

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي دراسة حالة مطاحن الاوراس أريس- باتنة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

نور الدين ايمان

إعداد الطالب:

بن عكشة عبد الرحمان

...../Master-GE/GO-GSO/2014

رقم التسجيل:

.....

تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسِيرَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ وَ  
سُتَرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ  
تَعْمَلُونَ

(سورة التوبة: 105)

صدق الله العظيم



## الإهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أغلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

✍ من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين ..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

« وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما

أفء ولا تنهرهما وقول لهما قولاً كريماً (23) وخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما

رباني صغيراً » (الإسراء 22 - 23).

✍ إلى بحر العنان محتضن كل اللحظات، شاطئ الصبر الجميل في ليل المعاناة، رمز المحبة

والعطاء، إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني المصوم أصبح في بحر

حنانها لينفخ من ألامي .. والدتي الحبيبة والغالية (قائلة فريدة).

✍ إلى سبب وجودي في الحياة، إلى من أضاء شموع دربي هذا العمل، وقدم لي الدعم والأمل،

وأمدني بالصبر والعزيمة، والدي العزيز (جمال بن عكشة).

✍ من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكراهم فؤادي وفترة عيني إختوتي : صلاح وزجته سميرة ،

محمد لمين اسلام و زكرياء (أتمنى لهما النجاح في البكالوريا)

✍ إلى ابنة أخي المدللة ردينة

✍ إلى أستاذتي الكريمة (نور الدين ايمان ) التي نهجتني بنصائحها وتوجيهاتها الطيبة والمفيدة

✍ إلى رفيقتي دربي .. إلى صاحبي القلب الطيب إلى من رافقاني منذ أن حملنا حقائب صغيرة

ومعك سررت الدرب خطوة بخطوة وما يزال يرافقاني حتى الآن: يوسف ، بوجو

✍ إلى كل الأصدقاء و الصديقات: ، حسام حبيبي ، عماد الروج، مينو، خالد الزين ، ، حسام ، مالك

، كريم ، رياض ، هشام ، علي، ميمو الكباش ، احمد ، جمال ، صهيب حمزة ، احسن ، شريف ، اسلام ، جميلة ،

نعيمة .....

✍ إلى كل من سقط من قلبي سهوا.

✍ إلى كل طلبة السنة 2 ماستر تخصص تسيير موارد بشرية دفعة 2014.

✍ إلى كل من طلع العلم بحق وأمانة أتمنى أن أكون قد أوفية فيما تقدمت به من رسالة علم

أتممت فيها لكل فائدة لمن أراد أن يستفيد.







تشكر وعرّفان

مصداقا لقوله تعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾

الحمد و الشكر لله عزّ وجلّ الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع و لا  
يسعنا في هذا المقام إلاّ أن نتقدم بالشكر للأستاذة المشرفة التي وسعتنا  
بتوجيهاتها المنهجية والعلمية السديدة و لم يكن هذا العمل ليرى النور لولا تلك  
النصائح التي أسدتها إلينا و متابعتها العمل من أوله إلى آخره.  
كما نتقدّم بجزيل الشكر إلى كل طاقم مؤسسة مطاحن الأوراس الذين  
قدّموا لنا الدّعم والمساعدة.

و في الأخير نتقدّم بالشكر الجزيل إلى أسرة قسم علوم التسيير وإلى كل  
من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث راجينا من المولى العزيز  
القدير أن يمدّهم بموفور الصّحة والعافية و يبارك في رسالتهم و يسدّد خطاهم.



## المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور عمليات إدارة المعرفة و المتمثلة في توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة و تطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الاوراس بأريس باتنة ، شملت الدراسة عينة من موظفي المؤسسة حيث تم توزيع 45 استبيان تم استرجاع 33 منهم ، و اعتمد في تحليل البيانات على برنامج التحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي، بالإضافة إلى أن موظفي المؤسسة يرون بأن ادارة المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بإدارة المعرفة ، عكس ذلك يؤكدون بأن المؤسسة تسعى لتحسين ادائها الاستراتيجي.

و خلصت الدراسة الى ان المؤسسة محل الدراسة يجب ان تدعم جانب انتاج المعرفة لديها و هذا من خلال التفاعل بين العاملين و تشجيع التعلم المستمر و زيادة الخبرات، و كذا من خلال ادماج التكنولوجيات الحديثة و تسهيل انتقال المعارف و هذا ما يسمح بدعم ادائها الاستراتيجي .

الكلمات المفتاحية : المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، الاداء ، الاداء الاستراتيجي.

## Résumé

, Cette étude a pour le but d'examiner le rôle des processus de gestion des connaissances les stocker, les distribuer et l'application de ces connaissances en question dans la performance stratégique au niveau de l'établissement " Matahin Aures d'Arris

Cette étude s'est basée une un échantillon de 45 employés pour lesquels 45 questionnaires ont été distribués, seuls 33 furent récupérés.

Pour l'analyse de ces données, l'étude a recouru au logiciel d'analyse statistique. L'étude a révélé qu'il y a une forte relation entre les opérations de gestion des connaissances et la performance stratégique. En plus, il a été révélé, à travers ces questionnaires, que l'administration de l'établissement n'accorde pas une grande importance à la gestion des connaissances, en précisant toutefois, qu'il tente d'améliorer sa performance stratégique.

En conclusion, l'étude recommande à l'établissement, objet de l'étude, doit renforcer l'aspect de la production du savoir, et ce à travers l'interaction entre les opérateurs, et d'encourager d'apprentissage continu et accumuler des expériences à travers l'intégration des nouvelles technologies tout en facilitant la transmission du savoir, c'est ce qui permet le renforcement de sa performance stratégique.

Mots clés : Savoir (connaissances), production du savoir, stockage du savoir, distribution du savoir, application du savoir, performance, performance stratégique



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ا	البسمة
ب	اية قرآنية
ت	الملخص
ذ	الاهداء
و	شكر وتقدير
ج	الفهرس
م	قائمة الجداول
ي	قائمة الاشكال
	مقدمة
	<b>الفصل الأول:</b>
1	تمهيد
2	المبحث الأول : ماهية المعرفة
3	المطلب الأول: مفهوم
11	المطلب الثاني:
14	المطلب الثالث: انواع وأهمية المعرفة
18	المبحث الثاني:
19	المطلب الأول: ماهية
22	المطلب الثاني :عناصر إدارة المعرفة و أهدافها
28	المطلب الثالث:
30	المبحث الثالث: عمليات ادارة المعرفة ونماذجها
31	المطلب الأول: عمليات ادارة المعرفة
38	المطلب الثاني:
46	خلاصة الفصل
47	<b>الفصل الثاني: الاداء الاستراتيجي-مفاهيم أساسية -</b>
48	تمهيد
49	المبحث الأول:

49	المطلب الأول: مفهوم الأداء
52	المطلب الثاني:
55	المطلب الثالث: تحسين الأداء
58	المبحث الثاني: لأداء الاستراتيجي
61	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الاداء الاستراتيجي
63	المطلب الثاني: مجالات الاداء الاستراتيجي
65	المطلب الثالث: قياس الأداء الاستراتيجي
71	المبحث الثالث: الأداء الاستراتيجي
71	المطلب الأول-دور عمليات
72	المطلب الثاني: دور عمليات التشغيلي
73	المطلب الثالث: دور عمليات
74	خلاصة الفصل
75	الفصل الثالث: دراسة حالة -مؤسسة مطاحن الاوراس اريس -
76	تمهيد
77	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
77	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة
78	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة
78	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة محل الدراسة
81	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة
85	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
85	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
86	المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة
88	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
92	المبحث الثالث: مناقشة و اختبار فرضيات الدراسة
92	المطلب الاول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة
94	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
102	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
109	خلاصة الفصل
110	الخاتمة العامة

114	المراجع
121	الاستبانة

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
4	تعريفات مختلفة للبيانات والمعلومات و المعرفة	1
68	المقارنة بين أساليب قياس الأداء التقليدية وأساليب قياس الأداء الاستراتيجي	2
78	منتجات المؤسسة	3
80	رقم أعمال المؤسسة	4
86	درجات مقياس ليكرت الخماسي	5
87	الحدود الدنيا و العليا للمتوسط الحسابي	6
89	معاملات الصدق والثبات	7
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	8
93	اختبار التوزيع الطبيعي	9
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور عمليات ادارة المعرفة.	10
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الاستراتيجي	11
101	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	12

<b>102</b>	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	<b>13</b>
<b>104</b>	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	<b>14</b>
<b>106</b>	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	<b>15</b>
<b>107</b>	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	<b>16</b>

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	هرمية المعرفة	1
7	سلمية المعرفة عند godbout	2
31	دورة ابداع المعرفة عند نوناكا	3
35	دورة مشاركة المعرفة	4
38	عمليات إدارة المعرفة	5
42	نموذج إدارة المعرفة	6
43	نموذج نوناكا	7
50	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	8
60	نموذج للإدارة الاستراتيجية	9
79	مراحل انتاج السميد	10
81	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	11

## مقدمة:

تعد المعرفة في وقتنا الحاضر أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية، و بهذا أضحي اهتمام المنظمات بمواردها الداخلية و أهمها الموارد الفكرية، بدل الاهتمام بالموارد المادية، فأصبح الاندماج في الاقتصاد المعرفي يتطلب سعي المنظمات إلى تامين تلك الموارد و كفاءتها الإستراتيجية و رصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية. و من اجل مواجهة هذه التحديات و تحقيق ما يعرف بالأداء الاستراتيجي للمنظمات الذي يعبر عن مدى مفاهيم تقييم الأداء التقليدي الذي يقوم على المقاييس المالية دون غيرها، فنجد أن النتائج المالية غلبت على تقييم الأداء المرتبط بالأهداف قصيرة ومتوسطة الأجل، أما مدى مطابقة النتائج المحققة للأهداف طويلة الأجل و الأهداف الإستراتيجية فيعبر عنها الأداء الاستراتيجي.

لذلك فان تطبيق إدارة المعرفة يعد احد السبل التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها، و يتم ذلك من خلال توجه المنظمات نحو تجميع المعرفة و نشرها على المستويات الإدارية فيها كافة، و تطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة و توظيفها ، بحيث أصبحت إدارة المعرفة منهجا إداريا هاما. وانطلاقا من أهمية إدارة المعرفة و دورها الكبير في تحقيق الأداء الاستراتيجي جاء هذا البحث ليقف على أهم المرتكزات و المفاهيم المتعلقة بهما، و التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي.

## 1- طرح الإشكالية:

من خلال ما تقدم تبرز أهمية إدارة المعرفة وتحديدًا عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة و من هنا تبرز

الإشكالية كما يلي:

**الإشكالية:**

ما هو دور عمليات إدارة المعرفة في دعم الأداء الاستراتيجي للمنظمة؟

## 2- التساؤلات:

- 1- ما هي إدارة المعرفة و ما هي أهم عملياتها؟
- 2- هل يدعم توليد المعرفة الأداء الاستراتيجي في المعرفة؟
- 3- كيف يمكن لتخزين المعرفة تحسين الأداء الاستراتيجي؟
- 4- هل يؤثر توزيع المعرفة على الأداء الاستراتيجي؟
- 5- هل يعد تطبيق المعرفة احد العوامل الداعمة للأداء الاستراتيجي؟

## 3- الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي.

**الفرضيات الفرعية:**

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و الأداء الاستراتيجي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و الأداء الاستراتيجي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة و الأداء الاستراتيجي.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و الأداء الاستراتيجي.



#### 4- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية البحث من خلال إدارة المعرفة باعتبارها من المواضيع التي تحظى باهتمام بالغ لرواد هذا المجال و إدراك مسئولين في المستوى الاستراتيجي بأهمية إدارة المعرفة و دورها في تحسين الأداء الاستراتيجي الذي يسهم في زيادة قدرة هذه المؤسسة في تعزيز موقفها التنافسي نظرا لكبر حجم التحديات.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر موضوع عمليات إدارة المعرفة من أهم المواضيع الاقتصادية المعاصرة بالإضافة إلى الأداء الاستراتيجي للمؤسسة يعتبر المشكل الذي يؤرق الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى الدوافع الأخرى منها:

- الميول الشخصي لكل ما يتعلق بالموضوع.

- الميول في التخصص التسيير الاستراتيجي للمؤسسات.

#### 6- أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على إدارة المعرفة بالتعرف على أهم عملياتها.

- تبيان أهم مستويات الأداء الاستراتيجي في المؤسسة.

- تحديد اثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي .

#### 7- المنهج المستخدم:

من اجل دراسة إشكالية موضوع البحث و تحليل أبعادها و جوانبها و الإجابة على تساؤلاتها و إثبات صحة الفرضيات من عدمها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإبراز المفاهيم و الأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع و ذلك للمرور إلى الجانب التطبيقي الذي نستخدم فيه الاستبيان.

#### 8- الدراسات السابقة:

- هيثم إبراهيم حجازي: اقتباس اثر المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عمال العربية للدراسات العليا، تناولت بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة و الخاصة من خلال إجراء دراسات تحليلية، مقارنة بين القطاعين العام والخاص، توصلت هذه الدراسة إلى نتائج منها، أن المنظمات الأردنية تدرك ماهي إدارة المعرفة وتمارسها و لكن بدرجة محدودة تقريبا.

- صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابد: اثر الثقة التنظيمية للأداء الاستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، دراسة حالة الشركة العامة للاسمنت جامعة الكوفة، العراق 2010. تناولت هذه الدراسة دور الثقة التنظيمية على الأداء المتوازن هذا الذي يعني أن زيادة مستوى الثقة التنظيمية سوف ينعكس ذلك على الأداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة من أهم التوصيات التي توصلت إليها التركيز على العوامل التنظيمية و الشخصية.

- أكرم المحسن الياسري، علي الخفاج، ظفر ناصر حسين: اثر عملية إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية ، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بابل. العراق 2012، هدفت هذه الدراسة لتوضيح فيما إذا كان هناك ترابط موجه و ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوي بين عمليات إدارة المعرفة و المؤشرات الأداء الاستراتيجي.

## 9- التعاريف الإجرائية:

**المعرفة:** عملية تراكمية تكاملية تتكون من وحدات امتداد فترات زمنية معينة طويلة نسبيا لكي تصبح متاحة للتطبيق من اجل معالجة مشكلات و ظروف معينة.

**إدارة المعرفة:** هي العمل الذي توديه المنظمة من اجل تنظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال و هي تتطلب تشبيكاً و ربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي.

**عمليات إدارة المعرفة:** هي جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها تخزينها و تنظيمها و نقلها و مشاركتها بين الأفراد و تطبيقها أي استخدامها و استثمار فرصة تواجدها في المؤسسة

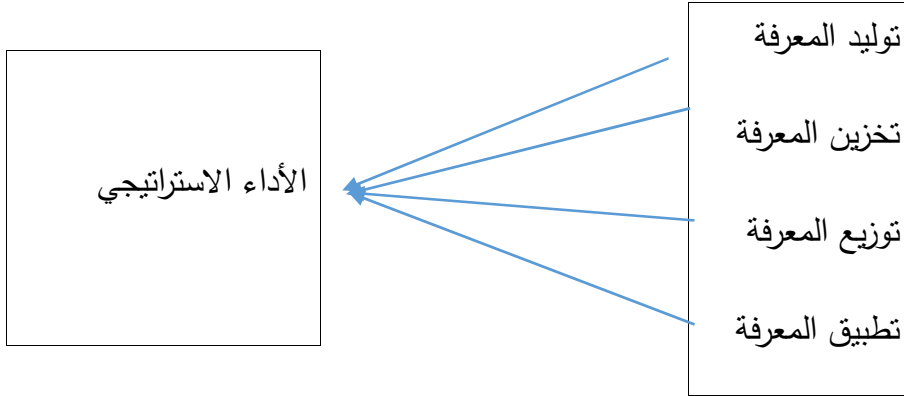
**الأداء الاستراتيجي:** ترجمة خطط الإستراتيجية إلى نتائج و مساعدة مديرين على الاستجابة و للتغيرات الغير متوقعة.

## 10- هيكل البحث:

سيتم وضع 3 فصول، حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لإدارة المعرفة وعملياتها أما في الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء الاستراتيجي و من ثم محاولة الربط بين إدارة المعرفة ، أما الفصل الثالث فيتم دراسة دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي على مؤسسة مطاحن الأوراس - أريس- باتنة.

## 11- نموذج الدراسة:

للتوضيح طبيعة العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة نقترح النموذج التالي للدراسة:



حيث ارتأينا دراسة علاقة كل عملية من عمليات إدارة المعرفة بالأداء الاستراتيجي والذي اخترنا عدم

تقسيمه الى ابعاد.

## تمهيد :

إن المعرفة حقل قديم متجدد، وبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين، واليوم، تنظر المنظمة الحديثة إلى المعرفة على أنها تعدّ أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار، وأساسا للحكمة الإدارية. وتسعى المنظمة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء الاستراتيجي، والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب والطرائق الفاعلة، وتحقيقا لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استحداثها وتطويرها باستمرار.

من هنا تظهر ضرورة وضع إطار نظري يوضح ماهية المعرفة وكيفية إدارتها، وعملياتها

سيتم تناول الفصل الأول في ثلاثة مباحث أساسية:

المبحث الأول : ماهية المعرفة

المبحث الثاني : إدارة المعرفة

المبحث الثالث : عمليات إدارة المعرفة و نماذجها

## المبحث الأول: ماهية المعرفة:

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول مفهوم المعرفة و هذا شيء طبيعي لأن كل منهما ينظر إلى المعرفة من زاوية معينة تتناسب مع ميوله واتجاهاته مستندا في ذلك على التعاريف اللغوية أو العملياتية التي تعكس وجهة النظر تلك. والآن نتطرق الى التمييز بين البيانات ، المعلومات والمعرفة ومن ثم الى مفهوم المعرفة و خصائصها ومصادرها انواعها واهميتها أما المطلب الثاني فضمانه مفهوم ادارة المعرفة وأبعدها وأهميتها ونماذجها، كما أن المطلب الثالث قد شمل عمليات ادارة المعرفة .

### -المطلب الاول : مفهوم و خصائص المعرفة :

هناك العديد من المفاهيم والخصائص الخاصة بالمعرفة وهذا ما سنقوم باستعراضه.

### أولاً:التمييز بين البيانات، المعلومات، المعرفة

وردت تعريفات مختلفة للمصطلحات الثلاثة، يمكن أن نورد بعضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (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	Davenport Prusak, 1998&
نصوص تجيب على التساؤلات ( لماذا؟ وكيف؟)	نصوص تجيب على التساؤلات ( من؟ متى؟ ماذا؟ أو أين؟)	نصوص لا تجيب على تساؤلات متعلقة بمشكل معين	Quigley & Debons, 1999
معلومات ذات قيمة من العقل البشري	بيانات مرتبطة وهادفة.	ملاحظات بسيطة	1997, Davenport
القدرة على تحديد ذلك المعنى	بيانات ذات معنى	رموز غير مفسرة	Spek & Spijkervet, 1997
التفسيرات والاعتقادات الصحيحة.	بيانات ذات معنى	حقائق ورسائل	Choo, Detlor, & Turnbull, 2000
الالتزامات والمعتقدات التي تم إنشاؤها من هذه الرسائل	تدفق لرسائل ذات معنى		Nonaka Takeuchi, 1995&
الحقائق والمعتقدات ووجهات النظر والأحكام، معرفة الكيف والمنهجيات.	حقائق منظمة لوصف حالة أو ظرف معين.		Wiig, 1993

Source: based on D. Stenmark: *The Relationship between Information and Knowledge*, in *Proceedings of IRIS 24, Ulvik, Norway, August, 2001, P 13.*

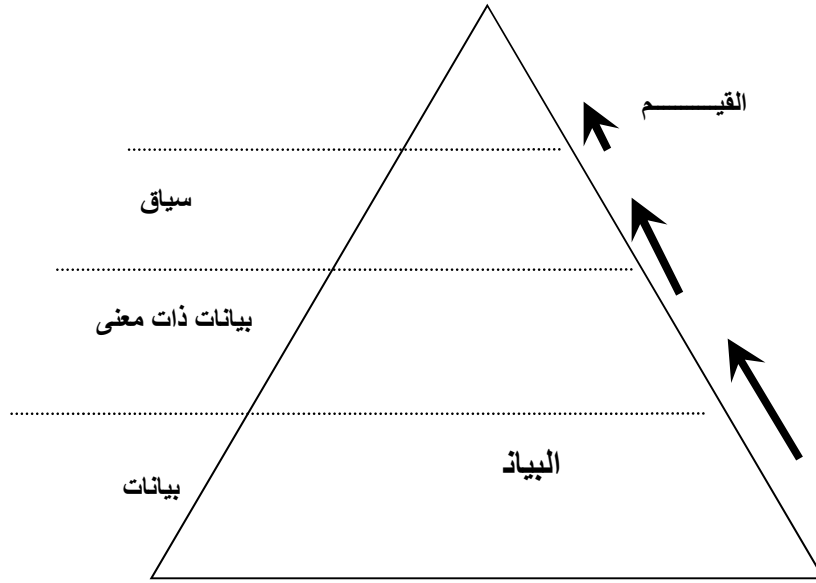
من الواضح الاختلاف بين المصطلحات الثلاثة ، ومن خلال التعريفات يمكن القول أن مصطلح البيانات يشير إلى مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تأخذ شكل الأرقام أو الرموز ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك المتلقي لها في حين تعني المعلومات تلك البيانات التي نظمت ورتبت وأصبحت ذات معنى وتؤثر في من يتلقاها وتعتبر البيانات أساس المعرفة والمادة الأساسية المكونة لها، أما المعرفة فتتألف من مجموعة من المعلومات مضاف إليها المعنى الدلالي ويمكن تعريفها بأنها هيكل الحقائق والمفاهيم الإنسانية المترابطة أو الأفعال أو الحقائق التي تعبر عن حالة معرفية. وبالتالي فإن "المعرفة أكثر من مجرد تراكم بعض المعلومات، إنها تكمن فيما يفهمه الأفراد من تلك المعلومات، ويرتبط الفهم بالاعتقادات، الخبرات، الكفاءات، التعلم، وترجمة كل ذلك إلى فعل أو اتخاذ قرار معين"<sup>(1)</sup>

هكذا فالبعض ينظر إلى المعرفة باعتبارها حلقة ضمن سلسلة متكاملة ومتراصة، تبدأ بالبيانات ثم المعلومات ثم المعرفة وتنتهي بالحكمة؛ وعليه هناك من يفرق وفق منظور سلمى أو هرمي. ويبين فيلاس E. Filos هذه الهرمية في الشكل المقابل؛ حيث أن الفرد عندما يربط البيانات ببعضها البعض ويستطيع فهم العلاقات بينها يربط تلك البيانات بأشياء أخرى معرفة سابقاً في الذهن يصبح سلوكه ذكياً، وعندئذ تتحول إلى معلومات، هذه الأخيرة إذا وضعت في سياق معين وأيضاً في معنى لشرحها وتفسيرها وبالتالي استيعابها؛ تصبح بذلك معرفة عندما تكون الحقائق في ذهن الفرد. بينما عندما يبدأ الإنسان بمعالجة المعرفة بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار، ومتى كان هذا السلوك متلازماً مع القيم يصبح مستنداً إلى الحكمة التي تعبر عن المعرفة الدائمة.

---

<sup>(1)</sup> Kathleen Foley Curley & Barbara Kivowitz :The manager's guide to knowledge management, HRD PRESS, Canada ,USA, 2001, P 28.

## الشكل(1): هرمية المعرفة



*Smart Organizations, Source: Mezgár Istvan: Integration of Information and Communication Technologies in Idea Group Publishing, United States of America, 2006, P 17.*

إذن تعتبر البيانات المواد الخام للمعلومات، ففي المنظمة يتم تجميع الكثير من البيانات فعدد الزبائن ومقدار الإنفاق من الأموال تعتبر بيانات ليس لها معنى أو قرينة. لكن حينما يتم وضع هذه المعلومات في سياقها فيما يتعلق بمن الشخص الذي قام بالشراء، وفيما إذا كان الزبون دائما أم لا، ولماذا يتعامل مع شركتها بالذات؛ فإن البيانات تتحول إلى معلومات يمكن أن تستخدمها المنظمة لتوليد معرفة عن زبائنهم. فعلى سبيل المثال تستطيع المنظمة تحليل المعلومات، وأن تصبح في اتصال مستمر مع زبائنهم الدائمين للقيام بحملات ترويجية خاصة، وأيضا اتخاذ مجموعة من الإجراءات للاحتفاظ بزبائنهم وبناء إخلاص الزبون وولائه لها، أو تستطيع من خلال تلك المعلومات أن تجد حلا لمشكل معين في التعامل مع زبائنهم.

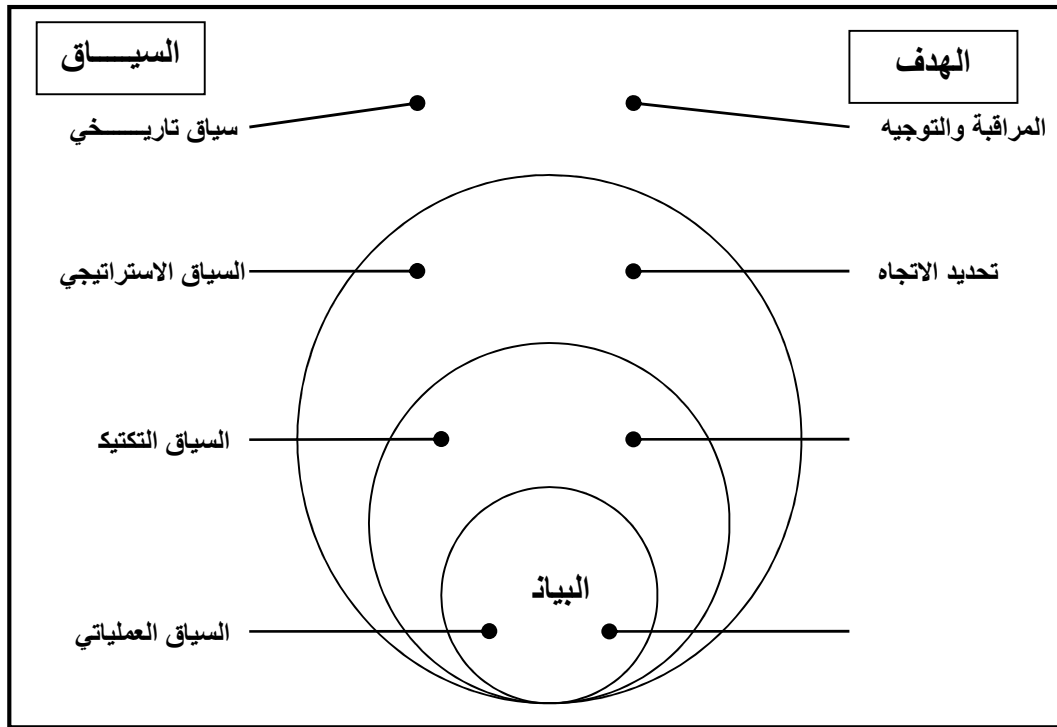
من جهة أخرى يرى Godbout 1999<sup>1</sup> أن الاختلاف بين هذه المصطلحات يتعلق بأمرين: الهدف أي الغرض الذي وجدت أو تستخدم لأجله وأيضا السياق الذي تستخدم فيه، وهذا ينشئ القيمة لكل منها؛ وبالتالي فإن المعلومات أوسع-أعلى قيمة- من البيانات، والمعرفة أوسع-أعلى قيمة- من المعلومات، والحكمة

<sup>1</sup>سلطان كرمالي: إدارة المعرفة -مدخل تطبيقي-، ترجمة هيثم حجازي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 63



أوسع من المعرفة، باعتبار أن الهدف والسياق في كل مرة يتفق بمستوى أكثر أهمية وهدف أكثر قيمة، ويلخص Godbout ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): سلمية المعرفة عند Godbout (السياق في مقابل الهدف)



Source: Alain J. Godbout :*Filtering knowledge- changing information into knowledge assets*, *Journal of Systemic Knowledge Management*, January 1999.

من الشكل فالبيانات تعد شكلا أوليا للمعلومات، وتتألف أساسا من الأحداث والمعاملات التي سيتم تبادلها مع البشر أو تسجيلها إلكترونيا، وهي لا تحمل المعنى ما لم يفهم السياق الذي جمعت فيه، وعندئذ تتسع إلى كونها معلومات تتعلق بسياق تكتيكي وتفيد في اتخاذ القرارات، أما المعرفة فتتعلق بالسياق الاستراتيجي وتفيد في تحديد التوجه. أما سياق الحكمة فهو تاريخي، نتيجة أنها تتكون من تراكم المعارف والخبرات السابقة، وتساعد الحكمة في التوجيه الإرشادي. فالأفراد يبادرون بالعمل واتخاذ المواقف بناء على معلوماتهم عن الموقف أو الحالة الراهنة، بالإضافة إلى معرفتهم المتراكمة حول استخدام المعلومات، ونتائج العمل أو الفعل المتخذ تعود

بالفائدة من خلال التغذية العكسية على عملية التراكم المعرفي، التي تساعد هي الأخرى في جعل الأفراد أكثر قدرة على عملية معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات؛ وبالتالي إعطاء قدرة أكبر على استخدام هذه المعلومات في المستقبل.

يمكن القول المعرفة تتجسد في كل مرحلة من المراحل ولكن بمستوى نضج يختلف من مرحلة لأخرى، فالبيانات Data تمثل معرفة بسيطة أو أولية ثم معرفة منظمة ومنسقة تمثلها المعلومات، ثم معرفة معمقة يجسدها التحقق والتأمل وأخيرا تصل إلى مرحلة المعرفة المتكاملة المتمثلة في الحكمة Wisdom التي تمثل الخبرة أو التراكم المعرفي<sup>1</sup>، وليس تحويل البيانات إلى معلومات بالأمر اليسير، هذا ما عبر عنه كرمالي وهو ينقل عن مدير شركة Clerical Medical قوله: "يبدو أننا نغرق في محيط من البيانات، وفي نفس الوقت نموت عطشا للمعلومات ذات العلاقة"<sup>2</sup>. من جهة أخرى فإن المعرفة لا تعني جمع معلومات فقط، إن المعرفة تسكن في المستخدم وكيفية استجابة المستخدم لجمع المعلومات هو ما يهم.

من كل ما سبق يتضح لماذا يعتبر الباحثون أن إشكالية التطور من البيانات إلى المعرفة تعد من أهم محاور التي تتناولها إدارة المعرفة، وهذا نظرا لصعوبة العملية من جهة وغموضها من جهة أخرى

## 1- مفاهيم أساسية للمعرفة :

عرف مفهوم المعرفة كم هائل من الاجتهاد، وتتبع البعض منشأه وتطوراته ليظهروا تارة امتداده التاريخي وتارة أخرى حدائته، فهناك من استهدفه لغة ومصطلحا، وآخرون اعتبروا وجوده دالة اقتصادية. وهذا المفهوم المتشعب في معانيه وأبعاده لا يزال محل نقاش وجدال ومحل اهتمام العلماء والباحثين فيشتى مجالات العلوم الإنسانية والتطبيقية المختلفة التي تشكل في مجملها التمهيد النظري لإدارة المعرفة وتجدر الإشارة أنه لا يوجد تعريف شامل متفق عليه للمعرفة وهناك عدة تعاريف لمجموعة من الباحثين من بينها

<sup>1</sup> حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 38.

<sup>2</sup> سلطان كرمالي: نفس المرجع، ص 63.

يشير (Stettner) الى أن المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبياً لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها.<sup>1</sup>

ويشير أيضاً الباحث (الكبيسي) على أنها الشيء الضمني أو الظاهري الذي يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم باتقان ظاوا لاتخاذ القرارات الصائبة<sup>2</sup>

وقال الباحث ( Zeithaml ) على انها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث الى مرحلة التطبيق لانتاج سلع وخدمات.<sup>3</sup>

وهناك من يعرف المعرفة على أنها: "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على ال وصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته، ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها للوصول إلى حلول جيدة.<sup>4</sup>

وقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لمفهوم المعرفة وكانت هنالك مشكلة بين أغلبهم بسبب عدم وضوح المفهوم وعدم وجود اتفاق حول تعريفه، حيث تختلف معاني المعرفة من حيث اللغة، الفلسفة والاصطلاح:

1المعنى اللغوي: عبارة عن معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما

2المعنى الفلسفي: على حسب ما جاء به الفلاسفة الإغريقون فهي تصور مجرد واسع<sup>5</sup>

3المعنى الاصطلاحي: وتعرف على أنها حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته

من خلالها يستطيع الانسان تشخيص المشاكل وتحديد بدائل لها ا ولوصول إلى حلول جيدة.

<sup>1</sup> حمد خليل عليان ( دور عمليات ادرة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات)، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين، ص4

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، إدارة ادارة المعرفة الزبون، الطبعة الاولى دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، الاردن، ص54

<sup>3</sup> داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2010، ص4

<sup>4</sup> هدى بدرون، ادارة المعرفة كأحد المرتكزات الاساسية في بقاء منظمات الاعمال والرفع من كفاءة ادائها، الشلف - الجزائر ، ص4

<sup>5</sup> عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة .ط.1 عمان.الأردن: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002ص51

أذن ومما سبق نستنتج ان المعرفة ليست واحدة لهاذا فهي معارف ، وهذا لايعود فقط الى الثراء فى المفهوم وانما أيضا الى حقيقة ان الشركات تعاملت مع المعرفة وفق مداخل متعددة ، فهي فى البدء انشئت المعرفة من أجل تنظيم الرشيد فى التوصل الى قواعد واجراءات قياسية لانجاز الاعمال وفق ما هو محدد مسبقا.<sup>1</sup>

## 2- خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص التى تتميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية ، ويمكن القول ان المعرفة مجموعة من الخصائص منها :

1-امكانية توليد المعرفة: فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الافراد المتميزين التى تمتلكهم فهؤلاء المتميزين قادرين على خلق وتوليد المعرفة .

2-المعرفة يمكن ان تزول: وكما تولد المعرفة فانها تزول , باحلال المعارف الجديدة محل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.<sup>2</sup>

3- قابلية المعرفة للاملاك : اى ان المعرفة ذات القيمة العالية يمكن ان تمتلك ولذلك يلاحظ ان البعض المؤسسات تتمكن من هذه المعرفة عن طريق تحويلها الى براءة الاختراع .

4-المعرفة متجذرة فى الافراد : ليس كل المعرفة فى المؤسسة صريحة ، بل ان معظمها كامن فى عقول الافراد ، حيث هناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كامكانيات ذهنية قابلة للتحول الى معرفة صريحة.

5-امكانية تخزين المعرفة: فيمكن للمؤسسة ان تخزن معارفها فى وثائق اشترط على الحاسوب

<sup>1</sup>نجم عبود نجم (الادارة والمعرفة الالكترونية)، الاردن ، عمان ،دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع،2009،ص 489

<sup>2</sup>علاء فرحان طالب، نفس المرجع ، ص 57.

6-امكانية تصنيف المعرفة : الى جانب المعرفة الضمنية و الصريحة ، هناك تصنيفات اخرى للمعرفة العملية ، تتعلق بكيفية عمل الاشياء ، معرفة المهارة تتعلق بمعرفة و كيفية عمل الاشياء بطريق ذات قيمة للمؤسسة ، معرفة الافراد تتعلق تتعلق بالرؤية و العلاقات التي تستعمل في العمل .<sup>1</sup>

7-الرفع المعرفي ( غير قابلة للاهلاك ) : فاستعمال المعرفة لا يؤدي الى نفاذها حتى ولو انتقلت الى افراد اخرين فصاحبها لن يفقدها ، بل العكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع الاخرين<sup>2</sup>

8-قابلية المعرفة للاستنساخ : اي ان المؤسسة اذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها، فانها بذلك تستطيع ان تجعل منها عدة نسخ و بتكاليف منخفضة.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني : مصادر المعرفة:

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة، هي استقاء المعلومة الدقيقة و الصحيحة و توثيقها، ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنت أو أية شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المنظمة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته و من الطبيعي ان تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب و المستويات دورا مهما في تبادل المعلومات و المعارف و أن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى و بالعكس بدلا من أن تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة و لا واقعية بعيدا عن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال، كذلك فان التعليم و التدريب المستمرين للكادر بمختلف مستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة، و تنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات

<sup>1</sup>حسين عجلان، نفس المرجع ،2008،ص30.

<sup>2</sup>خضر مصباح اسماعيل الطيبي،ادارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، الطبعة الاولى دار حامد للنشر ،عمان الاردن،2010، ص21.

<sup>3</sup>حسين عجلان حسين،نفس المرجع ،2008،ص30.

و الاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية و تتميتها.<sup>1</sup>

و تتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل، قواعد المعرفة، و قواعد البيانات، و خزانات الملفات، و أدمغة الأفراد، و تنتشر عبر المجتمع و منظماته.

عرف (Cullen & Saffady, 2005) مصدر المعرفة بأنه ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، و أكد على أن الذكاء و التعلم و الخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد. و قديما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة. و لا بد من الإشارة إلى أهم مصادر المعرفة و التي تقسم إلى قسمين:

### **1-المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير من المصادر الخارجية يمكن الحصول منها على المعرفة

وأهمها:<sup>2</sup>

**1-الزبائن :** يعتبر الزبون المصدر المتجدد للمعرفة، وكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والإستجابة الأسرع كلما تطورت معرفة أفضل وأسرع وأرخص بالسوق وتكون أكثر توجهها للمستقبل وفي هذا الصدد فقد أشار ستيفارت إلى أن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة التي يجب على مؤسسات الأعمال أخذها بعين الإعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المؤسسة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجهل المؤسسة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها، فعليها أن تنشأ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن.

**2-الموردون:** وهم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها وأن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

<sup>1</sup>ليث عبد الله القهوي، استراتيجيات إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص21.

<sup>2</sup>أميرة هاتف، حداوي الجنابي، (اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي) ة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الكوفة، 2006، ص32

**3-المنافسون:** وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون لجعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة، إلا أن أعمال ومنتجات وخدمات المؤسسات المنافسة كلها تقدم فرصا حقيقية للتعلم منها وأن بعض المنشورات الصادرة عنهم والمعارض التجارية وبعض تحركاتهم وتكتيكاتهم يمكن أن تكون مصدرا للمعرفة كذلك المتعاملين معهم من الزبائن وعمال سابقين. وتسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المؤسسة المنافسة .

**4-الشركاء:** وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف مؤسستين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المؤسستين تحتاج إحداهما الأخرى ليس فقط بالموارد المادية و انما في أصول المعرفة أيضا <sup>1</sup>.

## **2- المصادر الداخلية:**

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات و قدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد و الجماعات و المنظمة ككل و عملياتها و التكنولوجيا المعتمدة، و من الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية و المؤتمرات الداخلية، و المكتبات الالكترونية، و التعلم الصفي، و الحوار، و العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء و العقل و الخبرة و المهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية.<sup>2</sup>

إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لاسيما الانترنت، لكن البعض يؤكد ان المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات.

و في مجال تامين المعلومات كمصدر للمعرفة، و هناك افتراضان:

<sup>1</sup> اميرة هاتف، حداوي الجنابي، نفس المرجع السابق،ص32

<sup>2</sup> ليث عبد الله القهوي، نفس المرجع،2013،ص23

**الأول:** يفترض أن البحث عن المعلومات و تطويرها يقود إلى المعرفة، و هذه المعرفة المسندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع و الخدمات.

**الثاني:** يفترض أن نوعية المعرفة و استخدامها مستقلين عن سياقهما و مصادرها، و أن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى، و لابد من الإشارة إلى أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الإستراتيجية، و الأفراد، و العملية، و التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، و الاستخدامات، و البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية و التي تشكل مصدرا مهما لاقتناص المعرفة الظاهرة، و مؤشرا لالتقاط المعرفة المضمر. يرتبط العمل المعرفي بنشاط منتجي المعرفة الذين يشغلون مراكز متقدمة في قسم العمليات، و تعد المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال احد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الناس.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: أهمية وأنواع المعرفة :**

#### **1- أنواع المعرفة:**

من خلال الاعتماد على التصنيف الواسع للمعرفة الذي تناولته البحوث والدراسات والكتب التي حاولت أن تحدد مفهوم المعرفة. يمكن تصنيفها إلى نوعين رئيسيين هما: المعرفة الصريحة (الواضحة) والمعرفة الكامنة (الضمنية)، وفيما يلي توضيح لنمطي المعرفة:

#### **1- المعرفة الضمنية (الكامنة):**

وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد، وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة وتتميز بصعوبة الحصول عليها وأستخدمها نظرا لأنها تتمركز في المستويات الأعمق للأفراد مثل: الحالة التي يطلب من الخبراء تحليلهم لأسباب حدوث مشكلة تنظيمية ما، فهي تتطلب قدرات لغوية وإدراكية وعوامل أخرى مساعدة في طريق إظهارها بالشكل الصحيح وتطبيقها على الواقع التنظيمي،

<sup>1</sup>ليث عبد الله القهوي، نفس المرجع ص23



وتتمثل أيضا مجموعة المهارات والخبرات المخزنة داخل عقول الأفراد والتي يصعب نقلها أو تحويلها للآخرين.

1

## 2- المعرفة الصريحة (الواضحة):

وهي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، و يمكن توثيقها في الورقة أوفي الشكل الالكتروني ويمكن تداولها، وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المرشحة لسهولة تحويلها من شخص إلى آخر أو من منطقة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة،

و هي أيضا المعرفة التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت و التشارك فيها من خلال البيانات، المحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات وبناء عليه يمكن نقل المعرفة الصريحة إلى الأفراد بسهولة<sup>2</sup>.

وصنف (Marquardt) المعرفة إلى 5 أنواع:<sup>3</sup>

- معرفة ماذا: وهي معرفة أي نوع من المعرفة مرغوبة.
- معرفة كيف: وهي معرفة كيف يمكن التصرف مع المعرفة.
- معرفة لماذا: وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
- معرفة أين: وهي معرفة كيف يمكن الحصول على معرفة معينة بعينها.
- معرفة متى: وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة محددة.

<sup>1</sup>باسم غدير غدير، (اقتصاد المعرفة)، دار شعاع، سوريا، 2010. ص 67

<sup>2</sup>عبد الحكيم شاهد، (اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة) دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطارك قاعدة الامدادات تقرت(، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاغواط، الج ازئر، 8018/8011، ص 11.

<sup>3</sup> Marquardt Michael J , building the learning organization. Mastering the five element for corporate learning david – black . publishing company . usa .2002. p47

وقد أشار آخرون إلى وجود أنواع أخرى من المعرفة حيث قدم ميشيل زاك ( M.H.Zack ) تصنيف آخر للمعرفة في المؤسسة القائمة على المعرفة حيث يصنف المعرفة إلى 3 أنواع أو مستويات :

- **المعرفة الجوهرية** : وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة، وهي محفوظة لدى المؤسسات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على المؤسسات غير الأعضاء.
- **المعرفة المتقدمة** : وهي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية البقاء والتنافسية، فلو أن المؤسسة تمتلك مثلاً نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، غير أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها، وكذا تختلف من حيث قدرتها على التميز من خلال المعارف المكتسبة للحصول على ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، من خلال ما تمتلكه من معارف مقدمة على منافسيها، كما في شركة (leasego) التي استفادت من معرفتها الخاصة في تسعير الإيجارات وتمويل المعدات لتجنب تلك الإيجارات التي تكون عادة غير مبرمجة أو مجدية.
- **المعرفة الابتكارية** : وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعتها والوقوف في وجه منافسيها، وتميز نفسها بنفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها، يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها مجال صناعتها، كما في مؤسسة ( Leasego ) التي عملت على أساس معرفتها الكثيفة، محاسبة التكلفة واقتصاديات الإيجار على إدخال طرق جديدة في تسعير الإيجارات في صناعتها متحدياً الطرق التقليدية السائدة فيها لتكسب فرصة مريحة وميزة تنافسية تجاوزت فيها منافسيها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع، ص 83-84

## 1- أهمية المعرفة :

حيث يمكن أن نبرز أهمية المعرفة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الزيادة المستمرة و السريعة في استخدام مضامين المعرفة و معطياتها في كافة مجالات الأعمال.
- تمثيل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات و الاكتشافات و الاختراعات التكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في إعداد الأفراد في المجالات المعرفية .
- تعتبر المعرفة مورداً إقتصادياً هاماً و عنصر أساسياً من عناصر الإنتاج و ذلك كنتيجة للأهمية تتمتع بها .
- كما يمكن القول أن المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من المنافسة المنظمة .
- و تعد أهمية المعرفة في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقض الغلة , و أنها لا تعاني من مشكلة الندرة , باعتبارها المورد الوحيد الذي يبني بالتراكم و لا يتناقض بالاستخدام بل على العكس يمكن استخدامها في توليد أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية .

<sup>1</sup> أحمد الخطيب ،(إدارة المعرفة ومظم المعلومات)، الطبعة الاولى ،عالم الكتاب الحديث،الأردن ،2009،ص9-10

## المبحث الثاني: إدارة المعرفة

بعدما تعرفنا على مفهوم المعرفة في المبحث الاول ، سنحاول في هذا المبحث التعرف على ادارة المعرفة ، لذا سنتطرق في هذا المبحث الى نشأة ادارة المعرفة، وأبعادها، واهميتها، وعناصرها، ومتطلباتها .

### -المطلب الاول: ماهية ادارة المعرفة :

#### أولاً:- نشأة ادارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. و لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية.<sup>1</sup>

و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أودارد فراينبوم إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة.

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

ويرى البعض أن عبارة "الاشتراك بالمعرفة" أفضل وصف من "إدارة المعرفة". لقد حققت شركة معدات تكساس أرباحاً عالية من خلال الاشتراك بأفضل الممارسات<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد غاب ياسين، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص50

<sup>2</sup>يسرى رسمي عبد العزيز، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير 2010 ص57

## ثانياً- مفهوم إدارة المعرفة :

بالرغم من تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة مع مرور الزمن، إلا أنه لا يزال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لها، حيث تعددت تعريفها باختلاف وجهات النظر إلى الموضوع.

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

ويعرف (Wiig) إدارة المعرفة على " أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية<sup>1</sup>.

عرفت إدارة المعرفة أيضاً على أنها " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة. أي أنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنتشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

أما سكايرم Skyrme الذي يعتبر من أبرز من تناول مفهوم إدارة المعرفة فعرّفها على أساس: أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها فهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عباس مزعل مشرف ، ادارة المعرفة وأثرها في تحقيق الابداع المنظمى،مجلة اداب الكوفة ،العدد 1 ،العراق،ص233

<sup>2</sup> باسم غدير غدير ،انفس المرجع،2010،ص67

إدارة المعرفة هي: " الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات اللازمة للمؤسسة والحصول عليها

مصادرها و حفظها و تخزينها و تطويرها و زيادتها " <sup>1</sup>.

ويرى الباحث ان ادارة المعرفة هي ايجاد الطرق للابداع والتقاط معرفة المنظمة للحصول عليها للاستفادة منها و المشاركة بها ونقلها الى الافراد الذين هم بحاجة اليها لاداء أعمالهم بفعالية و بكفاءة، وباستخدام الامكانيات الحديثة والتكنولوجيا المعلومات باكثر قدر ممكن. <sup>2</sup>

وتعرف جامعة تكساس إدارة المعرفة التنظيمية: على أنها " عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها، وكذلك تخزينها بشكل يحسن مستوى الذكاء العام للمنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل، ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع، ويسهل عملية الاستفادة منها في حل مشكلات العمل، وفي التعلم وزيادة القدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وعلى التعلم من الخبرات التي تمر بها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي: من المداخل الحديثة التي تعمل على الاهتمام بتوليد المعارف الجديدة وتنظيمها وتصنيفها لكي تزيد من مستوى فهم العاملين، ثم تقوم الإدارة على خزن تلك المعرفة في نظم المعلومات لحمايتها من التسرب ولا تصل إلى المنافسين وكذلك سهولة الوصول إليها عند الحاجة إليها وإن توزيع المعرفة يكون من خلال التعلم أو ملاحظة الخبراء وقت العمل، وبعد تنظم وتتقن تلك المعرفة فإنها تساعد في حل المشكلات، واتخاذ القرارات حيث تظهر المعرفة في المنتج النهائي أو الخدمة المقدمة.

<sup>1</sup> علاء فرج الطاهر، " نفس المرجع ، 2010، ص 41.

<sup>2</sup> ليث عبد الله القهوي، مرجع سابق، 2013، ص 26

## ثالثاً - مداخل ادارة المعرفة:

هناك أربعة مداخل أساسية هي<sup>1</sup>:

-**المدخل الاول: مدخل المركزية واللامركزية:** يعتبر مدخل مركزية المعرفة هو المدخل الأعلى والأسفل، حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراء قواعد وممارسات قياسية، وإذا كانت المؤسسات الهرمية تركز المعلومات الأثرى والأعمق وغير الروتينية في القمة والمعلومات سطحية وأقل أهمية وأكثر روتينية في الأدنى فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتدار وتعمل في القمة ليتم تحويلها على قواعد واجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى.

أما مدخل اللامركزي للمعرفة وهو مدخل أدنى أعلى، وفي هذا المدخل فإن التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة ويتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وفيه يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للإستخدام العام والواسع في المؤسسة، وانما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.

- **المدخل الثاني : مدخل الرافعة:** وهو المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرمزة القياسية ويساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات والتي يشمل:  
أ: القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات على جمع وتصنيف ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة الضوء.

ب: التشبيك الفائق القائم على الحاسوب والتشارك الشبكي.

ج: برمجيات التطبيق والتي استخدمت في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية.

<sup>1</sup> عبد اللطيف، محمود مطر ،إدارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003، ص 44

- **المدخل الثاني: مدخل التوليفة:** وهو المدخل الذي يعمل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات وخدمات و استشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى. إن هذا المدخل هو الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة على الوثائق ومستودعات البيانات وفق مدخل الارتفاع وبين إدارة المعرفة القائمة على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الإبتكاري.

ومدخل التوليفة هو أقرب إلى مدخل التحسين وذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية والقدر المحدود من التنوع.

**المدخل الثالث: المدخل الإبتكاري:** وهو المدخل القائم على إنشاء المعرفة. وفي هذا المدخل فإن إدارة المعرفة لنونكا أكثر من آلة معالجة للمعلومات القياسية وفق آليات الطبيعية للدماغ وروتينيات العمليات المعرفية التي تتمثل خلفيتها في أعمال هيرت سايمون و ينوبل وغيرهما، وبالتالي فهي نشاط بناء معرفة جديدة. تعتبر المعرفة لا قياسية ولا عالمية وإنما هي شخصية بدرجة عالية وليست سهلة التقاسم مع الآخرين. وأن التعبير الأكثر تمثيلاً لهذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي على مستوى الفرد وعلى إدارة المعرفة وممارساتها وليس المحافظة على الروتينيات المعرفية السابقة.<sup>1</sup>

#### رابعا - أبعاد ادرة المعرفة :

ترتكز إدارة المعرفة على أبعاد مختلفة بحيث تعبر هذه الأبعاد عن طبيعة و كيفية و مسار عمل إدارة المعرفة، و كثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة و عملوا على تحديد هذه الأبعاد و وصفها، و من الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة العالم الباحث Duek حيث يرى أن هناك ثلاثية أبعاد أساسية للمعرفة و هي:

<sup>1</sup> عيد اللطيف، محمود مطر، نفس المرجع السابق، الاردن، 2003، ص 44



## 1. البعد التكنولوجي :

و من أمثلة هذا البعد محركات البحث و منتجات الكيان الجماعي البرمجي و قواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري و التكنولوجيات المتميزة و التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، و لذلك فان المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، و من هنا فلا يمكن لنا أن نتصور منظمة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة و التطور السريع في الحصول على المعلومات و تخزينها و إعادة استعمالها و تحديثها و تطويرها دون أن تلجا هذه المنظمة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا و التعامل معها تعاملًا سليمًا قائمًا على العلم و المنطق و بالتالي لا يمكن أن تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.<sup>1</sup>

## 2. البعد التنظيمي و اللوجستي للمعرفة :

هذا البعد الثاني من أبعاد إدارة المعرفة كما يراه Duek إنما يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة و التحكم بها و إدارتها و تخزينها و نشرها و تعزيزها و مضاعفتها و إعادة استخدامها. و يتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق و الإجراءات و التسهيلات و الوسائل المساعدة و العمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، فلا بد إذن من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة من مصادره و بطريقة ملائكة و تعزيز هذه المعلومات بما يتلاءم مع حاجة المنظمة و من ثم تخزين هذه المعلومات و إعادة استخدامها و تعميمها على الموظفين كلما لزم الأمر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عصام نور الدين، مرجع سابق، الفصل العاشر ص10

<sup>2</sup> عصام نور الدين، نفس المرجع الفصل العاشر ص10

### 3. البعد الاجتماعي :

إن البعد الاجتماعي يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد و المعرفة هنا تشمل كل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و الأرقام التي يتم الحصول إليها من مصادر موثوقة و محدثة، و من ثم بناء جماعات أي فرق عمل من صناعات المعرفة، و تأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، و التقاسم و المشاركة في الخبرات الشخصية و بناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد عن طريق إقامة علاقات وثيقة بين الأفراد و دعم روح الفريق في العمل فيما بينهم و كذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات و التشارك في استخدامها بطريقة تعاونية.<sup>1</sup>

#### خامسا : أهمية إدارة المعرفة :

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام ونجاح الأعمال، وتأتي أهميتها من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلا ؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق ؟ وفيما يرغب الزبائن ؟ وما مستوى المنافسة ؟ وتعود أي أسباب التالية<sup>2</sup>

- 1- تشكيل علاقات ومعرفة من الذي نتصل به من أجل المساعدة.
- 2- تطوير وإثراء الحماس والالتزام الوظيفي أو المهني.
- 3- زيادة قدرات حل المشكلات والتطوير.
- 4- .
- 5- تطوير الذاكرة التنظيمية.
- 6- تحسين وضع المنظمة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>لعصام نورالدين ، نفس المرجع الفصل العاشر ص11

<sup>2</sup>نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، اربد، الاردن، 2009، ص91-92

<sup>3</sup>زكية بنت ممدوح قارى عبد الله طاشكندى، متطلب تكميلي للحصول على شهادة الماجستير فى الادارة التربوية والتخطيط

إن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل.<sup>1</sup>

وكما أشار الكبيسي (2005) إلى الجوانب الآتية لأهمية إدارة المعرفة :

- ❖ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ❖ تعد عملية نظامية تكاملية التنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ❖ تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- ❖ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- ❖ تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة وأشار خلف إلى أن إدارة المعرفة تعتبر موردا اقتصاديا مهما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج.<sup>2</sup>
- ❖ الحصول على كميات هائلة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، غزة، 2011، ص30-31

<sup>2</sup> إعلان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظة الشمالية في فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية- نابلس، فلسطين، 2010، ص30-31

<sup>3</sup> هدى بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14 ديسمبر، 2011، ص 5.

❖ تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ المؤسسي المعتمد على الخبرة وتحسينه.

❖ تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفعالة للاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة

المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عناصر إدارة المعرفة و أهدافها :

إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من العناصر متكاملة فيما بينها , و مرتبطة ببعضها البعض و تساهم

هذه العناصر في تفعيل المعرفة و المساهمة أيضا في تحقيق الاهداف الموجودة منها .  
اولا:

#### أولا عناصر ادارة المعرفة :

إدارة المعرفة في نظر بعض الباحثين تتضمن العناصر التالية

1- التعاون: و هو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد مساعدة أحدهم الأخر و ذلك في مجال عملهم, و تؤثر ثقافة التعاون على مستوى تبادلها بين الأفراد و الأقسام و الوحدات.

2- الثقة : وهي الحفاظ على مستوى مميز و متبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا و السلوك. و بفضل الثقة التي تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي و المؤثر للمعرفة .

3- التعلم : وهو اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد و استخدامها في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين.<sup>2</sup>

4- المركزية: أي أن اتخاذ القرارات و الرقابة تكون بأيدي الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة, و إدارة المعرفة تحتاج إلى لامركزية العليا

5 - الرسمية : هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية و السياسات و الإجراءات لعملية اتخاذ القرارات ضمن إطار المؤسسة

<sup>1</sup> مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2012، ص 11.

<sup>2</sup> عبد الستار، حسن يوسف، ادارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، 2004، ص3

6- الخبرة الواسعة و العميقة : و يعني ذلك أن يكون الأفراد على خبرة كبيرة أفقيا و متنوعة و عميقة

7- التسهيلات و دعم نظام تكنولوجيا المعلومات : و هي التسهيلات المتوفرة لدعم إدارة المعرفة, و يري البعض أن التكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة.

8- الإبداع التنظيمي : هو القدرة على خلق القيمة, المنتجات, الخدمات, الأفكار أو الإجراءات المفيدة و ذلك عن طريق ما يبتكره الأفراد الذي يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق و معقد.<sup>1</sup>

### ثانيا : أهداف ادارة المعرفة :

إن هدف إدارة المعرفة هو تحقيق المقاصد التالية:

1 \_ تساعد على توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم, و تخطيط جهود المعرفة فيها و تنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الإستراتيجية و التشغيلية.<sup>2</sup>

2 \_ الارتقاء بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة و العمل على تجديد و تطوير المعرفة بشكل مستمر.

3 \_ الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة و تنفيذها بصورة أفضل.

4\_ سعي لرضا الزبائن, و ذلك من خلال تحسين المنتجات و الخدمات المقدمة إليهم.

5\_ ايجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة, و ذلك من طريق ابتكار المعرفة الجديدة, و استقطاب الأفراد ذو خبرة من خارج المنظمة.

6\_ زيادة الانتاج كما و نوعا, و ذلك لإتاحة الفرصة للعاملين للوصول للمعرفة.

7\_ خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لدفع مستوى معرفة الآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ربا جزا جميل المحاميد، دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي،جامعة الشرق الاوسط،2008،ص23-24

<sup>2</sup> عمر أحمد الهمشري،ادارة المعرفة،الطريق اى التميز و الريادة،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن،2013،ص112-113

<sup>3</sup> راتب صويص وأخرون،عمليات ادارة المعرفة وتحقيقها في الميزة التنافسية،المجلة الاردنية في ادارة الاعمال،الاردن،2009،ص6

### المطلب الثالث : متطلبات ادارة المعرفة :

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة، للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة بحيث تكون مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ومن ثم يمكن تخزين فنقل ثم تطبيق المعرفة. وبصفة عامة فإن مثل تلك البيئة تتطلب توافر العناصر التالية<sup>1</sup>.

1 - **الهيكل التنظيمية:** يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل و اطلاق الإبداعات الكامنة لدى الأفراد، لذ لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لإكتشاف وتوليد المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها واعدة إستخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة إقتصادية مجددة<sup>2</sup>

2- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المؤسسة والتي تسود بين الأفراد ، مثل: طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المؤسسة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية مؤسسة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وادارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة، التي تعتني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة. كما توجد عوامل تؤثر سلبا في تبني المؤسسة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولا قبل محاولة إدخال ذلك المفهوم في المؤسسة مثل: الإعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة، ومن هنا لابد من تطوير الثقافة السائدة في المجالس المحلية أو في المؤسسة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها. وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع الأفراد في المؤسسات حول أهمية تغير تلك الثقافة وحول مدى

<sup>1</sup> منى علي عبد ربه زيدية ،ادارة المعرفة وأثرها في ادارة الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول: الاصلاح والتطوير الاداري، افريل 2008ص 16-17.

<sup>2</sup> سامي حنونة، أرفت محمد العوفي ،تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول: التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، يوليو 2011ص18.

الاستفادة التي يمكن للمؤسسة تحقيقها عن طريق نشر تلك الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد نفقد المؤسسة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل تلك الثقافة.<sup>1</sup>

3- **القيادة:** مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، لذا فإدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المؤسسة.

4- **تكنولوجيا المعلومات:** توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل:

شبكة المعلومات، ، الشبكة الداخلية، الانترنت ،برنامج التصفح مخازن البيانات ومصفاة البيانات ،مما يسهل ويسرع من ادارة المعرفة ، يجب أن تتوفر أربع شروط في نظام التكنولوجيا هي: القدرة على إدراك ومراقبة ثم إجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة، القدرة على ربط تلك المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام ،التعرف على القيود ذات الدلالة عن تلك القيم والقواعد، والقدرة على البدء في القيام بأفعال إصلاحية مناسبة للتأكد من عدم وجود تناقضات. وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المؤسسة في تحقيق إتصال أفضل، من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل الأفراد. كما تساعد في تحقيق كفاءة أعلى من حيث تقليل وقت حل المشكلات وتخفيض العمالة. ويؤدي استخدام نظم مساندة الأداء الإلكتروني: من التعلم من خلال الأداء، والتعلم الفردي، وتوليد معرفة جديدة باستمرار ،والقدرة على الحصول على المعرفة ثم تخزينها. ومع حتمية وجود كل تلك الوظائف والإمكانيات أصبحت هناك وظيفة جديدة بمسميات مختلفة في المؤسسات التي تهتم بإدارة المعرفة، ألا وهي مدير المعرفة.

5- **الموارد البشرية:** إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل لإنجاز المهام التنظيمية، فعالم المعرفة يتطلب من الأفراد في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرة تحديد المعلومات المطلوبة أولاً، واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً، وفهم نتائج الإستخدام ثالثاً، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب أن تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية، وعملية خلق

<sup>1</sup>سامي حنون، أرفقت محمد العوفي ، نفس المرجع السابق، 2011،ص18

المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين قيادة المؤسسة، أي إنها تتطلب بيئة إجتماعية تشجع الإبداع والإبتكار<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: عمليات ادارة المعرفة ونماذجها

تعد عمليات ادارة المعرفة المصدر الاساسي لبيانات ومعلومات المنظمة و التي تستند عليها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتميز عن المنظمات الأخرى وبالرغم من ذلك فقد اختلف الباحثين والمختصين في ادارة المعرفة حول عدد عملياتها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى أهم عمليات ادارة المعرفة التي تناولها جل الباحثين بالإضافة الى اهم النماذج المقترحة من قبلهم.

#### المطلب الاول: عمليات ادارة المعرفة:

خلص الباحثون الى مجموعة من العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة المتكونة من:

#### أولاً توليد المعرفة :

توليد المعرفة يعني عند العديد من الكتاب " إبداع المعرفة " ويتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد وفرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة ذو القدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل مشكلات ونقل ممارسات الفضلى وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز

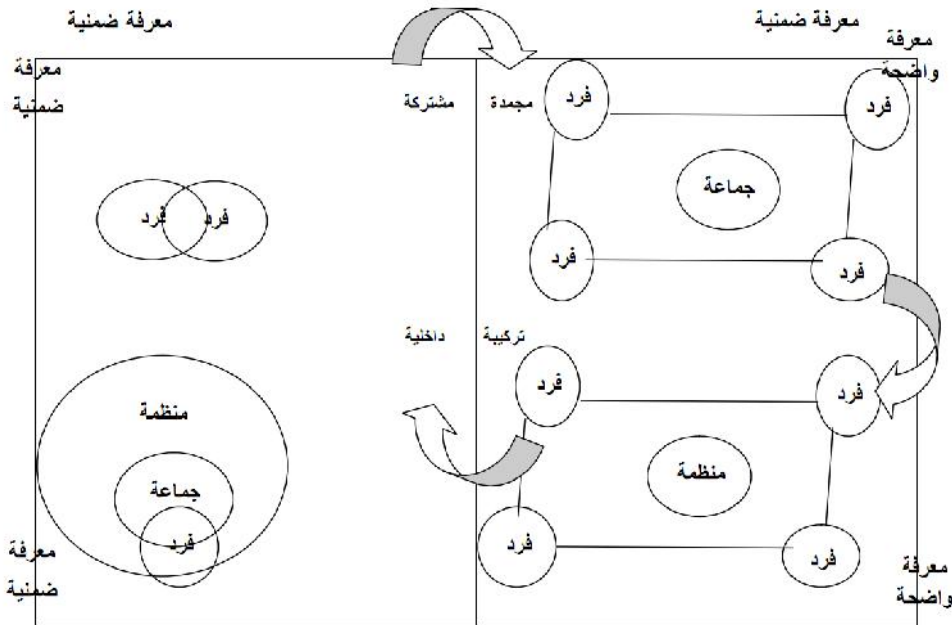
<sup>1</sup> أحمد الخطيب، خالد زيان، ادارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، جدار الكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 8002، ص 17-14.



ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدرا لمعرفة جديدة.<sup>1</sup>

ان عمليات توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها، ان أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين لكن ان يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال اقسام البحث و التطوير و التجري و تعلم الدروس و التفكير الابداعي.<sup>2</sup> وأشار كل من ( العمري، 48، 2004 )، ( الكبسي، 72، 2002 )، ( الحجازي، 2005، 3) الى أن النماذج للمستخدمين في عملية توليد المعرفة هي نموذج SECI في منظمة نوناكا يطلق عليه حلزونية نوناكا أو دورة ابداع المعرفة<sup>3</sup>

الشكل (3) يوضح دورة ابداع المعرفة عند نوناكا ( نموذج SECI )



source : despers , c and chauvel, d(2000) : knowledge holizons and promise, rhe present of knowledge management. Boston , breter, buter work, p61 .

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 196.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء، الاردن، ط1، 2008، ص98.

<sup>3</sup> وهيبية حسين داسي، مرجع سابق، ص56.

ومن خلال النموذج يتضح اربع طرائق تتولى بها المعرفة وهي: <sup>1</sup>

1. **المعرفة المشتركة:** تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الافراد عندما يزاولون عملهم.
2. **المعرفة الخارجية المجسدة:** التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة من خلال الحوار و مناقشة الافكار جماعيا.
3. **المعرفة التركيبية:** وتتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
4. **المعرفة الداخلية ( المدمجة):** وتتم من خلال تحويل المعرفة واضحة الى معرفة الضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية الى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة المنظمة ومبادرات استراتيجية.

#### ثانيا تخزين المعرفة :

عملية تخزين المعرفة تعني تلك العملية التي تشمل الاحتفاظ و الادامة و البحث و الوصول والاسترجاع وتشير عملية خزن المعرفة الى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمة تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بهما مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستثمار لتوليد المعرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.<sup>2</sup>

قد تبذل المنظمة جهدا كبيرا في اكتساب المعرفة الا أنها قد تكون عرضة لان تفقدها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول اليها. ومن هنا فان تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصرا هاما من عناصر ادارة

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، نفس المرجع ، 196، 197.

<sup>2</sup> نضال محمد الزطمة، ادارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء، دراسة تطبيقية على كليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، 2011، ص48.

---

المعرفة ويشار الى هذا العنصر غالبا باسم الذاكرة التنظيمية والتي يعرفها ستين و زواس ( stein and zwass ) بأنها " الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الانشطة التنظيمية الحالية" يمكن تصنيفها الى نوعين هما:

- الذاكرة اللفظية ( semantic ) : و تشير الى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المنظمة وتقاريرها السنوية وما شبه ذلك .
- الذاكرة العرضية (episodic): ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

وقد يكون للذاكرة التنظيمية تأثيرات ايجابية أو تأثيرات سلبية على السلوك والاداء التنظيمي ومن أمثلة التأثيرات الايجابية أن خبرات التغيير التنظيمي في الماض تجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية، كما أنها تساعد على اعادة تطبيق حلول عملية بشكل مقنن واجراءات محددة من شأنها تجنب اهدار الوقت و الموارد التنظيمية في تكرار أعمال واجراءات ثبت نجاحها.

أما التأثيرات السلبية فتتمثل في التمسك بالماض والمحافظة على الوضع الراهن الذي من شأنه تكريس ثقافة تنظيمية مناهضة للتغيير. ولا شك أن تكنولوجيا المعلومات أثر كبير على الذاكرة التنظيمية بما تتيحه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم ادارتها بما يؤدي الى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Stein , E .W . and v . zwass, « **actualizing organizational memory with information systems** »,information systems research, vol . no.2 , 1995, pp87\_92.

### ثالثا مشاركة المعرفة :

هي تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة وبين المنظمة والاطراف الخارجية المحيطة بها، ويتم تبادل المعرفة عن طريق التعلم والشرح أو التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات وتعد هذه العملية بأنها ثمرة عمليات المعرفة والهدف الذي تسعى الادارة الى تحقيقه ولا بد من تبادل ومشاركة الافكار مما ينتج استعادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وامكانية أحسن للابتكار والتطور في الابداع.<sup>1</sup>

وتعتبر الخطوة الأولى في عملية المشاركة هي نقل المعرفة، هذه الأخيرة تعني إيصال المعرفة المناسبة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.<sup>2</sup> ويذكر زمود أن أحد أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة ما لم يتم نقل هذه المعرفة إلى الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل.<sup>3</sup>

أيضا فإذا كان نقل المعرفة شرط لمشاركتها، فإن "تراكم المعرفة عملية تسبق نقلها، حيث أن دورة تكوين المعرفة تتطلب وجود تراكم معرفي حقيقي يرفد الإدارة باحتياجاتها ويعمل على تحقيق التوازن بين الوحدات والتشكيلات التنظيمية من خلال تقليل الفجوة المعرفية"<sup>4</sup>

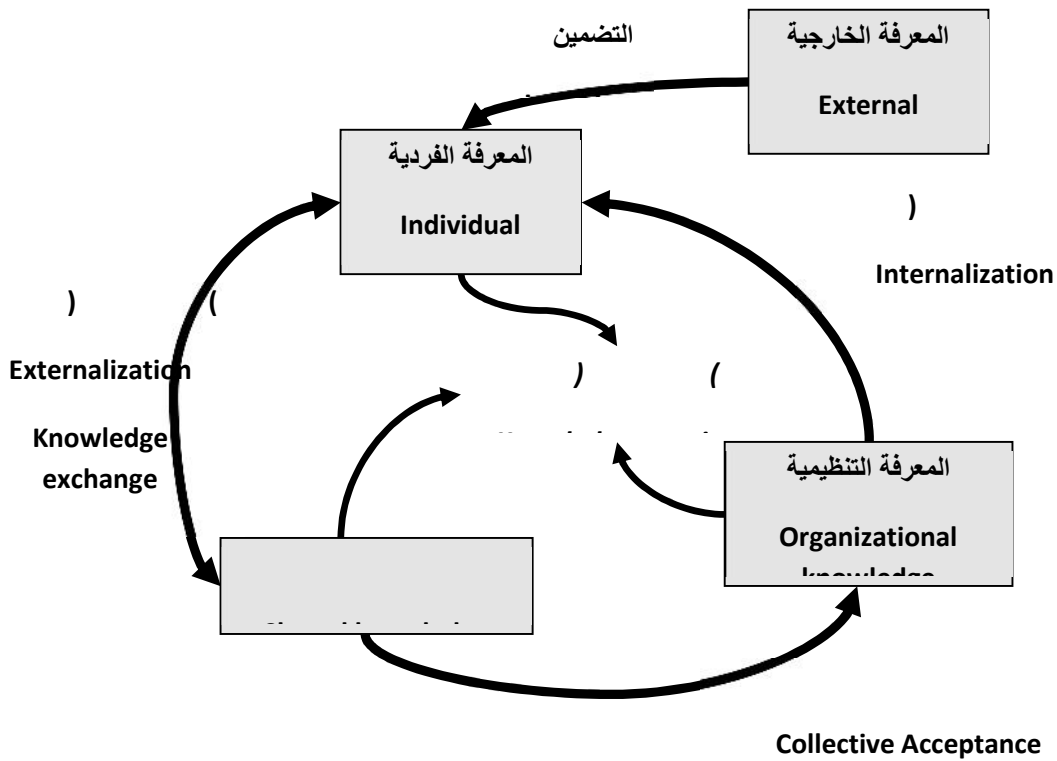
والتركيز الأكبر في مشاركة المعرفة سيكون على الفرد الذي يمكنه شرح وترميز و إيصال معرفته للآخرين خاصة حينما نتحدث عن صعوبة التعبير عن المعرفة الضمنية، لهذا يظهر هنا دور المنظمات في إيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بذلك. أيضا فإنّ عملية مشاركة المعرفة تتم في ظل دورة تعبر عن أنشطتها الرئيسية كما يعبر عنه أشرمان وآخرون في الشكل المقابل.

حيث أن تشارك المعرفة يتم من خلال ثلاثة أنشطة رئيسية

<sup>1</sup> أسعد حمدي محمد ماهر، أثر عمليات ادارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي، مؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال، جامعة التنمية البشرية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، سبتمبر 2014، ص226.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري) ، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 97.

1. استرجاع المعرفة: مشاركة المعرفة من المنظمة إلى الفرد لغرض استرجاع المعرفة، الذي من خلاله يتعلم الأفراد من المنظمة.
  2. تبادل المعرفة: مشاركة المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين لغرض تشارك المعارف الفردية، وهنا يتعلم الفرد من الأفراد الآخرين.
  3. خلق المعرفة: حيث يهدف تبادل المعارف من خلال الأفراد لتوليد معارف جديدة، حيث يكون نتيجة توليفة من خلال الأفراد الموجودين، المشاركة، وأيضا المعرفة التنظيمية.
- الشكل رقم (4): دورة مشاركة المعرفة knowledge-sharing cycle



Source: Mark S.Ackerman et .al: *Sharing expertise : beyond knowledge management*, The MIT Press, London, England, 2003, p 30.

من خلال الشكل فإنه تتم أخرجة المعرفة الفردية من خلال التبادل لتصبح متاحة ومن ثم دمجها مع المعرفة ، أي تصبح المعرفة مقبولة جماعيا كأنها معرفة **Collective Acceptance** التنظيمية لتصير ذات قبول جماعي تنظيمية وبالتالي تتم أدخله هذه المعارف التنظيمية إلى أفراد المنظمة من جديد، كذلك فإن أشكال المشاركة بالمعرفة ترتبط بعملية التعلم التنظيمي للأفراد والجماعات، فالتعلم على مستوى المنظمة يكون فقط عندما تعامل

المعرفة الجماعية على أنها معرفة تنظيمية، وتصبح هذه الأخيرة مقبولة ومستخدمة جماعيا، وبالتالي يصير القبول الجماعي للمعرفة هنا ذا أهمية إستراتيجية بالنسبة للمنظمة.<sup>1</sup>

الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق المعرفة الضمنية، أما المعرفة إن أساليب التدريب والحوار مثلا تلائم توزيع الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في المعرفة والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول الوقت الملائم.

ويعتبر الكثيرون أن المشاركة بالمعرفة أصعب من توليدها، فإذا كانت المعرفة موردا فريدا ومصدرا للميزة والتميز، فلماذا وتحت أي مبررات عقلية وعملية يمكن المشاركة بها مع الآخرين، وقبول انتقالها وربما خسارتها كقيمة حقيقية، فالمنطق السائد عند الأفراد أن "المعرفة قوة"، بالتالي فإن المشكلة الحقيقية في إدارة المعرفة تتعلق بمسائل المشاركة بالمعرفة. فالمنظمات التي تستطيع إيجاد الطرق الكفيلة بتسهيل المشاركة وغالبا من خلال طرق تحفيزية للأفراد، ستكتسب ميزة هامة من مزايا المنظمات المتعلمة. ولم يبق لها إلا أن تحقق قيمة تلك المعرفة من خلال تطبيقها.

#### رابعا تطبيق المعرفة :

يقصد بتطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها.

إن المعرفة التي تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب و التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، لأنه لا يوجد عمل بدون خطأ وما على المنظمة الا أن تستوعب ذلك وأن نظام المعرفة الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمة ولكنه بمثابة الخطوة الايجابية للتعلم. وأن تطبيق المعرفة يعتبر أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عملية التشخيص، التوليد والتخزين والتشارك الى تحسين الاداء مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة. فالمعرفة قوة اذا طبقت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غالب سعد ياسين، مرجع سابق، ص 108

<sup>2</sup> عيد الستار العلي وأخرون، مرجع سابق، ص 45 .

وهي أيضا الممارسة والاستغلال والاستفادة من المعارف بالواقع العلمي، وليس فقط تخزينها<sup>1</sup>

ونشير الكثير من الأدبيات بشكل ضمني الى تطبيق المعرفة عند مناقشاتها لتخزين المعرفة وتقاسمها وليس على اساس كونها عملية منفصلة ويشير جرانت ( Grant ) الى أنه يمكن التمييز بين اليات ثلاثة لتطبيق المعرفة هي التوجهات والروتين، وفرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا

ويقصد بالتوجهات مجموعة محددة من القواعد والاجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء الى معرفة صريحة لغير الخبراء .

أما الروتين فيشير الى وضع أنماط للاداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة الى الاتصال بالآخرين.

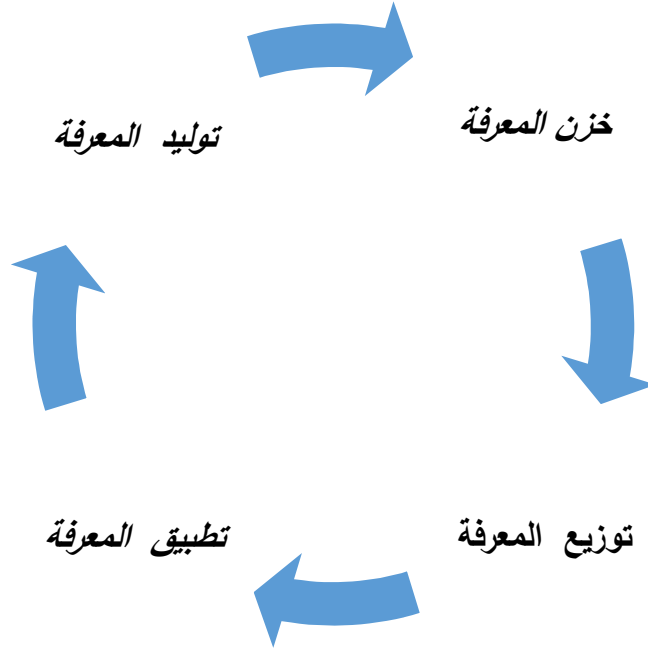
أما الآلية الثالثة وهي فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولايمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها. وف هذه الآلية تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد تركي البطانية، أثر ادارة المعرفة على الاداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الاردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الادارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007،ص148.

<sup>2</sup> Martensson ,maria « **Acritical review of knowledge management tool** »the journal of knowledge management. Vol 4 no.3 .200 ,p211.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص عمليات إدارة المعرفة في الشكل التالي:

الشكل رقم(5): عمليات إدارة المعرفة.



المصدر: محمد عواد احمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، ط1، دار صفاء والتوزيع، عمان، الاردن، 2008،

ص91.

### المطلب الثاني: نماذج ادارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة لادارة المعرفة في محاولة الفهم وتوجيه جهود وأنشطة ادارة المعرفة في الشركات

في بناء استراتيجياتها وافترضاها الاساسية وتعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في

تطوير وفهم ادارة المعرفة في المنظمات:



يقدم كل من Gupta et Jaston نموذج الادارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهم أن ادارة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج ادارة المعرفة الفعالة وتسيير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **تجميع المعرفة:** حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للمنظمة.
- **التنقية:** تلي العملية الاولى عملية التنقية للكّم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والابقاء على ما يتلاءم مع استراتيجية المنظمة.
- **ترتيب وتنظيم المعرفة:** تقوم المنظمة بتطور اليات لتنظيم وخرن المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين و المستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.
- **نشر و توزيع المعرفة:** تساعد عملية النشر الكفاء للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لانها تساعد على تقاسم المعرفة والافكار الاستراتيجية وايصالها الى جميع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكرا لدى الادارة العليا.
- **تطبيق المعرفة:** تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وان العمليات السابقة تكون بلا جدوى اذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

<sup>1</sup> حسن بوزناق، ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص15، 14.

## ثانيا: نموذج دافيد سكايرم D.Skayrme

وهذا النموذج يقوم على قوتين محركتين وسبع رافعات استراتيجية

- تتمثل القوة المحركة الاولى بإستخدام أفضل المعرفة الموجودة في المنظمة والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الافضل وتطوير قواعد البيانات، حل المشكلات. وهذه القوة يعبر عنها ( أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة تكرار العجلة أو الاخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.
- أما القوة المحركة الثانية فهي الابتكار و انشاء معرفة جديدة وتحويلها الى منتجات و خدمات وعمليات جديدة.

ويكون التركيز هنا على الطرق الفاعلة في تشجيع وتعزيز و اثراء الابتكار.

أما عوامل النجاح السبعة في هذا النموذج لادارة المعرفة فهي:<sup>1</sup>

1. **معرفة الزبون**: تظهر المعرفة العميقة من خلال علاقات مع الزبون واستخدامها لاثراء رضا الزبون من خلال منتجات محسنة.
2. **المعرفة في المنتجات والخدمات**: أي المعرفة المجسدة في المنتجات و الخدمات وما يرتبط بها و الخدمات كثيفة المعرفة.
3. **المعرفة في الافراد**: تطوير في الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الابتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.
4. **المعرفة في العمليات**: تجسيد المعرفة في عمليات الاعمال وامكانية الوصول الى الخبرة في النقاط الحرجة.

<sup>1</sup>نجم عبود نجم، ادارة المعرفة (المفاهيم الاستراتيجية والعمليات )، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص121،120.

---

5. الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات

المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

6. المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة الى الموردين الزبائن.

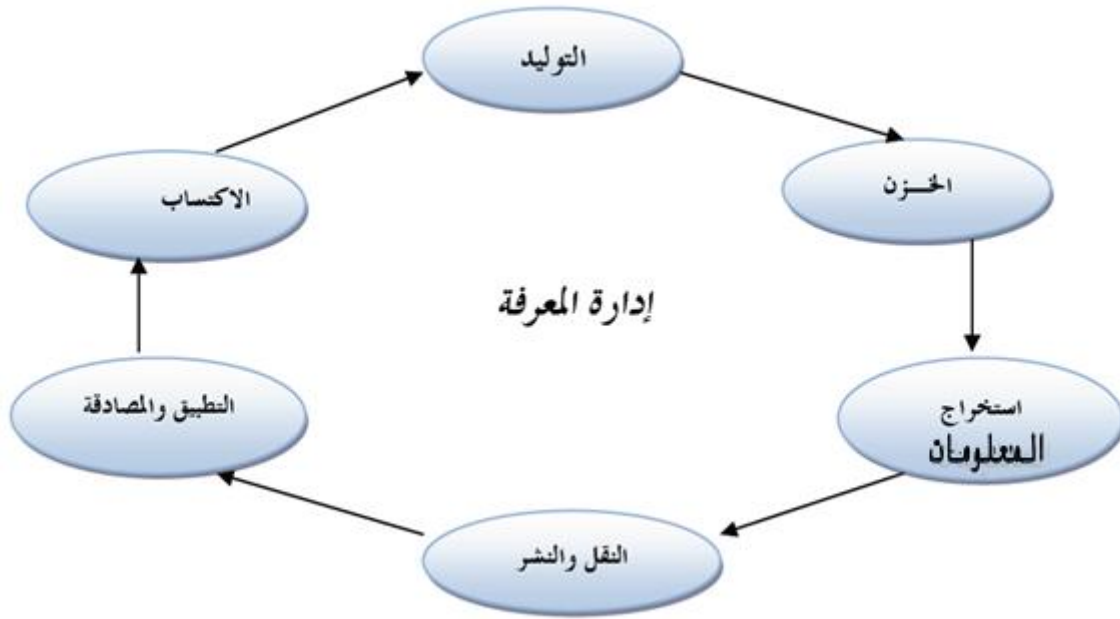
7. الاصول المعرفية: وتتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

نموذج Marquardt: اقترح مدخلات نظمية شموليا لإدارة المعرفة في المنطقة يتألف من ست مراحل، تغطي

عملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسيير على التسلسل:

- الاكتساب
- التوليد
- الخزن
- استخراج المعلومات وتحليلها
- النقل والنشر
- التطبيق والمصادقة

الشكل رقم(6) نموذج ادارة المعرفة عند Marquardt

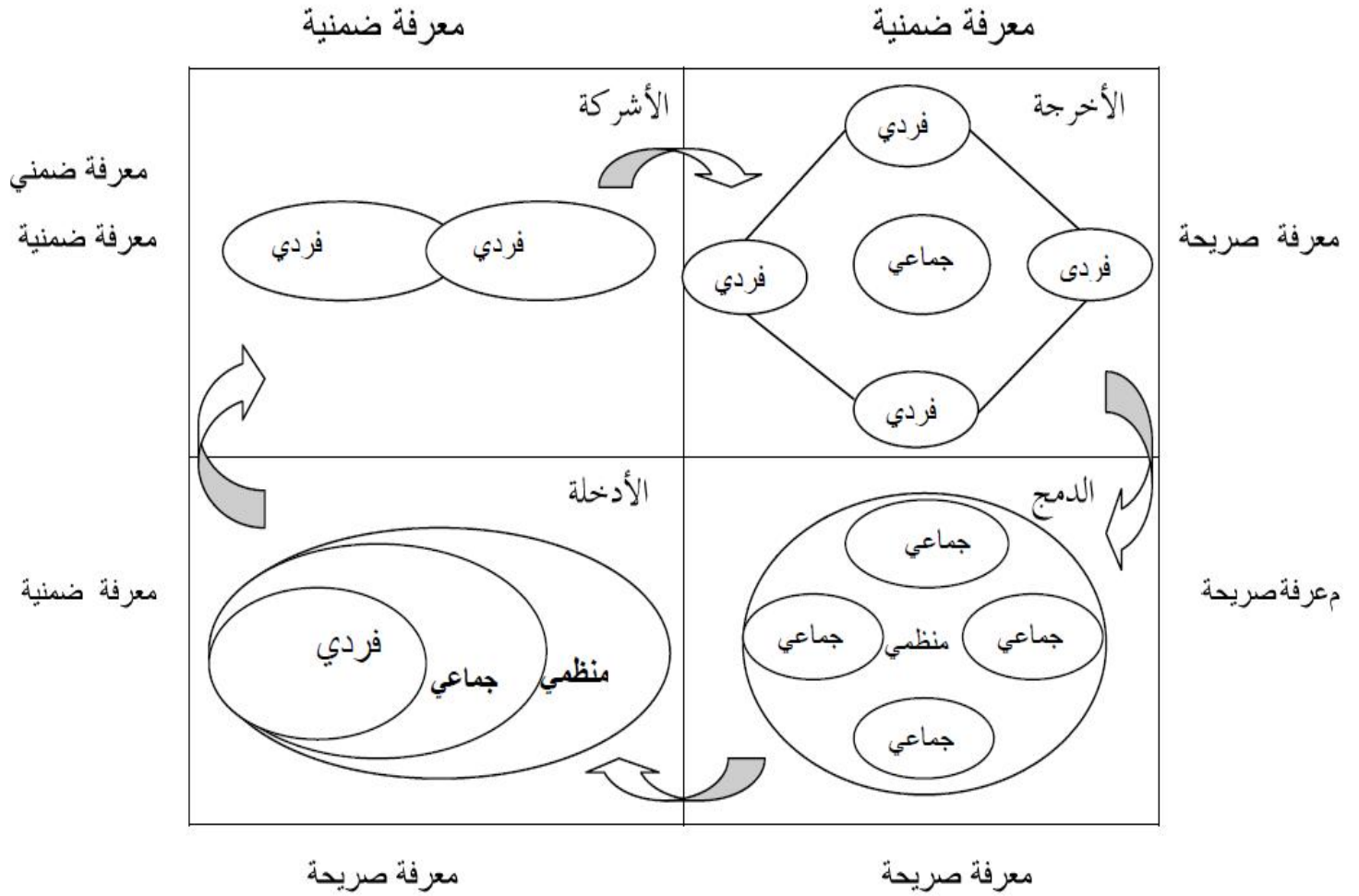


المصدر : حسن بوزناق، ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012 16.

يوضح الشكل السابق أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاءة، حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة.

نموذج نوناكا :

الشكل رقم (7) نموذج نوناكا SECI



المصدر: الطيب الداودي، الامين حملوس، ادارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 2012، ص12.

يعرف نوناكا ( NONAKA ) المعرفة على انها اليقين المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال، وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الاداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث أننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك يكون قادرين على التعبير عنها، ومع ذلك هناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها.

وقد صنف نوناكا المعرفة الى معرفة ضمنية وأخرى صريحة حيث أكد على أهمية هذا التمييز في دراسة الشركات الخلاقة للمعرفة ويعد هذا التصنيف الأكثر استخداماً وذلك بإجماع أغلب الباحثين.<sup>1</sup>

وقد وضع نوناكا ( NONAKA ) أن ايجاد المعرفة يتم من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة ويتحدد ذلك من خلال أربعة أنماط وفيما يلي توضيح مختصر لكل منها:<sup>2</sup>

• **المعرفة المشتركة Socialisation (التطبيع الاجتماعي):** وهي التي تتولد من خلال مشاركة

المعرفة الضمنية بين الافراد عندما يزاولون عملهم عن طريق التدريب العلمي على أداء وظيفة وذلك عن طريق العصف الذهني، حلقات النوعية، التعليم الموجه، التقليد مما يسمح للجميع بالتعلم.

• **المعرفة الخارجية المجسدة Externalisations ( الاخراج أو الاظهار ):** وهي التي تتم من خلال

تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة أو واضحة كأن نقوم بالتغيير عن ما في الذهن باللغة أو الكتابة رغم أنها قد تكون غير كافية وغير منسقة الا أنها تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الافراد.

<sup>1</sup> لكحل مريم، أثر ادارة المعرفة على الاداء المنظمي دراسة حالة مطاحن الزيبان بسكرة، شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 44،45.

<sup>2</sup>الطيب الداودي، الامين حملوس، ادارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 2012، ص12،13.

- 
- **الدمج Combinassions ( المعرفة المركبة )**: وتتم بتحويل معرفة ظاهرة الى معرفة ظاهرة ذلك من خلال الاتصال بالجماعات أو نشر المعرفة كعملية منظمة يمكن تخزينها و فهرستها ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول اليها.
  - **التضمن الداخلي Internalisation ( المعرفة الداخلية المدمجة )**: وهي عملية تجسيد المعرفة الظاهرة وتحويلها الى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة الضمنية الى روتين عمل يومي عن طريق التوثيق الذي يساعد الافراد على ادخال خبراته.

## الخاتمة :

من خلال ما سبق يظهر لنا أن المعرفة أصبحت الموجود الجوهرى غير الملموس الذى تنامى دوره فى نجاح المؤسسات، والذى أدى إلى تحول بيئة الأعمال من الاقتصاد التقليدى إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة تلك المعرفة الموجودة فى عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التى يمكنها الحصول عليها من البيئة المحيطة بها مر الذى يجعل، الدور الحاسم فى تحقيق الميزة التنافسية.

لذلك يتوجب على المؤسسات لتبنى نظام إدارة المعرفة التى تعتبر عمليات إدارة المعرفة المفتاح الذى يمكن من خلاله تحقيق الاستفادة والاستثمار الأمثل للمعرفة التى يمكن من رصد وتحديد مصادرها والطرق والأساليب التى تسمح بتوليد المعرفة وخبزنها للحفاظ عليها فى ذاكرتها التنظيمية، وتوزيعها وتقاسمها ثم عملية تطبيقها، إلى جانب الدور الداعم لتكنولوجيا المعلومات، وترقية وتنمية الموارد المعرفية والكفاءات للمؤسسة حيث تعد ثروتها الحقيقية فى ظل مختلف تحديات العولمة التى تواجهها لأنها تساهم فى تحسين أدائها وتحقيق النمو الاقتصادى وخلق ميزة تنافسية.



### تمهيد:

ان تحسين الأداء و تطويره و تجديده ومواجهة مختلف التحديات ،أوجب على المؤسسات تطبيق عمليات إدارة المعرف، 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 اطار نظري يوضح ماهية الأداء الاستراتيجي ، ودور كل من عمليات إدارة المعرفة ( توليد ، توزيع ، تخزين ،تطبيق) في تحسين الأداء الاستراتيجي ،

موضوع دراسة الفصل الثاني سنتطرق فيه كما يلي :

المبحث الاول : أداء المنظمة

المبحث الثاني : الأداء الاستراتيجي

المبحث الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء الاستراتيجي

### مفاهيم أساسية لأ:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة إنتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة بإستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار في هذا المبحث سنتطرق الي مفهوم الاداء وخصائصه والعوامل المؤثرة عليه.

### مفهوم الأداء وخصائصه :

#### أولا - مفهوم الأداء :

يعتبر مفهوم الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، وعلى الرغم من كثرة البحوث و الدراسات التي تتناول الاداء، إلا أنه لم يتوصل الى اتفاق حول مفهوم محدد له، إلا انه يبقى مجالاً خصياً للبحث و الدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية منها ، حيث عرف بعض الباحثين والمفكرين الأداء على النحو التالي:  
يعبر « Eccles » عن الأداء بكونه: " انعكاس لقدرة منظمة الاعمال و قابليتها على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.  
عرف « Paul Pinto » أن الاداء: " يعني أحسن نظام لاستخدام و تخصص الموارد بين العملاء، العمال، و المساهمين"<sup>2</sup>.

ويعرف الأداء بأنه: " العمليات التي تتضمن اتباع وسائل و أساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول الى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد و امكانات معينة"<sup>3</sup>.  
أما من منظور مدرسة النظم "فيشر" فان الاداء: " هو القدرة على التكيف مع البيئة و الاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"<sup>4</sup>.

كما عرف أيضاً انه انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها طويلة الاجل التي تتعلق بأهداف البقاء والتكيف و النمو<sup>5</sup>  
إن مفهوم الأداء غالباً ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيراً ما إستخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة لذلك سوف نحاول تعريف هذين المصطلحين.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007م ، ص 477.

<sup>2</sup> - Paulpinto : La performance durable et dunod, Paris, 2003,P 1 .

<sup>3</sup> - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الاداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998م ، ص 03.

<sup>4</sup> - علي محمد عبد الوهاب، العنصر الانساني في ادارة الانتاج، القاهرة مكتبة عين الشمس، 1984، ص 290.

<sup>5</sup> بشري عبد الحمزة عباس، أثر الادارة الجودة على الاداء ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ،جامعة القادسية ، مجلة رقم 10، العدد،

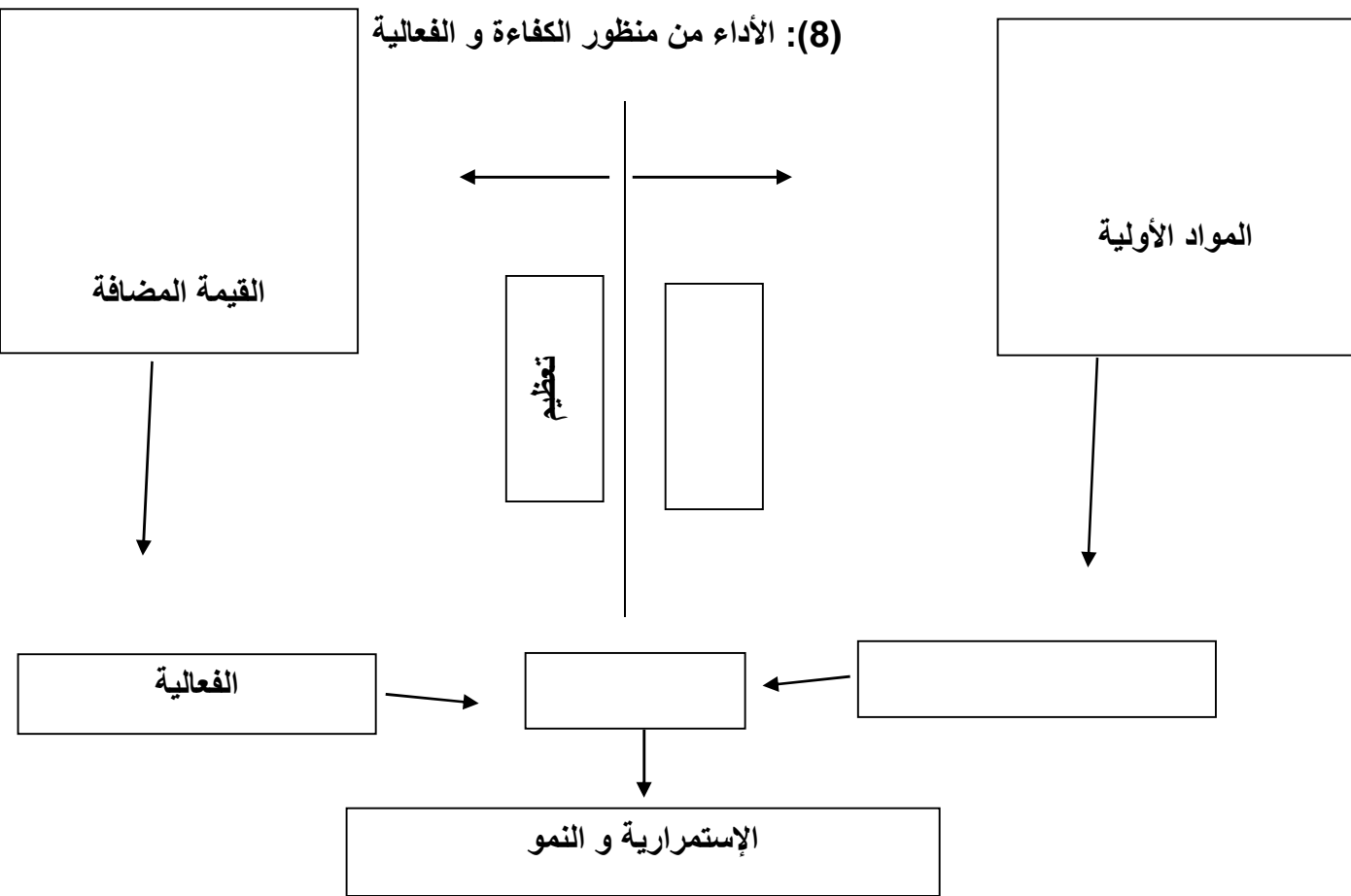
## الأداء الاستراتيجي

**الفعالية:** هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية، أو هي تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق، أو هي القدرة على البقاء والإستمرار والتحكم في البيئة، أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

**الكفاءة:** هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة.<sup>1</sup>

واد الأولوية، المعلومات بينما تعمل الفعالية على

تعظيم الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، ويعمل الأداء على إستخدام كل من الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق النمو والإستمرار. ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الموالي



المصدر: عمر تيمجدين ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة كوندور ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012، ص.49.

<sup>1</sup> سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص.201.

يعتبر هذين المفهومين الكفاءة والفعالية ملازمين لبعضهما البعض، ولكن لا يجب أن يستخدمهما بالتبادل، فقد تكون المؤسسة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافا ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المؤسسة يؤثر سلبا على فعاليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفعالية هي "إنجاز العمل الشيء الصحيح" وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر<sup>1</sup>

ومن خلال إستعراض المفاهيم السابقة من الأداء يمكن القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المنظمة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدتها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الإعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

### ثانيا - خصائص الأداء:

اختلف الباحثين و العلماء في تحديد مفهوم الأداء، لذلك سنحاول تحليل بعض خصائص الأداء وذلك لتوضيح أكثر لمعناه و التي يمكن حصرها في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- (1) **الأداء مفهوم واسع:** يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الافراد الذين يستخدمونه، بالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الاداري يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الاجور الجيدة أو مناخ العمل ملائم. في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات أو المنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية وصعوبة ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل المنظمة، كما يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.
- (2) **الأداء مفهوم متطور:** إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي يحددها المحيط الخارجي تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل (البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية) تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن.
- (3) **الأداء مفهوم شامل:** يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة،

<sup>1</sup> الشيخ الداودي تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07/ 2009، 2010، جامعة الجزائر ص 217

<sup>2</sup> - صالح جيلح، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2004/2006، ص 128.

لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل كونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الاداء في مجالات متعددة.

**4) الأداء مفهوم غني بالتناقضات:** إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في المنتجات والخدمات، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لديهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

**5) الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة:** يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في أداء المنظمة و مستوياته:

ان العوامل المؤثرة في أداء المنظمة قسمت الي قسمين العوامل الداخلية و العوامل الخارجية وفي هذا المطلب سنتطرق الي تعريف العوامل المؤثرة في أداء المنظمة ثم الي مستوياته .

**أولا: العوامل المؤثرة في أداء المنظمة :**

يتأثر الاداء من قبل عدة عوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية و للمسير الامكانية في التحكم فيها للزيادة اثارها الايجابية ،والتخفيض من أثارها السلبية ، وهذا يستلزم التكيف معها أكثر ، وهذا ما جعل معظم الباحثين يصنفونها حسب معايير مختلفة ، الي مجموعات متجانسة وأعمد أغلبهم على مصدر العوامل فقسمت الي عوامل خارجية و داخلية

### أولا - العوامل الداخلية :

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

**1 العوامل التقنية:** وهي مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني للمنظمة وتضم على وجه الخصوص ما يلي:<sup>2</sup>

- نوع التكنولوجيا المستخدمة

<sup>1</sup> صالح جيلح، نفس المرجع السابق، 2004/2006، ص128 .

<sup>2</sup> عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة، 2008، ص56-57

- نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج
- مستويات الأسعار
- التوافق بين منتجات المنظمة و رغبات طالبيها
- تصميم المنظمة من حيث المخازن ، الورشات ، التجهيزات ، الآلات

### 2 العوامل البشرية : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة وتضم

على الخصوص :<sup>1</sup>

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

### ثانيا العوامل الخارجية :

وهي المحيط الخارجي للمنظمة الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها ، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها .<sup>2</sup>

- ويمكن ايجازها فيما يلي :

- 1 العوامل السياسية :** ان علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسات تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب ، التاميمات ، الخطر على نشاط بعض المؤسسات ، و الانقلابات ، و كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة
- 2 العوامل الاقتصادية :** تشمل كل من المعدلات الفائدة ، معدلات التضخم و معدلات البطالة، اتجاهات الاجور ، توفر الطاقة .....
- 3 العوامل التكنولوجية :** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث و التطوير، تطور الوسائل، الاتصالات ، وأنظمة المعلومات والاختراعات الجديدة و غيرها من القوى التي تساهم في حل المشاكل العمل،
- 4 العوامل البيئية والتشريعية :** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعاملين، القوانين ، المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها و المحافظة عليها من التلوث .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> تمجيد نورالدين، عبد الحق بن تقلت، مؤشرات قياس الاداء من المنظور التقليدي الى الحديث ،جامعة ورقلة، 2011، ص 241

<sup>2</sup> عشى عادل، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم ،رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2002، ص 26

<sup>3</sup> تيمجدين عمر ،دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،بسكرة ،2013، ص 53

### ثانيا : مستويات الأداء :

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها ، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال ، وتتمثل هذه المستويات في<sup>1</sup>:

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء ، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل ، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء ، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميعا لمحاور تقريبا ، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص385، ص386.

<sup>2</sup> خالد محمد بن حمدان، نفس المرجع ، ص386

### المطلب الثالث : تحسين الأداء

تسعى معظم منظمات الاعمال الى تحسين وتطوير أدائها ، لذا سنطرق لهذه العملية من خلال التطرق الى مفهوم تحسين أداء المنظمات ، الخطوات المتبعة ، دوافع تحسينه وتطوير الأداء في المنظمات .

#### أولاً- تعريف تحسين الأداء :

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة المثالية ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية:<sup>1</sup>

- الجودة
- الإنتاجية
- التكنولوجيا
- التكلفة

#### ثانياً - مراحل تحسين الأداء

وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1- **تحليل الأداء** : يتم تحليل الأداء باختبار أداء المنظمة ضمن أولوياتها و قدراتها ،وهو تعريف و تحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل و المنافسة.
- 2- **البحث عن الجذور المسببات** : هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب و الواقعي ن وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لان الحلول المقترحة تهدف الي معالجة الاعراض الخارجية وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ،ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي الى نتائج أفضل ،لذا فان تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء و الإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء

<sup>1</sup> محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسن الأداء،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية 2006،ص 82

<sup>2</sup>شادي عطا محمد عايش،أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،غزة،2008،ص 50.51



- 3- **اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:** التدخل في الاختيار هو طريقة منتظمة وشاملة وتكامل بالاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته ، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه ، و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ، ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة لشركة و لوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وأيضا تقييم النظمة ونجاحها يقاس بمدى تقليل الفجوة في الأداء و التي تقاس بمدى تحسين الأداء و النتائج التي توصلت إليها المنظمة ، و عادة لا يؤدي تدخل الشامل و المتكامل الى التغيير و الى نتائج مهمة في المنظمة ، اذا يجب ان تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء أخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المنظمة قبل تطبيق الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات .
- 4- **التطبيق:** بعد اختيار الطريقة الملائمة ، وضعها حيز التنفيذ ، ثم صمم نظاما للمتابعة ، وحاول تحليل أو تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الاعمال اليومية مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية تحقيق المنظمة و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية .
- 5- **مراقبة وتقييم الأداء :** يجب ان تكون هذه العملية مستمرة ، لان بعض الأساليب و الحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب ان تكون لديك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل ، لتوفير التغذية الراجعة و المبكرة لنتيجة تلك الوسائل ، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء ، يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب ، وبذلك نكون حصلنا على المعلومات من التقييم يمكن استخدامها و الاستفادة منها في عمليات التقييم الأخرى من جديد .

### ثالثا : دوافع تحسين الأداء :

تكمن أهم القوى الدافعة لتحسين الأداء المؤسسات في كل من معدلات التغيير السريع المنافسة ، التقدم التكنولوجي للحفاظ على المكانة ، الاهتمام بالجودة ، والتي توضحها كما يلي <sup>1</sup>:

- 1- **معدلات التغيير السريعة:** التغيير الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات و يعود السبب الرئيسي الى ظروف البيئة الخارجية ، و التي تمثل مجموع القوى الخارجية التي تؤثر على نشاطات و قرارات المنظمة و تتأثر بها ، و البيئة الخارجية هي نقطة البداية و النهاية للمنظمة ، فهي تمثل نقطة البداية لانها المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة و المعلومات عن السوق، اما من حيث كونها نقطة النهاية فان بيئة

<sup>1</sup> عادل زايد، التنظيمي المتميز، الطريق الى المنظمة المستقبل منشورات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص10

الاعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات و خدمات المنظمة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية و عدم استقرارها كلما عملت المنظمات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي.

2- **المنافسة** : تعمل العديد من الدول على توفير الحماية لمنتجاتها المحلية من المنافسة الخارجية ، وقد ساد هذا الفكر خلال فترة التي تلت الحرب العالمية الثانية حيث لجأت الى إعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي لها ، وكانت الفلسفة الأساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الأسواق ، غير أن التغيير موازين القوى العالمية الكبرى عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى الى نمو فكر الاقتصاد المفتوح وانتشار فكرة المنافسة التامة ، تلك الظروف الجديدة تفرض على المنظمات ضرورة العمل على تحسين أدائها باستمرار لضمان تحقيق بقائها ، نموها واستمراريتها .

3- **الحفاظ على المكانة** : تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ويمكن لها ان تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين و المرتقبين تطبيقها ، ويمكن تحقيق ذلك على مصدرين أساسيين هما :

- التفوق المهاري : ويقصد به مستوي مهارات العاملين في المنظمة و الذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات المنافسة .

- الموارد التنظيمية : كافة الأصول المادية غير البشرية التي تملكها المنظمة وبغض النظر عن نوعها وطبيعة نشاطها ، فان المنظمة يمكن ان تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزيج الدقيق بين المهارات البشرية و الأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة

4- **الاهتمام بالجودة** : ان تفاعل المتغيرات السابقة يفرض على المنظمة مسؤولية مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة تحسين أدائها مقارنة بالمنظمات المنافسة حتى تتمكن من تحقيق الاستقرار ومضاعفة فرص بقائها واستمرارها ، فهناك اتجاه متزايد نحو تطبيق المفاهيم المختلفة الخاصة بالجودة كحركات الجودة و الجودة الشاملة ويعكس هذا الاتجاه رغبة المنظمة في الدفع من قدراتها التنافسية بالتركيز على الجودة و العمل على ترقيتها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> عادل زايد، نفس المرجع، 2003، ص10

### المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي

إن كل مؤسسة منافسة والمتبينة لاستراتيجية معينة للتنافس، تسعى جاهدة لتحقيق أحسن أداء استراتيجي في القطاع الذي تعمل فيه. فإنه من الضروري التعرف على ماهية الاستراتيجية ومعرفة ما يعنيه الأداء الاستراتيجي، وما مدى أهميته، ومستوياته.

#### المطلب الأول : مفهوم الاداء الاستراتيجي وأهميته:

الأداء الاستراتيجي يتضمن مجموعة من المفاهيم الأساسية ، و في هذا المطلب سنتطرق الى مفهوم الاستراتيجية و الاداء الاستراتيجي وأهميته .

#### اولا: - مفهوم الاستراتيجية:

الاستراتيجية كلمة مستمدة من العمليات العسكرية وتعني في هذا الإطار تكوين التشكيلات، توزيع المواد الحربية بصورة معينة، تحريك الوحدات العسكرية لمواجهة تحركات العدو، أو الخروج من مأزق أو حصار، أو الانقضاض على العدو ومباغتته، أو لتحسين الموقع، أو لانتهاز فرص ضعف العدو.

ولا يختلف الأمر كثيرا إذا ما انتقلنا إلى مشروعات الأعمال، فالعدو في المجال العسكري هو المنافس في بيئة الأعمال وكذا الحال إذا تكلمنا عن التشكيلات، الموارد، المواقع، الحصار وغيرها.<sup>1</sup>

وهناك عدة تعاريف للاستراتيجية نذكر منها :

الاستراتيجية هي الطريق أو المسار الأساسي الذي تختاره المنشأة من بين المسارات البديلة لبلوغ رسالتها وتحقيق أغراضها الرئيسية في إطار الظروف البيئية المحيطة

والاستراتيجية كما يراها "أنسوف" وهو أحد رواد الفكر الإداري البارزين وأكثرهم تناولا للفكر الاستراتيجي

بأنها "تتطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتحصيل

الموارد اللازمة، أو الوحدات الإنتاجية، وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة من الأهداف<sup>2</sup>

و تعرف أيضا الاستراتيجية هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع.

-وعليه نستنتج أن الاستراتيجية عبارة عن فرضية تقتضى نقل الشخص من الوضع الحالي الى المستقبل

المرغوب فيه،وهي عبارة عن سلسلة من الأهداف ترتبط فيما بينها بعلاقة سببية و التعرف علي أفضل طريقة

لبلوغ الهدف والتوصل الي أنجح طريق يؤدي اليه في أحسن الظروف الممكنة من خلال استغلال نقاط القوة و

التغلب على مناطق الضعف

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص20

<sup>2</sup> عبد السلام أبو حقف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص5

وتكون الاستراتيجية عادة في المستوى الإداري مما دفع بظهور مصطلح الإدارة الاستراتيجية فنجد أن هناك علاقة بين الاستراتيجية و الإدارة الاستراتيجية .

حيث يوجد عدد كبير من الكتاب والباحثين الذين أعطوا تعاريف للإدارة الاستراتيجية، فيعرفها "أنسوف" بأنها "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"<sup>1</sup>.

أما " طومسن" و"ستريكلاند" فيعرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها"

و أبسط تعريف للإدارة الاستراتيجية وأكثرها دلالة التعريف الذي قدمه كل من "بارس" و"روبينسن" والذي ينص على أنها "مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>

ويرى أيضا أن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على تسعة مهام أساسية وهي :

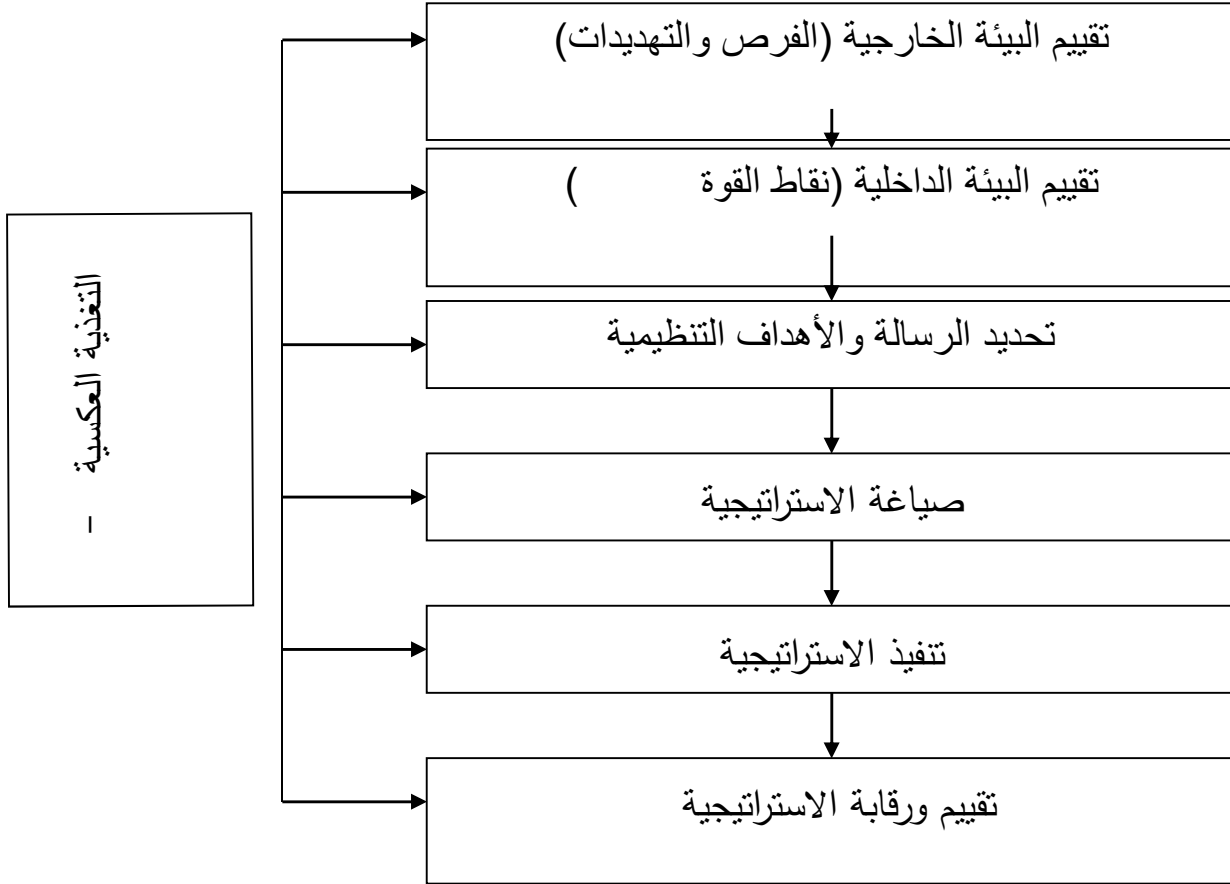
1. صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة.
2. تنمية صورة المؤسسة (ظروفها، قدراتها، مواردها الداخلية).
3. تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة.
4. تحليل البدائل الاستراتيجية.
5. تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء الرسالة والموارد والظروف البيئية.
6. اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
7. تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل.
8. تنفيذ الخيارات الاستراتيجية.
9. تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية.

<sup>1</sup>ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-

2002، ص22

<sup>2</sup>ثابت عبد الرحمان إدريس، نفس المرجع، ص22

(09) نموذج للإدارة الاستراتيجية :



المصدر : فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2000 . 50

اعتمادا على ما تقدم فإن الإدارة الاستراتيجية هي عبارة عن العمليات التي يمكن للإدارة العليا ومن خلالها أن تحدد توجهات تخطيط طويل الأجل، وكذلك الأداء للمؤسسة، وهذا يتطلب الصياغة المحكمة والتنفيذ الملائم والتقييم المستمر للاستراتيجية المعتمدة.

### ثانيا : مفهوم الاداء الاستراتيجي :

ارتبط موضوع الأداء الاستراتيجي ارتباطا وثيقا بعلم الإدارة، حيث كان ولا يزال أحد المحاور الرئيسية التي انصب عليها الاهتمام. كما انه يعد عنصراً محوريا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف شركات الأعمال والذي يتمحور حول وجود الشركة من عدمه.

وفي إطار تحديد مفهوم للأداء الاستراتيجي، فانه على الرغم من كثافة التراكم المعرفي في مجال الأداء الاستراتيجي إلا انه من الصعب حصره بتعريف محدد لتباين الفلسفات والمداخل الأداء الاستراتيجي بأنه:

تعريف أنصف (ANSOFF): يرى ان الاداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الامد القريب والبعيد، وأن للأداء الاستراتيجي اسبقيات وفقا لمؤشرين هما: دورة حياة الشركة، ومستوى الربحية. تعرف ولدروم ( Wildrom ) : الأداء الاستراتيجي هو " منظور واسع يشمل مؤشرات أداء مالية موجهة نحو المخرجات ويتضمن أداء تشغيلي وأداء مالي.

تعرف دافت (Daft): الأداء الاستراتيجي بأنه " الحصيلة النهائية لكل العمليات التي تقوم بها المنظمة من خلال مؤشرين هما مستوى التركيز وعلاقة الشركة بالبيئة.

تعرف جون وجورج (Jones et George): الاداء الاستراتيجي: هو مقياس لكيفية استخدام الموارد من قبل المديرين بكفاءة وفعالية لإرضاء الزبائن وتحقيق الأهداف التنظيمية.

تعريف بانغ (peng): هو نتيجة لفعالية المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة، والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي معدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي<sup>1</sup>.

ومن التعاريف المقدمة يمكن القول أن الأداء من المنظور الاستراتيجي يرتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة التنافسية و التموقع حاضرا ومستقبلا ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت .وبالتالي فهو يعكس قدرة المنظمة على تفعيل استراتيجياتها، ومواجهة القوى التنافسية وبذلك فالأداء الاستراتيجي يغطي تحقيق الأهداف، استخدام الموارد، امتثاليه العمليات الداخلية وارضاء الأطراف الفاعلة في المنظمة .كما أنه يعالج مدى دنو المنظمة من الوضعيات التي رسمتها لنفسها في المستقبل، وبالتالي مدى نجاح استراتيجياتها.

<sup>1</sup> - رفعت عبد الحليم الفاعوري، الاداء الاستراتيجي (بحوث و دراسات)، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة، 2010، ص85-86.

### ثالثاً: أهمية الاداء الاستراتيجي:

يؤكد الكاتبان (Venkatraman & Nanujan) على أن الأداء الاستراتيجي يعد جوهر الإدارة الاستراتيجية وان أهميته تبرز من خلال ثلاثة أبعاد: نظرية، وتجريبية، وإدارية.<sup>1</sup>

- البعد النظري: يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تشمل جميع منطلقات الإدارة ونظرياتها على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويعود السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.
- البعد التجريبي: استخدام معظم الدراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء في اختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.
- البعد الإداري: النتائج والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج تكون اعتماداً على نتائج الأداء، لذلك تحظى بالاهتمام المتزايد والمميز من قبل إدارات المنظمات .

ولذلك فإن معظم المنظمات تهتم بشكل كبير بأدائها الاستراتيجي، خاصة في ظل توافر سوق تنافسية. وهنا يتم التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية ولذلك تلجأ باستمرار لاختبار أهدافها واستراتيجياتها من خلال المتحقق من الأداء وتسعى لتقليص الفجوة الاستراتيجية عند ظهورها من خلال زيادة كفاءة وفعالية الأنشطة الإدارية المختلفة

<sup>1</sup>رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية، شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص64-65.

### المطلب الثاني : مجالات تطبيق الاداء الاستراتيجي:

إن مجالات الأداء الاستراتيجي تتضمن ثلاثة مجالات اساسية لتطبيق الاداء الاستراتيجي وهي:

#### اولا: الاداء المالي:

الأداء المالي هو المفهوم الضيق لأداء الأعمال من خلال اهتمامه بتحقيق المخرجات من الأهداف المالية بأن الأداء المالي يمثل، ويقاس بالمؤشرات المالية وضع المنظمة المالي ووصف للأساليب التي تم استخدامها في الوصول إلى هذا الموضع من خلال دراسة مجموعة من المتغيرات مثل الإيرادات، والمبيعات، والموجودات، والمطلوبات وصافي الدخل. ويمكن قياس الأداء المالي من خلال المؤشرات الآتية:<sup>1</sup>

#### (1) تعظيم القيمة السوقية:

إن تعظيم قيمة الأسهم يعد من الأهداف الاستراتيجية التي تسعى لها الشركة لتأثيره في توقعات حملة الأسهم وفي جذب المستثمرين الجدد، كما انه يؤثر في تحقيق هدف النمو في المستقبل

#### (2) تعظيم الربحية:

على الرغم من أن مؤشر القيمة السوقية للأسهم يمثل تقويم السوق لأداء المنظمة، إلا أن المحلل المالي يلجأ إلى مؤشرات الربحية ليكون التقويم أكثر واقعية وهذه المؤشرات هي:

- نسب الربح إلى المبيعات - هامش ربح العمليات - هامش صافي الربح -نسب الربحية إلى الأموال المستثمرة
- العائد على الاستثمار-العائد على حقوق الملكية<sup>2</sup>.

#### (3) تخفيض وتقليص المخاطر:

وتهتم المنظمات عادة بعدة أنواع من المخاطر هي :

- مخاطر الائتمان : تنشأ هذه المخاطر نتيجة عدم مقدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها المترتبة عليها في المدة المحددة لها، أي أقصر مدة محددة لتسديد الفائدة وكامل مبلغ القرض
- مخاطر السيولة او التدفق النقدي : هي المخاطر الناتجة عن اختلاف التدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها عند التخطيط للاستثمار في صناعة معينة.
- مخاطر السوق : هي مخاطر يكون مصدرها السوق المالي وبشكل رئيسي سوق أرس المال، نتيجة لمتغيرات خارج نطاق سيطرة المنظمة.
- مخاطر الفائدة : وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التغير في مستوى أسعار الفائدة في السوق

<sup>1</sup>الحسين الدوري، ادارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص234

<sup>2</sup>-الحسين الدوري، نفس المرجع، عمان، 2000، ص234.



-المخاطر الإرادية : هي انخفاض القيمة الحقيقية للأموال المستثمرة أي قوتها الشرائية<sup>1</sup>.

### ثانيا: الأداء التشغيلي:

يعبر الأداء التشغيلي عن المفهوم الواسع للأداء من خلال اهتمامه بأداء العمليات التشغيلية والتمويلية. كما أن الأداء التشغيلي يقود ويوجه الأداء المالي، ويتوجب النظر إلى الأداء التشغيلي من خلال تناوله ثلاثة أبعاد أساسية هي الإنتاجية، والربحية، والكفاءة كآلاتي:<sup>2</sup>

(1) **الإنتاجية**: تعرف الإنتاجية بأنها النسبة بين المخرجات إلى مدخلات العملية، وتتمثل أهم مؤشرات الإنتاجية من خلال:

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

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

(2) **الربحية**: هي عبارة عن العلاقة القائمة بين النتيجة التي حققتها المنظمة بالنسبة لرأس المال المستثمر أو أي نشاط آخر، ويمكن تحديد النتيجة التي حققتها المنظمة بالنسبة لفترة زمنية معينة، وتسمى في هذه الحالة (النتيجة الزمنية) ، أما إذا تحددت حسب تخصص وظيفة معينة تسمى (نتيجة الوظيفة). ومن المحتمل تحديدها حسب وحدة الانتاج وعندها تسمى (نتيجة وحدة الانتاج) ، وكلمة النتيجة تعني الفرق بين العائد الذي حقته المنظمة والتكاليف التي تحملتها من أجل الحصول على ذلك العائد.

(3) **الكفاءة**: وتعني استخدام أقل ما يمكن من المواد للوصول إلى حجم الانتاج المطلوب من المخرجات

### ثالثا: الأداء التنافسي:

ويعكس رغبة المنظمة في النمو والبقاء وبناء الموقع التنافسي الريادي في الأسواق، و إذا كان الأداء المالي والتشغيلي يمثلان المنظور الداخلي قصير الأمد للأداء الاستراتيجي، فإن الأداء الاستراتيجي يمثل المنظور الاستراتيجي أو منظور السوق، وإهم المقاييس المعتمدة في، الأداء التنافسي هي المخرجات رأس المال المستثمر وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية كما يلي:<sup>3</sup>

#### 1. مقاييس السوق :

وتشير إلى قدرة المنظمة في الدخول إلى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد الآلات.

<sup>1</sup> - منير محمد، هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، الناشر المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2004، ص97.

<sup>2</sup> -شباح نعيمة:، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية( دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب - GMS ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات)، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008، ص27.

<sup>3</sup> عبيد، عبد السلام ابراهيم، "فلسفة ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الاداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد و التسيير، جامعة بغداد،

2003 ، ص107.

### 2. مقياس القيمة المضافة:

قياس ما تحققه المنظمة من عوائد مقارنة بالكلف المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات الجديدة وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والإبداع.

### 3. مقياس الرضا:

بأنه إحساس بالسعادة أو الإحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع المتوقع، وأكد على أن رضا الزبون يكون على نوعين، النوع الأول رضا الزبون عن كل صفقة ويشير إلى رضا الزبون عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها، أما النوع الثاني فهو رضا الزبون المتراكم الذي يكون بناءً على المشتريات والتعاملات الكلية للزبون مع الشركة وهو يشير إلى تعامل الزبون مع المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل.

### المطلب الثالث: قياس الأداء الاستراتيجي

سنحاول في هذا المبحث بتعريف قياس الأداء الاستراتيجي وأهميته والتعرف على أهم نماذج قياس الأداء أولاً- تعريف قياس الأداء الاستراتيجي :

يعرف القياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقاً.<sup>1</sup>

مفهوم قياس الأداء الاستراتيجي بأنه عملية التأكد من سعي المنظمة إلى تنفيذ الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات الكلية لها.

أو هي وسيلة لدراسة قدرة أي منظمة على إنجاز أهدافها وتحقيق ما مطلوب منها خلال مدة معينة وينبغي أن لا ينظر إلى قياس الأداء الاستراتيجي على إنها عملية مستقلة بل هي مرحلة من مراحل العملية الإدارية. وإن قياس الاداء الاستراتيجي هو جزء مهم من وظيفة الرقابة في المنظمة

وقياس الأداء عبارة عن " مؤشر عن العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الاستراتيجية للمنظمة<sup>2</sup>

ونجد هناك من عرفه بأنه عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المرغوب في تحقيقها و توافر التغذية العكسية الضرورية للإدارة لتقويم النتائج واتخاذ التعديلات اللازمة.<sup>3</sup>

يوضح لنا هذا التعريف بأن قياس الأداء هو وضع مجهر على كل مراحل نجاح وفشل فعالية الأهداف التي وضعتها منظمة في بداية نشاطها.

<sup>1</sup> عمارة عمار، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس المؤشرات الأداء، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة، 2009، ص 3

<sup>2</sup> -نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص 58 .

<sup>3</sup> حسام أحمدعلي الهاشمي، دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية، 2010، العدد 26 ص 124

كما ينظر لقياس الأداء الاستراتيجي أنه "عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعية لهذا الغرض وتحديد الفروق، أسبابها، المسؤول عنها وكيفية تصحيحها. فإن قياس الأداء الاستراتيجي هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية

نستخلص من هذه التعاريف ان قياس الأداء ليس إلا مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المنجز ومحاولة التضييق على هذه الفجوة عن طريق تحديدها بما يعرف بالتغذية العكسية، لتحقيق الأهداف المستدامة الأجل والتي تسعى المنظمة لتكوينها.

### ثانياً - أساليب قياس الأداء الاستراتيجي

على الرغم من إمكانية قياس الأداء الاستراتيجي بمقاييس موضوعية تتمثل في الغالب في بيانات كمية ومقاييس ادراكية تتمثل في المؤشرات غير الكمية لكن المقاييس المالية (الكمية) لا تعبر لوحدها عن الأداء الاستراتيجي للشركات و إنما يجب اعتماد مقاييس مركبة في عملية القياس.

وتأسيساً على ما تقدم، فإننا سنتناول أهم نماذج قياس الأداء الاستراتيجي التي تناولتها الأدبيات الخاصة بالموضوع والتي تم الاستفادة من مؤشرات الفرعية في قياس الأداء الاستراتيجي للشركات ونذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

### أولاً: نموذج ( Delancg et Huselid 1996 )

قدم الكاتبان في هذا النموذج مقياسين ادراكيين لقياس أداء الشركات، يتكون المقياس الادراكي الأول من عدة مؤشرات تقي ادراك المبحوثين لمستوى أداء شركاتهم ويسمى هذا المقياس بالادراك المنظمي ويشمل: جودة المنتج، القدرة على تطوير المنتجات، كسب رضا الزبائن، القدرة على إقامة العلاقات الايجابية بين الإدارة والعاملين، والقدرة على إقامة العلاقات الايجابية بين العاملين عامة، ويتكون المقياس الادراكي الثاني من أربعة مؤشرات تقيس ادراك المبحوثين لأداء الشركة وسمي هذا المقياس بالادراك أداء السوق ويشمل أداء الأنشطة التسويقية نمو المبيعات، الربحية، والحصة السوقية، ويعبر المقياسان مجتمعان عن الأداء الاستراتيجي للشركة

<sup>1</sup> رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض المجالات الأداء، رسالة الماجستير، 2009، ص 79

### ثانيا : نموذج ( altman ):

قدم altman نموذجه سنة 1997 لقياس الأداء ويحتوي النموذج على مزيج من المؤشرات المالية لقياس الأداء، ويمثل النموذج قياسا لمدى تعرض الشركة للإفلاس في المدى القريب حيث يستخدم النموذج دالة متعددة المتغيرات يطلق عليها Zscore وقيم الدالة تتمثل بالمؤشرات التي وضعها حيث يعتبر الرقم (1081) الحد الأدنى لأداء الشركات فالشركات التي يقل معامل Zscore عن هذا الحد يتوقع أن تواجه الإفلاس بسبب انخفاض أدائها، في حين يمثل الرقم (2099)معامل Zscore الحد الأعلى لأداء الشركات، فالشركات التي يرتفع معامل Zscore عن الحد الأعلى لا يتوقع لها مواجهة الإفلاس في المدى القريب لكون أدائها مرتفعا إما إذا كان قيمة Zscore بين معامل الحد الأدنى ومعامل الحد الأعلى عندها يكون أدائها متوسطا .

وتتمثل معادلة النموذج بالآتي:

$$\text{Zscore: } 1.2 X1 + 1.4 X2 + 3.3 X3 + 0.6 X4 + 1 X5$$

حيث أن:

X1 = نسبة رأس المال العامل إلى إجمالي الموجودات

X2 = نسبة الأرباح المحتجزة إلى إجمالي الموجودات

X3 = نسبة الأرباح قبل الضريبة والفوائد إلى إجمالي الموجودات .

X4 = نسبة القيمة السوقية لحقوق الملكية إلى القيمة الدفترية لإجمالي الديون

X5 = نسبة إيرادات المبيعات إلى إجمالي الموجودات .

أما المعلومات و التي هي : ( 1.2،1.4،3.3،0.1،1 ) فإنها تمثل أوزان متغيرات الدالة وهي تمثل الأهمية النسبية لكل متغير حسب ما توصل إليه altman .

وانتقد النموذج من قبل (brown et laverik) في انه دالة تعتمد على المقاييس المالية أكثر من اعتمادها على المقاييس غير المالية وان المقاييس المالية جاءت بسبب تركيز النموذج على مصالح المساهمين والذين تكون أهدافهم في تحقيق مصالحهم الشخصية التي تتمثل بالربحية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>رياض ضياء عزيز الصف،نفس المرجع،2009،ص 79

المقارنة بين اساليب قياس الأداء التقليدية واساليب قياس الأداء الاستراتيجي:

إن اساليب قياس الاداء التقليدية و التي كانت مناسبة قبل التغيرات الهائلة في بيئة الاعمال اصبحت غير مناسبة و اصبح هناك ضرورة لوجود اساليب جديدة لقياس أداء استراتيجي و الجدول التالي يوضح أوجه القصور المتعلقة بين اساليب قياس الاداء التقليدية و بين اساليب قياس الاداء الاستراتيجي.  
جدول رقم ( 02 ): المقارنة بين اساليب قياس الأداء التقليدية واساليب قياس الأداء الاستراتيجي.

مقاييس الاداء التقليدية	مقاييس الاداء الاستراتيجي
-تركز على الأهداف المالية للمنظمة مثل زيادة الربحية	- تركز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مثل رضا المستهلك والمرونة.
-لا ترتبط مع الخطوات التنفيذية لتحقيق استراتيجية المنظمة.	-التعقب المتزامن لتنفيذ الاستراتيجية لجميع مستويات المنظمة.
-عدم استخدام التحليل النسبي Trading-off	-استخدام التحليل النسبي لاختيار افضل البدائل
-لا تعكس الوضع التنافسي فهي تهتم بالأداء الداخلي بتحديد الانحرافات عن طريق المقارنة بالمخطط أو المعايير.	-تستخدم المقارنة بمنافس نموذجي فتعتبر نظام معلومات ونظام للتحفيز.
-لا تتناسب مع الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة.	-تناسب وتتكامل مع الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة مثل التكلفة المستهدفة وتحليل ربحية العميل
-تهدف إلى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط مثل تحقيق الأرباح وارتفاع قيمة المنظمة في السوق.	-تهدف إلى خدمة وتلبية احتياجات كل من له مصلحة مع المنظمة فهي تشمل الموردين والعاملين وحاملي الأسهم والمستهلكين.
-متأخرة لأنها تتم بقياس الأداء بعد إتمامه كليا على مستوى المنظمة ككل.	-مقاييس أداء دورية وفورية للأداء لكل مستوى إداري حتى تتناسب مع السرعة المناسبة واللازمة لاتخاذ القرارات واقتناص الفرص المتاحة.

المصدر: زينب أحمد عزيز حسين، نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء " إطار مقترح" ، بحث مقدم إلى مؤتمر المحاسبة عن الأداء في مواجهة التحديات المعاصرة، الجمعية العربية للتكاليف والمحاسبة الإدارية والمعهد المصري للمحاسبين والمراجعين، 2000، ص 275.

بالنسبة للاهداف المالية للمنظمة فمقاييس الأداء التقليدية لها رؤية محدودة ، أما نظرتها الأخرى فقد تهدف لتحقيق الاستمرارية وكسب زبائن جدد واما بالنسبة للتحليل النسبي فمقاييس الأداء التقليدي لا تستخدمه ويعنى لا تهتم بالبدائل عكس مقاييس الأداء الاستراتيجي التي تستخدم التحليل النسبي للاختيار أفضل البدائل المتاحة. والأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة فالأولى لا تتناسب معها عكس مقاييس الأداء الاستراتيجي التي تتناسب و تتكامل مع الأساليب الإدارية الاستراتيجية الحديثة مثل التكلفة المستهدفة وتحليل ربحية العمل وبالنسبة الهدف كل : منهما فمقاييس الأداء التقليدية تهدف الى تلبية احتياجات حاملي الأسهم فقط مثل تحقيق الأرباح وأما الثانية فلها أهداف موسعة فهي تلبى احتياجات كل من له مصلحة مع المنظمة فهي تشمل الموردين والعاملين

أما بالنسبة للدراسة فمقاييس التقليدية تدرس بعد الحصول على نتيجة نهائية يعنى أنها متأخرة و الثانية التي هي متابعة لسير الأنشطة خطوة بخطوة لتفادى أي خطأ يعنى دورية و فورية .

### ثالثاً- أهمية قياس الأداء الاستراتيجي :

تكتسب عملية قياس الأداء الاستراتيجي أهمية بالغة يمكن التطرق إليها في الجوانب الأساسية التالية<sup>1</sup>: يوفر نظام قياس الأداء الاستراتيجي معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط و الرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلاً عن أهمية تلك المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة.

- يظهر قياس الأداء الاستراتيجي التطور الذي حققته المنظمة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً في المنظمة، من مدة إلى أخرى، ومكانياً بالمنظمات المماثلة.

- يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفأة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وإيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات و المكافآت و الحوافز.

- تعكس عملية قياس الأداء الاستراتيجي المركز الاستراتيجي للمنظمات ضمن إدارة المحيط القطاعي الذي تعمل فيه، وبالتالي تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.

- تعكس عملية قياس الأداء الاستراتيجي درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالمحيط التنافسي للمنظمة.

- الحكم على مدى كفاءة نظام الاتصالات في نقل وتوصيل المعلومات، وبالتالي فإن قياس الاداء الاستراتيجي يتطلب نظام فعال لنقل القرارات والإجراءات بالسرعة والوقت اللازمين.

- تزويد الإدارة بالمعلومات الكافية عن حالة الاستراتيجية، وهل حققت الأهداف المسندة إليها أم لا.

<sup>1</sup>-فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص233.

- تحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال نجاح تطبيق الاستراتيجية وتصحيح الأخطاء في وقتها، وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعية بفعالية<sup>1</sup>.
- **ثالثا: عوامل نجاح قياس الأداء الاستراتيجي:**  
يتعلق هذا العنصر بالعوامل الأساسية لنجاح عملية قياس الاداء الاستراتيجي و المتمثلة في العناصر التالية<sup>2</sup>:
  - **1-** انشاء نظام الاتصال فعال: حيث له الدور البالغ في نجاح عملية قياس الاداء الاستراتيجي حيث يكمن دوره في نقل المعلومات، سواء من الأسفل إلى الأعلى في شكل تقارير، أو من أعلى إلى أسفل في شكل أوامر وقرارات.
  - **2-** وجود قابلية للتغيير من قبل الأفراد في المنظمة: لأن عملية التقييم قد تتطلب تعديلات استراتيجية وقد يؤدي إلى تعليق عدد الوحدات الإدارية أحيانا أو إعادة توزيع المسؤوليات وهذا ما قد يلاقي مقاومة من قبل العاملين.
  - **3-** الاختيار الجيد للمعايير: المعايير التي يتم بموجبها قياس الاداء الاستراتيجي، حيث يجب توافر الشروط الضرورية لنجاعة المعيار، وأن لا يكون عدد المعايير الموضوعية كثير فيعكس ذلك سلبا على عملية التقييم لصعوبة تطبيقها أو كثرتها، ولا يكون عددها قليل فلا توصل إلى الأهداف المرجوة، حيث يتوقف اختيار المعايير على حجم المنظمة، طبيعة الصناعة والاستراتيجيات المتبعة.
  - **4-** التطبيق الجيد لكل من مرحلة الصياغة ومرحلة التنفيذ الاستراتيجي.
  - **5-** الاعتماد على وسائل حديثة وناجعة في قياس الاداء الاستراتيجي: ومن أمثلتها: المقارنة المرجعية وبطاقة الأداء المتوازن .
  - **6-** مرونة الاستراتيجية: لأن القياس قد تتطلب تغيير وتعديل في الاستراتيجية، وبالتالي مرونة الاستراتيجية يسهل اتخاذ القرارات الخاصة بالتصحيح..
  - **7-** وجود بدائل موضوعية مسبقا يمكن اعتمادها إذا ما فشلت البدائل الحالية في تحقيق الأهداف الموضوعية.

<sup>1</sup>فلاح حسن عداوي الحسيني، نفس المرجع، عمان، 2000، ص233.

<sup>2</sup>نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص401.

### - دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي

يعد دور ادارة المعرفة مهم و كبير في تأثيرها على المنظمة بشكل خاص , و ذلك فإن اهتمام المنظمة ما بإدارة المعرفة إلى تأثيرات مهمة و كثيرة و ذلك من خلال ما تتركه من آثار واضحة على كثير من الأنشطة التي تقوم المنظمة كالأفراد و العمليات و المنتجات بالإضافة الى الأداء الاستراتيجي للمنظمة و يهدف هذا المبحث إلى تحديد دور العمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي

### أولاً: دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء المالي

يعد ربط عمليات إدارة المعرفة بالأداء المالي من الموضوعات الحديثة و الحيوية , وهي تولد المعرفة الجديدة و المفيدة و خزنها وتوزيعها و تطبيقها حيث تسهل العمل داخل المنظمة في ظل التغيرات و التقلبات البيئية الاقتصادية , وهي تحفز أيضا و تشجع على الاستثمار فضلا عن مشاركة العاملين و تفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناغم و التناسق فيما بينها , ولهذا لا بد أن تنعكس الآثار الإيجابية على الأداء المالي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- زيادة كمية الإنتاج و المبيعات : إن زيادة كمية المبيعات و الإنتاج يؤدي إلى تخفيض وتقليل تكاليف وحدة الإنتاج و ذلك للاستفادة من اقتصاديات الحجم و الذي يؤدي إلى تحسين العوائد المالية .
- تطوير المنتجات و الخدمات الجديدة و تحسين قدرة الأفراد يؤدي للوصول للمراكز متقدمة في الريادة و الإبداع , و يؤدي بضرورة إلى بلوغ نتائج مميزة في زيادة الإيرادات وفي الأرباح .
- تحقيق الانتاجية العالية يدل على استخدام الكفاء للمدخلات و أن تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى الابتكارات و طرائق أكثر فعالية .
- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق انتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جردات واخرون ادارة المعرفة، الطبعة الأولى، اثراء للنشر والتوزيع،الشارقة،الأردن، 2011، ص 159



### ثانيا: دور عمليات إدارة المعرفة على الأداء التشغيلي

بفضل إدارة المعرفة التي تساعد على تحسين في العمليات داخل المنظمة من خلال العديد من الفعاليات و بما في ذلك الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة للعاملين و هذا ما يجعل المعرفة المشتركة للعاملين مع بعضهم البعض وكذلك من خلال المصادر الخارجية للمعرفة و بالتأكيد يفرض تأثيره على عملية نمو المنظمة و تحقيق اكتشاف معارف جديدة.

و تكمن عمليات إدارة المعرفة على العمليات من خلال تحسين الوظائف و العمليات التي تقوم بها المنظمة مثل وظائف الإنتاج ، التسويق ، المالية ، شؤون الأفراد و غيرها ، ويتم ذلك بثلاث طرق : الفاعلية ، الكفاءة و الإبداع.<sup>1</sup>

- الفاعلية : ان إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية و الضرورية كمراقبة الاحداث الخارجية ، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة كما انها تؤدي إلى زيادة الفعالية من خلال أداء العمليات المختلفة مثل الشراء و التصنيع و النقل .... إلخ و أداء الوظائف التي تشمل التسويق الإنتاج المالية بأفضل طريقة ، ووجود برامج التي تمكن و تسمح بتكوين معارف و اختيار أفضل الطرق الأداء العملية و تسهيل إتخاذ أفضل القرارات و هذا سيؤدي حتما إلي التقليل من الأخطاء و بضرورة القيام بشيء الصحيح.

-الكفاءة : ويبرز الأثر هنا من خلال تحفيز العاملين على المشاركة وتبادل المعارف التي يملكونها و لتحقيق الكفاءة المراد الحصول عليها لابد من المنظمة أن تصمم برامج و تركز على طريقة تنفيذ العمليات ، وبذلك يكون بأسرع طريقة و بأقل التكاليف الممكنة ، و كذلك تأكد المنظمة من ضمان مشاركة العاملين بالمعارف التي يمتلكونها،

-الابداع والابتكار: وهذا يبرز من خلال مساهمة العاملين في انتاج الحلول المبتكرة للمشاكل ، بالإضافة الى تشجيع و تطوير عمليات الابتكار في المنظمة وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني مساندة عملية الابتكار<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ناصرمحمد سعود جردات واخرون ،مرجع سابق ،ص 159

<sup>2</sup>محمد زرقون،الحاج عراية،أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ،العدد 11،ديسمبر2014ص 131

### ثالثا : دور عمليات إدارة المعرفة على الأداء التنافسي

تساعد عمليات إدارة المعرفة المنظمات على تقديم منتجات جديدة و كذلك تحسينها و تحقيق قيمة مضاعفة مقارنة بالمنتجات السابقة , فالمنظمات التي تحمي دور إدارة المعرفة هي المنظمة التي تعتمد على الكفاءات العالية في تقديم أفكار جديدة و تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي إن توفرت في المنظمة فهي بمثابة الدليل على التنافسية , و بذلك اعتماد على استراتيجيات هجومية و تقديم منتجات ذات جودة عالية مع مراعاة تحقيق أهدافها المتمثلة في الربح و النمو و الاستمرار , علما أن الوصول إلى ذلك يتم بالتركيز أكثر على الابتكار و التجديد كسلاح للتنافس , و امتلاك حصة سوقية معتبرة و زيادة ولاء الزبائن من أجل ذلك تعتمد على مجموعة من العناصر و التي من بينها السعر , الجودة , اجال التسليم , صورة المؤسسة , والخدمات ما بعد البيع ... إلخ و هذا ما يجعل المستهلكين أكثر إقبالا و بتالي تحسن موقعها في السوق و صورتها و ضمان استمرارية على التنافس.

و تحدث الميزة التنافسية عندما تستطيع المنظمة أن تطور نفسها أو تطور خصائصها و امكانياتها و إظهار إيجابياتها و نقاط قوتها و العناصر التي تتميز بها عن بقية منافسها مما يجعل أدائها يتفوق عن بقية نظرائها في نفس قطاع العمل .

وكما ذكرنا سابقا فان رضا الزبائن يعد أحد أهم مقاييس الأداء التنافسي فحيث انه بدون الزبائن لا يوجد اعمال كما يقول دراكر ،انه اذا اردت معرفة الاعمال يجب عليك البدء بالهدف

ومن هنا فيجب على المنظمة ان تبني معرفتها عن الزبائن وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبني على قاعدة معرفية : ماذا يشتري ؟ كيف ؟ وماهي توقعاته و حاجاته ؟ وكيف يمكنها مقابلتها ؟ وكيف يمكن للمنظمة كسبهم و المحافظة على ولائهم ورضاهم.<sup>1</sup>

و من ذلك يمكننا القول أن المنظمات الأعمال يجب عليها أن لا تتخلف عن مواكبة إدارة المعرفة و المبادرة السريعة للاستثمار في مجال الان , ذلك سيحقق لها منافع واسعة جدا و أن المنظمات التي تحمل هذا الجانب سوف تتحمل خسائر في الفوائد و الزبائن و السوق.

<sup>1</sup> محمد زرقون،الحاج عرابية، نفس المرجع،2014ص 129

:

أصبح موضوع تحديث المنظمات وتطويرها وإدخال مفاهيم مؤشرات الأداء الاستراتيجية المؤسسي فيها من أهم قضايا الإدارة المعاصرة، وقد حاولنا في الدراسة الحالية تحديد مفهوم الأداء الاستراتيجي ومجالاته و نماذج قياسه في ضوء احتياجات لتطبيق قياس الأداء باستخدام عمليات إدارة المعرفة كمنهجية حديثة وربطها بالأداء استراتيجي .

ويعتبر الأداء الاستراتيجي جوهر وقلب الإدارة الاستراتيجية في ذلك أهتم الباحثون في وضع نماذج ومعايير لقياسه لهدف التعرف على الانحرافات الاستراتيجية للمنظمة ومحاولة تصحيحها على ما تم قياسه كما تبين أن لعمليات إدارة المعرفة دور كبير وأهمية واضحة في كفاءة وفعالية أنشطة المنظمة، لذلك زاد الاهتمام بها ، خاصة بعدما ظهرت تأثيرها الواضح والكبير على الأداء الاستراتيجي .

ان كل ما تطرقنا اليه في هذا الفصل أو حتى الفصل السابق يعبر عن الاطار النظري لكل من المتغيرين إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي ومدى تأثير ذلك الأول على هذا الأخير ، لكن ما تأثير إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة في الاطار الميداني ،هذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة مطاحن الاوراس- أريس .

**تمهيد:**

بعدما تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، نحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط لأهم المفاهيم النظرية التي تم تناولها، على مؤسسة الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة "مطاحن الأوراس - بانتة-وحدة أريس"، لإبراز دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي

وللقيام بهذه الدراسة التطبيقية، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، كالآتي:

- 1 - : تقديم عام للمؤسسة
- 2 - : الاطار المنهجي للدراسة
- 3 - : تحليل النتائج و اختيار الفرضيات

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة التطبيقية المتمثلة في مطاحن الأوراس - باتنة - وحدة أريس من خلال المطلب الأول لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة، المطلب الثالث: نشاط المؤسسة محل الدراسة، المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة

لقد حضي قطاع الصناعات الفلاحية باهتمام خاص منذ الاستقلال، كونه يلبي الاحتياجات الغذائية الأساسية للمواطنين، مما استوجب إنشاء الشركة الوطنية للسميد والدقيق والعجائن في إطار ما يعرف بنموذج الصناعات المصنعة، وهو جهاز إنتاجي مكون من 57 وحدة إنتاجية موزعة عبر ولايات الوطن في شكل (مطاحن - مسامد) على النحو الذي يضمن لها التغطية لاحتياجاتها، وبموجب المرسوم رقم 375-82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982 انبثقت عن هذه الشركة المؤسسة الوطنية للواردات الغذائية، وهي تتكفل باستيراد المنتج التام سميت بالرياض، وهي: رياض قسنطينة، رياض سطيف، رياض سيدي بلعباس، رياض تيارت ورياض عنابة، والتي انبثقت عنها عدة مؤسسات ووحدات إنتاجية.

تعتبر مطاحن الأوراس - وحدة أريس، من بين المؤسسات الإنتاجية القديمة التابعة لمجموعة الرياض أو ما يسمى بمجموعة سميد، إذ تأسست بموجب المرسوم رقم 09-65 المؤرخ في 25-03-1965 لتأخذ طابعا صناعيا وتجاريا. ومع هيكلة مؤسسات الرياض انبثقت مطاحن الأوراس كشركة فرعية تابعة لمجمع سميد، وتقع غرب مدينة أريس على الطريق الرابط بين أريس وولاية بسكرة، على مسافة 3 كلم من مركز المدينة والتي تبعد بدورها عن مركز الولاية بـ 60 كلم، حيث بدأت أشغال انجاز الوحدة سنة 1967م، ودامت مدة انجازه 11 سنة، أنجزت من طرف المؤسسة الوطنية للأشغال العمومية سينيري ومؤسسة بيلار السويسرية التي قامت بتركيب المطحنة، وبدأت نشاطها الإنتاجي سنة 1986م برأس مال قدره 5,000,000,00 دج وبعدها عمال قدره 154 عامل وطاقعة إنتاجية مقدرة بـ: 2000 قنطار/24 ساعة (1000قنطار/ سميد-1000قنطار/دقيق).

وقد تم رفع رأس مالها ليصبح 367,000,000,00 دج حيث تترجع على مساحة تقدر بـ 6,5 هكتار، تمت إقامة البنايات على مساحة 1,5 هكتار.

#### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة محل الدراسة

تتمثل أبرز أهداف الوحدة عموما، في ما يلي:

- تلبية احتياجات الزبائن في المنطقة خاصة وفي الوطن عامة.

- تموين السوق الوطنية بالمنتجات الرفيعة الجودة.
- توفير أكبر عدد ممكن من مناصب الشغل لسكان المنطقة.

#### المطلب الثالث: نشاط المؤسسة محل الدراسة

تعتبر مطاحن الأوراس - وحدة أريس من بين المؤسسات الإنتاجية.

#### أولاً: منتجات المؤسسة

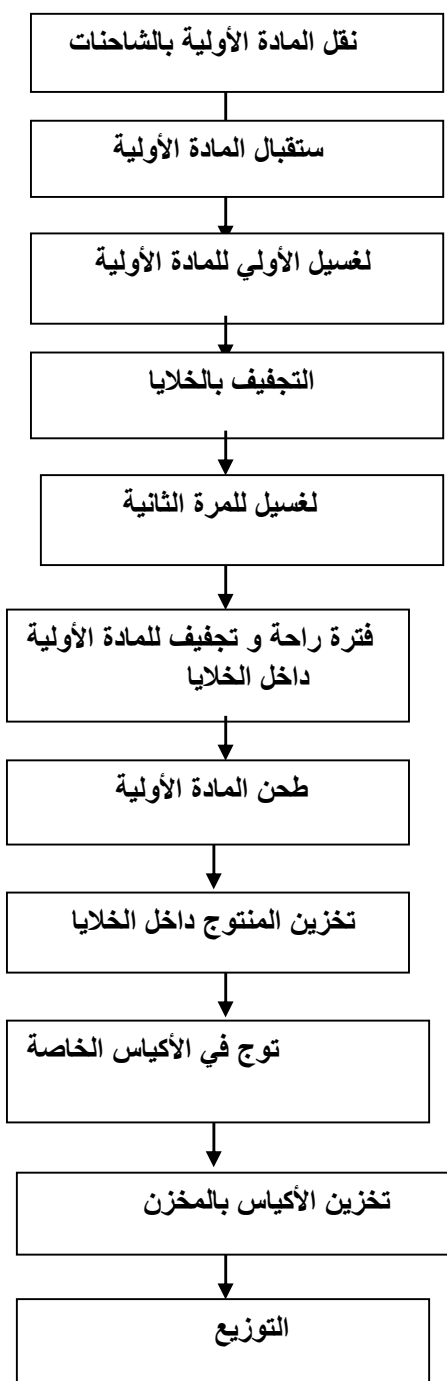
وتتمثل منتجات المؤسسة كما يوضحه الجدول (3) الموالي:

المنتوج	النوع	السعة
الدقيق	عادي	50/25 كلغ
	ممتاز	50/25/10/5 كلغ
السميد	عادي	25 كلغ
	ممتاز	25/10 كلغ
النخالة		
سمولات (SSSP)		
		100/25 كلغ
		100/25 كلغ

المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مصلحة التجارة بالمؤسسة.

وتمر عملية إنتاج الدقيق بعدة مراحل بدءاً بعملية استقبال المادة الأولية، مرحلة غسل المادة الأولية، مرحلة تجفيف المادة الأولية، مرحلة التخزين في الخلايا والتحويل للمطحنة، تخزين المنتج النهائي، والمرحلة الأخيرة هي مرحلة التوزيع للزبون، كما يبين الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): مراحل إنتاج السميد



المصدر: مصلحة الإنتاج بالمؤسسة.

ثانياً: رقم أعمال المؤسسة

لقد تطور رقم أعمال المؤسسة خلال الأربع سنوات الأخيرة، وهو كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(4): رقم أعمال المؤسسة من 2011-2014

رقم الأعمال 2011	302,698,245,54 دج
رقم الأعمال 2012	497,831,963,96 دج
رقم الأعمال 2013	760,066,365,68 دج
رقم الأعمال 2014	729,183,694,88 دج

المصدر: الوثائق المتحصل عليها من مصلحة التجارة بالمؤسسة.

ثالثاً: موردين وزبائن المؤسسة

وبتمثل موردين المؤسسة، في: المؤسسة الوطنية التي تزود المؤسسة بالمادة الأولية والتي تتواجد بالحي الصناعي لولاية باتنة، أيضاً المؤسسة الوطنية لإنتاج الأكياس بالبويرة و التي تزود الوحدة بالأغلفة اللازمة لمنتجاتها و كذلك مطبعة (القدس) التي تزود الوحدة بالبطاقات التي تحتوي المعلومات اللازمة عن المؤسسة و عن المنتج أيضاً.

أما الزبائن الأساسيين للوحدة فهم:

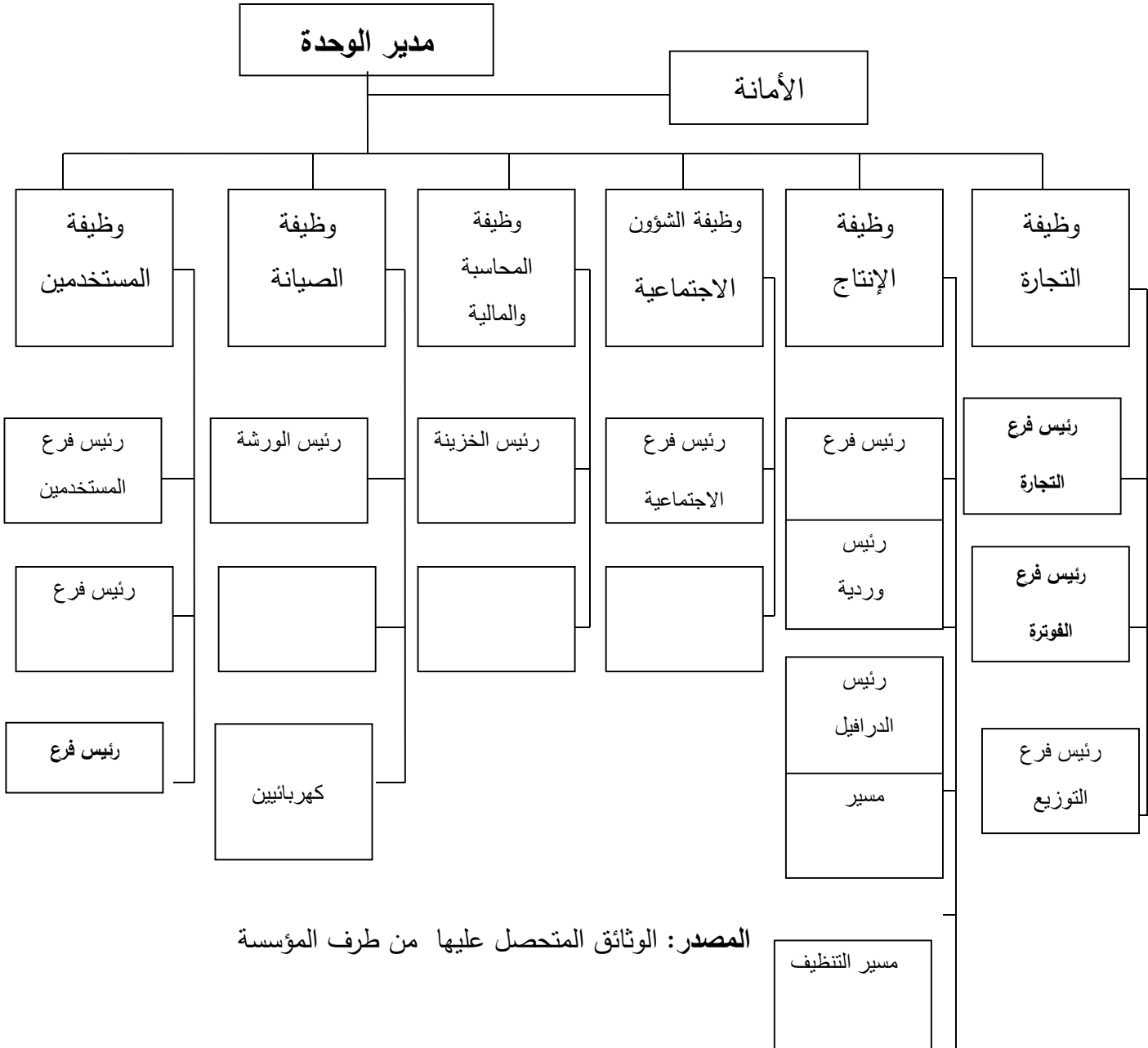
- نقاط البيع التابعة للمؤسسة والمتواجدة بالمناطق التالية (أريس، اشمول، تكوت، ثنية العابد)، أين تتكفل المؤسسة بإيصال المنتجات بنفسها لهذه النقاط.
- تجار جملة متواجدين عبر أنحاء القطر الوطني.
- المؤسسات التي تقوم بإنتاج الخبز بنفسها مثلا (الجامعات، المؤسسات التربوية، الوحدات العسكرية...الخ).
- الفلاح الذي يستهلك هو الآخر هذه المنتجات كالنخالة.



المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة مطاحن الأوراس-وحدة أريس من المؤسسات العامة التي تمارس نشاطها الصناعي، فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة وظائف وفروع، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، ويظهر هذا من خلال هيكلها التنظيمي التالي:

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: الوثائق المتحصل عليها من طرف المؤسسة

يلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي للوحدة أنها تتكون من المدير، الأمانة، وخمسة وظائف تتفرع منها

عدة فروع، كما يلي:

- 1- **الإدارة:** ويرأسها مدير الوحدة، وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.
- 2- **الأمانة:** وهي مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمدير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها إلى المدير وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.
- 3- **وظيفة الإنتاج:** وتتكون من رئيس الوظيفة والذي يندرج تحته رئيس فرع الاستقبال، رئيس الوردية، مسير الدرافيل، مسير الاسطوانات، مسير التنظيف. إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم وظيفة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات المستهلكين وتلبية حاجياتهم.
- 4- **وظيفة الصيانة:** وتتكون من رئيس الوظيفة، رئيس الورشة، اللحام والكهربائيين، ولهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم بـ:
  - صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.
  - ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.
  - القيام بالدراسات التقنية.
  - متابعة وصيانة وسائل نقل البضائع.
- 5- **وظيفة المحاسبة والمالية:** وتتكون من رئيس الوظيفة، رئيس الخزينة وعون لإدخال المعلومات، وتعتبر وظيفة المحاسبة والمالية الركيزة الأساسية في المؤسسة، وذلك للدور الفعال الذي تلعبه في عملية التمويل لمختلف العمليات الإنتاجية، تقوم هذه الوظيفة بالنشاطات التالية:
  - تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي والاستعمال العقلاني للموارد المالية وتهيئة الخطط المالية.
  - تأمين الحفاظ على التمويل الضروري لتحقيق الأهداف المسطرة في إطار نمو الوحدة وتسيير عقود القروض.
  - تأمين و إصدار الإجراءات المالية والمحاسبية.
  - تأمين المراقبة، التحليل ورصد حسابات النتائج والميزانيات.
  - تأمين وإعداد ملفات الأسعار.
  - تحافظ على عمليات الجرد لنهاية السنة.

- تأمين تحضير تقارير التسيير الهيكلي.

**6- وظيفة المستخدمين:** وتتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع المستخدمين، رئيس فرع الأجور وفرع الوسائل العامة، تقوم هذه الوظيفة أساسا بتسيير العنصر البشري، بمعنى آخر كل العلاقات التي يمكن أن تربط العمال فيما بينهم من جهة مهما كانت وظيفة العامل ومهما كانت رتبته في الهرم الوظيفي للمؤسسة، وبالمؤسسة من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس ركزت الوحدة في عملية تسيير الموارد البشرية، على ما يلي:

- ضمان سياسة التشغيل.

- التكوين.

- دراسة الأجور.

- التغيب ومحاولة الحد منه.

- تسيير القضايا الاجتماعية.

- تسيير القضايا القانونية المتنازع فيها.

**7- الوظيفة التجارية:** والتي تتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع التجارة، رئيس فرع الفوترة، رئيس فرع التوزيع، ويمكن حصر الوظيفة التجارية، في: استقبال الزبائن، وكذلك تحديد نوعية الزبون ثم تطلب منه إحضار ملف خاص يتضمن:

• بطاقة تسجيل من المديرية العامة للضرائب.

• نسخة من البطاقة الشخصية أو رخصة السياقة.

• وصل طلبه فارغ مع الختم.

• نسخة من شهادة الميلاد.

• تصريح شرفي مع البصم بالإصبع.

• نسخة مستخرجة من السجل التجاري.

• صورتين شمسييتين.

**8- وظيفة الشؤون الاجتماعية:** والتي تتكون من رئيس الوظيفة، رئيس فرع الشؤون الاجتماعية، ومراسل اجتماعي، وهي مكلفة ب:

- المراقبة عن قريب لأعوان الأمن والتحقق من انتقالهم للإسعافات الأولية.

- تنظيم تمارين مكافحة الحرائق داخل الوحدة.

- إعداد قواعد الأمن.

- القيام بالتحاليل المعمقة للحوادث.

- ضمان الآداب داخل الوحدة

### المبحث الثاني :- الاطار المنهجي للدراسة

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تقديم عرض تحليلي لواقع متغيري الدراسة ومن ثم تحديد دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي مؤسسة مطاحن الأوراس بأريس، وذلك باستخدام أدوات جمع البيانات المناسبة.

#### المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الحصول 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 وهي على نوعين البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

#### الفرع الأول: البيانات الأولية

بالنسبة لموضوع البحث المتعلق بدور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي تم الاعتماد بصورة أساسية على أسلوب الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على موظفي الفنادق محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج إحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث . يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما، سيما في مختلف مجالات العلوم الإدارية، إضافة لشيوع استخدامه في استطلاع الرأي العام في إطار الدراسات

الإستراتيجية، ويعرف على أنه "عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة.

### الفرع الثاني: البيانات الثانوية

بهدف تكوين الإطار النظري وتجميع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة يتم جمع البيانات الثانوية من خلال الكتب، الدروب، المؤتمرات، الأبحاث المنشورة وغير المنشورة والمراجع الاجنبية

### المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأداة الدراسة

خلال هذا المطلب سنعمل على التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأداة المستخدمة في جمع المعلومات.

### الفرع الأول: مجتمع و عينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار العينة خطوة أساسية من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بهدفه الرئيسي، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث، فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله.

وفي إطار هذه الدراسة قمنا بتحديد المجتمع من خلال تحديد فئة الموظفين في مؤسسة مطاحن الاوراس بأريس، بحيث ترجع أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة لما لها من أهمية على المستوى المحلي.

وقد تم توزيع (45) استبيان عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث حيث تم استرجاع (33) من الاستبيانات،

وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها للشروط بمعنى أن نسبة الاستجابة بلغت 100%.

الفرع الثاني : أداة الدراسة

تم إعداد استبيان حول دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي ، وتم تقسيمه إلى ثلاث أقسام

تمثلت في :

• **القسم الأول :** و هو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين حول ( الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ).

• **القسم الثاني :** وهو القسم الخاص بالمتغير الأول و هو عمليات إدارة المعرفة وتحتوي على (21) عبارة،

وقد تم تقسيم هذا القسم إلى 4 أقسام حسب أبعاد الدراسة والتي تتمثل في :

1. توليد المعرفة: يضم هذا البعد ( 05 ) عبارات .

2. تخزين المعرفة: يضم هذا البعد (06) عبارات ، من العبارة (06) إلى العبارة (11).

3. توزيع المعرفة: و يضم هذا البعد (05) عبارات، من العبارة (12) إلى العبارة (16).

4. تطبيق المعرفة: ويضم هذا البعد (05) عبارات ، من العبارة (17) إلى العبارة (21).

\***القسم الثالث :** و هو القسم الخاص بالمتغير الثاني و هو الأداء الاستراتيجي و يحتوي على (18) عبارات وقد

تم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، وذلك كما هو موضح في

الجدول التالي :

الجدول (5) :درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر : إعداد الطالب

وتم تحديد الحدود الدنيا و العليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي :

الجدول (6) : الحدود الدنيا و العليا للمتوسط الحسابي

الدرجة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	1-1.80	2.60 -1.80	3.4 -2.6	4.2-3.4	5-4.2

المصدر : اعداد الطالب

### المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

في هذا المطلب سنحاول التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليلنا الإحصائي للاستبيان، ثم نتطرق إلى التحليل الإحصائي للمتغيرات الشخصية للدراسة، وبعدها نقوم باختبار الاستبيان من خلال تحليل صدقه وثباته.

### الفرع الأول : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستبيانات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج spss، ثم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي

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

2. المتوسطات الحسابية : و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات

المحاور و المتوسط الحسابي العام لكل محور .

3. اختبار Cronbach Alpha : لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان .

4. معامل الالتواء : للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

5. الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من

عبارات متغيرات الدراسة، و لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):

اولا : صدق أداة البحث (صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت من أجل قياسها، وللتحقق

من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

### 1-صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من

المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة الذين يعملون بجامعة بسكرة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول

الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات،

وشموليتها، وتنوع محتواها، وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى مناسبة فيما يتعلق

بالتعديل، أو التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقمنا بأخذ ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، ومن ثم

أجريت التعديلات على ضوء توصيات وأراء المحكمين، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق

محتوى الأداة، وبذلك اعتبرنا أنها صالحة لقياس ما وضعت من أجله.



2-صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفاكرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (04)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.912) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

ثانيا : ثبات الأداة (Reliability).

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفاكرونباخ "Cronbach's Cefficient Alpha"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم:(07): معاملات الصدق والثبات.

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفاكرونباخ"	عدد العبارات	
0.803	0.646	05	توليد المعرفة
0.888	0.790	06	تخزين المعرفة
0.820	0.674	05	توزيع المعرفة
0.820	0.674	05	تطبيق المعرفة
0.845	0.715	18	الأداء الاستراتيجي

0.912	0.832	39	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.912)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبيان البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

### المبحث الثالث : مناقشة و اختبار فرضيات الدراسة

#### المطلب الاول : الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية، وسوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

#### الجدول (08) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	18	54.5%
	انثى	15	45.5%
	المجموع	33	100%
	أقل من 30 سنة	19	57.6%

من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	39.4%	العمر
من 40 إلى أقل من 50 سنة	1	3.0%	
المجموع	33	100%	
تقني سامي	3	9.1%	المؤهل العلمي
ليسانس	16	48.5%	
شهادة الدراسات المتخصصة	11	33.3%	
ماجستير	3	9.1%	
دكتوراه	0	0%	
المجموع	33	100%	
أقل من 5 سنوات	20	60.6%	سنوات الخبرة
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	11	33.3%	
من 10 إلى أقل من 15 سنة	2	6.1%	
المجموع	33	100%	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

يظهر من الجدول (07) أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانوا من الرجال، حيث بلغت نسبتهم (54.5%)، في حين بلغت نسبة الإناث (45.5%) من المجموع أفراد العينة البحث أو الدراسة.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (أقل 30 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (57,6%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (39,4%)، أما نسبة المبحوثين ضمن

الفئة العمرية (40الى50) فيبلغت (3%) في حن نجد ان الفئة العمرية اكثر من 50سنة لاتوجد في المؤسسة وعليه يمكن القول ان معظم افراد العينة هم من الشباب .

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (48.5 %) منهم حاصلين على مستوى ليسانس مقابل (33.3%) لديهم دراسات متخصصة، و(9.1%) حاصلين على الماجستير و التقنى سامى ،وفى حين لا نجد حاملى لشهادة الدكتوراه في المؤسسة .

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (60.6%) تقع خبرتهم في المجال (أقل من 10 سنة )، و(33.3%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال ( من 5 سنوات الى 10)، في حين نجد أن (6.1 % )من المبحوثين تقع مدة خبرتهم ضمن من(10 الى 15سنة).

**المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.**

**الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- sample K-S)).**

سنعرض فيما يلي اختبار (كولمجروف- سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول (08) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي أن قيمة sig أكبر من 0,05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم: (09) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	قيمة Z	قيمة Sig
توليد المعرفة	0.874	0.429
تخزين المعرفة	1.146	0.145
توزيع المعرفة	0.738	0.648
تطبيق المعرفة	0.860	0.451
الأداء الاستراتيجي	1.047	0.223
المجموع	1.148	0.143

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت -5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين بعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي ويظهر الجدولان (09) و (10) تلك النتائج:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور عمليات ادارة المعرفة.

رقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
الرقم 1	توليد المعرفة	3,2000	0,73824	4	محايد
1	توفر المؤسسة على برامج لتطوير المعارف و المهارات للموظفين	3,06	1,144	4	محايد
2	تسعي المؤسسة للاستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة و اضافتها لطاقتهم موظفي المؤسسة	3,45	1,092	1	موافق
3	تقوم المؤسسة بتشجيع الافراد علي توليد أفكار جديدة من خلال ادخالهم في دورات تدريبية	3,27	1,153	3	محايد
4	يتم توفير وسائل تساعد العاملين على تبادل المعارف الصريحة فيما بينهم	2,91	0,947	5	محايد
5	سياسة المؤسسة تسمح بالاحتكاك بين العمال و هذا التسهيل انتقال المعارف الضمنية فيما بينهم	3,30	1,045	2	محايد
الرقم 2	تخزين المعرفة	3,6414	0,46793	1	موافق
1	تقوم المؤسسة بحفظ معارفها في الحواسيب للتمكن من الرجوع اليها والاستفادة منها في أي وقت	3,82	0,727	3	موافق
2	تقوم المؤسسة بعمليات التحديث المستمر للمعارف المخزنة	3,18	1,044	5	محايد
3	يوجد استخدام واسع للتقنيات الحديثة في تخزين المعرفة واسترجاعها	3,24	1,275	4	محايد
4	تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامي ذوي الخبرة باعتبارهم خزين معرفي متميز	3,91	0,914	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss v16

5	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات يدون بها جميع أرشيف المؤسسة	3,82	0,683	3	موافق
6	لا تستغني المؤسسة علي الوسائل التقليدية لخرن المعارف و المعلومات ( الملفات والسجلات الورقية)	3,88	0,857	2	موافق
الرقم 3	توزيع المعرفة	3,3576	0,50189	2	محايد
1	تسمح المؤسسة بالاطلاع على معارفها و التشارك فيها	2,91	1,042	5	محايد
2	تقوم المؤسسة بإصدار نشریات و دوریات حول العمل	3,70	0,728	1	موافق
3	تقوم المؤسسة بتنظيم ندوات و ملتقيات لتبادل المعارف و الخبرات	3,45	0,869	3	موافق
4	تعتمد المؤسسة تكنولوجيات الاتصال الداخلي و الخارجي	3,24	1,062	4	محايد
5	العمال على استعداد لمشاركة معارفهم و لا يقومون باحتكارها	3,48	1,004	2	موافق
الرقم 4	تطبيق المعرفة	3,2879	0,55241	3	محايد
1	تشجع المؤسسة موظفيها على تطبيق أفكارهم مع احتمال وجود أخطاء في العمل	3,00	0,901	4	محايد
2	توفر المؤسسة متطلباتها تطبيق المعرفة من موارد بشرية و مادية	3,52	0,712	2	موافق

موافق	1	0,867	3,58	تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العمال لما اكتسبوه من عمليات التكوين والتطوير التي خضعوا لها	3
موافق	2	1,121	3,52	يتم استخدام المعارف الجديدة وهذا التحسين مستوى العمل	4
محايد	3	0,998	3,06	تعتمد المؤسسة في عملياتها على النظم المعتمد على المعرفة كالذكاء الاصطناعي و النظم الخبيرة	5

### التحليل:

#### 1: توليد المعرفة:

يتضح من خلال الجدول (10) ان هذا البعد جاء في الترتيب الرابع من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات في هذا البعد (3,2000) بانحراف معياري (0,73824) ووفقا لمقياس الدراسة فان بعد توليد المعرفة يشير الى ان اراء المبحوثين جاءت محايد و يتضح من الجدول نفسه ان متوسطات اجابات افراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (2,91 - 3,91) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.947-1,153) بالرغم من حرصها على جذب افراد ذوي خبرة في المجال المطاحن و هذا ما تدل عليه العبارة الثانية " تسعى المؤسسة للاستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة و اضافتها لطاقتهم موظفي المؤسسة" التي جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,45 و انحراف معياري قدره 1,092

#### 2 تخزين المعرفة:

يتضح من خلال الجدول (10) ان هذا البعد جاء في الترتيب الاول من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات في هذا البعد (3,6414) بانحراف معياري (0,46793) و هذا ما يدل على نسبة موافقة عالية و يتضح من الجدول نفسه ان متوسطات اجابات افراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3.18 - 3,45) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0,683 - 1,275) و هذا ما



يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام كبير لتخزين المعرفة خاصة فيما يتعلق بالاحتفاظ بالعمال القدامى باعتبارهم مخزن معرفي و هذا ما تدل عليه العبارة رقم 4 " تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة باعتبارهم خزين معرفي متميز" التي جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,91 و انحراف معياري قدره 0,914

### 3 توزيع المعرفة:

يتضح من خلال الجدول (10) ان هذا البعد جاء في الترتيب الثاني من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات في هذا البعد (3,3576) بانحراف معياري (0,50189) ووفقا لمقياس الدراسة فان بعد توزيع المعرفة يشير الى ان اراء المبحوثين جاءت موافقة و يتضح من الجدول نفسه ان متوسطات اجابات افراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (2.91 - 3,70) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0,728 - 1,042) و هذا ما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تولي اهتماما مقبول لتوزيع المعرفة و هذا ما تدل عليه العبارة رقم 1 " تسمح المؤسسة بالاطلاع على معارفها و التشارك فيها" التي جاءت بنسبة موافقة متوسطة قدرها 2,91

### 4 تطبيق المعرفة:

يتضح من خلال الجدول (10) ان هذا البعد جاء في الترتيب الثالث من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث اذ بلغ المتوسط الحسابي للاجابات في هذا البعد (3,2879) بانحراف معياري (0,55241) ووفقا لمقياس الدراسة فان بعد تطبيق المعرفة يشير الى ان اراء المبحوثين جاءت محايدة و يتضح من الجدول نفسه ان متوسطات اجابات افراد عينة البحث عن عبارات هذا البعد تراوحت ما بين (3.00 - 3,58) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0,901 - 0,867) و هذا ما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة لا توفر جميع السبل و الإمكانيات لعملية تطبيق المعرفة و هذا ما تدل عليه العبارة رقم 1 " تشجع المؤسسة موظفيها على تطبيق أفكارهم مع احتمال وجود أخطاء في العمل"

الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الاستراتيجي

رقم	العبارات	لمتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تهدف المؤسسة الي تعظيم قيمتها باستمرار	3,85	0,834	11	موافق
2	تهدف المؤسسة الي زيادة ربحيتها باعتبارها من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة	3,85	0,870	12	موافق
3	تهدف المؤسسة الي زيادة ربحيتها باعتبارها من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة	3,55	0,794	18	موافق
4	تسعى المؤسسة الي تخفيض المخاطر التي تواجهها خاصة المخاطر السيولة والائتمان	3,67	0,736	15	موافق
5	نلاحظ زيادة في المبيعات المؤسسة بعد ادخال تحسينات على المنتجات	3,88	0,960	10	موافق
6	تبذل المؤسسة مجهودا من أجل تقديم منتجات جديدة للزبائن	3,97	0,728	04	موافق
7	تسعى المؤسسة لكسب رضا زبائنها	3,97	0,770	03	موافق
8	ارتفاع مستوى المبيعات يعود الي تحسين نوعية منتجات المؤسسة	4,15	0,667	1	موافق
9	تهدف المؤسسة الي تقليل تكلفة الإنتاج مع تحسين نوعية المنتجات	3,97	0,770	5	موافق
10	تحاول المؤسسة العمل على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد	3,94	0,788	6	موافق
11	تحاول المؤسسة ترشيد نفقاتها	3,64	0,742	16	موافق

12	تسعى المؤسسة لتقديم أفضل المنتجات في أقل وقت ممكن	4,03	0,728	2	موافق
13	تحرص المؤسسة على تنويع منتجاتها	3,61	0,899	17	موافق
14	تسعى المؤسسة لدخول أسواق جديدة لتسويق منتجاتها	3,91	0,914	7	موافق
15	تسعى المؤسسة للمحافظة على زبائنها من خلال تقديم منتجات متميزة	3,91	0,765	8	موافق
16	لدى المؤسسة مصلحة خاصة بالإداع لتحسين المنتجات وتقديم منتجات جديدة	3,88	0,893	9	موافق
17	آراء و مقترحات الزبائن تحظى باهتمام من طرف إدارة الزبائن .	3,70	0,770	14	موافق
18	تحرص المؤسسة على المحافظة على البيئة و الالتزام بالقواعد العامة للحفاظ على صحة المستهلك	3,79	0,857	13	موافق

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المبيعات حصلت على اعلى نسبة من بين النسب بمتوسط حسابي بلغ (4.15) و انحراف معياري (0,667)، والمتوسط الحسابي جيد لأنه يقع في مجال الموافقة يساهم في تطوير المنظمة وتحسين صورتها و أداءها.

بالإضافة أيضا نلاحظ ان نسبة تنويع المنتجات حصلت على ادنى نسبة من بين النسب بمتوسط حسابي (3,61) و انحراف معياري (0,899) ، و المتوسط الحسابي يقع في مجال الموافقة و تعتبر نسبة تنويع المنتجات

هي الأقل قيمة مقارنة بالنسب الأخرى بالنسبة للمؤسسة

مما سبق نستنتج أن عينة الدراسة (الموظفين) راضون عن توجه المؤسسة نحو الأداء الاستراتيجي،

وهذا يدل على أن إداريي مطاحن الأوراس أريس يسعون لتحقيق الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال تحسين نوعية المنتجات و زيادة حجم المبيعات وتقديمها في أقل وقت ممكن وهذا ما يجعلها تتميز بأداء استراتيجي عالي مقارنة بمنافسيها في القطاع .

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05).

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05).

### جدول (12): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة

0,000	28,172	2,897	1	2,897	الانحدار
		0,103	31	3,188	الخطأ
			32	6,085	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116 مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

$$0,476 = R^2 \text{ معامل التحديد}$$

$$0,690 = R \text{ معمل الارتباط}$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة ( 28,172 ) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $=0.05$ )،

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو عمليات إدارة المعرفة في هذا النموذج يفسر ما مقداره 47% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي، وهي قوة تفسيرية مقبولة،

كما نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل إدارة المعرفة و المتغير التابع الأداء الاستراتيجي و هذا ما يدل عليه قيمة معامل الارتباط  $R= 0.69$

مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي. وبناءا عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على :

هناك علاقة عمليات ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرع الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و الأداء الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05).

H<sub>1</sub>: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و الأداء الاستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05).

جدول (13): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,806	1	1,806	13,081	0,001
الخطأ	4,279	31	0,138		
المجموع الكلي	6,085	32			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116 مستوى الدلالة (0.05 = )

$$R^2 = 0,297$$

$$R = 0,545$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) يتبين وجود دور معنوي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (13,081)

بقيمة احتمالية (0,000) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05 = )

ويتضح من نفس الجدول أن بعد توليد المعرفة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (29.7%) من التباين في المتغير

التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي

كما نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل توليد المعرفة والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي وهذا

ما يدل عليه قيمة معامل الارتباط  $R = 0.545$

مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة والأداء الاستراتيجي. وبناءا عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة و الأداء الاستراتيجي في المؤسسة مطاحن الاوراس اريس عند مستوى الدلالة (0.05)

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و الأداء الاستراتيجي في المؤسسة المطاحن الاوراس اريس عند مستوى الدلالة (0.05)

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و الأداء الاستراتيجي في المؤسسة المطاحن الاوراس اريس عند مستوى الدلالة (0.05)

جدول (14): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------

0,000	23,316	2,612	1	2,612	الانحدار
		0,112	31	3,473	الخطأ
			32	6,085	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116 مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

$$0,429 = R^2 \text{ معامل التحديد}$$

$$0,655 = R \text{ معامل الارتباط}$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) يتبين وجود دور معنوي لتخزين المعرفة في الأداء الاستراتيجي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (23,316) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن البعد المستقل تخزين المعرفة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (42.9%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي.

كما نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل تخزين المعرفة والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي وهذا ما يدل عليه قيمة معامل الارتباط  $R= 0.655$

مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و الأداء الاستراتيجي. وبناءا عليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد دور لتشخيص المعرفة في الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الاوراس اريس عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:



$H_0$  : لا يوجد دور لتوزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأوراس اريس عند مستوى الدلالة (0.05).

$H_1$  : يوجد دور لتوزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأوراس اريس عند مستوى الدلالة (0.05).

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جدول (15): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,002	11,124	1,607	1	1,607	الانحدار
		0,144	31	4,478	الخطأ
			32	6,085	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 116

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

$$0,264 = R^2 \text{ معامل التحديد}$$

$$0,514 = R \text{ معمل الارتباط}$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (15) يتبين وجود دور معنوي لتوزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11,124) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويتضح من نفس الجدول أن البعد المستقل توزيع المعرفة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (2.64%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي.

كما نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل توزيع المعرفة والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي وهذا

ما يدل عليه قيمة معامل الارتباط  $R= 0.514$

مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة و الأداء الاستراتيجي. وبناءا عليه يتم

رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد دور لتوزيع المعرفة في الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الاوراس اريس عند مستوى الدلالة

$(0.05)$ .

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_0$ : لا يوجد دور لتطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الاوراس اريس عند مستوى

الدلالة  $(0.05)$ .

$H_1$ : يوجد دور لتطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الاوراس اريس عند مستوى

الدلالة  $(0.05)$ .

جدول (16): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,988	1	1,988	15,046	0,001
الخطأ	4,097	31	0,132		
المجموع الكلي	6,085	32			

مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 116

$$0,327 = R^2 \text{ معامل التحديد}$$

$$0,572 = R \text{ معمل الارتباط}$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (16) يتبين وجود دور معنوي لتطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأوراس اريس ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (15,046) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ويتضح من نفس الجدول أن البعد المستقل تطبيق المعرفة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (3.27%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي.

كما نلاحظ ان هناك علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل تطبيق المعرفة والمتغير التابع الأداء الاستراتيجي وهذا ما يدل عليه قيمة معامل الارتباط  $R= 0.572$

مما يدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة و الأداء الاستراتيجي. وبناءا عليه يتم رفض الفرضية الرئيسة الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد دور لتطبيق المعرفة في الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأوراس اريس عند مستوى الدلالة (0.05)

الاستنتاج :

توصلنا في بحثنا هذا الى النتائج التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاوراس اريس
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية توليد المعرفة على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الاوراس اريس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية تخزين المعرفة على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاوراس اريس .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية توزيع المعرفة على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الاوراس اريس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعملية تطبيق المعرفة على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاوراس اريس .

## خلاصة الفصل :

اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبانة التي وزعناها على عينة من الإداريين في مؤسسة مطاحن الأوراس اريس ، والتي تحتوي على محورين عمليات إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي ، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا وبعد استرجاعها للاستبانة الموزعة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرو نباخ تحليل الانحدار، ومعامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى رفض الفرضيات الصفرية وقبول الفرضيات البديلة التي وضعناها بنسب عالية .

1- الكتب

1. احمد الخطيب ،(ادارة المعرفة ومظم المعلومات)،الطبعة الاولى ،عالم الكتاب الحديث،الاردن 2009،
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان ،ادارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، جدار الكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2008
3. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999،
4. باسم غدير غدير، ( اقتصاد المعرفة )، دار شعاع ، سوريا،.2010.
5. باسم غدير غدير،اقتصاد المعرفة، دار الشعاع، سوريا ،2010
6. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001-2002
7. حسن عجلان حسن ،استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
8. الحسين الدوري، ادارة البنوك: مدخل كمي واستراتيجي معاصر، ط1، دار وائل للنشر، عمان 2000،
9. خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري،الأردن،2007
10. خضر مصباح اسماعيل الطيطي،ادارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، الطبعة الاولى دار حامد للنشر ،عمان الاردن،2010
11. ربا جزا جميل المحاميد،دور ادارة المعرفة فى تحقيق ضمان جودة التعليم العالى،جامعة الشرق الاوسط،2008.
12. ربحي مصطفى عليان، ادارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
13. -رفعت عبد الحلیم الفاعوري، الاداء الاستراتيجي (بحوث و دراسات)، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ،2010،
14. سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004،
15. سعد غالب ياسين،إدارة المعرفة،الطبعة الأولى،دار النشر والتوزيع،عمان الأردن ،2007،ص50

16. سلطان كرمالي: إدارة المعرفة -مدخل تطبيقي-، ترجمة هيثم حجازي، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
17. طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007
18. عباس مزعل مشرف ، ادارة المعرفة وأثرها فى تحقيق الابداع المنظمى،مجلة اداب الكوفة ،العدد 1،العراق
19. عبد الستار، حسن يوسف ،ادارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو،جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن ،2004.
20. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002
21. عبد اللطيف، محمود مطر ،ادارة المعرفة والمعلومات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ،2003
22. عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الاداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998م
23. عبيد، عبد السلام ابراهيم، "فلسفة ادارة الجودة الشاملة وأثرها على الاداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه ، كلية الاقتصاد و التسيير، جامعة بغداد، 2003
24. علاء فرحان طالب، إدارة المعرفة الزبون، الطبعة الاولى دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، الأردن.
25. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الانساني في ادارة الانتاج، القاهرة مكتبة عين الشمس، 1984
26. عليان ربحي مصطفى .إدارة المعرفة .ط.1 عمان.الأردن :دار صفاء للنشر و التوزيع، 2002
27. عمر أحمد الهمشرى ،ادارة المعرفة، الطريق اى التميز و الريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان،الاردن ،2013
28. فلاح حسن عداوي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عمليات المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000
29. ليث عبد الله القهوي، استراتيجية ادارة المعرفة و الاهداف التنظيمية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2013
30. محمد خليل عليان ( دور عمليات ادرة المعرفة فى فاعلية أنشطة المؤسسات)، جامعة القدس، أبوديس، فلسطين.

31. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار الصفاء، الاردن، ط1، 2008
32. منير محمد، هندي، الادارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، الناشر المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2004
33. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004 .
34. ناصر محمد سعود جردات واخرون ادارة المعرفة ،اثناء للنشر والتوزيع،الشارقة،الأردن،2011
35. نجم عبود نجم (الادارة والمعرفة الالكترونية )،الاردن ، عمان ،دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع،2009
36. نجم عبود نجم،ادارة المعرفة (المفاهيم الاستراتيجية والعمليات )، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008
37. نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة ،الطبعة الاولى، عالم الكتاب ، للنشر والتوزيع،اربد،الاردن،2009.
38. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة (مدخل نظري) ، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005

## 2-المذكرات :

- 39- داهنين بن عامر، مساهمة إدارة المعرفة في إنتاج الأنظمة الخبيرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2010.
- 40- اميرة هاتف، حدادي الجنابي،(اثر ادارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي) رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الكوفة،2006
- 41- تيمجدين عمر، دور استراتيجية التوزيع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،بسكرة، 2013
- 42- حسن بوزناق ، ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2012
- 43- حسن بوزناق، ادارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجية التسويقية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2012



- 44-رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض مجالات الأداء دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية، شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2009
- 45-رياض ضياء عزيز الصفو، عناصر استراتيجية العمليات وأثرها في بعض المجالات الأداء، رسالة الماجستير، 2009
- 46-زكية بنت ممدوح قارى عبد الله طاشكندی، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط
- 47-شادى عطا محمد عايش، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غزة، 2008
- 48-شباح نعيمة، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب - GMS، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات)، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007-2008
- 49-صالح جيلح، أثر القيادة الادارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2006/2004
- 50-عبد الحكيم شاهد، (اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة) دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطارك قاعدة الامدادات تقرت، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الاغواط، الحج ازر، 8018/8011، .
- 51-عبد الصمد سميرة، أهمية تقييم اداء العاملين في ادارة الموارد البشرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باتنة، 2008
- 52-عشى عادل، الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002
- 53-علان محمد خليل عثمان، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظة الشمالية في فلسطين، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية- نابلس، فلسطين، 2010،
- 54-لكحل مريم، أثر ادارة المعرفة على الاداء المنظمي دراسة حالة مطاحن الزيبان بسكرة، شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014
- 55-محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسن الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية 2006

56- نضال محمد الزطمة، ادارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء، دراسة تطبيقية على كليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، 2011

57- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العامة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 30-31

58- نوال شين، دور الأداء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007

59- هدى بدروني، ادارة المعرفة كأحد المرتكزات الاساسية في بقاء منظمات الاعمال والرفع من كفاءة ادائها، الشلف - الجزائر.

60- يسرى رسمي عبد العزيز، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير 2010

#### المجلات والملتقيات :

61- أسعد حمدي محمد ماهر، أثر عمليات ادارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة تحليلية من منظور ريادي، مؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الاعمال، جامعة التنمية البشرية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، سبتمبر 2014

62- بشرى عبد الحمزة عباس، أثر الادارة الجودة على الاداء، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، جامعة القادسية

63- تمجيد نورالدين، عبد الحق بن تفلت، مؤشرات قياس الاداء من المنظور التقليدي الى الحديث، جامعة ورقلة، 2011

64- حسام أحمد علي الهاشمي، دور المؤشرات المالية وغير المالية في تقويم الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 26، 2010

65- راتب صويص وآخرون، عمليات ادارة المعرفة وتحقيقها في الميزة التنافسية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الأردن

66- سامي حنون، أرفت م حمد العوفي ، تطبيقات ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول: التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة، جامعة القدس المفتوحة، يوليو 2011

67- الشيخ الداوي تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ،مجلة الباحث، عدد 07 / 2009.2010، جامعة الجزائر

- 68-الطيب الداودي، الامين حملوس، ادارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، 2012
- 69- عادل زايد،التنظيمي المتميز، الطريق الى المنظمة المستقبل منشورات العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر،2003
- 70-عباس مزعل مشرف ، ادارة المعرفة وأثرها في تحقيق الابداع المنظمى،مجلة اداب الكوفة ،العدد 1 ،العراق،
- 71-عمارى عمار،دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس المؤشرات الأداء، الملتقى العلمى الدولي حول الأداء وفعالية المنظمة، 2009
- 72-مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمى الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 2012،
- 73-منى علي عبد ربه زيدية،ادارة المعرفة وأثرها في ادارة الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر حول: الاصلاح والتطوير الاداري، افريل 2008
- 74-هدى بدروني، إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال والرفع من كفاءة أدائها، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 14 ديسمبر، 2011
- ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

77-despers , c and chauvel, d(2000) : knowledge holizons and promise, rhe present of knowledge management. Boston , breter, buter work, p61

75-Kathleen Foley Curley & Barbara Kivowitz :The manager's guide to knowledge management, HRD PRESS, Canada ,USA, 2001, P 28.

78-Mark S.Ackerman et .al: *Sharing expertise : beyond knowledge management*, The MIT Press, London, England, 2003, p 30

79-Marquardt michael J , buildinge the learning organization. Mastering the five element for corporate learning david – black . publishing company . usa .2002. p47

80–Mezgár Istvan: Integration of Information and Communication Technologies in Smart Organizations, Idea Group Publishing, United States of America, 2006, P 17

81–Paulpinto : La performance durable et durable, Paris, 2003,P 1 .

76–Source: based on D. Stenmark: The Relationship between Information and Knowledge, in Proceedings of IRIS 24, Ulvik, Norway, August,2001, P 13.

82–Stein , E .W . and v . zwass, « actualizing organizational memory with information systems »,information systems research, vol . no.2 , 1995, pp87\_92

## خاتمة:

تمحور موضوع المذكرة في محاولة إبراز دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، و بعد التفصيل في الجوانب النظرية للبحث و التي تم من خلالها تحديد ماهية الأداء الاستراتيجي و أهمية القياس و المجالات ، إضافة الى التطرق الى مختلف أدوات قياس و تحسين الأداء و مراحل تطورها، وتحديد مفهوم إدارة المعرفة فالإدارة في الأداء الاستراتيجي يمثل في تكافؤ الأخذ مع العطاء من كل الجوانب وبالتالي عمليات إدارة المعرفة تعتبر الوسيلة المثالية لتحقيقه، فهي تعتبر بمثابة خريطة لخلق نظام "الإدارة الاستراتيجية ، كما أن استخدامها تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسة ككل وذلك لأنه يساعد في تحديد الانحرافات الحاصلة عند تنفيذ الاستراتيجية في وقتها، ويساعد كذلك في وضع الاقتراحات المساعدة على تصحيح الانحرافات. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لمعرفة دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الاوراس بأريس - باتنة - توصلنا الى عدة نتائج يتم عرضها كما يلي :

### اولا : النتائج

#### 1- النتائج النظرية:

- المعرفة كمورد استراتيجي للمؤسسة يؤكد امكانية ادارتها و استعمالها من قبل المؤسسة-
- تعتبر إدارة المعرفة من أهم الأفكار الحديثة التي تساهم في تطوير المنظمات
- يعد الأداء الاستراتيجي واحدا من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين لكونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات
- . - تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير عدة متطلبات من أهمها الهيكل التنظيمي ووجود ثقافة تنظيمية تتميز بالانفتاح و مشجعة على التعاون
- يعد الأداء التنافسي من أهم مجالات الأداء الاستراتيجي و الذي يضمن للمؤسسة البقاء او الريادة في السوق
- يعبر الأداء المالي عن مدى تحكم المؤسسة في مبيعاتها ومكانتها السوقية
- الأداء الاستراتيجي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب و البعيد أي يكون انعكاسه على تحقيق الأهداف القصيرة وطويلة الاجل

#### 2- النتائج التطبيقية:

- مازالت إدارة المعرفة عملية غير مفهومة من قبل إدارة المؤسسة على الرغم من أنها تقوم ببعض عمليات إدارة المعرفة ولكن بطريقة غير مقصودة
- تعتبر مؤسسة مطاحن الاوراس - أريس من المؤسسات الرائدة في مجال الطحن

- تركز مطاحن الاوراس على جلب عمال ذوى خبرات لتعزيز طاقمها الادارى
- بالرغم من تزويدها بمختلف وسائل تكنولوجيا المعلومات ان المؤسسة مازالت تتبع الأسلوب التقليدي في خزن المعلومات
- تبحث المؤسسة مطاحن الاوراس عن أساليب تحسين جودة منتجاتها لكسب رضا زبائنها.
- تحتفظ مطاحن الاوراس بالعمال القدامى وهذا للاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم المكتسبة خلال سنوات العمل
- تهتم المؤسسة بعملية توليد المعرفة من حيث استنباط الأفكار و المعلومات من البيئة الخارجية و الداخلية
- تهتم المؤسسة بعملية التوزيع المعرفة من حيث المشاركة بالمعرفة و توزيعها الى المستفيدين منها
- من خلال تحليلنا للاستبيان تمكنا من تحديد وجود علاقة بين كل عمليات إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي حيث كانت النتائج:
- يوجد دور لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاوراس اريس
- يوجد دور لعملية توليد المعرفة على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الاوراس اريس
- يوجد دور لعملية تخزين المعرفة على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاوراس اريس ،
- يوجد دور لعملية توزيع المعرفة على الأداء الاستراتيجي في مؤسسة مطاحن الاوراس اريس ،
- يوجد دور لعملية تطبيق المعرفة على الأداء الاستراتيجي لمؤسسة مطاحن الاوراس اريس

### 3-التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالتطبيق الفعلي لإدارة المعرفة في المنظمة،
- زيادة الاهتمام بالتحفيز المادي و المعنوي للعاملين لرغبتهم في اكتساب المعرفة واستخدامها
- عمل ادارة المنظمة على استقطاب المزيد من الكفاءات القادرة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة ، وتبني أساليب إدارية حديثة.
- العمل على استحداث تجهيزات الانتاج أكثر كفاءة وفعالية في ظل التطورات التكنولوجية التي تشهدها مختلف القطاعات لتحسين أداء المؤسسة.
- وضع استراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة و أهميتها وبرامجها وتطبيقها من خلال حلقات النقاش وبرامج التدريب والمؤتمرات و الندوات العلمية
- تشجيع تبادل المعرفة بين العاملين لإيصالها للشخص المناسب
- محاولة الاخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوى الزبائن باعتبارهم عنصرا مؤثرا على أدائها الاستراتيجي
- يجب على المؤسسة ان تقيس نتائج أعمالها أو ادارتها لان المعلومة التي تحص عليها تحول أداء المؤسسة الى الاحسن

### 4- افاق الدراسة :

- دور بطاقة الأداء المتوازن في الأداء الاستراتيجي
- أثر إدارة المعرفة في أداء المؤسسة
- إدارة المعرفة الاستراتيجية و أثرها في الميزة التنافسية
- أثر إدارة المعرفة في التفكير الابداعي لدى الافراد
- دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي

## استبانة الدراسة:

هذا الاستبيان موجه إلى الإدارة العليا، بكافة أطرافها بالإضافة إلى الإطارات خاصة رؤساء الأقسام، وهو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة، وذلك في إطار القيام بإعداد مذكرة تخرج ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات بجامعة محمد خيضر-بسكرة-، تحت عنوان : "دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي".

ونظرا لأهمية رأيكم في المجال، نرجو تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة، وذلك بتكرمكم بالإجابة على أسئلة الاستبانة المرفقة، لأن صحة نتائج الاستبانة تعتمد على مدى إجاباتكم الدقيقة، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، وأنها لا ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي فقط.

\*شاكرًا لكم حسن تعاونكم\*

الطالب: بن عكشة عبد الرحمان.



## القسم الأول: البيانات الشخصية.

هذا القسم يهدف إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفة، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، بوضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة.

- الجنس:  ذكر  أنثى

- السن:  من 30-20  من 40-30  من 50-40

من 50 سنة فما أكثر

- المؤهل العلمي:  تقني سامي  ليسانس  شهادة الدراسات المتخصصة

ماجستير  دكتوراه

-الخبرة: أقل من 5سنوات  من 5-10سنوات  من 10-15سنة

أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي .

أولاً :هذا القسم يهدف إلى معرفة دور عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي ، لذلك ستقسم حسب عمليات إدارة المعرفة و الأداء الاستراتيجي نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة تعبر عن مدى موافقتك عليها.

الرقم 1	درجات سلم القياس				
	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>أولاً: توليد المعرفة</b>					
العبارات المفسرة					
01					توفر المؤسسة برامج لتطوير المعارف والمهارات للموظفين
02					تسمي المؤسسة للاستقطاب الكفاءات المتميزة والمبدعة و اضافتها لطاقتهم موظفي المؤسسة
03					تقوم المؤسسة بتشجيع الافراد علي توليد أفكار جديدة من خلال ادخالهم في دورات تدريبية
04					يتم توفير وسائل تساعد العاملين على تبادل المعارف الصريحة فيما بينهم
05					سياسة المؤسسة تسمح بالاحتكاك بين العمال و هذا التسهيل انتقال المعارف الضمنية فيما بينهم

الرقم 2	درجات سلم القياس				
	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
<b>ثانياً: تخزين المعرفة</b>					
العبارات المفسرة					
01					تقوم المؤسسة بحفظ معارفها في الحواسيب للتمكن من الرجوع اليها والاستفادة منها في أي وقت
02					تقوم المؤسسة بعمليات التحديث المستمر للمعارف المخزنة
03					يوجد استخدام واسع للتقنيات الحديثة في تخزين المعرفة واسترجاعها
04					تحتفظ المؤسسة بالعمال القدامى ذوي الخبرة باعتبارهم خزين معرفي متميز
05					تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات يدون بها جميع أرشيف المؤسسة

					لا تستغني المؤسسة علي الوسائل التقليدية لخرن المعارف و المعلومات ( الملفات والسجلات الورقية )	06
--	--	--	--	--	--	----

درجات سلم القياس					الرقم 3	ثالثا: توزيع المعرفة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
العبارات المفسرة						
						01 تسمح المؤسسة بالاطلاع على معارفها و النشارك فيها
						02 تقوم المؤسسة بإصدار نشریات و دوریات حول العمل
						03 تقوم المؤسسة بتنظيم ندوات و ملتقيات لتبادل المعارف والخبرات
						04 تعتمد المؤسسة تكنولوجیات الاتصال الداخلي و الخارجي
						05 العمال على استعداد لمشاركة معارفهم ولا يقومون باحتكارها

درجات سلم القياس					الرقم 4	رابعا تطبيق المعرفة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
العبارات المفسرة						
						01 تشجع المؤسسة موظفيها على تطبيق أفكارهم مع احتمال وجود أخطاء في العمل
						02 توفر المؤسسة متطلباتها تطبيق المعرفة من موارد بشرية و مادية
						03 تتابع المؤسسة مستوى تطبيق العمال لما اكتسبوه من عمليات التكوين والتطوير التي تصحو لها
						04 يتم استخدام المعارف الجديدة وهذا التحسين مستوى العمل
						05 تعتمد المؤسسة في عملياتها على النظم المعتمد على المعرفة كالذكاء الاصطناعي و النظم الخيرية

## ثانيا : الأداء الاستراتيجي

درجات سلم القياس					البيانات	رقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام		
العبارات المفسرة						
					تهدف المؤسسة الي تعظيم قيمتها باستمرار	01
					تهدف المؤسسة الي زيادة ربحيتها باعتبارها من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة	02
					تستخدم المؤسسة المؤشرات المالية في عملية تقييم أدائها	03
					تسعى المؤسسة الي تخفيض المخاطر التي تواجهها خاصة المخاطر السيولة والائتمان	04
					نلاحظ زيادة في المبيعات المؤسسة بعد ادخال تحسينات على المنتجات	05
					تبذل المؤسسة مجهودا من أجل تقديم منتجات جديدة للزبائن	06
					تسعى المؤسسة لكسب رضا زبائنها	07
					ارتفاع مستوى المبيعات يعود الي تحسين نوعية منتجات المؤسسة	08
					تهدف المؤسسة الي تقليل تكلفة الإنتاج مع تحسين نوعية المنتجات	09
					تحاول المؤسسة العمل على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد	10
					تحاول المؤسسة ترشيد نفقاتها	11
					تسعى المؤسسة لتقديم أفضل المنتجات في أقل وقت ممكن	12
					تحرص المؤسسة على تنويع منتجاتها	13
					تسعى المؤسسة لدخول أسواق جديدة لتسويق منتجاتها	14
					تسعى المؤسسة للمحافظة على زبائنها من خلال تقديم منتجات متميزة	15
					لدى المؤسسة مصلحة خاصة بالاداع لتحسين المنتجات وتقديم منتجات جديدة	16
					أراء و مقترحات الزبائن تحظى باهتمام من طرف إدارة الزبائن .	17
					تحرص المؤسسة على المحافظة على البيئة و الالتزام بالقواعد العامة للحفاظ على صحة المستهلك	18