



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



الموضوع

أثر إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوهاش - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فروع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

قحموش إيمان

تمجدين فيروز

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GSO /2014/.....
تاريخ الإيداع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله تعالى "إجلالا واحتراما"
إلى أحق الناس بصحبتى زوجي الغالي "محبة ووفاء"
إلى إخواني وأخواتي "اعتزازا وتقديرا"
إلى كل الأهل والأقارب
إلى صديقاتي الأعزاء
جمعة، لبنى، مريم
أهدي هذا الجهد المتواضع

شكر و عرفان

الحمد لله من قبل ومن بعد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه, الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه هو وحده المتفرد بجزيل العطاء لكرمه
الحمد لله الذي أعانني على إنجاز هذا العمل ويسر لي سبل إتمامه ويعود له الفضل الكامل في ذلك.

فإنه يطيب لي ويسعدني أن أتقدم بكل آيات الشكر والعرفان والامتنان إلى الأستاذة المشرفة قحموش إيمان على توجيهاتها ونصائحها القيمة والتي كانت لنا خير سند في هذا البحث.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء اللجنة المناقشة على ما بذلوه من جهد وعناء في قراءة مذكرتي المتواضعة وإثرائها بملاحظاتهم ومقترحاتهم القيمة التي لا أشك في أنها تزيد في رصانة البحث وقيمه العلمية.

كما أتقدم إلى كل زملائي وزميلاتي دفعة 2014 التسيير الاستراتيجي للمنظمات متمنيا لهم التوفيق والسداد.

ولا يفوتني أن أشكر كل الإطارات والعاملين في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب_أوماش_ على ما بذلوه لمساعدتي في إجراء الدراسة الميدانية.

والشكر موصول لكل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة سواء كان من قريب أو بعيد فلن تستطيع صفحات هذه المذكرة أن توفيكم أقداركم.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي، ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، خزن المعرفة، تطبيق المعرفة)، فيما تم التعبير عن الأداء الاستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي)، وأجريت الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، إذ تم الحصول على المعلومات اللازمة من خلال الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض، عملت على تحليل البيانات بمجموعة من الأساليب الإحصائية مثل: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، أسلوب الانحدار الخطي البسيط... وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها بأنه هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات المتعلقة بمتغيراته.

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

Abstract

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

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

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	البسمة
	الإهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	Abstract
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
مقدمة	
أ	تمهيد
ب	إشكالية الدراسة
ب	فرضيات الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
ج	منهج الدراسة
ج	حدود الدراسة
د	نموذج الدراسة
د	التعريفات الإجرائية
هـ	هيكل الدراسة
هـ	الدراسات السابقة
ي	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة	
3	تمهيد
4	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة
4	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
11	المطلب الثاني: أنواع المعرفة
14	المطلب الثالث: مصادر المعرفة

18	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
18	المطلب الأول:نشأة وتطور إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
23	المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة وأهدافها
25	المبحث الثالث:متطلبات ونماذج إدارة المعرفة وعملياتها
25	المطلب الأول:متطلبات إدارة المعرفة
27	المطلب الثاني:نماذج إدارة المعرفة
29	المطلب الثالث:عمليات إدارة المعرفة
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني:إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الاستراتيجي	
37	تمهيد
38	المبحث الأول:الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة
38	المطلب الأول:تطور فكرة الأداء
39	المطلب الثاني: مفهوم أداء المنظمة وتوضيح بعض المفاهيم القريبة منه
42	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المنظمة
45	المبحث الثاني:ماهية الأداء الاستراتيجي
45	المطلب الأول:مفهوم الأداء الاستراتيجي
46	المطلب الثاني:أهمية الأداء الاستراتيجي
47	المطلب الثالث:مجالات الأداء الاستراتيجي
52	المبحث الثالث:قياس الأداء الإستراتيجي
52	المطلب الأول:مفهوم قياس الأداء الإستراتيجي
53	المطلب الثاني:أهمية قياس الأداء الإستراتيجي
54	المطلب الثالث:نماذج قياس الأداء الإستراتيجي
61	المبحث الرابع:عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الإستراتيجي
61	المطلب الأول:أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي
61	المطلب الثاني: أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي
62	المطلب الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنافسي
64	خلاصة الفصل

الفصل الثالث:دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب_ أ وماش_	
66	تمهيد
67	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب_أ وماش_
67	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
69	المطلب الثاني:أهمية وأهداف المؤسسة
70	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
75	المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة
75	المطلب الأول: طرق جمع البيانات
75	المطلب الثاني:مجتمع,عينة وأداة الدراسة
77	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
85	المبحث الثالث: تحليل,تفسير النتائج واختبار الفرضيات
85	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
85	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
93	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
98	خلاصة الفصل
الخاتمة	
100	النتائج
102	التوصيات
103	آفاق الدراسة
قائمة المراجع	
105	المراجع باللغة العربية
113	المراجع باللغة الأجنبية
قائمة الملاحق	
116	الملحق رقم(1):قائمة محكمي الإستبانة
117	الملحق رقم(2):استمارة الدراسة

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	تعريفات مختلفة للبيانات والمعلومات والمعرفة	5
(2-1)	مداخل تعريف المعرفة	7
(3-1)	المقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	12
(1-2)	إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي	46
(2-2)	العلاقة بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي	48
(3-2)	الفرق بين قياس وتقييم الأداء	53
(1-3)	تشكيلة منتجات المؤسسة	68
(2-3)	توزيع عبارات بعد عمليات إدارة المعرفة	76
(3-3)	توزيع عبارات بعد الأداء الاستراتيجي	76
(4-3)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	77
(5-3)	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	77
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	78
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	79
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	80
(9-3)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	82
(10-3)	يبين نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	83
(11-3)	نتائج معامل الالتواء	85
(12-3)	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد توليد المعرفة	86
(13-3)	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد توزيع المعرفة	87
(14-3)	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد خزن المعرفة	88
(15-3)	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد تطبيق المعرفة	89
(16-3)	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد الأداء المالي	90
(17-3)	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد الأداء التشغيلي	91
(18-3)	اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد الأداء التنافسي	92
(19-3)	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	93
(20-3)	اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي.	94

95	اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي	(21-3)
96	يبين اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي	(22-3)
97	اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنافسي	(23-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
6	هرمية المعرفة	(1-1)
16	مصادر المعرفة	(2-1)
27	متطلبات إدارة المعرفة	(3-1)
28	نموذج ليونارد بارتون	(4-1)
29	نماذج سلسلة المعرفة	(5-1)
30	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	(6-1)
31	نموذج لخلق القيمة	(7-1)
42	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	(1-2)
56	لوحة القيادة الأولية	(2-2)
71	الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب	(1-3)
78	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2-3)
80	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(3-3)
81	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(4-3)
82	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(5-3)

قائمة الملاحق.

الصفحة	العنوان	الرقم
116	قائمة محكمي الاستبانة	01
117	استبانة البحث	02

مقدمة

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال تغييرات جذرية غيرت كثيراً من الثوابت، وأنت على الكثير من القوانين والأسس التي يقوم عليها الاقتصاد، ولا عجب فنحن نعيش الجيل الجديد من الاقتصاد، أو ما يُسمّى الاقتصاد المبني على المعرفة، والذي أدت وتؤدي تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وأنظمة المعلومات الحديثة الدور المحوري في تحديد معالمه وكشف خباياه، فلم تعد قيمة المؤسسات والشركات تُقاس بما لديها من موجودات من آلات ومعدّات ومواد أولية أو مصنّعة، بل أصبح المحدّد الرئيسي للقيمة السوقية للمنظمة، هو موجوداتها اللاملموسة، أو ما يُصطلح عليه بالرأس المال المعرفي.

تعدّ المعرفة في وقتنا الحاضر أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية، وبهذا أضحي اهتمام المنظمات بمواردها الداخلية وأهمها الموارد الفكرية، بدل الاهتمام بالموارد المادية، فأصبح الاندماج في الاقتصاد المعرفي يتطلّب سعي المنظمات إلى تجميع تلك الموارد وكفاءتها الإستراتيجية ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية. ومن أجل مواجهة هذه التحديات وتحقيق ما يُعرف بالأداء الاستراتيجي للمنظمات الذي يعبر عن مدى نجاح أو فشل المنظمة في أعمالها، فهو الأداء الذي أصبحت المنظمات تسعى إلى تحقيقه، لأنه ألغى مفاهيم تقييم الأداء التقليدي الذي يقوم على المقاييس المالية دون غيرها، فنجد أنّ النتائج المالية غلبت على تقييم الأداء المرتبط بالأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل، أمّا مدى مطابقة النتائج المحققة للأهداف طويلة الأجل والأهداف الإستراتيجية فيعبر عنها الأداء الاستراتيجي.

لذلك فإنّ تطبيق إدارة المعرفة يعدّ أحد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها، ويتم ذلك من خلال توجّه المنظمات نحو تجميع المعرفة ونشرها على المستويات الإدارية فيها كافة، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة وتوظيفها، بحيث أصبحت إدارة المعرفة منهجاً إدارياً هاماً. وانطلاقاً من أهمية إدارة المعرفة ودورها الكبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي جاء هذا البحث ليوقف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بهما، والتعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي.

1- إشكالية الدراسة:

أ- الإشكالية الرئيسية:

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريادة والإبداع، فعندما تتمكن المنظمات من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع.

ورغبة منّا في معرفة مثل هذا الأمر في واقع مؤسساتنا اخترنا مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش، محل الدراسة، من أجل كشف معالم إدارة المعرفة وكيفية تأثيرها على الأداء الاستراتيجي. وبناءً على ما تقدم تتّضح أمامنا معالم إشكالية البحث والتي تتمثل في التساؤل الرئيسي:

هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة؟

ب- التساؤلات الفرعية:

مما سبق يمكن التعرف على مضامين الإشكالية من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي؟
- هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي؟
- هل يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنافسي؟

2- فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

ب- الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة .
- الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي للمؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة.

3- أهمية الدراسة:

تستمدُّ هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال أهمية متغيريها، حيث يعدُّ كلٌّ منها من أبرز المواضيع التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ لرواد هذا المجال، ومن ثمَّ زيادة إدراك مسؤولي الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة لمفهوم وأهمية عمليات إدارة المعرفة ودورها في الأداء الاستراتيجي الذي أسهم في زيادة قدرة هذه المؤسسة في تعزيز موقفها التنافسي في السوق الآن، وفي المستقبل، وهذا نظراً لكبر حجم التحديات التي تواجهها المؤسسات في الوقت الراهن.

4- أهداف الدراسة:

- التعرف على الإطار النظري لإدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي .
- تحديد علاقة الأثر لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي.
- محاولة تصميم وبناء نموذج فرضي واختباره في ضوء المؤشرات والأبعاد الخاصة لمتغيرات البحث.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات محل الدراسة عن مدى إسهام عمليات إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أكبر للأداء.

5- منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها، جوانبها ، والإجابة على تساؤلاتها وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لإبراز المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها لتحويلها إلى كم معرفي يمكن الاستفادة منه، ومنها التحكم في الموضوع بغية المرور إلى الجانب التطبيقي الذي كان لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، وكان عبارة عن دراسة ميدانية.

6- حدود الدراسة:

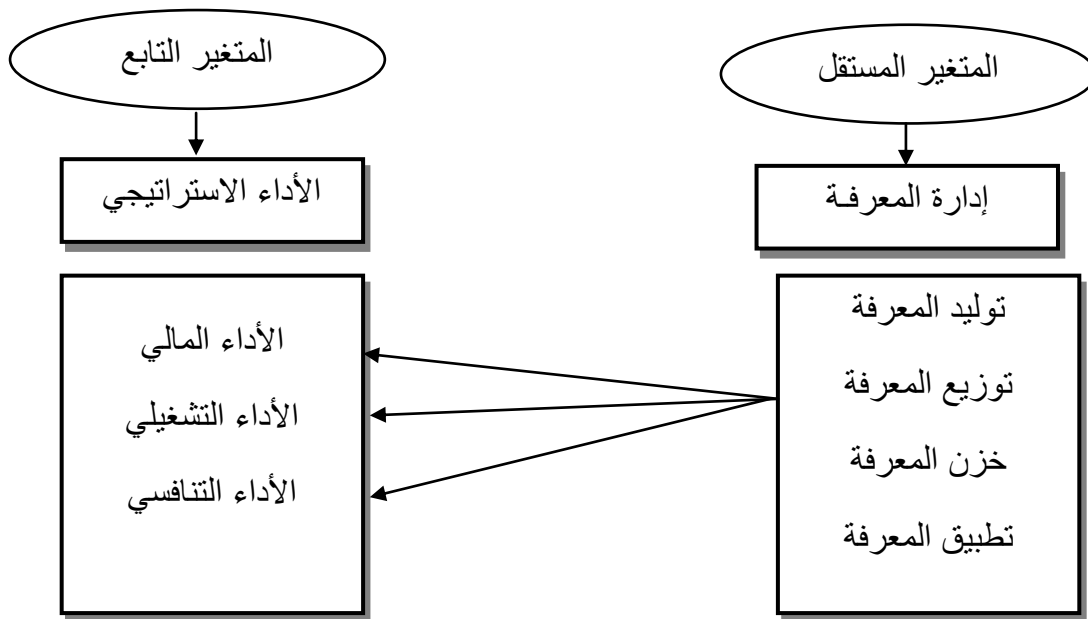
نميز في هذه الدراسة بين الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة الموجودة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي.
- **الحد المكاني:** تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب_أوماش_.
- **الحد الزمني:** تم في هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2013/2014.

7- نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه تطلب بناء نموذج افتراضي لبيان وتوضيح العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي والشكل أدناه يوضّح ذلك:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

8- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

تتناول هذه الدراسة المصطلحات التالية:

- **المعرفة:** عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً، لكي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة.
- **إدارة المعرفة:** وهي العملية الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة الأعمال، وتتم خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص اكتساب توليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة.
- **توليد المعرفة:** وهي عملية الحصول واكتساب المعرفة، سواء الضمنية أو الصريحة، ومن مختلف مصادرها الداخلية والخارجية.

➤ **تخزين المعرفة:** هي عملية المحافظة على المعرفة من خلال ترسيخها في عقول الأفراد أو قواعد معرفية.

➤ **توزيع المعرفة:** وهي عملية تداول المعرفة والمشاركة لها، وإيصالها إلى الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة لإتاحة الفرصة لهم للإصلاح عليها، والاستفادة منها، ثم استخدامها.

➤ **تطبيق المعرفة:** هي مدى قدرة المنظمة على استعمال المعرفة المكتسبة وتطبيقها والاستفادة منها في حل المشكلات، واتخاذ القرارات وترجمتها في سلع وخدمات وعمليات.

➤ **الأداء الاستراتيجي:** ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة إجمالاً.

9- هيكل الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيمها إلى ثلاث عناصر، حيث خصص الفصلين الأول والثاني للإلمام بمختلف المفاهيم الأساسية التي تخص كلاً من إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي على التوالي، أما الفصل الثالث فخصص لدراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش.

فيما يخص الفصل الأول فقد تم التطرق إلى مفهوم المعرفة ومصادرها وأنواعها المختلفة، وهذا ما كان في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى دراسة إدارة المعرفة من حيث المفهوم والعناصر والأهمية والأهداف، والمبحث الثالث تم التخصص فيه لعمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها وأهم نماذجها.

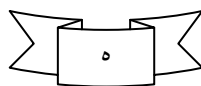
أما الفصل الثاني فقد قسم إلى أربعة مباحث: تناولت في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة من تطوره ومفهومه والعوامل المؤثرة فيه، ثم تطرقت في المبحث الثاني إلى ماهية الأداء الاستراتيجي من مفهوم وأهمية ومجالاته، ليأتي المبحث الثالث مخصصاً لقياس الأداء الاستراتيجي، أما المبحث الرابع فقد أخذ على عاتقه دراسة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي.

وبالنسبة للفصل الثالث تطرقت من خلاله إلى دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر إطارات المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

10- الدراسات السابقة:

❖ الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

- هيثم علي إبراهيم حجازي: قياس أثر إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة) رسالة مقدمة لنيل



شهادة الدكتوراه فلسفة في الإدارة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظيف إدارة المعرفة في أعمالها، ومن أجل ذلك قام الباحث بصوغ فرضيتين أساسيتين هما: وجود أثر إدراك المنظمات الأردنية إدارة المعرفة في توظيفها وكانت المتغيرات المستقلة الفرعية لهذه الفرضية تتمثل في (مفهوم إدارة المعرفة، دورها، موجوداتها، دور قيادة المعرفة، دور الثقافة التنظيمية)، أما الفرضية الثانية وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة في توظيفها، ودرست هذه الفرضية من خلال عدد من المتغيرات الوسيطة الفرعية والمتمثلة في توليد المعرفة ،التشارك فيها والتعلم التنظيمي. أجريت هذه الدراسة في (21) منظمة أردنية منها (11) من القطاع العام و(10) من القطاع الخاص وكانت عينة البحث تتكون من (385) فرد والدراسة كانت تخص كل العاملين في الإدارتين الوسطى والعليا وقد تم توزيع الاستبيان واسترد منه (227) استبيان من القطاع العام و(115) من القطاع الخاص.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء تدرك ما هي إدارة المعرفة وبمختلف أبعادها، كما بينت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، ونتيجة لذلك توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة توظيف إدارة المعرفة في أعمالها، ولكن بدرجة محدودة تقريباً، وكما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة، ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- تعزيز الشراكات والعلاقات بين القطاعين العام والخاص من أجل تعزيز توظيف إدارة المعرفة في القطاعين.
- إعادة النظر بالقوانين والأنظمة، وبحيث تشجع وتغرز توليد المعرفة، والتشارك فيها، وتوظيفها في المنظمات الأردنية.
- إنشاء هيئة حكومية تعني شؤون إدارة المعرفة، تتولى رسم السياسات الخاصة بتوظيف إدارة المعرفة في القطاعين العام والخاص وتحفيز هذه السياسات.
- ناصر جاسم الآغا أحمد غنيم أبو الخير، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، مجلة الأقصى، المجلد 16، العدد 1، فلسطين، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها، نهجت الدراسة المنهج الوصفي وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من سبعة أبعاد، تمثل عمليات إدارة المعرفة، وزعت هذه الاستبانة على عينة حجمها (2500) مشرف أكاديمي، من مشرفي جامعة القدس وتوصلت الدراسة على أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً، وبوزن نسبي (63.8%) كما كشفت الدراسة أن سعة الإطلاع والمستوى الثقافي وطبيعة العمل وعدد الأبحاث وورش العمل ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه ، وتبين أيضاً أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة تُعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة والمنطقة التعليمية وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي كان من أهمها:

- الحاجة إلى وجود قيادة داعمة لاستراتيجيه إدارة المعرفة.

- استحداث دائرة خاصة بغدارة المعرفة توضع ضمن الهيكل التنظيمي ثم إدارة الجامعة بحيث يكون من

ضمن مهامها تنظم عمليات إدارة المعرفة والرقابة والتطوير والمتابعة لعمليات إدارة المعرفة.

-Study Of :Salina Daud: Knoledge Management And Firme Performance In SMEs, Asian Académie Of Management journal, vol 15 , N o2 Malaysia 2010

المعرفة والرأسمال الفكري تعاضمت أهميتهما كمصدر مهم للميزة التنافسية في اقتصاد القائم على المعرفة تناولت هذه الدراسة مدى اهتمام منظمات الأعمال وبشكل خاص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يعرف بإدارة المعرفة. من خلال وضع مفهوم رأس مالي اجتماعي كمتغير وسيط بين عمليات إدارة المعرفة وأداء المنظمة واستخدمت الدراسة أداة استبيان الموجهة إلى مسؤولي مؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منطقة ماليزيا، وقد تم اختبار المؤسسات التي تنشط في مجال الالكترونيات وقد تم استخدام عينة مكونة من 289 مؤسسة، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن عمليات إدارة المعرفة تؤثر إيجاباً على الرأسمال الاجتماعي وكذا الرأسمال الاجتماعي يزيد من قيمة أداء المؤسسة وهو وسيط بين عمليات إدارة المعرفة وأداء المنظمة وقد أثبتت الدراسة أيضاً أن عمليات إدارة المعرفة والرأسمال الاجتماعي يمكن إدماجها من أجل زيادة قيمة المؤسسة.

❖ الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي:

- دراسة صبيحة قاسم هاشم ، علي رزاق جواد العابد أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية،

جامعة الكوفة) مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 12، العدد 1، كلية الإدارة الاقتصادية، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي، ومن أجل ذلك تم التعبير عن المتغير المستقل بثلاثة أبعاد تتمثل في (الثقة في الزملاء، الثقة في الرئيس المباشر، الثقة في الإدارة العليا)، في حين المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي في التعبير عنه بالمحاور الربعة لبطاقة العلامات المتوازنة (محور الزبائن، المالي، العمليات الداخلية، ومحور الإبداع). أجريت الدراسة في الشركة العاملة للاسمنت الجنوبية في الكوفة، وقم تم اختيار عينة عشوائية من العام 2010 شملت (36) فرداً في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، تم توزيع الاستبيان وكان عدد الاستمارات التي تم استرجاعها (34) استمارة، ومن بين الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، أسلوب الانحدار الخطي البسيط)، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين الثقة التنظيمية والأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن هذا الذي يعني أن زيادة مستوى الثقة التنظيمية سوف ينعكس ذلك على الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة، ومن بين أهم التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة ضرورة التركيز على العوامل التنظيمية، والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعلاقات بين الطرفين لما لها من دور مساعد في بناء ثقافة تنظيمية بين الرؤساء ومرؤوسيه، التركيز على محاور بطاقة العلامات المتوازنة أهدافاً ومحاوراً ومحاولة تطويرها مع ما يتفق مع متطلبات المنظمة المبحوثة.

- دراسة نوال شين: دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (دراسة حالة مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بسكرة)، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، محمد خيضر - بسكرة، 2008.

تناولت الدراسة الأداء الإستراتيجي ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة واتخذت مقاطعة نفطال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية ببسكرة كعينة للدراسة الميدانية نظراً لأن المنظمة تنشط في قطاع جد حساس ومهم على المستوى الوطني والذي يواجه منافسة قوية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الإستراتيجي من الناحية النظرية والتي تطرقت إليه من خلال المرحلة الأخيرة للإدارة الإستراتيجية التي تتم من خلال الأداء، بالإضافة إلى التطرق إلى الإطار النظري للميزة التنافسية للمنظمة. مستخدمة في ذلك المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف وتشخيص موضوع البحث، والمنهج التحليلي الذي يعمل على تحليل البيانات التي تم جمعها من المنظمة محل الدراسة لاختبار الفرضيات فيما يخص الجانب التطبيقي.

لتصل الدراسة في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسة محل الدراسة تملك مزايا تنافسية يعبر عنها بنتائج مرضية مثل اعتمادها على تسويق المنتجات من خلال الانترنت وذلك لامتلاكها موقعا جيدا من حيث التصميم وطريقة عرض المعلومات، وكذا إصدارها مجلة (نפטال News) سنويا. إضافة إلى المستوى التعليمي الجيد للإطارات والتأهيل الجيد لأعوان التحكم والمنفذين، مع تطور رقم الأعمال كما أن معدل تحقيق الأهداف مرتفع خاصة في الوقود. ومع ذلك فإن المؤسسة لا تزال تعاني من بعض النقائص مثل عدم توفر الظروف الملائمة للعمل والتي تساعد في تحقيق أفضل أداء، ولأن نפטال مؤسسة ذات وزن على المستوى الاقتصادي الوطني ولمحاولة معالجة هذه السلبيات، اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها أنه من أجل تحقيق رضا العملاء بشكل يمكن المنظمة من تحقيق شريحة تسويقية متميزة أي تحقيق ميزة تنافسية في السوق، يتطلب الأمر ضرورة الاهتمام باستطلاع رأي العملاء من خلال قوائم استقصاء لمعرفة اتجاهاتهم وتوقعاتهم بالنسبة لأسلوب البيع والتسليم وطرق السداد، بالإضافة إلى ضرورة أن تحافظ المنظمة على شهادات الايزو 9001-2000 التي حصلت عليها بالشكل الذي يحافظ على جودة أداء المنظمة وأداء الأنشطة والأفراد، كما أن قد يكون من المفيد للمنظمة أن تستكمل موضوع قياس الأداء بتناول العلاقة بينه وبين برامج ومنهجيات ومعايير الجوائز الدولية كمدخل معترف به وأيضا كعامل مساهم في تحقيق نتائج متميزة ومتواصلة.

❖ الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معاً:

- دراسة أكرم محسن الياسري، علي كرم الخفاجي وظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة القيادات الإدارية في جامعة الفرات الأوسط)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 20 العدد 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، 2012.

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي وهدفت إلى توضيح فيما إذا كان هناك أثر بين هذين المتغيرين أولاً، ومن أجل ذلك تم اعتماد العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كأبعاد للمتغير المستقل (توليد، خزن توزيع، تطبيق، المعرفة)، فيما تم التعبير عن الأداء الاستراتيجي (المتغير التابع) بالمحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (المنظور المالي، العمليات الداخلية، الزبون، التعلم والنمو)، أجريت الدراسة في جامعات الفرات الأوسط، (كربلاء، بابل، الكوفة والقادسية)، كجزء من نفع للبحث أين تم جمع المعلومات باستخدام استبيان تم من خلاله استطلاع آراء (81) من القيادات الإداري المتمثلة في الكليات، معاونيهم ورؤساء الأقسام كعينة للبحث، ومن بين الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها معامل الارتباط لقياس الارتباط، وتحليل الانحدار واختيار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام

(R2) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل من المتغير التابع. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية (1%) بين عمليات إدارة المعرفة ومؤشرات الأداء الاستراتيجي. وكذا وجود تأثير كبير لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي، أي إن تغير بوحدة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغير عند مستوى المعنوية (1%) ، ومن أهم التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة هي وضع إستراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برنامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية، ضرورة تبني الجامعات في تحقيق الأداء الاستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن لشمولها على المحاور الأساسية.

-Study Of :Glena Rasula:The Impact of Knoledge Management On Organisational Performance, Economic and Business Review, vol 14, N o2, 2012.

إدارة المعرفة هي عملية تحويل العملية الفردية إلى المعرفة التنظيمية، هدفت هذه الدراسة إلى عرض أثر إدارة المعرفة على الأداء المنظمي ولقد تم اختيار هذه العلاقة من خلال اختيار عينة تحتوي على 329 شركة يشتغل بها أكثر من 50 عامل في كل من دولتي سلوفينيا وكرواتيا ولقد كانت المتغيرات الرئيسية تتمثل في التنظيم المتمثل من العناصر التالية (الثقافة، المناخ، التعاون داخل المنظمة) في حين كان المتغير الثاني هو تكنولوجيا المعلومات ويتحدد من خلال (الاستعمال، النوعية، الربح المتأتي من استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات) والمتغير الثالث يتمثل في إدارة المعرفة وتحدد من خلال العمليات التالية (التراكم ، الاستعمال، التوزيع، التطبيق) ومن جهة أخرى لدينا المتغير أداء المنظمة الذي يتم قياسه بمؤشرات مالية وغير مالية وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عناصر التنظيم تؤثر ايجابيا على عمليات إدارة المعرفة كما يوجد تأثير غير مباشر ايجابي لتطبيق تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة كما أثبت وجود تأثير ايجابي لعمليات إدارة المعرفة على أداء المنظمة.

11- التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا أثر عمليات إدارة المعرفة على

الأداء الاستراتيجي توصلنا إلى مجموعة من الملاحظات:

- تتفق دراستنا مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع إدارة المعرفة ومدى الاستفادة منها في التطوير المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية .
- تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
- تتفق دراستنا مع دراسة كل من هيثم حجازي و أكرم محسن الياسري في تناولهم لموضوع عمليات إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في الجامعات والمؤسسات محل الدراسة.

- يعتبر الأداء الاستراتيجي مصطلحاً حديث الظواهر حسب الدراسات السابقة لكن هذا لا ينفي أهميته في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة .
- تتفق دراستنا مع الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي في كونها تتخذه كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة اختلفت حسب كل دراسة ما عدا دراسة نوال شين التي تطرقت له كونه متغيراً مستقلاً
- اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في عمليات المعرفة، فبعض الدراسات تضمنت سبع عمليات لإدارة المعرفة تتمثل في التشخيص، التوليد، التنظيم، التخطيط.. الخ، أما دراستنا فقد تضمنت أربع عمليات لإدارة المعرفة هي: التوليد، التوزيع، الخزن، وتطبيق المعرفة.
- اختلفت دراستنا مع دراسة محسن الياسري في بيئة التطبيق، حيث تناولت نفس موضوع دراستنا وهو أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي، والتي كان تطبيقها في جامعات الفرات الأوسط، أما اختيارنا للدراسة التطبيقية كان للمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب_أوماش_

الفصل الأول

تمهيد:

إن الاهتمام بالمعرفة والسعي إلى اكتسابها والبحث عنها قديما لكفة يتجدد ويتعمق بتعدد الحياة ، وتطور أساليب التعليم، ولهذا تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار وتسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه. كما أنها أصبحت تركز بصورة كبيرة على بناء هيكله تنافسية لأصول رأس المال الفكري الذي يعد سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل اقتصاد المعرفة ، ولتحقيق ذلك على المؤسسة إدارة هذه المعرفة وفق ما يسمى بإدارة المعرفة التي تمثل أحد التطورات الفكرية المعاصرة، لا سيما عندما ظهرت الحاجة إلى زيادة القيمة في منظمات الأعمال من جراء تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم ومواجهة التغيرات البيئية السريعة، وكما أوجب على المنظمات العناية بها وضمان سيرورة عملياتها بالشكل الصحيح. من هنا تظهر ضرورة وضع إطار نظري يوضح مفاهيم أساسية حول المعرفة وكيفية إدارتها وأيضا أهميتها ومتطلباتها. سيتم تناول الفصل الأول في ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.

المبحث الثالث: متطلبات و نماذج إدارة المعرفة و عملياتها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

إنَّ المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة، لأنها في حد ذاتها تعدُّ الثروة الحقيقية والمورد الأكثر أهمية في ظل اقتصاد المعرفة، لذا على المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصر الجوهرى ، ولقد ظهر في ظل هذا الاقتصاد والتغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يُعرف بـ"إدارة المعرفة" وقبل كل شيء سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المعرفة وأهميتها، خصائصها مصادرها وأنواعها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

غدت المعرفة المصدر الأول للثروة، وهي النوع الجديد من رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل. إنه رأس المال الفكري الذي يعتبر في الاقتصاد الجديد الأكثر أهمية من رأس المال المادي.

أولاً: تعريف المعرفة

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم المعرفة، وهذا شيء طبيعي باعتبار نظرة كلٍ منهم، والتي تتناسب مع ميوله واتجاهاته والمدخل الشائع لفهم المعرفة هو تميزها أولاً عن المفاهيم المرتبطة بها.

❖ التمييز بين البيانات، المعلومات، المعرفة:

وردت تعريفات مختلفة لهذه المصطلحات الثلاثة، ويمكن أن نورد بعضها في الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): تعريفات مختلفة للبيانات والمعلومات والمعرفة حسب بعض الباحثين

المعرفة	المعلومات	البيانات	الكاتب والسنة
الخبرات، القيم، البصيرة، معلومات ذات سياق معين	رسالة تهدف إلى تغيير نظرة المتلقي	مجموعة حقائق مختلفة	<i>Davenport</i> <i>Prusak</i> (1998)
نصوص تجيب على التساؤلات (لماذا؟ وكيف؟)	نصوص لا تجيب على التساؤلات (من؟ متى؟ ماذا؟ أو أين؟	نصوص لا تجيب على تساؤلات متعلقة بشكل معين	<i>Quigley</i> <i>Debons</i> 1999
معلومات ذات قيمة من العقل البشري	بيانات مرتبطة وهادفة	ملاحظات بسيطة	<i>Davenport</i> 1997
القدرة على تحديد ذلك المعنى	بيانات ذات معنى	رموز غير مفسرة	<i>Speke</i> <i>Spijkeret</i> 1997
التفسيرات والمعتقدات التي تم إنشائها من هذه الرسائل	بيانات ذات معنى	حقائق ورسائل	<i>Choodetber</i> <i>Trunbull</i> 2000

المصدر: رياض عيشوش: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة) ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2011، ص 03.

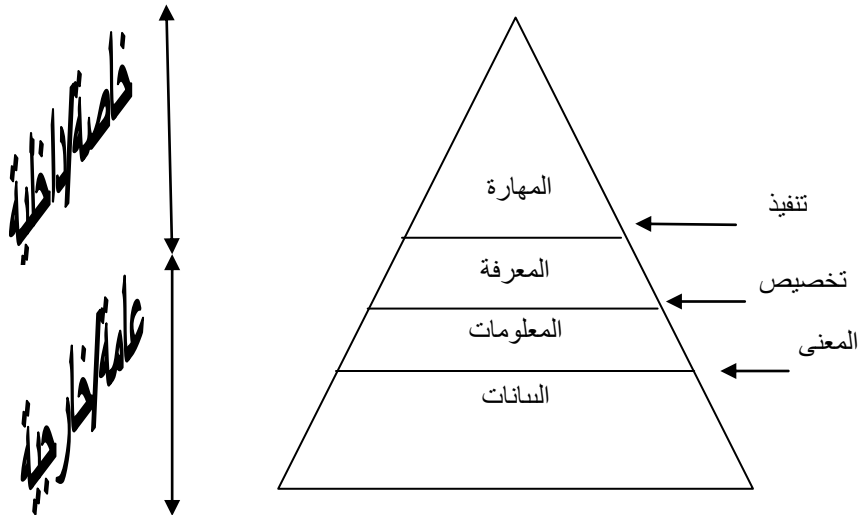
نستخلص من الجدول رقم (1-1) أن:⁽¹⁾

- البيانات *Data*: هي المادة الخام المسجلة كرموز أو أرقام أو جمل أو عبارات لا يمكن تفسيرها أو تعيلها.
- أما المعلومات *Information*: فهي نتيجة تجهيز البيانات مثل النقل أو الاختيار والتحليل أو هي نتائج التمييزات أو التعليقات.

(1) أحمد علي: مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012، ص 479.

- والمعرفة *Knowledge*: فإنها الأفكار والمفاهيم المستخدمة من مجموعة هذه التقارير، فهي معلومات ذات قيمة.

الشكل رقم (1-1): هرمية المعرفة



المصدر: صباح ترغيني: دور وإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 05.

إنَّ الشكل السابق يوضِّح أنَّ البيانات تعتبر مصدر معلومات خام، وليست مصدراً للمعرفة، فالتحول من بيانات إلى معرفة يتضمن أولاً التحول من بيانات إلى معلومات ومن معلومات إلى حقائق وأخيراً من حقائق إلى معرفة، والذين يمتلكون معرفة متميزة وبسبب تراكم وتقدم العمر، غالباً ما يمتلكون الحكمة التي لا تتاح للكثيرين.

والحكمة: هي المرحلة التي يصل الشخص إليها بعد عمرٍ طويل، وتراكم كبير للخبرات والمعارف، حيثُ تصبح نظرة الشخص وطريقة حكمه على الأشياء، وكذلك طريقة استنتاجه مختلفة كثيراً عن الكثير من الناس⁽¹⁾.

(1) ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الأردن، 2011، ص 35.

❖ مداخل تعريف المعرفة:

هناك عدة مداخل لتعريف المعرفة، ولكل مدخل حجمه وبراهينه، ومن تلك المداخل الآتي:

الجدول رقم (1-2): مداخل تعريف المعرفة

التعريف	المدخل
ينطلق هذا المدخل أن المعرفة: «رأس مال فكري، وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي».	المدخل الاقتصادي
ويرى في المعرفة: «موجوداً تتعامل معه إدارة المؤسسة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات».	المدخل الإداري
ويرى للمعرفة وظيفة يفعل منها قوة تتيح للمؤسسة مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها.	المدخل الوظيفي
ينظر إلى المعرفة بأنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المؤسسة.	المدخل المعلوماتي
ينطلق من كون المعرفة عملية مستمرة ترتبط بعملية التعلم في إطار اجتماعي، ومن ثم ينظر إليها باعتبارها عملية تركز على تدفق المعرفة.	المدخل الاجتماعي
ويشير إلى أن المعرفة تتكون من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه، وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو ذو قيمة ضمنية غير ظاهرة مضمونها الخبرة والاستدلال والحكمة	المدخل الثنائي المصطلح

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نضال محمد الزطمة : إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية

المتوسطة العاملة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، السنة 2011، ص 15-16.

من ناحية أخرى، أكدت دراسة (الكبيسي، 2005)، على وجود ستة مداخل للمعرفة:⁽¹⁾

- فقد اعتبر أصحاب المدخل الأول المعرفة على أنها : موجود منظمي، حيث تناولت الجمعية

الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة (who and how) واعتبرتها إحدى

موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية، واعتبرت أيضاً من الموجودات التي لها

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

(1) وهيبة حسين داسي: دور إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية) ، رسالة لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 34.

- **نظر أصحاب المدخل الثاني :** إلى مفهوم المعرفة من الناحية الاقتصادية، حيث اعتبرها هؤلاء على أنها رأس المال الفكري وقيمتها المضافة، تتحقق عند استثمارها الفعلي كونها أحد الجوانب المادية الفكرية لرأس المال الفكري إلى جانب المعلومات والخبرات والمهارات ذات القيمة الاقتصادية.
- **وتناول أصحاب المدخل الثالث :** مفهوم المعرفة بوصفها معالجة المعلومات والمعرفة والفعل فالمعرفة من وجهة نظرهم عبارة عن معلومات مفهومة قادرة على المعرفة الصريحة، واستخدام الرصيد المعرفي وتحقيق فائدته المتمثلة في تعدد حالات استخدام المعرفة المتاحة بدلاً من استخدامها في توليد معرفة جديدة.
- **وتناول أصحاب المدخل الرابع :** مفهوم المعرفة من المنظور الاجتماعي وعرفوها بأنها: «موجودات غير منظورة للمنظمة، مثل الأسس الاجتماعية للدول، وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز بالثقافة التراكمية للمؤسسة».
- **ونظر أصحاب المدخل الخامس :** إلى المعرفة على أنها قوة، حيث تناولها من زاوية التفوق المعرفي الذي أصبح يعتبر الطريق للتميز من خلال موجودات المؤسسة الفكرية.
- **وتناول أصحاب المدخل السادس :** مفهوم المعرفة من المنظور الثنائي للمصطلح، حيث يشير هذا المدخل إلى أن المعرفة تتكون من جزأين: الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو ذ وصفة ضمنية غير ظاهرة مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة.

ثانياً: أهمية المعرفة

تعدُّ المعرفة المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، فالمعرفة قوة وثروة في آنٍ واحد، كما أنّ قوة المعرفة هي التي تميز عصرنا باعتبارها المورد الأكثر أهمية في ظل ثروة المعلومات.

وتأتي أهميتها لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة بحد ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يأتي يعرف باقتصاد المعرفة والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانياً.

ويمكن أن نبرز أهمية المعرفة في النقاط التالية: (1)

- تساهم في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها أو المتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج، أو لإيجاد منتجات جديدة.
- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- المعرفة هي الأساس لخلق الميزة التنافسية.
- تساهم المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكله القائمة على المعرفة لتكون أكثر مرونة.

ثالثاً: خصائص المعرفة

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية، وعليه يمكن القول بأن المعرفة مجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- 1 - إمكانية توليد المعرفة : فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين التي تمتلكهم فهؤلاء المتميزين قادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها.
- 2 - المعرفة يمكن أن تزول : وكما تولد المعرفة فإنها تزول، بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال⁽²⁾.
- 3 - قابلية المعرفة للامتلاك: أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك ولذلك يُلاحظ أن بعض المؤسسات تتمسك بمثل هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع.
- 4 - المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل معرفة في المؤسسة صريحة وظاهرة، بل إن معظمها كامن في عقول الأفراد، حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.
- 5 - إمكانية تخزين المعرفة: فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائق أشرطة على الحاسوب⁽³⁾.

(1) محمد عواد الزبيدات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 20.

(2) علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 57.

(3) حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 30.

- 6 - إمكانية تصنيف المعرفة: فإلى جانب المعرفة الضمنية والصريحة، هناك تصنيفات أخرى للمعرفة العملية، تتعلق بكيفية عمل الأشياء، معرفة المهارة تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريق ذات قيمة للمؤسسة، معرفة الأفراد تتعلق بالرؤية والعلاقات التي تستعمل في العمل.
- 7 - الرفع المعرفي (غير قابلة للاهتلاك): فاستعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها، بل العكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع الآخرين⁽¹⁾.
- 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⁽²⁾.
- كما نجد سمات وخصائص أخرى تتمثل في:⁽³⁾
- 1 - الذاتية *Subjunctivity*: فالمعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات، وبذلك فإنها تتأثر بخلفية الفرد الذي يتعامل معها، وكذلك بالسياق الذي يتم فيه تناول هذه المعلومات، ومن هنا فإنّ قراءة أو فهم المعرفة، أو بتعبير أدق مدوناتها المعلوماتية، وتأويل هذه المكونات وتفسيرها لاستخراج "معرفة" منها سيخضع بالتأكيد للمؤثرات الشخصية، وبالتالي يمكن توليد ابتكار معرفة جديدة لدى قراءتها من قبل شخص آخر، وهكذا فإنّ المعرفة المتولدة من قراءة الشخص نفسه للمكونات المعلوماتية نفسها ربما تختلف من سياق لآخر، تختلف فيه المؤثرات الفكرية والنفسية وغيرها.
- 2 - قابلية المعرفة للانتقال *Transformation*: وتعدّ هذه الخاصية في المعرفة ظاهرة للعيان، فالشخص في عمله على سبيل المثال قد يجرب أسلوباً في تنفيذ مهمة ما فإذا ما نجح في ذلك فإنه يفكر تلقائياً في إمكانية نقل هذه المعرفة إلى مهمة أخرى وقد تقوم المؤسسات بالشيء نفسه، إذ تحاول تعميم تجاربها الناجحة، ونقل المعرفة البناءة بين مواقفها أو فروعها أو أقسامها.
- 3 - التعزيز الذاتي *Self Reinforcement*: حيث تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره سيبقى معرفة لديه، فحين أنه يضيف إلى معرفة غيره هذا الحد الأدنى والمتنوع أكثر من ذلك إن المعرفة بينهما ستضيف قيم جديدة لمعرفة كل منهما.

(1) خضر مصباح إسماعيل الطيطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010 ص21.

(2) حسين عجلان حسين، مرجع سابق، ص 30.

(3) رضا إبراهيم المليحي: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 79-80.

4 - **اللعظية:** إن من الصعوبة البالغة برمجة توليد المعرفة الجديدة، إذ لا أحد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة، ذلك أن طبيعة المعرفة هي اللعظية. إن هذه الخاصية للمعرفة لا تعني أبداً العشوائية، كما أنها لا تعني أيضاً عدم إمكانية إدارة المعرفة بسبب هذه الخاصية إذ المطلوب هو تهيئة المناخ المناسب لتوليد المعرفة، ومن المؤكد عندئذٍ أن شيئاً ما سيتولد دون أن نجزم بالضبط بتوقيفه أو مدى فائدته ونوعه.

5 - **التجديد والاستمرارية:** فالمعرفة تتراكم وتتفاعل مع معطيات جديدة لتتولد بالإبداع والابتكار معرفة جديدة. وهذه بدورها تتفاعل مع المعطيات والأحداث وهذا ما يعطينا خاصية الاستمرارية والتجدد.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة

شهدت المعرفة الكثير من الجدل والاختلاف، فالمعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً والمنظمة عندما تقدم سلعتها أو خدماتها، فهي لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها القابلة للتجديد وسهلة التقليد، ليبقى الجزء المشكل لميزتها التنافسية في رؤوس أفرادها وفي علاقاتهم وانسجام العمل فيما بينهم وهو الجزء الذي لا يمكن نقله ولا التدريب عليه.

أولاً: نموذج Nonaka

إن أشهر نموذج لأنواع المعرفة هو ما قدمه Nonaka ووفق هذا النموذج تصنف المعرفة إلى

الأنواع التالية:

■ المعرفة الصريحة:

هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها واقتسامها وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات، وهي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة في شكل رموز، والمعبر عنها كمياً، والقابلة للنقل والتعليم والتعلم، كما يمكن أن نجد لها مجسدة في منتجات المنظمة، وخدماتها، وفي إجراءات عملها⁽¹⁾. وهي المعرفة التي يمكن الوصول إليها بسهولة، وتداولها من شخص لآخر شفهاياً أو كتابياً (كتب ووثائق)⁽²⁾.

■ المعرفة الضمنية:

(1) Sybic coutere , Méchele viesste : **Le Management des connaissances en mode multiprojet**, Séminaire International Maitrise en gestion de la formation, Université de sherbrooke, Sptembre , 2013, P 06.

(2) اقيني عقيلة: إدارة المعرفة، قمة التمييز في المؤسسة المعاصرة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007، ص 63.

وهي معرفة لم يتم التعبير عنها صراحة وبطريقة منظمة، إلا أن الفرد يمتلكها دون أن يدرك ذلك وتشمل ما نشير إليه بالبصيرة والحدس والتخمينات، ولهذا يصعب التعبير عنها وعرضها بطريقة منظمة (1). وعليه فإن المعرفة الضمنية مورد من الصعب على المنظمات المنافسة استنساخه وتقليده لذلك فإنه من الأمور الحاسمة والضرورية لأي منظمة الكشف عن المعرفة الضمنية الكامنة والمخزون لدى عاملها واستغلالها والاستثمار فيها(2). والجدول الموالي يوضح المقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

جدول رقم (1-3): المقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
- غير رسمية.	- رسمية.
- صعوبة الانتقال.	- قابلة للانتقال.
- تقاسمها مع الآخرين صعب.	- توزع بسهولة.
- صعوبة التعبير عنها وصعبة التصنيف.	- يمكن التعبير عنها بالكلمات وبوسائل أخرى.
- مملوكة لدى الأشخاص	- عند الأشخاص وفي الأرشيف
- تشكل 80% من المعرفة لدى المنظمة	- لا تشكل أكثر من 20% المعرفة لدى المنظمة

Source : Michel Grundstein, *de la capitalisation des connaissances dans l'entreprise les fondamentaux du (Knowledge management)* ; Université Paris, Duphine, 2003, P 223.

ثانياً: تصنيف ميشال زاك (M.Zock)

قدم ميشال زاك تصنيفاً آخر للمعرفة، إذ يصنفها إلى ثلاث مستويات مختلفة هي: (3)

- **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الواجب توفرها كسمة لدخول صناعة معينة، وهي محفوظة لدى المنظمات الأعضاء في قطاع معين دون المنظمات الأخرى لكنها غير تنافسية.

(1) ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص45.

(2) الطيب داودي: إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري، 2012، ص 14.

(3) صباح أنور يعقوب: أثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للاسمنت الشمالية في الموصل) مجلة البحوث المستقبلية، كلية الأدباء، الجامعة، الموصل، العراق، المجلد 40، 2012، ص11.

- **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المنظمات قابلة للبقاء بتنافسية، ذلك لأنها لا تختلف عن المنافسين من حيث الكم إلا أنها تختلف من حيث الاستخدام التنافسي بتركيزها على جانب معين.
- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تفقد صناعيتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعيتها⁽¹⁾.

ثالثاً: تصنيف بويزوفت (*Boisoft*)

صنفتها إلى أربع أنواع اعتماداً على العلاقة بين متغيرين من تصنيف المعرفة، ودرجة انتشارها. والأصناف هي: ⁽²⁾

- **المعرفة الخاصة:** وهي معرفة مصنفة ولكنها غير منتشرة جاهزة للتداول ولكنها محدودة
- **المعرفة الشخصية:** غير المصنفة وغير المنتشرة التي تمثل إدراك الفرد وخبرته وبصيرته في العمل.
- **المعرفة العامة:** وهي معرفة مصنفة منتشرة مثل: الكتب والتقارير.
- **الفهم العام:** ويمثل المعرفة غير المصنفة ولكنها منتشرة بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار العامة.

رابعاً: تصنيف لاندفال (*Lundval*) فقد قسم المعرفة إلى أربعة أنواع هي: ⁽³⁾

- معرفة ماذا *Whow-Know*: وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.
- معرفة لماذا *Know-why*: وهي معرفة حول المبادئ والقوانين.
- معرفة كيف *How-Know*: وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة.
- معرفة من *Who-Know*: وهي المعلومات حول من يعرف ماذا.

خامساً: تصنيفات أخرى:

(1) بوعشة مبارك: إدارة المعرفة (مقارنة اقتصادية)، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008 ص 14.

(2) محمد عبد الوهاب العشماوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة)، دار الناشر منشأة المعارف، الطبعة الأولى الإسكندرية مصر، 2010، ص 226.

(3) عذراء بن شارف: التسيير للكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة

سونطراك) رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص 210.

اعتمد سبندر (*J.C. Sепender*) على أفكار شستر برنارد (*C. Bernard*) في نظرتة للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على التعاون بين الفرد والمنظمة. وأفكار نوناكا و تاكيوشي في التمييز بين المعرفة الضمنية والصريحة، ونظراً للمعرفة من منظور اجتماعي مشيراً أنها حصيلة التفاعل بين الفرد والجماعة، وميز بين أربعة أنماط للمعرفة هي: (1)

- **المعرفة الواعية *Conscieous know***: وهي معرفة فردية وصريحة والمثال على الحقائق والمفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها.
- **المعرفة الموضوعية *Objective Knowledge***: وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها صريحة.
- **المعرفة الآلية *Otomatic knowledge***: وهي المعرفة الضمنية التي يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات وتتميز بكونها معرفة ضمنية، وتتمثل في المهارات التقنية والمواهب.
- **المعرفة الجماعية *Collective Knowledge***: وهي المعرفة الضمنية لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة، فهي تتألف من المبادئ التنظيمية، الإجراءات الروتينية والعملية، خطط الإدارة العليا، وثائق المنظمة المتعلقة بفعاليتها، أهدافها، مهامها، ومنافستها وعلاقاتها(2).

المطلب الثالث: مصادر المعرفة

إنَّ مصدر المعرفة هو الذي يحوي ويجمع المعرفة كما أن مصادر المعرفة متنوعة وهي تصنف إلى مصادر داخلية وخارجية.

أولاً: المصادر الداخلية:

تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشتمل المعرفة الضمنية على خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراضاتهم، وذاكرتهم ومذكراتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح وفي الوقت ذاته قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة. ومن الأمثلة على

(1) سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي(دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية)، كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008 ، ص28.

(2) وهيبه حسين داسي: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص 170.

المصادر الداخلية المؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، الحوار، العمليات الداخلية، الأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية⁽¹⁾.
ومن أهم هذه المصادر نجد: ⁽²⁾

1 **الفرد العامل**: يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر المعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية إنجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلب إبداعاً في العمل. إن الأفراد الحاملين للمعرفة مسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمنظماتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم، ويتمثلون في استراتيجيو المعرفة، مهنيو المعرفة، وعمال أخرى.

2 **فرق العمل**: هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة ويتميزون بقدرات إبداعية، ويعملون معاً لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم.

3 **البحوث والدراسات**: وتعتبر مصدراً هاماً لإنتاج المعرفة، مثال على ذلك التسويق وبحث تطوير المنتجات حيث تساهم في خلق معرفة جديدة يكون لها دور فعال في تطوير أنشطة المنظمات.

ثانياً: المصادر الخارجية

إن اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاحة لها في حسن تفهم الظروف المحيطة، والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق مع الإدارة وتضم تلك المصادر العملاء، الموردين، الموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشؤون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر حتى المنافسين.

هؤلاء جميعاً يمتلكون "معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم، معتقدات وتقنيات لا تتوفر للمنظمة ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية، ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها⁽³⁾.

(1) يسري رسمي عبد العزيز: تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة لنيل شهادة

الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2010، ص 56

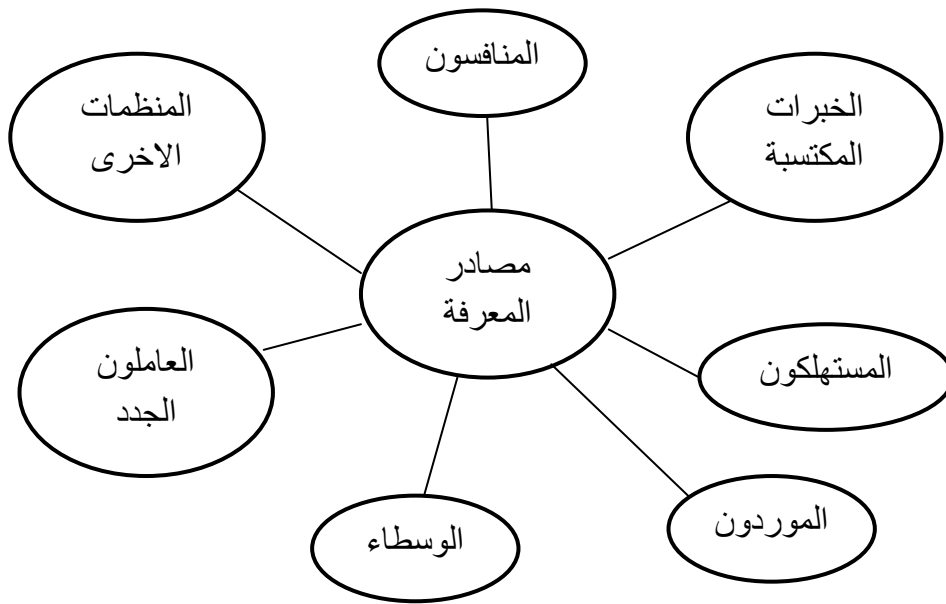
(2) سلوى أمين السامرائي: رؤيا تشخيصية للمجتمع في ظل اقتصاد المعرفة، المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن 26-28 أفريل، 2004، ص 03.

(3) رزقين عبود، جباري شوقي: إشكالية إدارة الموارد في ضوء إدارة المعرفة، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة

الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاوي، سعيده، 2009، ص 10.

إن مصادر المعرفة داخل منظمة الأعمال متعددة، وقد لا يمكن تحديدها وحصرها لأن الأمر يتوقف بالطبع على طبيعة كل منظمة وحجم تعاملاتها والبيئة التي تعمل بها، ولكن يمكن تحديد أهم مصادر المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): مصادر المعرفة



المصدر: عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب، سوريا، 2013، ص 49.

من الشكل السابق يتضح لنا أن:

- 1- **الخبرات المكتسبة:** إن الأفراد والجماعات داخل المنظمة يتعلمون من تجاربهم السابق، سواء كانت تلك التجارب تعبر عن نجاح أو فشل وبالطبع كلما كانت المعلومات التي تعكس تلك الخبرات موثقة، فإنها تكون مصدراً كبيراً من مصادر المعرفة.
- 2- **الموردون:** وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها وأن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدر للمعرفة العميقة من الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.
- 3- **المنافسون:** وهم المصدر الأكثر تأثيراً، فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد، ذلك بفعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المنظمات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المنظمات المنافسة كلها تقدم فرصاً حقيقية للتعلم منها، وتسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمة المنافسة.

- 4 -المستهلكون (العملاء): وذلك من خلال الدراسة المستثمرة للسوق، ودراسة وتحليل الاتجاهات نحو السلعة أو الخدمة.
- 5 -الوسطاء (الموزعون): هم أيضاً مصدر هام وأساسي للمعرفة، وخاصة أنهم الأكثر قرباً مع عناصر السوق المختلفة.
- 6 -العاملون الجدد: هؤلاء العاملون المنضمون حديثاً إلى المنظمات، إمّا أن يكونوا من الخريجين الجدد يملكون معرفة ومعلومات حديثة، أو عاملين لهم خبرة بالعمل في منظمات أخرى، وهم ينتقلون إلى المنظمة بخبراتهم ومعارفهم التي اكتسبوها من قبل.
- 7 -المنظمات الأخرى: سواءً كانت منظمات المعرفة (الجامعات، مراكز البحوث، مراكز الإحصاء)، أو المنظمات الحكومية أو النقابات واتحادات العمل واتحادات الصناعة، كذلك المنظمات غير الحكومية، كتلك التي تهتم بحماية المستهلك وحماية البيئة.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

بعدما تعرفنا على مفهوم المعرفة في المبحث الأول، سنحاول في هذا المبحث إلى معرفة كيفية إدارة هذه المعرفة للمحافظة على تميزها عن بقية المؤسسات ولذا سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة وتطور إدارة المعرفة، عناصرها، أهميتها ومتطلباتها.

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة المعرفة

أولاً: نشأة وتطور إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة مع هيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثيرين قد كتبوا عن هذه العلاقة، ولكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية⁽¹⁾.

ومن بين هؤلاء الكتاب والعلماء "بيتر دراكر" Petr Draker، و"باول ستراسمان" Paul Strassman في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أكد كل منهما على الأهمية النامية للمعلومات، وأبرز دور المعرفة كمورد تنظيمي لمؤسسات الأعمال، كما أن بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال قد قاموا بفحص الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة، كما في دراسة حالة ليونارد بارتون عن مؤسسة شاينال للحديد والصلب، التي وضعت إستراتيجية فعّالة في إدارة المعرفة منذ منتصف السبعينات من القرن الماضي⁽²⁾. ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، في عام 1980، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار إدوارد فيجنوبوم "Edward Freigneboom" إلى العبارة الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة، هي مهندس المعرفة.

وفي عام (1997) ظهر حقل جديد آخر نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات، وهو

إدارة المعرفة Knowledge Management

وقد تبّع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع، كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، وفي النصف الأخير من عقد التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الهامة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة⁽³⁾.

(1) سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 50.

(2) يسري رسمي عبد العزيز بدر: مرجع سابق، ص 57.

(3) ليث عبد الله الفهيو: إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 24.

- أمّا اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور، الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي:⁽¹⁾.
- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة، كما هو الحال في "نادي الياهو" و"المنتدى الدولي لإدارة المعرفة".
- مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان.
- شهادات في إدارة المعرفة، فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة المفتوحة، ومركز تكنولوجيا المعرفة.

ثانياً: مبررات التحول إلى إدارة المعرفة:

- هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تحول المنظمات للاهتمام بإدارة المعرفة، فهو استجابة لعدة متطلبات ومؤثرات بيئية داخلية وخارجية، ويمكن أن نلخص هذه المبررات في النقاط الآتية⁽²⁾:
- 1 تعاضد دور المعرفة في النجاح المؤسسي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة ورفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - 2 العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشرة بوسائل سهلة قليلة التكلفة، كالانترنت والتي أسهمت في تسهيل خلق وتبادل التقارير القياسية وتوفير نظم الاتصال عن بعد.
 - 3 إمكانية قياس المعرفة ذاتها، حيث أصبحت غالبية المنظمات قادرة على تلمس أثر المعرفة في عملياتها.
 - 4 تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
 - 5 التغيير الواسع في أذواق واتجاهات العملاء مما جعل الأنماط الإدارية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات.
 - 6 اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، خاصة في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.
 - 7 تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال أو سرعة الحصول عليها.

(1) بوركوة عبد المالك: إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق (غ.منشورة)، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص 08.

(2) مبارك بوعشة، ليليا بن منصور: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 16-17 ديسمبر 2012، ص 10.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

لقد تعددت تعاريف إدارة المعرفة، ونذكر منها :

يعرف Wilg إدارة المعرفة بأنها تخطيط المعرفة وتنظيمها وتنسيقها وتولييفها والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية⁽¹⁾.

وهناك من عرفها على أنها عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، نشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي⁽²⁾.

كما عُرفت إدارة المعرفة على أنها: تلك الإدارة التي تُعنى بالتخطيط والإعداد لتكوين وتنمية الرصيد المعرفي الظاهري للمنظمة وتنمية وتحديث واستخراج الرصيد المعرفي فيها، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة⁽³⁾.

ونجدُ هناك من عرفها على أنها: نشاطٌ منظمٌ يحسن من قدرة المنظمة على اكتساب وتقاسم واستعمال المعرفة بطريقة تحسن بقائها ونجاحها⁽⁴⁾.

(1) عباس مزعل مشرف: إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة آداب الكوفة، العدد 1، الكوفة، العراق، سنة النشر غير مبيّنة، ص 233.

(2) انتظار أحمد جاسم الشمري: إدارة المعرفة ودورها في تقرير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 11، بغداد العراق، 2005، ص 14.

(3) ندى عبد القادر: إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبي)، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 6، المجلد 3، 2010، ص 09.

(4) أكرم محسن الياصري وآخرون: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء معينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الوسطى)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، المجلد 20، جامعة بابل، العراق، 2012، ص 55.

وعُرِّفت على أنها: استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها في وثائق الكترونية ليتمكن الآخرون من الحصول عليها وتطبيقها بسهولة⁽¹⁾.
كما يُمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها: «العملية الحرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة، والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، تطوير توزيع، وتطبيق المعرفة في المؤسسة⁽²⁾.
ونجد من عرفها بأنها عملية تفاعل مختلف مستويات المعرفة سواء كانت على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي⁽³⁾.

وقد تمّ تعريف إدارة المعرفة وفق المناهج الآتية:

- 1 - **المنهج التنظيمي:** هذا البعد يُعبّر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية⁽⁴⁾.
- 2 - **المنهج الاقتصادي:** إنّ أصحاب هذه التوجهات يرون بأنّ إدارة المعرفة هي الحصول على الخبرات الجماعية أينما وُجدت وتوزيعها بالكيفية التي تُساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية، وهو ما يعبر عن براعة وتميز العنصر البشري في اتجاه المعارف مهما كان مصدرها، ومن ثمّ تطبيقها واستخدامها لتحسين الإنتاجية والأداء⁽⁵⁾.

(1) صفاء أحمد العاني: دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 06.

(2) غسان عيسى العمري وآخرون: نظم المعلومات الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 198.

(3) Brahmi Bachir : **Impakete de la 'approche manageriel sur le performance organisationnelle en matière de gestion des connaissance**, Université du Québec à Montréal, 2008, P 45.

(4) يوسف أحمد أبوفاة: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي حول إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 أبريل، 2004، ص 12.

(5) بوعزيز شيشون: أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة-الجزائر)، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2011، ص 55.

3 -المنهج التكنولوجي: ويهتم هذا المدخل ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات، مثل نظم التقيب عن البيانات، مستودعات البيانات المنظمة الخبيرة، نظم المعلومات الذكية وغيرها.

وكما تلعب التكنولوجيا دوراً كبيراً في دعم مختلف عمليات إدارة المعرفة، فالتكنولوجيا تسمح بـ:

- تحسين عملية خلق المعرفة.

- تتيح إمكانية لتخزين المعرفة وفق أشكال مختلفة (صور، وثائق..).

- تسهيل عملية الوصول ونقل المعرفة.

- تسمح بتصميم برامج تطبيقية لمعرفة فعالة وسريعة كالأنظمة الخبيرة⁽¹⁾.

4 -المنهج المعرفي: وتختص بالمنظمة المعرفية، حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة

كافة، حيث أنّ المنظمة منتج معرفي، فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها

كونهم ذوي مؤهلات عالية⁽²⁾

وفي الأخير يمكن القول بان إدارة المعرفة هي مقارنة تحاول تسيير مختلف الأفكار والآراء والحدس

والتطبيقات والتجارب(المعارف الضمنية) والمستندات والمعايير والقواعد والإجراءات(المعارف الصريحة).

(3)

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إبراز النقاط التي تتعلق بأهمية إدارة المعرفة فيما يلي:⁽⁴⁾

- تبسيط العمليات، وخفض التكاليف بالتخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية عن

طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

(1) داهنين بن عامر: مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة (دراسة حالة مخبر الإعلام الآلي بجامعة بسكرة) ، رسالة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 34.

(2) ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص ص 138-139.

(3) Jean –Yves : Introduction au knowledge Magement par Sit :

www.polia-consulting.com, p 20.

(4) محمد بن سليم عطية المطرفي: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة (من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة)،

رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العالمية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 51.

كما يمكن أن تتجسّد أهمية إدارة المعرفة من خلال كيفية استخدام المعلومة ومدى فاعليتها للمنظمة، أي من خلال ترجمة المعرفة المتوفرة والمكتسبة في المنظمة إلى استراتيجيات فعالة في بيئة الأعمال، تُرضي الزبون وتعزز المكانة السوقية للمنظمة⁽¹⁾.
كما أنّها:⁽²⁾

- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعدّ إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعدّ أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لموارها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

المطلب الثالث: عناصر إدارة المعرفة وأهدافها

تتضمّن إدارة المعرفة مجموعة من العناصر مرتبطة ببعضها البعض، ومتكاملة فيما بينها تساهم هذه العناصر في تفعيل المعرفة والمساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

أولاً: عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أنّ إدارة المعرفة تتضمّن العناصر التالية:⁽³⁾

- 1- **التعاون (Colloboration):** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق العمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم، وتؤثر ثقافة التعاون على إدارة المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

(1) أتير حسو اسحق: دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في

عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوي)، مجلة البحوث المستقبلية، المجلد 40، العدد 1، الموصل، العراق، 2013، ص 58

(2) مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، مرجع سابق، ص 12.

(3) ربا جزا جميل المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العلي (دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)، رسالة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص ص 23-24.

- 2- **الثقة (Trust):** وهي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك. والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
- 3- **التعلم (Learning):** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ قرارات أو بالتأثير على الآخرين. إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم لدور أكثر فعالية في إدارة المعرفة.
- 4- **المركزية (Centralization):** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، كما أن إدارة المعرفة تحتاج إلى لامركزية عالية.
- 5- **الرسمية (Formalization):** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات 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 أفقياً ومتنوعة وعميقة.
- 7- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، لذا يرى البعض 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 الذي يعملون معاً في نظام اجتماعي حادق ومعقد.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

- تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق المقاصد التالية والتي تؤدي مجملها إلى تميز المنظمة وريادتها: (1)
- 1- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها، وتخطيط جهود المعرفة فيها وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.
 - 2- الارتقاء بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة.
 - 3- الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل.
 - 4- الارتقاء بدرجة رضا الزبائن، وذلك من خلال تجويد المنتجات والخدمات المقدمة إليهم.
 - 5- إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، وذلك من خلال ابتكار المعرفة الجديدة، واستقطاب الأفراد الخبراء من خارج المنظمة.

6 - زيادة الإنتاجية، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للوصول إلى المعرفة التي تساعد على القيام بمهامهم بفاعلية أكثر وإتقان أكبر.

7 - خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لدفع مستوى معرفة الآخرين.⁽²⁾

المبحث الثالث: متطلبات ونماذج إدارة المعرفة وعملياتها

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين ونشر ثم تطبيق المعرفة ولا ننسى توليد المعرفة وبهذه العمليات الجوهرية وكذلك أهم النماذج التي ترشد الإدارات داخل المنظمات إلى كيفية استثمار المعرفة.

المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

يتطلب تبني وتطبيق مفهوم إدارة المعرفة توافر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية بالمنظمة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽¹⁾

- 1 - توفير الموارد البشرية اللازمة: وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة.
- 2 - الهيكل التنظيمي: يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل يحتويه من مفردات قد تغير الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

(1) عمر أحمد الهمشري: إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)، طبعة أولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 112-113

(2) راتب صويص وآخرون: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، الأردن، 2011، ص 06.

(1) إيمان سعود أبو خضير: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، الرياض 2009، ص 12.

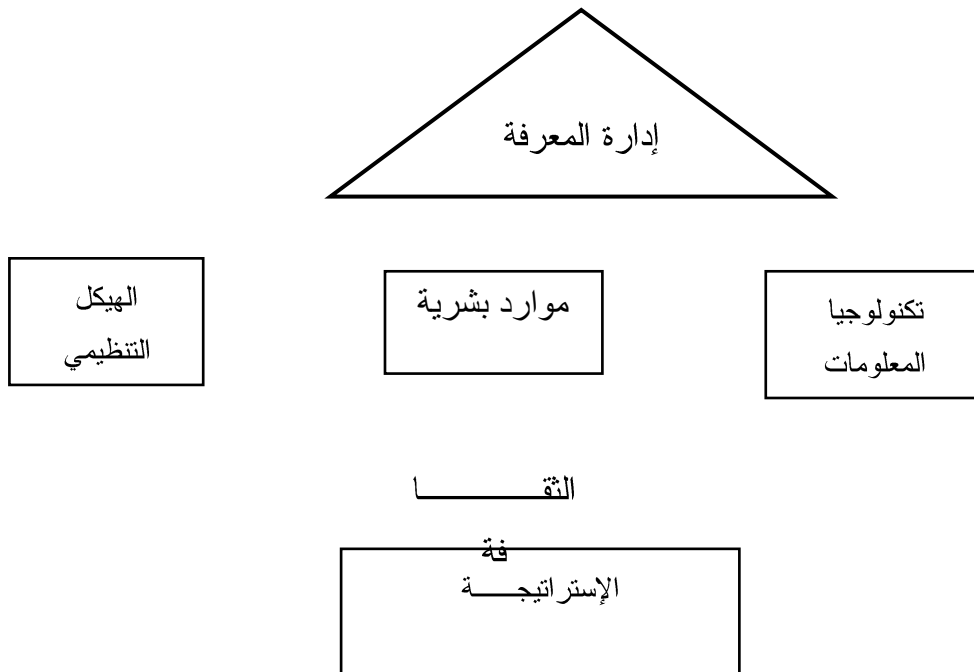
- 3 - الالتزام الإستراتيجي المستدام: ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المنظمة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدية إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وتقع على من يتولى مسؤولية مدير المعرفة تأسيس فريق للمعرفة.
- 4 - الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، والتي تنشأ تلقائياً من خلال التجارب والخبرات الفردية والجماعية داخل المنظمة.⁽¹⁾
- ويرى ROPPINS أن الثقافة التنظيمية عبارة عن النظام المطبق من خلال نظام المفاهيم المشتركة والأعراف والتقاليد التي تكون سائدة بين أعضاء المنظمة والتي تميزها عن منظمات أخرى.⁽²⁾
- ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.
- 5 - تكنولوجيا المعلومات: إن تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة هو أداة حاسمة في المنظمة فحسب (*Green gord*) فهو يرى أن تكنولوجيا المعلومات تزور بأكبر قدر في ترقية إدارة المعرفة لأنها تقوم بدفع إدارة المعرفة في الوقت والمكان المناسب، وكما أنها تواجه طلب مختلف أوجه إدارة المعرفة من توليد وخرن وتستر للمعرفة بشرط أن تكيف المنظمات تكنولوجيا المعلومات الملائمة لها. فحسب (Alavi) فإن تكنولوجيا المعلومات توفر محيط مرغوب فيه فهي كأداة للمنظمة في تحقيق إدارة المعرفة لأنها تتجز مختلف أوجه أو جوانب الطلب إذن يمكن أن تراقب، تخزن أو بث المعرفة، فتكنولوجيا المعلومات هي مختلف الوسائل والأدوات التي يمكن أن تحقق لنا كل هذا في جانب عمليات إدارة المعرفة.⁽³⁾ ولقد وضحتها الباحثة (Guills Balmisse) في الشكل التالي:

(1) Gerry Johnson, Kevahscholes, Richard whittington, **Exploring corporatz Strategy**, Inland, 2002, P47.

(2) Robins P, **Organizational Behavior**, 8the ed New Jerzt, Prentuce Hall International, 1998, P595.

(3) Tin Changrchang and Shu Huichuang : **Performance effete of knowledge management**, Asian journal of management and humanity sciences, vol 4, N 04, 2009, p182.

شكل رقم (1-3): متطلبات إدارة المعرفة



Source : Segueni Fadhila : L'analyse de la démarche knowledge management au sein de l'entreprise publique Algérienne cas de l'entreprise SONATRACH., Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère en Science de gestion, Université Mouloud Mammri , Tizi Ouzou, 2009, P 78

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

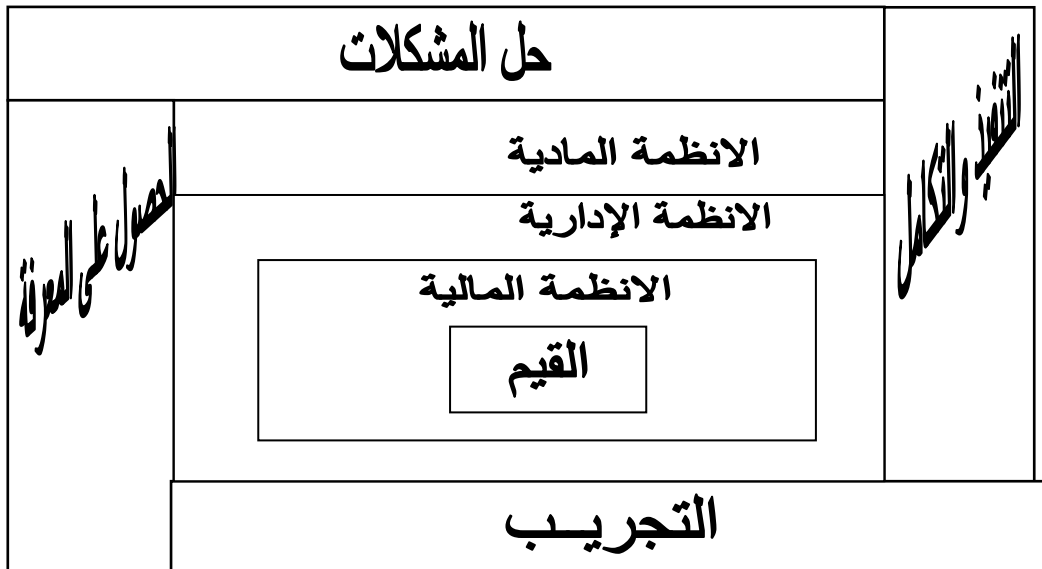
قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة، في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية، تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات.

أولاً: نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة:

نموذج ليونارد بارتون (L.Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وإن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:

- 1 -المعرفة قد تكون في شكلٍ مادي : ويمكن أن تكون في مؤسسة تصميم متمثلة في براءة الاختراع، وهذه المعرفة يمكن أن نراها ونلمسها.
- 2 -المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية : وهي يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.
- 3 -المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين : أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
- 4 -المعرفة قد توجد أيضاً فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة للعمل في معايير السلوك في موقع العمل: أو ما يدعوه الآخريين الثقافة التنظيمية، والشكل الموالي يوضح لنا نموذج ليونارد بارتون:

الشكل رقم (1-4): نموذج ليونارد بارتون



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع،الأردن، 2008 ، ص117.

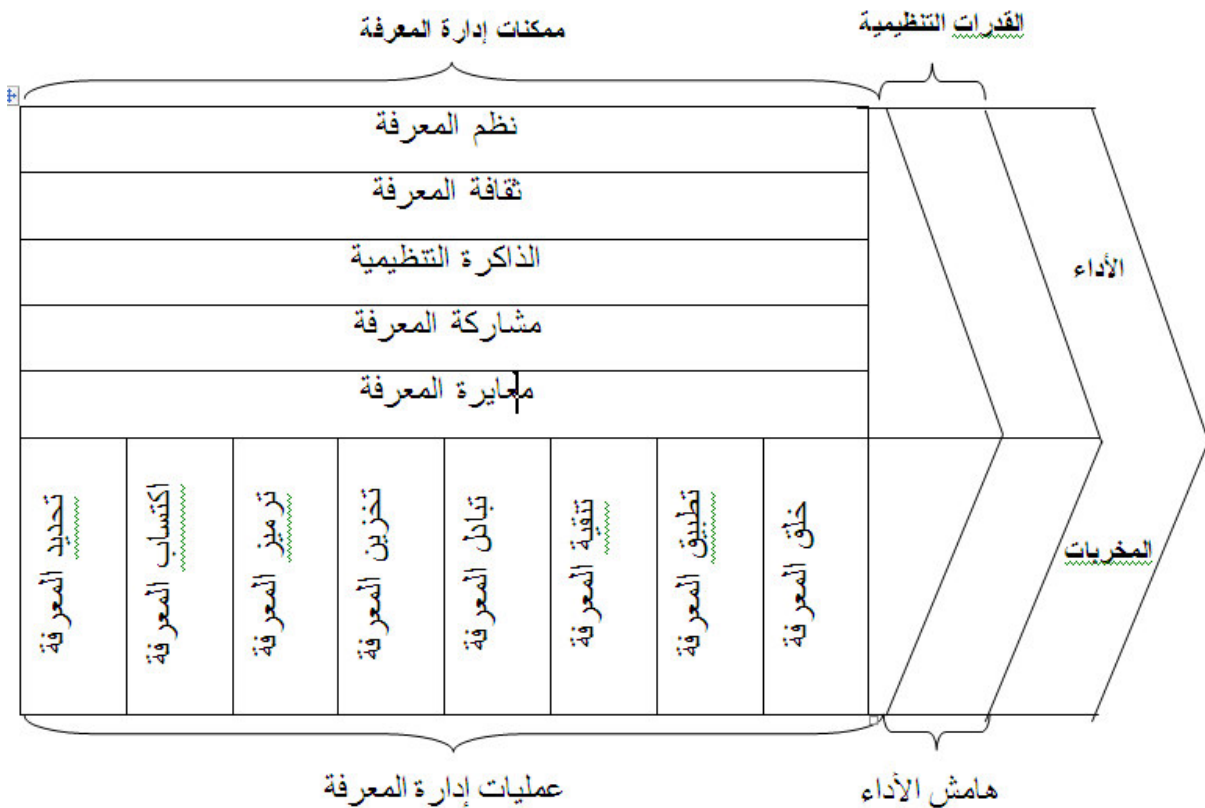
إنَّ هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسات، لتشمل المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والطرق والقواعد، وصولاً إلى الأفراد، حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وعلاقاتهم

التفاعلية، كما أنّ هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات، الحصول على المعرفة، الابتكار كلها محدودة، لهذا على المؤسسة أن تشجع هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة بفاعلية.

ثانياً: نموذج سلسلة قيمة المعرفة

بالاعتماد على نموذج القيمة الذي قدّمه مايكل بورتر سنة 1985، في كتابه المشهور "الميزة التنافسية" قدم وانج وأحمد بارفيز Wang & Ahmed نظرة مشابهة لنموذج يسمى "سلسلة قيمة المعرفة"، هذا النموذج موضّح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-5): نماذج سلسلة قيمة المعرفة



المصدر: رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 70.

بحيث أن إدارة المعرفة ما هي إلا سلسلة من النشاطات المترابطة، بحيث تكون مخرجات أحد العمليات هي نفسها مدخلات العملية اللاحقة، لتكون النتيجة في النهاية تعزيز القدرات التنظيمية، التكيف

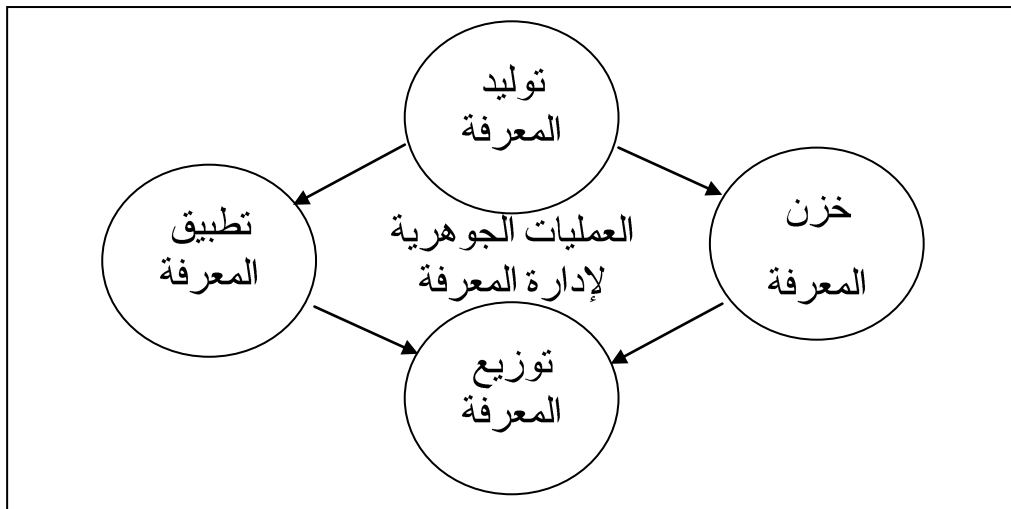
الاستراتيجي وكذلك التعلم التنظيمي من خلال سلسلة من العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة بتوفر العديد من إمكانات أو مشغلات إدارة المعرفة المتعلقة أساساً بالنظم والثقافة، الذاكرة التنظيمية، المشاركة، معايرة المعرفة، وتعني أن على المنظمة اكتساب آليات واضحة لقياس معرفتها مقارنة بالمنافسة، وذلك كتحديد أو قياس أدائها المعرفي من خلال تحديد الفجوة المعرفية للمنظمة.

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تتشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أفضل وجه داخل المنظمة. ويشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تغني شيئاً دون تلك العمليات التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام و تعرف بأنها عمليات إدارة المعرفة.

لقد اختلف أغلب الباحثين في ترتيب عمليات إدارة المعرفة إلا أن أغلبهم أشاروا إلى العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، كما يوضح الشكل التالي العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

الشكل رقم(1-6): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.



المصدر: انتظار أحمد جاسم الشمري، مرجع سابق، ص 12.

سيتم الاعتماد على هذه العمليات الجوهرية (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، ولكن قبل ذلك سيتم التطرق إلى عملية تشخيص المعرفة.
أولاً: تشخيص المعرفة.

هي التي تشير إلى وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتواجدة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فقد أشار (Alvesson) أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل أن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتعتمد عملية التشخيص على استخدام آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول العديدة.⁽¹⁾

ثانياً: توليد المعرفة.

ويمكن أن يندرج في هذا السياق أسر (Capting)، أو شراء (Buying)، أو خلق (Creating)، أو اكتشاف (Discovering)، أو امتصاص (Absorption)، أو اكتساب أو استحواذ (Acquiring)، وحسب وجهة نظر كل من (Mc Shane et Glinoved) أن عملية اكتساب المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية ومن الرؤى الخاصة بها،⁽²⁾ فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة والاكتشاف سير إلى تحديد المعرفة المتوافرة،⁽³⁾ وتوليد المعرفة يعني إيداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية ومستمرة.⁽⁴⁾

وقد قدم نوناكا أربع طرق تتولد لها المعرفة من خلال التفاعل (Interaction) بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي موضحة في الشكل الآتي:

شكل رقم (1-7): نموذج لخلق القيمة

Tacit knowledge *Explicit knowledge*

Tacit knowledge

(1) سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص 37.

(2) أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سابق، ص 56.

(3) نوال يونس محمد آل مراد: دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء (دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في هيئات التعليم

التقني) مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 08، الكلية التقنية الإدارية، الم

(4) سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص 38.

<i>Socialisation</i> مجتمعية	<i>Externalisation</i> إخراج
<i>Internalisation</i> إدخال	<i>Combination</i> الدمج

Source : Alain Bernard, *Methods and tools for effective knowledge life cycle management*, Springer, Verlag Berlin Aeidelberg crerman, 2008, p 10.

- 1 -التفاعل الاجتماعي (Socialization): ويعني تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية وهي عملية تقاسم الخبرات التي تم خلقها من المعارف الناشئة أي من النماذج الذهنية (الفكرية) ويكون ذلك من خلال الحوار أو الملاحظة والتشارك بين أفراد المنظمة.⁽¹⁾
- 2 -الإخراج (Externalization): سياق عملي يسمح بالمرور من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة في شكل مفاهيم، نماذج، فرضيات.⁽²⁾
- 3 -الدمج (Combination): تجميع المعارف بطريقة مختلفة يسمح بتطوير وظهور معارف جديدة.
- 4 -الإدخال (Enternalization): هو الامتلاك العملي للمعارف الجديدة عن طريق تنفيذها والممارسة المتكررة لها.⁽³⁾

ثالثا: تخزين 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 الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة وإن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة

(1) Gilda Simoni : **Capitaliser les connaissances générés dans les projets R&D**, thèse de doctorat en science de gestion, université de marne la vallée, France, 2001, p 10.

(2) Silviou Wilde : **Customer knowledge management (Improving customer relationship though knowledge application)**, Springer, Verlag Berlin Acidelberg, Crerman, 2011, p 24.

(3) Romai tursi : **Les Défis de la gestion des connaissances en contexte Interculturel**, Université Lavale, Québec, 2006, p 24.

(4) عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، ص 132.

الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة.

رابعاً: توزيع المعرفة

تشمل عملية توزيع المعرفة العمليات التي تضم النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحويل، وتعرف مشاركة المعرفة بأنها العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين وبأنها تبادل للمعرفة بين شخصين أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها. (4)

وتعتبر عملية التشارك في المعرفة إحدى العمليات الأساسية من عمليات إدارة المعرفة ولا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة دون الحديث عن نقل المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة، ويوضح (Alavi) أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق إذ لم يتم نقلها إلى الآخرين وتمكينهم من استخدامها في تقديم أفكار إبداعية دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل⁽¹⁾.

والتركيز الأكبر في مشاركة المعرفة سيكون على الفرد الذي يمكنه شرح وترميز وإيصال معرفته للآخرين خاصة فيما نتحدث عن صعوبة التعبير عن المعرفة الضمنية، لهذا يظهر هنا دور المنظمات في إيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بذلك حيث أن تشارك المعرفة يتم من خلال أنشطة رئيسية⁽²⁾:

- **استرجاع المعرفة:** مشاركة المعرفة من المنظمة إلى الفرد لغرض استرجاع المعرفة الذي من خلاله يتعلم الأفراد من المنظمة.
- **تبادل المعرفة:** مشاركة المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين لغرض تشارك المعارف الفردية، وهنا يتعلم الفرد من الأفراد الآخرين.
- **خلق المعرفة:** حيث يهدف تبادل المعارف من خلال الأفراد لتوليد معارف جديدة، حيث يكون نتيجة توليفة من خلال الأفراد الموجودين، المشاركة، وأيضا المعرفة التنظيمية.

خامساً: تطبيق المعرفة

(1) نازم محمود ملكاوي: نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع (دراسة في البنوك التجارية الأردنية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 91.

(2) رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 34.

تشير عملية تطبيق المعرفة إلى مدى قدرة المنظمة على استعمال المعرفة المبدعة أو المكتسبة وتطبيقها من خلال ربطها بالواقع العملي من خلال الإفادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات. ويعد تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وتعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها عمليات لا تعد كافية، فالمهم تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة.

وقد أشار (Grant) إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي: (1)

- **التوجيهات:** وهي مجموعة محددة من القواعد الإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.
- **الروتين:** يشير إلى وضع أنماط لأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.
- **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا:** حيث يتم استخدامها في الموافق التي تكون المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد.

(1) بوركوة عبد المالك، مرجع سابق، ص 120.

خلاصة:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن المعرفة أصبحت في عصرنا هذا موردا استراتيجيا والعنصر الأكثر أهمية من عناصر الإنتاج والمصدر الذي لا غنى عنه لإنتاج القيمة المضافة وضمان الجودة والميزة التنافسية للمنظمات على اختلافها.

أصبح استمرار هذه المنظمات ونجاحها أو فناؤها يعتمد اعتمادا كبيرا على قدرتها على إدارة ممتلكاتها غير الملموسة، وكما نجد أن المعرفة تنقسم أساسا إلى معرفة صريحة يمكن التعبير عنها، ومعرفة ضمنية كامنة داخل عقول الأفراد وتكتسب بالخبرة، وهي سر نجاح المنظمات وتفوقها.

تماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة أصبحت إدارة المعرفة تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمنظمات في مواجهة محيط شديد التنافس، كذلك اجتهد الباحثون من خلال معابنتهم لكثير من الحالات العملية في إدارة المعرفة لتقديم بعض النماذج لتطبيقها والتي تتضمن أهم المتطلبات الضرورية لتطبيقها والتي تتضمن أهم المتطلبات الضرورية لتطبيقها، وكذلك عملياتها الجوهرية المتمثلة في توليد، خزن، توزيع، وتطبيع المعرفة.

فعلى المنظمات الراغبة في تبني إدارة المعرفة وتطبيقها أن تولي اهتمامها وتركيزها على العناصر على العنصر البشري الذي يكسبها الميزة التنافسية حقيقة صعبة التقليد.

الفصل الثاني

تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه. ومن منطلق كونه يعكس مستوى النجاح أو التوفيق الذي حققته وتسعى المنظمة لتحقيقه، فإنّ ضبط مفهومه وتحديد المجال الدلالي الذي يغطيه، يبقى ضرورة ملحة ومن ثمّ إشكالية بالغة الأهمية أمام المسيرين والباحثين على حدٍ سواء، وفي الحقيقة أنّ الكلمة التي تحمل في طياتها إحياءات والإنجاز تحلينا ولو بشكل ضمني إلى العنصر البشري في المؤسسة، إذ يعتبر الكثير من الباحثين الأداء مقتصرًا على المورد البشري فقط وحتى الذين يربطونه بإنجازات المؤسسة ككل، ينظرون إليه أكثر من زاوية، مؤشرات البعد التشغيلي فقط وبصفة أخص البعد المالي. غير أنّه وإن كان أداء الأفراد أو الأداء التشغيلي أو الأداء المالي يمثل حقيقة يتعامل معها المسيرون يوميًا في المؤسسات فإنّ هناك حقائق أخرى تفرضها ال تغييرات الجديدة في سير المؤسسة، خصوصاً البعد الاستراتيجي منه، كالتعلم التنظيمي، بناء المهارات، وربط الأجزاء الإستراتيجية بها، وهي الحقائق التي جعلت تصور الأداء بمنطق استراتيجي يفرض نفسه في المنظمات.

إنّ تحسين الأداء وتطويره وتجديده ومواجهة مختلف التحديات أوجب على المؤسسات تطبيق إدارة المعرفة، بما لها من أثر كبير على الأداء الاستراتيجي لذا كان الاهتمام في هذا العصر بقضية الأداء من منظور كلي وشامل، ومن خلال كل هذا تظهر ضرورة وضع إطار نظري يوضّح ماهية الأداء الاستراتيجي، وكيفية قياسه وأهم نماذجه وأثر كل من عمليات إدارة المعرفة (توليد، توزيع، خزن، تطبيق) على الأداء الاستراتيجي.

إنّ كل ما تقدّم سيكون موضوع دراسة الفصل الثاني حيث سنتطرق فيه إلى:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة

المبحث الثاني: ماهية الأداء الاستراتيجي

المبحث الثالث: قياس الأداء الاستراتيجي

المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المنظمة

يعدُّ الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكلٍ عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، لذلك سنحاول في هذا المبحث أن نعرف ما هو الأداء المنظمي والتطور التاريخي له وسنحاول أن نبرز أهم العوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: تطور فكرة الأداء

جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبّر عن وجهات نظر العلوم الأخرى فمثلاً اهتمَّ علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بالمجتمع، أما المهتمين بإدارة العمليات فانصبَّ اهتمامهم حول تحسين أداء العمليات والاقتصاديون ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفاً اقتصادياً يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد⁽¹⁾. كما اختلفت النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي تناولتها، فالمدرسة البيروقراطية ترى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقاً، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فركّزت على دراسة أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل على الأداء⁽²⁾. ونظراً لما تواجهه المؤسسات اليوم من تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقّقه من إنجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن تنظيمياً والأفضل والأنجح في السوق، وقد تطورت هذه الفكرة بتأثير المنافسة العالمية والرغبة في الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء، ومن ثم ظهرت فكرة المستوى العالمي للأداء أي التفكير على المستوى الاستراتيجي⁽³⁾.

(1) نعيمة يحيوي، السعيد بريش: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملينة

الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر 2012، ص 28.

(2) سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 08-09 مارس، 2005، ص 35.

(3) شيقارة هجيرة: الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، علوم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 108.

المطلب الثاني: مفهوم أداء المنظمة وتوضيح بعض المفاهيم القريبة منه.

إنَّ الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها المدراء والمنظمات ، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء إلاَّ أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له فكلُّ ينظر له من زاوية مختلفة عن الآخر.

أولاً: تعريف الأداء

1-المفهوم اللغوي:

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة انجليزية مشتقة من اللغة الفرنسية القديمة "Parformance" المأخوذة من كلمة "Parformer" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدّى (accomplir) (1).

2-المفهوم الاصطلاحي:

من الناحية الاصطلاحية فقد عُرِّف الأداء بالعديد من التعاريف نذكر منها:

➤ الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام الموارد البشرية والمادية واستغلالها بصورة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف(2).

نلاحظ من هذا التعريف أنَّ الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف)، المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية، أيضاً يمكن أن نفهم من هذا التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات من حيث قدرتها على تحقيقها أهدافها(3).

(1) الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، ALOAL، وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 44.

(2) محمد كايد محمد المجالي: أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 41.

(3) الشيخ الداوي: تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 218.

➤ وعرف الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس⁽¹⁾.

ويقصد في هذا التعريف بالسلوك ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها.

أما الأداء على مستوى المؤسسة فيمكن تعريفه على أنه عملية نعتمد عليها لتقييم نشاط المؤسسة من جهة التكاليف والتي تعبر عن الكفاءة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة والتي تعبر عن الفعالية وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة⁽²⁾.

وكما نجد أن الأداء هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة⁽³⁾.

والأداء في أبسط صورة يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها⁽⁴⁾.

ثانياً: تمييز الأداء عن بعض المصطلحات القريبة منه

إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط ببعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيراً ما استخدمت

بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها الفعالية، والكفاءة، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

➤ الكفاءة Efficiency:

تشير إلى قدرة المنظمة إلى تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة

من الوقت والجهد والمال⁽⁵⁾.

(1) بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد

البترولية المتعددة فطال مسيلة SLP منطقة سطيف)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير والعلوم التجارية في جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 09.

(2) حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء: مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة ، الملتقى الدولي حول أداء وفعالي المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بوضياف محمد، المسيلة، 2009 ص 03.

(3) محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العالمين بالأمن العام) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الإدارية/ الرياض، 2006، ص 71.

(4) خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر) ، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الولي، عمان، الأردن، 2009، ص 283.

(5) العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية، المحلية، (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012، ص 323.

لذلك فالكفاءة مفهومٌ يربط بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها ذات كفاءة⁽¹⁾.

وتحسب بالعلاقة التالية: (2)

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

➤ **الفعالية:**

تشير إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكلٍ كبير، وهي وفقاً لبيتر دراكر تعني فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب⁽³⁾.

كما تُعرف الفعالية بأنها النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية مسبقاً، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المنظمة فعالة⁽⁴⁾.

وعرفها Etzioni: على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة، في البيئة الخارجية⁽⁵⁾.

وتحسب من خلال العلاقة التالية: (6).

$$\text{الفعالية} = \text{قيمة الإنجاز المحقق} / \text{الإنجاز المحدد}$$

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

(1) تيمجدين عمر: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوعرييج) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 49.

(2) عبد الحميد برحومة: قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 10-11 نوفمبر، 2005، ص 02.

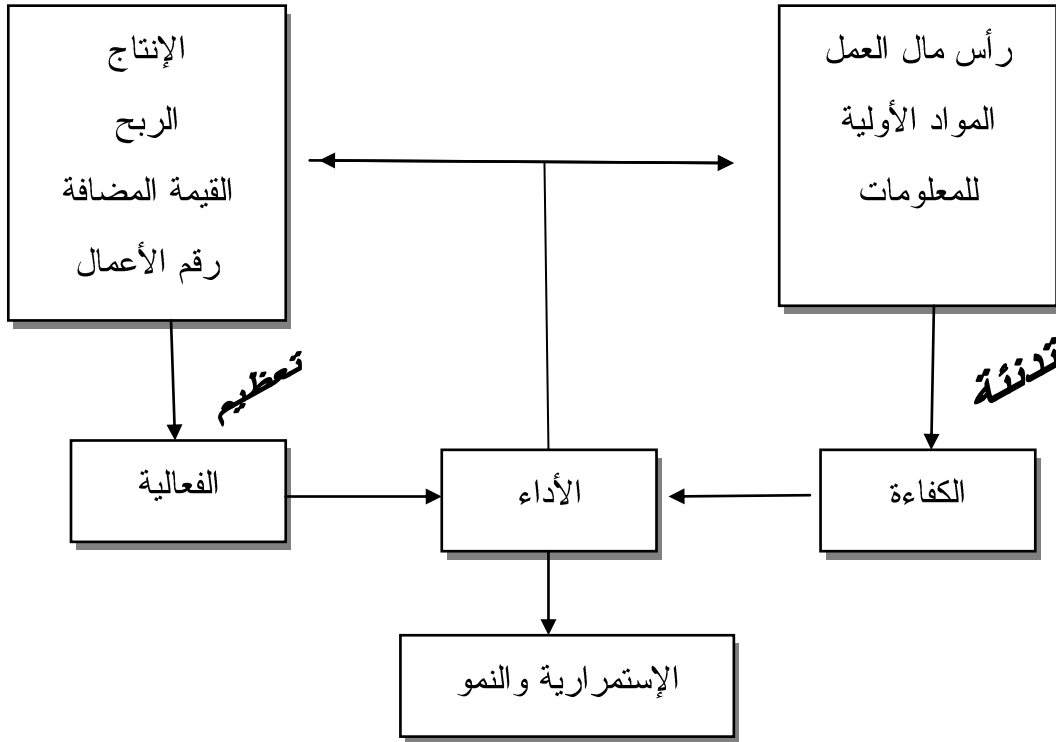
(3) حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 05

(4) عبد الناصر بيومي، وسيلة واعر: الرقابة الالكترونية وأثرها على زيادة فعالية اداء المنظمة (دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- بسكرة)، الملتقى الدولي حول أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بوضياف، المسيلة، 10-11 نوفمبر، 2009، ص 10.

(5) برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، مرجع سابق، ص 04.

(6) أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر 2001، ص 67.

شكل رقم (2-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد الملك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001، ص 88.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المنظمة

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الإيجابية، وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها، وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر، ولهذا اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقاً لمعايير مختلفة، إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فسّموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.

أولاً: العوامل الداخلية:

وهي المحيط الداخلي للمنظمة الذي تتحكم فيه وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

1- العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة

وتضم على الخصوص ما يلي: (1).

(1) عبد الصمد سميرة: أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية-باتنة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص ص 56-57.

- نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمنظمة.
- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات طالبيها.
- تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات والآلات.

2- العوامل البشرية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري

في المنظمة وتضم على الخصوص: (1)

- التكوين النفسي.
- ظروف العمل.
- حاجات ورغبات الأفراد.
- المعرفة ، التعلم، الخبرة، التدريب والمهارة.
- القدرة الشخصية.

ثانياً: العوامل الخارجية

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها(2). ويمكن إيجازها فيما يلي: (3).

(1) تيمجدين نور الدين، عبد الحق بن تغلنت: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 22-23 نوفمبر، 2011، ص 241.

(2) عشي عادل: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 26.

(3) تيمجدين عمر، مرجع سابق، ص 53.

- **العوامل السياسية:** إنّ علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الخطر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
- **العوامل الاقتصادية:** تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة اتجاهات الأجور، توفر الطاقة، وتكلفتها... الخ.
- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية ومستوى التعليم... الخ.
- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات، وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الاستراتيجي

يعدُّ الأداء الاستراتيجي واحداً من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين والمنظمات على حدٍ سواء، لكونه يعكس التوجّه الاستراتيجي للمنظمات، فضلاً عن ما أسفرت عنه أفكار ومبادئ النظريات والمدارس الحديثة للفكر الإداري التي تعاملت مع المنظمات لكونها أنظمة مفتوحة في علاقاتها مع البيئة الخارجية وضرورة التكيف معها، لذلك سنحاول في هذا المبحث أن نتعرف على ماهية الأداء الاستراتيجي وأهم الأساسيات حوله.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي

يعتبر الأداء الاستراتيجي من المواضيع الحديثة، وقد تعددت المفاهيم التي عبّرت عن الأداء الاستراتيجي لاختلاف توجهات الباحثين وتبيان درجة ومستويات تركيزهم، فضلاً عن الاختلاف في طبيعة أهداف المنظمات وتعددتها.

• تعريف الأداء الاستراتيجي

عرّف الأداء الاستراتيجي على أنه يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في المد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها⁽¹⁾.

إنّ هذا التعريف يوضّح أنّ الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين حاضر ومستقبل المنظمة ويضيف أنه يتم من زاويتين هما موقف المنظمة الداخلي والخارجي.

وهناك من عرّف الأداء الاستراتيجي بكونه انعكاساً لتحقيق أهدافها الطويلة المد، وأهداف البقاء والتكيف والنمو⁽²⁾. والذي يعدُّ مرآة الإدارة الإستراتيجية وجوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية⁽³⁾.

إنّ هذا التعريف يوضّح لنا أن الأداء الاستراتيجي يحقق لنا الأهداف القريبة والبعيدة المدى، إلّا أنّ نجاح وبقاء المؤسسة يتوقف على تحقيق أهدافها الطويلة المدى.

ويلخصّ الجدول التالي إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي.

(1) أحمد سليمان محمد الجرجري: تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى) ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 09، المجلد الخامس، الموصل، العراق، 2012، ص 226.

(2) صلاح عبد القادر النعيمي وآخرون: الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر 2012، ص 145.

(3) عبو عمر، عبو هودة: دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات، جامعة بن بوعلي، الشلف، ص 07.

الجدول رقم (2-1): إسهامات بعض الكتاب والباحثين في مفهوم الأداء الاستراتيجي

المصدر	مفهوم الأداء الاستراتيجي
David	نتائج الأنشطة التي يتوقع إن تقابل الأهداف الموضوعية
Coking	ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وفعالية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة إجمالاً
Jones George	هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن ولتحقيق الأهداف التنظيمية
Robbins et Coulter	النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة
Wheelen et Hunger	النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المالية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها

المصدر: أكرم محسن الياسري وآخرون، مرجع سابق، ص 58.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الاستراتيجي

يعتبر الأداء الاستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية، وتبرز أهميته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (1).

أولاً: الناحية النظرية

يمثل الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوي جميع المنظمات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء، سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

ثانياً: الناحية التجريبية

إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية للأداء في اختيار الإستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

(1) طاهر محسن، منصور الغالبي وآخرون: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007، ص 477.

ثالثاً: الناحية الإدارية

تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء، فالنتائج والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسيات والبرامج تكون اعتماداً على نتائج الأداء.

المطلب الثالث: مجالات الأداء الاستراتيجي

إنّ المجالات الأساسية للأداء الاستراتيجي التي اتفق عليها الباحثون تتمثل في ثلاث مجالات وهي: الأداء المالي، الأداء التشغيلي، والأداء التنافسي.

أولاً: الأداء المالي

يشير (Vankatman et Ramanujam) إلى أنّ مفهوم الأداء المالي هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية، ويُقاس بالمؤشرات المالية، وكما أنه يمثل وضع المؤسسة المالي، ووصف الأساليب التي تم استخدامها إلى هذا الموضع من خلال وصف دراسة مجموعة من المتغيرات مثل: الإيرادات أو المبيعات، الموجودات، المطلوبات وصافي الدخل⁽¹⁾.

ويمكن تحديد أهم مؤشرات قياس الأداء المالي فيما يلي: (2)

- **المقاييس المتعلقة بالإنتاج** : التي تمكن من تقييم مخرجات المؤسسة من سلع وخدمات مثل: تخفيض تكلفة المنتج، احترام مواصفات الجودة، الوفاء بمواعيد التسليم، وكفاءة وسائل الإنتاج.
- **المقاييس المتعلقة بالربحية (نقطة التعادل)**: وهي النقطة التي تتساوى فيها التكاليف الكلية مع العائد على المبيعات أو يكون حجم المبيعات مساوياً لحجم مبيعات التعامل، وعندما يزيد حجم المبيعات عن حجم التعادل فإن الفرق يسمى ربح مردودية، وهو مؤشرٌ على زيادة مستوى الأداء، وتفيد نقطة التعادل في تتبع أثر زيادة حجم المبيعات على قيمة الربح أو الخسارة، وكذلك مراقبة تأثير زيادة أو نقص التكاليف المتغيرة أو الثابتة على الربح.

(1) رياض ضياء عزيز الصفو: عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 65.

(2) محمد الصغير قريشي: عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 22-23 نوفمبر، 2011، ص 115.

- **معدّل العائد على الاستثمار (ROI):** ويمثل نسبة صافي الربح إلى قيمة رأس المال المستثمر، وهو من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء، وقياس مدى نجاعة القرارات الاستثمارية.
- **العائد على حقوق الملكية:** تقيس هذه النسبية معدل ربحية المؤسسة في استثمار أموالها الخاصة

• **العلاقة بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي**

يمكن توضيح العلاقة بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): يوضح العلاقة بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي.

أهداف الأداء المالي	أهداف الأداء الاستراتيجي
- نمو عائد متسارع	- حصة سوقية أكبر.
- نمو إيرادات متسارع.	- أكثر رتب الصناعات ضماناً .
- مقسوم أرباح عال.	- جودة منتجات عالية.
- هامش ربح عال.	- كلف منخفضة مقارنة بالمنافسين.
- عوائد عالية على رأس المال المستثمر.	- خطوط إنتاجية أكثر جاذبية.
- قيود قوية ومعدلات اعتماد عالية.	- سمعة أو شهرة قوية لدى المستهلكين.
- تدفق نقدي عال.	- خدمات راقية للمستهلكين .
- أسعار أسهم مرتفعة.	- تدرك على أنها قائد في المجال التقني
- تدرك منتجاتها على أنها رخيصة الثمن	وتطوير المنتج.
- ثبات الإيرادات خلال الفترات الزمنية المتعاقبة	- قدرات متميزة على المنافسة في الأسواق الدولية.
	- توسيع فرص النمو.

المصدر: رياض ضياء عزيز الصفو: مرجع سابق، ص 23.

ثانياً: الأداء التشغيلي

ويعتمد على مؤشرات عملياتية تشغيلية فضلاً عن المؤشرات المالية، ومن أهم المؤشرات العملياتية للأداء الحصة السوقية الإنتاجية، فاعلية العملية التسويقية، نوعية المنتج والخدمة، الإبداع ، المسؤولية الاجتماعية وغيرها.

إنّ تضمين هذه المؤشرات يوضّح الخلفية للأداء والتي لا تستطيع المؤشرات المالية توضيحها. إنّ الركون إلى المؤشرات المالية في قياس الأداء المنظمي يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، إذ الضرورة تقتضي خلق التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية⁽¹⁾.

• مؤشرات قياس الأداء التشغيلي

يتوجّب النظر إلى الأداء التشغيلي من خلال تناوله ثلاثة أبعاد أساسية هي: الإنتاجية، الربحية والكفاءة كالآتي: (2)

أ- الإنتاجية Productivity:

عرّف "Evan et Collier" الإنتاجية بأنها النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية، وتتمثل أهم مؤشرات الإنتاجية فيما يلي:

- إنتاجية العمل: هي معدّل المخرجات للعامل لكل ساعة عمل وتمثل المحدّد الأساسي للأجور.
- إنتاجية رأس المال: يمثل رأس المال أحد عناصر المدخلات إلى جانب الآلات والمعدات والمواد الأولية والعمل والتنظيم، ويمكن حساب إنتاجية رأس المال من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{إنتاجية رأس المال} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

- الربحية **Profitability**: وهي عبارة عن العلاقة القائمة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أي نشاط آخر.
- الكفاءة **Efficiency**: ويعرفها "Daft" بأنها استخدام أقل ما يمكن من الموارد للوصول إلى حجم الإنتاج المطلوب من المخرجات، ومن أهم مقاييس الكفاءة هي:
 - الكفاءة التشغيلية: الكفاءة التشغيلية/العائد التشغيلي $\times 100$.
 - الكفاءة الإدارية: إجمالي التكاليف / إجمالي الإيرادات $\times 100$.

(1) طاهر محسن منصور الغالي: مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء (دراسة تطبيقية في منظمات عراقية) ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 29، جامعة البصر، العراق، 2012، ص 89.

(2) رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سابق، ص ص 67-68.

ثالثاً: الأداء التنافسي

الأداء التنافسي هو رغبة المؤسسة في النمو والبقاء، وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، وإذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي، قصير الأمد، فإنّ الأداء التنافسي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق⁽¹⁾.

وقد أشار العالم "Simon" إلى أنّ الأداء هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وإمكانياتها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

كما يتم تعريف الأداء من خلال المقاييس الكمية التي تستخدم من أجل تقويم البيانات التي يتم تجميعها رقمياً من أجل استخلاص النتائج منها لتحديد مستوى أداء المؤسسة الفعلي، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومن أهم تلك المقاييس: (2)

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

➤ **تدقيق ملاحظات المستفيدين (المساهمة):** المهتمون بأداء المؤسسة، حيث يتأثرون بمدى تحقيق المؤسسة لهدفها.

➤ **القيمة السوقية المضافة:** وهي عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية للمساهمين وبين رأس المال المزود من قبل المساهمين، بمعنى أنّ الأداء المؤسسي ينعكس مباشرة على القيمة السوقية للمؤسسة.

كما حدّد "Whelen, 1990" عدّة مجالات لتقييم الأداء التنافسي، من أهمها: (3)

1- **الربحية:** وتشمل نسب الربحية التي يمكن معرفتها من خلال العائد على الموجودات، الاستثمار، المبيعات وحقوق المساهمين.

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

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

(1) رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سابق، ص 68.

(2) عبد الحكيم عبد الله السنور: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية، في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين اللاذقية، 2009، ص ص 46-47.

(3) المرجع نفسه، ص 47.

4 قيادة المنتجات : وذلك من خلال تقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها مستقبلاً.

5 تنمية اتجاهات الأداء والعالمين : وقياس اتجاهاتهم بشكل مباشر وغير مباشر وذلك لتقييم الأسلوب التي تتبعه المؤسسة

المبحث الثالث: قياس الأداء الاستراتيجي

إن الانتقادات التي وجهت لمقاييس الأداء المالية ناتجة عن قصور هذه المقاييس في مواجهة المتغيرات الكثيرة في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المقاييس المالية التقليدية أداة غير مناسبة لتحديد مدى سلامة الأداء ولهذا أصبحت المنظمات تبحث عن نظام جديد لتقييم الأداء، وبصدد هذا سنحاول في هذا المبحث بتعريف قياس الأداء وأهميته والتعرف على أهم نماذج قياس الأداء.

المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي

لقد تعددت التعاريف حول قياس الأداء الاستراتيجي ولهذا سنحاول أن نبرز بعض التعاريف التي تناولها الباحثون فيما يلي:

يُعرف القياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً⁽¹⁾.

يوضح لنا هذا التعريف بأنّ قياس الأداء هو تبيان كل مراحل نجاح وفشل سيرورة الأهداف التي وضعتها منظمة في بداية نشاطها.

ونجد هناك من عرفه بأنه عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المرغوب في تحقيقها، وتوافر التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقويم النتائج واتخاذ التعديلات اللازمة⁽²⁾.

نستخلص من هذه التعاريف أن قياس الأداء ما هو إلا مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المنجز وتحديد الفجوة بينها ومحاولة تقليص هذه الفجوة عن طريق ما يُعرف بالتغذية العكسية، لتحقيق الأهداف الطويلة الأجل التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

لقد قمنا بتعريف قياس الأداء إلا أنه يقع اختلاطاً بينه وبين تقييم الأداء، ويمكن أن نوضح هذا الفرق فيما يلي:

القياس عبارة عن معلومات وملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، وهو تقدير الأشياء والمستويات تقديراً كمياً وفق إطار معين من المقاييس المدرجة أما التقييم فهو عملية منظمة ينتج عنها معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، وترمي عملية التقييم إلى معرفة مدى

(¹) عماري عمار: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة، في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009، ص 03.

(²) حسام أحمد علي الهاشمي، زينب شلال عكار: دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 26، جامعة البصرة، العراق، 2010، ص 124.

النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف، وكذلك نقاط القوة أو الضعف حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة، بأحسن صورة ممكنة فالقياس يهدف إلى التشخيص أما التقييم فيهدف إلى العلاج أو التعزيز⁽¹⁾. والجدول الموالي يوضّح هذا الفرق.

جدول رقم (2-3): الفرق بين قياس وتقييم الأداء

التقييم	القياس
1 يحكم على قيمة السلوك.	1 يهتم بوصف السلوك.
2 يهتم بالمعايير والمبادئ والأسس.	2 يهتم بالوسائل والدقة الرقمية.
3 التقدير الكمي والنوعي للسلوك.	3 التقدير (الوصف الكمي) للسلوك.
4 عملية تشخيصية علاجية في آن واحد.	4 محدود (بعض المعلومات عن الموضوع المقاس).
5 يقوم على مقارنة الشخص مع نفسه ومع الآخرين.	5 إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه.
6 التقويم أكثر شمولاً من القياس (وهو يستخدم القياس كأداة).	6 القياس أكثر موضوعية من التقويم (وهو جزء منه)

المصدر: عيشوش خيرة، مرجع سابق، ص 79.

المطلب الثاني: أهمية قياس الأداء الاستراتيجي

تتمثل أهمية قياس الأداء الاستراتيجي في النقاط الآتية:⁽²⁾.

1 إن قياس الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف، والتخلص من عوامل الضياع فقي الوقت والجهد والمال.

(1) عيشوش خيرة: التعلم التنظيمي كمدخل تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونطراك) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 79.

(2) شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 117

- 2 يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام، والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- 3 يؤدي إلى كشف عن العناصر الكفوءة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الطموح والاستغناء على العناصر غير الكفوءة.
- 4 يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.
- 5 توضح عملية قياس الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التسيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
- 6 تعكس عملية قياس الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

المطلب الثالث: نماذج قياس الأداء الاستراتيجي

نتيجة الانتقادات الموجهة لمقاييس الأداء المالية، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات اتجهت معظم المنظمات إلى استخدام مقاييس الأداء غير مالية بجانب المقاييس المالية، وفي هذا المطلب سنحاول أن نتعرف على أهم نماذج قياس الأداء الاستراتيجي.

1- نموذج Zakon:

يهدف هذا النموذج إلى قياس النمو في المستقبل، وهذا النموذج متعدد المؤشرات التي تلامس التوجهات المستقبلية، وبالتالي فإنّ هذا النموذج يعبر عن الأداء الاستراتيجي من خلال استخدام المؤسسة لمواردها الذاتية، وقدرتها على تأمين الموارد، وبشكل عام يمكن التعبير رياضياً عن هذا النموذج بالمعادلة الآتية: (1).

$$[(F-W) * D+W] \times I = R$$

حيث أن:

R= الحد الأعلى من النمو في المستقبل

I= العائد على الاستثمار.

(1) صلاح عبد القادر التميمي وآخرون، مرجع سابق، ص 146

W = العائد على الاستثمار .

D = نسبة الديون إلى الملكية.

F = معدل الفوائد المدفوعة.

2- نموذج Altman:

قدم Altman نموذجه سنة (1997)، لقياس الأداء، ويحتوي ها النموذج على مزيج من

المؤشرات المالية لقياس الأداء، ويمثل النموذج قياساً لمدى تعرض المؤسسة للإفلاس في المدى القريب، حيث يستخدم النموذج دالة متعددة للمتغيرات يطلق عليها (Zecore) وقيم الدالة تتمثل بالمؤشرات التي وضعها Altman، حيث يعتبر الرقم 1.81 الحد الأدنى لأداء المنظمات، فالمنظمات التي يقل معامل Zecore عن هذا الحد يتوقع أن تواجه الإفلاس بسبب انخفاض أدائها، في حين تمثل 2.99 معامل (Zecore) الحد الأعلى لأداء المنظمات.

فالمنظمات التي يرتفع معامل (Zscore) عن الحد الأعلى لا يتوقع لها مواجهة الإفلاس في المدى القريب، لكون أدائها مرتفعاً، أما إذا كان قيمة (Zecore) بين معامل الحد الأدنى ومعامل الحد الأعلى عندها يكون أدائها متوسطاً، وتتمثل معادلة النموذج بالآتي:

$$Zecore = 1.2 X_1 + 1.4 X_2 + 3.3 X_3 + 0.6 X_4 + 1X_5$$

حيث أن:

X_1 : نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الموجودات.

X_2 : نسبة الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الموجودات.

X_3 : نسبة الأرباح قبل الضريبة والفوائد إلى إجمالي الموجودات.

X_4 : نسبة القيمة السوقية لحقوق الملكية إلى القيمة الدفترية لإجمالي الديون.

X_5 : نسبة إيرادات المبيعات إلى إجمالي الموجودات.

أما المعاملات والتي (1.2 و 1.4 ، 3.3 ، 0.1 ، 1) فإنها تمثل أوزان متميزات الدالة، وهي

تمثل الأهمية النسبية لكل متميز حسب ما توصل اليه Altman.

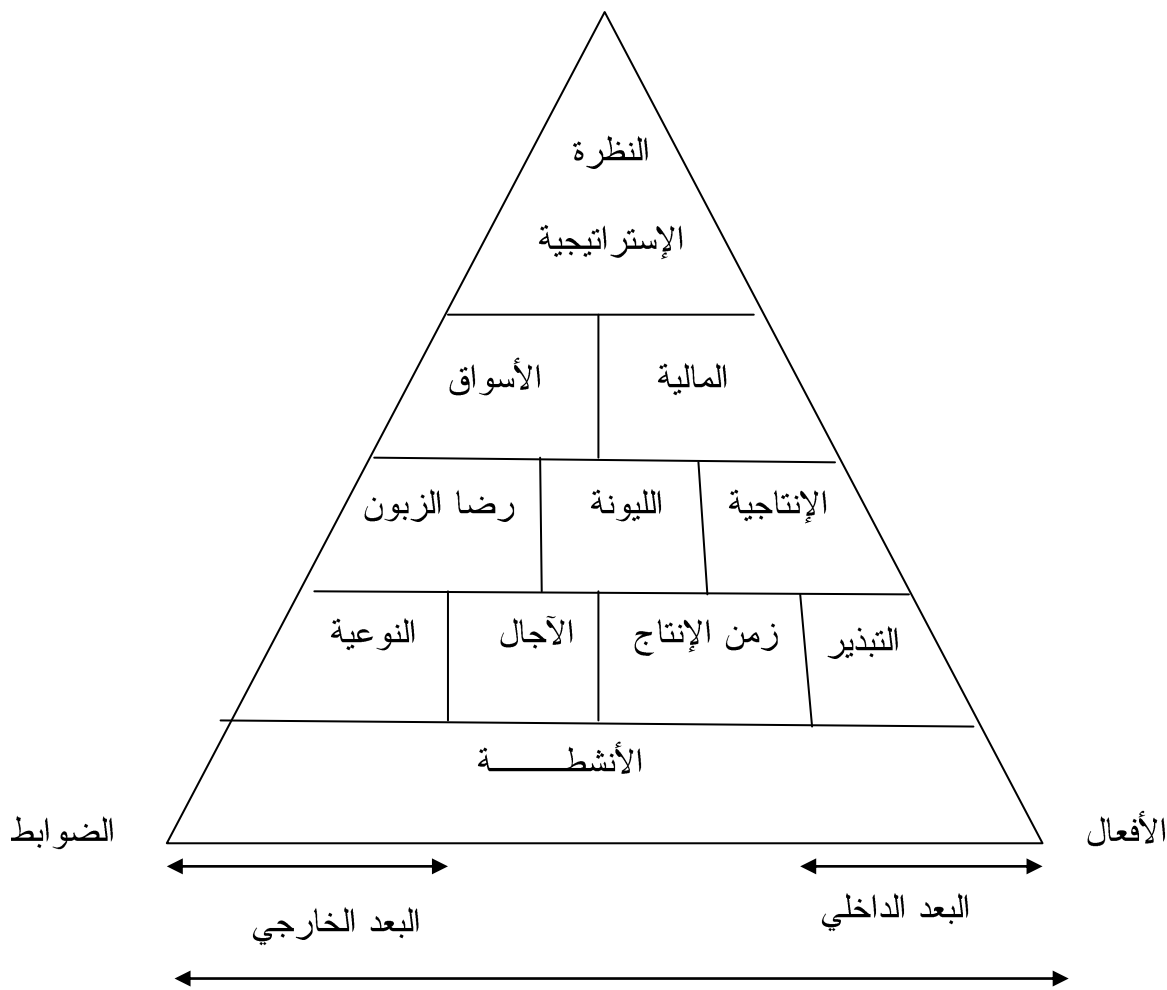
وانتقد النموذج من قبل (Brown et loverik) في أنه دالة تعتمد على المقاييس المالية أكثر من اعتمادها على المقاييس غير المالية، وأن المقاييس المالية جاءت بسبب تركيز النموذج على مصالح المساهمين والذين تكون أهدافهم في تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتمثل بالربحية:⁽¹⁾.

(1) رياض ضياء عزيز الصفو، مرجع سابق، ص ص 80-81.

3- نموذج لوحة القيادة:

يعتبر جدول القيادة (tableau de Bord) إحدى الأدوات التسييرية التي انتشرت خلال سنوات الستينات والسبعينات والثمانينات في المؤسسات الاقتصادية لمتابعة الأداء، من خلال ما يتضمنه من مجموعات المؤشرات الكمية المقدره والمحلية، ويمكن للمسيرين تكوين صورة عن نشاط المؤسسة المنجز⁽¹⁾، ويمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): لوحة القيادة الأولية



المصدر: نوال شين: دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (دراسة حالة مقاطعة نفضال قطاع وتسويق المنتجات البترولية، بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007، ص 58.

(1) عبد المليك مزهودة: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها، المؤتمر العلمي الدولي حولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-09 مارس 2005، ص 490.

إنّ جدول القيادة الأولى يعجز عن تقديم صورة مستقلة لنشاط المؤسسة، لأنه في أغلب الأحيان تكون الشروط التي صممت فيها الأهداف التي استعملت بعد بالقياس الأداء قد زالت، فضلاً عن ذلك فإن تركيزها على المؤشرات المالية أكثر للتعبير عن الأداء الشامل جعلها تكون قاصرة عن أداء وظيفتها كأداة للتحليل، سدا لهذه النقائص اقترح Kaplan و Norton نموذجاً يهدف إلى التكفل بالمؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى جانب البعد المالي أبعاداً أخرى.

4- نموذج Kaplan et Norton:

ويعد هذا النموذج أحد المقاييس المركبة للأداء التي ابتكرها، والتي يطلق عليها بطاقة الدرجات المتوازنة والتي هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمات، أو هي التي تقيس الأداء الشامل لمنظمة الأعمال⁽¹⁾. ويتم في البطاقة ترجمة المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف، فيم يتم تقييم الأداء من منظور المساهمين والعملاء والعمليات التشغيلية الداخلية والتعليم والنمو⁽²⁾.

كما نجد أن هناك من عدها بأنها إطار متكامل لقياس الأداء الاستراتيجي، وتتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلائم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة، وكذلك مع أهداف واستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة، ونخلص أن جوهر بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى:⁽³⁾

- 1 تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.

2 تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.

3 إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.

4 نشر التعلم التطبيقي من خلال دورة متكررة لمراجعة النظرية.

5 توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد العاملين فيها.

(1) صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق بباد العادي: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، والاقتصادية ، المجلد 12، العدد 1، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص 41.

(2) منى إبراهيم: التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (دراسة تطبيقية على مركز التدريب الجمعي وإدارة الأزمات غزة)، رسالة مقدمة للحصول على الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 43.

(3) محمد أحمد محمد أبو قمر: تقويم أداء بنك فلسطين المحدود، باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 33.

وتتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

1- البعد المالي:

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمنظمة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، وهي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطاتها من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة، بالاعتماد على عدة مقاييس⁽¹⁾. ويعد هذا البعد محصلة نهائية الأنشطة المؤسسة لتحقيق رضا المساهمين وتوقعاتهم، من خلال زيادة قيمة استثماراتهم وزيادة أرباحهم، ويمكن تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال إتباع الكثير من الاستراتيجيات وهي:⁽²⁾.

- **إستراتيجية نمو المبيعات:** إن هذه الإستراتيجية يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء ولا يتم من ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى جذب الكثير من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة والتركيز على العملاء الأكثر ربحية للمؤسسة جميعهم.

- **إستراتيجية نمو الإنتاجية:** إن هذه الإستراتيجية تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن

تحقيقها من خلال طريقتين هما:

- تخفيض تكاليف المؤسسة.

- الاستغلال الأمثل للأصول،

2- بعد العمليات الداخلية:

ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها، ويقوم هذا المنظور درجة نجاح المنظمة ومدى قدرتها تلبية متطلبات الزبائن، إذ يقيس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة وكذلك الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة.

(1) صلاح بلاسكة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية ع الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 30.
(2) أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد 2، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009، ص 07.

إنّ أنشطة العمليات الداخلية لمنظمات الأعمال تمر بثلاث دورات، وكل دورة تعطي قيمة للزبائن، وتبدأ الدورة الأولى وتسمى (دورة الإبداع) بما يعينه من خلق السلع والخدمات الملبية لحاجات ورغبات المستهلكين، تتم الدورة الثانية التي تسمى (دورة العمليات والتي تعمل على ترجمة ما وضع في الدورة الأولى إلى فعل سلع مادية، وخدمات ثم تأتي الدورة الثالثة (خدمات ما بعد البيع) بما تمثله من وضع الضمان للمستهلك والتركيب والصيانة إلى غير ذلك⁽¹⁾.

3- بعد التعلم والنمو:

يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن يتبع فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل.

يصمم التعلم ثلاث عناصر: الأفراد، الأنظمة والإجراءات، كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات والطاقات الضرورية لتقدم حقيقي في الأفراد، ولملأ هذه الفجوة ينبغي على المؤسسة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم وتحسين أنظمة معلوماتها وتعديل إجراءاتها، ويسعى هذا المحور إلى تقييم:

- هل المؤسسة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟

- كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟

ويأتي التقييم أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاء ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال، إنتاجية العمال، رقم الأعمال العامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسي الذين لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حظيت بمتابعة جيدة من طرف الإدارة⁽²⁾.

4- بعد العملاء:

إن للكثير من المنظمات اليوم رسالة عامة تركز على الزبون لتحتمل المرتبة الأولى في تحقيق القيمة لزبائنهم، وهذه هي "رسالة نموذجية الأعمال"، وأن أداء المنظمات من وجهة نظر زبائنهم أصبح

(1) علاء أحمد حسن، ميمون عبد الله أحمد: قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة) ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 28، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص ص 175-176.

(2) نعيمة يحيوي، خديجة لدرع: بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية) ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22، 23، نوفمبر ، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 126.

ذا أولوية للإدارة العليا⁽¹⁾. وأن اهتمامات العملاء يمل إلى أن تقع في أربعة جوانب ألا وهي الوقت، النوعية، الأداء والخدمة، الكلفة والسعر، وفيما يلي توضيح لمضامين منظور العملاء والمتمثلة في الآتي:⁽²⁾.

- **رضا العملاء:** يمثل رضا العملاء نتيجة التقييم الذي يجريه العملاء لطبيعة التبادل بين ما تم إنفاقه وما تم الحصول عليه، من كل عملية من عمليات التبادل الخاصة بالسلع والخدمات التي تقدمها منظمة الأعمال.
- **اكتساب عملاء جدد:** إن اكتساب عملاء جدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على عملاء إضافيين للعملاء إلى البيئة لها. إن المنظمة الأعمال وهي تقدم سلعتها وخدماتها تحاول أن تمتلكها بجهود تسويقية متكاملة باكتساب هؤلاء العملاء الجدد، وتشجيعهم وتحفيزهم على شراء وحدات أكثر.
- **المحافظة على العملاء الحاليين وولائهم:** إن المحافظة على العملاء الحاليين وولائهم يمكن أن يُقاس كنسب من عدد العملاء الذين تدوم العلاقة معهم أو مع المنظمة. إن رغبة المنظمة بالاحتفاظ أو زيادة حصتها التسويقية من العملاء ترتبط بالاحتفاظ بعملائها ونقل مستويات الرضا إلى ولاء حقيقي يمتن أو اصبر العلاقة وجعلها مستمرة.

(1) علاء أحمد حسن، ميسون عبد الله أحمد، مرجع سابق، ص 175.

(2) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن) ، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، جامعة الزيتونة، الأردنية، الأردن، 2009، ص ص 192-198.

المبحث الرابع: عمليات إدارة المعرفة وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمة

تلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً وكبيراً في التأثير على المنظمة بشكل عام، وعليه يؤدي اهتمام منظمة ما بإدارة المعرفة إلى تأثيرات مهمة وكبيرة، يمكن أن نلتبس آثارها من خلال ما تتركه هذه الممارسة من آثار واضحة على الكثير من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة كالأفراد والعمليات والمنتجات، بالإضافة إلى الأداء الاستراتيجي للمنظمة، لذلك سنحاول في هذا البحث التعرف على تأثير عمليات إدارة المعرفة على كل من الأداء المالي، الأداء التنافسي والتشغيلي.

المطلب الأول: أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي

إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المنظمة، كما أن وجود طريق متخصص بالحفاظ على المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعليهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها، ولهذا لا بد ان تنعكس الآثار الإيجابية على الأداء المالي في هذه النقاط: (1)

- زيادة كمية الإنتاج والمبيعات، وبالتالي تقليص تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة، ما يؤدي إلى تحسين العوائد المالية، فالزيادة في كمية المبيعات والإنتاج تؤدي بشكل غير مباشر إلى تخفيض تكاليف وحدة الإنتاج الواحد بسبب الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- زيادة عدد المنتجات والخدمات وبالتالي تحسين آخر في العوائد المالية.
- تحسين العمليات وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين قدرة الأفراد، لا بد وأن يؤدي إلى زيادة في الإيرادات وفي الأرباح.
- تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفاء للمدخلات وأن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية.

المطلب الثاني: أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي

تساعد إدارة المعرفة على تحسين في العمليات داخل المنظمة من خلال العديد من الفعاليات، بما في ذلك الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة للعاملين وهذا ما يجعل المعرفة متاحة لدى الجميع، واستخدامها في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل التي تواجههم في أعمالهم، كما أن إدارة المعرفة تسهل عملية تعلم العاملين مع بعضهم البعض من مصادر خارجية، خاصة إذا ما تم تصميم برامج وأنشطة تحقق اكتشاف معارف جديدة.

(1) محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 159.

ويمكن توضيح عمليات إدارة المعرفة على العمليات من خلال: تحسين الوظائف والعمليات التي تقوم بها المنظمة مثل وظائف الإنتاج، التسويق، المالية، شؤون الأفراد وغيرها، ويتم ذلك بثلاث طرق ي: الفاعلية، الكفاءة والإبداع.

الفاعلية: يمكن أن تؤدي إلى زيادة الفعالية من خلال أداء العمليات المختلفة، مثل الشراء ، التصنيع، النقل... الخ، وكذلك من أداء الوظائف المتعددة التي تشمل التسويق، الإنتاج أو المالية بأفضل طريقة، واتخاذ أفضل القرارات المتعلقة بها، ويكون ذلك من خلال وجود برامج تمكن المنظمة من تكوين معارف تسمح باختيار أفضل الطرق لأداء العملية، وهذا سيؤدي حتماً إلى التقليل من الأخطاء أي القيام بالشيء الصحيح.

ويمكن للمنظمة أن تحقق الكفاءة في العمليات إذا تمّ تصميم برامج تركز على طريقة تنفيذ العمليات، بحيث يتم تنفيذها بأسرع طريقة وبأقل التكاليف، وهذا ما يساهم في زيادة إنتاجية العامل والمنظمة، خاصة إذا تأكدت المنظمة من ضمان مشاركة العاملين بالمعارف التي يملكونها.

فالمنظمة التي تسعى إلى كسب ولاء زبائنها تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات تعتمد بالأساس على المعرفة، كما يمكن أنها تسعى إلى تطوير أنظمة معلومات للعملاء لتشخيص المشاكل التي يتعرض لها، وهذا سيؤدي إلى الرفع من أدائها الاستراتيجي.

المطلب الثالث: أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنافسي

تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة وتحقيق قيمة مضاعفة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، فالمنظمات التي تحمي دورة إدارة المعرفة (توحيد، خزن، نشر، تطبيق المعرفة)، هي المنظمة التي تعتمد على كفاءات عالية في تقديم أفكار جديدة توظفها في تقديم خدمات أفضل، مقارنة بالمنافسين، كما أنّ المنظمة التي تستقطب المعارف وتعمل على استثمار هذه المعارف، هذا سيؤدي حتماً إلى تحسين المكانة المميزة والتنافسية المستدامة، والذي يرافق زيادة الحصة السوقية وزيادة ولاء الزبائن وتحسين الموقع القيادي للمنظمة في السوق، ممّا يمكنها من تحسين مكانتها إزاء المنافسين بشكل يضمن استمرار هذا التحسين، ويحدث الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة أن تطوّر نفسها أو تطور خصائصها وإمكاناتها بما يجعل أدائها يتفوق على نظرائها في نفس قطاع العمل، كأن تمتلك موارد وإمكانات قوى بشرية ما، معلومات ذات قيمة.

ومن ذلك يمكننا القول أنّ منظمات الأعمال يجب عليها أن لا تتخلف عن مواكبة ركب إدارة المعرفة والمبادرة السريعة للاستثمار في المجال الآن، ذلك سيحقق لها منافع واسعة جداً وأنّ المنظمات التي تهمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في الفوائد والزبائن والأسواق.

خلاصة:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نستخلص أنّ الأداء هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة في نتائج فعلية، والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها، فالأداء يعتبر بمثابة صورة المنظمة ولتحسين صورتها وجب على المؤسسة دوماً العمل على تحسين أدائها، سواءً على المدى القصير أو على المدى الاستراتيجي.

ويعتبر الأداء الاستراتيجي جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية، لذلك اهتمّ الباحثون بوضع نماذج ومعايير لقياسه بهدف التعرف على الانحرافات الإستراتيجية للمنظمة، ومحاولة تصحيحها بناء على ما تم قياسه. كما تبين أنّ لعمليات إدارة المعرفة دور كبير وأهمية واضحة في كفاءة وفاعلية أنشطة المنظمة، لذلك زاد الاهتمام بها، خاصة بعد ما ظهر تأثيرها الواضح والكبير على الأداء الاستراتيجي، وتؤثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي الاستراتيجي للمنظمة من خلال التقليل من التكاليف الإجمالية وزيادة العوائد وذلك باستثمار المعارف الموجودة، كما أنّها ستؤثر على الأداء التشغيلي من خلال (العمليات والوظائف التي تقوم بها المنظمة، باختيار أفضل الطرق التي تسعى المنظمة إلى إيجادها، بتطبيق المعرفة ومشاركة العاملين في طرح أفكارهم، وبالضرورة ستؤثر على الأداء التنافسي، ونلمس ذلك من خلال تقديم منتجات قائمة على المعرفة وخدمات أفضل مقارنة بمنافسيها زيادة حصتها السوقية، وزيادة ولاء زبائنها، كل هذا ينعكس بصورة أوتوماتيكية على الأداء الإستراتيجي الذي يعتبر المحدد الأصلي لنجاح واستمرارية المؤسسة أو فشلها.

إنّ كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل أو حتى الفصل السابق يعبر عن الإطار النظري لكل من متغيري إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي، ومدى تأثير ذلك الأول على هذا الأخير، لكن كيف هو واقع تأثير إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة في الإطار الميداني، هذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب_أوماش_.

الفصل الثالث

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لمفهوم كل من إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي ، سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الناشطة في قطاع الطحن وهي مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب _أوماش_ ونظرا لجاذبية هذا القطاع المتميز بالتغير السريع والمنافسة الحادة بين المنافسين، سنحاول التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في هذه المؤسسة وكيفية تأثيرها على الأداء الإستراتيجي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل، تفسير النتائج واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-

سننظر في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تضمها. إضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على اكتساب مزايا تنافسية سعت إلى تسطير مجموعة من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

في هذا المطلب سنعمل على التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش- من حيث نشأتها وتطورها وكذلك التعريف بالجانب القانوني للمؤسسة.

أولاً: نشأة المؤسسة وتطورها

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-GMS- هي مؤسسة ذات طابع خاص، أنشأت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة عزيز الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية، وقد تأسست في شكل شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، تقع بمنطقة النشاطات بلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة، وتعتبر هذه البلدية مشهورة بالنشاطات الصناعية الحديدية كما يقطعها الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي، ويقطعها خط السكة الحديدية الرابط بين الشمال والجنوب الشرقي وبمحاذاة المؤسسة تتواجد تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية (القمح بنوعيه اللين والصلب).

وفي 4 جوان 2007، تم تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA)، حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي إلى 300 مليون دينار جزائري. تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225م²، منها 4920م² مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق والفرينة بمساحة تقدر بـ 2850م²، ووحدة الكسكسي بـ 2070م².

كانت بداية أشغال انجاز المؤسسة على مراحل ثم تلتها مرحلة الدخول الفعلي في عملية الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل 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 الانجاز في تحديد فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية انجاز الوحدات الأخرى، أما بداية الأشغال لوحدة الدقيق والفرينة كان في فيفري عام 2003 كانطلاق فعلي ومستمر.

أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر من سنة 2001 وانتهت في ديسمبر من عام 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر من سنة 2003. تتضمن المؤسسة أربع وحدات هي:

1 وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية والتي ستكون موضوع الدراسة الميدانية؛

2 وحدة إنتاج الكسكسي بنوعيه المتوسط والرفيق؛

3 وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام؛

4 وحدة صوامع تخزين الحبوب وهي في طور الإنجاز وتقع بميناء "جن جن" بولاية جيجل.

وبذلك تنتج هذه الوحدات الدقيق والفرينة والكسكس وغيرها وبأحجام مختلفة وفق ما يبينه هذا الجدول:

الجدول(3-1): تشكيلة منتجات المؤسسة

المنتوج	الصف	الحجم	السعر
السميد	ممتاز	Kg 25	DA 3400 / للقطار
	رفيع	Kg 10 - Kg 5	
الفرينة	ممتازة	K5 - Kg 1	DA 3500 / للقطار
	للخبز نوع -أ-	Kg 25	DA 1960 / للقطار
	للخبز نوع -ب-	Kg 50	DA 1088 / للقطار
الكسكس	رفيع	Kg10 - Kg 5 - Kg 1	لم يحدد
	متوسط	Kg 25	
سَمِيْدَة	(دقيق فرينة القمح الصلب)	Kg 25	DA 1100 / للقطار
النخالة	عادية	40Kg	DA 1200 / للقطار

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس القسم التجاري

ثانيا: التعريف بالجانب القانوني لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، والتي بدأت نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999، هي من شركات الأموال ذات شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة (SARL) برأس مال قدره 135 مليون دينار. تتمتع وفقا لأحكام القانون التجاري بالشخصية المعنوية، ولقد تم التحويل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA) حيث تم رفع رأسمالها الاجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري في جوان 2007.

وهي مؤسسة إنتاجية مندرجة قانونيا تحت شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، حيث أنها تخضع إلى النظام الحقيقي في تحديد الربح الضريبي. هذا وطالما أن رقم أعمالها في ارتفاع فهي مجبرة على مسك الدفاتر المحاسبية المنصوص عليها في المواد (09)، (10) و(11) من القانون التجاري. ومن الناحية الجبائية فإن المؤسسة تخضع إلى جميع الالتزامات الجبائية والنظام الضريبي المتعلقين بالأشخاص المعنويين، وتتمثل مختلف الضرائب في:

◀ الضريبة على أرباح الشركات (I.B.S) على أساس الربح المحقق.

◀ الرسم على القيمة المضافة على جميع عمليات البيع التي تخص الفرينة الممتازة، الكسكس والنخالة بمعدل 7%.

◀ الرسم على النشاط التجاري والصناعي (T.A.I.C) على أساس رقم الأعمال المحقق بمعدل 2%.

◀ الدفع الجزافي (V.F) على أساس كتلة الأجور والمعاشات الممنوحة للعمال والموظفين بالمؤسسة.

◀ الرسم العقاري (T.F) على أساس جميع الممتلكات العقارية للمؤسسة سواء كانت مبنية او غير مبنية.

وقد استفادت المؤسسة من الامتيازات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (93-12) في إطار النظام الخاص، باعتبار أن بلدية أوماش مصنفة ضمن الأنظمة الخاصة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف المؤسسة

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنطقة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية، هذا ما سيكون موضوع هذا المطلب الذي نتناول من خلاله أهمية وأهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

أولا: أهمية المؤسسة

إن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة. ويمكن تبيان أهمية المؤسسة في ما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع؛

- تلبى المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق الوطنية؛

- توفير مناصب شغل ؛

- الموقع الجغرافي الإستراتيجي الذي يمكّن المؤسسة من الاتصال بمناطق عديدة.

ثانيا: أهداف المؤسسة

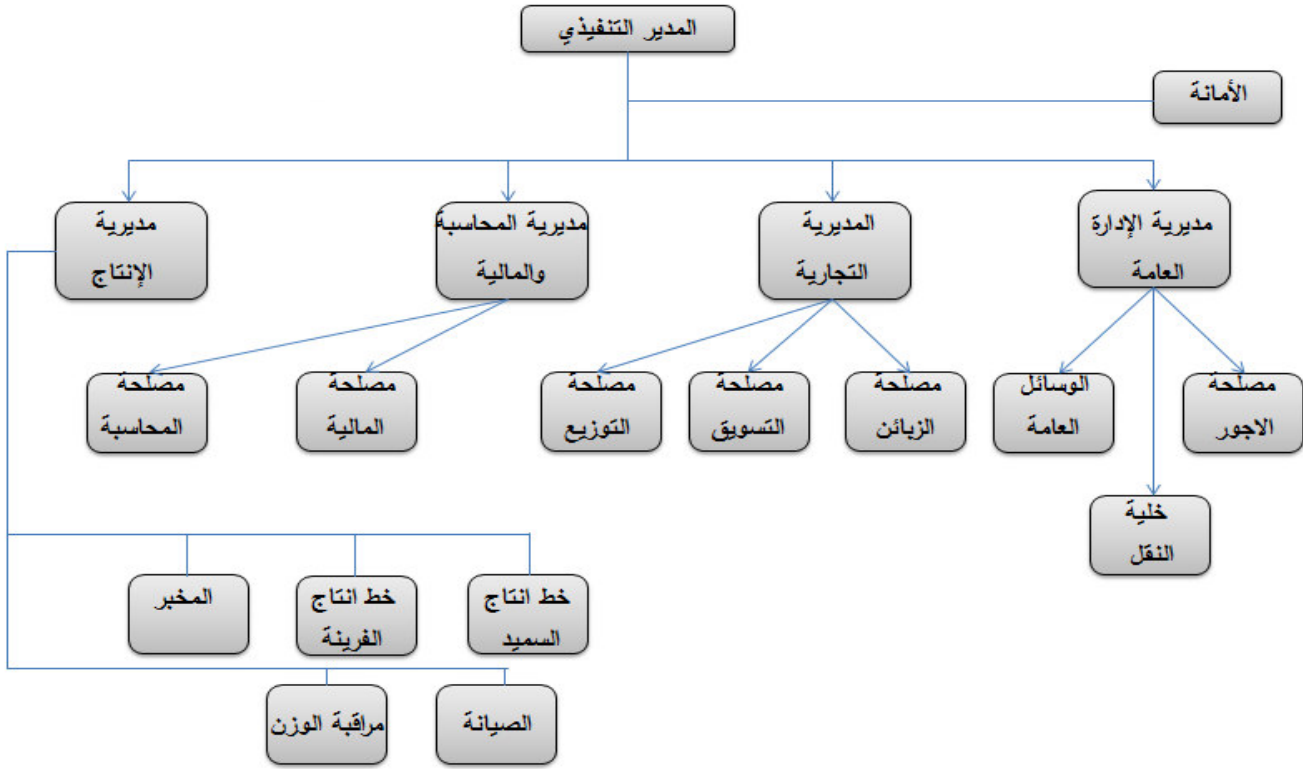
بعد أن شعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي أمام منافسة المنظمات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجاتها، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية؛
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق؛
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها؛
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة؛
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية؛
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل من أجل الوصول إلى التكامل الأمامي والخلفي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب من المؤسسات المتوسطة الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي. فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح. يوضح الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يظهر مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها حسب السلم الهرمي للسلطة.

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب:



المصدر: مديرية الإدارة العامة

إن مكونات هذا التنظيم تظهر مايلي:

- 1- المدير التنفيذي: مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة وكذلك العمل على التنسيق بين مختلف المديريات في المؤسسة.
- 2- الأمانة: مكلفة بتسيير شؤون الأمانة العامة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد واستقبال الزبائن والزوار واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح، وتبليغ المعلومات إلى مختلف المديريات.
- 3- مديرية الإدارة العامة: تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتدرج تحتها المصالح التالية:
 - 3-1- مصلحة الوسائل العامة: تعمل على تمويل مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل نقل،
 - عتاد، معدات...) وتقوم بمهام الصيانة (الميكانيكية والكهربائية) وتحرص على أمن المؤسسة من خلال خلية الأمن التي تقوم أيضا بتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة كمية الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الشراء.

3-2- خلية النقل: تحرص على تأمين واستقبال الطلبات الخاصة بالشراء وكذلك إيصال العينات الممنوحة للزبائن وكذلك نقل العمال.

3-3- مصلحة الأجور: وتتضمن أيضا مصلحة تسيير المستخدمين، وتعمل مصلحة الأجور على إعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

4 المديرية التجارية: تشمل المصالح التالية:

4-1- مصلحة التجارة: يتم التنسيق بين التجارة ومصلحة الإنتاج، حيث يتم إرسال بيانات عن حجم الإنتاج والمخزون من المنتج النهائي لكي يتسنى لمصلحة التجارة القيام بمهامها والتمثلة في:

- ❖ القيام بتوزيع المنتج حسب الأولوية لان الطلب يفوق حجم الإنتاج، إذ تقوم المصلحة بدراسة الطلبية وترتيبها حسب الأولوية أين يوضع في سجل الطلبات مع تسجيل تاريخ الطلبية، وكذا حجم المعاملات بالنسبة للزبون، حجم الحقوق. وذلك لتحقيق التوازن بين كمية المخزون من المنتج وحجم الطلبات.

❖ استقبال الزبائن وتحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه تقديم ملف خاص يتضمن:

- نسخة من بطاقة الرقم الجبائي؛
- نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة؛
- وصل طلبية فارغ مع الختم؛
- تصريح شرفي؛
- نسخة مستخرجة من السجل التجاري؛
- وصل استقبال.

◀ كما يتم في مصلحة التجارة تحقيق الصفقات التجارية وكذا تحديد الطلبات، البحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات. إذ يشرف رئيس المصلحة على هذه العمليات أما الأعوان فإنهم يشرفون على عمليات البيع ومتابعة حقوق المؤسسة لكل زبون وكذلك تحرير الفواتير والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي خرجت من المخزن يوميا ثم التقرير الشهري لمصلحة المحاسبة مصحوبا بنسخ عن الفواتير المحررة خلال الشهر.

4-2- مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من المصلحة التجارية التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالعملاء، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل

البيع إلى مصلحة التجارة للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي موضح فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بمصلحة التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضائع بعد تعبئتها.

5 مديرية المالية والمحاسبة: تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتنفرع عنها مصلحتي المالية والمحاسبة. وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- ❖ التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية؛
- ❖ إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية؛
- ❖ تسيير جميع العمليات المحاسبية؛
- ❖ العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية؛
- ❖ تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخرينة؛
- ❖ متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

6 مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج. وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

6-1-المخبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه) وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الموردين وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

- ❖ احترام مواصفات مراقبة الجودة وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها؛
- ❖ إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة؛
- ❖ إمكانية التخزين

6-2- مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- ❖ استقبال المادة الأولية؛
- ❖ تحضير وتنظيف القمح بنوعيه لطحنه؛

❖ استقبال الأكياس؛

❖ تخزين وتصريف المنتج؛

❖ الصيانة الوقائية والفنية؛

❖ تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يتابع مدير الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من هذه المراحل حتى الوصول إلى

المرحلة النهائية بحيث يتم إرسال عينة من المنتج النهائي للمخبر لمراقبة النوعية مرة ثانية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لأغراض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لبيان وتوضيح "أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي" بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب_أوماش_.

المطلب الأول: طرق جمع البيانات.

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

أولاً: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss.v16 (science statistical package for social) وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانياً: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة

سنعمل في هذا المطلب على التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة المستخدمة في الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بكافة أطرافها لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش ولاية بسكرة والمتكونة من 35 إطار، وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع بحثنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا. وقد تم توزيع 35 استمارة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، استرد منها 34 استمارة كانت صالحة للدراسة.

ثانياً: أداة الدراسة

تم إعداد استمارة حول "تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة"، حيث تم

تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزأين:

1. الجزء الأول خاص بإدارة المعرفة ويحتوي على (20) عبارة موزعة على أربعة أقسام أساسية

تتمثل في أبعاد إدارة المعرفة وهي (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)

الجدول رقم (3-2): توزيع عبارات بعد عمليات إدارة المعرفة

البيد	رقم العبارة
توليد المعرفة	من 1 إلى 6
توزيع المعرفة	من 7 إلى 12
تخزين المعرفة	من 13 إلى 16
تطبيق المعرفة	من 17 إلى 20

المصدر: من إعداد الطالبة.

2. الجزء الثاني فهو خاص بالأداء الإستراتيجي ويحتوي على (21) عبارة موزعة على ثلاث أقسام

أساسية تتمثل في أبعاد الأداء الإستراتيجي (الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي)

الجدول رقم (3-3): توزيع عبارات بعد الأداء الإستراتيجي

البيد	رقم العبارة
الأداء المالي	من 1 إلى 7
الأداء التشغيلي	من 8 إلى 14
الأداء الإستراتيجي	من 15 إلى 21

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-4): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

الجدول (3-5): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

في هذا المطلب نعمل على التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستثمار، ثم نتطرق إلى التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم باختبار الاستثمار من خلال تحليل صدقها وثباتها.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

بعد جمع الاستثمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج SPSS .V16 تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في

التالي:

1. جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية : لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

2. المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

3. اختبار Cronbach Alpha: لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.
4. معامل صدق المحك: لقياس صدق العبارات.
5. معامل الالتواء Skewness: للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
6. الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

ثانياً: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية.

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

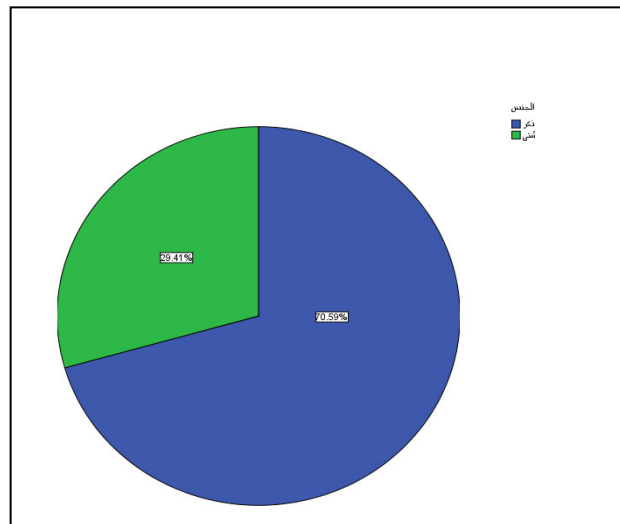
الجدول (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70.6	24	ذكر
29.4	10	أنثى
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول (3-6) يتبين أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (70.6%)، في مقابل نسبة (29.4%) من الإناث، وهذا ما يعود تفسيره ربما لطبيعة النشاط أو بحكم تواجد المؤسسة في تلك المنطقة ويمكن توضيح التباين في نسبة الذكور والإناث في الشكل التالي:

الشكل (3-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

• توزيع أفراد العينة حسب العمر

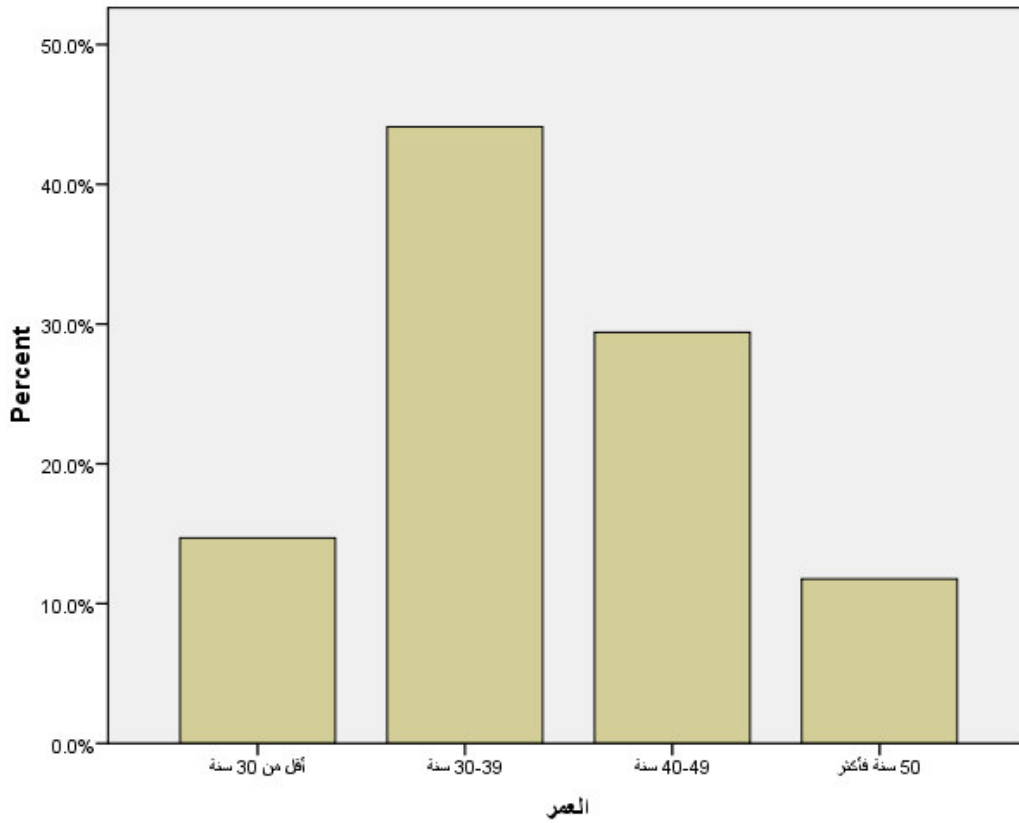
جدول (3-7): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
14.7	5	أقل من 30 سنة
44.1	15	من 30 إلى أقل من 40 سنة
29.4	10	من 40 إلى أقل من 50 سنة
11.8	4	من 50 سنة فأكثر
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

يظهر من الجدول (3-7) أن الفئة من (30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (44,1)، تلتها نسبة (29,4) للفئة العمرية التي تتمركز في المجال من (40 إلى أقل من 50 سنة) ثم تلت الفئة العمرية التي كانت أقل من 30 سنة بنسبة (14,7) وفي الأخير نجد أن ما نسبته (11,8) بالنسبة للفئة العمرية من 50 سنة فما أكثر كما أن هذا التنوع في الفئات العمرية داخل المؤسسة يخلق لها توازناً، حيث نجد أن الشباب من الفئة القادرة على التجديد والفهم الجيد لتبني فلسفة إدارة المعرفة والعمل على تطبيقها، والفئة العمرية الأكبر سناً يمكن أن تفيده بالخبرة اللازمة بينما تأتي الفئات العمرية المتوسطة كوسيط بين الفئتين العمريتين الأكبر والأصغر. ولتوضيح توزيع النسب بين مختلف الفئات العمرية نقترح الشكل التالي:

الشكل (3-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

1 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول (3-8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

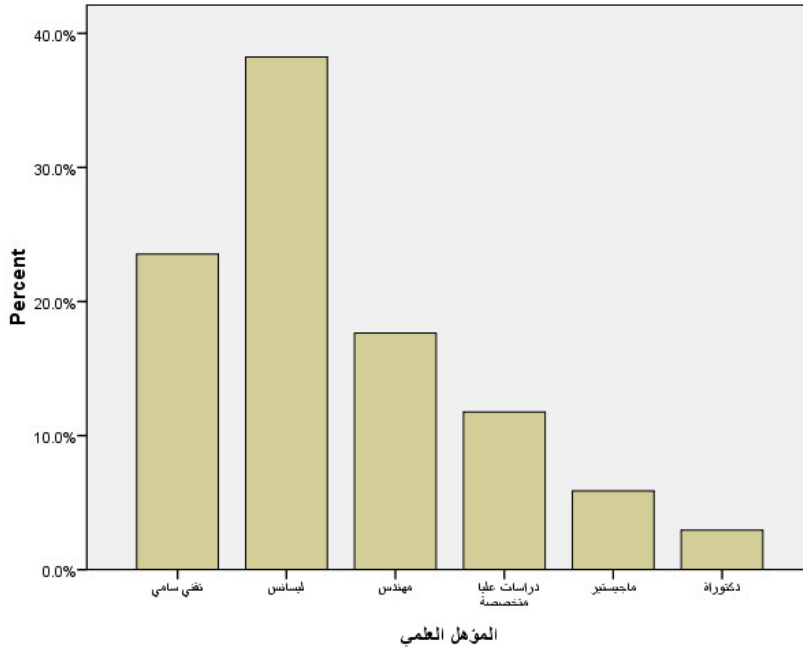
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
23.5	8	تقني سامي
38.2	13	ليسانس
17.6	6	مهندس
11.8	4	دراسات عليا متخصصة

5.9	2	ماجستير
2.9	1	دكتوراه
100	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

جاءت المؤهلات العلمية لعينة دراستنا موزعة بين 6 مؤهلات مختلفة، أين كانت النسبة الأكبر لمؤهل ليسانس حيث بلغت (38.2%)، تلتها نسبة (23.5%) لمؤهل تقني سامي، ثم نسبة (17,6%) لمؤهل المهندس، ثم نسبة ضعيفة تقدر بـ (5.9%) لمؤهل الماجستير وأخيرا جاءت نسبة الدكتوراه (2,9). وما يمكن ملاحظته هو أن مؤهل الدكتوراه متواجد بنسبة جد ضعيفة ويمكن أن يكون السبب راجع إلى أن حاملي شهادة الماجستير والدكتوراه، في الغالب، يفضلون استكمال مسارهـم الوظيفي في الجامعات. لكن ذلك لا يفني أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة ومقبولة في المستوى. والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل (3-4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

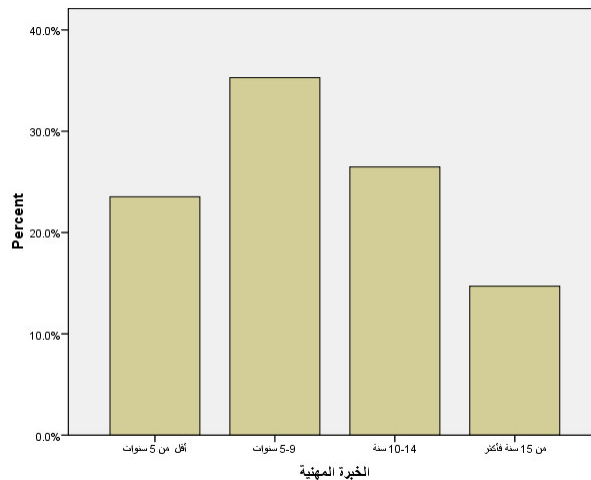
الجدول (3-9) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	23.5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	35.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	26.5
أكثر من 15 سنة	5	14.7
المجموع	34	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

نلاحظ من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر بلغت (35,3) للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 و 10 سنوات ، ثم نسبة (26.5%) للمبحوثين الذين دامت سنوات خبرتهم بين 10 و 15 سنة، ثم تليها نسبة (23,5) للمبحوثين الذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات وفي الأخير كانت النسبة (14,7) للذين دامت سنوات خبرتهم 15 سنة، وما نلاحظه أن المؤسسة لقد حافظت على الأفراد ذوي الخبرة، وكما أنها تحرص على توظيف الفئة الشبابية. وهذا سيدعم مكانة المؤسسة في السوق والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3-5) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

• صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

1 الصدق الظاهري: تم اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بنخبة من المحكمين من

أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجال الإستراتيجية، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر ببسكرة، لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال الاختصاص والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الاستمارة والخروج بها على صورتها النهائية.

2 صدق المحك أو الصدق الذاتي: تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات

"ألفا كرونباخ" كما هو مبين في الجدول إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,987) وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات هي صادقة لما وضعت لقياسه.

• ثبات أداة الدراسة

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط " ألفا كرونباخ " الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0,60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول(3-10): يبين نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
توليد المعرفة	06	0.887	0,941
توزيع المعرفة	06	0.822	0,906
خزن المعرفة	04	0.800	0,894
تطبيق المعرفة	04	0.872	0,933
عمليات إدارة المعرفة	20	0.937	0,967
الأداء المالي	07	0.959	0,979
الأداء التشغيلي	07	0.910	0,953

0,949	0.902	07	الأداء التنافسي
0,958	0.919	21	الأداء الاستراتيجي
0,987	0.975	41	جميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول (3-10) يتبين أن معامل ثبات الكلي لأداة البحث "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.975) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ" (0.937) بالنسبة لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة في مقابل ما قيمته (0.919) بالنسبة لعبارات محور الأداء الاستراتيجي. وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

وقد بلغ معامل الصدق الكلي ما قيمته (0,987) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة حيث بلغت قيمتها (0,967) في مقابل قيمة (0,958) كمعامل صدق لعبارات محور الأداء الإستراتيجي.

المبحث الثالث: تحليل، تفسير النتائج واختبار الفرضيات

سنتناول من خلاله ما إذا كانت البيانات تخضع إلى التوزيع الطبيعي أم لا من أجل القيام بتحليل وتفسير النتائج وبعدها اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات المعتمدة في الدراسة

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل معرفة ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات المستقلة. ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء محصورة ما بين (1) و(-1) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-11): نتائج معامل الالتواء

الأبعاد	معامل الالتواء
توليد المعرفة	0,12
توزيع المعرفة	-0,96
خزن المعرفة	-0,11
تطبيق المعرفة	-1,22

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

يظهر الجدول (3-11) أن قيمة معامل الالتواء محصور بين (-1) و(1) لكل من أبعاد المتغير المستقل مما يشير إلى أن البيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً ويعد ذلك شرطاً لإجراء تحليل الانحدار والوثوق بنتائجه.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

نعمل في هذا المطلب على تحليل عبارات كل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ودراسة اتجاه الموافقة

لكل عبارة.

أولاً: تحليل وتفسير عبارات متغير عمليات إدارة المعرفة

سنقوم في هذا الجزء من دراستنا إلى تحليل وتفسير اتجاه استجابات إطارات المطاحن الكبرى للجنوب بالنسبة لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) المتمثلة في المتغير المستقل.

1. تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد توليد المعرفة

الجدول (3-12): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد توليد المعرفة

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
1	0	0	2.9	1	38.2	13	47.1	16	11.8	4	3.68	0.727	موافق
2	0	0	5.9	2	32.4	11	44.1	15	17.6	6	3.74	0.828	موافق
3	1	2.9	5.9	2	47.1	16	26.5	9	17.6	6	3.50	0.961	موافق
4	0	0	8.8	3	41.2	14	26.5	9	23.5	8	3.65	0.950	موافق
5	0	0	11.8	4	50	17	29.4	10	8.8	3	3.35	0.812	محايد
6	0	0	5.9	2	35.3	12	44.1	15	14.7	5	3.68	0.806	موافق
توليد المعرفة													
موافق													

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول رقم(3-12) نلاحظ أن عملية توليد المعرفة حققت متوسطا حسابيا عاما (3,59) وانحرافا معياريا (0,68) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه الموافقة حسب مبحوثي عينة الدراسة وقد جاءت اتجاهات استجابات المبحوثين كالآتي:

تناولت الفقرة الأولى وهي "تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجيدة للعاملين" وقد حققت متوسطا حسابيا (3,68) وانحرافا معياريا(0,72)، أما العبارة الثانية فكانت "تدرك الإدارة نوعية احتياجاتها المعرفية" حققت وسطا حسابيا(3,74) وانحرافا معياريا (0,82)، نجد أن المؤسسة تسعى إلى دعم الأفكار الجيدة للعاملين لكن ليس بدرجة كبيرة تجعل من العاملين يبدعون في عملهم ومن وجهة نظري هذا راجع لعدم وجود الدعم والالتزام بالقوانين خوفا من تحمل المسؤولية ونلمس ذلك في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يأخذ الشكل التقليدي (الهرمي).

في حين تناولت الفقرة الثالثة انه"يتم توليد المعرفة باستيعان المؤسسة ببعض الخبراء من الخارج " بمتوسط حسابي (3,50) وانحراف معياري (0,96)، إلا أن هذا الاعتماد على الخبراء يكون بشكل محدود، فيما يتعلق الفقرة(06)"تشجع المؤسسة مشاركة العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة" حققت متوسطا حسابيا قدره (3,68) بانحراف معياري

(0,80) وهذا ما يدل على وجود تفاعل جيد بين الأفراد يهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل والتشارك في الأفكار وحققت كل من العبارتين رقم (04),(05) على الترتيب متوسطا حسابيا قدره (3,65)، (3,35) بانحراف معياري (0,95),(0,81).

2. تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد توزيع المعرفة

الجدول (3-13): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد توزيع المعرفة

رقم الفقر	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
7	0	0	50	17	41.2	14	2.9	1	0	0	موافق
8	2.9	1	41.2	14	38.2	13	8.8	3	2.9	1	موافق
9	2.9	1	58.8	20	32.4	11	2.9	1	2.9	1	موافق
10	2.9	1	55.9	19	17.6	6	11.8	4	2.9	1	موافق
11	8.8	3	38.2	13	17.6	6	14.7	5	8.8	3	موافق
12	5.9	2	50	17	20.6	7	5.9	2	5.9	2	موافق
توزيع المعرفة											

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول رقم(3-13) نلاحظ أن عملية توزيع المعرفة حققت متوسطا حسابيا عاما (3,55) وانحرافا معياريا (0,68) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه الموافقة حسب مبحوثي عينة الدراسة وقد جاءت اتجاهات استجابات المبحوثين كالآتي:

تناولت الفقرة رقم (08) "المؤسسة تعتمد في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية" وقد حققت متوسطا حسابيا قدره (3,44) وانحرافا معياريا(0,89)، وهذا ما وجدناه أن المؤسسة تعتمد على الاجتماعات الدورية فهي تعقد خلال أسبوع واحد عدة اجتماعات وهذا المؤشر يدل على أن المؤسسة حريصة على طرح كل المستجدات التي حولها سواء كان ذلك على المنافسين أو فيما يخص نشاطها داخل المؤسسة. في حين تناولت الفقرة(10) "لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية للتشارك بالمعرفة"

حققت متوسطا حسابيا (3,62) بانحراف معياري(0,95)، إن اتجاه هذه العبارة وفق مبحوثي عينة الدراسة هو الموافقة، وما وجد في المؤسسة أنها تملك أجهزة الكترونية تساعد في انجاز مهامها إلا انه يبقى أن المؤسسة لا تملك شبكة اتصال داخلية وخارجية وهذا يشكل نقطة ضعف لها في حين تشير نتائج التحليل الإحصائي للفقرة(11) "تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على المطبوعات والنشريات" بمتوسط حسابي قدره (3,47) وانحراف معياري (1,23) ،وما نستنتجه أن المؤسسة مازالت تستخدم الأدوات التقليدية في توزيع

معارفها، ولقد جاءت كل من الفقرة رقم (07)، (09)، (12) بمتوسطات حسابية (3,59)، (3,56)، (3,68) بانحراف معياري (0,65)، (0,74)، (1,03) على الترتيب.

3. تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد خزن المعرفة

الجدول (3-14): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد خزن المعرفة

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
13	0	0	5.9	2	14.7	5	61.8	21	17.6	6	موافق
14	0	0	5.9	2	23.25	8	55.9	19	14.7	5	موافق
15	11.8	4	5.9	2	32.4	11	35.3	12	14.7	5	محايد
16	0	0	11.8	4	35.3	12	44.1	15	8.8	3	موافق
خزن المعرفة											
											موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول رقم (3-14) نلاحظ أن عملية خزن المعرفة حققت متوسطا حسابيا عاما (3,63) وانحرافا معياريا (0,71) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه الموافقة حسب مبحوثي عينة الدراسة وقد جاءت اتجاهات استجابات المبحوثين كالآتي:

الفقرة رقم (13) "تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة" جاء اتجاه استجابات المبحوثين في هذه العبارة بالموافقة بمتوسط حسابي قدره (3,91) وانحراف معياري (0,75) ومن هنا نجد أن المؤسسة لا تعتمد على مجموعة كبيرة من وسائط التخزين المتطورة للحفاظ على المعرفة. أما الفقرة رقم (14) "هناك سهولة ومرونة في خزن البيانات واسترجاعها في المؤسسة" جاءت بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري (0,77) وكان الاتجاه بالموافقة.

في حين تناولت الفقرة رقم (15) "تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة" وكان اتجاه المبحوثين في هذه العبارة يشير إلى عدم وجود رأي محدد بمتوسط حسابي (3,35) وانحراف معياري (1,17) وهذا يعني أن المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على الأفراد الأكفاء للبقاء في العمل لكن توجد حالات مغادرة الأفراد ربما لظروف شخصية أو إيجاد مناصب أخرى بحوافز أفضل تشجعهم على المغادرة. وجاءت الفقرة رقم (16) بمتوسط حسابي (3,50) و انحراف معياري (0,82).

4. تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد تطبيق المعرفة

الجدول (3-15): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد تطبيق المعرفة

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
17	2.9	1	50	17	29.4	10	14.7	5	2.9	1	محايد
18	8.8	3	58.8	20	17.6	6	11.8	4	8.8	3	محايد
19	11.8	4	55.9	19	20.6	7	8.8	3	11.8	4	محايد
20	8.8	3	58.8	20	17.6	6	5.9	2	8.8	3	موافق
	تطبيق المعرفة										
	3.38										محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول رقم(3-15) نلاحظ أن عملية تطبيق المعرفة حققت متوسطا حسابيا عاما (3,38) وانحرافا معياريا (0,86) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى عدم وجو رأي محدد، كما نلاحظ من متوسط إجابات المبحوثين على عبارات مقياس بعد تطبيق المعرفة أنها تشير إلى اتجاه غير محدد، حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (20) "تعتمد المؤسسة على أسلوب الحوار والتوجيه لتطبيق المعرفة" بمتوسط حسابي (3,53) وانحراف معياري (1,05) وهي الفقرة الوحيدة التي كان اتجاه المبحوثين فيها يشير الموافقة، تليها الفقرة رقم (17) و(18) بمتوسط حسابي (3,35) وانحراف معياري (0,88) و(1,04) على الترتيب وأخيرا جاءت العبارة رقم (19) "تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة" بمتوسط حسابي قدره (3,29) وانحراف معياري (1,08) وهذا يعني أن المؤسسة لاتزيل العوائق أمام تطبيق المعرفة، ونجد ذلك من خلال أنها لا تقيم دورات تدريبية لعمالها على كيفية تطبيق المعرفة. وأخيرا نعد على ذكر ترتيب الأهمية النسبية المعطاة من قبل مبحوثي عينة الدراسة لأبعاد عمليات إدارة المعرفة وهي كالتالي: جاء بعد خزن المعرفة من حيث الأهمية النسبية بالدرجة الأولى ثم يليه بعد توليد المعرفة من الدرجة الثانية ثم بعد توزيع المعرفة من الدرجة الثالثة وأخيرا بعد تطبيق المعرفة.

ثانيا: تحليل وتفسير عبارات متغير الأداء الإستراتيجي

أما هذا الجزء فقد خصصناه لدراسة مدى كون أداء مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب يعتبر استراتيجيا أم لا؟ حيث قسمناه ضمنا إلى 3 مجالات من الأداء هي الأداء المالي، التشغيلي والتنافسي. واستجابات المبحوثين واتجاهاتهم ملخصة في الجداول التالية على الترتيب:

1. تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد الأداء المالي

الجدول (3-16): اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد الأداء المالي

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
21	5.9	2	26.5	9	47.1	16	14.7	5	3.59	1.019	موافق		
22	8.8	3	26.5	9	41.2	14	20.6	7	3.62	1.129	موافق		
23	5.9	2	23.5	8	50	17	8.8	3	3.44	1.021	موافق		
24	8.8	3	32.4	11	44.1	15	2.9	1	3.21	1.008	محايد		
25	5.9	2	38.2	13	38.2	13	11.8	4	3.44	0.991	موافق		
26	2.9	1	23.5	8	55.9	19	8.8	3	3.59	0.892	موافق		
27	8.8	3	23.5	8	52.9	18	8.8	3	3.47	1.051	موافق		
الأداء المالي													
									3.48	0.910	موافق		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الأداء المالي حقق متوسطا حسابيا عاما قدره (3,48) وانحراف معياري (0,91) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه الموافقة حسب مبحوثي عينة الدراسة، مما يدل على أن أداء المؤسسة المالي هو أداء إستراتيجي.

نجد أن أبرز الفقرات الداعمة لهذا البعد الفقرة رقم (22) والتي تنص على "المؤسسة تعتمد على المؤشرات والمقاييس المالية في تقييم أدائها" بمتوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري (1,12) ومن بين هذه الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في تقييم أدائها المالي معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على حقوق الملكية في حين كانت أقل الفقرات مساهمة في اغناء هذا البعد هي الفقرة رقم (24) والتي تنص على "تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم" وحقت متوسط حسابيا (3,21) بانحراف معياري (1,00).

2. تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد الأداء التشغيلي

الجدول (3-17) : اتجاهات المبحوثين بالنسبة لفقرات بعد الأداء التشغيلي

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		الاتجاه	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
28	8.8	3	47.1	16	26.5	9	8.8	3	8.8	3	محايد	
29	5.9	2	47.1	16	38.2	13	8.8	3	5.9	2	محايد	
30	2.9	1	32.4	11	52.9	18	5.9	2	2.9	1	محايد	
31	2.9	1	67.6	23	23.5	8	2.9	1	2.9	1	موافق	
32	2.9	1	64.7	22	23.5	8	2.9	1	2.9	1	موافق	
33	2.9	1	55.9	19	29.4	10	5.9	2	2.9	1	موافق	
34	8.8	3	67.6	23	17.6	6	5.9	2	8.8	3	موافق	
الأداء التشغيلي												
	0.699	3.47										

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الأداء التشغيلي حقق متوسطا حسابيا عاما قدره (3,47) وانحراف معياري (0,69) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتجاه الموافقة حسب مبحوثي عينة الدراسة, مما يدل على أن أداء المؤسسة التشغيلي هو أداء إستراتيجي.

نجد أن أبرز الفقرات الداعمة لهذا البعد الفقرة رقم (32) والتي تنص على "تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات" بمتوسط حسابي قدره (3,68) وانحراف معياري (0,76) وهذا مانجده في المؤسسة أنها تستخدم مواد ذات جودة في حين كانت أقل الفقرات مساهمة في هذا البعد هي الفقرة رقم (29) والتي تنص على "تهتم المؤسسة بتقديم خدمات مابعد البيع وذلك لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم" بمتوسط حسابي قدره (3,26) وانحراف معياري (0,86).

3. تحليل وتفسير اتجاهات المبحوثين بالنسبة ل فقرات بعد الأداء التنافسي

الجدول (3-18): اتجاهات المبحوثين بالنسبة ل فقرات بعد الأداء التنافسي

رقم الفقرة	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
35	0	0	2.9	1	23.5	8	64.7	22	8.8	3	3.74	0.618	موافق
36	0	0	0	0	35.3	12	55.9	19	8.8	3	3.76	0.699	موافق
37	0	0	2.9	1	29.4	10	55.9	19	11.8	4	3.82	0.626	موافق
38	0	0	0	0	29.4	10	58.8	20	11.8	4	3.68	0.589	موافق
39	0	0	2.9	1	29.4	10	64.7	22	2.9	1	3.65	0.849	موافق
40	2.9	1	0	0	23.5	8	64.7	22	5.9	2	3.53	0.961	موافق
41	5.9	2	2.9	1	35.3	12	44.1	15	11.8	4	3.74	0.618	موافق
الأداء التنافسي													
											3.71	0.574	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الأداء التنافسي حقق متوسطا حسابيا عاما قدره (3,71) وانحراف معياري (0,57) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى اتجاه الموافقة حسب مبحوثي عينة الدراسة، مما يدل على أن أداء المؤسسة التنافسي هو أداء إستراتيجي. وكما نجد أن أبرز الفقرات الداعمة لهذا البعد الفقرة رقم (37) "تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات متنوعة ترضي جميع الزبائن" بمتوسط حسابي قدره (3,82) وانحراف معياري (0,62) وهذا ما يفسره وجود تنوع في المنتجات نذكر منها (الكسكس، النخالة، السميد، الفرينة) وهي ذات جودة لذا نجد الزبائن راضين عن هذه المنتجات من بينهم (المؤسسة الوطنية للتغذية وتربية الدواجن، مؤسسة la sap. إضافة إلى الأشخاص الطبيعيين) ونجد في الفقرة رقم (41) ما يدعم موافقة استجابات المبحوثين في الفقرة (37) والتي

تنص على "تملك المؤسسة استراتيجيات مختلفة في نشاطها أقوى من منافسيها" بمتوسط حسابي (3,74) وانحراف معياري (0,61) ومن أهم إستراتيجياتها نجد إستراتيجيات التنوع في منتجاتها, إستراتيجية وفورات الحجم أي الإنتاج بكميات كبيرة وبتكاليف أقل هذا كله يساعدها في التفوق على منافسيها. في حين كانت أقل الفقرات مساهمة في اغناء هذا البعد هي الفقرة رقم (40) "تعتمد المؤسسة على كفاءات في تقديم أفكار جديدة توظفها في تقديم خدمات أفضل" بمتوسط حسابي قدره (3,53) وانحراف معياري (0,69) وأخيرا نعد على ذكر ترتيب الأهمية النسبية المعطاة من قبل مبحوثي عينة الدراسة لأبعاد الأداء الإستراتيجي وهي كالاتي:

جاء بعد الأداء التنافسي من حيث الأهمية النسبية بالدرجة الأولى ثم يليه بعد الأداء لمالي من الدرجة الثانية ثم بعد الأداء التشغيلي أخيرا .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات أبعاد متغير عمليات إدارة المعرفة وعبارات متغير الأداء الاستراتيجي سنعمل في هذا المطلب على اختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول يبين ذلك.

الجدول(3-19):تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	12.0123	1	12.013	107.006	0.000
الخطأ	3.592	32	.0.112		
المجموع الكلي	15.606	33			
معامل الارتباط	R= 0.877	معامل التحديد	R ² = 0.770	مستوى الدلالة(0,05)	
المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة					
المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

من خلال الجدول أعلاه يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة(107,006) لقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو عمليات إدارة المعرفة في هذا النموذج يفسر ما مقداره

77% من التباين في المتغير التابع والمتمثل في الأداء الاستراتيجي. وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك أثر معنوي لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي.

ثانياً: اختبار الفرضيات

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط.

1 اختبار الفرضية الرئيسية:

جاءت صيغتها كالاتي "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ".

لغرض اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، والذي يتم بموجبه تحديد درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي، ولقد تم الحصول على النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (3-20).

الجدول (3-20): يبين اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي.

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة (β) معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
0.877	0.770	0.985	107.006	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول ما يأتي:

- توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$ بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي حيث بلغ معامل الارتباط (0,87) بين المتغيرين. كما أنه يتضح من قيمة معامل الانحدار (0,985) بأن أي تغير بوحدة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (0,985) في الأداء الإستراتيجي.
- تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0.77) وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة تفسر مانسبته (77%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء الاستراتيجي أما النسبة المتبقية والبالغة (23%) فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

- تقدر قيمة اختبار (F) المحسوبة (107,006) لقيمة احتمالية تساوي (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) مما يمكن من رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

لغرض اختبار هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، والذي يتم بموجبه تحديد درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة على كل من الأداء المالي، الأداء التشغيلي، الأداء التنافسي، ولقد تم الحصول على النتائج كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى جاءت صيغتها كالاتي "لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)".

الجدول (3-21): يبين اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	قيمة (β) معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	85.894	1.234	0.729	0.854

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول ما يأتي:

- توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المالي حيث بلغ معامل الارتباط (0,85) بين المتغيرين. كما أنه يتضح من قيمة معامل الانحدار (1,234) بان أي تغير بوحدة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (1,234) في الأداء المالي
- تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0.72) وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة تفسر مانسبته (72%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي أما النسبة المتبقية والبالغة (28%) فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

- تقدر قيمة اختبار (F) المحسوبة (85,89) تساوي (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) ومما تقدم يتضح أن عمليات إدارة المعرفة لها العلاقة بتحسين المؤشرات التي ترتبط بتحقيق العائدات وزيادة الحصة السوقية وتوليد التدفقات النقدية بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثانية جاءت صيغتها كالآتي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)."
- الجدول (3-22): يبين اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	قيمة (β) معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	73.002	0.926	0.695	0.834

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول ما يأتي:

- توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التشغيلي حيث بلغ معامل الارتباط (0,83) بين المتغيرين. كما أنه يتضح من قيمة معامل الانحدار (0,926) بأن أي تغير بوحدة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (0,926) في الأداء التشغيلي.
- تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0.69) وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة تفسر مائتيه (69%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التشغيلي أما النسبة المتبقية والبالغة (31%) فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تقدر قيمة اختبار (F) المحسوبة (73,00) لقيمة إحصائية تساوي (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) ومما سبق يتضح أن هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة والعمليات التي تساعد على تحسين الأنشطة والفعاليات بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

- الفرضية الفرعية الثالثة جاءت صيغتها كالآتي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). "

الجدول (3-23): يبين اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس درجة تأثير عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنافسي

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	قيمة (β) معامل الانحدار	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R
0.000	50.582	0.713	0.613	0.783

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V 16

يتضح من خلال نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول ما يأتي:

- توجد علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) بين عمليات إدارة المعرفة والأداء التنافسي حيث بلغ معامل الارتباط (0,78) بين المتغيرين. كما أنه يتضح من قيمة معامل الانحدار (0,713) بان أي تغير بوحدة واحدة في عمليات إدارة المعرفة يؤدي إلى تغير مقداره (0,713) في الأداء التنافسي.
- تشير قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0,613) وهذا يعني أن عمليات إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (61%) من التغيرات التي تطرأ على الأداء التنافسي أما النسبة المتبقية والبالغة (39%) فإنها تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تقدر قيمة اختبار (F) المحسوبة (50,58) لقيمة احتمالية تساوي (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0,05) ومما سبق يتضح أن هناك علاقة بين عمليات إدارة المعرفة ورضا الزبائن وبالتالي القدرة على مواجهة المنافسين بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

مما سبق نستخلص أن لعمليات إدارة المعرفة أثر على الأداء الإستراتيجي في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب_ أ وماش_.

خلاصة:

مما سبق تناوله في الفصل الثالث ومن خلال النتائج المتوصل إليها اتضحت بشكل عملي أهمية عمليات إدارة المعرفة في الرفع من الأداء الإستراتيجي للمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب ، من خلال إجابات الأفراد على أسئلة الاستبيان المعدة لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة ولقد تضمن قسمين رئيسيين الأول يتضمن البيانات الشخصية، أما القسم الثاني فيتعلق بمحاور الدراسة وبعد استرجاع (34) استمارة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي Spss.V16 وبعد التحليل واختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وقد كان اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، حصلنا على نتائج عديدة أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وكما وجدنا أنه يوجد أثر لعمليات إدارة المعرفة على كل من الأداء المالي والتشغيلي والتنافسي ، حيث دعمت هذه النتيجة كل ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال.

إن التحولات المتسارعة التي تميز بيئة الأعمال اليوم من جراء التطورات الهائلة والذي يجعل ملامحها تتغير بسرعة فائقة، تحتم على المنظمات أن تتخذ من الإجراءات والتدابير ما يجعلها تواكب هذه التغيرات المتسارعة، وتقف في وجه موجات المنافسة، ولن يتسنى لها ذلك دون امتلاكها للمعارف ومحاولة ترجمتها إلى منتجات وخدمات متميزة أو أساليب عمل مختلفة، والتي تمكنها من خلق قيمة مضافة، والرفع من أدائها الاستراتيجي الذي يضمن لها البقاء والاستمرار، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لمعرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- توصلنا إلى مجموعة من النتائج يتم عرضها كما يلي:

1 النتائج النظرية:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية، يمكن إدراجها في الآتي:
 - أصبحت الموارد اللامادية المتغير الرئيسي الذي يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد وصياغة أهداف واستراتيجيات المنظمات اليوم، كما أنه أصبح من أهم عناصر الميزة التنافسية.
 - تعد إدارة المعرفة من أحد الميادين الحديثة نسبياً، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد، رغم جهود العديد من الباحثين في تبيان معالمها.
 - تبني إدارة المعرفة يضمن للمؤسسة الحصول على المعارف وتخزينها وتوزيعها بين العاملين، وتشجيعهم على تطبيقها، وهذه العمليات أصبحت موجوداً استراتيجياً يُعتمد عليه في نجاح وبقاء المؤسسة.
 - إن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات ، ليس فقط في حلّ المشكلات والتعلم والتخطيط، بل في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل.

- هناك العديد من المتطلبات التي تتطلبها عملية تبني إدارة المعرفة، نجد منها:
 - الالتزام الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات..)
 - وكلما توفرت هذه المتطلبات كان تبني إدارة المعرفة ناجحاً.
- يعدُّ الأداء الاستراتيجي واحداً من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين لكونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات.
- الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد، أي يكون انعكاسه على تحقيق الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.
- يوفر نظام قياس الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.
- يقاس الأداء الاستراتيجي عن طريق عدة نماذج منها نموذج لوحة القيادة التي تقتصر على قياس الأداء المالي دون غيره، في حين نجد نموذج **Norton et kaplan** (نموذج بطاقة الأداء المتوازن)، يعمل على قياس الأداء الاستراتيجي بناءً على أربعة محاور وهي: المحور المالي، محور العمليات الداخلية، محور العملاء، ومحور النمو والتعلم.
- إن مجالات الأداء الاستراتيجي تتمثل في: الأداء المالي، الأداء التشغيلي، والأداء التنافسي.

2 النتائج التطبيقية

- تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش- من أهم المؤسسات الناشطة في قطاع الطحن.
- تنشط مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة.
- يعتبر أداء المؤسسة أداء استراتيجي لأنه يحقق كل من الأداء المالي والتشغيلي والتنافسي.

- تهتم المؤسسة بعملية توليد المعرفة من حيث استنباط الأفكار والمعلومات من البيئة الخارجية (المنافسين، الموردين)، والداخلية (تجارب وخبرات أفرادها)، ومن الرّوى الخاصة بها (استشارة خبراء من الخارج).
- كما تهتم المؤسسة بعملية توزيع المعرفة من حيث تشجيع المشاركة بالمعرفة وتوزيعها إلى المستفيدين منها، بالاعتماد على الوسائل المتوفرة لديها.
- تهتم المؤسسة بعملية خزن المعرفة من حيث الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة من أجل إمكانية استرجاعها واستخدامها من خلال أنظمة الوثائق وقواعد البيانات.
- كما أنها تجد صعوبة في تطبيق إدارة المعرفة، لهذا نجد أنّ المؤسسة تسعى إلى إزالة هذه العوائق.
- تعتمد المؤسسة في تقييم أدائها على عدة مؤشرات على غرار المؤشرات المالية، وتحاول دائماً التوسع ودخول أسواق جديدة.
- أظهرت نتائج الدراسة إنّ هناك وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، عند مستوى الدلالة (0.05)، وتظهر هذه النتائج كما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء المالي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة على الأداء التنافسي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

وفي الأخير يمكن القول أنه توجد علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة التي تم اعتمادها، وهي (توليد المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة)، تساعد على تحقيق الأداء الاستراتيجي من خلال : (الأداء المالي، الأداء التشغيلي والأداء التنافسي)

ثانياً: التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- أن يكون شعار المؤسسات اليوم تطوير الموجود والتفكير بالجديد.
- الاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكات المعلومات الداخلية والخارجية، وتنمية مهارات العاملين وزيادة قدراتهم على استخدام هذه الشبكات فيما يتعلق بإيجاد المعرفة ونقلها ونشرها وتبادلها والاستفادة من مصادر المعرفة.
- زيادة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين لزيادة الدافعية لديهم لاكتساب المعرفة واستخدامها وتحقيق رضا العاملين.
- تشجيع تبادل المعرفة بين العاملين لإيصالها للشخص المناسب وفي الوقت المناسب.
- وضع إستراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة وأهميتها وبرامجها وتطبيقها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية، بمعنى وجود قيادة داعمة لإستراتيجية إدارة المعرفة.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية في مؤسسات أخرى حول مفهوم إدارة المعرفة وإمكانية الاستفادة منها، وذلك بدراسة متغيرات أخرى لم ترد في هذه الدراسة.
- تحتاج المؤسسة (عينة البحث) إلى مدخل استراتيجي لقياس الأداء يعكس بصورة مستمرة ما حققته المؤسسة من نجاح وفشل أدائها من خلال القيام بتقييم شامل

- لأدائها (الأداء الاستراتيجي) وعدم اقتصارها فقط على عدد من المقاييس المالية التي تعكس أدائها المالي فقط، ضمن حدود قصيرة المدى.
- محاولة الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن باعتبارهم عنصراً مؤثراً على أدائها الاستراتيجي.
- من الضروري أن يدرك المسيرون الأهمية الإستراتيجية لتبني فلسفة المعرفة، ولما لها من أثر كبير على العديد من الجوانب للمؤسسة.
- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تراقب كل المستجدات التي تطرأ في بيئتها الداخلية أو الخارجية لتضمن بقائها في السوق.
- يجب على المؤسسات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأنّ المعلومة التي يتم الحصول عليها تحوّل أداء المؤسسة إلى الأحسن.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

- أثناء دراستنا لموضوع أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي برزت من خلاله عدة جوانب ومجالات يمكن أن تشكل مواضيع للبحث المستقبلي، وبالتالي فإن الباحثة تقترح مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بالموضوع وتتمثل فيما يأتي:
- دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الاستراتيجي.
- رأس المال المعرفي وأثره في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.
- إدارة المعرفة الإستراتيجية وأثرها في الميزة التنافسية.
- أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.
- دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

1-الكتب

1. أحمد سيد مصطفى: المدير وتحديات العولمة، الطبعة 1، دار النهضة العربية، مصر 2001
2. حسين عجلان حسن: استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
3. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي..(منهج معاصر) ، دار البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الولي، عمان، الأردن، 2009.
4. خضر مصباح إسماعيل الطيطي: إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
5. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
6. رضا إبراهيم المليجي: إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، الطبعة الأولى، دار طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2010.
7. سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن) ، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، جامعة الزيتونة، الأردنية، الأردن 2009.
9. طاهر محسن، منصور الغالبي وآخرون: الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2007.
10. عبد الرحمن الجاموس: إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، حلب، سوريا 2013.
11. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي: إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون) ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. عمر أحمد الهمشري: إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة) ، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
13. غسان عيسى العمري وآخرون : نظم المعلومات الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008 .

14. ليث عبد الله القهوي: إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
15. محمد عبد الوهاب العشماوي: الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية (في ظل العولمة) دار الناشر منشأة المعارف، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2010 .
16. محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
17. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الأردن 2011.
18. نجم عبود نجم : إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات) ، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2008 .

2- الرسائل والأطروحات الجامعية

19. رياض عيشوش: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة) ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، 2011.
20. صباح ترغيني: دور وإدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
21. نضال محمد الزطمة: إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة بقطاع غزة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، السنة 2011.
22. وهيبة حسين داسي: دور إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية) ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
23. اقنيني عقيلة: إدارة المعرفة قمة التمييز في المؤسسة المعاصرة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة

24. عذراء بن شارف: التسيير للكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
25. يسري رسمي عبد العزيز، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2010.
26. بوركوة عبد المالك: إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غ.منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
27. داهنين بن عامر: مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة (دراسة حالة مخبر الإعلام الآلي بجامعة بسكرة)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
28. محمد بن سليم عطية المطرفي: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة (من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العالمية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
29. ربا جزا جميل المحاميد: دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العلي (دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
30. نازم محمود ملكاوي: نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإيداع (دراسة في البنوك التجارية الأردنية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
31. شيقارة هجيرة: الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمواد الدسمة)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، علوم إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

32. الياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALOAL، وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 .
33. محمد كايد محمد المجالي: أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العالمية في الأردن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
34. بعجي سعاد: تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نفضال مسيلة SLP منطقة سطيف)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير والعلوم التجارية في جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
35. محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية على الضباط العالمين بالأمن العام)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الإدارية، الرياض، 2006.
36. تيمجدين عمر: دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور، برج بوعريريج) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
37. عبد الصمد سميرة: أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية-باتنة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
38. عشي عادل: الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002.
39. رياض ضياء عزيز الصفو: عناصر إستراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009.

40. عبد الحكيم عبد الله السنور: الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية، في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين اللاذقية 2009.

41. عيشوش خيرة: التعلم التنظيمي كمدخل تحسين أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سونطراك)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير الاقتصادية جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

42. نوال شين: دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (دراسة حالة مقاطعة نطال قطاع وتسويق المنتجات البترولية، بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تسيير المؤسسات ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008.

43. منى إبراهيم: التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، (دراسة تطبيقية على مركز التدريب و إدارة الأزمات غزة)، رسالة مقدمة للحصول على الدبلوم العالي في إدارة منظمات المجتمع المدني الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

44. صلاح بلاسكة: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات) ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية ع الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.

45. سوزان صالح دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية) ، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

46. محمد أحمد محمد أبو قمر: تقويم أداء بنك فلسطين المحدود، باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2009.

3- المداخلات في المنتقيات

47. الطيب داودي: إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية ،الملتقى الدولي حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21- 22 فيفري ، 2012.

48. بوعشة مبارك: إدارة المعرفة (مقارنة اقتصادية) ، الملتقى الدولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
49. سلوى أمين السامرائي: رؤيا تشخيصية للمجتمع في ظل اقتصاد المعرفة ، المؤتمر الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان الأردن، 26-28 أفريل ، 2004.
50. رزقين عبود، جباري شوقي: إشكالية إدارة الموارد في ضوء إدارة المعرفة ، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، 2009.
51. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور: إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة ، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 16-17 ديسمبر 2012.
52. صفاء أحمد العاني: دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق الداخلي ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان الأردن، 26-28 أفريل، 2004.
53. يوسف أحمد أبو فارة: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، المؤتمر العلمي حول إدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-28 أفريل 2004.
54. إيمان سعود أبو خضير: تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات) ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، الرياض 2009.
55. سناء عبد الكريم الخناق: مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 08-09 مارس 2005.
56. حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء: مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالي المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بوضياف محمد، المسيلة، 2009.

57. عبد الحميد برحومة: قياس الفعالية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 10-11 نوفمبر، 2005.
58. عبد الناصر بيومي، وسيلة واعر: الرقابة الالكترونية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمة (دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة) ، الملتقى الدولي حول أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة بوضياف، المسيلة، 10-11 نوفمبر، 2009.
59. تيمجدين نور الدين، عبد الحق بن تفلت: مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 22-23 نوفمبر، 2011.
60. عبو عمر، عبو هودة: دور الاستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة ، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات، جامعة بن بوعلي، الشلف.
61. محمد الصغير قريشي: عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر 22-23 نوفمبر، 2011.
62. عماري عمار: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مؤشرات الأداء وتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة، في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10-11 نوفمبر 2009.
63. عبد المليك مزهودة: المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، المؤتمر العلمي الدولي حولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 8-09 مارس 2005.
64. نعيمة يحيوي، خديجة لدرع: بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (دراسة ميدانية)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 22، 23، نوفمبر ، جامعة ورقلة، الجزائر.

4-المجلات والدوريات:

65. أحمد علي: مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012 .

66. صباح أنور يعقوب: أثر مساهمة إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للأسمنت الشمالية في الموصل)، مجلة البحوث المستقبلية، كلية الأدباء، الجامعة، الموصل، العراق المجلد 40، 2012.
67. وهيبة حسين داسي: دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية (دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية)، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.
68. عباس مزعل مشرف: إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة آداب الكوفة، العدد 1 الكوفة، العراق، سنة النشر غير مبينة.
69. انتصار أحمد جاسم الشمري: إدارة المعرفة ودورها في تقرير عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة كلية بغداد العلوم الاقتصادية، العدد 11، بغداد، العراق، 2005.
70. ندى عبد القادر: إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبية)، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 6، المجلد 3، 2010.
71. أكرم محسن الياسري وآخرون: أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء معينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الوسطى)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، المجلد 20 جامعة بابل، العراق، 2012.
72. بوعزيز شيشون: أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة-الجزائر)، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2011.
73. أثير حسو اسحق: دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية (دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية العاملة في محافظة نينوي)، مجلة البحوث المستقبلية، المجلد 40، العدد 1، الموصل، العراق، 2013.
74. راتب صويص وآخرون: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق، الميزة التنافسية (دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 4، الأردن، 2011.
75. نوال يونس محمد آل مراد: دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز إدارة الأداء (دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في هيئات التعليم التقني)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 04، العدد 08، الموصل، العراق، 2011.

76. نعيمة يحيوي، السعيد بريش: أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر 2012.

77. العربي عطية: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2012.

78. عبد الملوك مزهودة: الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001.

79. أحمد سليمان محمد الجرجري: تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوي) ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 09، المجلد الخامس الموصل، العراق، 2012.

80. طاهر محسن منصور الغالي: مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء (دراسة تطبيقية في منظمات عراقية)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 08، العدد 29، جامعة البصر، العراق، 2012.

81. حسام أحمد علي الهاشمي، زينب شلال عكاره: دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الاستراتيجي (دراسة تطبيقية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية) ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد السابع، العدد 26، جامعة البصرة، العراق، 2010.

82. صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق بياد العابدي: أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام بطاقة العلامات المتوازنة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، والاقتصادية ، المجلد 12، العدد 1، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

83. أحمد يوسف دودين: معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد 2، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 2009.

84. علاء أحمد حسن، ميمون عبد الله أحمد: قياس أداء جامعة الموصل وتقييمه باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة) ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 28، جامعة الموصل، العراق، 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

85. Silviou Wilde : **Customer knowledge management (Improving customer relationship through knowledge application)**, Springer, Verlag Berlin Acidelberg, Creman, 2011.
86. Romai tursi : **Les Défis de la gestion des connaissances en context Interculturel** Université Lavale, Québec, 2006.
87. Gerry Johnson, Kevahscholes, Richard whitington, **Exploring corporatz Strategy** , Inland, 2002.
88. Robins P , **Organizational Behavior**, 8the ed New Jerzt ,Prentuce Hall International, 1998.
89. Brahmi Bachir : **Impakete de la ‘approche manageriel sur le performance organisationnelle en matière de gestion des connaissance**, Université du Québec à Montréal, 2008.
- 90- *Michel Grundetein, de la capitalisation des connaissances dans l’entreprise les fondamentaux du (Knowledge management) ; Université Paris, Duphine, 2003.*
- 91.Sybic couter , Méchele viesste : **Le Management des connaissances en mode multiprojet, Séminaire International Maitrise en gestion de la formation** Université de sherbrooke, Sptembre , 2013.
92. Segueni Fadhila : **L’analyse de la démarche knowldge management au sein de l’entreprise publique Algérienne cas de l’entreprise SONATRACH.**, Mémoire en vue de l’obtension du diplôme de magistere en Science de gestion, Université Mouloud Mammri , Tizi Ouzou, 2009.
93. Tin Changrchang and Shu Huichuang : **Performance effets of knowledge management**, Asion journal of management and humanity sciences, vol 4, N 04 2009.
- 94.Gilda Simoni :**Capitaliser les connaissances générés dans les projets R&D** thèse de doctorat en science de gestion, univertsité de marne la vallé, France, 2001.

5- المواقع الإلكترونية

95. Jean –Yves : Introduction au knowlege Magement par Sit : www.polia-consulting.com.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير,جامعة محمد خيضر,بسكرة.	قحموش ايمان	01
أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير,جامعة محمد خيضر,بسكرة.	قريشي محمد	02
أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير,جامعة محمد خيضر,بسكرة.	أقطي جوهرة	03
أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير,جامعة محمد خيضر,بسكرة.	منصوري كمال	04
أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير,جامعة محمد خيضر,بسكرة.	سلطاني رشدي	05
أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير,جامعة محمد خيضر,بسكرة.	برني لطيفة	06

الملحق رقم (02): الاستبانة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



استمارة بحث

سيدي الكريم/ سيديتي الكريمة...

تحية طيبة وبعد ؛

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة حول موضوع: "أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة (دراسة ميدانية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS-أوماش-) المقدمة في إطار نيل شهادة الماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة. وتقديراً منا لاهتمامكم بتوفير جزء من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة موضوعية علماً بأنّ هذه البيانات لن تستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية.

لكم منا جزيل الشكر على تعاونكم وجعل الله لكم ذلك في مقال حسناتكم إن شاء الله.

إشراف الأستاذ :

فحموش إيمان

إعداد الطالبة :

تيمجدين فيروز

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يُرجى التفضّل بوضع الإشارة (×) في الخانة المناسبة لإجابتك:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30-39 سنة من 40-49 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: تقني سامي نس مهندس

دراسات عليا متخصصة ماجستير دكتوراه

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات 5-10 سنوات 10-15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: إدارة المعرفة

هذا المحور يهدف إلى مدى تطبيق إدارة المعرفة للمؤسسة محل الدراسة اعتماداً على الأبعاد التالية، ألا وهي عمليات إدارة المعرفة، ووهي (توليد، توزيع، خزن، وتطبيق المعرفة). لذلك نرجو منكم وضع إشارة (×) في المربّع المناسب لاختياركم.

الرقم	عبارات القياس	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
توليد المعرفة						
01	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الجديدة للعاملين					
02	تدرك الإدارة نوعية احتياجاتها المعرفية					
03	تستعين المؤسسة ببعض الخبراء من الخارج					
04	يتم اكتساب المعرفة من تجارب العاملين					
05	تسعى المؤسسة لجعل العاملين يكتسبون معارف جديدة من خارجها					
06	تشجع المؤسسة مشاركة العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة					

--	--	--	--	--	--

توزيع المعرفة						
الرقم	عبارات القياس	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على فرق العمل					
02	تعتمد المؤسسة في توزيع المعرفة على الاجتماعات الرسمية					
03	تحصل المؤسسة على المعلومات الجديدة من الموردين والمنافسين					
04	لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية خاصة للتشارك في المعرفة، مثل: (شبكة الاتصال الداخلي، البريد الإلكتروني)					
05	توجد مطبوعات ونشریات للمؤسسة					
06	يتم توزيع المعرفة إلى العاملين وفقاً لاحتياجاتهم لها					
خزن المعرفة						
01	تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق المكتوبة					
02	هناك سهولة ومرونة في خزن البيانات والمعلومات واسترجاعها في المؤسسة					
03	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العاملين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة					
04	يتم تدوين الآراء والتجارب والخبرات التي يقوم بها المختصون وحفظها في قواعد المعرفة					
تطبيق المعرفة						
01	تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة والمعلومات الجديدة					
02	يدعم المديرون تطبيق المعرفة					
03	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة					

					04	تعتمد المؤسسة أسلوب التوجيه والحوار لتطبيق المعرفة الجديدة
--	--	--	--	--	----	---

المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي

هذا المحور يهدف إلى قياس الأداء للمؤسسة محل الدراسة اعتماداً على الأبعاد التالية (الأداء المالي، الأداء التشغيلي،

الأداء التنافسي) ، لذلك نرجو منكم وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة

الرقم	عبارات القياس	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الأداء المالي						
01	تستخدم المؤسسة الأساليب الحديثة في التحليل المالي					
02	تعتمد المؤسسة على المؤشرات والمقاييس المالية في تقييم وقياس أدائها					
03	زيادة الربحية من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها					
04	تتناسب نسبة الأرباح الموزعة على المساهمين مع توقعاتهم					
05	تسعى الإدارة إلى تعظيم ثروة المساهمين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار					
06	تهتم المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها في الأجل الطويل					
07	تبحث المؤسسة عن طرق لتخفيض النفقات من أجل تحقيق أرباح أعلى					
الأداء التشغيلي						
01	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الإنتاجية					
02	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع وذلك لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم					
03	تهتم المؤسسة بتنفيذ الخدمات وإجراءات العمل الداخلية بشكل يفوق الخدمات التي يقدمها المنافسون					
04	تحرص المؤسسة على تسليم المنتجات لزيائنها في الوقت المحدد					
05	تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات والخدمات					

					يتابع المساهمون زيادة عوائد استثماراتهم	06
					هناك مقترحات من العاملين بغية تطوير العمل	07

الأداء التنافسي						
الرقم	عبارات القياس	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	تحرص إدارة المؤسسة على تقديم منتجات ذات جودة عالية تتوافق مع مدركات الزبائن ولتوقعاتهم					
02	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن وتأخذها بعين الاعتبار في تصميم منتجاتها					
03	تسعى إدارة المؤسسة إلى تقديم منتجات متنوعة تُرضي جميع الزبائن					
04	تحافظ المؤسسة على زبائنها وتعمل على جذب زبائن جدد					
05	تقدم المؤسسة منتجات متميزة عن المؤسسات التي تنشط معها في نفس النشاط					
06	تعتمد المؤسسة على كفاءات في تقديم أفكار جديدة توظفها في تقديم خدمات أفضل					
07	تملك المؤسسة استراتيجيات مختلفة في نشاطها أقوى من منافسيها					

وشكراً على حسن تعاونكم معنا.