتج ومنها ما يتعلق بطريقة العمل،...إلى غير ذلك من المعارف التي توجد بالمؤسسة، ومهما تعددت تلك الأنواع والتصنيفات تبقى المعرفة فريدة من نوعها تختلف عن الموارد المادية، فهي لا تتضب بالاستعمال كما أنها قابلة للتوليد والتجديد... وهذه الخصائص هي التي تجعلها ذات أهمية بالغة للفرد وللمؤسسة لذا فهي (المؤسسة) تسعى للحصول عليها من مصادرها الداخلية والخارجية، ليس هذا فقط بل إنها أصبحت تديرها بالشكل الذي يضمن بقاءها في المؤسسة حتى ولو خرج أصحاب هذه المعرفة، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة، ولا يمكن تصور أن هذا المصطلح ظهر حديثا بل إن جذوره تمتد إلى بداية الثمانينيات حينما أدركت المجتمعات أن القوة المهيمنة في الاقتصاد ستكون المعرفة، وأن أصحاب المعارف هم أكثر العمال الذين سيقودون الاقتصاد وسيشكلون القوة الرئيسية في خلق طلب جديد للسلع والخدمات، ومنذ ذلك الوقت ومنذ عصر Don Marchand and Peter Drucker أخذت المعرفة وإدارة المعرفة تحظى باهتمام متزايد ومتسارع، ولقد ساهمت في هذا التطور عدة عوامل ومبادرات إدارية كتحويل الأعمال وظهور إدارة المعلومات وكذا المؤسسات المتعلمة والتعلم التنظيمي... كل هذه البوادر أدت إلى التغيير في مفاهيم إدارة المعرفة وأنسب تعريف اتخذناه هو أن إدارة المعرفة تعنى بالحصول على المعرفة من مختلف مصادرها وإتاحتها في المؤسسة بالشكل الذي يضمن استعمالها في مختلف النشاطات الفنية والإدارية، ولقد حظيت باهتمام كبير لما تمتع بأهمية بالغة للفرد والمؤسسة، والاختلاف في هذه التعاريف إنما يرجع إلى الاختلاف في وجهات النظر حول المعرفة لذا ظهرت نماذج عبرت عن وجهة نظر أصحابها حول المعرفة، فمنهم من يراها تتجسد في التكنولوجيات أو في الأنظمة الإدارية أو في ثقافة المؤسسة.... وتطبيق المؤسسة يحتاج إلى دعامة بشرية، تكنولوجية وتنظيمية بتوفرها تستطيع أن تطبق هذه العملية والتي تتمثل أساسا في الحصول على المعارف أو توليدها، ثم خزنها فنشرها وتوزيعها في المؤسسة وأخيرا تطبيقها على أرض الواقع، وهناك تكنولوجيا خاصة في هذا المجال تقوم بتسهيل القيام بكل عملية من هذه العمليات، والهدف من كل هذا هو الاستفادة من المعرفة واستغلالها بالشكل الذي يضمن بقاءها وتميزها. ويعد العامل في المؤسسة مصدر

المعرفة وأيضاً الهدف التي تطبق عليه إدارة المعرفة كل هذا من أجل التحسين في أداءه، وهذا ما سنوضحه في الفصل الثاني.

## تمهيد:

لقد وصلنا إلى أن إدارة المعرفة تعنى بالموارد البشري في المؤسسة، فهو مالك المعرفة والخبرة وكل المهارات التي من شأنها أن تتيح الفرصة للمؤسسة أن تحسن من أداءها لتبقى محافظة على مكانتها في المحيط الذي تنشط فيه، من خلال التحسين المستمر في أداء ذلك العامل في كافة المستويات وفي عدة تخصصات، فالمؤسسة من المفروض أن تولي عناية خاصة به وأن تحاول أن تحسن من أداءه. وعليه فأداء العاملين يعد من بين القضايا التي تهتم بها المؤسسة الاقتصادية، ولأن أداء العاملين يعد جزء من أداء المؤسسة؛ فقد خصصنا لهذا الأخير مبحثاً بأكمله لنبرز ماهيته وكذا موقع أداء العاملين منه. لذا خصصنا هذا الفصل إلى تناول أداء المؤسسة من خلال المبحث الأول، أداء العاملين في المبحث الثاني، وأخيراً في المبحث الثالث تناولنا مساهمة إدارة المعرفة من خلال عملياتها الأساسية في تحسين أداء العاملين.

## المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لفكرة الأداء

تطورت فكرة الأداء وزاد اهتمام المؤسسات بها، وذلك تماشياً مع المتغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي؛ كون أن أداء المؤسسة مؤشر على تفوقها، وفي هذا السياق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تشخيص دقيق لأداء المؤسسة أولاً قبل الولوج إلى أداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء ومستوياته

#### الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة.<sup>1</sup> ويمكن تعريف أداء المؤسسة كما يلي:

#### أولاً: تعريف الأداء لغة

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها.<sup>2</sup>

#### ثانياً: تعريف الأداء اصطلاحاً

لقد تعددت تعاريفه بتعدد واختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمدها المؤسسات في دراسة الأداء، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولته؛ إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له.<sup>3</sup>

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر، عمان -الأردن-2007، ص476.

(2) عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية – مفهوم وتقييم – مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة بسكرة، 2001، ص86.

(3) خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي –منهج معاصر- دار اليازوري، عمان –الأردن- 2007، ص383.

لكن يمكن عرض مجموعة من التعاريف التي يمكن أن توصل إلى المفهوم الأقرب له؛ ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- 1- يرى ( Ecclec ) أن الأداء هو: "انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها".<sup>1</sup> يتضح أن مفهوم الأداء قد شمل فكرة الأهداف، فالمؤسسة ذات الأداء هي المؤسسة القادرة على تحقيق أهدافها بغض النظر على كم الموارد المستعملة. وإذا نظرنا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر عن الفعالية، وهي تمثل أحد أبعاد الأداء التنظيمي (أداء المؤسسة).
- 2- يستند كل من ( Miller et Bromiley ) إلى منطلقات النظرة المستندة على الموارد في تعريفهم للأداء؛ ويعدانه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>2</sup> إن هذين الكاتبين قد أدرجا- في تعريفهما للأداء- الموارد المستخدمة في تحقيق الأهداف الموضوعية، سواء كانت هذه الموارد مادية أو بشرية. وإذا نظرنا أيضا إلى أدبيات التسيير وجدنا أن الأداء بهذا المعنى يعبر الكفاءة، فالكفاءة تمثل بعدا آخر لأداء المؤسسة.
- 3- كما ورد تعريف الأداء في Encyclopédic World dictionary بأنه: "انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ".<sup>3</sup> حسب هذا التعريف فإن الأداء يعبر عن وصول المؤسسة إلى حسن إنجاز الأعمال حسب ما هو مخطط له.
- 4- ويقول Angelier أن أداء المؤسسة: " يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية ".<sup>4</sup> إن هذا التعريف قد اتخذ بعدا آخر في تعريف الأداء؛ إذ أصبح يعتمد على مدى تنفيذ المؤسسة لاستراتيجياتها وتصديدها لقوى التنافس في السوق، وبالتالي فإن هذا التعريف قد جسد أداء المؤسسة في قدرتها على مواجهة القوى التنافسية.
- 5- وقد عبر Louis Raymand عن الأداء بأنه عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والتنافسية.<sup>5</sup>

(<sup>1</sup>) طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص477.  
 (<sup>2</sup>) عواطف سليمان، أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة- مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2009/2008، ص39.  
 (<sup>3</sup>) الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست -الجلفة- مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص77.  
 (<sup>4</sup>) عبد الملوك مزهود، مرجع سبق ذكره، ص87.  
 (<sup>5</sup>) شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة: مجمع صيدال (2004-2000)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2003/2002، ص26.

إن هذا التعريف جسد أداء المؤسسة في النتيجة التي تحققها هذه الأخيرة متمثلة في أربع مكونات. من كل ما سبق يمكن التوصل إلى تعريف يشمل مختلف الأفكار التي جاء بها الباحثون أعلاه، وهو كما يلي:

أداء المؤسسة يعبر عن مدى قدرتها على تحقيق الأهداف باستعمال عقلائي للموارد المتاحة بالأخذ في الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تنشط فيه.

### الفرع الثاني: مستويات الأداء

هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، وهي كما يلي:<sup>1</sup>

- الأداء الاستثنائي وهو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وأهم ما يعبر عنه هو العقود المربحة، ازدهار الوضع المالي؛
- الأداء البارز وتتميز به المؤسسة التي تقود القطاع الذي تنشط فيه، وأهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كبيرة، امتلاك الكفاءات، التمتع بوضع نقدي ومالي متميز؛
- الأداء الجيد جدا والذي يبين مدى صلابة الأداء وتوفر الدلائل المستقبلية، والكفاءات وكذا التمتع بوضع مالي جيد؛
- الأداء الجيد والذي يبين التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات (الخدمات) وقاعدة عملاء وكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر؛
- الأداء المعتدل والتي تمثل صيرورة دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وقاعدة عملاء وكوادر عاملة وكذا عدم سهولة الوصول إلى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- الأداء الضعيف والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الكفاءات بالإضافة إلى مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية؛
- الأداء المتأزم والذي يتمثل في الأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

### المطلب الثاني: أبعاد الأداء

كما رأينا سابقا فإن الأداء ينحصر في بعدين هما الكفاءة والفعالية. غير أن حصر الأداء في هذين البعدين فقط يشوبه بعض النقص؛ بحيث أن المؤسسة التي تضع أهدافا (غير طموحة) وتحققها بأقل الموارد، أو التي تنشط في قطاع متدهور؛ لا يمكن اعتبارها ذات أداء جيد.<sup>2</sup>

(1) خالد محمد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص385.

(2) الجودي محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص49.

لذا فبعض المصادر أوردت عنصرين هامين وهما الإنتاجية والتنافسية. وهذا ما أكد عليه -كما رأينا سابقا - Louis Raymand؛ كون أن المحيط يعرف مستويات من الخطر وعدم اليقين مما جعل المؤسسة أمام رهانات إستراتيجية للأداء؛ فهي تبحث دائما على تحقيق التفوق؛ بمعنى آخر تبحث عن مستوى عال من الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية والتنافسية.<sup>1</sup>

ويمكن التفصيل فيها كما يلي:

### الفرع الأول: الكفاءة

تعد الكفاءة من بين أبعاد أداء المؤسسة التي ذكرها لويس رايmond، ويمكن تعريفها كما يلي:

1- تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام والأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف محدد.<sup>2</sup>

2- كما يمكن تعريفها بأنها القدرة على تحقيق عمل ما مع القليل من الموارد (بتكاليف منخفضة).<sup>3</sup>

3- وهناك تعريف قَدّمه Mintzberg.H في كتابه Administrative Behaviour حيث يعرف الكفاءة على أنها: "القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة، بتطبيق الإمكانيات المتوفرة، و بعبارة أخرى فإنّ الكفاءة تعني الوصول إلى الأعظمية في أيّ هدف تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذلك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة".<sup>4</sup>

الكفاءة=قيمة المخرجات/قيمة المدخلات<sup>5</sup>

### الفرع الثاني: الفعالية

وتعد الفعالية أيضا من بين أبعاد أداء المؤسسة التي من خلالها يمكن التعرف على أحد أجزاء الأداء.

### أولا: مفهوم الفعالية

لقد تعددت تعريف الفعالية لكنها تصب في معنى واحد. ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- وتعرف الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق عمل أو نيل النتيجة المرجوة".<sup>6</sup>

- وتعرف أيضا بأنها: "درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة".<sup>7</sup>

إن هذين التعريفين ربطا الفعالية بتحقيق المؤسسة لأهدافها.

- ويرى Kast et Mosen Zureig أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم

المبيعات، تحقيق رضا العاملين والعملاء، تنمية الموارد البشرية وزيادة الربحية".<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) الجودي محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص49.

(<sup>2</sup>) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة - دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-2006، ص35.  
(<sup>3</sup>) Vincent Plauchu , Mesure et amélioration des performances industrielles -Tome2- University Pierre Mendés France -UPMF- Office des publication , Paris, 2006, P, P5, 6.

(<sup>4</sup>) Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998, P480

(<sup>5</sup>) علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 06.

(<sup>6</sup>) Vincent Plauchu, Op-cit, P5.

(<sup>7</sup>) Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines (Pilotage social et performances), 6ème édition, DUNOD, Paris, 2005, P164.



يرى هذان الكاتبان أن المؤسسة الفعالة هي التي تتمكن من زيادة حجم مبيعاتها، الاهتمام بالفرد سواء كان عاملاً أو زبوناً...

- وتعرف أيضاً على أنها عبارة عن النسبة بين المخرجات الفعلية إلى المخرجات المخططة أو المتوقعة. أي أن **الفعالية=المخرجات الفعلية/المخرجات المخططة**.<sup>2</sup>

ويؤكد هذا التعريف على أن الفعالية تهتم بالنتائج التي استطاعت المؤسسة الوصول إليها مقارنة بما خطت له.

### ثانياً: مؤشرات الحكم على الفعالية

يعتمد الحكم على فعالية المؤسسة على مجموعة من المؤشرات، نذكر منها:<sup>3</sup>

1- **المؤشرات الداخلية**: تعتبر المؤشرات الداخلية الخصائص التي تكون ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة، التي تستطيع التحكم بها وتوجيهها بالشكل الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الوصول إليها، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

- تخطيط وتحديد الأهداف: من خلال التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحديد الأهداف والتخطيط لمسارها، مع تحديد مختلف الوسائل اللازمة لتحقيقها؛
- المهارات الاجتماعية للمدير: المجسدة في علاقاته مع المرؤوسين وقدرته على حل المشاكل التي تواجههم، إضافة إلى تحفيزهم لدفعهم أكثر على العمل؛
- المهارات العملية: العالية والتميزة التي يتمتع بها المدير وكذا العاملون؛
- التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة: من خلال اعتماد الأساليب التي تمكن من تفعيل عملية التسيير كالمركزية وتفويض السلطة مع محاولة السيطرة على سلوك الأفراد وتوجيه؛
- المشاركة في اتخاذ القرارات: التي تعتبر نوعاً من الحوافز التي تساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وتعمل على تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من ولائهم للمؤسسة؛
- إدارة الصراع: حتى يتم التخفيف من حدوثة ومنع حدوثه مجدداً؛
- الإصابات في العمل: وضع برامج وقائية لتفادي وقوعها وكذا التدخل السريع لتقديم العلاج الفوري أثناء حدوثها؛
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: من أجل تخفيض التكاليف؛ فمن بين أهدافها الاستعمال العقلاني للموارد المستخدمة؛

(<sup>1</sup>) صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الأدوية (2000-2005) مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2006/2007، ص59.

(<sup>2</sup>) رعد عبد الله الطائي، عيسى قعدة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008، ص227.

(<sup>3</sup>) بعيسى سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة بسكفروي لمعالجة وتكييف التمور، بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير جامعة بسكرة 2007/2008، ص، ص40، 41

- الدافعية لدى العاملين والرضا الوظيفي: فهما يشكلان حافزا للعمل وتحسين أداءهم؛
- تنمية وتأهيل المورد البشري: فبتطوير القدرات والمهارات لدى الفرد العامل في المؤسسة تستطيع أن تحقق أهدافها؛ فالعنصر البشري وخاصة الرأس مال الفكري من أهم موارد المؤسسة.

## 2- المؤشرات الخارجية:

- وتعتبر هذه المؤشرات الخصائص التي يتميز بها المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، بمختلف جوانبه، والتي تعطي حكما على مدى فعالية المؤسسة، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:
  - السلع والخدمات: حيث يمكن الحكم على فعالية المؤسسة من خلال إنتاج ما تم التخطيط له ومراعاة مدى تقبلها من طرف المستهلكين؛
  - الجودة: إذ تعد من أهم المؤشرات حيث أصبح المستهلك في عصر السرعة وظهور منتجات جديدة باستمرار يركز على الجودة بدل السعر؛ لذا كان لزاما عليها التحسين المستمر في منتجاتها كي لا يبلعها السوق؛
  - تحقيق الأرباح: حتى تستمر المؤسسة وتحافظ على مركزها في السوق تسعى دائما إلى تحقيق الربح كهدف أساسي؛
  - القدرة على التكيف والتأقلم مع الظروف الداخلية والخارجية: وذلك من خلال الإحاطة بالمعلومات اللازمة التي قد تطرأ من حين لآخر وتكون مستعدة لمواجهتها؛
  - التطور والنمو: عن طريق إدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال البرامج التدريبية للرفع من القدرات والمهارات البشرية بشكل يتماشى مع التطور العلمي.
- عند التأمل في هذه المؤشرات نجد أنها متداخلة و مترابطة مع بعضها البعض، كما أن تحقيق عنصر معين قد يساهم في تحقيق عنصر آخر. مثلا الرضا الوظيفي يؤثر إيجابا على الإنتاجية ...
- ثالثا: قياس الفعالية:**

هناك عدة مداخل لقياس الفعالية، يمكن تقسيمها إلى مداخل تقليدية وأخرى حديثة، سيتم التطرق إليها باختصار:<sup>1</sup>

**1. المداخل التقليدية:** إن هذه المداخل تركز على قدرة المؤسسة على جلب مختلف الموارد، القيام بالعمليات التحويلية وتحقيق أهداف المخرجات؛ وذلك على النحو التالي:

- **مدخل موارد النظام:** ويهتم هذا المدخل بجانب من المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة؛ فالمؤسسة الفعالة هي القادرة على جلب الموارد النادرة وذات القيمة، وهناك عدة مؤشرات تعكس مدى قدرة المؤسسة على توفير ما تحتاجه من موارد، ومن أهمها: القدرة التفاوضية

(<sup>1</sup>) علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال -مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة -الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر- 2007، ص155، 157.

مع الموردين، القدرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، القدرة على فهم وتحليل متغيرات المحيط الخارجي. لكن ما يعاب عليه أنه يهمل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد.

- **مدخل العمليات الداخلية:** ويهتم هذا المدخل بجانب العمليات التشغيلية؛ فالمؤسسة الفعالة هي التي تتم عملياتها الداخلية في تحويل المدخلات إلى مخرجات ببسر وسلامة. ومن أهم مؤشرات هذا المدخل نذكر ما يلي: وجود مناخ عمل إيجابي، شيوع روح التعاون والعمل ضمن فريق، وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، ارتفاع دافعية العاملين وولائهم، ارتفاع الكفاءة الاقتصادية. وأهم ما يتميز به هذا المدخل هو الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا هاما، إلا أنه يعاب عليه أنه يتجاهل علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية على حساب أشياء أخرى.
- **مدخل الأهداف:** يهتم هذا المدخل بجانب المخرجات في تقييم فعالية المؤسسة، فالمؤسسة الفعالة هي القادرة على تحقيق أهدافها، وأهم مؤشرات قياسها نذكر ما يلي: الربحية، النمو، معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة من السوق،...

2. **المدخل الحديثة:** نظرا لأوجه القصور التي تعاني منها المدخل التقليدية؛ ظهرت مداخل أخرى أكثر شمولية، وهي:

- **مدخل أطراف التعامل (أصحاب المصلحة):** إن المؤسسة الفعالة حسب هذا المدخل هي تلك المؤسسة التي تأخذ بعين الاعتبار رغبات وأهداف أصحاب المصلحة (موردون، زبائن، عاملين، ملاك، مديرون، مجتمع)، لكن المشكل هنا هو تعارض مصالح هؤلاء، والسؤال المطروح هنا؛ من هو الطرف الذي يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق أهدافه؟ وفي هذا الإطار قدمت نماذج مختلفة لحل هذا المشكل، وهي:
- \* **النموذج النسبي:** يرى هذا النموذج أن تعطي المؤسسة نفس الأهمية النسبية لكل طرف تتعامل معه.
- \* **نموذج القوة:** يرى هذا النموذج أن تعطي المؤسسة أهمية للطرف الأكثر قوة فتلبي احتياجاته ورغباته حتى ولو كان على حساب الأطراف الأخرى.
- \* **نموذج العدالة الاجتماعية:** هذا النموذج عكس النموذج السابق؛ فالمؤسسة تبحث عن أقل الأطراف رضا فتلبي احتياجاته من أجل الرفع من رضاه، وهكذا كي تضمن المؤسسة رضا جميع الأطراف.

**\*النموذج التطوري:** ويفترض هذا النموذج أن أهمية صاحب المصلحة تتغير من فترة لأخرى حسب دورة حياة المؤسسة (المنتج) ففي مرحلة النشأة مثلا فإن المستهلك هو أكثر أصحاب المصلحة أهمية إلى أن تثبت المؤسسة وجودها في السوق ... وبناء على ما سبق يجب على المؤسسة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المؤسسة على حسب مدى تحقيقها لأهداف الطرف المتعامل معه ومدى إشباع احتياجاته...

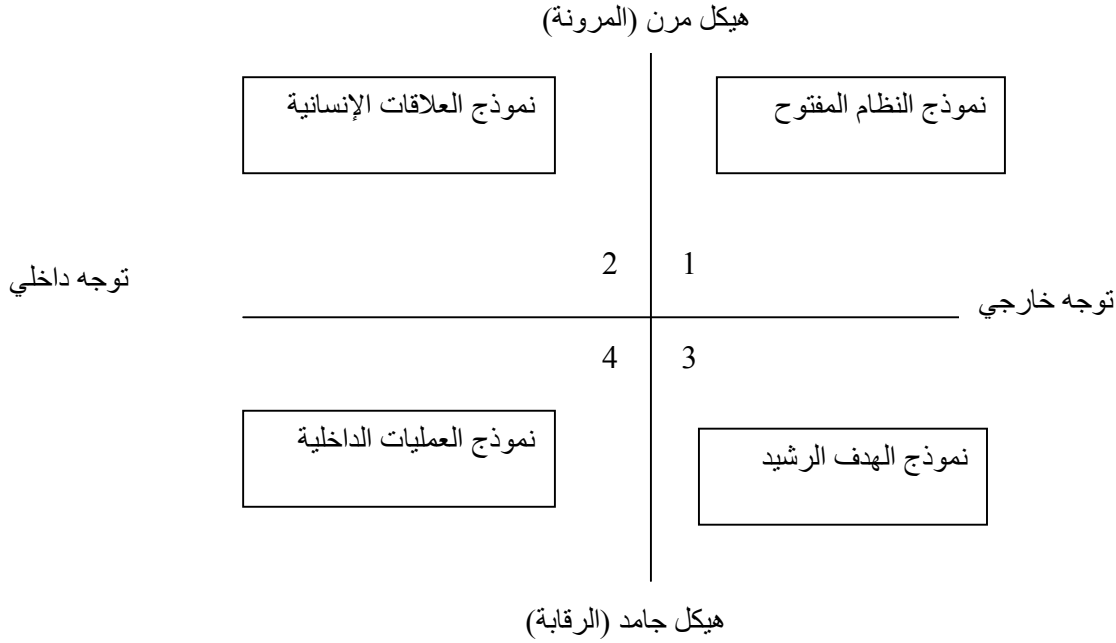
• **مدخل القيم التنافسية (المتعارضة):**

لقد قدم (Quinn et Rohrbaugh 1983) مدخلا معاصرا لقياس فعالية المؤسسة تأخذ في الحسبان المؤشرات المختلفة والمتنوعة التي قدمتها المداخل السابقة لقياس الفعالية، فقد قاما بدراسة توجهات المديرين في العديد من المؤسسات وإمكانية التمييز بين نوعين من التوجهات هما: **\*التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام الإدارة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

**\*التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المؤسسة بدعم مركز المؤسسة في تعاملاتهم مع المحيط الخارجي والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجيين وقام كل منهما بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماطا مختلفة للإدارة وهي: **\*الهيكل الجامد:** وتعكس اهتمام الإدارة بإحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

**\*الهيكل المرن:** ويعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى. ويقدم هذا المدخل بناء على بعدي توجه الإدارة ونوع الهيكل؛ أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة. ويظهر ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(08): نموذج القيم المتنافسة



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال -مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص162.  
وفيما يلي شرح للشكل السابق:

- **نموذج النظام المفتوح(1):** فالمؤسسة تركز على المرونة في التعامل مع التغيير (هيكل مرن) من خلال الاهتمام بالمحيط الخارجي، إذ تهتم بتحليل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتحديات واستقراء المستقبل لتحديد أثر هذه الفرص والتحديات على اتجاهات المؤسسة، وتهتم هذه المؤسسة بالتطورات الخاصة في المحيط الخارجي وأثرها عليها وكذلك كيفية استغلال الموارد وكيفية الاستفادة من الأطراف الخارجية في زيادة الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.<sup>1</sup>
- **نموذج العلاقات الإنسانية(2):** في هذا النموذج تركز المؤسسة على المرونة في التعامل مع التغيير من خلال تطوير محيطها الداخلي بالاعتماد على العنصر البشري من خلال إرساء القيم الإيجابية وتحقيق الترابط والتجانس بين القيم داخل كل المستويات الإدارية. كما يتزايد الاهتمام داخل هذه المؤسسات بتطوير وتنمية المهارات والقدرات البشرية كأساس لزيادة الفعالية التنظيمية.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص157.  
(<sup>2</sup>) أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر - 2008، ص157.

• **نموذج الهدف الرشيد(3):** وفقا لهذا النموذج فإن المؤسسة تهدف إلى زيادة الإنتاجية، الكفاءة والربحية، وتسعى المؤسسة إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط واستراتيجيات لتحقيق وتعظيم الأهداف.<sup>1</sup>

• **نموذج العمليات الداخلية(4):** تهتم المؤسسة بمحيطها الداخلي عن طريق جمع المعلومات وتحليلها لتحديد أوجه التطوير والتغيير.<sup>2</sup> وتهدف المؤسسة هنا إلى تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.<sup>3</sup>

وتعكس هذه النماذج الأربعة تعارضا في القيم التنظيمية، وتعتمد الفكرة الأساسية لهذا المدخل على أن المدير يجب أن يحتفظ لنفسه بمكانة وسط بين هذه النماذج المتعارضة، فكل نموذج يتعارض مع النموذج المقابل له فزيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية قد تجعل المدير يتجاهل وضع أهداف وخطط رشيدة للعمل كما أن زيادة الاهتمام بالمحيط الخارجي قد تجعل المؤسسة (المدير) تهمل العمليات الداخلية، ولذلك يجب عليها أن تعطي اهتماما متوازنا لهذه القيم المتعارضة، ويوضح هذا المدخل أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط فزيادة درجة المرونة في الهيكل قد تنقلب إلى فوضى، كما أن زيادة الاهتمام بإحكام الرقابة (هيكل جامد) قد تنقلب إلى صرامة وتصلب داخلي وبالمثل فإن زيادة التوجه الداخلي والاهتمام بالعاملين قد تنقلب إلى لا مبالاة واستهتار، كما أن زيادة الاهتمام بالمحيط الخارجي من أجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية. وبالتالي فإن الإفراط في استخدام نموذج واحد فقط يؤدي إلى عدم فعالية المؤسسة.<sup>4</sup>

والشكل التالي يوضح الآثار السلبية الناتجة عن المبالغة في الالتزام بنموذج واحد فقط.

(1) علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص162.

(2) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص157.

(3) علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص163.

(4) مرجع نفسه، ص163.

الشكل رقم(09): الآثار السلبية الناتجة عن المبالغة في الالتزام بنموذج واحد فقط



المصدر: علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، مرجع سبق ذكره، ص163.

وفقا لهذا الشكل تنقلب العلاقات الإنسانية إلى معاملة المرؤوسين كأعضاء في نادي مستهتر ويتحول الاهتمام بالعمليات الداخلية إلى استخدام تنظيم بيروقراطي جامد، ويتحول النظام المفتوح في التعامل مع المحيط الخارجي إلى انقلاب فوضوي غير واضح الأهداف، كما يؤدي الرشد في وضع الأهداف إلى تصرف المؤسسة كجهة استعمارية تسعى إلى تحقيق أهدافها على حساب الأطراف الأخرى، ولذا يؤكد المدخل على أن تحتفظ المؤسسة لنفسها بمكانة وسط بين هذه القيم المتنافسة. فالأماكن القريبة جدا من مركز الدائرة تعكس عدم وضوح القيم، أما الأماكن المتطرفة فهي تعكس المبالغة في الالتزام بهذه القيم وكلاهما مؤشرات لعدم فعالية المؤسسة أما منطقة الفعالية فهي المنطقة الوسط غير المظلمة والتي تستطيع المؤسسة أن تعطي اهتماما متوازنا لهذه القيم المتعارضة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: الإنتاجية

تعد الإنتاجية كما وضحها Louis Raymand أحد أهم أبعاد الأداء، ويمكن توضيحها بشيء من التفصيل من خلال تناول مفهومها، قياسها وكذا العوامل المؤثرة فيها.

(<sup>1</sup>) علي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص164.

### أولاً: مفهوم الإنتاجية

يعرفها Richman & Famer بأنها: "الاستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية، و معدّات، و مواد خام، و رأس مال، و هي تتضمن الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات".<sup>1</sup>  
- كما يعرفها Malé بأنها "قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات و استغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، و هي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدرٍ من إنفاق الموارد".<sup>2</sup>

من خلال هذين التعريفين نستنتج أنّ تعريف الإنتاجية المتضمّن أعظم قدر من المخرجات مقابل أدنى حدّ من المدخلات يتقارب كثيراً من مفهوم الكفاءة المذكور سابقاً و المتمثّل في أنّ الكفاءة تعني الحصول على ما هو كثير نظير ما هو أقلّ إذن فهذا المفهوم الإنتاجية تعني الكفاءة.

بينما يعرفها كاسر المنصور بأنها: "مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية المؤسسة في إدارة النشاط الإنتاجي و يعبر عنها بنسبة مئوية و هي تشير إلى العلاقة ما بين الإنتاج (المخرجات) المتحصّل في النشاط الإنتاجي و عناصر الإنتاج المتخذة للحصول على الإنتاج (المدخلات)، و يستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال...الخ، و يأخذ المقياس الصيغة التالية:

الإنتاجية = الإنتاج (المخرجات) / الموارد المستخدمة (المدخلات).<sup>3</sup>

من هذا التعريف نستنتج أنّ الإنتاجية ينبغي أن تتصف بالفعالية في تحقيق الأهداف.

### ثانياً: طرق قياس الإنتاجية

لقد حدد مستويات قياس الإنتاجية في مستويين هما قد عبر عنهما بالإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية كما يلي:

#### 1- الإنتاجية الكلية:

ونعني بالإنتاجية الكلية: "القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من سلعة ما باستخدام كمية معينة من مدخلات الإنتاج".<sup>4</sup>

كما تعني: "القدرة على إنتاج قدر معين من الإنتاج باستخدام أقل كمية من مدخلات الإنتاج".<sup>5</sup>

أما القياس على المستوى الكلي فيقصد به قياس الإنتاجية الكلية أو الإجمالية للمؤسسة في شكل نسبة

(1) علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص08.

(2) مرجع نفسه، ص08

(3) مرجع نفسه، ص08

(4) باسم عبد الملك شبيب، تحليل وقياس الإنتاجية مع تطبيقات برنامج Ms Excel، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -بحوث ودراسات- القاهرة -مصر-

2008، ص11.

(5) مرجع نفسه، ص11.



واحدة أو عدة نسب، أي أنه يجب الاعتماد على الإجماليات عند حساب المخرجات والمدخلات.<sup>1</sup> وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين مدخلين:

**المدخل الأول:** ويستخدم مفهوم الإنتاجية استخداماً مباشراً كما يلي: (إجمالي المخرجات/إجمالي المدخلات)

أما المدخلات فتتمثل في أربع مجموعات هي:

- مدخلات عنصر العمل وهي المرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال فترة معينة؛
- مدخلات عنصر رأس المال وهي المرتبطة بالأموال المستخدمة في شكل أصول ثابتة أو متداولة في تحقيق مخرجات الفترة؛
- مدخلات عنصر المواد الأولية التي تم استخدامها خلال فترة زمنية معينة؛
- مدخلات عنصر الخدمات المساعدة في عملية الإنتاج ومثال ذلك الطاقة، التخزين، النقل... وعلى ذلك فإن:

**الإنتاجية الكلية = (إجمالي المخرجات/العمل+رأس المال+المواد الأولية+الخدمات)**

مثلاً الإنتاجية الكلية للمؤسسة = (عدد الوحدات المنتجة بالطن/تكاليف المواد المستخدمة بالدينار).<sup>2</sup>  
**المدخل الثاني:** قياس مثلاً تفاعل عنصري العمل ورأس المال في حالة حذف للمواد والخدمات المستخدمة كما يلي:

**إنتاجية تفاعل العناصر = (إجمالي المخرجات - المواد والخدمات المشتراة/العمل+رأس المال)**

وفي هذه الحالة تستبعد مستلزمات المواد والخدمات المستخدمة خلال الفترة من إجمالي المخرجات

للتعبير عند مقدار الإضافة (المخرجات الصافية) التي حققتها باقي العناصر (المدخلات الأخرى)<sup>3</sup>

وعلى الرغم من أن مؤشر الإنتاجية الكلية يعطي إطاراً أشمل للتغيرات الحاصلة في مستوى الإنتاجية؛ إلا أن اشتراك عناصر كثيرة في تحديدها بعضها مستمر في الأداء وبعضها متقطع يجعلها صعبة التحديد والقياس، لذلك برزت الحاجة إلى استخدام مؤشر الإنتاجية الجزئية من قبل الباحثين في هذا المجال.<sup>4</sup>

**2- الإنتاجية الجزئية:** وتمثل النسبة بين مجموع المخرجات إلى أحد المدخلات، وتحسب من خلال

المعادلة التالية:

**إنتاجية أحد العناصر = (مجموع المخرجات/أحد المدخلات)**

(<sup>1</sup>) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات -مدخل اتخاذ القرارات- الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، القاهرة -مصر- بدون ذكر سنة النشر، ص، 62.

(<sup>2</sup>) مرجع نفسه، ص63

(<sup>3</sup>) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن- 2005، ص53

(<sup>4</sup>) نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية -الإنتاجية والكفاءات، التغيير التقني، العمل ورأس المال، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان -الأردن- 2008، ص33.

وهكذا يمكن الحصول على إنتاجية أحد عوامل الإنتاج كما يلي:

\* إنتاجية العمل = (الكمية المنتجة / (العمل / عدد العاملين، مجموع ساعات العمل، الأجور)).<sup>1</sup>

ما يلاحظ من خلال هذه المعادلة هو أن إنتاجية العمل تكون في أوجها عندما يزيد البسط عن المقام؛ فإذا كان العاملين مؤهلين وأصحاب معرفة في مجال تخصصهم فإن ذلك سيؤدي إلى الإنتاج بسرعة وبجودة عالية وبالكميات المطلوبة؛ وهكذا سيؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجية العمل.

\* إنتاجية المواد: وتعني نسبة المخرجات إلى المواد الأولية والتكميلية (نصف مصنعة) المستخدمة في العملية الإنتاجية. ويمكن كتابة صيغتها كما يلي:

إنتاجية المواد = الكمية المنتجة (المخرجات) / المواد الأولية.<sup>2</sup>

إن للمواد الأولية دور كبير في تحسن الإنتاجية، فاستعمال المؤسسة لمواد ذات جودة عالية يؤدي بالضرورة إلى إنتاج ذا نوعية جيدة، ليس هذا فقط بل إن للموارد البشرية دور كبير في استعمال الحجم الكافي منها. فالفرد الكفاء لا يبذر في المواد الأولية.

\* إنتاجية الطاقة: وتعني بالعلاقة بين قيمة الإنتاج (المخرجات) إلى الطاقة المستهلكة في العملية الإنتاجية. ويمكن كتابة صيغتها كما يلي: إنتاجية الطاقة = المخرجات / مجموع الطاقة المستهلكة.<sup>3</sup>

\* إنتاجية المكنان (الآلات): وتعني بالعلاقة بين قيمة الإنتاج أو كميته (المخرجات) إلى عدد ساعات تشغيل المكنان والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية. ويمكن كتابة صيغتها كما يلي:

إنتاجية المكنان = المخرجات / عدد ساعات تشغيل المكنان.<sup>4</sup>

فحيازة المؤسسة على آلات جديدة من شأنه أن يزيد ويحسن من الإنتاجية ويطورها؛ فالآلات المتطورة أفضل من حيث السرعة والجودة، فمواكبة المؤسسة للتطورات الحديثة من شأنه أن يكسبها القدرة على الحصول على إنتاجية كبيرة في وقت سريع هذا من جهة ومن جهة أخرى فالآلات لا تعمل لوحدها غالباً بل إن لها مشغلين لها؛ فوقوف عامل ذا خبرة ومعرفة على الآلة من شأنه أن يسرع وقت الإنتاج من خلال السرعة في العمل وكذا التعامل الجيد مع الآلة بالإضافة إلى إصلاح الأعطاب التي قد تحدث فجأة.

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص53.

(2) مرجع نفسه، ص53.

(3) غسان قاسم داود اللامي، أمين شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات - مرتكزات فكرية وكمية- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن- 2008، ص45.

(4) محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص63.

### ثالثا: العوامل المؤثرة على الإنتاجية

توجد عدة عوامل تؤثر على الإنتاجية، وفيما يلي استعراض لأهمها:<sup>1</sup>

- نسبة رأس المال إلى العمل: وتمثل هذه النسبة مقياسا للتعرف فيما إذا تم استثمار مبلغ كاف وكذا الآلات والمعدات وذلك لجعل استخدام ساعات العمل أكثر فاعلية؛
- ندرة بعض المصادر كالطاقة والمياه والمعادن: والتي تؤدي إلى خلق مشاكل الإنتاجية، فعلى سبيل المثال فإن ارتفاع تكاليف الطاقة سيؤثر على العلاقة بين التكلفة والحجم بشكل يجعل منها غير اقتصادية؛
- التغييرات في قوة العمل: سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة وذلك من خلال النقل أو الترقية. أو بين المؤسسات المختلفة داخل وخارج المؤسسة (النضوب الخارجي للقوى الماهرة والمدرّبة). إن هذه التغييرات تتطلب من المؤسسات تخصيص مبالغ كبيرة لتدريب وتعليم العاملين وذلك لكي يتمكنوا من التعامل مع المستجدات التكنولوجية في مجال العمل؛
- الإبداع والتكنولوجيا: حيث يمثلان السبب الرئيسي في تحسن الإنتاجية، ويعزى ذلك إلى التكنولوجيا المساهمة في نصف ما تحقق من تحسن في الإنتاجية خلال الفترة 1948-1966 كذلك فإن زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير وزيادة المبالغ المخصصة لذلك، له تأثيره الإيجابي على الإنتاجية؛
- الأنظمة والقوانين أو التشريعات: وتمثل القوانين والأنظمة قيودا على بعض المؤسسات، وقد اعتبرت التشريعات الصناعية الأسرع نموا في السبعينات؛ فالأنظمة المتعلقة بالسلامة العامة والصحة والتلوث والاحتياجات أو المتطلبات للالتزام بها قد أدت إلى تخفيض الإنتاجية بحوالي 25 بالمائة؛
- القوة التساومية للقوى العاملة: والتي قد تؤدي إلى زيادة في الأجور دون زيادة في الإنتاج لها تأثير واضح على الإنتاجية. إن التزام المؤسسة بدفع أجور عالية للعاملين المنظمين يحد من قدرة المؤسسة على توظيف عاملين آخرين وبالتالي فإن هذا سيؤدي إلى زيادة البطالة؛
- العوامل الإدارية: وتمثل الطرق التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد من خلالها من مدرائها الذي يتميزون بكفاءات إدارية عالية، والذين في نفس الوقت يتقاضون أجورا ومخصصات عالية وذلك كنتيجة للمؤهلات العلمية العالية التي لديهم وكذلك خبراتهم العملية، ومقابل ذلك فإن المؤسسة تتوقع من هؤلاء المدراء أن يتخذوا القرارات ويقوموا بالأعمال ويوجهوا الأنشطة بشكل جيد، أي أن يكونوا مبدعين ومستعدين لتحمل شيء من المخاطرة. إن ضعف التخطيط والتنظيم وسوء القرارات المتخذة سيؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الإنتاجية؛

(<sup>1</sup>) محمد توفيق ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 33-35.

- **نوعية حياة العمل:** ويصف هذا المصطلح ثقافة المؤسسة، وإلى أي درجة استطاعت المؤسسة أن تحفز العاملين وأن تخلق لديهم حالة الرضا، ذلك أن تحسين محيط العمل (إضاءة، تهوية، تدفئة، تأمين صحي، برامج اجتماعية، احترام العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتشجيعهم لتقديم الأفكار المبدعة والخلقة، وتنفيذ الجيد والممكن منها ...) سيؤدي إلى خلق حالة الرضا لدى العاملين وزيادة انتمائهم للمؤسسة وارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم. (وفي الأخير يمكن القول أن الإنتاجية تتعلق بالأفراد العاملين وذلك بالرغم من أن الإنتاجية يمكن أن تعزز بالتكنولوجيا والموارد المادية الأخرى، إلا أن قوة العمل المدربة على استخدام التكنولوجيا هي الأساس وكذلك فإن قوة العمل هي المسؤولة عن إدراك وتقليل الموارد الضائعة كالمواد والمعدات والطاقة، وأن قوة العمل هي التي تجعل النظام يعمل، وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد من عاملين وإدارة مسؤولون عن 80 بالمائة من التحسين في الإنتاجية؛ فالمعرفة تعتبر عنصراً أساسياً في مجال مساهمات الأفراد، كما أن للتدريب أهمية كبيرة ذلك أن الأفراد يجب أن يفهموا أو يطبقوا أو يستخدموا الطرق الجديدة، والعمليات والتكنولوجيا، كذلك فإن لنظام الأجور في المؤسسة والممارسات الإشرافية والرقابة على الإنتاج والعمل بروح الفريق ... تأثير على الإنتاجية).<sup>1</sup>

#### الفرع الرابع: التنافسية

ومن بين مكونات الأداء أيضاً آخر عنصر ذكره Louis Raymand، ويمكن التفصيل فيه أكثر من خلال الميزة التنافسية، وفيما يلي شرح للتنافسية وكذا الميزة التنافسية.

#### أولاً: مفهوم التنافسية

- تعرف التنافسية على أنها: "القدرة على مقاومة المنافسين من أجل المحافظة على حصة السوق أو زيادتها".<sup>2</sup>
  - وتعرف أيضاً على أنها: "سلوك تسلكه المؤسسة من أجل الحصول على وضعية أو مزايا تنافسية".<sup>3</sup>
  - وتعرف أيضاً على أنها: "قدرة المؤسسة على خلق القيمة؛ أي أن معدل ربحها يكون أكبر من معدل ربح المؤسسات المنافسة، وخلق القيمة لا يكون للمؤسسة فقط بل لجميع الأطراف التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بنشاط المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق أهداف المساهمين الدائنين، العملاء، العاملين، الموردين، المسيرين "
- فالتنافسية عبارة عن قدرة المؤسسة على أن يصبح لديها موقع تنافسي.

(1) سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن- 2008، ص33.

(2) شويخي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص37.

(3) مرجع نفسه، ص37.

## ثانيا: الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية مؤشر على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، فبدون الميزة التنافسية لن تستطيع المؤسسة أن تصمد في محيط سريع التغيرات كثير المتنافسين.

### 1- مفهوم الميزة التنافسية

- يرى بورتر أن: " الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو تقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".<sup>1</sup>
- ويضيف بورتر أنها: " تعتبر هدف الاستراتيجيات وتمثل المتغير التابع والأداء المتغير المستقل وأن الاستراتيجيات (التكلفة الأدنى، التمايز، التركيز) تتوجه نحو تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين".<sup>2</sup>
- وصف كل من (Hofer and Schendel) الميزة التنافسية بأنها: "الموقع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد".<sup>3</sup>
- ويشير بورتر أيضاً إلى أنها: " تنشأ أساساً بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من طرف المنافسين أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع، أي أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع".<sup>4</sup>
- وعرفها كوتلر: "قدرة المؤسسة على تحسين أداء عاملها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده، يمكن تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تقليل التكلفة مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز".<sup>5</sup>
- ويرى Mc Fetridge أن الميزة التنافسية لمؤسسة ما يمكن أن تحقق إذا ما كان بمقدورها الاحتفاظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية والأرباح مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع في الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح".<sup>6</sup>

(<sup>1</sup>) نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة مقاطعة نطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة-مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007، ص67.

(<sup>2</sup>) بن عيشاوي أحمد، إدارة المعرفة (KM) وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث: المعرفة: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص306.

(<sup>3</sup>) وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، دمشق -سوريا- 2007/2006، ص79.

(<sup>4</sup>) مرجع نفسه، ص79.

(<sup>5</sup>) مرجع نفسه، ص80.

(<sup>6</sup>) أحمد بلالي، تنافسية المؤسسة وتحديات اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث: المعرفة: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص38.

- ويعرفها علي السلمي على أنها: "مجموع المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين هما: إنتاج قيم ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين المؤسسة ومنافسيها"<sup>1</sup>.

من التعاريف الواردة أعلاه يمكن التوصل إلى مفهوم شامل للميزة التنافسية كما يلي:  
الميزة التنافسية تطوي على قدرة المؤسسة على إيجاد الطرق التي بواسطتها يمكن أن تنسق بين مختلف الموارد للتحسين من المنتجات أو للتقليل من تكاليف الإنتاج، وبالتالي القدرة على خلق منافع أعلى مما يحققه المنافسون.

## 2- خصائص الميزة التنافسية:

من أجل إعطاء تصور واضح للميزة التنافسية، ندرج فيما يلي الخصائص الأساسية لها:<sup>2</sup>

- تشتق من رغبات وحاجات الزبائن؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح العاملين؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في المحيط؛
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل مؤسسة؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تتعكس في أداء المؤسسة في أنشطتها و/أو في قيمة ما يقدم للزبائن؛
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في الزبائن بإدراكهم للميزة التي تتميز بها هذه المؤسسة وبالتالي تحفيزهم على الشراء.

## 3- المصادر الأساسية للميزة التنافسية:

- إن أهم مصادر الميزة التنافسية تتبع أساسا من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية والتي تعد الكفاءة، المعرفة والجودة أهم عناصرها، ويمكن شرح كل واحدة منها كما يلي:<sup>3</sup>
- **الكفاءة:** بكل بساطة فإنه إذا ارتفع معدل الكفاءة لدى المؤسسة أعلى من منافسيها؛ نقول أنها تتمتع بميزة تنافسية أحسن من منافسيها؛

(1) وهيبية حسين داسي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

(2) مرجع نفسه، ص 139.

(3) سملاي يحضية، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والخبرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجمل مداخلات ملتقى المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 36

- **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة تشكل محل اهتمامه والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية؛
  - **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في المحيط التنافسي المرتكز على المعلومات والمعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات بالأصول الفكرية كالمعرفة؛ باعتبارها شرط أساسي ضمن سياستها الاستثمارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسة؛ فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر فيما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير هياكلها، وظائفها وعملياتها. كما يمكن إضافة عناصر أخرى كالوقت، المرونة والتكلفة كعناصر مساعدة للمؤسسة بأن تكتسب ميزة تنافسية وهي:<sup>1</sup>
  - **الوقت:** أدت التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم وانعكاس تأثيرها على المؤسسات إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح مصدرا أساسيا تتنافس من خلاله المؤسسات، ويتم التعبير عن الوقت باعتباره مصدرا تنافسيا من خلال ثلاث أبعاد:
    - 1- وقت التسليم السريع؛
    - 2- التسليم في الوقت المحدد؛
    - 3- سرعة التطور.
  - **التكلفة:** تعد التكلفة المنخفضة المصدر التنافسي الذي تطبقة الكثير من المؤسسات من خلال سعيها إلى تعزيز حصتها السوقية، والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم؛
  - **المرونة:** ويقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها الإنتاجي للتغيرات البيئية وعمليات الطلب من خلال القدرة على الاستجابة للتغيرات، في تصميم المنتج أو في حجم الإنتاج أو في المزيج الإنتاجي، لذا فهي تشمل مرونة الحجم ومرونة المزيج.
- 4- قياس التنافسية:**
- يمكن معرفة الموقع التنافسي النسبي للمؤسسة بالاستناد إلى الثنائية فعالية-إنتاجية أو من خلال مقارنة أدائها في السوق مع أداء المنافسين، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:2
- 1- قياس التنافسية وفقا للثنائية فعالية-إنتاجية:

(1) بن عيشاوي احمد، مرجع سبق ذكره، ص، ص197، 298.

(2) بعيبي سامية، مرجع سبق ذكره، ص، ص29، 30.

يستدعي البحث عن الطريق المؤدي للتنافسية التعرف على المؤشرات التي تقيس الإنتاجية والفعالية من أجل متابعتها خلال الزمن، وعليه يمكن اعتبار التنافسية محصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية بغية تحقيق وفورات في الإنتاجية، وحتى يتسنى ذلك يجب الرفع من النتائج (الفعالية) بالإضافة إلى استغلال الوسائل المتاحة.

## 2- قياس التنافسية مقارنة بأداء المنافسين:

حيث تتم مقارنة أداء المؤسسة وأداء منافسيها في السوق من خلال تقدير الحصة السوقية النسبية، والتي تعبر عن النسبة بين حصة السوق للمؤسسة المعنية والحصة السوقية للمنافسين الأحسن أداء، وفقا لذلك نجد ثلاث حالات:

- حصة السوق النسبية للمؤسسة أكبر من الواحد؛ هذا يعني أن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافسين؛
- حصة السوق النسبية للمؤسسة تساوي الواحد؛ هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافسين؛
- حصة السوق النسبية للمؤسسة أقل من الواحد؛ هذا يعني أن أداء المؤسسة أقل من أداء المنافسين؛

إن هاتين الطريقتين في قياس تنافسية المؤسسة هما متكاملتان حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بواسطة الثنائية فعالية-إنتاجية، في حين تعتمد الطريقة الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق.

تطور رقم الأعمال = رقم أعمال سنة المقارنة / رقم أعمال سنة الأساس

من كل ما سبق حول مكونات أداء المؤسسة يمكن القول أن المؤسسة يمكن أن تصل إلى مستويات عالية من الأداء إذا استطاعت الوصول إلى إنتاجية عالية، كفاءة وفعالية عالية وأيضا تحقيق ميزة تنافسية؛ وذلك من خلال السيطرة والاستغلال الأمثل لمختلف الموارد التي تتوفر عليها، لكن العنصر الأهم في كل ذلك هو العنصر البشري؛ فهذا الأخير هو الذي يزيد من إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة إنتاجيته ومن خلال زيادة مختلف الإنتاجيات الأخرى فهو الذي يعمل على التنسيق والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وعدم التبذير بها وإصلاح الأعطاب الحاصلة في الوسائل المستخدمة إلى غير ذلك من الأمور التي يساهم بها العنصر البشري، ومن خلال ذلك فهو يوصل المؤسسة إلى أن تحقق أهدافها ليس هذا فقط بل إنه يعتبر المورد والثروة الحقيقية للمؤسسة لأنه هو الذي يملك المعرفة التي تكسب المؤسسة الميزة التنافسية ...

## المطلب الثالث: أنواع الأداء

يتم تصنيف أداء المؤسسة إلى عدة أنواع حسب معايير وتصنيفات مختلفة، نذكر منها:

### الفرع الأول: معيار الطبيعة

ويشمل هذا المعيار أنواعا متعددة منها؛ الأداء الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي،... فهذا المعيار يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية،... وعلى حسبها انبثقت مجموعة من الأداءات.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، وحدة الصيانة - بسكرة. مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005، ص58.



## الفرع الثاني: معيار الشمولية

ويرى أن هناك الأداء الكلي وكذلك الأداء الجزئي.<sup>1</sup>

وسيتم تبني هذا المعيار لأنه يلائم أكثر من المعايير السابقة موضوع الدراسة، وفيما يلي عرض لهذه الأنواع:<sup>2</sup>

**1-الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها وهو عبارة عن تفاعل مجموع الأداءات الجزئية.<sup>3</sup>  
كما توجد مؤشرات لقياس الأداء الكلي للمؤسسة نذكر منها:<sup>4</sup>

- **الفعالية:** ويعبر عنها بواسطة المخرجات من حيث النوعية والكمية، الوقت المحدد للإنجاز، الأرباح، رضا الزبون ورضا العاملين ...
- **الكفاءة:** ويعبر عنها بواسطة معدل دوران المخزون، العائد من الأموال المستثمرة، الإنتاج، المبيعات، معدل دوران العاملين، تكلفة التدريب لكل عامل، استغلال العمالة المهنية ...
- **التقدم في العمل:** المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات ...

**2-الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة.<sup>5</sup>  
وينقسم بدوره إلى عدة أنواع منها:

- **الأداء التسويقي (التجاري):** ويصف فعالية وكفاءة الوظيفة التسويقية<sup>6</sup> في تحقيق عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة تطوير وتسعير وترويج وتوزيع المنتجات من سلع، خدمات وأفكار لخلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من العاملين والزبائن.<sup>7</sup>  
ومن أهم مؤشرات الأداء التسويقي:<sup>8</sup>

- فعالية تكاليف التسويق=المبيعات/تكاليف التسويق
- حصة المؤسسة من السوق=مبيعات المؤسسة/مبيعات القطاع
- معدل دوران البضاعة المباعة=المبيعات/متوسط المخزون
- نسبة الديون المعدومة إلى المبيعات=الديون المعدومة/المبيعات
- فعالية رجال البيع=المبيعات/عدد رجال البيع

(<sup>1</sup>) عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية -بكرة- مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة بكرة، 2008/2007، ص31.

(<sup>2</sup>) عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص، ص31، 32.

(<sup>3</sup>) عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص89.

(<sup>4</sup>) حسان بوبعيا، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، بدون ذكر السنة، ص64.

(<sup>5</sup>) عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص31.

(<sup>6</sup>) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص87.

(<sup>7</sup>) نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية -مصر- 1995، ص232.

(<sup>8</sup>) صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص68.

- إلى غير ذلك من المؤشرات التي تعبر عن فعالية وظيفة التسويق والعاملين بها .
- **الأداء الإنتاجي:** يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق وتوفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.<sup>1</sup>

ويمكن الحكم على كفاءة أداء النظام الإنتاجي من خلال المؤشرات الآتي ذكرها في الجدول التالي:

**الجدول رقم(02): مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي**

بنود التقييم	المؤشرات
المواد الخامة	- نسبة قيمة المواد المرفوضة لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي المشتريات - نسبة قيمة المواد المتأخرة في التسليم إلى قيمة المشتريات خلال فترة معينة - نسبة الإسراف في المواد الخام =كمية الإسراف في المواد الخام/كمية المواد الخام المنصرفة للإنتاج
جودة المنتجات	- نسبة المرفوض لعدم مطابقة المواصفات إلى إجمالي الإنتاج - نسبة الوقت المستخدم في التقنيش والفحص إلى وقت الإنتاج - نسبة تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج
الطاقة الإنتاجية	- نسبة الطاقة الفعلية المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع - " " العاملة إلى الطاقة الكلية للمصنع
الكفاءة الإنتاجية	- معدل الإنتاج إلى عدد ساعات العمل - معدل الإنتاج النسبية لرأس المال المستثمر - نسبة الطلبيات التي تم تنفيذها في الوقت المحدد
العمالة	- نسبة الوقت الضائع(عدد ساعات الوقت الضائع/عدد ساعات العمل المتاحة) - إنتاجية العامل المستهدفة(كمية الإنتاج المخطط/عدد ساعات العمل المخططة) - الإنتاجية الفعلية للعامل(كمية الإنتاج الفعلية/عدد ساعات العمل المدفوعة) - معدل دوران العمل(عدد العمال الذين تركوا العمل/متوسط عدد العاملين في نفس الفترة) - نسبة التغيب(عدد أيام التغيب لأسباب غير مشروعة/عدد ساعات العمل المتاحة)
التكاليف	-نسبة تكاليف مناولة المواد إلى إجمالي تكاليف الصنع - نسبة تكاليف الصيانة إلى التكلفة الكلية للوحدة المنتجة - نسبة الأجور إلى تكلفة الوحدة المنتجة

المصدر: عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص37.

- **الأداء التمويلي:** يهدف النشاط التمويلي على مستوى المؤسسة إلى الحصول على الأموال المطلوبة بالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب وبأقل التكاليف وتقرير استخدامها بشكل كفاء

(<sup>1</sup>) حسان بوبعيا، مرجع سبق ذكره، ص66.

وفعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المرغوبة.<sup>1</sup> وتتطلب عملية تقييم الأداء المالي

مؤشرات نذكر منها ما يلي :

الجدول رقم(03): معدلات تقييم الأداء المالي

المؤشرات	بنود التقييم
	السيولة
	- نسبة التداول(الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة) - " السيولة السريعة(النقدية وما يعادلها / الخصوم المتداولة) - المخزون إلى رأس المال العامل
	الرافعة
	- نسبة المديونية إلى الملكية - تغطية النفقات الثابتة(الأرباح الصافية قبل النفقات / النفقات الثابتة) - الخصوم المتداولة إلى الملكية - الأصول الثابتة إلى الملكية - معدل التمويل بالقروض
	نسب النشاط
	- معدل دوران المخزون - معدل دوران صافي رأس المال العامل - " " الأصول الثابتة - " " حقوق الملكية - " " إجمالي رأس المال - متوسط فترة التحصيل
	الربحية
	- إجمالي العائد من التشغيل(إجمالي ربح التشغيل / المبيعات) - صافي " " " (صافي ربح التشغيل / المبيعات) - معدل العائد على المبيعات(صافي ربح التشغيل بعد الضرائب / المبيعات) - إنتاجية الأصول(إجمالي الدخل قبل الضرائب / صافي حقوق الملكية) - معدل العائد على رأس المال(صافي الربح بعد الضرائب / صافي حقوق الملكية) - معدل العائد على رأس المال العامل(صافي ربح التشغيل / صافي رأس المال العامل)

المصدر: عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص38.

• **الأداء التموييني:** يتمثل في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل والتخزين لتزويد المؤسسة بالمواد

الأولية، المعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن أهم

مؤشراته: معدل تلف المخزون، زمن وصول الطليبية.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) الجودي محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص87.

(<sup>2</sup>) مرجع نفسه، ص87.

- الأداء البشري: ويقصد به أداء وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة، ويتمثل في كفاءة وفعالية هذه الوظيفة في مدى قدرتها على توفير اليد العاملة لباقي المصالح، من جهة ومن جهة أخرى مدى قدرتها على القيام بنشاطاتها كالتكوين، التوظيف، تقييم أداء العاملين، إلى غير ذلك من النشاطات والجوانب التي تكلفها بها الإدارة العليا.<sup>1</sup> ويمكن قياس هذه النشاطات بمؤشرات نوردتها في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): المؤشرات الكمية لقياس أداء وظيفة الموارد البشرية

الجوانب	اسم النسبة	حسابها
ظروف العمل	نسبة اتزان حوادث العمل	عدد الأيام المفقودة بسبب حوادث العمل/(العدد الكلي للعاملين* عدد أيام العمل)
	الأعباء الاجتماعية	التكاليف الاجتماعية/العدد الكلي للعاملين
	مدة العمل	عدد ساعات العمل الأسبوعي
الظروف الاجتماعية	الصراعات من نفس المستوى	عدد الصراعات من نفس المستوى
	صراعات بين العاملين ومشرفيهم	عدد الصراعات بين العاملين ومشرفيهم
	متوسط الصراعات في اليوم	عدد الصراعات/عدد أيام العمل
	نسبة التغيب	عدد أيام الغياب/(عدد العاملين* عدد أيام العمل)
	نسبة الاستقالات	عدد المستقيلين/عدد العاملين الدائمين
	نسبة استقالة الإطارات	عدد الإطارات المستقيلة/عدد العاملين الدائمين
البنية والتشغيل	نسبة غير الإطارات المستقلين	عدد غير الإطارات المستقلة/عدد العاملين الدائمين
	نسبة الإطارات	عدد الإطارات/العدد الكلي للعاملين
	نسبة التوظيف	عدد المدمجين/عدد العاملين
التكوين	نسبة التسريحات	نسبة المسرحين/عدد العاملين
	نسبة تكاليف التكوين	تكاليف التكوين/مجموع الأجور
	نسبة المتربصين المؤطرين	مجموع المتربصين/عدد العاملين
المكافآت	ساعات التربص المدفوعة لكل فرد	مجموع ساعات التربص/عدد العاملين
	فرق بين مكافآت العاملين والإطارات	متوسط مكافآت الإطارات/متوسط مكافآت العاملين العاديين
	نسبة المنح للأجر	الأجور العشر الأولى للإطارات
		متوسط الأجور العشر الأولى للإطارات
		مجموع المنح/مجموع الأجور

المصدر: شويخي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص80.

(<sup>1</sup>) شويخي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص79

### الفرع الثالث: معيار المصدر

ويشمل الأداء الداخلي أو الذاتي وكذا الأداء الخارجي أو الظاهري.<sup>1</sup>

1-أداء داخلي: ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد ويتضمن على:

-الأداء البشري: يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة، فهو يعد من أهم العوامل التي يتم بها تأثير كبير على أدائها لكونها مصدرا للتفوق.

-الأداء المالي: ويتحدد بفعالية وكفاءة استخدام الموارد والإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، ومن أبرز مؤشرات نسبة التحليل المالي، ومؤشرات التوازنات المالية.

-الأداء التقني: ينتج من حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفاعلية، ومن أبرز مؤشرات: كمية الإنتاج...

2-أداء خارجي: وهو الأداء الذي ينتج عن مجموعة التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها، فنجاح المؤسسة أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة الخارجية التي تنشط فيها.

من خلال هذا التصنيف يتضح أن أداء المؤسسة ينتج من خلال استغلال لمختلف الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، ومن جهة أخرى توجيه الجهود نحو استغلال الفرص التي يمكنها أن ينتجها المحيط الخارجي.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة؛ فمنها ما هو خاضع لتحكم المؤسسة، ومنها ما هو

خارجي غير خاضع لتحكمها، وعليه فهذه العوامل نوعان:

### الفرع الأول: العوامل الداخلية

ويمكن تعريف العوامل الداخلية على أنها تلك العوامل الناتجة من تفاعل العناصر الداخلية للمؤسسة حيث يمكن لها التحكم بها.<sup>2</sup>

تتمثل هذه العوامل فيما يلي: الهيكل التنظيمي، الإدارة المسيرة، العاملين ونظام المعلومات المتبنى.<sup>3</sup>

- **الهيكل التنظيمي:** وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين ورؤسائهم وبين مختلف الإدارات.<sup>4</sup> فهو إذن يعكس طريقة تقسيم الأنشطة وكيفية تجميعها وتنظيمها والتنسيق بينها

•  
•

(<sup>1</sup>) Bernard Martory , Contrôle de gestion sociale, 2ème édition, Vuibert, Paris, 1999, P, P236, 237.

(<sup>2</sup>) نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص، ص52، 53.

(<sup>3</sup>) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص88.

(<sup>4</sup>) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن- 2005، ص296.

للوصول إلى الأهداف المشتركة،<sup>1</sup> والهيكل التنظيمي يعبر عن خاصية الاستقرار النسبي في محيط العمل الداخلي، ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المؤسسة وبذلك فهو يوجه الأداء ويحدد معدلاته من خلال درجة تركيز السلطة، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد، درجة المرونة في إجراءات العمل فهو إذا صمم بطريقة عقلانية يساعد العاملين على الإبداع والتعامل بمرونة مع مختلف المتغيرات، فهو بذلك يساعد العاملين على تحسين أدائهم ومن ثم تحسين أداء المؤسسة ككل.<sup>2</sup>

ومن هنا يظهر أن الهيكل التنظيمي له دور فعال في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسن أداء العاملين وهذا إذا صمم بطريقة تسمح بالمرونة والإبداع، إذن فالهيكل التنظيمي إما أن يكون مدعماً للعاملين من خلال أنه يسمح لهم بالاتصال مع الزملاء والعمل ضمن فريق (وهذا يمكنهم بتبادل المعارف)، وإما أن يكون مقيداً لأفكارهم وحبسها أو أنه لا يتيح الفرصة للعامل بأن يشارك بأفكاره؛ ولهذا على المؤسسة أن تولي اهتماماً كبيراً بتصميم فعال للهيكل التنظيمي.

● **الإدارة المسيرة:** الإدارة هي النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق للمؤسسة نموها واستقرارها من خلال وظائف المدير أو المسير من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.<sup>3</sup> فهي إذن تعنى بتوجيه المجهودات البشرية بغية تحقيق أهداف المؤسسة فالإدارة الفعالة تدفع الأفراد العاملين إلى بذل أقصى جهد أثناء قيامهم بأعمالهم، وبالتالي المساهمة بشكل فعال في تحسين أدائهم ومن ثم تحسين أداء المؤسسة ككل.<sup>4</sup>

● **العاملون:** إن العنصر البشري من أهم العناصر، فهو الذي -ومهما كان موقعه التنظيمي- يعمل على التنسيق بين مختلف الموارد وكذا يعمل على تنفيذ العمليات الإنتاجية، التسويقية، المالية،... وبالتالي على المؤسسة -من أجل الحصول على مستويات عالية من الأداء- أن تهتم بالموارد البشري وبما يملكه من معارف وخبرات ومهارات فنية وسلوكية، ليس هذا فقط بل عليها أن تبني سياسة واضحة فيما يتعلق بعاملها من حيث عمليات التوظيف، التكوين، التأهيل وكذا منح مناصب تتلاءم وقدراتهم ومستوياتهم قصد الاستغلال الأمثل للموارد البشري.<sup>5</sup>

● **نظام المعلومات المتبنى:** إن التحكم والدراسة بجمع البيانات وتصنيفها وتقييمها وتحويلها إلى معلومات -يكون لها دور في مختلف المستويات والمصالح - يكون عن طريق تبني نظام معلومات

(<sup>1</sup>) فريد النجار، إدارة الأعمال لاقصادية والعالمية -مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية- مصر-2003/2002، ص43.

(<sup>2</sup>) فاروق عبده فليح، مرجع سبق ذكره، ص، 296، 297.

(<sup>3</sup>) مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية-مصر-2003، ص104.

(<sup>4</sup>) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص89.

(<sup>5</sup>) مرجع نفسه، ص89.

فعال أو إن صح التعبير أنظمة معلومات تخص مختلف المصالح والأقسام، وبالتالي فهذا النظام كفيل بأن يقدم المعلومات في الوقت المناسب وللجهة التي تحتاجها وهذا بطبيعة الحال يساعد على رفع أداء العاملين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العوامل الخارجية

وتتمثل هذه العوامل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده والذي يعبر عنه H.Mintezberg بأنه كل ما هو خارج المؤسسة، وتكون آثار هذه العوامل إما على شكل فرص أو مخاطر فباقتناص الأولى وتفادي الثانية تتمكن من تحقيق أهدافها.<sup>2</sup> ومن هذه العوامل ما يلي:

- **العوامل البيئية:** وتتمثل في الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة، وكذا المجال الذي تنشط فيه.<sup>3</sup> فالمؤسسة قبل اختيار موقع نشاطها تقوم بدراسات وأبحاث وافية حوله، فتختار الأرض المناسبة والتي تكون قريبة من الموارد الأولية.<sup>4</sup> ونلاحظ ذلك في المؤسسات المتعددة الجنسية (على سبيل المثال لا الحصر)، فهي تختار الدول ذات المواد الأولية والعمالة الرخيصة كي تضمن يد عاملة تنفيذية منخفضة التكاليف ومن جهة فهي تأتي بالعنصر البشري المؤهل سواء من البلد الأصلي أو من البلد المستضيف والذي يرسم السياسات ويتولى القيادة والإشراف والمساعدة في اتخاذ القرارات.
- **العوامل الاجتماعية:** هي كل العوامل المرتبطة بالمجتمع كالعادات والتقاليد، اتجاهات الأذواق، القيم والسلوكيات ... فكل هذه الخصائص تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار وينتج على أساسها منتجات بالكميات والنوعيات التي تلائم المجتمع الذي تنشط فيه.<sup>5</sup> في هذه الحالة يجب أن يكون للمؤسسة عاملين ذوي مهارات في استقبال انشغالات الزبائن وتحليلها والتنسيق بينها للوصول إلى تقرير نهائي يصل إلى الإدارة أو قسم الإنتاج بأن ينتج منتجات تناسب كل الأذواق.
- **العوامل التكنولوجية:** تمثل التكنولوجيا مجموع المعارف العلمية المستخدمة في المجال الصناعي خاصة المكرسة لدراسة وإنتاج وتسويق المنتجات.<sup>6</sup> وتعتبر تكنولوجيا المعلومات عن الأجهزة والوسائل والنظم، التي تسهل جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة تمكن المديرين من اتخاذ القرارات المناسبة وأداء العمل بشكل أفضل،<sup>7</sup> حيث تمتلك كل مؤسسة تكنولوجيا تستخدمها في مختلف صناعاتها، فالتحكم الجيد في

(1) الجودي محمد العلي، مرجع سبق ذكره ، ص89.

(2) عبد المليك مز هودة، مرجع سبق ذكره، ص91.

(3) عوظف سليمان، مرجع سبق ذكره، ص41.

(4) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص88.

(5) مرجع نفسه، ص59.

(6) مرجع نفسه ، ص89.

(7) طاهر محسن الغالبي، عبد الرحمن الجبوري، الفكر الاستراتيجي -قراءات معاصرة- دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008، ص101.

التكنولوجيا كفيل بضمان حسن أداء المؤسسة، فهي تحسن من إنتاجها كما ونوعا واقتصاد في الجهد والتكاليف.<sup>1</sup>

فامتلاك المؤسسة لتكنولوجيا عالية الجودة من شأنه أن يكسبها أداء جيدا ولكن حتى العنصر البشري له دور في استعمال هذه التكنولوجيا فمن دونه لا يمكنها حتى العمل. من كل ما سبق نستنتج أن على المؤسسة أن تكون يقظة لما يدور حولها، وترصد كل حركة تقع في المحيط الخارجي لها أو يقوم بها المنافس كي تتمكن من التصدي لها ومن ثم ضمان مكانة دائمة.

### المبحث الثاني: أداء العاملين

بعد التعرض لأداء المؤسسة وجدنا أن أداء العاملين (الأداء البشري) يعد أحد أنواع الأداء في المؤسسة، وهو أهمها كون أن العنصر البشري يعد أهم الأصول فهو الذي يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد واستعمالها بالشكل الذي يضمن الكفاءة والفعالية في المؤسسة

### المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

يعد أداء العاملين من المواضيع الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام لما يمثله من أهمية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولقد تعددت تعاريفه من باحث لآخر، وفيما يلي بعض تلك التعاريف:

- يرى Motowildo 2003 أن أداء العاملين هو: "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المؤسسة".<sup>2</sup>

حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن نتيجة متوقعة لسلوك قام به العامل خلال فترة محددة. - ويسانده في هذه الفكرة F.W.Nicolas الذي يرى: "بأنه نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك".<sup>3</sup>

- أداء العاملين هو: "قيام الشخص بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".<sup>4</sup> حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

- وهو أيضا: "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها، باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة بتوفير مستلزمات الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية خلال الفترة المدروسة".<sup>5</sup>

(<sup>1</sup>) الجودي محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص90.

(<sup>2</sup>) Brigitte Charles-Plauvers et autre, La performance individuelle au travail et déterminants psychologiques, in Sylvie Sant-Onge et Victor Hainses, Gestion des performances au travail-Bilan des connaissances- de Boeck, Paris, 2007, P98.

(<sup>3</sup>) نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص87.

(<sup>4</sup>) مرجع نفسه، ص86.

(<sup>5</sup>) نوال شين، مرجع سبق ذكره، ص87.



- حسب هذا التعريف فإن أداء العاملين يعبر عن الطريقة التي ينجز بها العاملون عملهم وذلك عن طريق إجراء تحويلات كمية ونوعية على العملية الإنتاجية. يعني ذلك أن الأداء يشتمل على إتقان العامل لعمله.
- ويشير إلى درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المسندة إليه، فهو يعبر عن مدى التزام العامل بمتطلبات العمل، فهو في النهاية سلوك يؤدي إلى تحقيق نتائج متوقعة، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها أو قد تتجاوزها في بعض الأحيان، وبذلك يمكن اعتباره الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام<sup>1</sup>.
  - وهذا التعريف كسابقه من التعاريف يعتبر الأداء نتيجة سلوك وجهود قام بها العامل في العمل المكلف به الواعي بما يحتويه من أنشطة، موظفا فيه قدراته ومعارفه.
  - ويعبر أيضا عن: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"<sup>2</sup>.
  - فأداء العامل يعرف بواسطة الجودة والكمية.
  - الأداء عبارة عن عمل: وفق هذه النظرة؛ فالأداء هو العمل المؤدى بواسطة الفرد وكمية الإنجاز المحققة، وبذلك فإن الأداء يتأثر بسلوك العامل في تعامله مع زملائه ومرؤوسيه وما يؤثر من عوامل في محيط العمل للمؤسسة وخارجها<sup>3</sup>.
  - ويعرفه Ketih Davis بأنه: "محصلة لدافعية الموظف للعمل وقدرته على العمل"<sup>4</sup>.
  - ويدعمه في ذلك Sutermeister بقوله أن الأداء الوظيفي ينتج من تفاعل عامل القدرة والدوافع المرتبطة بالسلوك البشري، ويمثل كل من القدرة والدوافع متغيرين رئيسيين من أجل الأداء الوظيفي، فقد تتطوي مكونات الفرد على أعظم القدرات للعمل ولكن بدون توافر الدافع له ستندم العلاقة بين القدرات والأداء، والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى الفرد الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرة على العمل ستندم العلاقة بين الدافع وأداء العاملين.
  - وفق هذه النظرة؛ الأداء هو محصلة الرغبة والقدرة أي أن:
- $$\text{الأداء} = \text{الرغبة} * \text{القدرة}$$
- أما القدرة فهي محصلة المعرفة، المهارة ووضوح الدور. أي أن:
- $$\text{القدرة} = \text{المعرفة} * \text{المهارة} * \text{وضوح الدور}$$
- أما الرغبة فهي محصلة الاتجاهات والمواقف. أي أن:

(1) بعيسي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(2) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بقلمة - الجزائر - 2004، ص 123.

(3) شويخي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 21.

(4) حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1424 هجري، ص 52. من الموقع الإلكتروني: [www.iraqiforum.org/books/1/thesis/sa/13.pdf](http://www.iraqiforum.org/books/1/thesis/sa/13.pdf), La date de visite: 17/01/2011

### الرغبة=الاتجاهات\*المواقف

وبالتالي يمكن الحصول على معادلة للأداء كما يلي:

### (الأداء=المعرفة\*المهارة\*وضوح الدور\*المواقف\*الاتجاهات)<sup>1</sup>

فالمعرفة تعبر عن - كما رأينا سابقا - المعلومات والخبرات التي اكتسبها الفرد بالتعلم، التدريب أو بالنشرات والملصقات التي تتيحها جهة العمل، والمعرفة ضرورية لقدرة العامل، فكيف لمستخدم آلة أن يعمل عليها دون أن يعرف كيفية استخدامها أو كيفية إصلاحها إذا تعطلت، أما المهارة فهي مهارة استخدام المعرفة أي كيفية تطبيق المعارف النظرية في الواقع، أما وضوح الدور فهو معرفة العامل ما هي الواجبات المطلوبة منه، لذلك فالقدرة تمكن العامل من التمكن فنيا في عمله. أما الرغبة فتتمثل في مدى دافعية الفرد اتجاه أداء شيء ما، وهي تعبر عن اتجاهات الفرد أي مدى ميوله واستعداده فكريا للاستجابة إلى ما في محيطه من مواقف وظروف يمر بها وما يترتب عن ذلك من ردود أفعال، وبذلك فالرغبة تتأثر كثيرا بمبادئ وقيم الفرد وطرق تحفيزه.

وفقا لهذه النظرة؛ فإن النتائج الهدف منها معرفة وضعية أو حالة الأداء من أجل التصحيح فقط لا أكثر، وعليه إذا أردنا تسيير الأداء يجب علينا النظر إليه من هذه الزاوية وحجتهم في ذلك أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كالأسمال، العمل، المعرفة... فأما الأداء فينتج مباشرة من عنصر العمل وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي على حسب قدراته...<sup>2</sup>

### تعريف شامل لأداء العاملين:

من خلال ما سبق يمكن القول أن أداء العاملين هو نتائج يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال مكلفين بها خلال فترة زمنية محددة، ويعبر عن كمية وجودة العمل الذي قاموا به. كما أن أداء العاملين إنما يتحدد بعنصرين هامين هما القدرة والدافع للعمل، وهذان العاملان يتعلقان بالفرد ذاته بغض النظر عن الظروف المحيطة.

وستنتقم في تلك العوامل سواء الذاتية منها أو الخارجية في المطلب الموالي.

### المطلب الثاني: العوامل المحددة لأداء العاملين

انطلاقا من المعادلة السابقة نرى أن أهم محددات الأداء إنما تمثل في القدرة والدافعية بالإضافة إلى

عناصر أخرى يمكن الإشارة إليها من خلال ما يلي:

### الفرع الأول: العوامل الذاتية

وتتمثل في ثلاث عوامل أساسية هي: الدافعية، القدرات والإدراك.<sup>3</sup>

(1) شويخي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص21.

(2) مرجع نفسه، ص21.

(3) الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص150.

### أولاً: الدافعية

تعتبر الدافعية عن حالة نفسية، تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، وبالتالي فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له.<sup>1</sup>

وبالتالي فالدافعية تعنى بدرجة الحماس والرغبة في إنجاز العمل، وهو ما يطلق عليه بقوة الدافعية أي أنها قوة تدفع الفرد للعمل.<sup>2</sup>

إن الدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة.<sup>3</sup> فالعامل الذي لا رغبة له في العمل المكلف به لا يمكنه أن ينجزه بالكفاءة المطلوبة ولن يصل إلى النتائج المرتقبة من طرف المؤسسة، بعكس العامل الذي له رغبة في العمل فإن له قوة تدفعه إلى الإنجاز أكثر. فدافعية العامل إذن لها دور في رفع أدائه لهذا على الإدارة أن تعمل على تغيير سلوك الفرد بحيث تدفعه إلى طلب المزيد من الأهداف الأرقى مستوى، ويتحقق ذلك من خلال إدخال معلومات وأبعاد ومجالات جديدة على تصورات العاملين؛ كأن تفتح لهم مجالات للنمو والرقى وتوفر لهم فرص تدريب واكتساب معارف وخبرات جديدة وتتيح لهم فرص التوافق الاجتماعي ووسائل إشباع الحاجات الجديدة، إنها بذلك ترفع من مستويات طموح العاملين إذ أنها تطلع العامل إلى وسائل جديدة أفضل لإشباع حاجاته؛ يتيح له فرصة تغيير سلوكه في اتجاه هذه الوسائل الأفضل، ذلك لأن الفرد لا يغير من سلوكه إلا إذا شعر بعدم الاطمئنان أو عدم الاستقرار ومن ثم فدور الإدارة الأساسي هو أن تجعل العامل يحس بوجود المشكلة ويدرك أهمية تغيير سلوكه لمواجهتها وحلها حيث أن السلوك الحالي لا يحقق الأهداف.<sup>4</sup> وعليه فالعامل ليغير سلوكه لا بد له من مكتسبات معرفية جديدة توافق الرؤية الجديدة للعمل وما يتضمنه من معوقات ومشاكل حالية.

### ثانياً: القدرات

وتتمثل في قدرة العامل الفعلية على إنجاز العمل ويمكن تقسيمها إلى:<sup>5</sup>

\* قدرات مكتسبة: وتكتسب عن طريق التعلم، التدريب... فهذه القدرات تؤهل العامل لإنجاز عمله على أكمل وجه.

\* قدرات فطرية: وهي قدرات عقلية وجسدية تكون لدى الفرد من غير اكتساب.

فهذه القدرات تمكن العامل من إنجاز عمله بيسر وسهولة ليس هذا فقط بل إنه يتمكن من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة.

(1) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص64.

(2) بعبسي سامية، مرجع سبق ذكره، ص19.

(3) محمد حسن محمد حمادات، السلوك والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 2008، ص126.

(4) مرجع نفسه، ص257.

(5) بعبسي سامية، مرجع سبق ذكره، ص19.

### ثالثا: الإدراك

ويشير إلى فهم واستيعاب الدور والمهام التي يقوم بها العامل انطلاقا من تأثره بدوافعه، خبراته السابقة وبطبيعة وخصائص المعلومات التي يمتلكها.<sup>1</sup>  
إذن فالإدراك يعد من العوامل المهمة أيضا في إنجاز العمل؛ فالعامل الذي لا يعي ما هو مطلوب منه فلن يستطيع توظيف المخزون المعرفي الذي عنده.

### الفرع الثاني: العوامل الخارجية

إن العوامل الذاتية لها دور كبير في تحديد أداء العاملين وتحسينه؛ لكن إذا لم توفر المؤسسة الظروف المناسبة لإدماج هذا الفرد في المحيط الذي يعمل فيه فإنه لن يستطيع إتمام عمله بالشكل الذي يرضي المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أن هناك بعض العوامل في هذا الإطار نذكر منها:<sup>2</sup>

### أولا: ظروف العمل المادية

وتتمثل في مناخ العمل بالمؤسسة؛ كالحرارة، الضوضاء، النظافة، الوجبات الغذائية المقدمة،...وهي ذات تأثير على صحة الفرد على الصعيد البدني والنفسي للفرد العامل، إذ أنها تؤثر على جو العمل في المؤسسة، لذلك فإن تأثيرها على أدائه واضح.

فالعامل إذا لم يجد الجو المناسب ليقوم بعمله، فإنه لن يستطيع أن يوظف كل معارفه، لأنه في هذه الحالة يصبح منشغلا بما حوله من ضوضاء أو حرارة أو ما شابه.

### ثانيا: العوامل الفنية

وتمثل التكنولوجيا المستخدمة في العمل المكلف به، فبعض الأعمال تحتاج إلى نوعية خاصة من التكنولوجيا، فإذا لم يتوافر عليها العمل فإن العامل لا يمكنه إنجازها بالجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب. فالمؤسسة إذا لم تواكب التطورات المتجددة فإنها لن تستطيع الالتحاق بالركب؛ فكل صناعة لها تكنولوجيتها المتخصصة وكل منتج له تكنولوجيته التي تجعل المؤسسة تبقى في محيط متغير يتميز بعدم الأكادة وظهور القوى التنافسية الجديدة.

### ثالثا: العوامل الاجتماعية

وتتمثل في ظروف العمل الاجتماعية؛ كالتنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعات العمل، التشارك، العمل ضمن فريق...كلها تؤثر على أداء العامل في المؤسسة.

(1) بعيسي سامية، مرجع سبق ذكره، ص19.  
(2) الصالح جيلح، مرجع سبق ذكره، ص150.

فالمؤسسة إذا لم تنتشر ثقافة العمل ضمن فريق كثافة التشارك بالمعرفة مثلاً؛ فإن العاملين لن يستفيدوا من خبرات زملائهم ويصبح كل عامل يكتفي بما عنده من رصيد معرفي ولن يطور به بالشكل الذي يؤدي به إلى تحسين أداءه.

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس أداء العاملين

ويقصد بمؤشرات قياس أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كمحددات لتقييم الأداء، ويمكن تقسيم هذه المؤشرات إلى مؤشرات الصفات الشخصية، مؤشرات النتائج والإنجازات وأخيراً مؤشرات السلوك، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: مؤشرات الصفات الشخصية

ويقصد بها المزايا الإيجابية التي تميز شخصاً عن غيره أثناء أداءه لعمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، التعاون،...ويتطلب تقييم الصفات الشخصية من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من معرفة مدى وجودها لديه لأنها خصائص غير ملموسة.

#### الفرع الثاني: مؤشرات النتائج والإنجازات

يمكن التعبير عن النتائج في بعض الوظائف في شكل أرقام وفي حالات أخرى يجب إصدار حكماً ما لمعرفة نوعية وحجم النتائج المتحققة. والعناصر التي تتحقق بالنتائج والإنجازات ما يلي:  
- معرفة العمل: وهي أن يعرف المكلف بالعمل الذي يمارسه معرفة تامة حتى يستطيع إنجازها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف.

- كمية العمل المنجز: يمكن قياس العمل إذا كان العمل هو نتاج سلعة.

- نوعية العمل: وهي قياس لنوعية العمل الذي يقوم به العامل إذا كانت هذه الأعمال لا تقاس بالوحدات المنتجة بل بتقديم خدمات معينة للجمهور.

#### الفرع الثالث: مؤشرات السلوك

وهي كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات سواء كانت هذه التصرفات أخلاقية أم لا، فهي كذلك تتمثل في قيم واتجاهات ومعتقدات الفرد ومدى تأثير هذه القيم والاتجاهات على العمل، وتشمل:  
- مدى تطبيق الفرد للقوانين والتشريعات: وهذا يمكن من قياس تصرفات الفرد من حيث تطبيقه للتشريعات أو مخالفتها وكذلك الجزاءات أو العقوبات التي تصدر عن الرؤساء بخصوص العمل.

(<sup>1</sup>) عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن- 1994، ص410

-علاقة الموظف برؤسائه: وتتمثل في مدى انصياع الموظف للأوامر والتعليمات التي تصدر عن رؤسائه بخصوص العمل.

-علاقة الموظف بمرؤوسيه: قياس مدى العلاقة بين المشرف والعاملين من ناحية الاحترام والعدل والمساواة.

-علاقة العامل بالزبائن: مدى احترامه للمرجعين وإنجاز معاملاتهم وتبسيط الإجراءات لهم.

-علاقة العامل بزملائه في العمل: مدى التعاون بين الأفراد ومدى تأثيرها على العمل.

#### المطلب الرابع: تقييم أداء العاملين

إن العامل في المؤسسة إذا قام بالعمل المكلف به ولكن لم تعلم به الإدارة فلا معنى لجهد الإضافي وتقانيه في عمله والاجتهاد في تحسين مستواه المعرفي الخاص بمجال عمله ... لذا لا بد له من تقييم وكشف العاملين ذوي الأداء الجيد من غيرهم. في هذا الإطار تسعى المؤسسات التي تريد رفع أدائها عن طريق رفع أداء عاملها إلى تقييم أدائهم، وكشف جوانب القصور وكذا القوة هذا من جهة ومن جهة أخرى كشف العاملين المتميزين الذين لهم دور في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة والتي تحقق أداء أفضل من منافسيها.

في هذا الإطار سنتناول تقييم أداء العاملين والطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك من خلال ما يلي:

#### الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

##### أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها،  
1-تقييم الأداء إذن هو: " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة.<sup>1</sup>

2-ويرى كاتب آخر أن عملية التقييم هي نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية؛ يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعال.<sup>2</sup>

3-ويرى فيشر ورفاقه أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.<sup>3</sup>

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان -الأردن- 2007، ص45.

(2) محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص336.

(3) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت -لبنان- 2002، ص360.

## الفصل الثاني:.....دراسة أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

4- وهو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الأداء، وتنفيذ العمليات لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أي مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد، جهوده أو سلوكه.<sup>1</sup>

5- وهو الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز عمله وفقا لما هو مخطط، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة، جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا).<sup>2</sup>

6- عملية التقييم حسب Randell هي الإجراءات التي تساعد في تجميع المعلومات واستخدام هذه المعلومات المتجمعة حول الأفراد بغرض تحسين أداءهم في العمل.<sup>3</sup>

7- ويقصد به أيضا: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى في المستقبل".<sup>4</sup>

8- وهو: "نشاط من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل فعال"<sup>5</sup>

من كل هذه التعاريف يمكن القول أن تقييم أداء العاملين يعنى بقياس وتقدير أداء الفرد وجهوده وسلوكياته لمعرفة مستواه ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال المخططة.

- وتشمل عملية التقييم ما يلي:<sup>6</sup>

- نوع وجودة المنتج؛

- عدد الوحدات المباعة؛

- مدى انتظام العامل في العمل؛

- مدى تطبيق العامل لتطبيقات الإدارة؛

- مدى تطبيق العامل لأساليب العمل والدقة في الأداء.

### ثانيا: أهمية تقييم أداء العاملين

تتجلى أهمية تقييم أداء العاملين في ما يلي:

- تقييم الأداء وسيلة لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة - عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء - نيل العامل ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في

(1) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن - 2007، ص378.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية -مصر- 2007، ص295.

(3) طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008، ص184.

(4) يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل- دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2006، ص226.

(5) محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص336.

(6) طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 184.

العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين يقلل من إغفال العاملين ذوي الكفاءات؛<sup>1</sup>

- تقييم الأداء يشعر العاملين في المؤسسة أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة؛ كون أن هذا التقييم تقوم به المؤسسة لمعالجة نقاط الضعف لديه، بالإضافة إلى أن المكافآت تعد على أسس موضوعية، ليس هذا فحسب بل إن مسؤوليته اتجاه العمل المكلف به ستزيد؛ كل هذا يساعد العامل على بذل المزيد وتجسيد كل ما يعرف ليحظى برضا الإدارة؛<sup>2</sup>
- تقييم الأداء يكشف عن المهارات التي يتميز بها العاملون وكذا المهارات تتقصم والتي هي ضرورية لأداء عملهم؛<sup>3</sup>
- تقييم الأداء يعد وسيلة لصحة التعيين وكذا الترقيات بحيث يوضع العامل في المكان الذي يناسب قدراته، مؤهلاته وخبراته؛ بالإضافة إلى أنه يساعد على إجراء تعديلات على سلم الرواتب؛<sup>4</sup>
- تقييم الأداء يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم؛<sup>5</sup>
- تقييم الأداء يشكل أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة أو خارجها، وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر تقييم الأداء حافزا للتطوير الشخصي ومقياسا له؛<sup>6</sup>
- يعتبر متطلبا للمعرفة الشخصية والاطلاع؛ إذ أن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهم أثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن يقيمه؛
- تقييم الأداء يزود مسؤولي مختلف الإدارات بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها؛<sup>7</sup>
- تقييم الأداء يكشف عن الاحتياجات التدريبية من خلال كشف نقاط الضعف لدى العامل،<sup>1</sup> كما أنه يساعد المؤسسة على النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.<sup>2</sup>

(1) مرجع نفسه، ص 184

(2) طاهر محمد الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 185.

(3) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2003، ص 192.

(4) مرجع نفسه، ص 192.

(5) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2007، ص 87.

(6) مرجع نفسه، ص 87.

(7) مرجع نفسه، ص 88.



• تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، ومن

خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل الإدارة العليا.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء العاملين

إن تقييم الأداء لا يتم عشوائياً بل إنه عملية منظمة لها خطواتها ومراحلها التي تؤدي في النهاية إلى التعرف على أداء العاملين، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة إزاء ذلك، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي:<sup>4</sup>

1. **تحديد معايير الأداء:** إن بناء المعايير التي بموجبها يتم تقييم أداء العاملين تعتمد على تحليل العمل،

فهي إذن تختلف من عمل لآخر، ولا بد في هذه المعايير توافر عدة خصائص نذكر منها:

- الثبات: ويقصد به إمكانية القياس أي أن ثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق؛ فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص لآخر ومن طريقة لأخرى.
- التمييز: المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور والرواتب وفي ترقية الأفراد وفي تحديد البرامج التدريبية والتطويرية.
- القبول: لا بد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من طرف الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد العاملين.

2. **نقل توقعات الأداء إلى العاملين:** بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد

العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم ... ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين بحيث يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى المدير لغرض الاستفهام حول أي الجوانب غير واضحة لديهم.

3. **قياس الأداء:** وتكون بواسطة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي (وهناك عدة طرق سنتعرف عليها

في الفرع الموالي)

(1) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2008، ص147.

(2) عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص104

(3) مهدي حسين زويلف، مرجع سبق ذكره، ص193.

(4) يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 137، 139.

4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة، تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعة العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها العاملون تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى استمرارهم في الأداء

المستقبلي، ولذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد الآخرين.

5. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: لا يكفي أن يعرف العاملون نتائج تقييم أدائهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية منها والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج السلبية التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المقيم.

6. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين، الأولى مباشرة وسريعة إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء فهو الإجراء التصحيحي الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الطريقة الأولى، كما وأنها تعود على المؤسسة بفائدة على المدى الطويل خاصة.

### الفرع الثالث: طرق تقييم أداء العاملين

توجد العديد من الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، تصنف إلى صنفين؛ الطرق التقليدية وكذا الطرق الحديثة. يمكن توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا - الطرق التقليدية:

وهي التي تعتمد على أحكام المقيمين سواء المشرف المباشر أو الإدارة.<sup>2</sup> ومن بين هذه الطرق ما يلي:

1. طريقة المقالة: في إطار هذه الطريقة؛ يقوم المقيم بكتابة مقال قصير يصف فيه نقاط القوة والضعف

لدى العامل، الأداء السابق، الدافع للأداء واقتراحات التطوير للعامل، تمتاز هذه الطريقة بأنها لا

تحتاج إلى نماذج معقدة أو تدريب للمقيم، إلا أن لها بعض العيوب حيث أنها غير مخططة من حيث

المحتويات، ضعف بعض المقيمين في الوصف والكتابة.<sup>3</sup>

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص243.

(2) مرجع نفسه، ص243.

(3) بيسوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للطباعة، القاهرة - مصر - 2008، ص68.

2. **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم المقيم بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ اعتمادا على الأداء العام للعامل، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة.<sup>1</sup> إلا أنها تعاني من بعض السلبيات منها: عدم وجود معيار واضح لترتيب هؤلاء، كما يمكن للمقيم أن يتحيز لبعضهم دون الآخر، لذا وجب الاعتماد على أكثر من مقيم لعملية الترتيب مما يمكن من تقليل التحيزات.<sup>2</sup>
3. **طريقة المقارنة المزدوجة:** تقوم هذه الطريقة على المقارنة الزوجية بين الأفراد، فيختار المقيم الأفضل من بين شخصين، ويضع كل شخص في الترتيب أو التصنيف الذي حصل عليه، ثم يتم جمع عدد المرات التي حصل فيها هذا العامل على الترتيب الأفضل نتيجة قيامه بوظيفته بتميزه عن زملائه في العمل.<sup>3</sup> فمثلا يقارن العامل (أ) مع (ب) و(ج) مع (د) وإذا افترضنا نتيجة التقييم (أ) أفضل من (ب) و(ج) أفضل من (د)؛ فيقارن (أ) مع (ج) فإذا وجدنا (ج) أفضل من (أ) ويقارن أيضا (ب) مع (د)؛ فإن وجدنا (ب) أفضل من (د)؛ فإن الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين من حيث الأفضل كالتالي (ج)، (أ)، (ب)، (د).<sup>4</sup>
4. **طريقة التدرج:** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي والأداء المتميز، ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات، حيث أن كل فرد يرتب وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية.<sup>5</sup>
5. **طريق التدرج البياني:** وتقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء العامل أو صفاته على خط متصل يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد، جيد جدا، ممتاز) وذلك حسب توفر كلا من هذه الخصائص فيه. ويعبر عن هذه التقديرات بنقاط أو أرقام، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل هذا الفرد، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي، والتي يعبر عن كل تقدير كما يلي: ضعيف=1، متوسط=2، جيد=3، جيد جدا=4، ممتاز=5. لكن هذه الطريقة تعاني من بعض العيوب كالتحيز، سيطرة اتجاهات وتقديرات المقيم،... وقد تعالج مثلا بإسناد عملية التقييم لأكثر من مقيم، إجراء تعديلات على التقديرات التي تم الحصول عليها بتخفيضها نوعا ما.<sup>6</sup>

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر - 2004، ص298.

(2) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص243

(3) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص373.

(4) بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص68.

(5) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص، ص243، 244.

(6) مصطفى نجيب شوايش، مرجع سبق ذكره، ص89.

الجدول رقم(05): تقييم أداء العاملين حسب طريقة التدرج البياني

الصفات	العامل 1	العامل 2	العامل 3
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع المرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
الرغبة في العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	17	18	15

المصدر: مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-دار الشروق، عمان-الأردن- 2007، ص90.

6. **قوائم المراجعة:** إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات أو السلوكيات، وكذا المواصفات المطلوبة للعمل، وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأشير المقيم إما بنعم أو لا، عند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات (المعدة مسبقاً) لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

تعاني هذه الطرق من عيوب منها: تكلفتها العالية؛ حيث تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد لديها من تصنيفات وفق الأعمال الموحدة لديها، حيث أن فقرات هذه القائمة تختلف من عمل لآخر، ووفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً وبالتالي فهي طريقة تقلل من التحيز.<sup>1</sup>

7. **طريقة المراجعة الميدانية:** من خلال هذه الطريقة يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بمقابلات ميدانية لمدراء الإدارات للاستفسار عن أداء العاملين ومناقشتهم وأخذ البيانات والمعلومات التفصيلية على أن يعد قائمة بالعاملين ويتم ترتيبهم حسب أدائهم ويعرضها على المدير لمراجعتها وإدخال التعديلات عليها، ومن فوائد هذه الطريقة أنها تتوخى الحيادية في تقييم العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية؛ إلا أن تدخل إدارة الموارد البشرية في تقييم العاملين قد يثير حفيظة المدراء والمشرفين إلى جانب استغراق الطريقة زمناً طويلاً.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص245.

(<sup>2</sup>) مرجع نفسه، ص246.

8. طريقة الاختيار الإجباري: وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي، والتي تقتضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط، ويقل تركيزها عن الأطراف، وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرؤوسيه إلى فئات، وترتيب كل فئة حسب موقعها أو تركيزها على منحني التوزيع، وتقوم هذه الطريقة على أساس تقييم الفرد وفقا للأداء العام للعمل، وليس على أساس مجموعة من العوامل أو المعايير المختلفة للتقييم. وما يعاب على هذه الطريقة أنها تفترض أن مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحني الطبيعي أي تنقسم إلى ضعيف، جيد، ممتاز، وهو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى جهود طائلة في التقييم واختيار العبارات المختلفة التي تنطبق على الوظيفة التي يؤديها العامل، وتتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيزات كون المقيم لا يعرف العبارات التي لها أهمية أكثر من غيرها.<sup>2</sup>

9. طريقة المواقف الحرجة (طريقة الأحداث الحرجة): وفقا لهذه الطريقة يقوم المقيم بتركيز انتباهه على الأحداث المهمة والمؤثرة التي تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال للوظيفة، بمعنى أن القائم بالتقييم يدون ملاحظاته حول أداء العامل البارز وليس العادي، سواء كان هذا الأداء إيجابيا أو سلبيا، ويتم اكتشاف الأحداث المهمة من خلال دراسة سلوك العاملين أثناء العمل ثم ترتب هذه الأحداث حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها. بحيث تكون أساسا لعملية التقدير وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل القدرة التعليمية، الإنتاجية، القدرة على العمل، المسؤولية...<sup>3</sup>

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(06): سجل أداء العامل

الاسم :

المدة من :.../.../..

إلى : ../.../..

العناصر	التاريخ	أعمال وتصرفات مقبولة	التاريخ	أعمال وتصرفات غير مقبولة
المواظبة				
الاعتمادية				
القدرة على التعلم				

(<sup>1</sup>) الجودي محمد العلي، رجع سبق ذكره، ص273.

(<sup>2</sup>) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص246.

(<sup>3</sup>) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر - 2003، ص، 425، 426.

				الدقة في العمل
				القدرة على التطوير

المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 247.

ما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب جهدا كبيرا بحيث أن المقيم يتعين عليه تسجيل الأحداث حسب وقوعها في كل مرة بالإضافة إلى أن الأحداث السلبية قد تكون مؤقتة ثم تتلافى بعد ذلك من قبل العامل، ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تبين مواطن القوة في أداء وسلوك العامل وبالتالي إمكانية تمميتها وتطويرها وكذلك فهي توضح جوانب القصور والعمل على معالجتها.<sup>1</sup>

### ثانيا- الطرق الحديثة

لقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء العاملين، تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، ومن هذه الطرق الحديثة التي تم تطويرها ما يلي:

#### 1. طريقة التقييم بواسطة المقاييس السلوكية الثابتة: تعد هذه الطريقة من الطرق الحديثة المعتمدة

على الأداء المتوقع وفقا للصفات السلوكية المرتبطة بالأداء على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات، وفي ضوء الوصف المحدد يتم تحديد أداء الأفراد العاملين، ويعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، وتعتمد هذه الطريقة على تصميم مقياس يتكون من سلسلة من المقاييس الفرعية العمودية من (5-10) مقاييس، حيث أن كل مقياس عمودي يتضمن صفة مهمة تعكس متطلبات إنجاز العمل بحيث يوفر للمقيم دليل لتحديد موقع الفرد فيه، ومن أمثلة هذه المقاييس ما يلي: حسب المعرفة بالعمل،

إجراءات الاستقبال من قبل سكرتير المدير وغيرها من المقاييس.<sup>2</sup>

تمتاز هذه الطريقة بأنها أداة قيمة لكل من المقيم والعامل الذي يتم تقييم أدائه في توضيح الفرق بين الأداء الجيد والأداء غير ذلك؛ إلا أنها تعاني من الأخطاء الشائعة في عملية التقييم،<sup>3</sup> كارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوب في تطوير المقاييس وتنفيذها كما أنها تتطلب مقاييس متعددة لكل

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 247

(2) مرجع نفسه، ص، ص 248، 249.

(3) بيسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

عمل من العاملين، وبالرغم من عدم وجود دليل قاطع على قلة الأخطاء إلا أن الأبحاث أشارت إلى أن كفاءة هذه الطريقة وموضوعيتها يمكن زيادتها عند استخدامها مع طريقة الإدارة بالأهداف.<sup>1</sup>

2. **طريقة التقييم السري:** وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم كل فرد عامل من قبل الرئيس المباشر وزميله في العمل ومرؤوسيه، ثم تصميم نماذج تحتوي على أسئلة يطلب الإجابة عليها حول أداء العامل من قبل مرؤوسيه وزملائه ويطلب من كل طرف يقيم العامل أن يتم العملية بشكل سري بتعبئة

النماذج دون اطلاع الغير، وبعد ذلك يتم اختيار العناصر والصفات موضع التقييم بمعرفة القائمين عليه، ثم يتم إحاطة كل مشترك في عملية التقييم بنتائجها.

تمتاز هذه الطريقة بالعدالة؛ لكن ما يؤخذ عليها هو التكلفة العالية، الوقت الكثير والجهد وتحتاج إلى أشخاص مختصين.<sup>2</sup>

3. **طريقة التقييم بإتباع منهج الإدارة بالأهداف:** تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف لكل عامل ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها؛ إذ يقوم المقيم بتحديد أهداف لكل عامل ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف.<sup>3</sup>

ويعتبر هذا النظام من أهم نظم تقييم الأداء الذي يسمح بمشاركة العامل في عملية التقييم وتوجيه تغذية عكسية من المدير عن أداء العامل، أي أن هذا النظام يمتاز بأنه نظام أداء ذو اتجاهين أي يتكون من مشاركة المقيم وهو الرئيس المباشر والعامل في عملية التقييم.<sup>4</sup>

#### **المطلب الخامس: طرق تحسين أداء العاملين**

يحدد Haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء تتمثل في (تحسين الموظف أو العامل، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف).<sup>5</sup>

#### **الفرع الأول: تحسين العامل**

يرى Haynes بأن تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى، وفي هذا الإطار توجد عدة وسائل تعمل على تحسين أداء العامل في المؤسسة، وهي كالتالي:

#### **أولاً: الوسيلة الأولى**

وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وأنه لا يمكن القضاء كلياً على جوانب القصور وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتنميتها.

#### **ثانياً: الوسيلة الثانية**

(1) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص، ص250

(2) يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 250

(3) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض- المملكة العربية السعودية- 2003، ص335.

(4) بيسوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص75

(5) حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، صص59-61

تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغبه الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأن يؤديوا الأعمال التي يرغبون بها، وهذا يعني إيجاد التوافق بين الوظيفة واهتمامات العامل.

### **ثالثا: الوسيلة الثالثة**

الربط مع الأهداف الشخصية للعامل، وهذا يعني أن تقنع المؤسسة العامل بأن تحسين أدائه إنما يخدم اهتماماته ومصالحه الشخصية.

### **الفرع الثاني: تحسين الوظيفة**

يؤكد Haynes أن التغيير في مهام الوظيفة سيوفر فرصا لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة أو العمل في التحكم في مستوى الأداء، بحيث أنه إذا كانت محتويات الوظيفة مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات العامل أو أنها تضم مهامها غير مناسبة فإن ذلك سيؤدي إلى تدني مستوى الأداء. ويعتبر هاينز أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة ما هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، ويضيف أيضا أنه بعد تحديد مهام الوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات أو أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفير مهارات وصلاحيات مناسبة لدى العاملين لهذه المهام، ويضيف أيضا أن تحسين الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاق الوظيفة (تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين العامل والمنتج النهائي) وإثراء الوظيفة (زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للعامل)، ويضيف أيضا هاينز زيادة مستوى دافعية العاملين من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف أو إزالة الملل، ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للعامل وهي التدريب المتبادل بين العاملين، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصوبة والتعقيد، وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية وأن تكون معدلات الأداء واقعية، ومن الوسائل التي يراها هاينز أيضا لتحسين الوظيفة هي إتاحة الفرصة للعاملين من وقت لآخر للمشاركة في فرق الدراسة أو لجان أو مجموعات معينة وتوفير لطرق اللازمة للمساهمة في حل المشاكل.

### **الفرع الثالث: تحسين الموقف**

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الغدارات الأخرى ومع الجمهور



المستفيد من الخدمة، ويضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة على إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به العاملون (الموظفون)، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في توجيهه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همّة الموظف أو العامل، ومن الأمور التي يجب مراعاتها والتي لها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر .....

ولعل من أهم السياسات التي تقوم بها مؤسسات العصر الحالي، عصر اقتصاد المعرفة هو إدارة المعرفة، وهذا ما سنبينه في المبحث الموالي.

### المبحث الثالث: المساهمة في تحسين أداء العاملين من خلال إدارة المعرفة

ويمكن التأثير في أداء العاملين وبالتالي التحسين في مستوياته من خلال عدة آليات وسياسات تتبناها المؤسسات الاقتصادية في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة، وتعد إدارة المعرفة من بين المفاهيم الجديدة التي ظهرت في حقل الإدارة والتسيير بصفة عامة، والتي تعنى أساسا بالموارد البشري الذي أصبح يمثل الثروة الحقيقية في ظل التسارع التكنولوجي والثورة المعلوماتية الهائلة، ولقد تعرضنا في الفصل السابق لإدارة المعرفة بالتفصيل لنردفه بأداء العاملين ومن خلال هذا وذاك يمكن أن نبرز كيف أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسة من خلال مختلف السياسات التي تتبناها في هذا المجال، وعلى هذا الأساس ارتأينا أن نأخذ الأبعاد التي يمكن أن تمثل إدارة المعرفة وهي توليد، تخزين، نشر (توزيع) وتطبيق المعرفة في المؤسسة. وعلى هذا الأساس يمكن أن نأخذ المعادلة التالية كنموذج يبين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة.

م = تأ (س)

أداء العاملين = تأ (إدارة المعرفة)

أداء العاملين = تأ (توليد المعرفة + تخزين المعرفة + توزيع المعرفة + تطبيق المعرفة + Sigma)

المطلب الأول: مساهمة توليد المعرفة في تحسين أداء العاملين

يتمثل توليد المعرفة في اكتساب المعرفة من مختلف مصادرها، وسنبرز في هذا الإطار السياسات التي تكون تحت مظلة توليد أو اكتساب المعرفة والمتمثلة فيما يلي: التوظيف، التكوين، التعلم التنظيمي،

الفرع الأول: توظيف المهارات الفردية وأداء العاملين

يعد توفر المهارات الفردية في المؤسسة الاقتصادية اليوم من أهم عناصر إدارة المعرفة، فالتوظيف يعد البداية لتقوم المؤسسة بهذا النشاط الفعال والذي له مساهمة فعالة في الرفع في درجات الأداء الذي يقوم به العاملون في المؤسسة.

فنتوع المهارات التي يتمتع بها الفرد تعتبر عنصرا مهما بالنسبة لأدائه وفي حل المشكلات، حيث أن هذه المهارات تعطي فرصا أكثر لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة، وذلك ما أكدت عليه Ambaile من خلال دراساتها في مجالات الاقتصاد وإدارة الأعمال، إذ وجدت من هذه الدراسات أن الأداء أو الإنتاج الإبداعي يحتاج إلى القدرة والموهبة المعرفية، حيث حددت للأداء والإنتاج الإبداعي ثلاثة عناصر أساسية هي:

-الدافع الداخلي لإنجاز المهمة؛

-المهارة المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يعمل فيه؛

-المهارات المتعلقة بالعمل الإبداعي.

وتؤكد أيضا Ambaile أن هذه الدوافع مهمة وضرورية للإبداع في الأداء لأنها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل فيه العامل والذي يمكن تمييزه عن طريق النظام التربوي والخبرات التعليمية التي يعايشها الفرد، مما يساعد على إنباء ثقته بنفسه وبالتالي التحسين في أدائه.

وفي نفس الإطار وضع Lovelace نموذجا اقترحه لتحفيز الإبداع من خلال دور المديرين في تحفيز الإبداع في الأداء لدى العاملين في مراكز البحوث والتطوير على أسس علمية، حيث يرى أن الإبداع في الأداء يعتبر محصلة عاملين مهمين هما: القدرة والرغبة(الدوافع)، وأن مسؤولية المدير هي تهيئة البيئة من أجل توفير المناخ الملائم لتحفيز هؤلاء العاملين على تحسين أدائهم. ولتحقيق هذا الغرض حدد ثلاثة أنشطة يمكن للمدير القيام بها وهي:

-القيام بدور الوسيط بين هؤلاء العاملين المتميزين وبقية أعضاء المؤسسة؛

-تحديد الأدوار ووضع الأهداف بدقة؛

-توفير المصادر اللازمة التي تمكن أولئك العاملين من القيام بالدور المطلوب منهم.

وفي هذا الصدد أكدت كل من Koester and Burnside على دور المدير وأهميته في تعزيز الأداء الإبداعي من خلال تشجيع المرؤوسين عن طريق تقديم الدعم لهم وتوضيح قنوات الاتصال بينهم وبينه ثم تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة ووضوح، وكل ذلك يؤدي إلى شعور الأفراد بوجود المناخ المناسب للإبداع في أداء أعماله.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص84.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أنه على المؤسسات أن تسعى للحصول على الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات العالية، فهذه المهارات لها القدرة على إنجاز الأعمال الموكلة لها على أكمل وجه، وبأقل التكاليف بل حتى التميز في هذا الأداء.

### **الفرع الثاني: التكوين وأداء العاملين**

والحصول على المهارات الفردية والمعرفية وحده لا يكون لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة، فالمعارف تتقادم مع مرور الزمن لذا ومن أجل تنمية هذه المعارف لابد من صقلها، ويكون ذلك بواسطة التدريب في مراكز معينة.

يعد التكوين من العوامل الهامة التي تساعد على الإبداع في وما يتعلق بالأداء الوظيفي المميز خاصة وأن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال أو ما يسمى باقتصاد المعرفة، وما أحدثته من تطورات على مستوى تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛ هذه الأخيرة التي أحدثت تغيرات كبيرة على البيئة الخارجية للمؤسسة بل وأيضا على أنظمة وبرامج التعليم والتدريب المرتبط بمجالات العمل وذلك بتأثير التقدم التكنولوجي في مجال العمل، وهذا يعني أن المعارف والمهارات التي اكتسبها العامل أو الموظف اليوم باعتبارها حديثة ستكون قديمة بعد مدة زمنية، وحتى يكون الموظف أو العامل أكثر كفاءة في مجال عمله وأن يظل محافظا على عمله أو مستوى أدائه الحالي؛ فعليه أن يطور نفسه حتى يستطيع مجاراة التطورات الحديثة. ومن هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب والتكوين في توفير برامج لتنمية الموارد البشرية وكذلك توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية، والأخذ في الحسبان التغيرات الداخلية والخارجية، وتهدف البرامج التدريبية التقليدية إلى التخلص من السلبية الأنية وتحقيق الاستمرارية في العمل، بينما تهدف البرامج التدريبية ذات الصفة الإبداعية والإبتكارية بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء الحالية إلى معدلات أعلى وأكثر تطورا من خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة التي سيتم إدخالها....<sup>1</sup>

### **الفرع الثالث: التعلم التنظيمي وأداء العاملين**

وغير بعيد عن التدريب فهناك مصطلح آخر ظهر في إطار إدارة المعرفة وهو التعلم التنظيمي، والذي يعد من الأساليب التي تعمل على تحسين الأداء البشري في المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة؛ فإدارة المعرفة تستطيع أن تساعد العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم ذلك من خلال تجسيد المعرفة (إخراج المعرفة)، ودمج المعرفة (إدخال المعرفة) وجعلهم متفاعلين

(<sup>1</sup>) حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص80

ومشاركين في التطبيقات، فتجسيد المعرفة وإدخال المعرفة هما عمليتان تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة إلا أنها تتم من خلال التفاعلات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية،<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن القول أن التعلم في المؤسسة أو ما يصطلح عليه التعلم التنظيمي يعتبر من بين العمليات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة في إطار إدارة المعرفة، وانطلاقا من هنا يمكن توضيح أثر التعلم التنظيمي على أداء العاملين فيما يلي:<sup>2</sup>

### **أولاً: التعلم في مواقع العمل وعلاقته بأداء العاملين**

على اعتبار أن التعلم التنظيمي يتم بالممارسة أي في أماكن العمل فذلك يسمح بإتاحة الفرصة للأفراد على اكتساب وتطوير مهاراتهم على اعتبار أن مفهوم المهارات يتكون من شقين، فالشق الأول يشمل مجال المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، والشق الثاني يشمل على قدرة الاستغلال لهذه المعارف في وضعيات مهنية مختلفة أي أن أهميتها تظهر عند استعمالها وتوظيفها في الوضعية المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه، فالتعلم إذن يسير من تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق، لذلك فإن كثيرا من ممارسات التدريب في المؤسسات تقتصر على تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جانب المهارات التطبيقية، وإذا كان التعلم من خلال الممارسة ينمي معارف ومهارات الأفراد فإنه كذلك يعمل على تحفيزهم من خلال تحقيق الرضا الذاتي الذي يترافق مع المعرفة والمهارة الجديدة والذي من شأنه رفع روحهم المعنوية فيدفعهم نحو العمل أكثر وينمي استعدادهم على الإبداع والابتكار وأيضا يزيد من التزامهم وولائهم للخطة التي تضعها المؤسسة، فالأفراد المحفزون يقومون بتعلم السلوكات والخبرات ويسعون إلى اكتساب قدرات تمكنهم من التعامل مع التعقيد والغموض في العمل فيكونون أكثر مرونة وحرية في التفكير والذي ينعكس على طموحهم في تأدية المهام.

### **ثانياً: آلية التفاعل وأداء العاملين**

وينظر للتعلم التنظيمي أيضا أنه ظاهرة جماعية لا تتم إلا في إطار اجتماعي أي في إطار التفاعلات المختلفة مع العاملين الآخرين في المؤسسة وفي سياقات محددة، حيث أن وجود الأفراد في علاقات واسعة ومتنوعة يجعلهم يتعلمون الخبرات والسلوكات المختلفة من خلال الملاحظة والتقليد للآخرين، ويسهل دوران المعارف بين الأفراد والوحدات التي تسمح بتحسين نوعي في المخرجات، غير أنه من الخطأ الاعتقاد بأن

(1) عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص276.

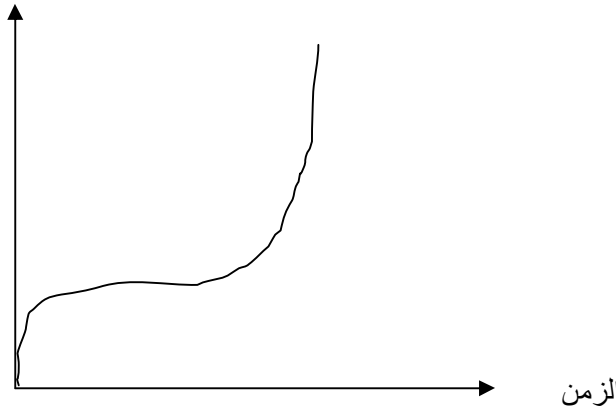
(2) هودة سناء، التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010/2009، ص 67-69

المعارف المتقاسمة تمثل العامل الوحيد لنجاح المؤسسة، ففي بعض الأحيان تكون معارف الفرد الواحد سببا في تفوقها على منافسيها.

كما تمتد آثار هذه الخاصية إلى تحقيق التغيير الإيجابي في توجهات العاملين ومعتقداتهم بما يمكن المؤسسة من تحقيق الاستقرار واستبعاد وجود تضارب بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، وكذا تمييط العادات والتقاليد التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المؤسسة، فعن طريق نسج شبكات العلاقات بين الأفراد يمكن أن يحقق المواءمة بين الفرد وعمله، الفرد ومجموعته، الفرد ومؤسسته، والتي تتعكس بالضرورة على مستوى الأداء، وعليه يمكن القول ان التعلم الذي هو عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة يؤدي إلى تغيير دائم نسبيا في السلوك ونتائج الأعمال، وهذا يعني أنه أكثر ارتباطا بأهداف الإدارة في التغيير الموجه نحو الأداء حيث يكون هذا الارتباط إيجابيا، والذي يمكن التعبير عنه بمنحنى التعلم الذي يمثل التطور والتحسين في سلوك الفرد نتيجة الخبرات والمعارف المتراكمة لدى العاملين.

الشكل رقم(10): تطور أداء العامل

أداء العامل



المصدر: هنودة سناء، التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010/2009، ص69. يعبر هذا المنحنى عن كيفية التغيير في معدل التعلم أي السرعة في الإنتاج، ويرجع صعود المنحنى نحو الأعلى لأن العامل يستخدم الخبرات والمهارات والمعارف التي يكتسبها في تحسين أدائه، إلا أن هذا التحسين يتوقف في الحقيقة على الجهود التي يبذلها العامل من جهة ومن جهة أخرى على البيئة التي يمارس فيها العمل إذا كانت تساعد أو تعيق قيامه بالعمل.

المطلب الثاني: مساهمة تخزين المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة

إن توليد المعارف في المؤسسة وتطوير العاملين لمعارفهم من شأنه أن يحسن أداءهم لفترة معينة فخرج الأكفاء من العاملين قد يكسب المؤسسة خسارة لا يمكن تفاديها إلا إذا احتفظت بمعارفه، وهذا ما يعرف بتخزين المعرفة، ولأجل ذلك لابد أن تكون المؤسسة ذاكرة تنظيمية تواجه بها خطر تسرب العاملين وتوثق من خلالها

معارفهم من أجل أن تكون حاضرة في كل وقت وليستفيد منها الآخرون، فالغرض من الذاكرة التنظيمية هو استفادة العاملين من المخزون المعرفي. والذاكرة التنظيمية من شأنها أن توفر قاعدة معرفية في المؤسسة، فقد تحوي معارف نصية، تقارير، وقد تكون توليفات أو معادلات توصلت إليها المؤسسة من خلال الأبحاث (نتائج أبحاث) ... كل هذه المعارف تبقى موتقة من أجل أن يستعملها العاملون والاستفادة منها أو حتى استعمالها كقاعدة لينطلقوا منها في أبحاث جديدة يطوروا من خلالها معارفهم وكل هذا من شأنه أن يحسن من أداءهم.

#### **المطلب الثالث: مساهمة توزيع المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة**

وتكوين ذاكرة تنظيمية وحده قد لا يكون كافيا ليستفيد العاملون من الرصيد المعرفي المخزن في تحسين أدائهم؛ فتلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى أن يحصل العاملون على المعارف الضرورية لأعمالهم من خلال السماح لهم بالانتقال بين مختلف الأقسام لإتاحة المجال لنشر المعارف في أرجاء المؤسسة، ليس هذا فقط بل إن اعتمادها على التكنولوجيات الحديثة من شأنه أن يوصل المعارف للعاملين وذلك من خلال ما يعرف بشبكة الانترنت أو التدريب بواسطة الخبراء القدامى في المجال، كما أن فرق التعلم من شأنه أن تنقل المعارف لمختلف العاملين في المؤسسة، واعتماد المؤسسة على الوثائق ونشرها بين العاملين كذلك يمكنهم من الاستفادة من المعارف الجديدة واستغلالها في أعمالهم مما يحسن من أدائهم. فالعامل قد لا يكون كفؤا في بداية عمله لكن إذا استطاع أن يستفيد من مصادر المعارف التي توفرها المؤسسة، ومثابرتة في التعلم والاحتكاك بأصحاب الخبرة الذين يعتمدون إلى نشر معارفهم في المؤسسة من شأنه أن يستفيد منها ويحسن من أدائه.

#### **المطلب الرابع: مساهمة تطبيق المعرفة في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة**

وتطبيق المعرفة قد يكون له جانبان، فالأول يتعلق بكل ما سعت إليه المؤسسة من توفير الوسائل لجذب المعارف وتخزينها وكذا توزيعها فهنا تطبيق المؤسسة هذه المعارف في نشاطاتها من خلال حث العاملين على تطبيق ما اكتسبوه من تعلم وتكوين و... في الأعمال الموكلة لهم، أما الثاني فيتعلق بالعامل في حد ذاته؛ فالمؤسسة لا بد أن توفر له الظروف الضرورية لحثه على توظيف معارفه الكامنة؛ فالعامل لا يعتمد توظيف معارفه بل إنه عندما يعمل في جو ملائم باعث على الابتكار فإنه ومن غير شعور منه فإنه يتقن في عمله ويوظف كل ما يملك من معارف ومهارات، وبالتالي يتحسن أدائه، بعكس الفرد الذي يعمل في جو خانق كابت للقدرات فإن هذا العامل نجده يطبق المعايير والقواعد التي أنشأتها المؤسسة وهذا قد يوصل العامل إلى تنفيذ عمله لكن ليس بالجودة المطلوبة.

#### **المطلب الخامس: مساهمة (Sigma) في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة**

وتمثل (Sigma) مختلف المتغيرات التي هي بعيدة عن إدارة المعرفة والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين أداء العاملين، وكون موضوعنا يركز على إدارة المعرفة فقد ركزنا فقط على العناصر التي تشكل إدارة المعرفة.

### ملخص الفصل:

يعتبر أداء العاملين محور الدراسة والمتغير التابع الذي يتأثر بالمتغير المستقل وهو إدارة المعرفة، ولقد حاولنا توضيح تلك المساهمة من خلال هذا الفصل.

ولأن أداء العاملين يعد جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة؛ فقد سلطنا الضوء على هذا العنصر قبل الولوج إلى أداء العاملين.

لقد تعددت تعريف أداء المؤسسة من باحث لآخر، ولقد وضح كل منهم مفهومه من زاوية معينة مثل كل منها بعدا من أبعاد أداء المؤسسة ولقد أكد على هذه الفكرة Louis Raymand بقوله أن الأداء عبارة عن نتيجة وهو يتكون من الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والتنافسية. وبهذا يمكن أن تصل المؤسسة إلى مستوى معين من الأداء، فنجد المؤسسة ذات الأداء الجيد وأخرى ذات الأداء الممتاز....ولقد تعددت أنواع الأداء حسب معايير عدة سلطنا الضوء على أهمها وهو معيار المصدر الذي يرى أن الأداء يمكن تصنيفه إلى أداء داخلي وآخر خارجي ليصبح الأداء البشري أهم هذه الأداءات وهو ذا مصدر داخلي لأن ببساطة يعد العنصر البشري أهم الموارد والمنسق والفاعل لإنجاز باقي الأداءات.

ويمثل الأداء البشري أداء العاملين بالمؤسسة، ولقد تعددت تعاريفه من كاتب لآخر، وتوصلنا إلى أنه يعبر عن تلك النتائج التي يحققها العاملون عند قيامهم بأعمال محددة خلال فترة زمنية معينة، وهو يتحدد إما بعوامل ذاتية أو خارجية، فالذاتية تشمل قدرات العامل وتمثل المعارف النظرية، العملية والسلوكية فمنها ما تكون لديه بالفطرة ومنها ما اكتسبه خلال فترة دراسته النظرية أو حياته العملية، بالإضافة إلى الرغبة أو الدافعية للعمل والتي تشكل الحافز على العمل والمضي قدما للإنجاز والإبداع كما أن الإدراك يعتبر عنصرا مهما يضاف إلى العوامل السابقة وهو يوحى بإدراك العامل للدور المطلوب منه، وبذلك أصبحت هذه العناصر تشكل العوامل الذاتية المتعلقة بالفرد نفسه والتي تختلف عن العوامل الخارجية والتي تعنى بتوفير الظروف المادية والاجتماعية للقيام بالأعمال الموكلة للعاملين، وكل هذه العوامل تساعد العامل على تحسين أداءه، فالمؤسسة عندما تقوم بتقييم أداء العامل باستعمالها لمقاييس شخصية، متعلقة بالنتائج أو مقاييس سلوكية تتوصل إلى المستوى الحقيقي لأداء العامل بالمؤسسة، وهكذا يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين أداءهم ولعل ما تقوم به المؤسسة الاقتصادية من أجل ذلك هو تحسين العامل، تحسين العمل أو تحسين الظروف المحيطة بذلك العمل، ولعل أهم ما تعتمد المؤسسة من أجل تحسين العامل بحد ذاته في ظل اقتصاد المعرفة هو إدارة المعرفة، هذه المهمة التي لها عمليات أساسية تتمثل في التوليد، الخزن، النشر والتطبيق الفعلي للمعرفة تساهم وبشكل كبير في تحسين أداء العامل بالمؤسسة، وسنبرز هذه المساهمة في المؤسسة محل الدراسة -مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- لنبرز مدى مواكبتها للتطورات الحاصلة في المحيط خاصة وأنها مؤسسة تتشط في السوق العربية.

### تمهيد:

لقد أوضحنا في الفصلين السابقين الجانب النظري لإدارة المعرفة وأداء العاملين، وبيننا كيف أن إدارة المعرفة تساهم في تحسين أداء العاملين من خلال عدة سياسات كانت تحت مظلة عمليات إدارة المعرفة، وسنحاول في هذا الفصل أن نبرز مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud، وذلك من خلال دراسة واقع إدارة المعرفة في المؤسسة وكذلك تطور أداء العاملين بها، مع الأخذ بعين الاعتبار نواحي النقص في إدارة المعرفة في المؤسسة. لكن قبل ذلك سنتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية ثم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

إن الدراسة الميدانية التي شملت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud بأوماش-بسكرة- اعتمدت على منهجية دراسة حالة والتي يوصى باستخدامها في علوم التسيير، لأنها تمكن الباحث من الاقتراب من الظاهرة المدروسة لفهمها والتعمق فيها.

### المطلب الأول: عينة البحث

نظرا لأن موضوع بحثنا يركز على معارف العاملين في المؤسسة؛ فقد ركزت الدراسة بصورة أساسية على الإطارات والتقنيين (المراقبين) في مختلف المصالح والمديريات؛ والذي كان عددهم 40 من بين 201 عامل في المؤسسة المعنية والذين تتوفر فيهم الخصائص المعرفية المناسبة للدراسة كونهم من حاملي الشهادات العلمية المتخصصة.

### المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة تم الاعتماد على الأساليب التالية:

### 1. الملاحظة في عين المكان:

"إن الملاحظة في عين المكان تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات".<sup>1</sup>  
لقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الملاحظة في عين المكان كملاحظة عملية الإنتاج في مصلحة الإنتاج (وحدة السميد والفريضة)، كما تمت ملاحظة معاملة المسيرين مع العمال (الإطارات).

(1) موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص184.



## 2. المقابلات:

"المقابلة هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين واكتشاف الحوافز العميقة والأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة".<sup>1</sup>

ولقد تم إجراء عدة مقابلات نصف موجهة مع رؤساء المصالح، تم من خلالها الاستفسار حول مختلف المعلومات التي تخص الجانب المتعلق بالمتغير المستقل (إدارة المعرفة).

### 1. وثائق المؤسسة:

تعتبر الوثائق من الأساليب المهمة التي تفيد في جمع المعلومات لأنها تعبر عن واقع المؤسسة. ولقد تم التحصل على وثائق من بعض المصالح في المؤسسة والتي أفادتنا بمعلومات عديدة منها معلومات حول عدد العاملين بالمؤسسة وكذا عدد أيام الغياب، بالإضافة إلى الكميات المنتجة وكذا الميزانيات التقديرية إلى غير ذلك من المعلومات واتي كانت في الفترة الممتدة من 2004 إلى 2009.

### المبحث الثاني: تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud، من خلال سرد نشأتها، هيكلها التنظيمي وكذا دراسة الجانب الإنتاجي لها.

#### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM-Sud) استثمارا خاصا، انبثقت عن العقد

التأسيسي بتاريخ: 14/02/1999، وهي مؤسسة إنتاجية ذات مسؤولية محدودة (SARL). أنشأت برأسمال قدره 60400000,00 دج، ثم رفع رأسمالها بتاريخ 04/04/2000 إلى 135000000,00 دج وذلك بدخول شركاء جدد، وبتاريخ 24/03/2007 تم تغيير الشكل القانوني للمؤسسة من مؤسسة ذات مسؤولية محدودة إلى مؤسسة ذات أسهم (SPA) ورفع رأسمالها إلى 300.000.000,00 دج، وبذلك أصبحت مؤسسة مختلطة (جزائرية إماراتية).

تقع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ببلدية أوماش، دائرة أورلال، ولاية بسكرة، ويعود سبب اختيار بلدية أوماش مقرا لها لأنها منطقة نشاطات صناعية، يقطعها الطريق الوطني رقم (03) الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها بسكة حديدية، بالإضافة إلى قربها من المركز الوطني للحبوب والبقول الجافة.

(1) موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص197.

تبلغ المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ 54225 م<sup>2</sup>، حيث تبلغ المساحة المغطاة بـ 4920 م<sup>2</sup>، مقسمة بين وحدتي السميد والفريضة (الدقيق) ووحدة الكسكس بـ 2850 م<sup>2</sup> و 2070 م<sup>2</sup> على التوالي، تحتوي المؤسسة على أربع وحدات هي: وحدة إنتاج السميد والفريضة وهي الوحدة الرئيسية، والوحدة الثانية هي وحدة الكسكس ونشاطها هو إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والدقيق، أما الوحدة الثالثة فهي وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام، لكنها ركزت نشاطها على استيراد القمح بنوعيه الصلب واللين بالدرجة الأولى، أما الوحدة الرابعة فهي وحدة صوامع تخزين الحبوب، وعند نهاية الأشغال ستكون الوحدة مجهزة أيضا بالعتاد الخاص بتفريغ البواخر، الشحن، التخزين وتحويل الحبوب، وتتواجد هذه الوحدة بميناء جن جن بجيجل، حيث يعتبر هذا المشروع أكبر مخزن للحبوب في إفريقيا عند دخوله حيز الاستغلال، ويبلغ عدد هذه الصوامع 18 صومعة بطاقة تخزين 160000 طن، ومساحة مغطاة مجهزة للتخزين بـ 25000 طن في المرحلة الأولى، وبرمج توسعه في مرحلة ثانية وذلك بإنجاز 09 صوامع أخرى بطاقة تخزين تقدر بـ 80000 طن، ومساحة مغطاة تقدر بـ 25000 طن، وتتربع صوامع التخزين على مساحة تقدر بـ 9,6 هكتار مؤجرة بموجب اتفاقية بينها وبين إدارة ميناء جن جن.

كانت بداية أشغال إنجاز المؤسسة على مراحل، ثم بعد ذلك تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل في سنة 2000، وذلك باستيراد القمح الصلب واللين وبيعه في السوق الوطنية، وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى، والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية واستغلال وقت الإنجاز في تحقيق فوائض تعود على المؤسسة وتساعدتها في تمويل عملية إنجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة السميد والفريضة كان في أكتوبر 2000 وكانت نهاية الأشغال في جويلية سنة 2002، أما الإنتاج الفعلي كان في مارس 2003 كانطلاق فعلي ومستمر.

أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر 2001، وانتهت في ديسمبر 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر 2003.

وتعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة التي تنافس بها المنتجات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة.<sup>1</sup> ويمكن توضيح ذلك عن طريق بعض الصور المستقاة من الموقع الإلكتروني للمؤسسة والموضحة في الملحق رقم (01)

(<sup>1</sup>) مقابلة مع السيد قويدري رئيس مصلحة المستخدمين، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش بيسكرة، جوان 2010.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من عدة مديريات ومصالح نوردها فيما يلي:

#### 1- الإدارة العامة:

يشرف عليها مسير المؤسسة، وهو يعمل على تطويرها من خلال التخطيط لإبرام الصفقات التي لها الفائدة الكبرى على المؤسسة، كما يسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة. وتستعين الإدارة العامة بعدة مصالح، تتمثل في:<sup>1</sup>

#### 1-1- الأمانة العامة:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبليغ المعلومات (قرارات المسير) إلى مختلف المصالح.

#### 1-2- مكتب مساعد المسير:

ويقوم بمساعدة المسير في تطبيق القرارات التي يتم المصادقة عليها، كما أنه يحل محله في حالة غيابه.

#### 1-3- مصلحة الأمن والوقاية:

وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية :

- حماية الأشخاص والممتلكات
- مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفريغها وبعد تفريغها، وتسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية، وكذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن وبعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد تامة الصنع، وكذلك مراقبة الوثائق قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مدى مطابقة السلع للوثائق.
- السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ على أي حركة مشبوهة.

#### 2- مديرية التجارة:

وتتفرع هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح وهي:

(<sup>1</sup>) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش بيسكرة، جوان 2010.

## 2-1- مصلحة التجارة:

تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتج المؤسسة والاتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبونها، وكذلك الاتفاق معهم على برنامج تسليم الطليبة وعلى طريقة التسليم، وبعدها تطلب منهم إحضار ملف إداري يتكون من:

- نسخة طبق الأصل مستخرجة من السجل التجاري
- نسخة طبق الأصل من الرقم الجبائي ورقم المادة
- سند طلب يحمل مواصفات السلع التي يرغب في الحصول عليها
- صورة طبق الأصل من بطاقة الهوية

كما يتم إبرام الصفقات، وكذلك تحديد الطليبات ومن خلالها يتم إعداد خطة للإنتاج والتمويل، والقيام بإعداد التقارير على حركة المنتج، وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتجات المباعة وعلى طرق البيع - نقداً أو على الحساب- لمصلحة المالية والمحاسبة، والبحث على أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة المؤسسات المنافسة، وتحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.

## 2-2- أمين الصندوق:

ويقوم بقبض المداخيل النقدية للمؤسسة، وكذا الشيكات ودفعها إلى البنك من أجل تحصيلها، ومتابعة حركة الأموال في الحسابات البنكية للمؤسسة، والقيام بدفع الأجور وتسديد مصاريف وأعباء المؤسسة.

## 2-3- مصلحة النقل:

تقوم بعملية تزويد المصنع بالمواد الأولية المختلفة، في نفس الوقت تقوم بعملية توزيع المواد المصنعة على نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تقوم بعملية نقل المنتجات النهائية إلى الزبائن في حالة الاتفاق على عملية النقل، وكل هذه العمليات تتم بوسائل نقل المؤسسة المتمثلة في الشاحنات بكل أنواعها، وتقوم أيضا ببراء شاحنات عند الضرورة خاصة عند نقل القمح من الميناء إلى أماكن التخزين أو إلى المصنع مباشرة.

## 3- مديرية الاستغلال:

وتشرف على العملية الإنتاجية خصوصا من ناحية الجودة، ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن والنوعية، وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

### 3-1- مصلحة التموين:

وتقوم بتوفير المواد اللازمة الخاصة بالعملية الإنتاجية (في الوقت المناسب)، وتقوم أيضا بالسهر على رسم خطة تمويلية مناسبة، حيث تضمن التموين بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة، وتقوم أيضا باختيار المواد ذات الجودة العالية من خلال عملية التغيير التي تقوم بها في المخبر.

### 3-2- مصلحة الإنتاج:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع، ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

• استقبال الماد الأولية

• تحضير وتنظيف القمح بنوعيه وتهيئته للطحن

• استقبال الأكياس

• تخزين وتصريف المنتج التام الصنع

• الصيانة الوقائية والفنية

• مراقبة النوعية والجودة

وتقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع بحوالي:

• 200 طن في اليوم من السميد.

• 330 طن في اليوم من الفرينة.

### 3-3- مصلحة تسيير المخزون:

تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم أيضا بإعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

أما طاقة تخزين المواد الأولية فتقدر بحوالي 9230 طن وهي مقسمة كما يلي:

• 04 مخازن بطاقة 2000 طن أي  $2000 \times 4 = 8000$  طن

• 07 " " 150 طن أي  $150 \times 7 = 1050$  طن.

• 02 " " 90 طن أي  $90 \times 2 = 180$  طن.

أما فيما يخص طاقة تخزين المنتجات فتقدر بحوالي 1521.60 طن وهي مقسمة كما يلي:

• 03 مخازن بطاقة 70 طن أي  $70 \times 3 = 210$  طن.

• 02 " " 30 طن أي  $30 \times 2 = 60$  طن.

• 06 " " 150 طن أي  $150 \times 6 = 900$  طن.

• 01 " " 11 طن أي  $11 \times 1 = 11$  طن.

• 06 " " 45 طن أي  $45 \times 6 = 270$  طن.

• 01 " " 70 طن أي  $70 \times 1 = 70$  طن.

• 02 " " 0,30 طن أي  $0,30 \times 2 = 0,60$  طن.

### 3-4-مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بإصلاح الأعطاب الخاصة بآلات الإنتاج، والقيام بعملية الصيانة الدورية للآلات وتشحيمها وتغيير قطع الغيار التي تكون مدة صلاحيتها قد انتهت، وتتفرع هذه المصلحة إلى:  
- فرع الإلكترونيوميكانيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية والكهروميكانيكية.  
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة وكذا الشاحنات.

### 3-5-مصلحة النوعية (المخبر):

تهتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية القمح بنوعيه (الصلب واللين)، وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل:

- احترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها
- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة
- إمكانية التخزين.

كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة وهي:

- الرطوبة (نسبة الماء)

- الوزن النوعي (القمح بنوعيه)
- نسبة المواد المعدنية
- نسبة الجلوتين
- تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن،...).

وفي الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية، يتم فيها تحديد النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجرى سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية لإعطاء منتج ذو جودة عالية.

كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين، حسب نوع وموطن زرعه وإلى طبيعة التربة المزروع فيها وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعه ونوعها، مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة، فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية؛ يلجؤون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص للوصول إلى المواصفات الواجب توفرها في المادة. وتظهر أهم المواصفات في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): أهم المواصفات الواجب توفرها في المادة الأولية

المواصفات التكنولوجية	المواد الأولية	القمح الصلب	القمح اللين
نسبة الرطوبة أو امتلاك الماء (%)		3 إلى 9	11 إلى 14
الوزن النوعي (كغ/هل)		أكثر من 75	أكثر من 70
وزن ألف (1000) حبة - (غ)		36 إلى 42,2	32 إلى 39
نسبة حبات القمح الصلب الشبيهة بحبات القمح اللين أو ما يعرف بالميتادينغ الخاص بالقمح الصلب فقط.		لا تتعدى 40%	-
نسبة المواد المعدنية (%)		1,3 - 2,2	1,3 - 2
نسبة الحموضة (%)		أقل من 0,045	أقل من 0,045

**الفصل الثالث: .....مساهمة إحادرة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب**

12 – 10 14 – 11,5	12,7 – 10,5 14,5 – 12	نسبة البروتينات (%) -بالنسبة للمواد الأولية -بالنسبة للمادة الجافة
78 – 75 فرينة	76 – 65 سميد	المردود من الدقيق أو السميد (%)
200 ( < 160 ) أي ( 380 – )	200 ( < 160 ) أي ( 400 – )	مؤشر السقوط (حبة/الثانية)
55 – 18	60 – 20	حساب الترسيب بالملتر
26 – 23 -	33 – 28 11,5 – 10,5	نسبة الجلوتين (%) المنتجة في المنتج النهائي *جلوتين رطب *جلوتين جاف

المصدر: المخبر(مصلحة النوعية)

**4-مديرية المحاسبة والمالية:**

وهي من أهم المديريات في المؤسسة؛ إذ أنها تعمل على التنسيق بين جميع المديريات الأخرى، وتتفرع إلى:

**4-1-مصلحة المحاسبة العامة والمالية:**

تقوم بالمهام التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية
- المشاركة في إعداد البرامج المالية
- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالعمليات المالية
- العمل على تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة.

**4-2-مصلحة الموارد البشرية:**

لها علاقة مباشرة مع العمال، حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعاملين بها، وتتفرع هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:

- فرع تسيير المستخدمين
- فرع الأجور
- فرع الخدمات الاجتماعية



#### 4-3- مصالحة الوسائل العامة:

وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة وتقوم بعملية الجرد، وهي التي توفر كل المستلزمات داخل المؤسسة وتقوم باستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة.

ويمكن عرض صور من الموقع الإلكتروني للمؤسسة خاصة ببعض مصالحها في الملاحق: (02)، (03)، (04)، (05).

ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المخطط التالي:



### المطلب الثالث: دراسة الجانب الإنتاجي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من أكبر المطاحن الخاصة في الجنوب الشرقي، وذلك لما تحويه من وسائل وتجهيزات إنتاجية تتميز بالحدائثة والعصرنة، فهي من ماركة عالمية من مؤسسة (BULHER) السويسرية، والتي تمتلك أجود وأحدث أنواع تكنولوجيا طحن الحبوب في العالم، بالإضافة إلى أجهزة المخبر وهي من ماركة perten الألمانية.<sup>1</sup> وفي هذا الإطار سيتم تناول منتجات المؤسسة محل الدراسة من حيث أنواع المنتجات المتوفرة، بالإضافة إلى مراحل إنتاج هذه الأنواع مع التركيز على نوع دون الآخر.

#### الفرع الأول: تشكيلة المنتجات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

تتميز المؤسسة محل الدراسة بتشكيلة واسعة من المنتجات، تضم كل واحدة منها عدة أصناف تختلف باختلاف أحجامها، وهذا ما يؤدي إلى الاستجابة لأكبر شريحة من الزبائن. ويمكن توضيح منتجات المؤسسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (08): منتجات مؤسسة (GM Sud)

المنتج	النوع	السعة
الفرينة	عادية (فرينة الخبز)	25 / 50 كغ
	ممتازة (فرينة الكعك)	01 / 02 / 05 / 10 / 25 / 50 كغ
السميد	عادي	25 كغ
	عادي درجة ثانية	25 كغ
	ممتاز	10 / 25 كغ
الكسكس	رفيع	01 / 05 / 10 / 25 كغ
	متوسط	01 / 05 / 10 / 25 كغ
النخالة		25 كغ
سمولات (SSSF)		25 كغ

المصدر: مصلحة محاسبة المواد

(<sup>1</sup>) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، جويلية 2010

ما يلاحظ من الجدول أن المؤسسة تنتج عدة أنواع من المنتجات وبخصائص وأوزان متباينة، وهذا ما يمكنها من تلبية حاجات أكبر شريحة من المستهلكين، بالإضافة إلى مواد تغذية الأنعام. والملحق رقم(06) يوضح منتجات المؤسسة المعنية.

### الفرع الثاني: مراحل الإنتاج في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

إن المؤسسة محل الدراسة تتوفر على وحدتي إنتاج، فالأولى خاصة بإنتاج السميد والفريضة، بينما الثانية فهي مختصة في إنتاج الكسكس. وفي هذا الصدد سنتناول فقط مراحل إنتاج السميد والفريضة، على أساس أنهما محور الدراسة. وبالتالي يمكن عرض مراحل إنتاج السميد والفريضة في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

#### 1-مرحلة التموين الداخلي:

وهي مرحلة نقل المادة الأولية من مخازن مصلحة تسيير المخزون إلى مخازن الورشات، وتكون هذه العملية مستمرة إلا في حالات نادرة كتعطل في إحدى آلات العملية الإنتاجية، أو صدور قرار بتخفيض الكمية المنتجة، أو غير ذلك ويتم انتقال المادة الأولية عن طريق ناقل آلي بين صوامع التخزين والوحدات الإنتاجية. ويتم استقبال المادة الأولية بواسطة آلات خاصة أين تتم مرحلة التنظيف.

#### 2-مرحلة التنظيف الأولي:

بعد تموين مخازن الورشات، تلي ذلك عملية التنظيف الأولي، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف التي تقوم بتنقية القمح بنوعيه (إذ في نفس الوقت تتم هذه العملية وكل العمليات اللاحقة للنوعين معا لكن كل في الآلة الخاصة به) من الزوائد والشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد باحتوائها على مغناطيس، وأخرى تقوم بتنقيتها من الحجارة والحصى.

#### 3-مرحلة التنظيف النهائي:

وفي هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح، ولها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث تتدرج حبيبات القمح إلى الأسفل وتجمع في مجاري التخزين، أما الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولى فإنها ترسل إلى سلة المهملات.

#### 4-مرحلة إضافة الماء:

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، وهنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و15,5 بالمائة، حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية، وذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، وكذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي

الذي تنتج عنه بقايا الطحن، وهناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة وأخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

#### 5-فترة الانتظار التقني:

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة؛ فإنه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المطلوب، وتختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما للقمح اللين فهو 8 ساعات، وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10 بالمائة.

#### 6-عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بتهديش حبيبات القمح وفقا للمتطلبات التقنية الموضوعة من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

#### 7-عملية الغربلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غربلة، حيث تمر جزيئات القمح المهشمة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع إلى الطحن مجددا، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف، وتشكل عمليتا الطحن والغربلة حلقة مغلقة، أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

#### 8-مرحلة تجميع الأصناف وتخزينها:

ينتج عن عملية الغربلة تصنيف الجزيئات، حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، ويسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

#### 9-مرحلة التوظيف والتخزين:

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوظيف، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، ووضعها تحت فتحة القنوات الخاصة بالتفريغ، تتم عملية تفريغ المنتج سواء سميدا أو فرينة (حسب القناة) وتملأ الأكياس بحجم محدد أوتوماتيكيا، ثم تتم عملية الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج والتي تحمل مواصفات المنتج، تاريخ الإنتاج، مدة الصلاحية،... وأخيرا يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، وهكذا يصبح المنتج جاهزا للتسويق.

#### المطلب الرابع: القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

وفي هذا المطلب سيتم التعرض لأهم الجوانب في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، من اتصال، ترقية وحوافز، أهم التكنولوجيات التي تتوفر عليها.... وذلك لتهيئة القاعدة الأساسية لتناول إدارة المعرفة ويمكن عرض ذلك كما يلي:<sup>1</sup>

##### الفرع الأول: عملية الاتصال في المؤسسة

إن طبيعة الاتصال بين أفراد المؤسسة محل الدراسة شبكية في جميع الاتجاهات، أفقية وعمودية، كما أنها رسمية وغير رسمية، حيث يتعامل موظفو الأقسام مع بعضهم البعض من ناحية لأجل تسليم أو استلام وثائق كالفواتير، الرسائل والتقارير ويتم ذلك التسليم أو الاستلام المباشر (يد بيد)، كما يتم الاتصال بينهم للاستقصاء على بعض الأمور المتعلقة بالعمل مباشرة أو باستخدام الهاتف أو الإنترنت أو الفاكس، حيث يتم الاتصال المباشر بين المدير العام والمخبر؛ إذ كل مرة يأتي المدير العام إلى المخبر لتفقد أحوال العمل من جهة ومن جهة أخرى لتفقد أحوال المخبريين الموجودين، فحسب المقابلة التي أجريتها معهما أكدا أن المدير العام يأتي هو بنفسه فيطلع على التحاليل التي أجريت، يتفقد الأجهزة من حيث عملها، صيانتها، ليس هذا فحسب إذ أنه يهتم بالموظف من ناحية سلوكه، معاملته مع الزوار، مدى إتقانه للغة الزائر (إذ أن كم من مرة تجول المدير مع الزائرين الأجانب من خبراء ومختصين)، بالإضافة إلى أنه يسمع للموظف، انشغالاته، اهتماماته... كما يتم الاتصال بمصلحة المشتريات لتزويدهم بالطلبات التي يحتاجها المخبر كأنايب الاختبار وغير ذلك، هذا على المستوى الداخلي، أما على المستوى الخارجي؛ فإن المخبر يتصل بثلاثة مخابر؛ مخبر سميذ بقسنطينة (ملك للدولة)، مخبر ببيان ببرج بو عريريج ومخبر دارين موب بباتنة، وهذان المخبران ملك للخواص، والغرض من هذه العلاقة مع هذه المخابر يتمثل في مقارنة النتائج التي توصل إليها مخبر GM de Sud مع النتائج التي توصل إليها كل مخبر من المخابر السابقة؛ إذ في البداية يكون اتصال مباشر عن طريق مجيء ممثل عن كل مخبر إلى مخبر المؤسسة محل الدراسة لأخذ عينات من المنتج من أجل فحصها، وهناك اتصال آخر هو عن طريق الفاكس؛ إذ يتم إرسال نتائج التحاليل إلى المخبر المزعوم، فإذا لم يكن هناك تطابق في هذه الحالة تجري المؤسسة تعديلات سواء على مستوى الأجهزة أو على مستوى المنتج (من فرينة أو سميذ) في حد ذاته.

هذا الاتصال على مستوى المخبر، أما الاتصال على مستوى الأمانة العامة حسب المقابلة التي أجريتها مع هذه الأخيرة فيكون مع كل المصالح في المؤسسة بدءا من المدير العام فيكون الاتصال معه لإبلاغه عن كل جديد عن الملتقيات، إعلامه بموعد وصول الزوار من زبائن، مختصين وخبراء

(<sup>1</sup>) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أكتوبر 2010

أجانب إعلامه بالفاكسات والمكالمات والبريد الوارد ... كما يتم الاتصال بمختلف المصالح الأخرى لإعلامهم عن قرارات أو تعليمات جديدة.

أما على مستوى مصلحة المحاسبة والمالية حسب المقابلة التي أجريتها فيكون الاتصال بين المحاسبين، إذ تنتقل المعلومات بينهم فيما يخص عملهم وذلك من أجل التنسيق فيما بينهم وذلك لتفادي تكرار الأعمال التي يقوم بها كل واحد منهم وبالتالي تسريع الأعمال وجودتها. كما يتم الاتصال مع مختلف المصالح؛ إذ يتم إرسال تقارير كل مصلحة إلى مصلحة المحاسبة حول الأجور من مصلحة الأجور، حول الكميات والأنواع المنتجة من السميد، الفرينة والكسكس من مصلحة الإنتاج ...

بصفة عامة يمكن القول أن الاتصال في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب متاح خاصة بين الإطارات وهذا ما يسمح لهم بتبادل المعلومات والتعاون فيما بينهم.

#### الفرع الثاني: الحوافز والترقيات

إن المؤسسة محل الدراسة تقدم حوافز مادية والمتمثلة في الترقيات والعلاوات والمنح... كما أنها تشجع روح المبادرة والإبداع كنوع من الحوافز المعنوية. وتتم الترقية على أساس الكفاءة؛ فإذا لاحظ المسؤول المباشر أن قدرات موظفه في المستوى، وأنه جدير بالمكافأة فإنه يقدم طلبا بترقيته مع توضيح مؤهلاته أو يقدم طلب بمنحه علاوة لقيامه بعمل جيد أو إضافي.

#### الفرع الثالث: التكنولوجيات التي تتوفر عليها المؤسسة

تتميز مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بعدد من التكنولوجيات الحديثة من حواسيب وآلات وأجهزة. ونوضح ذلك فيما يلي:

#### أولا: الحواسيب

تتوفر المؤسسة محل الدراسة على أجهزة حواسيب في كل المصالح تقريبا، فهي تحرص على تواجد هذه الأجهزة وذلك لما تحمله من أهمية على كل المستويات وبمختلف الاستعمالات. وفيما يلي عرض للحواسيب الموجودة في مصالح ومديريات المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(09): حواسيب مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

عدد الحواسيب	المصلحة/المديرية
4	المطاحن (وحدة السميد والفرينة)
4	مصلحة التجارة
1	مصلحة الوسائل العامة

1	الإدارة العامة
4	مصلحة المحاسبة
5	مصلحة المحاسبة العامة
2	الأمانة
1	الصيانة
1	رئيس المدراء
1	المخبر (مصلحة النوعية)
24	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من مصلحة المستخدمين، أكتوبر 2010  
 إن هذه الحواسيب لها استعمالات متعددة، فهي تستعمل للتسيير كإعداد سلم الأجور، التقارير التي تعد على العاملين، على الإنتاج... كما تستعمل أيضا في مراقبة وقيادة الآلات كما في مصلحة الإنتاج، وتستعمل للرسم الصناعي كما في مصلحة الصيانة وتستعمل لإعداد الميزانيات لدى الأعوان المحاسبيين وذلك بمساعدة برامج التشغيل والتي يمكن توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>  
 - برنامج Pc compta: وهو برنامج المحاسبة العامة لإعداد اليومية، دفتر الأستاذ، حسابات النتائج، دفتر الجرد والحزمة الجبائية إلى غير ذلك.

- برنامج Pc Pay: وهو برنامج لإعداد أجور العاملين بالمؤسسة.

وهي برامج أصلية اشترتها المؤسسة من Sliman DLG بيومرداس مع برامج تشغيل Flash clés لكي تعمل البرامج سابقة الذكر بشكل طبيعي وبدون توقف أو تعطل، ويتم تجديد عقد الشراء كل سنة.

### ثانيا: الآلات من نوع BUHLER

توجد هذه الآلات في مصلحة الإنتاج في وحدة السميد/الفريشة، وهي من صنع سويسري، وحسب تصريحات مدير الإنتاج فإن هذه الآلات مستعملة في خطوط إنتاج، أي أنها تعمل بالتتابع. ولقد أضافت المؤسسة آلتين من أجل تحسين الإنتاج.

إن هذه الآلات مخصصة لتنظيف وتنقية القمح من مختلف الشوائب، وتحويله إلى مادة قابلة للاستهلاك، وتسير هذه الآلات بواسطة أجهزة حواسيب موجودة بذات المصلحة، وبالتالي فهي

(<sup>1</sup>) مقابلة مع السيد عامر الحاج رئيس مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2011/04/06.



تعتبر العمود الفقري لنشاط المؤسسة، وتوقف إحدى هذه الآلات فإنه يعيق الإنتاج، لذا فمؤسسة GM-Sud تولي اهتماما بها، فالواقفون على تسيير هذه الآلات هم إطارات ذوي كفاءات عالية، إذ تتنوع اختصاصاتهم؛ فنجد المهندس في الميكانيك، والمهندس في التكنولوجيا الغذائية، .... ليس هذا فحسب بل إن هؤلاء الإطارات خضعوا لتكوين لمدة ثلاثة أشهر في المؤسسة الشريك بدبي منذ بداية توظيفهم سنة 2002. ويمكن توضيح صور عن تلك الآلات في الملحق رقم (07).

### ثالثا: أجهزة PERTEN

إن هذه الأجهزة موجودة في مصلحة النوعية (المخبر)، وهي خاصة بإجراء التحاليل على المواد الأولية من قمح صلب ولين، وكذلك على المنتجات من سميد وفريئة. إن أجهزة Perten من صنع ألماني، يستعملها المخبري من أجل إجراء التحاليل على المواد قبل، وسط، وبعد عملية الطحن، وذلك من أجل الحصول على منتجات حسب المعايير اللازمة.

### المبحث الثالث: واقع إدارة المعرفة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنحاول في هذا المبحث إبراز عملية إدارة المعرفة بعملياتها الأساسية من توليد، تخزين، نشر وتوظيف للمعارف في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، مع الأخذ في الاعتبار نقائص هذا المنهج في المؤسسة.

#### المطلب الأول: توليد المعرفة في مؤسسة GM-Sud

إن عملية توليد المعرفة يكون بطريقتين، إما بالحصول على المعرفة بشتى السياسات، أو بإبداع معارف جديدة، ويمكن توضيح ذلك بالنسبة لمؤسسة GM-Sud من خلال ما يلي:

#### الفرع الأول: الحصول على المعرفة

إن مؤسسة GM-Sud تسعى للحصول على المعارف عن طريق التوظيف، التكوين، استقدام خبراء، ... ومن خلال هذا الفرع سنتعرف على واقع هذه السياسات في المؤسسة محل الدراسة من خلال ما يلي:

#### أولا: واقع التوظيف في مؤسسة GM-Sud

تهدف سياسة الاختيار والتوظيف بالمؤسسة إلى توفير العدد المطلوب من الموارد البشرية ومن جميع التخصصات وعلى مختلف المستويات، وفقا للكفاءات المطلوبة وفي الوقت المناسب، حيث تعتمد مصلحة تسيير الموارد البشرية إلى استلام ودراسة كل الملفات وطلبات العمل وترتيبها حسب التخصصات والأولويات في الكفاءة والخبرة. وبعد عملية الاختيار التي تتم على أساس الشهادة والكفاءة يتم استدعاء القادم الجديد وإحاقه بالمؤسسة بعقد عمل محدد المدة يوضح فيه الطرفان المتعاقدان، كما يحتوي على خمسة مواد هي:

المادة الأولى: توضح وظيفة القادم الجديد.

المادة الثانية: توضح الأجر .

المادة الثالثة: توضح حق الموظف في الحصول على عطلة سنوية مدفوعة الأجر .

المادة الرابعة: توضح أن لكل من طرفي العقد الحق في فسخ العقد مع إعلام الطرف الآخر بـ 15 يوماً مسبقاً.

المادة الخامسة: يفسخ عقد العمل في حالة ارتكاب الموظف لخطأ مهني جسيم.

وتجدر الإشارة إلى أن الموظف الجديد يخضع لفترة عمل تقدر بثلاثة إلى ستة أشهر، يتم خلالها اختبار كفاءاته ودراسة مؤهلاته وتقييم أدائه من خلال مسؤوله المباشر عن طريق مراقبة عمله مباشرة، فإن كان تقرير هذا الأخير إيجابياً تمدد فترة العقد، ومؤسسة المطاحن كغيرها من المؤسسات فإنها تعتمد أيضاً على المعرفة السابقة بالمرشح، لأن الثقة عامل مهم في التوظيف.<sup>1</sup>

- ويبلغ عدد عمال المؤسسة حوالي 201 عاملاً -أثناء فترة الدراسة- في وحدة السميد والفريضة، و25 عاملاً في وحدة الكسكس، علماً أن الإداريين هي للوحدتين معاً، أي أن 25 عاملاً الموجودين في وحدة الكسكس هم عمال تنفيذيون.

وفيما يلي نوضح تطور اليد العاملة بالمؤسسة أثناء فترة الدراسة 2004-2009.

الجدول رقم(10): عدد العاملين في مؤسسة GM-Sud حسب الصنف خلال الفترة: 2004-2009

2009	2008	2007	2006	2005	2004	
2	2	1	1	1	2	الإطارات المسيرة
7	7	8	8	8	5	الإطارات العليا
14	13	13	13	12	11	الإطارات المتوسطة
40	35	36	36	35	32	المراقبون
176	180	154	152	156	142	التنفيذيون
239	237	212	210	212	192	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المؤسسة، الملحق رقم(12)

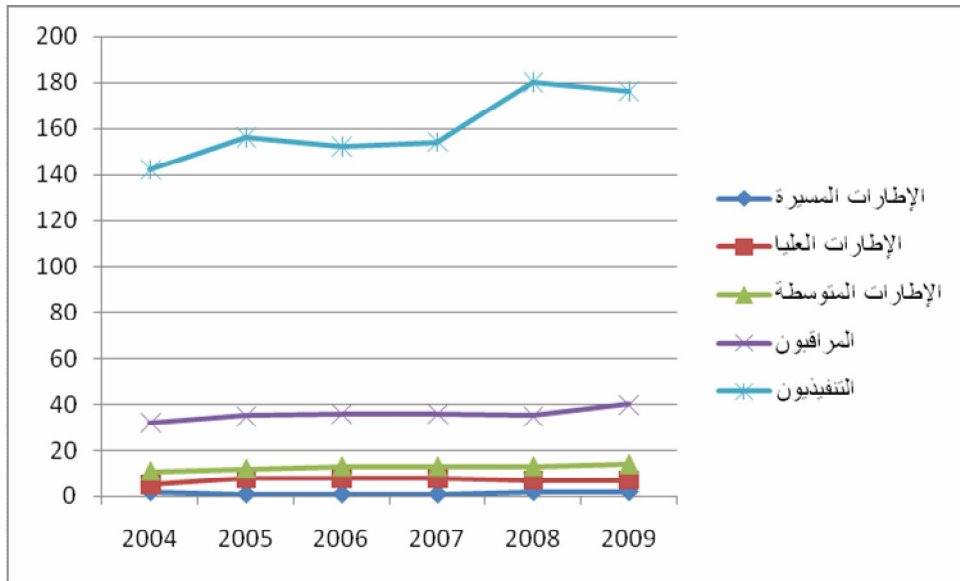
(<sup>1</sup>) مقابلة مع السيد رئيس مصلحة التسويق، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، جويلية 2010.

إن العاملين التي تتوفر عليهم المؤسسة المعنية يمكن تصنيفهم حسب مستويات الهيكل التنظيمي إلى إطارات مسيرة وعليا في قمة الهيكل التنظيمي، إطارات متوسطة ومراقبين على مستوى الإدارات، وأخيرا التنفيذيين على المستوى التشغيلي.

فتعمل المؤسسة على توظيف الإطارات في قمة الهيكل بتوفر شروط أساسية تتمثل في توفر شهادة ليسانس فما فوق، بالإضافة إلى خبرة تفوق 10 سنوات وأخيرا إتقان لغة أجنبية واحدة على الأقل، وبالنسبة للمستوى الإداري فيضم رؤساء المصالح بالإضافة إلى المراقبين وعمال الصيانة فلا بد أن تتوفر فيهم شروط أساسية تتمثل في شهادة ليسانس فما فوق وإثبات تأهيل عن طريق إجراء مقابلة مع المترشح، اختبار يتعلق بالإنجاز بالإضافة إلى السيرة الذاتية له وأخيرا تجرى عملية تكوين داخلية، حول الأعمال الموكلة لهم، أما فيما يخص المستوى التشغيلي فيضم التنفيذيين فهم عاملون بسطاء تتوفر فيهم شرط القدرة على العمل. وفي كل ذلك لا بد أن يتوفر عامل الثقة في العامل كي يتم توظيفه من طرف المؤسسة.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح بيانات الجدول السابق في المنحنى التالي:

الشكل رقم (12): منحنى خطي يوضح تطور اليد العاملة حسب الصنف بمؤسسة GM-Sud خلال الفترة 2004-2009



تحليل الجدول والمنحنى:

من خلال الجدول وكذا المنحنى المفسر له يمكن القول أن:

(<sup>1</sup>) مقابلة مع السيد شحتاني عبد العالي موظف في مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2011/04/06.

- منحنى العاملين التنفيذيين أعلى من منحنى العاملين المراقبين والذي بدوره أعلى من منحنيات الإطارات، وهذا يدل على أن الإطارات عددهم أقل من الفئات الأخرى، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة.
- منحنى العاملين التنفيذيين في تذبذب طوال الفترة المدروسة؛ إذ بلغ الحد الأدنى لها سنة 2004 ب142 عاملا تنفيذيا، أما أقصى حد فكان سنة 2008 ب180 عاملا. ولكن على العموم فهؤلاء لا يعتبرون مما تعول عليهم المؤسسة لزيادة إنتاجها.
- كما يظهره المنحنى أعلاه، فالعاملون المراقبون عددهم تغير من سنة لأخرى، إذ تراوح عددهم في الفترة ذاتها ما بين 32 مراقبا سنة 2004 و40 آخرين سنة 2009، أما في السنوات ما بين 2005-2008 فقد كان 35 و36 مراقبا.

ويمكن القول أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قد قامت بعدة توظيفات في السنوات الأربع المتتالية (2004-2007)، ثم بعد ذلك سرحت عاملا مراقبا ليتم تعويضه في السنة اللاحقة ب05 عاملين، وعلى العموم فإن المؤسسة بتوظيفها للمراقبين الذين هم من حملة الشهادات في التخصصات التقنية (مهندسين في الميكانيك، مهندس في التكنولوجيا الغذائية، ...) قد ضمنت توفرها على الكفاءات والمعارف النظرية وكذا العملية المناسبة لطبيعة نشاطها.

- منحنى الإطارات الوسطى كان مستقرا نوعا ما؛ إذ تراوحت أعدادهم ما بين 11 و14 إطارات، كان أدناها سنة 2004 وأعلاها سنة 2009.
- منحنى الإطارات العليا، فقد بلغ أكبر عدد لهم في السنوات الثلاثة المتتالية 2005-2007 ب8 إطارات عليا، وبعدها كان ب7 إطارات سنة 2008 و2009، وكان أقلهم سنة 2004 ب5 إطارات عليا.

- منحنى الإطارات المسيرة، فقد تأرجح عدد الإطارات المسيرة بين الواحد(1) والاثنتين(2).

من منحنيات الإطارات بمختلف أنواعها فإن المؤسسة قد وظفت 03 إطارات متوسطة و02 إطارات عليا وإطارا مسيرا على مدار 06 سنوات. وأخيرا فإن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قامت بتوظيف كما قامت بتسريح العاملين من مختلف المستويات من بسطاء (تنفيذيين)، مراقبين وإطارات، وهكذا ففي كل سنة من سنوات الدراسة قد

## الفصل الثالث: .....مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

استفادت من توظيف ذوي المعارف والاختصاصات، كما أنها خسرت أيضا من ذوي المعارف والاختصاصات.

ويمكن توضيح النسب التي تمثلها أصحاب المعارف في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:

- نسبة الإطارات:

ويمكن حسابها كما يلي: نسبة الإطارات = عدد الإطارات / العدد الكلي للعاملين  
ونسبة الإطارات في المؤسسة تعني عدد الإطارات من العدد الإجمالي للعاملين، ويمكن حسابها خلال فترة الدراسة من خلال الجدول التالي:

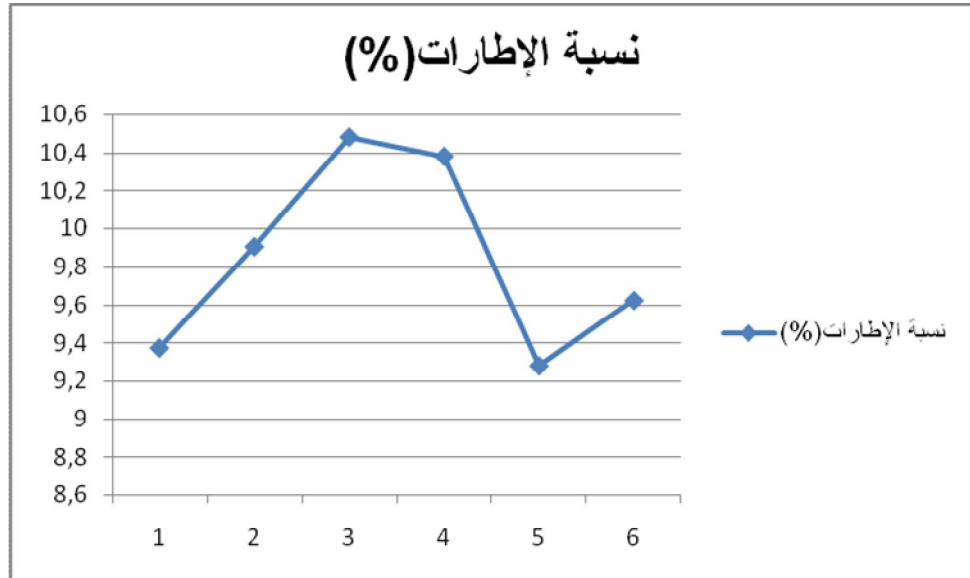
الجدول رقم(11): نسبة الإطارات في مؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد الإطارات	18	21	22	22	22	23
نسبة الإطارات (%)	9,375	9,906	10,48	10,38	9,283	9,623

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على جدول تطور اليد العاملة الوارد أعلاه

ويمكن توضيح بيانات الجدول السابق في المنحنى التالي:

الشكل رقم(13): منحنى خطي يبين تطور إطارات مؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009



تحليل وتفسير الجدول والمنحنى:

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد الإطارات في الفترة المدروسة كانت متقاربة نوعا رغم ما يظهره المنحنى من تفاوت، وهذا يعني أن المؤسسة رغم ما خططت لإنتاجه لهذه السنوات إلا أنها لم تخطط للاحتياجات من الإطارات بشكل واضح، عليه سنلجأ إلى حساب نسبة المراقبين

- نسبة المراقبين: ويمكن حسابها كما يلي: نسبة المراقبين = عدد المراقبين / عدد العاملين

والتي تظهر في الجدول التالي:

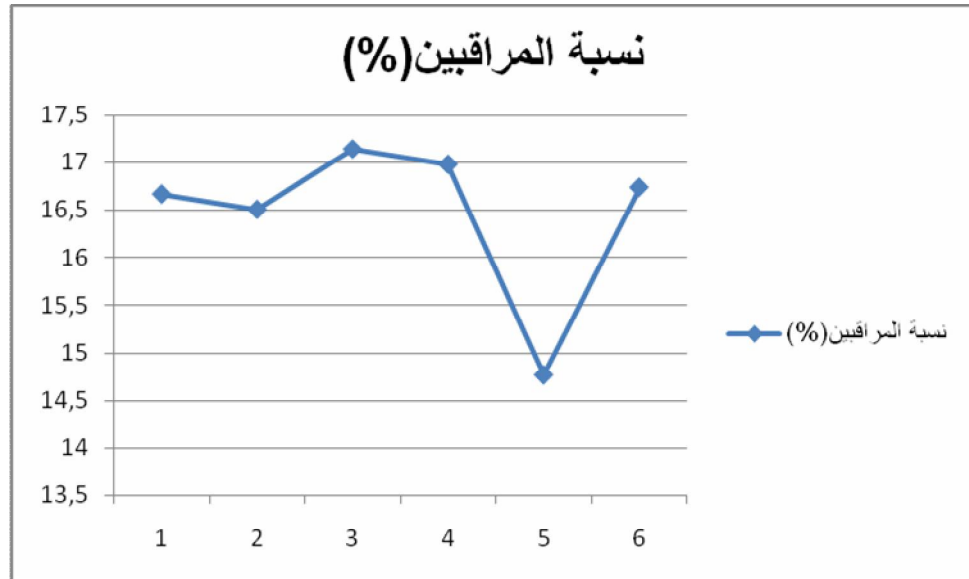
الجدول رقم(12): تطور المراقبين بمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009

السنوات	2004	2005	2006	2007	2008	2009
نسبة المراقبين (%)	16,67	16,51	17,14	16,98	14,77	16,74

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على جدول تطور اليد العاملة الوارد أعلاه

ويمكن توضيح بيانات الجدول في المنحنى الخطي التالي:

الشكل رقم(14): منحنى بياني يمثل تطور فئة المراقبين بمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009



تحليل المنحنى وتفسيره:

نلاحظ من خلال الجدول الوارد أعلاه أن نسبة المراقبين أو عمال التحكم متغيرة خلال الفترة: 2004-2009؛ بحيث أنه وفي سنة 2004 قدرت ب 16.67 % أي ما يكافئ 32 مراقبا، وفي السنة اللاحقة 2005 انخفضت هذه النسبة إلى 16.51 %، لكن هذا الانخفاض لم يكن سببه انخفاض في عدد المراقبين بل إنما هو راجع إلى زيادة في الفئات الأخرى من إطارات وعاملي التنفيذ؛ حتى أن عدد المراقبين قد زاد ب ثلاث (03) عاملين وهذه زيادة في رصيد المؤسسة من معارف نظرية، وقد مثلت نسبة المراقبين مقارنة بالفئات الأخرى في سنة 2006؛ 17.14 % وما يلاحظ من الجدول أن المؤسسة قد وظفت مراقبا آخر في هذه السنة، وفي سنة 2007 و 2008 انخفضت هذه النسبة إلى 16.98 % و 14.77 % على التوالي، وفي هذين السنتين فقد سرحت المؤسسة مراقبا واحدا مما يعني خسارة في رصيدها المعرفي، وأخيرا فقد وظفت أربعة (04) مراقبين وكان ذلك في سنة 2009. وملخص القول أن مؤسسة GM-Sud اهتمت بجانب الرقابة على الإنتاج وعلى الآلات إذ وجدنا أن نسب المراقبين في مجملها تفوق نسب الإطارات وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة وإلى ما تقتنيه

من آلات متطورة تستدعي عددا كبيرا من المراقبين والتقنيين الذين يعملون على مراقبة وصيانة الآلات.

• نسبة عمال الإنتاج:

سنقوم في هذا العنصر بعرض عدد عمال مصلحة الإنتاج، وذلك لأنهم يمثلون أهم الكوادر التي لها دور في تحقيق نشاط المؤسسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(13): عدد عمال مصلحة الإنتاج لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2009-2004

السنوات	عدد العمال
2004	77
2005	70
2006	73
2007	72
2008	83
2009	72

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، الملحق رقم(14)

ويمكن توضيح بيانات الجدول السابق في المنحنى التالي:

الشكل رقم(15): منحنى خطي يبين تطور عمال مصلحة الإنتاج لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2009-2004



تحليل وتفسير الجدول والمنحنى:

نلاحظ من خلال ما ورد أعلاه أن عدد العمال بمصلحة الإنتاج كان متذبذبا، ويمكن عرض ذلك من خلال ما يلي:

أولا: بالنسبة لسنة 2004

بلغ عددهم ما يقارب 77 عاملا وهي نسبة أعلى من باقي السنوات عدا سنة 2008، ويمكن إرجاع ذلك إلى الكميات المخطط إنتاجها في هذه السنة، بحيث وبالرجوع إلى الميزانية التقديرية للإنتاج بوحدة

السميد والفرينة نلاحظ أنها بلغت حداً الأقصى بـ 132915 طن، فالمؤسسة لتبلغ هذا الحد الكبير من الكميات المراد إنتاجها فلا بد أن تهيئ الموارد البشرية اللازمة.

#### ثانياً: بالنسبة للسنوات 2005، 2006، 2007 و2009

انخفض عدد العاملين بهذه المصلحة في هذه السنوات نظراً لانخفاض الإنتاج المخطط، فهؤلاء العاملين يوفون احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

#### ثالثاً: بالنسبة لسنة 2008

فعدد العمال كان مرتفعاً رغم انخفاض الكميات المخطط إنتاجها، ويمكن تفسير بأن هناك أسباب أخرى دفعت بالمؤسسة بتوظيف عاملين جدد في هذه المصلحة تعويضاً لما تم فقده في السنوات السابقة. وفيما يلي عرض لجدول تطور الإنتاج المخطط في المؤسسة في الفترة المدروسة.

الجدول رقم (14): الإنتاج المخطط لكل من السميد والفرينة لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009

السنوات	الإنتاج المخطط من السميد والفرينة معا
2004	132915
2005	//
2006	85715
2007	91687.7
2008	76326.6
2009	77745

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على وثائق المؤسسة، الملحق رقم (11)

#### ثانياً: واقع التكوين في المؤسسة

يعد التكوين من أهم السياسات التي تتبناها المؤسسة من أجل زيادة رصيد العاملين بها من معارف وقدرات. ومؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قد عمدت إلى إتباع هذه السياسة، بحيث أرسلت بعض الإطارات خارج البلاد، وذلك في بداية نشاط المؤسسة، كما أنها قد قامت بتكوين داخلي، وذلك عند إدخال عاملين جدد أو باقتناء آلات جديدة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:



## 1-التكوين خارج المؤسسة:

وفي هذا الإطار فقد قامت المؤسسة قبل بداية نشاطها بتكوين مهندسيها في عدة اختصاصات. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): تطور التكوين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

سنة التكوين	المهندسون	مكان التكوين
2002	07	دبي
2005	01	دبي
2006	02	كندا
2007	01	الو.م.أ.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المقابلة التي تمت مع رئيس مصلحة المستخدمين، 2010/07/18 نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة المعنية قامت بأربعة (04) تكوينات منذ سنة 2002، فالمؤسسة بدأت نشاطها الفعلي في 2003 لكن قبل ذلك قامت بتكوين لسبعة (07) مهندسين وكان ذلك في 2002 في المؤسسة الشريك بدبي، ثم بعد ذلك قامت بتكوين مهندس واحد بدبي ثم بعد ذلك أرسلت مهندسين اثنين إلى كندا وأخيرا أرسلت آخر إلى الو.م.أ. وكان ذلك في السنوات 2005، 2006، 2007 على التوالي.

ولقد شمل التكوين كيفية استعمال الآلات والأجهزة، كيفية صيانتها وكذا تصليحها، وهذا مما أتاح لهؤلاء المهندسين الاحتكاك بالمحيط الخارجي والذي يتمثل في المؤسسة الشريك بدبي مما شكل فرصة لنقل المعارف ودليل ذلك أن هؤلاء المهندسين بدؤوا يطبقون ما تعلموه.<sup>1</sup>

## 2-التكوين داخل المؤسسة:

إن التكوين داخل مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ليس رسميا؛ بل إنه يكون بطريقة غير مباشرة، إذ وبدخول عامل جديد فإنه يتم الأخذ بيده، وتعليمه حسب الوظيفة التي استلمها والتي يمتلك معارف نظرية فيها أصول العمل. وفيما يلي نماذج عن التكوين الداخلي في المؤسسة:

(<sup>1</sup>) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/18

• **مصلحة النوعية(المخبر):**

حيث وفي سنة 2008 تم توظيف عاملين جدد في هذه المصلحة وقامت رئيسة المخبر وكذا مدير الإنتاج بتكوينهما لمدة ستة أشهر، وكان التكوين يتمحور حول المنتج (السميد والفرينة والكسكس) على المادة الأولية من قمح صلب ولين وما يجب أن يتوفر فيهما من خصائص تكنولوجية، بالإضافة إلى تكوينهما على استعمال أجهزة المخبر وكيفية التحليل، وقد كان التكوين جانب منه نظري من خلال كتب الأجهزة ومن خلال الأقراس التي تحتوي على معلومات حول كيفية استعمال الآلة وكيفية صيانتها، وكذا جانب تطبيقي عن طريق تدريبهما على استعمال الآلات، كيفية التحليل ونذكر هنا أن هذين المخبريين قد تم توظيفها نظرا لأنهما من تخصص تحتاجه المؤسسة وهو مراقبة النوعية هذا من جهة ومن جهة أخرى فهما يمتلكان خبرة التربص في هذه المؤسسة لما كانا طالبين يحضران لشهادة الليسانس في مراقبة النوعية فرع بيولوجيا وكان ذلك سنة 2006-2007.<sup>1</sup>

ولقد كان هذا التكوين طريقة لنقل المعارف الباطنة وكذا الصريحة للعاملين الجديدين خاصة وأن ذلك كان يتم من خلال النقاش والتحاور بن المكون والمتلقي فهو إذن يمثل مرحلة مهمة في حياة العامل فهو يزوده بالمعارف التي يحتاجها في عمله.

• **مصلحة المحاسبة والمالية:**

ونظرا لما تعرفه المؤسسات الجزائرية من تطور على المستوى المحاسبي فقد فرضت الدولة على مؤسساتها التقيد باستعمال النظام المحاسبي الجديد، وفي هذا الإطار فقد نظمت الدولة ملتقيات حول هذا النظام الجديد وكانت مؤسسة المطاحن الكبرى من المبادرين للاستفادة من هذه الملتقيات، ولقد عمدت إلى إرسال رئيس المصلحة إلى هذا الملتقى والذي كان مقره في حي المجاهدين، ليقوم هو بدوره إلى تعليمه إلى عمال المؤسسة خاصة المحاسبين منهم وكان ذلك في سنة 2009، وقد تم العمل به في السنة الموالية.<sup>2</sup>

• **مصلحة الإنتاج:**

كما قام مدير الإنتاج بتكوين عاملين جدد في ذات المصلحة، وفي هذا الإطار فإنه تم التكوين من خلال الاحتكاك بين العاملين؛ بين رئيس خط الإنتاج وأعوان الإنتاج الجدد، وفي هذا الإطار تم

(<sup>1</sup>) مقابلة مع عاملتين في مصلحة النوعية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/18.  
(<sup>2</sup>) مقابلة مع السيد رابح عامر رئيس مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/18.

التكوين والتعليم بطريقة غير رسمية، وقد لاحظنا تحسنا في أداء العمل لدرجة أنه اقترح زيادة في الأجور لهؤلاء، وكان ذلك في الفترة الممتدة بين 2002-2004.<sup>1</sup>

من كل ما سبق نجد أن التكوين داخل المؤسسة عملية غير رسمية ولا تخصص لها المؤسسة ميزانية معينة، لكن المؤسسة تتيح للعاملين بها الاحتكاك مع بعضهم البعض سواء عمال مصلحة واحدة أو من مصالح مختلفة وهذه فرصة تمكنهم من تبادل الخبرات وكذا المعارف التي تلقوها من التكوينات الخارجية.

### 3-الملتقيات والندوات العلمية

لقد قامت مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بإرسال عدة إشارات إلى ملتقيات ومعارض وطنية، ومن بين هذه الملتقيات؛ ملتقى القمح الفرنسي، ملتقى القمح الأمريكي، وملتقى القمح الكندي، والتي كانت تعقد في الجزائر العاصمة كل سنة تقريبا وذلك حسب تصريحات مدير الإنتاج، وكانت تتمحور هذه الملتقيات حول القمح الصلب وكذا اللين من حيث النوعية المتوفرة في مختلف مناطق العالم، الأمراض التي أصابتها في تلك السنة، بالإضافة إلى المعايير الواجب توافرها في السميد والفريضة، إلى غير ذلك من المواضيع المهمة. كما تم حضور إشارات من مصلحة المحاسبة إلى ملتقى في مدينة بسكرة حول النظام المحاسبي الجديد. وإن بعض العاملين الذين لم يتمكنوا من حضور تلك الملتقيات فإنهم يحصلون على مضامينها سواء في أقرص مضغوطة أو في مطبوعات.<sup>2</sup>

### 4-الخبراء:

لقد استعانت المؤسسة بعدة خبراء ومختصين، كانت تستدعيهم كل مرة سواء لتكوين إدارتها أو للتعرف على آخر المستجدات حول التكنولوجيات الجديدة (الآلات) ومنهم خبير من سويسرا، فهذا الخبير كان من مؤسسة BUHLER لتقييم مستوى الآلات وهذا بناء على عقد بين المؤسسة محل الدراسة والمالك الأصلي وكان ذلك سنة 2007، قدم من خلالها معلومات تخص هذه الآلات من ناحية الاستعمال وكذا الصيانة. كما استعانت بخبير من شركة المياه وهو مختص في تنقية وتصفية المياه وكان ذلك في سنة 2008.<sup>3</sup>

### 5-الاجتماعات واللقاءات بين الإطارات

تعد الاجتماعات بين الإطارات من الوسائل التي تعصف الأذهان وتخرج الأفكار، فهي من بين الطرق التي تتيح الفرصة لتلاقي الإطارات من أجل تبادل الآراء، وفي هذا الإطار يتم عقد اجتماعات بين مختلف المسيرين (المدير العام للمؤسسة ورؤساء المصالح) لطرح ومناقشة المشاكل التي تواجههم وطرح اقتراحات خاصة بذلك، لكن الاجتماعات في مؤسسة GM-Sud لا تكون من أجل معرفة

(1) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/18.

(2) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2011/07/20.

(3) مقابلة مع السيد رئيس المخبر، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/20.

أفكار العاملين حول الإنتاج أو كيفية التسيير، بل هي مجرد فتح المجال لطرح المشاكل حول الأجور أو التأمينات أو الترقيات...<sup>1</sup>

#### 6- استعمال الانترنت في المؤسسة

تعد الانترنت من الوسائل التي تضاف إلى تشكيلة الوسائل المستخدمة في تحصيل المعلومات والمعارف والتي تفيد مستعملها في تطوير رصيده الفكري. وفي هذا الإطار فمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وحسب تقديرات مسؤوليها فإنها تحتل الصدارة من حيث استخدام التكنولوجيا؛ فهي تسعى جاهدة لمواكبة كل تطور، حيث سارعت للتعامل بالانترنت، فقد وبعد مرور سنة لبدائية نشاطها ووصول التدفق العالي ADSL لمنطقة أوماش لم تتردد المؤسسة في الاشتراك به. وحسب الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة محل الدراسة، فقد كان التعامل لأول مرة بالانترنت سنة 2004 عن طريق إنجاز بريد إلكتروني وهو: [GMSudoumache@yahoo.fr](mailto:GMSudoumache@yahoo.fr) وكان يستعمل في إرسال واستقبال المراسلات، لكن حسب تصريحات سكرتيرة المدير العام فقد كانت نادرة بسبب ضعف السعة المستعملة والمقدرة بشكل أقصى 56MB وهذا ما أثر سلبي على وقت وتكلفة وصول الرسائل الإلكترونية والتي كانت تقدر ب 60 دج للساعة الواحدة، لهذا كانت المؤسسة تستغل الهاتف والفاكس لتسهيل معاملاتها، لكن كانت الانترنت السبيل الأكثر استعمالا من أجل الحصول على المعلومات التي تحتاجها كأسعار القمح العالمي، وكما صرح رئيس مصلحة الصيانة فإنها تستعمل من طرف الإطارات والتقنيين وهذا فيما يخص آلات BUHLER من حيث تطوراتها عالميا، كيفية إصلاح الأعطاب المفاجئة، كما يستعملها الموظفون الجدد في مصلحة الصيانة أو مصلحة الإنتاج. كما تمتلك المؤسسة موقعا إلكترونيا أنشأته سنة 2006 وكان يلي: [www.gmsud.com](http://www.gmsud.com) وقد استعملته للتعريف بالمؤسسة والإعلان عن منتجاتها. الملحق رقم (08) والملحق رقم (09).

وحسب تصريح رئيس مصلحة المشتريات فإن المؤسسة تعمل في الوقت الحالي على تزويد مختلف المصالح بشبكة الإنترنت بالإضافة إلى إنشاء شبكة داخلية لربط كل المصالح مع بعضها البعض.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: إبداع وابتكار معارف جديدة

حسب المقابلة التي أجريتها مع المخبري؛ فقد تبين لي أن المؤسسة تستقبل الأفكار الجديدة، إذ أن التحليل التي تتم على مستوى المخبر تكون على المادة الأولية من قمح صلب ولين، كما تتم التحاليل على مستوى السميد والفرينة والكسكس، وإن لهذه المواد معايير وخصائص معينة يجب توافرها كي يتم الأخذ بها والاعتماد عليها سواء في تحويلها إلى منتجات إذا كانت مادة أولية، أو تسويقها وبيعها في حالة منتجات تامة الصنع، وفي هذا الإطار فإن عدم مطابقة الخصائص الناتجة مع المعايير

(1) مقابلة مع السيد بلحاج رئيس مصلحة الإنتاج، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/22.  
(2) مقابلة مع السيد قويدري رئيس مصلحة المستخدمين، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/22.

الموضوعة فإن هناك إجراءات تتم إزاء ذلك، ولقد حدث وأن تم اقتراح توليفات جديدة سواء من قبل المخبري أو من طرف مدير الإنتاج، إذ تمت معالجة عدة مشاكل كالتغير في الرطوبة وكان ذلك عن طريق تخزين المنتج مدة أطول قبل تسويقه، من أجل تعديل نسبة الرطوبة التي يجب أن تتوفر في المنتج قبل تسويقه.

وفي حالة انخفاض نسبة الجلوتين في المادة الأولية فإنه يتم المزج بين القمح المحلي والقمح المستورد لتعديل النسبة، فالجلوتين وجوده يدل على قابلية المنتج النهائي للتمدد (العلك)، وحسب المقابلة التي جرت مع المخبري فإن القمح المحلي لا يحتوي على العلك بينما القمح المستورد فإنه يحتوي عليه، وهكذا تتم معالجة المشكل، وذلك لأنه لو اعتمدت المؤسسة فقط على القمح المستورد سيكون المنتج النهائي مرتفع الثمن، وإذا اعتمدت فقط على المحلي فسيكون رديئا. وفي هذا الإطار فإن التحاليل لها دور كبير في اكتشاف بعض المشاكل وعلى أساس ذلك يتم النقاش بين مختلف الإطارات في المؤسسة، ويتم الترحيب بالأفكار الجديدة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: تخزين المعارف بمؤسسة GM-Sud

نجد أن المخبر يتوفر على كتب و أقراص خاصة بالأجهزة من ماركة perten، فهذه المعلومات متواجدة على الدوام، يستعين بها المخبري كلما احتاج إليها، فقد ينسى المخبري ما تعلمه منذ مدة من التكوين الذي تلقاه، لهذا فهو يستعين بهذا المرجع الهام، بالإضافة إلى تصفح الكتب الخاصة بهذه الأجهزة فهي مصدر يرجع إليه العامل من أجل زيادة معارفه.

كما يوجد نفس الشيء في مصلحة الإنتاج فهي تتوفر على دليل الآلات المتواجدة في المصلحة والخاصة بآلات من ماركة BUHLER.

وإن هذه المخزونات من المعارف لا يستعين بها فقط أولئك الذين تلقوا تكويننا فيما سبق بل يستعين بها أيضا الموظفون الجدد، سواء الداخلون الجدد أو الذين تمت ترقيتهم أو تحويلهم إلى أقسام أخرى، وهذا ما صرح لنا به كل من المخبري و مدير مصلحة الصيانة؛ بحيث أنه وفي مصلحة النوعية (المخبر) توظفت موظفتان جديدتان تلقنا تكويننا من طرف مسؤولة المخبر السابقة وكان ذلك في سنة 2007/2008، بالإضافة إلى أنهما كانتا تستعينان بالرسومات والمعلومات الموجودة على الحاسوب والذي كان يحوي أجهزة Perten الخاصة بتحليل المواد الأولية وكذا المنتجة، أيضا وحسب تصريح مدير الصيانة فقد كان يعمل بمصلحة الإنتاج ولقد كان من الذين تكونوا خارج الوطن سنة 2002، وقد كان يعمل كمراقب على الآلات وعندما حول إلى مصلحة الصيانة أصبح يعمل على صيانة الآلات وهو يستعين على الملفات الموجودة بالحاسوب الخاصة بالآلات BUHLER بالإضافة إلى الاستعانة بمعلومات من الانترنت والخاصة بكيفية إصلاح الآلات التي لم يتم تكوينه عليها. ولقد صرح أيضا

(<sup>1</sup>) مقابلة مع السيد رئيس المخبر، مؤسسة المطاحن الكبرى لجنوب، 2010/07/22.

بأن مختلف العاملين بهذه المصلحة وكذا عاملي مصلحة الإنتاج يستعينون بهذا الرصيد كلما تعرضوا لمشكل أثناء أداءهم لمهامهم.<sup>1</sup>

هذا ولا يمكن تجاهل الأفراد الذين خضعوا للتكوينات فهم أهم ذاكرة للمؤسسة محل الدراسة، فهم يفيدون الأفراد الجدد منهم والقدامى.

### المطلب الثالث: توزيع المعارف بمؤسسة GM-Sud

لقد قلنا فيما سبق أن المؤسسة قد كونت إطاراتها في الداخل وفي الخارج، وبهذا التكوين فقد اكتسبوا معارف كثيرة كل في مجال تخصصه، وبهذا فهي قد استعانت بهم من أجل تكوين إطارات أخرى، فمثلا في مصلحة المالية والمحاسبة فقد تلقى محاسب تكوين في يومين على كيفية استعمال النظام المحاسبي الجديد من طرف رئيسته المباشر الذي تكون قبله، سنة 2010. بالإضافة إلى أن العاملين الجدد بمصلحة الإنتاج قد استفادوا من خبرات المهندسين الموجودين بنفس المصلحة. ويمكن القول أن عملية توزيع ونقل المعارف لأفراد آخرين تتم بقصد أو حتى بدون قصد؛ إذ أن إتاحة المؤسسة المعنية الفرصة إلى أن يتصلوا مع بعضهم يتيح لهم تبادل المعارف ونقلها من بعضهم إلى بعضهم الآخر، وهذا ما صرح به كل من مدير الإنتاج ومدير الصيانة؛ بحيث يتم انتقال مختلف العاملين بين المصلحتين ويتم الالتقاء والتحاور فيما يخص الإنتاج وكيفية إصلاح الأعطاب، كما تستعين المؤسسة بالهاتف لنقل المعلومات إلى مختلف المصالح.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: توظيف المعارف بمؤسسة GM-Sud

مادام أن المؤسسة سعت جاهدة لتكوين عاملها خارج الوطن، وجلب الخبراء والمختصين من داخل الوطن وخارجه؛ فهي تؤكد على توظيف تلك المعارف التي اكتسبها، خاصة وأن التكوينات كانت لعاملين جدد، وكانت أيضا جراء إدخال آلات جديدة، ليس هذا فقط بل إن الإطارات في المؤسسة يطبقون معارفهم النظرية التي اكتسبوها خلال المرحلة الجامعية. فنجد مختلف المصالح التي زرتها وشملتها الدراسة من مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة الإنتاج والمخبر، نجد أن المحاسبين الذين تكونوا على استعمال النظام المحاسبي الجديد قد بدؤوا بتطبيقه، وأيضا الذين تدرّبوا على استعمال الآلات والأجهزة فهم يستعملونها كما يجب وهذا دليل واضح على أنهم يطبقون ما تعلموه من خلال التكوينات وكذا من خلال الملتقيات التي حضروها ومن خلال العاملين الآخرين الذين احتكوا بهم. وسنبرز مدى توظيف العاملين لما تكونوا عليه في المبحث الموالي.

(1) مقابلة مع كل من السيدين رئيس مصلحة الإنتاج وكذا مصلحة النوعية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/22.  
(2) مقابلة مع كل من رئيس مصلحة الإنتاج ورئيس مصلحة المحاسبة العامة والمالية، مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، 2010/07/22.

## المبحث الرابع: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM-Sud)

سنحاول في هذا المبحث أن نقيس أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال مجموعة من المؤشرات هي: إنتاجية العاملين، معدل دوران العمل والفعالية (مدى الوصول إلى الإنتاج المخطط).

### المطلب الأول: مساهمة إدارة المعرفة في زيادة إنتاجية العاملين بمؤسسة GM-Sud

إن إنتاجية العامل بالمؤسسة تعد من المؤشرات الكمية التي تعبر على أدائه، ومدى تمكنه من الاستفادة من البرامج التي سطرتها مؤسسة GM-Sud لهذا الغرض. ويمكن توضيح مساهمة إدارة المعرفة في زيادة إنتاجية العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل وتفسير المنحنى الوارد أدناه.

ولحساب إنتاجية العامل بالمؤسسة لا بد من حساب الكميات المنتجة من السميد والفريضة.

علما أن:  $\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{الكميات المنتجة الكلية}}{\text{عدد العاملين}}$

### الفرع الأول: تطور إنتاج السميد والفريضة

سنحاول من خلال هذا الفرع أن نبرز مدى تطور كمية الإنتاج لكل من السميد والفريضة خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى 2009، وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

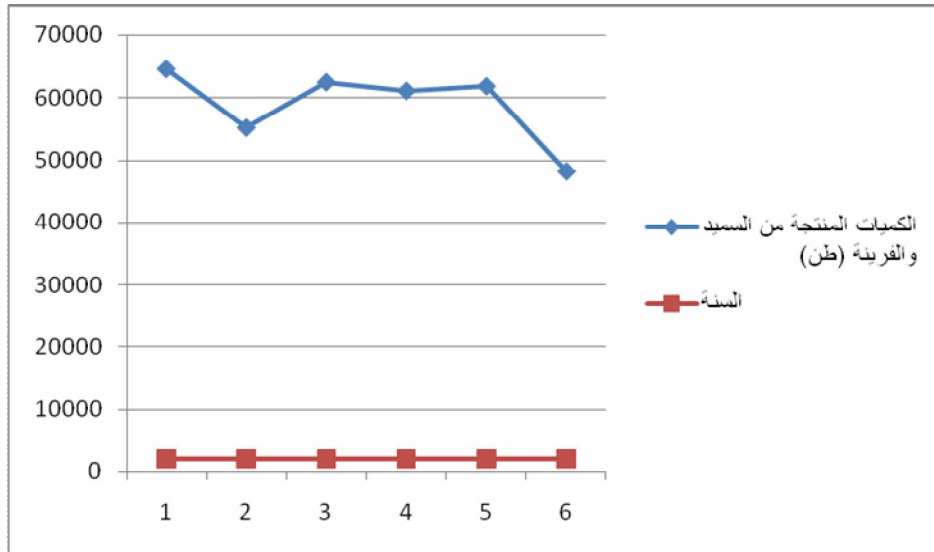
الجدول رقم(16): تطور إنتاج السميد والفريضة لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة 2004-2009

السنة	الكميات المنتجة من السميد(طن)	الكميات المنتجة من الفريضة(طن)	الكميات المنتجة من السميد والفريضة (طن)
2004	32256,03	32259,58	64515,61
2005	29319,16	25863,39	55182,55
2006	32062,24	30343,23	62405,47
2007	29504,06	31516,75	61020,81
2008	24029,25	37741,57	61770,82
2009	18828,14	29393,25	48221,39

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة، الملحق رقم(10)

وفيما يلي نوضح الكميات المنتجة لكل من السميد والفريضة في المنحنى التالي:

الشكل رقم(16): منحنى بياني يوضح كمية الإنتاج لكل من السميد والفرينة خلال الفترة: 2004-2009



#### تحليل المنحنى وتفسيره:

من خلال المنحنى الوارد أعلاه نلاحظ أن كمية الإنتاج في الفترة المدروسة ليست في تذبذب كبير؛ بحيث أنه تراوحت ما بين 2583.39 و 37741.57 طن، وفيما يلي تحليل وتفسير للنتائج المتحصل عليها من خلال قراءة وتحليل كلا من الجدول والمنحنى البياني:

#### أولاً: في السنوات 2004، 2006، 2007 و 2008

كانت كميات الإنتاج متقاربة ويمكن إرجاع ذلك إلى:

1- عدد عمال مصلحة الإنتاج، هؤلاء هم المسؤولون على إنتاج السميد والفرينة في الوحدة، فزيادة عدد العمال في هذه السنوات أدى إلى زيادة الكميات المنتجة. فالعمال الذين تضمهم هذه المصلحة هم من ذوي التخصصات التقنية (التكنولوجيا الغذائية، الهندسة الميكانيكية والكهرباء الصناعية) والذين استفادوا من تكوين خارجي في كل من دبي، كندا وأمريكا، حول آلات Buhler، وهذا ما جعلهم يطورون من معارفهم النظرية والتي اكتسبوها من خلال الدراسة النظرية في الجامعة في التخصصات التقنية، هذا من جهة ومن جهة أخرى، فالعاملون الذين لم يستفيدوا من تكوين خارجي قد استفادوا من تكوين داخلي على يد أولئك المهندسين الذين تكونوا في الخارج، إذ أنهم قاموا بنقل المعارف التي اكتسبوها من خلال هذه العملية إلى العاملين في هذه المصلحة، ولكن رغم الغيابات (421، 421، 372 و 548 يوماً على التوالي حسب السنوات 2004، 2006، 2007 و 2008 والتي يبينها الملحق رقم (13)) إلا أن الإنتاج لم يتأثر كثيراً ويمكن تفسير ذلك إلى:

- إما أن التغيّبات لم تكن من طرف عمال الإنتاج؛



-أو يرجع ذلك إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة والمتمثلة في أن العمال في هذه المصلحة يمكن أن يعوض أحدهم الآخر عند غيابه، لأن المشرفين على الإنتاج -بصفة مباشرة- هم من المتخصصين في مجال التكنولوجيا الغذائية والهندسة، بالإضافة إلى أنهم قد استفادوا من التكوين.

### ثانيا: في سنة 2005

قدر الإنتاج ب55182.55 طن وهي كمية منخفضة مقارنة بسنة 2004، ويمكن إرجاع ذلك إلى: خروج 07 عمال من مصلحة الإنتاج وهذا ما يوضحه الملحق رقم(13)، بالرغم من أن العدد الكلي للعمال قد ارتفع من 192 إلى 212 عاملا، فخرج أولئك العمال قد نجم عنه خسران للفئة ذات التأثير المباشر على الإنتاج، إذ أن المؤسسة تعمل على تحريك العمال من هذه المصلحة إما تسرحهم نهائيا أو يتم نقلهم إلى مصالح أخرى.

### ثالثا: في سنة 2009

بلغت كمية الإنتاج الحد الأدنى لها ب48221.39 طن مقارنة بالسنوات التي تمت فيها الدراسة ويرجع ذلك وكما يوضحه الملحق رقم (13) إلى انخفاض عدد العمال من 83 في سنة 2008 إلى 72 في سنة 2009.

### الفرع الثاني: إنتاجية العامل

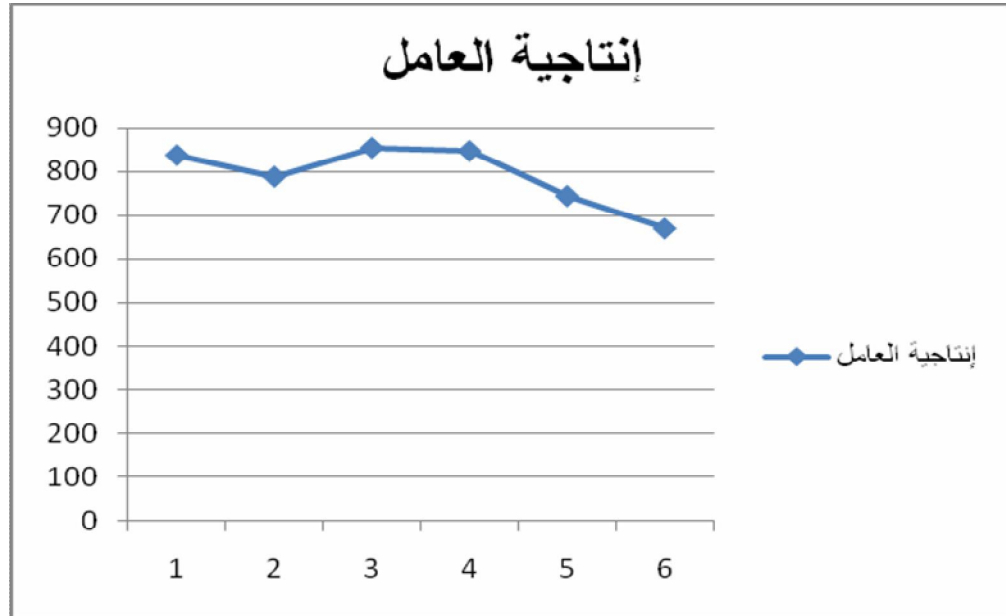
ويمكن حساب إنتاجية العامل حسب الصيغة التالية: إنتاجية العامل=الكمية المنتجة/عدد العاملين، وسنركز على عمال مصلحة الإنتاج فقط من أجل توضيح الإنتاجية الفعلية لأنهم المنتجون المباشرون والمؤدون لنشاط المؤسسة والذي يتمثل في إنتاج السميد والفرينة. وسنوضح ذلك في الجدول التالي: الجدول رقم(17): إنتاجية العامل لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009

السنة	الكميات المنتجة من السميد والفرينة (طن)	عدد العاملين	إنتاجية العامل(طن/عامل)	الرقم القياسي(%)
2004	64515,61	77	837.86	100
2005	55182,55	70	788.32	94
2006	62405,47	73	854.87	102
2007	61020,81	72	847.51	101
2008	61770,82	83	744.23	90
2009	48221,39	72	669.74	80

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ويمكن توضيح بيانات الجدول في المنحنى الخطي التالي:

الشكل رقم(17): منحنى خطي يبين تطور إنتاجية العامل لمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009



**تحليل وتفسير المنحنى:**

من خلال المنحنى الوارد أعلاه نلاحظ أن إنتاجية العامل عرفت بعض التغيرات يمكن تفسيرها كما يلي:

**أولاً: في سنة 2004 و2006**

كانت إنتاجية العامل مرتفعة مقارنة بالسنوات الأخرى، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

1- الاستفادة من التكوين الذي تلقاه المهندسون السبعة في دبي سنة 2002، والتكوين الذي تلقاه أيضاً مجموعة أخرى من المهندسين المشرفين على الإنتاج في كندا سنة 2006، وفي الو.م.أ سنة 2007 مما أتاح لهم الاحتكاك بالمحيط الخارجي والمتمثل في المؤسسات المستقبلية مما ساهم ذلك في نقل المعارف الظاهرة إليهم، فانعكس إيجاباً على إنتاجيتهم.

2- التعلم من المهندسين الذين تكونوا في الخارج مما أتاح نقل المعارف العملية الظاهرة إلى العاملين الذين لم يتلقوا تكويناً خارجياً.

فلا قد أكد لنا المهندسون الذين تمت معهم المقابلة بأن هناك تفاعل ما بينهم في هذه المصلحة وهذا الذي مكنهم من تبادل المعارف سواء النظرية أو العملية.

**ثانياً: في السنوات 2005 و2007، 2009**

كانت إنتاجية العامل منخفضة في هذه السنوات، فرغم النتائج الإيجابية المتحققة في السنوات السابقة الذكر فمن الضروري الإشارة إلى أنه توجد أسباب هي التي أثرت سلباً على إنتاجية العامل منها:

1- فقدان المؤسسة للعاملين الذين لهم التأثير المباشر على الإنتاج،  
2- بالإضافة إلى أن السبب قد يعود إلى المسيرين في حد ذاتهم من حيث أنهم قد حددوا حداً معيناً من الإنتاج للعامل الواحد، بسبب عدم التمكن من الحصول على الكميات التي تناسب قدرتها وطاقاتها على الإنتاج.

### ثالثاً: في سنة 2008

انخفاض إنتاجية العامل بالرغم من العدد المرتفع للعاملين والذي قدر بـ 83 عاملاً، ويمكن تفسير ذلك بنقص الخبرة لدى العمال الجدد خاصة وأنه كانت هناك حركة ملحوظة في السنوات السابقة للعاملين مما سبب عدم استفادة العاملين من العمل في هذه المصلحة.  
ويمكن تدعيم ما ورد أعلاه بعرض الجدول الخاص بالرقم القياسي لإنتاجية العامل، والذي يظهر في الجدول السابق.

ويمكن تعريف الرقم القياسي على أنه عبارة عن نسبة تستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على ظاهرة ما بالنسبة إلى فترتين زمنييتين مختلفتين أو مكانين مختلفين. فالرقم القياسي (البسيط) هو تحويل الكميات المطلقة للظاهرة موضوع الدراسة إلى أرقام نسبية حتى يمكن مقارنة التغيرات التي تحدث للظاهرة بالنسبة إلى عدة أزمان مختلفة (أو بالنسبة إلى عدة مناطق مختلفة).<sup>1</sup>  
ويمكن كتابة صيغة الرقم القياسي كما يلي:

الرقم القياسي = كمية الإنتاج في سنة المقارنة \* 100 / كمية الإنتاج في سنة الأساس<sup>2</sup>  
تحليل وتفسير الجزء الخاص بالرقم القياسي:

من خلال الجدول نلاحظ أن الرقم القياسي لإنتاجية العامل في تذبذب ملحوظ وبالمقارنة مع سنة الأساس (2004) يمكن عرض النتائج التالية:

### أولاً: في سنة 2005

انخفضت إنتاجية العامل مقارنة بسنة 2004 إلى 94 % ، بحيث قدرت نسبة الانخفاض بـ (-6%)  
ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسباب التالية:

- فقدان المؤسسة لـ 07 (70-77) عمال إنتاجيين، هؤلاء المكلفين بتسيير الآلات عن طريق الحواسيب لهم المعرفة النظرية التي يعبر عنها بواسطة تخصصاتهم التقنية، بالإضافة إلى المعرفة العملية التي تحصلوا عليها عن طريق التكوين الداخلي أو الخارجي.  
- التعطل الحاصل في الآلات.  
- الانخفاض في الكمية الكلية المشتراة من المادة الأولية الخاصة بالقمح بنوعيه.

(1) محمد بونوار خزار، مبادئ الإحصاء، منشورات جامعة باتنة، باتنة، 1996، ص 250.

(2) محمد بونوار خزار، مرجع سبق ذكره، ص 249.

### ثانيا: في سنة 2006 و2007

في هاتين السنتين ارتفع الرقم القياسي مقارنة بسنة 2004 بـ 2.03 % و 1.05 % في كل من السنتين 2006 و 2007 على التوالي، ويمكن إرجاع ذلك للأسباب التالية:

- الخبرة التي أصبحت لدى العمال بهذه المصلحة جراء العمل لعدد من السنوات.
- التكوين الذي استفاد منه بعض العاملين في السنتين في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية.

### ثالثا: في سنة 2008 و2009

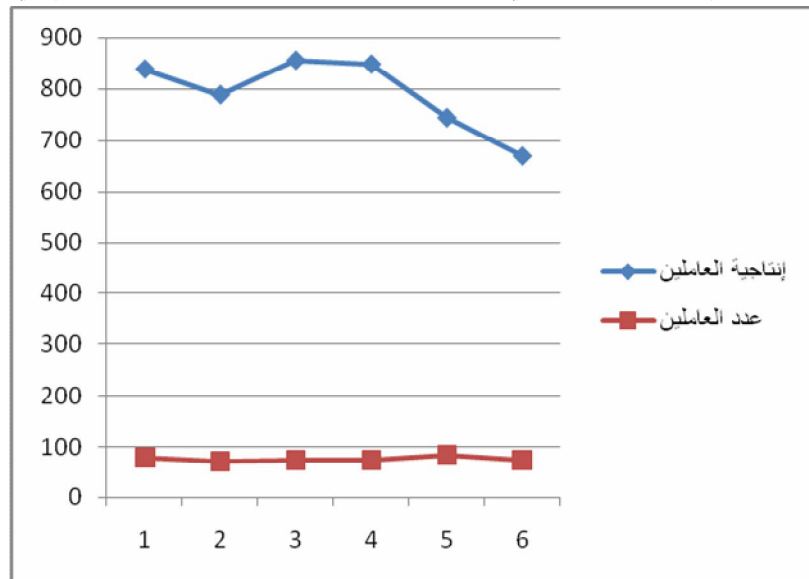
في هاتين السنتين انخفض الرقم القياسي بـ 11 % و 20 % على التوالي، ويمكن إرجاع ذلك للأسباب التالية:

- التغيرات التي حصلت على مستوى اليد العاملة منذ سنة 2004، بحيث أن دخول وخروج عمال قد أحدث اضطرابا على مستوى هيكل العمالة، إذ أن دخول عمال جدد يعني لا وجود للمعرفة العملية ولا للخبرة في مجال الإنتاج، بحيث أن التسيير على مستوى الحواسيب يعد أمرا جديدا عليهم.

وملخص القول أن:

تذبذب الرقم القياسي لإنتاجية العامل بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب قد يعود إلى أسباب متعددة منها ما هو متعلق بالموارد البشري ومنها ما هو غير ذلك، لهذا ارتأينا في هذا الجزء أن نوضح التقابل بين كل من منحى الإنتاجية ومنحى اليد العاملة بمصلحة الإنتاج في الشكل التالي الممثل لبيانات الجدول الخاص بإنتاجية العامل.

الشكل رقم (18): منحى بياني يوضح العلاقة بين عدد العاملين وإنتاجيتهم في الفترة: 2004-2009



### تحليل وتفسير المنحنى:

من خلال المنحنى نلاحظ أن الإنتاجية بالمقارنة مع العاملين بالمصلحة المعنية كانت كما يلي:

#### أولاً: من سنة 2004 إلى 2005

هناك انخفاض لإنتاجية العامل في هذه الفترة بـ 49.54 طن/عامل قابله انخفاض في اليد العاملة قدر بـ 07 عمال إنتاجيين، وهذا يدل على مدى أهمية هؤلاء في التغيير الحاصل في الإنتاجية؛ إذ أن خروج العاملين سبب خروج للخبرة والمهارة من المؤسسة.

#### ثانياً: من سنة 2005 إلى 2006

كانت هناك زيادة للإنتاجية قدرت بـ 66.55 طن/عامل قابلتها أيضاً زيادة في عدد العاملين والتي قدرت بـ 3 عمال جدد في هذه المصلحة، ويمكن تفسير ذلك: -زيادة الخبرة في مجال الإنتاج عن طريق الحواسيب. -الاستفادة من التكوينات التي قامت بها المؤسسة لهم ونقل المعارف إلى العمال الجدد الذين دخلوا سنة 2006.

#### ثالثاً: من سنة 2006 إلى 2007

لم يكن هناك انخفاض كبير في الإنتاجية في هذه الفترة ويمكن إرجاع ذلك إلى أسباب خارجة عن إرادة وقدرة العامل كانخفاض في الكمية المشتراة.

#### رابعاً: من سنة 2007 إلى 2008

لقد كان هناك انخفاض لإنتاجية العامل في هذه الفترة قدر بـ 103.28 طن/عامل قابله ارتفاع واضح لليد العاملة قدرت بـ 11 عاملاً، ويمكن تفسير ذلك بأن العمال الجدد لم يكن لهم الأثر الفعال في زيادة الإنتاجية بل بالعكس كان هناك انخفاض، مما يعني أن وجود أسباب أخرى تفسر هذه الظاهرة تكمن إما في تقادم الآلات أو انخفاض في الكمية المشتراة من المادة الأولية.

#### خامساً: من سنة 2008 إلى 2009

كان هناك تناسب بين الإنتاجية واليد العاملة بحيث أنها انخفضت بـ 74.49 طن/عامل عن السنة الماضية وأيضاً انخفض عدد العمال بـ 11 عاملاً، وهذا دليل واضح على أن المؤسسة قد خسرت كفاءات لهم الخبرة في المجال الإنتاجي.

وملخص القول:

أن إنتاجية العامل لمؤسسة GM-Sud تتأثر بعوامل بشرية وأخرى مادية؛ فالبشرية تتعلق بالتوظيف الذي يعد المصدر الأساسي لتزويد المؤسسة بالمعارف، بالإضافة إلى التكوين الذي يعد وسيلة هامة لنقل المعارف النظرية ووضعها حيز التنفيذ، أما المادية فتتعلق بالمادة الأولية فالكمية المشتراة لها تأثير طبيعي على الكميات المنتجة وبالتالي إنتاجية العامل.

**المطلب الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في التحكم في معدل دوران العمل بمؤسسة GM-Sud**

يتمثل معدل دوران العمل أساسا إما في معدل الغياب أو في معدل الخروج/التوظيف، وسنعمد في هذا المطلب إلى توضيح كل منهما في الفرعين التاليين:

**الفرع الأول: مساهمة إدارة المعرفة في التحكم في معدل الغياب لدى العاملين بمؤسسة GM-Sud**

إن معدل الغياب في المؤسسة إن دل على شيء فإنه يدل على مستوى رغبة العاملين بالمؤسسة ومدى رضاهم على العمل في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (بطبيعة الحال إضافة إلى الغيابات المبررة بمرض أو سفر)، وفي هذا الإطار سنبرز التطورات التي حدثت في عدد الغيابات للعاملين بمؤسسة GM-Sud على مدار 06 سنوات منذ سنة 2004، بالإضافة إلى تحليل المنحنى وتفسيره تبعا للبرامج التي قامت بها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في إطار إدارة المعرفة.

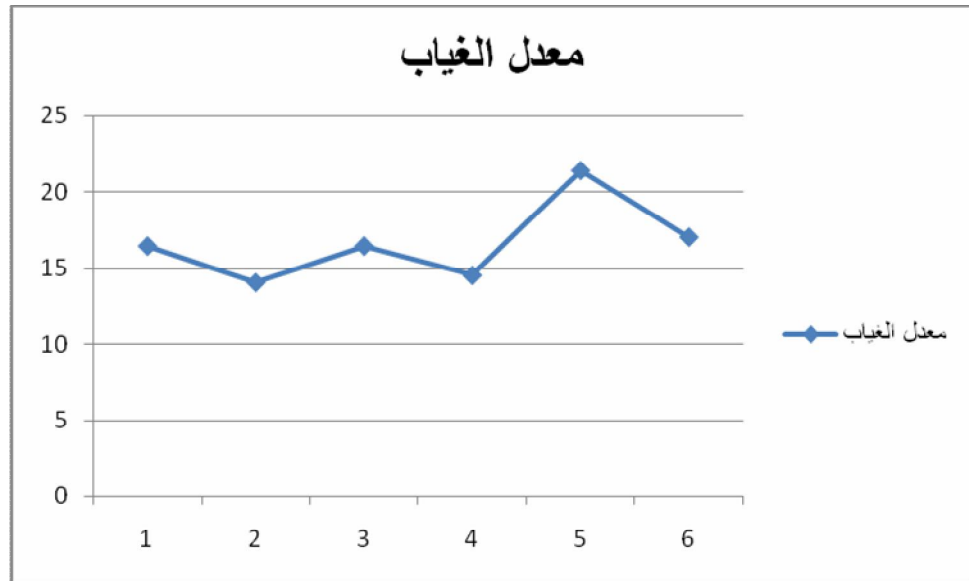
**الجدول رقم(18): عدد أيام غيابات جميع العاملين بمؤسسة GM-Sud خلال الفترة: 2004-2009**

السنوات	عدد أيام التغيب
2004	421
2005	360
2006	421
2007	372
2008	548
2009	436

المصدر: اعتمادا على وثائق مصلحة المستخدمين، الملحق رقم(13)

الشكل رقم(19): منحنى خطي يوضح معدل الغياب لدى العاملين لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة:

2009-2004



#### تحليل وتفسير المنحنى:

من خلال المنحنى الوارد أعلاه نلاحظ تذبذباً في معدل الغياب على شكل خط منكسر، ويمكن إرجاع هذه التغيرات إلى الأسباب التالية:

- نلاحظ أن السنوات التي كان به معدل غياب أكبر هو في السنوات التي لم تعتمد فيها مؤسسة المطاحن إلى تكوين عاملها والتي كانت في كل من 2008 و 2009، بعكس السنوات التي تم فيها التكوين فقد كانت تتميز بمعدل غياب أقل، وهذا يثبت أنه متى اهتمت المؤسسة بعاملها من خلال التكوين عزز ذلك من رغبتهم ودافعيتهم للعمل.

- انخفاض معدل الغياب سنة 2007 وهذه السنة بالذات كانت تتميز بحدث معرفي ملحوظ وهو توجيه دعوة إلى الخبير السويسري، وهذا يثبت أن حضور الخبير كان له الأثر الإيجابي من خلال شعور أولئك العاملين بالاهتمام والمكانة التي تتميز بها المؤسسة التي يعملون بها. وملخص القول:

أن معدل الغياب يدل على حالة شعورية وهي الرغبة أو الدافعية، وهي من أهم محددات الأداء البشري، فرغبة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة في العمل وبالتالي تحسين أدائهم إنما يتعلق بالسياسات التي تقوم بها ذات المؤسسة لما لها الدور الفعال في زيادة دافعية العاملين في العمل، ولقد ترجمت هذه الحالة الشعورية في معدلات الغياب المتذبذبة والتي كانت متناسبة بالإيجاب مع السياسات التي قامت بها المؤسسة خلال الفترة المدروسة.

### الفرع الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في التحكم في حركة العاملين بمؤسسة GM-Sud

إن معدل دوران العمل يدل على معدل خروج/دخول العاملين من وإلى المؤسسة، وعليه يمكن عرض هذه الحركة في المؤسسة محل الدراسة، ولكن قبل هذا سنبرز الوثيقة التي وضعتها هذه المؤسسة لتبيان كيفية تسجيل هذه الحركة في المؤسسة.

يتم على مستوى مصلحة تسيير الموارد البشرية متابعة شهرية لحركة الأفراد الداخلين للمؤسسة (الموظفون الجدد) والخارجين منها (الذين تركوا وظائفهم سواء بانتهاء عقد عملهم أو استقالتهم أو قامت المؤسسة بإقالتهم) حيث يوضح ذلك في وثيقة تسمى حركة الأفراد ( Mouvement du personnel ) والتي تتضمن ما يلي:  
الجدول رقم(19): حركة العاملين

الشهر.....					
توظيف					
اللقب	الاسم	تاريخ الميلاد	الوظيفة	تاريخ الدخول	رقم التسجيل
.....					
.....					
خروج					
اللقب	الاسم	تاريخ الميلاد	الوظيفة	تاريخ الخروج	رقم التسجيل
.....					
.....					

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

وتساعد هذه الوثيقة في معرفة الوظائف الشاغرة ومن ثم انتقاء أفراد جدد وتوظيفهم. فالمؤسسة لا بد أن يكون لديها خريطة ترجع إليها لمعرفة مدى توفرها على الكفاءات الجديدة وكذا العاملين المسرحين من أجل تقادي أي نقص في اليد العاملة مهما كان نوعها، وعليه يمكن توضيح نسبة التوظيف ونسبة التسريح(معدل ترك العمل) خلال فترة الدراسة كما يلي:

● نسبة التوظيف/التسريح:



إن المؤسسة محل الدراسة تعمل على التزود بعاملين جدد كل فترة وذلك لسد احتياجاتها من العمالة، لذا ارتأينا دراسة نسبة العمالة الجديدة خلال السنوات الست الماضية. ويمكن توضيح معدل التوظيف في الجدول الوارد أعلاه، ولكن سيتم حساب نسبة التوظيف حسب ما يلي:

نسبة التوظيف أو التسريح = نسبة العاملين للسنة N - نسبة العاملين للسنة الأساس (N-1)

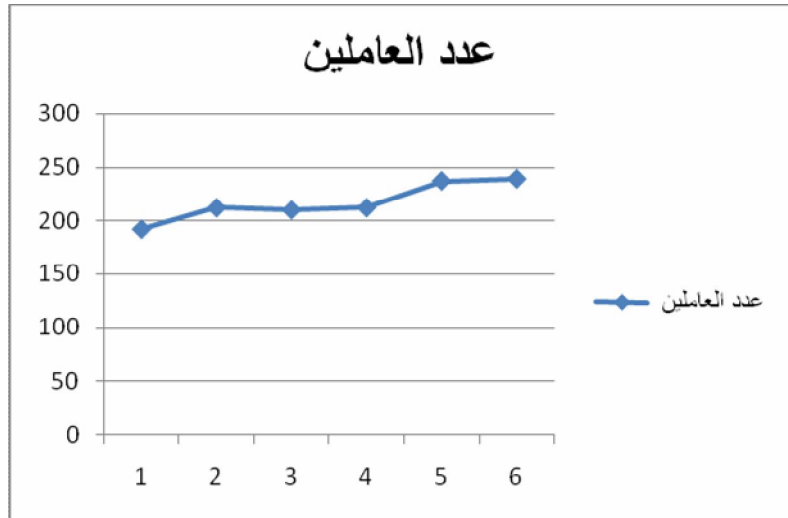
**ملاحظة:** إن حساب الفرق السابق سيعطي نتيجتين متعاكستين في الإشارة؛ فإذا كانت الإشارة موجبة دل ذلك على أن الفرق هو توظيف وإلا فإنه يدل على تسريح. ويمكن توضيح عدد الداخلين وكذا الذين خرجوا منذ سنة 2004، إلى غاية سنة 2009 في وحدة السميد والفرينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(20): عدد مدمجي ومسرحي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب/وحدة السميد والفرينة خلال الفترة: 2009-2004

السنوات	عدد العاملين	خروج/دخول
2004	192	-
2005	212	+20
2006	210	-2
2007	212	+2
2008	237	+25
2009	239	+2
المجموع	//	//

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على جدول تطور العمالة الوارد أعلاه ويمكن تجسيد نسبة التوظيف/التسريح في المنحنى التالي:

الشكل رقم (20): منحنى خطي يبين عدد العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب خلال الفترة: 2004-2009



#### تحليل المنحنى وتفسيره:

يمكن أن نقوم بتحليل المنحنيات الواردة أعلاه:

من خلال الجدول وكذا المنحنى يمكن تسجيل النقاط التالية:

-قيام مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بتوظيفات على مدار 04 سنوات وتسريح واحد فقط سنة 2006 مقارنة بسنة 2005.

-بلغت أكبر نسبة توظيف في سنة 2005 مقارنة ب2004 وسنة 2008 مقارنة بسنة 2007 ب20 و25 عاملا على التوالي.

-أما في سنة 2006 فقد فقدت المؤسسة عاملين اثنين.

ويمكن القول هنا أن نسبة التسريح كانت لسنة واحدة فقط وهذا يدل على أن المؤسسة تستقطب أعدادا كبيرة من عاملين ولكل السنوات، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على السمعة التي تتمتع بها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب نظرا للسياسات التي تقوم بها.

ويمكن القول في هذا الإطار أن المؤسسة المعنية تسعى إلى تلبية احتياجاتها من اليد العاملة بالعدد المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يساعدها على تجنب مشكل شغور المنصب من جهة ومن جهة أخرى تزويده بالكفاءات والمهارات المطلوبة، كما أن خروج العاملين من المؤسسة محل الدراسة قد يعود إلى تسريح أو إقالة/استقالة أو وفاة ... لكن في الأخير ينتج شغور منصب معين، وخسران المؤسسة لمهارات ومعارف معينة، لكن أيضا يمكن أن يكون التسريح ناتجا من تيقن المؤسسة من أن العامل ليس له المؤهلات الضرورية لتلك الوظيفة. ودور إدارة المعرفة هنا يتمثل في أن العاملين إذا وجدوا اهتماما من ناحية التكوين سواء الداخلي أو الخارجي، تشجيع المؤسسة لتتقل العاملين لتبادل المعارف، توفير فضاء للحوار والنقاش في أمور العمل من جهة وفي قضايا اجتماعية من جهة

## الفصل الثالث: .....مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

أخرى، ...كل هذا يساعد العاملين بالمؤسسة على التمسك بالعمل بل وبذل أقصى جهد ليحصلوا على رضا المسؤولين.

### المطلب الثالث: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الفعالية بمؤسسة GM-Sud

وفي هذا المطلب سنقوم بمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط للعاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وذلك من خلال الإنتاج كون أن الجانب المعرفي الذي تكون فيه العاملون هو الجانب الإنتاجي.

وعليه سنستعمل الفعالية في شكل الصيغة التالية:

### الفعالية=الإنتاج الفعلي/الإنتاج المخطط

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(21): يبين فعالية المؤسسة بالنسبة للإنتاج خلال الفترة: 2004-2009

الفعالية لكل من السميد والفرينة	الفعالية	الكميات المخططة من (طن) الفرينة(طن)	الكميات المنتجة من (طن) الفرينة (طن)	الفعالية	الكميات المخططة من (طن) السميد(طن)	الكميات المنتجة من (طن) السميد(طن)	السنة
0.49	0.41	77500	32259,58	0.58	55415	32256,03	2004
//	//	//	25863,39	//	//	29319,16	2005
0.72	0.69	43900	30343,23	0.76	41815	32062,24	2006
0.66	0.71	44328.9	31516,75	0.62	47349.8	29504,06	2007
0.84	0.74	50826.6	37741,57	0.94	25500	24029,25	2008
0.64	0.57	51645	29393,25	0.72	26100	18828,14	2009

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الملاحق (10,11)

### تحليل وتفسير الجدول:

ما يمكن ملاحظته عند حساب الفعالية للمنتوجين السميد والفرينة، أن كل النسب كانت أقل من الواحد وهذا يعني أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب لم تصل إلى الإنتاج المخطط، لكن ورغم ذلك يمكن طرح هذه النتائج:

-في سنة 2004: وصلت المؤسسة إلى ما مقداره 0.49 من الإنتاج، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن مسيري مؤسسة المطاحن إما لم يخططوا جيدا، وهذا يعود إلى أن المؤسسة لم تبدأ نشاطها إلا في سنة 2003، فهم بالتالي لا يملكون معرفة في التخطيط للإنتاج، أو أنه وقع خلل أثناء الإنتاج أو أن العمال لا يملكون الخبرة الكافية لهذا النوع من النشاط.

-في السنوات 2006، 2007، 2008 و 2009: وصلت المؤسسة إلى تحقيق نسب عالية من الإنتاج المخطط وهذا يعود إلى أن مسيري المؤسسة قد اكتسبوا من تجاربهم السابقة حول تخطيط الإنتاج، مما يدل على تحسين فعاليتهم.

### ملخص الفصل:

يعتبر هذا الفصل تجسيدا لما تم التطرق إليه في الجانب النظري، وقد حاولنا من خلاله التوصل إلى أن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud بتطبيقها لبعض السياسات في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة استطاعت إلى حد ما التحكم في أداء العاملين. تتوفر المؤسسة محل الدراسة على آلات، أجهزة وحواسيب وهي تكنولوجيات حديثة تستعين بها للقيام بمختلف النشاطات، بالإضافة إلى أنها تتميز بثقافة تتمثل في أنها تتيح انتقال العاملين في مختلف الاتجاهات، بالإضافة إلى الحوافز المادية والترقيات التي تكافؤ بها المؤسسة عاملها المتميزين. وتكملة للجزء النظري فقد تناولنا بعض السياسات في إطار إدارة المعرفة، إذ قامت المؤسسة بالحصول على المعرفة عن طريق التوظيف، التكوين الداخلي والخارجي، استقبال الخبراء الاستعانة بالإنترنت، وبعدها تقوم بتخزين هذه المعارف إما في الوثائق، دلائل الآلات وفي الحواسيب، ونشر هذه المعارف بواسطة تكوين عاملين آخرين بواسطة العاملين القدامى ، وأصحاب الخبرة والعمل لسنوات طويلة، ويتم توظيف هذه المعارف في الأعمال الموكلة للعاملين وقد ساهمت هذه السياسات في تحسين أداء العاملين من خلال الزيادة في إنتاجية العاملين، التحكم في دوران العمل وأخيرا التحسين من فعالية المؤسسة، ولكن فقد لمسنا بعض النقائص في سياسة إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

## الخاتمة:

إن إدارة المعرفة تعد من العمليات والطرق التي ظهرت في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة، أين أصبح يعد الفرد العامل في المؤسسة الثروة الحقيقية التي لا تزول بل إنها تزداد بالاستخدام، وذلك نظراً لما يمتلكه هذا الفرد من معارف اكتسبها خلال تواجده في المؤسسة من خلال عدة سياسات تقوم بها، أو معارف قد أتى بها من المحيط الخارجي اكتسبها من خلال دراسته النظرية أو من خلال عمله في مؤسسات أخرى، وتقوم المؤسسة بهذه العملية المتمثلة في عملياتها الأساسية من توليد، تخزين، نشر وتطبيق للمعارف، ويساعدها في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذه العمليات تساهم في تحسين أداء العاملين، وهذا ما حاولنا توضيحه من خلال الفصلين النظريين، ولقد وضحنا تلك المساهمة في الجزء التطبيقي ولقد تمت الدراسة على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GM-Sud بأوماش-بسكرة- والتي أفرزت النتائج التالية:

**1- النتائج المتوصل إليها والتي تثبت صحة الفرضية الأولى المتمثلة في: "إدارة المعرفة تساهم في تطوير معارف الأفراد في المؤسسة".**

### **1-1- النتائج الخاصة بالجانب النظري:**

من خلال الدراسة النظرية تمكنا من الوقوف على جملة من النتائج وهي:

- تتضمن إدارة المعرفة عمليات الحصول على المعرفة من شتى مصادرها كتوظيف الأفراد من ذوي المعارف والمهارات، هذا من شأنه أن يزيد من الرصيد المعرفي للمؤسسة، وبفعل ما تقوم به إدارة المعرفة من التفاعل والتشارك بالمعارف في المؤسسة كل ذلك يساعد على نقل المعارف وبالتالي تحقيق التراكم المعرفي لدى العاملين بالمؤسسة.
- بالإضافة إلى أن التكوين أو التعلم التنظيمي وسيلتان لتزويد الأفراد بالمعارف سواء النظرية أو العملية وحتى السلوكية، وذلك من شأنه أن يطور من معارف الأفراد في المؤسسة
- أيضاً وما يدخل في إطار إدارة المعرفة من الاستعانة بالخبراء وإتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسة من حضور الملتقيات والمشاركة في الاجتماعات خاصة تلك التي تتعلق بالعصف الذهني سواء التقليدي أو الإلكتروني كل ذلك من شأنه أن يطور من معارف الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- التفاعل بين الأفراد من شأنه أن يمكن الأفراد من تبادل المعارف وبالتالي تطويرها.

### **1-2- النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:**

من خلال الدراسة التطبيقية على مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تمكنا من الوقوف على جملة من النتائج وهي:

- قيام المؤسسة سواء في بداية نشاطها أو أثناءه بعدة تكوينات في الداخل والخارج مكن المهندسين من اكتساب معارف جديدة تدعم معارفهم النظرية التي اكتسبوها من خلال الدراسة في الجامعة.
- قيام المؤسسة بالتوظيف للإطارات والمختصين في الهندسة الميكانيكية، الكهربائية وكذا التكنولوجيا الغذائية من شأنه أن يزود المؤسسة في حد ذاتها بالمعارف المتخصصة على أساس أن الأفراد يمثلون أهم مخزن لمعرفة المؤسسة.
- توفر المؤسسة على دلائل الآلات سواء الموجودة في الشكل الوثائقي أو الإلكتروني، من شأنه أن يمكن العاملين في المؤسسة من الاطلاع عليها وبالتالي الاستفادة من هذا المخزون المعرفي.
- توفر المؤسسة على الشبكة العالمية الإلكترونية (الانترنت) في السنوات السابقة ساعد العاملين بالمؤسسة على الاطلاع على معلومات تهم المؤسسة والأفراد العاملين بها كأسعار السوق، معلومات حول آلات Buhler.....

**2- النتائج المتوصل إليها والتي تثبت صحة الفرضية الثانية المتمثلة في: "إدارة المعرفة تسمح بالتواصل مع المحيط الخارجي".**

### **2-1- النتائج الخاصة بالجانب النظري:**

- من خلال الدراسة النظرية تمكنا من الحصول على جملة من النتائج وهي:
- اعتماد التكوين الخارجي يعد فرصة للأفراد العاملين بالمؤسسة الاقتصادية بالاحتكاك بالعالم الخارجي وتبادل الثقافات والخبرات.
  - اعتماد الانترنت كوسيلة للحصول على المعرفة من شأنه أن يتيح فرصة اكتشاف المحيط الخارجي وما يوجد به من منافسين، بنوك، موردين...
  - أيضا استقبال الخبراء في إطار التكوين أو التعلم التنظيمي من شأنه أن يساعد على نقل المعارف من المحيط الخارجي إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

### **2-2- النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:**

من خلال الدراسة التطبيقية حصلنا على النتائج التالية:

- قيام المؤسسة ببعث مهندسين في إطار التكوين الخارجي بدبي، كندا والو.م.أ سمحت لهم بالاحتكاك بالمهندسين الموجودين هناك، أولئك الذين كلفوا بتكوينهم فهذا التكوين كأحد الطرق المساعدة على إتمام عمليات إدارة المعرفة سمح للعاملين بمؤسسة GM-Sud بالاتصال بالعالم الخارجي.
- قيام المؤسسة ببعث الأفراد العاملين بها إلى ملتقيات القمح الفرنسي، ملتقى القمح الأمريكي وملتقى القمح الكندي والتي كانت تعقد في الجزائر العاصمة والتي كانت تتمحور حول نوعية القمح

المتوافر في مختلف مناطق العالم، الأمراض التي أصابتها في تلك السنة...كانت فرصة للأفراد العاملين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأن يتصلوا بالمحيط الخارجي.

• توافر المؤسسة المعنية بالدراسة على الانترنت مكن الأفراد العاملين من الدخول إلى الأسواق العالمية.

• استقبال المؤسسة للزبائن داخلها مكنها من الحصول على المعرفة من المحيط الخارجي في إطار ما يسمى بالتغذية الراجعة.

3- النتائج المتوصل إليها والتي تثبت صحة الفرضية الثالثة المتمثلة في: "الأفراد في المؤسسة يمكنهم الاستفادة من مخزون المعرفة لتحسين أداءهم".

### 3-1- النتائج الخاصة بالجانب النظري:

• تخزين المعارف في الوثائق أو في تكنولوجيا المعلومات يتيح فرصة للأفراد أن يستفيدوا منها واستعمالها في المهام الموكلة إليهم.

• الاستعانة بالخبراء لحل المشاكل التي تعترض المؤسسة وتخزينها في وسائل المعلومات من شأنه أيضا أن يمكن الأفراد العاملين بالمؤسسة من حل مشاكل مماثلة.

### 3-2- النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

• قيام المؤسسة بتخزين المعلومات الخاصة بالتكوينات التي قامت بها والملتقيات بتخزينها في

أقراص مدمجة مكن الأفراد الذين لم يستفيدوا من هذه السياسات من استعمال المخزون المعرفي، وذلك ساهم في تطبيقه في مهامهم خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج.

• قيام المؤسسة بشراء آلات Buhler مع المعلومات الخاصة بتشغيلها وتسييرها وصيانتها والمخزنة إما في الوثائق أو في الأقراص المدمجة مكن العاملين من الاستفادة منها وتطبيقها لإنتاج المنتجات من السميد والفريضة.

• الأفراد الموجودون بالمؤسسة والذين خضعوا للتكوين الخارجي يعتبرون أهم ذاكرة لها، هذا من جهة ومن جهة أخرى المؤسسة تتيح فرصة الالتقاء بين العاملين؛ كل هذا مكن الأفراد الذين لم يخضعوا للتكوين من الاستفادة منهم وإنتاج المنتجات من خلال ما تعلموه منهم في إطار ما يسمى بالتكوين والتعلم التنظيمي النابع أصلا من التفاعل بين الأفراد العاملين بالمؤسسة.

لكن وعلى الرغم من هذه المساهمة المهمة التي تقود المؤسسة -التي تتبنى نظام إدارة المعرفة- إلى التميز إلا أن الدراسة الميدانية بينت النقائص التي تعاني منها مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب فيما يخص نظام إدارة المعرفة، ويمكن عرضها فيما يلي:

1- سيادة ثقافة العمل بما يطلبه المدير، ولا يمكن لأي عامل اتخاذ قرار حول الأمور المفاجئة إلا بموافقتة.



2-اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحقيق الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف وليس الاستثمار في المورد البشري.

3-طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسة غير ملائمة لمؤسسة تعمل في ظل اقتصاد المعرفة وتتبنى نظاما لإدارة المعرفة.

4-افتقار المؤسسة لوجود شبكات اتصال تسهل لها تسيير علاقاتها مع المحيط الخارجي من شركاء، زبائن، موردين ماليين أو ماديين.

5-الاجتماعات التي تقوم بها المؤسسة تكون فقط نتيجة لحدوث مشاكل حول التأمين، الأجور.

#### التوصيات:

ومن أجل أن تستطيع مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط الذي تعمل فيه وتتعامل معه، وكذلك من تبني لنظام قائم بذاته خاص بإدارة المعرفة نقترح بعض التوصيات التالية:

1-الاهتمام أكثر بالموارد البشري عن طريق عقد اجتماعات ولقاءات مع مختلف العاملين، لأن هذه الاجتماعات خاصة تلك التي تعلقت بحلول مشاكل أو اتخاذ قرارات في مجالات معينة من شأنها أن تتيح للأفراد بأن يعبروا عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يخص المشاكل التي تعترضهم أو تعترض المؤسسة.

2-توزيع شبكة الانترنت على مختلف المصالح من أجل الاستفادة منها، لأن تقتصر على الإدارة العليا والأمانة العامة فقط.

3-إنشاء شبكة داخلية -انترانيت- لربط مختلف العاملين ولربط مختلف المصالح فيما بينهم.

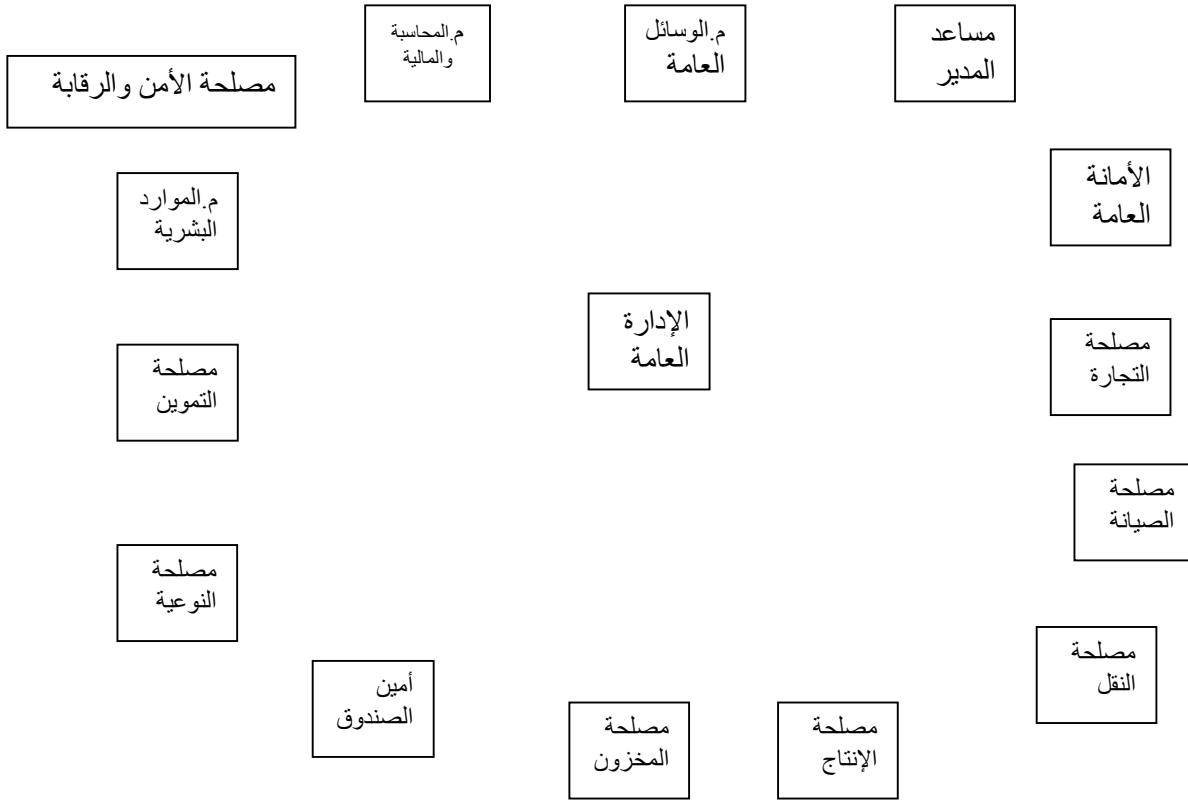
4-إنشاء شبكة خارجية -إكسترانيت- لربط المؤسسة بمختلف متعاملها سواء بالموردين والعملاء المحليين أو بالأجانب سواء المؤسسة الشريك أو بالموردين والعملاء.

5-تشجيع العاملين لحضور ملتقيات ومعارض حول القمح، طرق الإنتاج، تكنولوجيا الإنتاج الجديدة.

6-اقتناء حواسيب إضافية، وذلك من أجل التقليل من العمل الورقي التقليدي.

7-التخلي عن الهيكل التنظيمي القديم واستبداله بالهيكل الشبكي، وذلك لإتاحة الفرصة لكل العاملين بأن يتصلوا بأي فرد في المؤسسة مهما كان موقعه.

وفيما يلي نموذج مقترح لهيكل تنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على معلومات من مصلحة المالية والمحاسبة

8-استقطاب الأفراد المؤهلين ومن ذوي الاختصاصات التقنية والإدارية والذين يتمتعون بخبرة عمل، وذلك عن طريق الاستقطاب الخارجي أو الداخلي عن طريق التحويل أو الترقيات، المهم أن يكون كل عامل في وظيفة ما تناسب قدراته وتخصصه.

9-استخدام المختصين والخبراء في مجال الإنتاج أو المحاسبة ...

10-الاحتفاظ بمعارف الخبراء الذين تأتي بهام المؤسسة محل الدراسة، وتخزينها من أجل استعمالها في الوقت المناسب.

11-تنشيط الموقع الإلكتروني وتفعيله من خلال تعديله، الرد على آراء الزبائن، عرض المنتجات الحالية، استقبال آراء ومقترحات الزبائن والعاملين بها.

12-الثقة في قدرات العاملين، من خلال إتاحة فرصة اتخاذ القرارات.

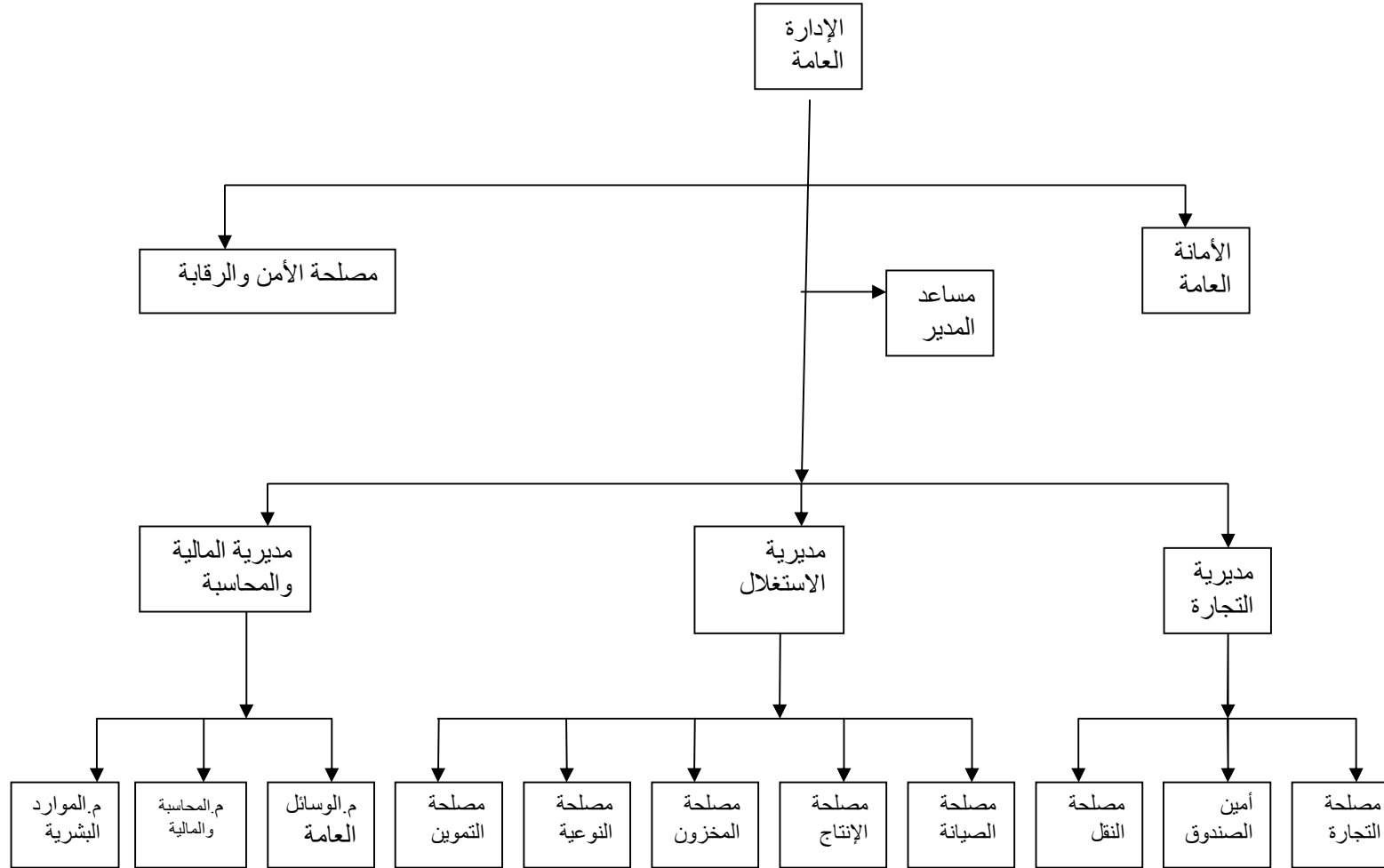
13-تشجيع الإبداع عن طريق التقليل من الإجراءات الصارمة والتي تجبر العاملين على التقيد بها.

## اتجاهات البحث المستقبلية:

إن البحث في موضوع إدارة المعرفة / أداء العاملين قد نبهنا إلى طرح إشكاليات أخرى تصب في نفس الإطار، نقترحها لأن تكون مواضيع جديرة بالبحث. وفيما يلي بعض هذه الإشكاليات:

1. التشارك بالمعرفة مصدر للقيمة المضافة للمؤسسة.
2. التشارك بالمعرفة مصدر لتميز المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة.
3. التعلم التنظيمي كأساس لاكتساب المعرفة.
4. دور توظيف المعارف في تحقيق ميزة تنافسية.
5. دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توسيع الذاكرة التنظيمية.
6. التعلم التنظيمي كمصدر للميزة التنافسية.

الشكل رقم(11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على معلومات من مصلحة المالية والمحاسبة

## قائمة المراجع:

### 1- باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

1. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة - عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان -الأردن - 2009
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر - 2004
3. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر - 2008
4. إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان - الأردن - 2004
5. باسم عبد الملك شبيب، تحليل وقياس الإنتاجية مع تطبيقات برنامج Ms Excel، المنظمة العربية للتنمية الإدارية -بحوث ودراسات- القاهرة -مصر - 2008
6. بسبوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، إيتراك للطباعة، القاهرة - مصر - 2008
7. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض -المملكة العربية السعودية - 2003
8. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية -المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر - 2003.
9. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان - 2002
10. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ووظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن - 2006
11. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان -الأردن - 2008
12. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بقالمة -الجزائر - 2004
13. خالد محمد بني حمدان، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي -منهج معاصر - دار اليازوري، عمان -الأردن - 2007
14. خضير كاسم محمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن - 2005

15. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن - 2000
16. ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم، العمليات، دار المناهج، عمان -الأردن - 2007
17. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن - 2008
18. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، بغداد -العراق -2007
19. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن - 2007
20. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم، النظم والتقنيات - دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2007
21. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن - 2008
22. طاهر محسن الغالبي، عبد الرحمن الجبوري، الفكر الاستراتيجي -قراءات معاصرة- دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن - 2008
23. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل- دار وائل للنشر، عمان -الأردن - 2007
24. طاهر محمود الكلالدة، تنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن - 2008
25. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، عمان -الأردن - 2007
26. عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر - 2004
27. عايدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة -مصر - 2001
28. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن - 2006
29. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر - 2007
30. علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر، قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال - مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة - الدار الجامعية، الإسكندرية -مصر - 2007
31. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة -مصر - 2007
32. عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن - 1994،

33. غسان قاسم داود اللامي، أمين شكرولي البياتي، إدارة الإنتاج والعمليات -مرتكزات فكرية وكمية- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008
34. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن- 2005
35. فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية -مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية -مصر- 2003/2002
36. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة )، دار وائل للنشر، عمان -الأردن- 2000
37. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008
38. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات -دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام- دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن- 2002
39. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر - 2006
40. محمد بونوارة خزار، مبادئ الإحصاء، منشورات جامعة باتنة، 1996
41. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات -مدخل اتخاذ القرارات- الدار الجامعية طبع، نشر، توزيع، القاهرة -مصر- بدون ذكر سنة النشر
42. محمد حسن محمد حمادات، السلوك والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008
43. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2008
44. مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية -مصر- 2003
45. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2007
46. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن- 2003
47. ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
48. نبيل إبراهيم محمود، تحليل المتغيرات الاقتصادية -الإنتاجية والكفاءات، التغيير التقني، العمل ورأس المال، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان -الأردن- 2008
49. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية -الإستراتيجيات، الوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض -المملكة العربية السعودية- 2004

50. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2008
51. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة - مدخل نظري - دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان الأردن - 2005
52. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2006

### ثانياً: المنتقيات والأيام الدراسية

53. بن عيشاوي أحمد إدارة المعرفة (KM) وتحسين الميزة التنفسية للمنظمات، الملتقى الدولي الثالث: المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، نوفمبر 2005
54. بوعشة مبارك، إدارة المعرفة - مقارنة اقتصادية - الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة - الجزائر - 2008
55. زايدي عبد السلام، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - مدخل للتحقيق تراكم مقومات الأداء المتميز - الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة - الجزائر - 2008
56. سملاي يحضية، نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والخبرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجمل مداخلات ملتقى المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، نوفمبر 2005
57. سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، جامعة بسكرة - الجزائر - 2005
58. عبد الوهاب بوفجي، عبد الله إبراهيمي، الاقتصاد العربي أمام تحدي اقتصاد وإدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاد، جامعة بسكرة - الجزائر - 2005
59. العشي هارون، بوراس فايزة، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة التنظيمية في تحسين تنافسية المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة - الجزائر - 2008
60. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية - دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعات العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة - المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان - الأردن - 2005.
61. سلوى أمين السامرائي، متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة في إطار المؤتمر العالمي الرابع حول إدارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2004



### ثالثاً: المذكرات

62. ببعيسى سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة بسكفروي لمعالجة وتكييف التمور، بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007
63. الجودي محمد العلي، تفعيل الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قيادة فعالة، دراسة حالة: مؤسسة طيبة بلاست -الجلفة- مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2008/2007
64. حسان بوبعاية، الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية، دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، بدون ذكر السنة
65. خان أحلام، تسيير الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مركب تكرير الملح، ومؤسسة المشروبات الغازية -بسكرة- مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004/2003
66. شويخي إسماعيل، دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة: مجمع صيدال (2000-2004)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، 2003/2002
67. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة: مجمع صيدال، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005/2004.
68. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الأدوية (2000-2005) مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2007/2006
69. عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007
70. عواطف سليمان، أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناطراك -مديرية الصيانة بسكرة- مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2009/2008
71. قرقب مبارك، استعمال الأساليب الكمية في التسيير الأمثل للنقدية بالمؤسسة، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب في الفترة 2003-2006

72. قطاف عقبة، أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -بسكرة- للفترة 2003-2006، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2009/2008
73. مجنح عتيقة، دور التدقيق الداخلي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك، وحدة الصيانة - بسكرة- مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005
74. نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة مقاطعة نفال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية -بسكرة- مذكرة ماجستير غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2008/2007
75. وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، دمشق -سوريا- 2007/2006
76. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001
77. هنودة سناء، التعلم التنظيمي وعلاقته بالأداء البشري، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010/2009

#### رابعاً: المجالات

78. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية -مفهوم وتقييم- مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة بسكرة، 2001.

#### خامساً: مذكرات من الانترنت

79. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، مذكرة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف للعربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1424 هجري، ص52. من الموقع الإلكتروني:

[www.iraqiforum.org/books/1/thesis/sa/13.pdf](http://www.iraqiforum.org/books/1/thesis/sa/13.pdf), La date de visite: 17/01/2011

2- باللغة الفرنسية

أولاً: الكتب

80. Bernard Martory, contrôle de gestion sociale, 2eme édition, Vuibert, Paris, 1999

- 81.** Bernard Martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines (Pilotage social et performances) 6<sup>eme</sup> édition, DUNOD, Paris, 2005
- 82.** Brigitte Charles-Plauvers et autre, La performance individuelle au travail et déterminants psychologiques, in Sylvie Sant-Onge et Victor Hainses, Gestion des performances au travail-Bilan des connaissances- de Boeck, Paris, 2007.
- 83.** Claire Beyou, Management des connaissances, ED LIAS, Paris, 2003
- 84.** Fronçoise Rossin(avec la collaboration de sandirine leriche), Transfert des savoirs-Stratégie, moyens d'action, solution adaptées a votre organisation, LAVOISIER, Paris, 2008
- 85.** Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM, VUIBERT, Paris, 2001
- 86.** Jean-Claude Tarondeau, Le management des savoirs, PUF, Paris, 2002
- 87.** Jean-Michel Fougous, Evaluer la qualité et la performance publiques –Guide pratique- La documentation Française, Paris, 2006
- 88.** Michel Ferrary, Yvon Pesqueux, Management de la connaissance, Edition ECONOMICA, Paris, 2006
- 89.** Mintzberg Henry, Le management au cœur des organisations, Editions d'Organisations, Paris, 1998
- 90.** René-Charles Tisseyre, Knowledge management-Théorie et pratique de la gestion des connaissances-Serme Science, Paris –France- 1999
- 91.** Sylvie Saint-Onge et Victor Haines, Gestion des performances au travail - Bilan des connaissances-De Boeck, Paris, 2007
- 92.** Vincent Plauchu, Mesure et amélioration des performances industrielles ,Tome2, University Pierre Mendés France, UPMF, Office des publication, France, 2006

#### ثانيا: الملتقيات

- 93.** Bartheleme-Trapp Françoise, Vincent Béatrice, Analyse comparé de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale, 6<sup>eme</sup> conférence de l'association internationale de management stratégique, Faculté des sciences de l'administration université Laval –Québec- Juin 2001.
- 94.** Tatiana White, La gestion du savoir dans les bibliothèques académiques, General conférences, Argantina, 2004

#### ثالثا: أطروحات من الانترنت

- 95.** Jida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies: Application aux incidents informatiques, Thèse de doctorat, Institut nationale des sciences appliquées de Lyon –France- 2006.  
<http://liris.cnrs.fr/publis/?id=4366>. La date de visite: 06/03/2010.
- 96.** Loïc Jacouesson, Integration de l'environnement en entreprise: Proposition d'outil de pilotage du processus de création des connaissances environnementales, Thèse de doctorat, école nationale supérieure d'Arts et métiers, Centre de Paris, Avril 2002. <http://archives-ouvertes.fr/docs/PDF>. La date de visite: 06/03/2010
- 97.** Yoan Baizet, La gestion des connaissances en conception Application à la

sumulation numirique chez Renaut –DLEC –Thèse de doctorat, Paris, 2004.  
<http://pastel.paristech.org/1138/06/03/2010>

رابعاً: مقالات من الإنترنت

**98.**Sebastien Hof, Le" Knowledge management ". [www.proz.com/1504170-senior\\_employees\\_insurance.html](http://www.proz.com/1504170-senior_employees_insurance.html) ,La date de visite .08/03/2010

**99.**Introduction à la gestion du savoir dans la fonction publique, Document de travail rédigé pour la table ronde de recherche –Action du centre Canadien de gestion sur l’organisation apprenante, Avril1999. [http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W10\\_f.pdf](http://www.cspsefpc.gc.ca/pbp/pub/pdfs/W10_f.pdf)

**100.**Hervé Bonnfoy, La gestion de la connaissance métier.  
<http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestionprof.pdf> 06/03/2010

**101.**Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, Gestion des connaissances: Un document d'information pour le developpement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique, Octobre 2008.  
[Http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper\\_fr.pdf](http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_fr.pdf).(11/03/2010).

**102.**Gilles Ballmise, Knowledge management et outils informatiques, Avril 2003.  
[www.gillesbalmisse.com/v2/spip.php?](http://www.gillesbalmisse.com/v2/spip.php?) La date de visite: 06/10/2010

**103.**Gestion des connaissances, Un article de wikipédia, l'encyclopédie libre, P01.  
[http //fr .Wikipédia.org/wiki/gestion\\_des\\_connaissances](http://fr.Wikipédia.org/wiki/gestion_des_connaissances), La date de visite: 08/03/2010.