جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز وسط المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في العلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين:

- **قوري حسيبة**
- **بوعلامي يمينة**

تحت إشراف الأستاذ

د/ طلحة محمد

السنة الجامعية: *2018/2019*

تمهيد الفصل

إن المعرفة هي الأصل الجديد، وهي أحدث عوامل الإنتاج الذي يعترف به كمورد أساسي لإنشاء الثروة في الاقتصاد، أي أنها من الموارد المهمة والحيوية لأية منظمة تستهدف الاستمرار والنجاح إذ أنها تصاحب وتدخل في صلب الأعمال والأنشطة في جميع أعمالها فضلا عن القواعد المعرفية والمعلوماتية الفنية الساندة للعمليات والتشغيل وصنع القرار على المستويات كافة. لذلك فان تدفق المعرفة وإدارتها يعد القلب النابض والعقل المفكر لبناء كفايتها الجوهرية المميزة لفعاليتها وتحقيق ميزتها التنافسية بهدف النجاح والبقاء سعيا نحو التفوق في مجال العمل.

وعلى الرغم من قدم جذور إدارة المعرفة غير أنه لم يتبلور مفهوم إدارة المعرفة إلا في العقود الأخيرة التي طورت خلالها تقنيات الحاسوب والاتصالات بما أتاح فرص النشر واسع النطاق والمشاركة فضلا عن إمكانية خزن المعرفة الظاهرية واسترجاعها ونقلها وتوليدها.

طبقا لما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية وهذا للإلمام بمختلف الجوانب:

- المبحث الأول: ماهية المعرفة.
- المبحث الثانية: مدخل لإدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: أساسيات واستراتيجيات إدارة المعرفة .

المبحث الأول: أساسيات المعرفة.

تعد المعرفة واحدة من النشاطات الرئيسية لأن الكثير من الفعاليات المنظمات والحياة الاقتصادية والاجتماعية تدار اليوم بالمعرفة وأصبحت أحد الاتجاهات المهمة.[1]

المطلب الأول: مفهوم المعرفة وخصائصها.

أولا: مفهوم المعرفة:

ذكر ابن فارة بأن المعرفة هي حقل فلسفي قديم متحدد وهي ناتج نشاط وأعمال العقل البشري، وقد ذكر الباحثون والعلماء توضيح مفهوم للمعرفة كونها موردا ثمينا هي ثروة حقيقية للأفراد والشعوب والمجتمعات لهذا فقد عرفها (nonaka) بأنها "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات وأفكار يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية، ونرى أن المعرفة هي موجودات المنظمة والأكثر أهمية تأكيدا لما تناولته الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير التي عدت مفهوم المعرفة بصيغة كيف (know_low)، معرفة لماذا (know_why) إحدى موجودات المنظمة.[2]

كما تعد المعرفة أنها مجموع من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية أو من خلال تجاربه السابقة الخاصة العملية التي تراكمت لديه التي قد توصله إلى درجة الخبرة.[3]

[1] أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، ط1 دار الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص34

[2] جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص32

[3] ابراهيم الخلوف المكاوي، ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، 2007، ص 30

فالمعرفة تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة.[1]

كما أن للمعرفة مفهوم آخر حيث تعني الفهم، الإدراك والتعلم والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة.[2]

وتعني المعرفة أنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات.[3]

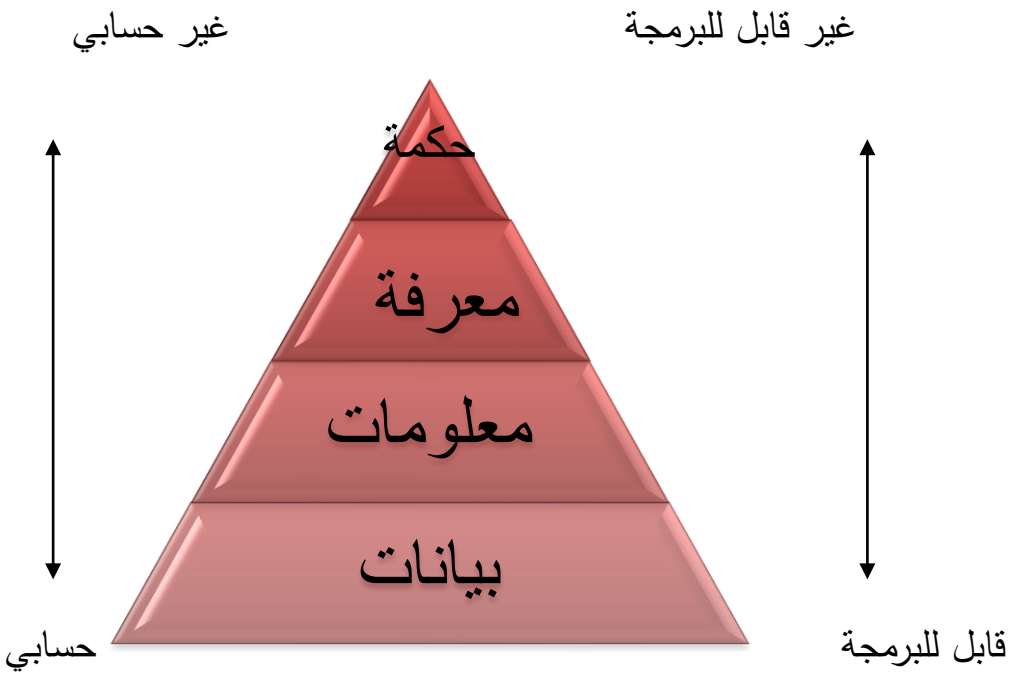
ومن جانب آخر فإن المعرفة ينظر إليها على أنها تجسيد للمعلومات والعمليات والخبرة التي تتركز على موضوع محدد فهي معلومات حركية. وتتربع الحكمة على مستوى الأعلى لهذه الجدلية، وتملك القدرة الإستشرافية على الرؤية ما بعد الأفق, أنها محصلة خبرة شخص المكثفة بمساحة معينة من العمل لذلك يتبين من المنظمات المعرفية محقة في تبني إدارة المعرفة ضمن بنيتها التحتية، إذ أنها وبشكل مستمر قادرة على نقل المنظمة إلى مستويات أعلى نوعية وميزة تنافسية مستدامة كما في الشكل التالي:

[1] نفس المرجع، ص 31

[2] فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، الأردن، عمان، 2007، ص40

[3] بوسهوة نذير، إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستر، جامعة المدية، 2007، ص8

الشكل رقم(1.1): موقع المعرفة في هرم الحكمة



Source :awad,Elias & Ghaziri,Hassan(2004)"Knowledge Management "Prentice Hall, New Jersey,p40 .

ويستخلص مما تقدم أن المعرفة تسمو بموقعها عن البيانات والمعلومات، وتقترب من الحكمة التي تتوج الهرم، فالضمنية منها وهي القسم الأكبر من المعرفة، كالحكمة لا يمكن تكميمها وحسابها أو تقسيمها أو ترميزها برموز ومعادلات رياضية، ولا يمكن برمجتها أيضا فهي نتاج فكري شخصي ضمني أو كامن في أعماق العقل الإنساني، وهو ذاتي محض كالبصيرة أو الحدس أو غيرهما يضطلع بمهام إبداعية خلاقة تطبع سمو الشخصية الإنسانية المتفردة بمزاياها اللانمطية ووعيها الذي لا يجاري في التصرف وحل المعضلات واتخاذ القرار.[1]

[1] أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص50 51

ثانيا: خصائص المعرفة

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن الأنشطة الأخرى تشبعت خصائصها تبعا لاختلاف وجهات النظر التي يحملها المهتمون والباحثون في هذا المجال، وللإفادة المتوقعة منها.

فمثلا أحد الباحثيين إلى خمس خصائص تتميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي:[1]

- **التراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في المرحلة الراهنة، لكن ليست بالضرورة تبقى كذلك في المرحلة قادمة، وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها.
- **البحث عن الأسباب:** التسبيب والتحليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتحليل لكل شيء، وإلى معرفة أساب الظواهر، لأن ذلك يمكننا من أن نتحكم فيها على نحو أفضل
- **الشمولية واليقين:** شمولية المعرفة المعرفة لا تسري على الظواهر فحسب، بل على العقول التي تتلقاها، فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها، وهي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس، واليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على الأدلة المقنعة والدامغة لكنها لا تعني أنها تعلو على التغيير.
- **الدقة والتجرد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضيا كما أشار(Winch &Schneider) إلى أن ما يميز المعرفة أن (اللاملموسية القياسية) حيث أن المعرفة كمنتوج غير ملموس ماديا لدرجة كبيرة يحد من المتاجرة بها كسلع ، ولكنها

[1] محمد عواد الزيادات، اتجاهات في إدارة المعرفة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص21

قياسية لدرجة كافية لسماح بتنافس به، لذا يتم المتاجرة بها على نطاق واسع، وهذه اللاملموسية القياسية هي محو اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.

و أشار (Mc Dermott) سنة 1998 إلى ستة مزايا أو خصائص للمعرفة هي:

- المعرفة هي فعل إنساني.
- المعرفة تنتج عن التفكير.
- المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة.
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات.
- المعرفة تتولد تراكميا في حدود القيم.

وأشار أن من خصائص المعرفة هي:[1]

- أثيرية بمعنى قدرتها على تخطي المسافات والحدود
- متواصلة البقاء لا تنفي بالانتقال من شخص لآخر مما يعني إمكانية وجودها عددا لا نهائيا من المرات دون الحاجة إلى إعادة إنتاجها من جديد ومع ذلك قد يتوجع الطلب إلى حفز محاولة أعادة إنتاج المعرفة نفسها بتكاليف إضافية ربما بصورة أخرى لتحقيق أهداف اقتصادية معينة مثل خفض التكلفة أو تقليص الزمن اللازم للإنتاج أو التعامل الأفضل مع هيكل الموارد المتاحة للمجتمع.
- اجتماعية أو ذات نزعة لتحويل ذاتها إلى قوارب اجتماعية بهدف تعميقها في ذهن الإنسان.
- شخصية وبتالي فهي موضوعية وذاتية في آن واحد.
- سلعة قابلة لتوليد ولكن ما ان تولد لا يمكن إتلافها.
- إن صدرت للغير تبقى لدى المصدر الذي صدرها.

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص22

- الكلفة الزهيدة لنقلها ولنسخها.

ويمكن الإشارة أيضا إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها مايلي:[1]

- **إمكانية توليد المعرفة:** وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتحميص.
- **إمكانية موت المعرفة:** وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعة على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يملكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم.
- **إمكانية امتلاك المعرفة:** من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة في جهة دون غيرها وبطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم ومن ثم يمكن تحويل المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو أفرتد مالكيها مثلا الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.
- **إمكانية تخزين المعرفة:** إذا كانت في السابق تخزن على ورق ولا زالت إلى غاية الآن ولكن التركيز منصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة Knowledgc (Boses) وهي عبارة عن أوعية الكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي شفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي الحقائق والقواعد، وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المختزنة وفق نماذج وشفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني.

[1] ابراهيم الخلوف مكاوي، مرجع سبق ذكره ص ص36 37

- **إمكانية تصنيف المعرفة:** وذلك حسب مجالات متعددة كما مر سابقا مثل المعرفة الضمنية والظاهرية والإجرائية ...الخ
- **المعرفة** لا تستهلك باستخدام بل على العكس فهي تتطور وتولد باستخدام وعكس ذلك تموت.
- **إمكانية تقاسم المعرفة** والخبرات العملية وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

المطلب الثاني: أهمية المعرفة ومصادرها.

أولا أهمية المعرفة:

تبرز الأهمية الواضحة للمعرفة في الوقت الحاضر وبالذات في الدول المتقدمة نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات، وتتمثل الأهمية فيما يلي:[1]

- أن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات التكنولوجية, حيث أن التكنولوجية هي نتائج المعرفة والعلم بشكل الذي يقود إلى الاستثمارات جديدة ومن ثم زيادة القدرة الإنتاجية
- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال,وفي الإنتاج السلعي ,وفي الخدمات ,وفي مختلف النشاطات.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة, وما ينجم عنه في زيادة نتاج المعرفة والعلم والذي يمثله الإنتاج الغير المادي الذي يتسع حجمه باستمرار.

[1] ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص107

- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما, والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستثمارات وشركات الخدمات المالية المصرفية.
- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال الكثيفة للعلم وبالذات من ذوي القذرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو في استخدامها والذين يزداد عددهم باستمرار.

وكنتيجة لما سبق ونظرا لأهمية المعرفة فإنها أصبحت موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج، تفسره الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس.[1]

ثانيا: مصادر المعرفة:

تعرف مصادر المعرفة بأنها المصادر التي تجمع المعرفة، وهي مقسمة إلى قسمين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية كما كما نوضحه في الآتي:[2]

-**المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشمل على خبرات الأفراد العاملين بالمؤسسة ومعتقداتهم، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية نجد المؤتمرات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث الإستراتجية، براءات الاختراع الداخلية...

-**المصادر الخارجية:** توجد عدة مصادر خارجية يمكن للمنظمة الحصول منها على معرفة منها: المشاركة في المؤتمرات، واستنجاد الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكات المعلومات الاقتصادية والاجتماعية التكنولوجية، وجمع المعلومات

[1] ربحي مصطفى العليان،مرجع سبق ذكره، ص 107

[2] أثر إدارة المعرفة على إتخاذ القرار بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مديرية الثقافة، طالبة شعواطي فاطمة زهراء، تحت إشراف الأستاذ نذير بوسهوة، جامعة المدية2012،2013

والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين، والتعاون مع المنظمات الأخرى، إنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة ودورة حياتها

أولا : أنواع المعرفة

يمكن أن تتضمن المعرفة أنواعا وأشكالا عديدة من بينها:[1]

- **المعرفة الضمنية (غير ظاهرية):** وهي المعرفة التي تكون متضمنة في الأشخاص تتوفر لديهم هذه المعرفة والتي تختزلها عقولهم وما تحتويه هذه العقول من معارف وأفكار لا تنفصل عنهم.
- **المعرفة الظاهرة:** وهي التي تتجسد في شكل مادي من خلال تجسيد المعرفة هذه على الورق بشكل كتاب أو تقرير أو بحث أو دراسة أو نشر أو من خلال تخزينها في الحاسوب أو غير من أجهزة التوثيق والتخزين، وبذلك فإن المعرفة قابلة لتخزين والنشر، والانتقاء، والتفسير، وبالتالي يمكن الاستفادة منها وتطبيق ما تفرزه من حلول للمشكلات ومعالجات للحالات الواقعية.
- **المعرفة** يمكن أن تكون معرفة علمية، أي معرفة فكرية أو نظرية، وقد تكون معرفة علمية وعملية في آن واحد.
- **المعرفة** قد تكون عامة وشاملة الجوانب والمجالات العديدة وقد تكون معرفة متخصصة في مجال أو جانب معين، أو جوانب ومجالات محددة.
- **المعرفة** يمكن أن تكون فردية تتحقق وترتبط بالفرد، أو المؤسسة أو الجهة التي تتوفر لديها هذه المعرفة.

[1] الدكتور خالد زيغان والأستاذ أحمد خطيب، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، شارع الجامعة، بجانب البنك الاسلامي، ط1، 2009، ص ص 7و8

الجدول رقم (1-1) تبيين الفرق بين المعرفة الضمنية والظاهرية

المعرفة الظاهرية	*المعرفة الضمنية*
▪ **قابلة للإدراك.**	▪ خفية غير قابلة للإدراك.
▪ **موثقة في محتوى مناسب.**	▪ غير موثقة لكنها موجودة في أفكار وخبرات ومهارات ومعتقدات الأفراد.
▪ **غير آمنة (يمكن لأي شخص الحصول عليها).**	▪ آمنة لا يمكن الحصول عليها إلا بتصريح من مالكها.
▪ **سهولة تناقلها بين الأفراد مدونة على أشكال مادية متنوعة.**	▪ يصعب تناقلها متضمنة في خبرات الأفراد وعقولهم.
▪ **سهولة الحصول عليها.**	▪ الحصول عليها بالتفاعل الاجتماعي ويعد تحديد لنظم إدارة المعرفة.
▪ **التحدي محاولة الحصول على أجود المعلومات وأكثر دقة وصحة وموثوقية عوضا عن الحمل الزائد من المعلومات.**	▪ التحدي (قصور نظم إدارة المعلومات عن توثيق المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة وإتاحتها ومشاركتها المستفيدين).

المصدر: خالدة عبد الله، إدارة المعرفة الصريحة والكامنة في مكتبة المجلس النواب العراقي، مجلة كلية الآداب العدد 99.

ثانيا: دورة حياة المعرفة

تمر دورة حياة المعرفة أو حسب ما يسميها البعض بدورة اكتساب المعرفة بأربع خطوات أو مراحل تتمثل في:[1]

[1] سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص ص 74 و122

1.استقطاب المعرفة: وتعني استخلاص المعرفة من مصادر إنسانية (المعرفة الموجودة عند الخبراء) والرمزية (المعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية) ونقلها وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة ولقد سهل انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الحصول على المعرفة, وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة ولأسباب كثيرة منها استحالة تمثيل كل المعرفة ووجود قيود ومحددات تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة وبالتالي تمثيلها وبرمجتها.

2.تكوين المعرفة: ترتكز عمليات تكوين المعرفة على توظيف التراكم المعرفي الموجود في المؤسسة لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة

3.المشاركة بالمعرفة: هي عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة المنظور وغير المنظور بين الإفراد، فرق العمل وجماعات المعرفة في داخل المؤسسة وبين المؤسسة والمستفيدين وبين المؤسسات التي تعمل في سوق, وتعتمد درجة وثقافة المشاركة بالمعرفة على عوامل أساسية منها:

-نطاق إتاحة المعرفة للمستفيدين أي إلى إي مدى تحمل المعرفة الموجهة للمستفيدين

-النفاذية وتعني درجة انفتاح المعرفة للمستخدمين

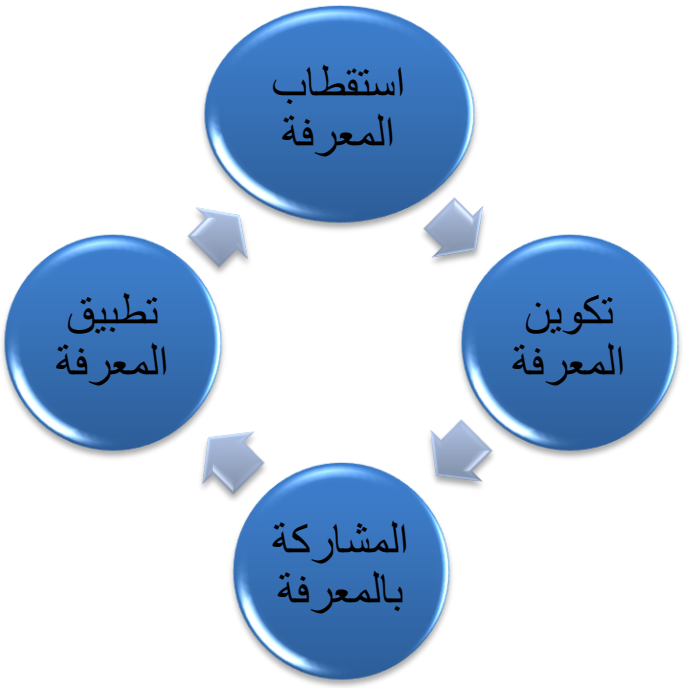
-الاستعداد لتطبيق المعرفة بفعالية سواء لتحسين الأداء أو لاكتساب ميزة تنافسية على بقية المؤسسات الأخرى التي تعمل في الصناعة

4.**تطبيق المعرفة:** إن هذه المرحلة الأخيرة بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة بمعنى بداية لولادة المعارف ومهارات جديدة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة ,فهي

في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهاد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة ومهارات الإنسانية والتنظيمية والتقنية.

و من خلال المراحل السابقة الشكل التالي لدورة حياتها:

الشكل رقم (1-2): دورة حياة المعرفة



دورة حياة المعرفة

المصدر: ابراهيم الخلوف مكاوي، مرجع سبق ذكره، ص43.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المعرفة.

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجلات المختلفة وتتمثل في:[1]

1. مدى توفر مراكز البحث والتطوير: وتشير هذه إلى عدد ونوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة ولفئة معينة تكون الفائدة هنا محدودة وبالتالي فإن الأصل أن يكون هناك مراكز بحثية محددة ومتنوعة ومنتشرة في جميع المناطق، وتفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وأن تزود بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليه، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية وبالتالي فإن المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابيا في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها وتطبيقها.

2. مدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية: فكلما كانت هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية كانت هناك عملية إنتاج وتوليد المعارف بشكل اكبر,وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شأنها إن تعمل على جذب الكفاءات المهاجرة.

3. مدى توفر الدعم المالي اللازم: هناك علاقة طردية بين نوعية وعدد الأبحاث والتجارب العلمية ومدى توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة الثابتة ,فكلما زادت كمية الأبحاث والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها حيث يؤثر الدعم المالي على توفير وتدريب الكوادر البشرية وتوفير المعدات اللازمة والاتفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص ص 53 55

4. الحوافز بشقيها المادي والمعنوي: حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد وإنتاج المعارف الجديدة، كما يساهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة وتشجعها على العودة إلى مواطنها الأصلي والعمل فيه.

5. الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري لإنتاج المعرفة والوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلا بد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شأنها أن تساهم في التربية الإبداع وإنتاج المبدعين.

6. المؤسسات التعليمية: بجميع أنواعها ومراحلها بها تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات دراسية وطرق تدريس ونوعية المدرسين والطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل التعليم من مرحلة نقل المعلومات إلى معرفة تطبق في مجالات الحياة العملية المختلفة.

7.الأوضاع العلمية: السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أنها تحتوي على مضامين من شأنها أن تساهم في دعم المعرفة وتقدم تسهيلات اللازمة.

الشكل رقم(3.1) العوامل المؤثرة في المعرفة.



المصدر: ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص55

كما هو موضح في الشكل، فإن التأثيرات الإيجابية على هذه المتغيرات ذات العلاقة من شأنها أن تساهم بفعالية في إنتاج وتوليد المعارف الجديدة بأنواعها المختلفة.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة المعرفة:

أولا مفهوم إدارة المعرفة:

يعد مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما ونذكر بعض التعاريف الآتية:

-إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة. فهي تشير بهذا المعنى إلى معرفة خاصة بعمل الأشياء بفعالية وبطريقة كفؤ لا تستطيع الشركات الأخرى تقليدها أو استنساخها لتكوين المصدر الرئيسي للربح.[1]

-إدارة المعرفة تقوم على أساس أن المعرفة هي الموارد الأكثر أهمية في المنظمات الحديثة، فإنما إدارة المعرفة لا تكتفي بما لديها من رصيدها المعرفي بل تسعى إلى اغتنائه بإنشاء المعرفة الجديدة وفقا لهذا السياق فإن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة لاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها.[2]

-عرفها الباحث (finneran) سنة 1999إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كانت على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة للتأثير بشكل

[1]نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص90

[2]نجم عبود نجم، الادارة الالكترونية للاستراتجيات والمشكلات، دار المريخ لنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004، ص403

مباشر على رفع مستوى الأداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح لشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب.[1]

وأضاف (الزيادات) سنة 2008 بأن إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق الأنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها للاحتفاظ بأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

كما عرفها Rastogi بأنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.[2]

وهي أيضا معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، أي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها واستخدامها من أجل توليد قيمة للمؤسسة.[3]

كما يعرفها (wig)إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.[4]

ويتضمن مفهوم إدارة المعرفة، تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد

[1] ليث عبد الله القهيوي، إستراتجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص26

[2] عادل حروش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، طرق قياسه وأسالب المحافظة عليه، المنظمة العربية لتنمية والإدارة، القاهرة، مصر،2003 ،ص58

[3] غسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الأعمال والاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص179

[4] عصام نور الدين، إة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص32

والعمليات، وبما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وموارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها والمتعلقة بالمنتجات والسوق والتكنولوجيات والمنظمات بحيث تساهم في زيادة الأرباح وتوفير القيمة المضافة للخدمات والمنتجات, ولا تتعلق إدارة المعرفة بإدارة هذه الموارد فقط، بل تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الخاصة بهذه الموارد تتضمن هذه العمليات:[1]

- تطوير المعرفة.
- استخدام المعرفة.
- تقاسم المعرفة.
- الحفاظ على المعرفة.

ثانيا أهمية إدارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:[2]

-تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع ومجوداتها الداخلية لتوليد الإرادات الجديدة.

-تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

-تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء النظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

-تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

[1] دكتور ليث عبد الله القهيوي، مرجع سبق ذكره، ص27

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص60

-تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلية لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.

-تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.

-تساهم في تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.

-تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئة غير المستقرة.

-تدعيم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ إدارة المعرفة.

أولا: أهداف إدارة المعرفة

تكمن أهداف إدارة المعرفة في النقاط التالية:[1]

-التركيز على الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة

-المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والإجراءات المتعلقة بالإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.

-التعريف بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشرها بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

[1] خيضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة(تحديات والتقنيات والحلول) دار حامد لنشر والتوزيع،ط1، عمان، الأردن، ص ص43 44

-دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة في البلدان التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.

-العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة.

-العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والانترنت ذات العلاقة بين البلدان المختلفة مما يزيد من تداول المعرفة واستخدامها الاستخدام الأمثل في المنظمة.

-وضع بيانات وأدلة واضحة ومفهومه وسهلة الاستعمال خاصة بالأعمال والنشاطات الإدارية والإنتاجية ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.

-المساهمة من منظور الإعمال والنشاطات الإدارية والإنتاجية والتسويقية في منتديات المعرفة والثقافة والإدارة المختلفة ومتعددة الأطراف والمهتمة بالمواضيع المتعلقة بمجتمع المعرفة العالي.

-تطوير معايير تأهيل وأسس يستند عليها في حقل إدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المتخصصين في إدارة المعرفة.

ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة.

1-إدارة معرفة التكلفة:

المعرفة تمثل أصلا من أصول المنظمة وتتطلب الإدارة الفعالة استثمار أصول أخرى.فهناك عديد من الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة تحتاج إلى إستثمار في العمال أو

الأموال تشمل ما يلي:[1]

-الحصول على المعرفة إعداد الوثائق ونقلها إلى نظم الحاسب الآلي.
-القيمة المضافة للمعرفة خلال عملية التأليف والتجميع وتنقيح.
-مداخيل تطوير وتقسيم المعرفة وتصنيف المساهمات الجديدة للمعرفة.
-تطوير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقها وتوزيع المعرفة.
-تعليم العاملين خلق ومشاركة واستخدام المعرفة.

ولكن بينما إدارة المعرفة ذات تكلفة مرتفعة فإن المردود يتعدى إدارة المعرفة فقط حيث ماهي تكلفة الجهل والقصور في المعرفة؟ كم تتكلف المنظمة في حالة قدرة العاملين عن الإجابة عن تساؤلات العملاء. أو اتخاذ قرارات ضعيفة إعتماد على الجهل بالمعرفة.
وإذا رغبنا في تحديد قيمة المعرفة أيضا فإننا نستطيع أن نحاول قياس تكلفة عدم توافر تلك المعرفة. تماما مثل تحديد قيمة الجودة فإن المنظمة تحدد تكلفة الافتقار إلى الجودة في المنتجات والخدمات.

2-تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة:

حلولا تمتزج بين الأفراد والتكنولوجيا عندما نبحث عن فهم وتفسير المعرفة في نطاق حدود بيئية وتجميع ذلك مع مع أنواع أخرى من المعلومات أو تأليفها في أشكال متنوعة من المعرفة فإن العنصر البشري هو الأداة التي يوصى بها في ذلك.
وعلى جانب آخر فإن نظم الاتصالات والحواسيب الآلية تعتبر جيدة في حالة الحصول على تحويل وتوزيع معرفة ذات هيكل عالي والتي تتغير بسرعة، ومن ثم فالحاسب الآلي هو أكثر قدرة من البشر في ذلك. ومن ثم فالأمر يتطلب تكوين مزيج بيني من إدارة المعرفة بالقدر الذي يسمح باستخدام الأفراد التكنولوجيا في طرق مكملة لبعضها البعض.

[1] ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الإدارة الإستراتجية للمعرفة، كلية عين الشمس، مصر، 2007، ص ص ص 17 18 19

3-تتطلب إدارة فعالة لمعرفة مدراء للمعرفة:

تخصيص الموارد الرئيسية للأعمال مثل العمل ورأس المال لأداء الوظائف التنظيمية الجوهرية، فلا يمكن لإدارة المعرفة بصورة جيدة إلا بعد تحدد بوضوح المسؤوليات للأداء الوظائف للمجموعات الرئيسية بالمنظمة, ومن بين الوظائف والمهام التي يجب أن تؤديها بعض هذه المجموعات هو جمع وتصنيف المعرفة وإنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة بالمعرفة وإعطاء النصائح والإرشادات لاستخدام تلك المعرفة وكما أن هدف المنظمة هو مجرد تسهيل عملية الخلق والتوزيع واستخدام المعرفة بواسطة الآخرون .بالإضافة إلى إن مدراء المعرفة يجب إلا تحمل كلماتهم أو أفعالهم معان ضمنية من أي شخص أخر .

ذالك أن أكثر المؤهلات أهمية لمدير المعرفة هو أن دوره يكون إنكار الذات .

4-فوائد إدارة المعرفة:

هي وضع خرائط المعرفة أكثر منها ووضع نماذج للمعرفة وكذلك هي فوائد في الأسواق أكثر منها فوائد في التدريج الهرمي للمعرفة,حينما يتم إدارة المعرفة بالمنظمة فإنها تلجأ إلى خلق نموذج هرمي او هيكلي للمعرفة ولكن غالبية المنظمات تكون في حال أفضل بتبادلها المعرفة المتوافرة في السوق ووضع خرائط لهذه المعرفة بالقدر الذي يجعل لديها رؤية لرغبات المستهلكين .كما انه من الضروري توظيف عملية نشر المعرفة في الخريطة وربما يكون ذلك غير منطقي ولكنه يظل أكثر فائدة للمستخدم من نموذج للمعرفة الفرضية ,رغم أن الأخير أكثر فهما عن طريق القائمين على الخلق ولكن نادرا ما يتم تطبيقه كاملا. ويلاحظ أن وضع الخريطة للمعرفة التنظيمية هو نشاط ربما يكون فردي ولكنه الأكثر احتمالا لتحقيق أفضل وصول لهذه المعرفة.

5-مشاركة واستخدام المعرفة غالبا ما تكون غير طبيعية:

يتساءل حاملي المعرفة أنه إذا كانت المعرفة المتاحة لدينا مورد ذات قيمة فكيف أشارك أحدا في تلك المعرفة؟ وإذا كانت وظيفتي هي خلق المعرفة فلماذا أضع وظيفتي في المخاطرة حيث يستخدم المنظمة آخرين بدلا مني؟

فإذا رغبنا في أن تكون في وضع أفضل كالمدراء للمعرفة فإننا نفترض أن الاتجاه الطبيعي هو أن يدخر حاملي المعرفة معرفتهم وأن ينظروا بشك إلى الآخرين, وحتى يمكن إدخال هذه المعرفة إلى النظام ونبحث عن المعرفة من الآخرين فيجب أن تتوافر دافعية عالية لدى حاملي المعرفة من خلال تقييم الأداء والمكافئات لهؤلاء.

6-إدارة المعرفة تعني تحسين عمليات العمل المعرفي:

من الضروري بمكان توجيه وتحسين عملية إدارة المعرفة عموما ولكن المعرفة يتم توليدها واستخدامها ومشاركتها بكثافة في بعض عمليات العمل المعرفي المحددة مثل بحوث السوق، تصميم وتطوير المنتج والعمليات الأخرى التي يغلب عليها طابع المعاملات التجارية مثل التسعير وإعداد الأوامر. فإذا حدثت تحسينات حقيقية في إدارة المعرفة فإن التحسينات يجب أن تحدث في العمليات الرئيسية لهذه الأعمال، وعموما فإن أكثر مداخيل التحسين فعالية هي التي تطول الطبقة الوسطى بين القمة والقاعدة المحققة استغلال حاملي المعرفة، ذلك أن عمل المعرفي الخلاق يتطلب أقل تدخل في القمة إلى القاعدة ويتطلب عمليات تطبيق المعرفة بصورة أكثر.

7-الوصول إلى المعرفة يمثل نقطة بداية:

إذا تم الوصول إلى المعرفة فهاذ ليس كافية، ذلك أن الوصول ضروري ولكن الناجحة للمعرفة تتطلب أيضا التركيز والالتزام، وذلك أن التركيز يمثل انتشارا لعصر المعلومات،

وحتى نعرف المستهلكين جيدا فيجب تركيز المعرفة عليهم بالقدر الذي يصبحون أكثر من مجرد متلقين لخدماتنا ومنتجاتنا وحتى تكون المعرفة أكثر فعالية وشمول فيمكن تحقيق ذلك من خلال التلخيص وكتابة التقارير للآخرين خلال استخدام تلك المعرفة وأيضا خلال استقبال تلك المعرفة، وخلال التفاعل المشترك مع حاملي هذه المعرفة ويعتبر ذلك ذات أهمية خصوصا إذا كانت المعرفة التي نتلقاها معرفة ضمنية.

8-إدارة المعرفة عملية مستمرة وليست لها نهاية:

تعتبر مهام إدارة المعرفة ليست لها نهاية مثلها مثل إدارة الموارد البشرية أو إدارة التمويل ومن ثم لا يوجد وقت نهائي عندما يتم إدارة المعرفة بصورة كلية,سبب واحد هو الذي يجعل إدارة المعرفة ليس لها نهاية هو أن تصنيفات المعرفة المطلوبة هي التي تتغير دائما,ذلك أن مداخل إدارة التكنولوجيا الجديدة ,القضايا التنظيمية واهتمامات العميل عادة ما تتغير,وتغير المنظمات من استراتيجياتها وهياكلها التنظيمية والتأكيد الدائم على المنتج والخدمة، فالمديرون والمهنيون الجدد لديهم حاجات متجددة للمعرفة.

هذا التغيير السريع في بيئة المعرفة يعني أن المنظمات يجب ألا تأخذ في إعتبارها عنصر الوقت فإن البيئة لم يعد لها وجود، ومن ثم يجب أن تكون توصيف البيئة سريع ويشمل محاذير الاستخدام لهذه البيئة.

9-تتطلب إدارة المعرفة تعاقد المعرفي:

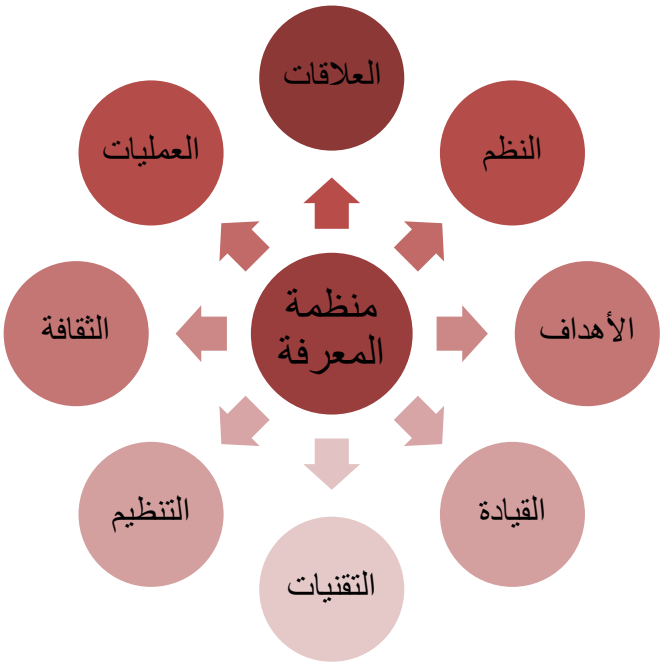
من غير الواضح في معظم المنظمات والتي لديها استخدام صحيح للعاملين بالمعرفة أنه هل المعرفة يملكها العاملون أم يستأجرونها؟ هل كل المعرفة في عقول العاملين ولها أولوية لدى العامل، ما تعرف عن المعرفة التي تشتق من اسطوانة الحاسب؟ ماذا عن المعرفة التي لدى المستشارون أثناء أدائهم لاستشارتهم؟

كما أن عديد من المنظمات تحتفظ بمعرفة العاملين لديها، ذلك أن هؤلاء العاملون ينقلون بسرعة أكبر إلى وظائف جديدة ومنظمات جديدة، على أي الأحوال هناك بعض المنظمات تؤدي وظيفة الاستخلاص المعرفة بصورة جيدة كما تؤدي عملية توثيق أي معرفة متاحة لدى العاملين حيث تتراكم هذه المعارف لدى المنظمة حتى بعد ترك هؤلاء لوظائفهم، فإذا أصبحت المعرفة موردا أكبر قيمة في المنظمات فإننا يمكن أن نتوقع رؤية تركيز أكبر لمشروعية إدارة المعرفة.

المطلب الثالث: مكونات إدارة المعرفة.

تتضمن إدارة المعرفة العديد من المكونات التي تتفاعل مع بعضها لتؤلف نظاما معرفي فعلا يساهم مباشرة في غنجاز المنظمة وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-4) مكونات إدارة المعرفة.



المصدر: المنير والقتيبة، أحمد وجمال، سحر،"أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية" دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة منصور العاصمة للمقولات، المؤتمر الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004،ص66و67.

كما يحدد الكبيسي أربع عناصر أساسية متفاعلة لتكوين إدارة المعرفة هي:[1]

- الإستراتجية
- الأشخاص
- التكنولوجيا
- العملية

وهي لدى عواد وغازري ثلاثة عناصر متشابهة العاملون والعمليات المنظمية والبنية التحتية لتقنية المعلومات، لتكوين إدارة المعرفة من خلال علاقتها المترابطة كما في الشكل التالي:

الشكل(1-5) عناصر إدارة المعرفة.



Source : Awad Elias ; Prentice Hall. "Knwledge Management":Ghazirihassan : New Garsey .(2004) .P : 3.

[1] أكرم سالم الجبائي، مرجع سبق ذكره،

وفي ضوء ذلك ترى الدراسة أن مكونات الإدارة تتضح كما يأتي:[1]

1. **أهداف العمل:** ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة.
2. **القيادة:** تؤدي دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة ودعمها والمشاركة فيها وتتولى القيادة إرشاد العاملين وترسيخ قناعاتهم بأهمية إدارة المعرفة.
3. **التقنيات:** تساهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال استعمالها برامج تطوير الموارد البشرية.
4. **التظيم** يتطلب عمل إدارة المعرفة تنظيما فائقا، مع اشتراك فرق العمل التي تساهم في انجاز المهام الخاصة كالإنترنت والمكتبات وغيرها.
5. **الثقافة:** إن تطبيق إدارة المعرفة واستعمالها يستلزم وجود موارد بشرية ذات ثقافة عالية.
6. **العمليات:** عمليات إدارة المعرفة هي الأنشطة الرئيسية التي تتفاعل في قلب المنظمة المعرفية لاستقطاب وخزن وتوليد ونشر وتقاسم وتطبيق واستثمار المعرفة بهدف تحقيق أهداف المنظمة.
7. **العلاقات:** من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة بين الموارد البشرية عموما وبين العقول والخبرات المعرفية بشكل خاص الغرض زيادة قدرة المنظمة على التكيف المستمر مراعاة لظروف ومستجدات.
8. **التعلم:** إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير، والتعلم المنظمي والتطبيق والتفكير الإبداعي.

[1] أكرم سالم الجبائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 68 69

المبحث الثالث: إدارة المعرفة في إطار العمل الإداري.

نظرا لحادثة الموضوع فلم ينسى الباحثون الإجماع على طريقة تطبيق إدارة المعرفة هذا ما أدى إلى تمدد العمليات ولو أنهم يتشاركون في بعض منها وعلى هذا خصصنا في هذا المبحث لدراسة استراتيجيات وعمليات ونماذج إدارة المعرفة.

المطلب الأول :إستراتيجيات وعمليات إدارة المعرفة.

أولا :استراتيجيات إدارة المعرفة:

هناك إستراتيجيات تم تقسيمها من طرف wiig تتمثل في :[1]

1.إستراتيجية النمو التدريجي:

يمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجيا, وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة, وحينما يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عال من الاهتمام.

و تكمن إستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر.

2.إستراتيجية التروي والحذر:

وتعمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر إذا تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة ,ثم يتم تطبيق إدارة المعرفة على نطاق أوسع ووفق الحاجة,وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمؤسسات ذات الموارد النسبية بشهود تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري, كما أنها أيضا تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب.

[1] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 144 147

3.إستراتجية دعم وجهات نظر المقدمة والفاعلة:

وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المؤسسة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الإمام ,وتتميز هذه الإستراتيجية أنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة, علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

وهناك من يرى أن إستراتيجيات إدارة المعرفة ممثلة في النقاط التالية:[1]

_تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المؤسسة وأهدافها.

_تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي.

_تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية.

_تحديد مشاكل المعرفة وفرضها لاحتياجات والممتلكات .

_من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة.

_تصميم إستراتيجيات وتطويرها وتطبيقها وإيجاد الحلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة.

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة:

هناك عدد من الباحثين اختلفوا حول عدد عمليات المعرفة وعلى ترتيبها, وعموما يمكن إجمال عمليات إدارة المعرفة في النقاط التالية:[2]

[1] أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد28، العدد الأول، دمشق، سوريا، 2012، ص501

[2] عبد الستار العلي وزملاؤه، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة لنشر، عمان، 2006، ص ص 294 299

1-تشخيص المعرفة:

أن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ثم البحث عن مكان وجودها :هل توجد في رؤوس العاملين أو في النظم أم في الإجراءات؟

إنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لابد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة ,إلى جانب ذلك يجب وضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة,إلى جانب ذلك يجب وضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة وتوضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها.

2-اكتساب المعرفة:

بعد عملية التشخيص تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة,وهي إما داخلية مثل مستودعات المعرفة أو حضور المؤتمرات والندوات والنقاش والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل :البيانات المالية والاقتصادية,يتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس,وينتج عم ذالك إبداع المعرفة التنظيمية ,وقد تكون مصادر خارجية تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها مثل : المؤتمرات العالمية والانترنت ,وأيضا استقطاب العاملين الجدد.

وبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد خاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية مثل: مؤسسات البحث العلمي فهي تمثل أكثر من تجميع البيانات أنها تجميع المعرفة المتراكمة.

3-**توليد المعرفة:**

توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب ,ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة كما تزور الشركة بالقدرة من التفوق في الانجاز والتحقيق مكانة سوقية عالية مثل:تطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها, وهذا ما يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين:

فالمعرفة لابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدر المعرفة الجديدة .وفي مايلي توضيح مختصر لعملية توليد المعرفة:

-**المعرفة المشتركة:** تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد وعند مزاولة العمل.

-**المعرفة الخارجية المجسدة:** يتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة.

-**المعرفة التراكمية:** يتم بتحويل المعرفة الواضحة من خلال الاتصال بين الجماعات.

-**المعرفة الداخلية:** يتم من خلال بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية.

4-تخزين المعرفة:

عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة الضمنية، وإذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعرفة والمعلومات المخزنة.

ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورة الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها.

5-تطوير المعرفة وتوزيعها:

إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات وكفاءات عمل المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفؤ فلن تولد عائدا مقابل تكلفة.

6-تطبيق المعرفة:

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة، والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك

فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك.

وأن نظام المعرفة الكفء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتحكم، وأن القوة تكمن في استخدامه ولن تقوم عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي وخاصة في العملية الإستراتجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك، فالمعرفة قوة إذا طبقت.

المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة.

تلعب المعرفة دورا مهما في نجاح المنظمة الحديثة، فهناك وظائف متعددة للمعرفة ولقد أكد Stewert أن للمعرفة وظيفتين أساسيتين هما :[1]

-العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفعالية.

-توفير الأصول ذات قيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق والتبادل، إن التوجه إلى تبني مدخل إدارة المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني واحدة أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع الأنشطة.

حيث يشار إلى الأنشطة في النقاط التالية:[2]

-وضع خطة البحث والتطوير استنادا على القيم المعرفة على توليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.

[1] هيثم علي الحجازي، ص ص 142 143

[2] هيثم علي الحجازي، مرجع سبق ذكره، ص 144

-دعم عملية إعادة الهندسة عمليات الأعمال من خلال وضع التوزيع أفضل لنشاطات المعرفة.

-تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.

-إجراء المراجعة الدورية لدراسة بروفيلات الأفراد فيما يتعلق بمجلات المعرفة.

-إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض الدوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي بحاجة إلى اهتمام من قبل الإدارة.

-تحليل أزمات المعرفة وفجوات الاتصال والحد منها.

-تطوير نظم الخبرة مع التأكد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها.

-تقييم الأفراد وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم.

-رسم خريطة المعرفة.

-تخطيط وتنظيم إستراتيجية نظام الخبرة في المنظمة.

-دعم أساليب إدارة الجودة الشاملة.

-تحديد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تقدمها المنظمة مستقبلا اعتمادا على الخبرة الموجودة في مختلف الدوائر.

-التأكد من وجود المعرفة الصحيحة ,والمستويات الاحترافية اللازمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات.

-تحديد وظائف المعرفة الرئيسية من أجل تحسين عمليات التشغيل وتحسين الطريقة التي يتم بها إنجاز العمل.

-إجراء المسموحات الخاصة بالمعرفة في مختلف وظائف الأعمال يشمل كل دائرة وذلك يهدف إلى تحديد مواطن القصور وتوجيه اهتمام الإدارة إليها.

-إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المنظمة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة, وترميزها وفرزها ونقلها واستخدامها.

-تحديد وتقوية الكفايات الرئيسية .

-تحديد وتقوية الكفايات الرئيسية.

-تطوير نظم الخبرة مع التأكيد على ضرورة استنباط المعرفة وتدوينها.

-انتزاع الخبرة من الأشخاص الذين يغادرون المنظمة وتدوين هذه المعرفة.

وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة مايلي:

-الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة)من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.

وضع نظام خاص للحوافز والإسهام بذلك.

-الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.

-توفير وسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.

-الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عمليات بحيث تكون قانونية وأخلاقية.

-أعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة.

هناك محاولات حادة لبناء نماذج لإدارة المعرفة من أجل فهمها وتفسير ودراسة متغيراتها ووضع المقاييس لها وضمن هذه النماذج ماهو مقتصر فقط على جوانب محددة من مكونات إدارة المعرفة زمن بين هذه النماذج نذكر منها:

أولا: نموذج duffy

يوضح أن المؤسسة تحصل على المعلومات من بينها الخارجية وتحولها إلى معرفة من خلال مشاركة الأفراد والإستراتيجية والعملية والثقافية ,وتنشأ المعرفة الجديدة عن طريق عمليات إدارة المعرفة كانت:[1]

-**الاكتساب:** ويمثل استقطاب المعرفة وشرائها وتوليدها.

-**التنظيم:** ويشمل التصنيف والتبويب والرسم

-**الاسترجاع:** ويشمل البحث والوصول إلى المعرفة المخزنة

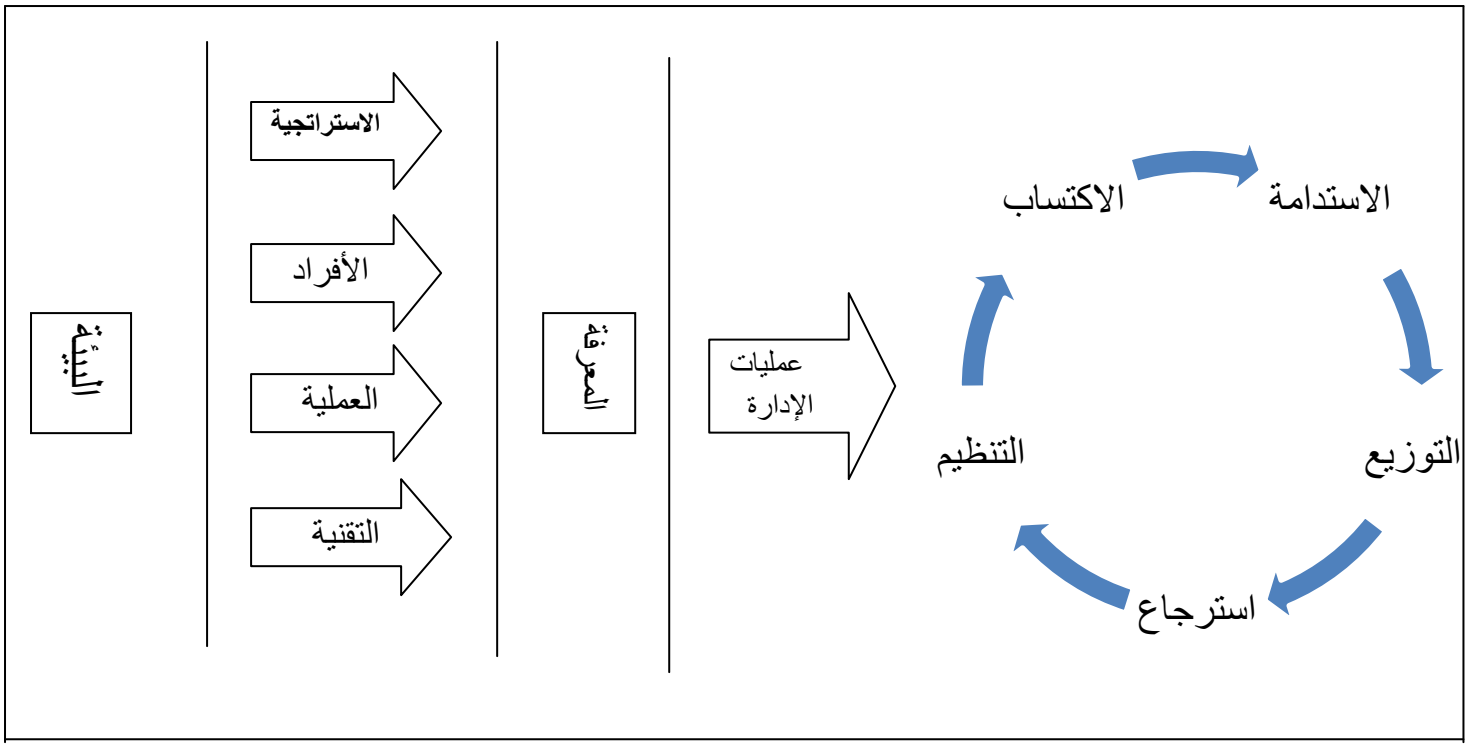
-**التوزيع:** ويشمل المشاركة والنقل

-**الإدامة:** ويشمل التنقيح والتغذية والنمو

كما سوق يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي:

[1] Duffy, jan,"know ledge manegement : to be or Not be " :magazine article information management journal vol .30No.1.V S A2000,p67

الشكل رقم(1-6): نموذج Duffy.



,

Source :Duffy,jan,Knowledge management :to be or not be.Magazine article from information management journal,vol .30,N0.1,USA 2000 ,p67.

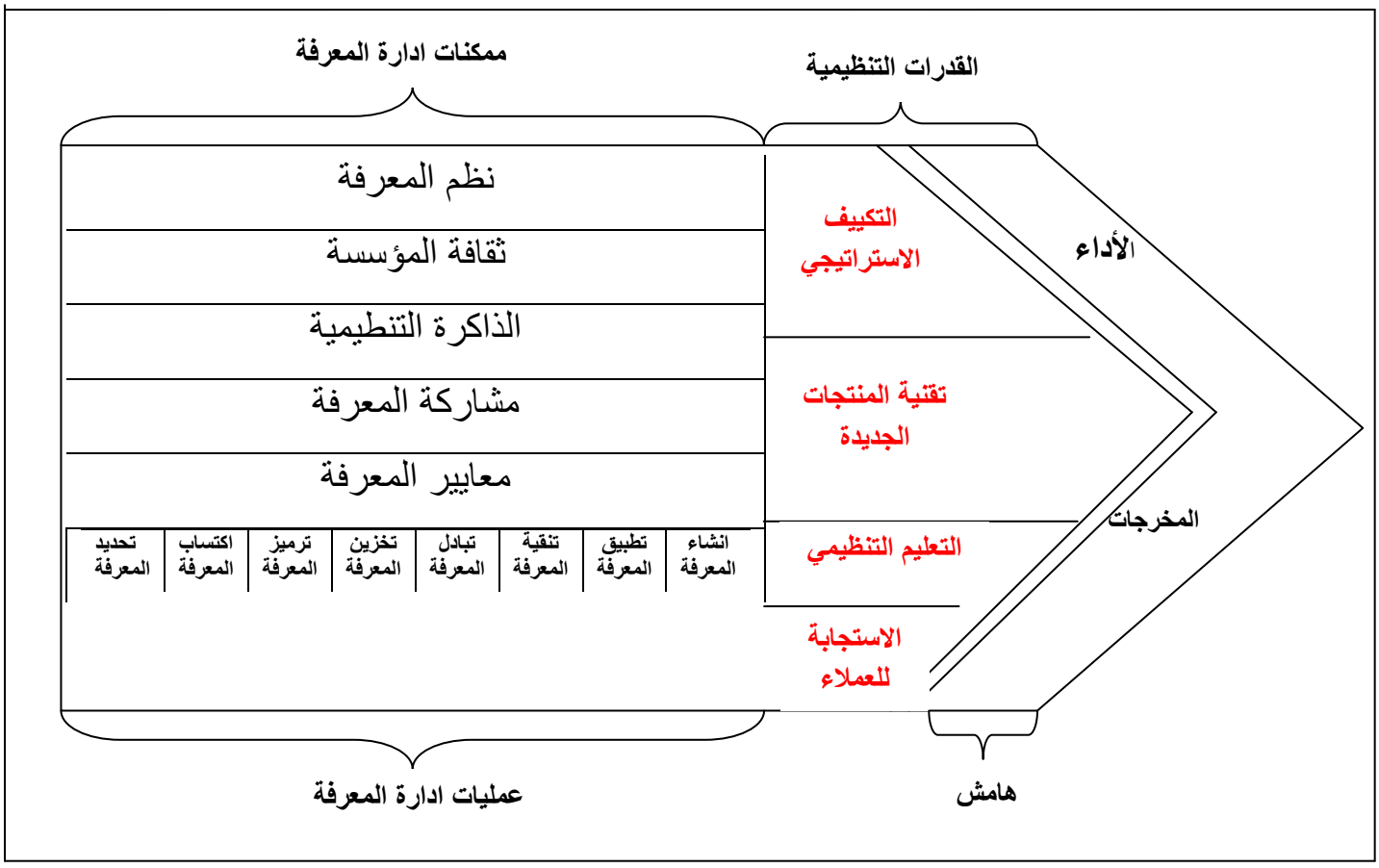
ثانيا :نموذج سلسلة القيمة المعرفية

ويؤكد هذا النموذج أن إنتاج هذه المعرفة يمثل أحد إشكاليات المعرفة التنظيمية في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات تعليمية ويرجع ذلك إلى أن المعرفة تتم تخزينها في حقول العاملين كما أن معرفة كامنة ومعرفة ظاهرة لم يتم تحويلها بعد ومعنى ذلك أن أهم عامل في إنتاج المعرفة يرتبط بالمؤسسة بشكل مباشر,حيث أن كل فرد لديه مزيج مميز من المعرفة الكامنة والظاهرة إذا أن أسلوب إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليم الجامعي يجب

أن يستند على التأكد من عدم وجود رغبة لدى عاملي المعرفة لترك المؤسسة التي يعملون بها والتأكد من إمكانية وسهولة تحويل المعرفة الكامنة إلى معرفة ظاهرة متاحة لدى الأفراد العاملين.

ويعتمد هذا النمو على ثلاث مراحل وهي:تحديد المعرفة المراد اكتسابها ثم تحديد المعرفة المتوفرة والمجالات التي توجد فيها، وثالثا, اكتساب المعرفة المتوفرة وتطويرها ولتوضيح أكثر هذا النموذج ثم إضافة الشكل التالي:

الشكل(1-7):نموذج سلسلة القيمة المعرفية.



المصدر: رضى الملجي، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ط1، مؤسسة الطبية لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص ص 162 163

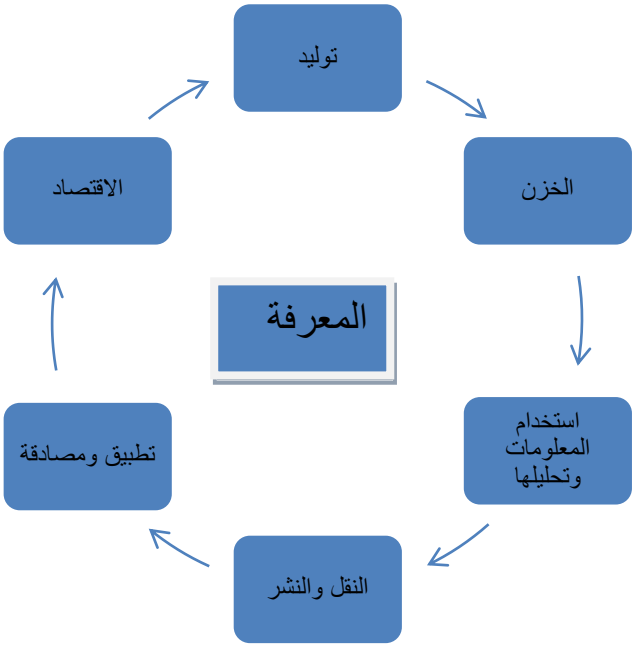
ثالثا: نموذج ماركورت

اقترح ماركون سنة **(2002)** مدخل لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:[1]

- الاكتتاب
- التوليد.
- –التخزين
- استخراج
- المعلومات
- وتخزينها
- النقل
- النشر
- التطبيق والمصادقة

[1] جميلة مزرار، أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمة، دراسة حالة مؤسسة بوقال بالبرواقية، تحت إشراف الأستاذ بوسهوة 2015 2016، ص 42

الشكل(1-8) نموذج ادارة المعرفة عند ماركورت



Source :Marquardt Michael,j,(2002) bunlding the leaning organization.V.S.A. david-black publishing company,P27

ووضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الستة وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض ,فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترة زمنية مختلفة,يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات المراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.[1]

نموذج: ليونارد بارتون: ويقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربع أشكال :[2]

[1] مرجع سبق ذكره، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة، تحت إشراف الأستاذ بوسهوة، ص42
[2] مرجع سبق ذكره، نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ص118

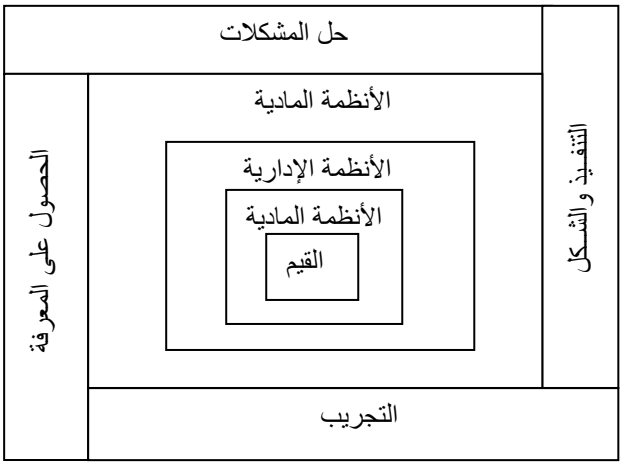
-**المعرفة قد تكون في شكل مادي:** وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع هذه المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

-**المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية:** وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل أشياء أكثر فعالية.

-**المعرفة قد تجسد في مهارات الصريحة الكامنة للعاملين:** أي في قدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة.

و أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون (القيم الصغيرة): للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (1-9): نموذج ليونارد بارتن



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، نفس المرجع، ص118

المطلب الرابع: متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة.

أولا: متطلبات إدارة المعرفة:

إذ أول العمليات لإدارة المعرفة، هي استفاق المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادل عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنت أو شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب الحاجة ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية المختلف المراتب والمستويات دورا مهما في تبادل المعلومات والمعارف والآراء أن يسهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس بدلا أن تتخذ الهيئات العليا القرارات غير مدروسة ولا واقعية بعيدا عن الأطر التحتية للمظمة الأعمال كذلك أن التدريب وتعليم المستمر للكادر بمختلف مهنه ومستوياته يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط موازي لامتلاك التكنولوجيا المعلومات والاتصالات, فالإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات وحسب بل إنها في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها.[1]

ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة

هناك ثلاث أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:[2]

-**البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات الإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة والتي تعمل جميعهما على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجيا ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

[1] نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، دكتوراه إدارة الأعمال ولايات المتحدة الأمريكية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص92

[2] محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص67

-**البعد التنظيمي اللوجستي للمعرفة:** هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ,ويتعلق هذا بالتحديد الطرائق والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

-**البعد الاجتماعي:** هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس الابتكارات صناع المعرفة والتقاسم والمشاركة في خبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى المفاهيم المتعلقة بالمعرفة التي تعبر عن الحصيلة الممتزجة من فن المعلومات والبيئة والخبرة والإطار الذي يستخدمه الشخص في النظر إلى الحياة ،و تكمن أهميتها في كونها عنصر أساسي من عناصر الإنتاج ومورد من موارد المنظمة.

وتعبر إدارة المعرفة أنها مفهوم ومنهج يتم تجميع ومشاركة المعلومات والخبرات ،بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تستطيع أن تسهم في إرساء المجتمع ألمعلوماتي ، من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة من أجل بناء وإدامة مزاياها التنافسية .

ملخص

إن ربط المعرفة بالإدارة هو من ضمن المواضيع الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات قوية لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات والتقلبات البيئية السريعة انعكاس ذلك على مستويات الأداء في منظمات الأعمال وعلى هذا الأساس تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات و أثرها الايجابي على مستوى الأداء ومنه الوصول إلى الأداء المتميز ومما يسمح لمنظمات اليوم البقاء والنمو والتطور ومن هذا المنطلق ولتقديم صورة واضحة لمدى هذا التأثير سوف نتطرق إلى دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بوسط المدية .

Résumé

La connaissance de la gestion est l'un des sujets les plus modernes et les plus vitaux, et de nombreuses tentatives ont été entreprises pour la mesurer et la mettre en œuvre à la lumière des fluctuations et des changements rapides de l'environnement, ce qui se reflète dans les performances des organisations professionnelles. Le niveau de performance et l'accès à des performances exceptionnelles permettent aux organisations d'aujourd'hui de rester, de croître et de se développer. En donnant une idée précise de l'ampleur de cet impact, nous aborderons l'étude de cas du centre de distribution d'électricité et de gaz Sonlegaz de Medea.

.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. **أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الطبعة الأولى، دار الوراق لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013.**
2. **جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية لنشر و التوزيع، عمان، 2010.**
3. **إبراهيم خلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع، 2007.**
4. **فليح حسن خلف، إقتصاد المعرفة، جدار كتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007.**
5. **محمد عواد الزيادات، اتجاهات في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2008.**
6. **ربحي مصطفى العليان، إدارة المعرفة، دار صفاء لنشر و التوزيع، عمان، الأردن،2008.**
7. **الدكتور خالد زيغان و الأستاذ أحمد خطيب، إدارة المعرفة و نظم المعلومات عالم الكتب الإسلامي، الطبعة الأولى، 2008.**
8. **سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة(المفاهيم النظم و التقنيات)، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2007.**
9. **نجم عبود نجم، إدارة المعرفة(المفاهيم الاستراتجيات و العمليات)، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2007.**
10. **نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية للاستراتجيات و المشكلات، دار المريخ لنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى،2004.**

11. الدكتور ليث عبد الله القهيوي، إستراتجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية، دار الحامد لنشر و التوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2013.

12. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري(طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية لتنمية و الإدارة، القاهرة، 2003.

13. غسان قاسم داوود اللامي، أميرة شكر البياتي، تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات الأعمال و الاستخدامات و التطبيقات، مؤسسة الوراق لنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

14. عصان نور الدين، إدارة المعرفة و التكنولوجيا الحديثة، دار أسامة لنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

15. خيضر مصباح طيطي، إدارة المعرفة(تحديات و تقنيات و حلول)، دار حامد لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

16. ممدوح عبد العزيز الرفاعي، الإدارة الإستراتجية للمعرفة، كلية عين الشمس، مصر، 2007.

17. عبد الستار العلي و زملاؤه، المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

18. هيثم علي الحجازي، وظائف المنظمات(مدخل إداري لأبعاد القرن الحادي و العشرين)، الطبعة الأولى، الأهلية لنشر و التوزيع، 2008.

19. رضا الملجي، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي، المؤسسة الطبيية لنشر و التوزيع، القاهرة، مصر،2010.

20. توفيق محمد عبد المحسن، التقييم و التميز في الأداء، دار الفكر العربي لنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2006.

21. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتجية، دار الجامعية لنشر و التوزيع، القاهرة، مصر،2002.

22. فلاح حداي حسن الحسيني، الإدارة الإستراتجية، دار وائل لنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2000.

23. رواية محمد محسن، إدارة الموارد البشرية(رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية لنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001,

24. علي أحمد، أساسيات سلوك الإنسان، مكتبة عين الشمس، الأردن،1979.

25. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية لنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 1983.

26. إنتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعارف لنشر و التوزيع، الأردن، 1979.

27. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن الحزم للطباعة و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2002.

28. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، الدار الغريب لنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

29. لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، التميز المؤسسي(مدخل الجودة وأفضل الممارسات) الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

30. محمد الصريفي، التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية الوطنية، مؤسسة جورس الدولية، القاهرة، مصر، 2009.

31. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد، عمان، الأردن، 2012.

32. يحيى سليم الملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، مصر، 2006.

33. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي(أساسيات و مفاهيم حديثة)، دار وائل لنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، مصر، 2003.

34. محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، قضايا الإدارة المعاصرة، مركز التنمية المعاصرة لنشر، مصر، 1998.

35. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر لنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.

36. فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو9001، عالم الكتاب الجديد لنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008.

37. دكتور ممدوح عبد العزيز رفاعي، الإدارة الإستراتجية للمعرفة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، الأردن،2007.

38. طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي لنشر، الإسكندرية، 2006.

أطروحات الدوكتوراه و رسائل الماجستر:

1.بلال بوغفير، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة بسكرة، 2014-2015.

2.تركمان فتحي، الحوافز و أثرها على العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المدية،2014-2015.

3.سايح أسماء، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة الاقتصادية، جامعة المدية، 2016-2017.

4.بو عرار احمد شمس الدين، مدى فاعلية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لينيل شهادة الماجستر في علوم التسيير، تخصص مالية و محاسبة، جامعة المدية، 2007-2008.

5.نورة الشريفي، أثر القيادة الإدارية في تميز الأداء المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة ، جامعة المدية، 2014-2015.

6.حفيظة العربي، أثر القيادة الإدارية في تميز أداء المنظمات، مذكرة ليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية، 2010-2011.

7.باصور عقيلة، دور الإبداع في تحقي الأداء المتميز بالمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2014-2015.

8.راقي نذير، دور التكنولوجيا المعلومات و الاتصال على الأداء المتميز في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2013-2014.

9.زاوي غنية، تفعيل التمكين كخيار إستراتيجي لبلوغ الأداء المتميز في المنظمات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2013-2014.

10.مرسي هجيرة، سعد الدين سيهام، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2014-2015.

11.سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال المالية، جامعة المدية، 2013-2014.

12.شريفي نورة، عميش سهيلة، أثر التدريب في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2016-2017.

13.قلبو حسينة، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2014-2015.

14.علي عبد الله، أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية، اطروحة دوكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 1999.

15.نوال امينة، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستر، تخصص تسيير مؤسسة، جامعة بومرداس،2008-2009.

16.نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء، قدمت هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستر، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ،غزة،الجامعة الاسلامية.

الملتقيات و المجالات:

1.خالدة عبد الله، إدارة المعرفة الصريحة و الكامنة في مكتبة مجلس النواب العراقي، مجلة كلية الأدب، العدد 99.

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

3. راقي ابو زياد ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية للمصارف التجارية الفلسطينية (4-25)2001.

4.محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد(1ديسمبر2014),

5ذياب جرار، العلاقة بين مقومات التميز بالأداء و نتائجها في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، (المجلد 21 العدد يونيو 2013)، جامعة القدس، فلسطين.

مؤتمرات و ملتقيات و المنتديات:

1.ناهد الحمداني و القبسي، التفكير الإبداعي و الأداء المتميز و بناء الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي الرابع، جامعة الموصل 2012.

2.مولاي لخضر عبد الرزاق، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية، المؤتمر الدولي ضمن فعاليات الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة2005.

3.محمد صالحي، بلقاسم لويزة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

4. المنير و القتيبة، أحمد و جمال، سحر،"أثر مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية" دراسة تحليلية لعينة من القادة الإداريين في شركة منصور العاصمة للمقولات، المؤتمر الرابع، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004،ص66و67

5.إدارة المعرفة، قسم علوم الإدارة دور القيادة في إدارة المعرفة المنتدى للموارد البشرية https :hrdiscussion.com /le :26 /02/2019/14 :30 .

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Peter Druker ,"laven ir du management selon Druker"édition village ,moudiales,paris1990 .
2. Michel Garvis, control de gestion ed économique ,paris1994
3. Source :awad,Elias & Ghaziri,Hassan(2004)"Knowledge Management "Prentice Hall, New Jersey.
4. Source : Awad Elias ; Prentice Hall. "Knwledge Management":Ghazirihassan : New Garsey .(2004)
5. Source :Duffy,jan,Knowledge management :to be or not be.Magazine article from information management journal,vol .30,N0.1,USA 2000 .
6. Source :Marquardt Michael,j,(2002) bunlding the leaning organization.V.S.A. david-black publishing company.

مقدمة الفصل:

إذا كان للمؤسسات لغة تتحدث بها في بلا شك لغة التميز، فالتمييز هو الشاغل الأول والأخير للممارسين والأكاديميين العاملين في مجال الإدارة، ومن الضروري أن تؤكد في البداية أن الأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المؤسسات بل هو حتمية فرضتها على المؤسسة العديد من الظروف والقوى الخارجية وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل.

بناءا على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء
- المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز
- المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالأداء التميز

المبحث الأول: ماهية الأداء

لقد أصبح موضوع الأداء أمرا شائعا في عالم الأعمال، كما أنه حظي بإهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين، بالرغم من كثرت البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد له، وهذا ينبع من إختلاف الزوايا والمعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، وسنحاول في هذا الصدد التوضيح أكثر بالتطرق إلى مختلف جوانب الأداء والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة وتصنيفاته

I. مفهوم أداء المؤسسة

إن أصل مصطلح الأداء هو لاتيني "performance"، فاللغة الأجنبية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد (toperforme) بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو مهمة أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.[1]

كما يقصد بالأداء:"النتيجة النهائية للنشاط".[2]

ويعرف أيضا من قبل توفيق محمد المحسن:"بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".[3]

[1] ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي،"الإدارة الإستراتيجية"–(مفاهيم ونماذج تطبيقية)، دار الجامعية مصر،2002–2003، ص 431

[2] تركمان فتحي، شرقي محمد الأمين، "الحوافز وأثرها على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مطاحن قصر البخاري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، كلية علوم التسيير، جامعة المدية، 2014–2015، ص 30

[3] توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتمييز في الأداء، القاهرة، دار الفكر العربي، 2006، ص 03

- حسب wierseman,Robins يعرف الأداء "هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد".[1]

من هذا التعريف نستنتج أنه على المؤسسة التركيز على الأهداف الطويلة الأمد والتي تتمثل في البقاء والنمو.

- أما peter Drucker فيعرف الأداء بأنه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".[2]

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الأداء يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية آخذا بعين الاعتبار كل من مصطلح الأطراف المتعاملة مع المنظمة وكذا العميل الداخلي، فهو بذلك يرى جانب آخر لتحقيق الأداء من وجهة نظر المتعاملين مع المؤسسة، وليس من جهة نظر الثنائية (قيمة–تكلفة).

ومن خلال عرض التعاريف السابقة يمكن القول بأنه بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لمفهوم الأداء، إلا أنه تصب في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين على اختلاف اتجاهاتهم على أنه مصطلح الأداء هو مرادف النجاح.

وبالتالي فالأداء يتحقق من خلال تعظيم قيمة المنتجات الذي يتضمن الاستغلال الكفء لموارد المنظمة وتحقيق الأهداف بفعالية.[3]

في حين يعكس الأداء التنظيمي الأثر الصافي لجهود المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة، فالأداء هو ناتج عن العلاقة المتداخلة بين الكفاءة والفعالية و الإنتاجية.

---

[1] فلاح عداي الحسني، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة 2، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231

[2] Peter Drucker,''l'avenir du managment selon Drucker'',édition village mondiales, paris, 1990,p74

[3] بوعرار احمد شمس الدين، "مدى فعالية مراجعة العمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، 2006–2008، ص 40

1. **الكفاءة (l'efficience)**:[1] تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة".

وتعرف كذلك بأنها " الاستخدام الأفضل والعقلاني للموارد المتاحة".

2. **الفعالية (l'efficacité)**: مدى تحقيق للأهداف المسطرة.

وبالتالي يمكن النظر إلى الأداء التنظيمي على أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المؤسسة، لذلك فإن نجاح المؤسسة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل.[2]

3. الإنتاجية: وتتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها، فهي تعبر عن قدر الناتج من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة محددة.

II. تصفيات الأداء:[3]

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية اختبار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته، الذي يمكن الإعتماد عليه لتحديد مختلف أنواع الأداء، ويمكن الاعتماد على أربعة معايير (تصنيفات) هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الوظيفي وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

[1] Michal garvis, control de gestion Ed économico, paris,1994, p 14

[2] راقي ابو زياد، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي"، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة الأبحاث العلوم الإنسانية (25-4)، 2001، ص 288

[3] محمد زرقون، الحاج عرابة، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقة، الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 1 ديسمبر 2014)، ص 125

1. التصنيف حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي:

1.1. الأداء الداخلي: يتيح بفعل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.
- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.
- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

2.1. الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، ويمكن مثلا: المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها، فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك، كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2. التصنيف حسب معيار الشمولية:[1] حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

1.2. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرار، الربح، الشمولية، النمو...إلخ.

[1] محمد زوقون، "أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (عدد 1ديسمبر 2014)، مرجع سبق ذكره، ص 125-126

2.2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع بإختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث حسب المعيار الوظيفي يمكن إيجاد أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، الإنتاج والتسويق وهكذا... والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

3. التصنيف حسب المعيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم (هيكلتها) داخل المؤسسة وبناءا على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي المقبول، وبناء هيكل مال فعال.

2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقاربة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

3. أداء وظيفة الأفراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها، هذا الأداء الذي يجب أن يبني على الكفاءات وإختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

4. أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة في الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.

5. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية:

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد.
- التنوع في المنتوجات.
-
- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

6. أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها: حصة السوق إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات...)

وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتوج.

7. أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحدد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه سابقا، فالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الإعتبار المساهمين، الموظفين العملاء الموردين وأخيرا الدولة، فبنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو إحترام المؤسسة لأجال التسديد والاستمرار في التعامل معها، في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصول على مدة تسديد طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.[1]

[1] محمد زرقون، "مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 126

المطلب الثاني: خصائص الأداء في المؤسسة

يضع الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:[1]

1. الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء لمؤسسة اختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، في النسبة لمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفر هالة المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى.

2. الأداء مفهوم شامل: بفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين 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 المؤسسة لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكاملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها تتوفر نظرة شاملة ضرورية عن الأداء.

3. الأداء دور رجعي على المؤسسة: إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية لذلك فبمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات لبلوغ الأداء المستهدف.

[1] نورة شريفي، "أثر القيادة الإدارية في تميز أداء المؤسسة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة لليسانس، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2014-2015، ص 58-59

المطلب الثالث: عناصر ومحددات أداء المؤسسة والعوامل المؤثرة عليه

1. عناصر أداء المؤسسة: للأداء عدة عناصر نذكر منها:[1]

1. المعرفة لمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلقية عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2. نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرات.

3. كمية العمل المنجز أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4. المثابرة والوقوف وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

2. محددات الأداء: إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وينبغي هذا أن الأداء في موقف يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من:

1. الجهد

2. القدرات

3. إدراك الدور

[1] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 50-51

نشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد للأداء مهنة، ويعبر عن درجة حماس الفرد لأداء عمله ويقدر ما يزيد العامل من جهده بقدر ما يعبر ويعكس درجة دافعية لأداء العمل.[1]

أما القدرات فهي الخصائص الشخصية لأداء الوظيفة لا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

ويشير إدارك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتمد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الأمور ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء[2]، لابد من وجود حد أدنى من الإتفاق في كل محددات الأداء.

بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة يكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم، لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين[3]، فالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهنا إحتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم والدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهد كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.[4]

ولتحديد مستوى الأداء الفردي يتطلب ذلك ثلاث عوامل رئيسية حسب علاقة التالية:

الأداء = الدافعية × القدرة × الإدراك

[1] رواية محمد محسن، "إدارة الموارد البشرية" رؤية مستقبلية، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 109

[2] أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 69

[3] علي أحمد، "أساسيات سلوك الإنسان"، مكتبة عين الشمس، الأردن، 1979، ص 52

[4] انتصار يونس، "السلوك الإنساني"، دار المعارف، 1979، ص 21

1. الدافعية: هي قوى داخلية وقوي خارجية نثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول وبالتالي يمكن أن نستخلص بأن الدافعية هي: «قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد»[1]

2. القدرة: ونعني بالقدرة إجمالي الصفات العقلية والجسمية التي يتصف بها الفرد، وهذه الصفات تؤهله لمزاولة نشاطه وفق المعايير المشروطة في المنظمة وهي تتفاوت من فرد إلى آخر.

3. الإدراك: يقصد بالإدراك الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به وبشكل ونوع الجهد الذي يعتقد أنه كافي لإنجاز العمل ومعرفة أعباء ومتطلبات منصبه.[2]

3. العوامل المؤثرة على الأداء:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية

أولا: العوامل الخارجية

وهي العوامل التي لا تمتلك المؤسسة القدرة على التحكم أو السيطرة عليها وتتمثل في:[3]

1. العامل السياسي:

- وجود سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة؛
- مدى ملائمة السياسات مع أعمال المؤسسة؛
- طبيعة النظام السياسي في الدولة؛

[1] طه طارق، "السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت"، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي،2006، ص 302

[2] سايح أسماء، "التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2016–2017، ص 14

[3] محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، الطبعة الأولي، دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت–لبنان، 2002، ص 203–204

- المناخ السياسي العام وأثره على المؤسسة.

2. العامل الاقتصادي:

- الموارد الاقتصادية للمؤسسة؛
- العمالة والبطالة وأثرها على المؤسسة؛
- الاقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي وأثره على المؤسسة؛
- النظام الاقتصادي للدولة وآثارها على المؤسسة.

3. العامل الاجتماعي:

- مصالح وقضايا وحاجات المؤسسة والمجتمع؛
- مستوى الأخلاق والقيم والسلوك العام؛
- توجهات المجتمع ونمط حياته وطبيعة سكانه؛
- طبيعة العلاقات الإنسانية.

4. العامل التكنولوجي:

- مدى المواكبة للتقدم التقني؛
- أثر التقنية على أداء المؤسسة؛
- مدى الإهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل؛
- مدى توفر التقنية الحديثة في السوق.

5. العامل البيئي:

- طبيعة المناخ والبيئة الداخلية للمؤسسة؛
- نوعية السياسات والقيم والمعايير للمؤسسة؛

- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة؛
- المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

6. العامل القانوني:

- وجود دستور ينظم شؤون الدولة والمجتمع؛
- وضوح التشريعات والقوانين؛
- الحقوق المدنية للموطنين؛
- المحاكم واستقلالية القضاء.

ثانيا: العوامل الداخلية:

وهي العوامل التي تخضع لإدارة المؤسسة وسيطرتها وهي بذلك تشكل نطاق لمراجعة العمليات نذكر منها:[1]

1. العنصر البشري: يشكل المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة بإعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع جوانب عملية الإنتاج، أما العوامل الأخرى فهي تؤثر بالدرجة التي يتحكم فيها العنصر البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه الإنسان والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته، كما أن نمو وتنافسية المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها واتجاهاتها، ومدى الأهمية والعناية التي توليها للتنمية وتطوير العنصر البشري والعمل على تلبية طموحاته وأهدافه مع الأهداف الكلية للمؤسسة.

ومن بين أكبر التحديات التي تواجه مؤسسات اليوم هي تحديات إنسانية التي لا يمكن التغلب عليها إلا بإعادة الاعتبار للعنصر البشري، وما يرتبط به من استراتيجيات، تنظيم

[1] بوعرار أحمد شمس الدين، مرجع سبق ذكره، ص 46-47

الوظائف، وتطهير بنية العمل من عوامل عدم الرضا والعمل على تحقيق الوفرة في عوامل الدافعية.

2. الإدارة: تؤثر أساليب الإدارة على جميع الأنشطة فالإدارة هي التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، والرقابة وأن أي ضعف أو قصور في أي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز وتفويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

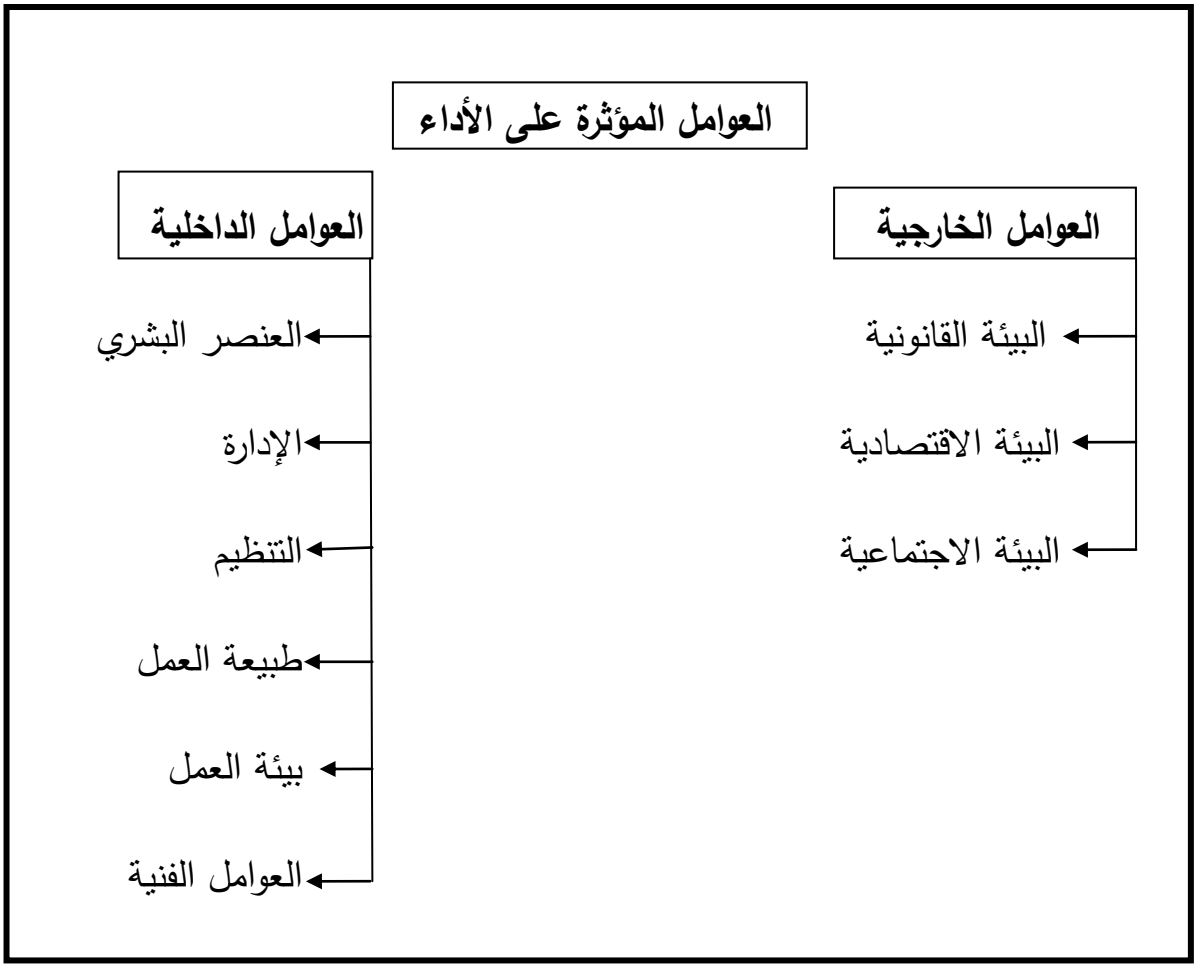
3. التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، وتقسيم العمل وفقا للتخصصات، وإحداث التغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل، كما أن التوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب هي كذلك عوامل من شأنها أن تؤثر على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وبمستويات أعلى، ونظرا لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والمتغيرات، وجب إدخال المرونة والديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابل للتغيير وفقا للمتطلبات المستجدة.

4. بيئة العمل: يتحدد أداء الفرد في المؤسسة بشكل عام بعدة عوامل داخلية والتي تتمثل في العلاقات الاجتماعية التنظيمية، درجة الاتصال والعلاقات العامة وكذلك نظام الأجور والحوافز.

5. طبيعة العمل: تتحدد طبيعة العمل في مدى أهمية الوظيفة التي يشغلها العامل أو الموظف في المؤسسة، ومقدار الفرص التي يملكها والتي تتمحور بشكل أساسي في النمو والترقية والإشباع الوظيفي المتوقع إذ أن إنتاجية الفرد تتحدد بعدة عوامل أهمها درجة الدافعية للعمل وولائه للمؤسسة.

6. العوامل الفنية: تعد العوامل الفنية عاملا مهما أيضا في التأثير على إنتاجية العامل ينعكس على أدائه العام، فمعرفة استخدام الآلات والمعدات وتوفر مقومات العمل هي عوامل من شأنها أن تساهم في تحسين الإنتاجية واستمرار العمل وتحسن الأداء.

الشكل رقم (2-1): العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: علي عبد الله، "أثر البيئة على المؤسسات العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 69

المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز

يعد التميز في المؤسسة، هو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والاتصالات عصر سيادة العقل البشري، وسطوة العلم والفكر الإنساني، حيث أن التميز في الأداء هو كل ماضي شأنه أن يحقق التوافق بين سلوك العاملين وبين أهداف وسياسات المؤسسة، لذا سوف نتطرق إلى إعطاء مجموعة من المفاهيم حول التميز والأداء المتميز.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز وأهميته

I. مفهوم الأداء المتميز

التميز هو:

← التميز مفهوم قديم أهتم به منذ آلاف السنين وأول من تناوله هم الفلاسفة الصينيون القدماء.[1]

← فيعرف على أنه: عمل الأشياء بطريقة صحيحة وبدرجة من الدقة والتفوق والاحتراف، وهو الطريقة العملية لقياس الانجازات من خلال معرفة رضا الزبائن والعاملين وأصحاب المصلحة بالمنظمة، كما عرفه علي السلمي بأنه "حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المؤسسة، بما ينتج عنه إنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضي العملاء وكافة أصحاب المصلحة".[2]

[1] نورة شريفي، فاطمة سيقع، "أثر القيادة الإدارية في تميز أداء المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 43

[2] علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، القاهرة، دار غريب، 2001، ص 80

← كما عرف كذلك بأنه تقديم المنظمات خدمات ومنتجات ذات جودة عالية لعملائها.[1]

← يعرف التميز على أنه أسلوب منظم ودوري للمراجعة الشاملة لأنشطة ونتائج المنظمات.[2]

ومما سبق يمكن القول أن التميز هو ممارسة إدارية حديثة ومتقدمة وهو الهدف الأسمى الذي تسعى إليه المؤسسات والنظرة الضيقة التي بنيت على أساس تحقيق الربحية ضمت المدى المتطور إلى الإرتقاء بمستوى يفوق توقعات العملاء وتحقيق قيمة مضافة والترفع عن التفكير التقليدي في أساليب إدارة المنظمات والنظرة الضيقة التي بنيت على أساس تحقيق الربحية ضمن المدى المنظور إلى الإرتقاء بمستوى التكنولوجية المتطورة والقدرة على المنافسة والحصول على الحصة في السوق والتي فرض استخدامها على كافة منظمات الأعمال.[3]

وبناء على ما تقدم يرى الباحثون أن الأداء المتميز عبارة عن عملية تبني التغيير وسلوك الفرد نحو أداء عالي متفوق يؤدي إلى عمل متميز بشرط أن تتوفر لدى الفرد قدرات استثنائية في المجال الذي سوف يتميز فيه بحيث يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وغير مؤلوف.[4]

---

[1] حفيظة العربي، نسيبة حرمة، "أثر القيادة الإدارية في تميز أداء المنظمات"، مذكرة لليسانس قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المدية، 2010، ص 05

[2] لحسن عبد الله باشيوة، نزار عبد المجيد البرواري، "التميز المؤسسي، مدخل الجودة وأفضل الممارسات، مبادئ وتطبيقات"، الطبعة 01، 2013، عمان، ص 37

[3] نورة شريفي، فاطمة سيقع، "أثر القيادة الإدارية في تميز أداء المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 43

[4] ناهد الحمداني والقبسي، "التفكير الإبداعي والأداء المتميز وبناء الميزة التنافسية"، المؤثرة الدولي الرابع، جامعة الموصول، 2012، ص 9

والأداء المتميز يمثل مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل والأداء الكفء والفعال.[1]

كذلك يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه:" قدرات الفرد والمؤسسة على الأداء المنفرد للأعمال المطلوبة بدرجة كبيرة من الانضباط، الإتقان والجودة بدون ترك مجال للخطأ والانحراف بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة مقارنة بالمنافسين وسعيا لتحقيق أهداف ذوي المصلحة.[2]

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء المتميز هو:

«مجموعة من سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات من أجل توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون أعمالا تتجاوز حدود المعايير الموضوعة وتتفوق على ما يقدمه المنافسون، ويقدمون أفكارا ومنتجات تتسع بالعدالة والأصالة والإبداع بما يعزز تحقيق أهداف عالية للمؤسسة.[3]

ويبقى التميز في الأداء رهينة لتوفر المهارات والقدرات بمستوى مرتفع في القاعدة، لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء.

II. أهمية الأداء المتميز بالنسبة للمؤسسة

لفقد أكد (luissnna2002) على أن أهمية الأداء المتميز تبرز من خلال المحافظة على الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال تطبيق التوجه الاستراتيجي والتي تخلق قيمة للمؤسسة وبالتالي يؤدي إلى تحقيق الاستقرار للمؤسسة.

---

[1] مولاي لخضر عبد الرزاق، "الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية"، المؤتمر الدولي ضمن فعاليات الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص 251

[2] باصور عثقيلة، "دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس–فرع المدية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2014–2015، ص 64

[3] راقي نذيرة، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المتميز في المؤسسة"، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية المدية، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدية، 2013–2014، ص 118

حيث تتحدد هذه الأهمية من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية والتي على المؤسسات التي تسعى لبلوغ المستوى المتميز في أدائها أن تأخذ بالاعتبار وهي:[1]

- إن التميز ليس حكرا على منظمة جغرافية معينة أو دولة بعينها، أو شركة دون أخرى بل إن التميز مثل الهواء متاح للجميع؛
- إن القوة خلال الفترات القادمة سوف تصبح في يد من يعرف أكثر وليس من يملك أكثر؛
- إن الطريق إلى العالمية يبدأ من المحلية وإن الذي يستطيع أن يتميز داخليا يستطيع أن يتميز عالميا؛
- إن الأداء المتميز ليس وظيفة إدارية ولكنه نمط وفكر إداري؛
- إن الأداء المتميز يجب أن يكون متكاملا لا يتجزأ؛
- إن الأسلوب الإداري الذي يحقق نجاحا في مدة قصيرة ما يمكن أن يكون طريقا سريعا للفشل في مدة تالية؛
- إن تبني التكنولوجيا الحديثة أمر ضروري إلا أنه غير كافي لإحداث التميز في الأداء؛
- إن مفتاح التميز الحقيقي في الأداء يمكن في كيفية استثمار الموارد البشرية والتي تشكل الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها؛
- إن الأداء يرتبط بوجود مؤسسات أو تلاشيها أو انهيارها، فإن اهتمامها بموضوع الأداء سيبقى مستمر طالما بقيت هذه المؤسسات موجودة.

[1] زواوي غنية، "تفعيل التمكين كخيار استراتيجي لبلوغ الأداء المتميز في المنظمات"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2013-2014، ص 140-141

المطلب الثاني: أبعاد و أسس الأداء المتميز

I. أبعاد الأداء المتميز:

للأداء المتميز أبعاد ثلاث هي:

1. ثقافة المنظمة: أي الثقافة التي تشجع على الابتكار والإبداع وبناء المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على توليد الأفكار الإبداعية والمبتكرة.

2. الإستراتيجية: أي مشاركة العاملين في جميع المستويات في وضع الأهداف والخطط بشكل يساعد على اتخاذ الإجراءات الفورية لتصحيح الانحرافات.[1]

3. القيادة: وتشير إلى مجموعة الأنشطة والممارسات التي تدفع العاملين نحو تحقيق مستويات متميزة من الأداء.[2]

وهناك مجموعة من الأبعاد الأخرى نذكر منها:[3]

أ. **البعد التحملي:** وهو يشير إلى أن المدير ذو الأداء المتميز يكون قادرا على استيعاب كمية كبيرة من المعلومات التي تتيح له فرصة أكير للتعرف على المشكلات والاستجابة المناسبة لها.

[1] مرسي هجيرة، سعد الدين سهام، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2014–2015، ص 56

[2] ذياب جرار، "العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجها في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 العدد2 يوليو 2013، جامعة القدس، فلسطين، ص 270

[3] محمد الصيرفي، "التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية الوطنية"، مؤسسة جورس الدولية، القاهرة، 2009، ص 41

ب. البعد الإسترجاعي: وهو يشير إلى أن المدير ذو الأداء المتميز يميل إلى تشغيل كميات كبيرة من المعلومات تنعكس في صورة المعلومات المختزنة في ذاكرته تكون أكبر من الكمية المختزنة في أي وقت بالنسبة للأداء مهمة محددة.

II. أسس الأداء المتميز:[1]

هناك سبعة أسس لازمة لتمكين القادة في مجال الأعمال من تحقيق نتائج متميزة في منظماتها ومع العاملين بها وتتمثل الأصول أو الأسس السبع للأداء المتميز للمؤسسة فيما يلي:

1. الإستراتيجية: الإستراتيجية تمثل الهدف الكلي للمنظمة بالإضافة إلى تحديد الخطة الرئيسية وكيف يتم تنفيذها.

وتشمل الإستراتيجية على ما يلي:

- **الرسالة:** وهي تحدد ما هو مجال عمل وهدف المنظمة وكفاءاتها الرئيسية.
- **الرؤيا:** وتصف الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها مستقبلا والمنافع التي تحققها المنظمة للعملاء من منظور العملاء.
- **القيم:** وتعكس أهم الخصائص التي تتمسك بها المنظمة عند إدارة أعمالها.
- الأهداف والإستراتيجية.
- الخطة الإستراتيجية.
- الأهداف قصيرة الأجل.

2. العملاء: فهم أن العميل هو الذي يحرك أنشطة المنظمة بداية من تحديد المنتجات والعروض إلى كيفية تسويق وبيع المنتجات والخدمات.

[1] مرسي هجيرة، سعد الدين سهام، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"،مرجع سبق ذكره، ص 53-54

يشمل التركيز على العملاء على ما يلي:

- الإنصات للعملاء.
- معرفة الاحتياجات الحالية للعملاء والأهداف المرغوبة.
- مشاركة العملاء في تشكيل إستراتيجية المنظمة لتقديم منتجات، حلول وخدمات ملائمة لاحتياجاتهم.

3. العمليات: العملية هي عبارة عن الطريقة التي يتم بها أعمال المنظمة ويجب على العاملين فهم العمليات المطلوبة واللازمة لأداء الأعمال المتعلقة بتقديم المنتجات والخدمات.

تركز العمليات على ما يلي:

- **السلطة:** تفويض سلطة ومسؤولية اتخاذ القرارات تتم بغرض كيفية أداء العمل وقياس النتائج المحققة.
- **التعريف:** رسم تخطيطي يستخدم لنشر وتحليل العملية، التعريف يصف السياسات، المعايير، الأنشطة، الإجراءات، الوكلاء، الأعمال الفنية، النماذج، التدريب، الأدوات.
- **القيمة:** خلق قيمة للعمليات والعملاء.
- **الرقابة والمتابعة:** التغذية العكسية المستمرة تتم بفرض التأكد من مستوى الجودة.
- **التحسين:** عملية تتم بغرض المتابعة والتنسيق لأنشطة التحسين، تخفيض الانحراف والقضاء على التالف.

4. الأفراد: هم الذين يقومون بالعمل الذي يجعل الأعمال ناجحة، وتحدد قدرات الأفراد على النجاح في ضوء كيفية قيادتنا وإدارتنا لهم.

ويشمل التركيز على الأفراد على ما يلي:

- **التقدير:** تقدير العاملين كأفراد.
- **التأييد:** الاعتراف بجهود العاملين ومساهماتهم و (مساهماتهم المتوقعة).
- **القيادة الموقفية:** تطوير الكفاءات والثقة في العاملين من خلال تبني أسلوب إدارة تطوير احتياجات الأفراد (التوجيه، التدريب، المساندة، التفويض).
- **إدارة الأداء:** توظيف المواهب من خلال تخصص الأدوار والمسؤوليات الملائمة والهادفة توضيح التوقعات ومراجعة النتائج المحققة ومقارنتها بالنتائج المخططة.
- **النمو:** تطوير المواهب المتأهلة، المهارات والقدرات للأفراد.[1]

5. العلاقات: تتأثر نتائج قرارات الأعمال وتتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها وتركز العلاقات على ما يلي:

- **الثقة:** تأكيد الاعتماد على الغير، الاقتناع والثقة في الالتزامات الاتفاقيات واستقامة الآخر لأن انعدام الثقة يؤدي إلى الإختلاف الوظيفي في مكان العمل.
- **المشاركة:** يشارك كافة الأفراد لتحقيق الثقة والالتزام.
- **العمل الجماعي:** حيث يكون الكل أفضل من مجموع الأجزاء.
- **التعاون:** فعالية الجهود المتحدة لإنتاج نتائج غير متوقعة.
- **الاتصال:** تدفق المعلومات، التفاعل بدون خوف، وفهم الطرف الآخر.
- **التشابك:** خلق علاقات ونسج شبكة من التأثير.
- **حل الصراع:** خلق حلول ناجحة للمشاكل والتحديات من خلال التفاوض.

6. التعلم: التعلم من التقييم الذاتي التغذية العكسية وإكتشاف أفضل الممارسات على مستوى الصناعة ككل يؤدي إلى التحسين المستمر، ويشمل التعلم على ما يلي:

[1] مرسي هجيرة، سعد الدين سهام، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص 55-56

- **التقييم الذاتي:** كشف وتحدي الافتراضات المسبقة والقرارات الضمنية.
- **التغذية العكسية:** كشف المتطور لكيفية المحافظة على المكاسب المحققة القياس، الرقابة والتصحيح.
- **المشاركة:** الاتصال والتعليم يعزز فهم الفرد.
- **أفضل الممارسات:** التعلم من قادة الصناعة، التعلم من أفضل الممارسات في الصناعات الأخرى (القياس المقارن).
- **التحسين المستمر:** التوجه الدائم نحو كيفية العمل بشكل أفضل.
- **التكييف:** إحداث تغييرات بالاعتماد على الملاحظة، تقييم ما قمنا بعملية والعمل في ضوء ما تعلمناه.[1]

7. الموائصة والانسجام: هي الربط والتنظيم بين الأسس الستة السابقة لتعظيم إمكانيات المنظمة، العمل على توافق اتجاه رسالة المنظمة الأهداف، الإستراتيجية حيث يتم دفع الكل في نفس الاتجاه.[2]

المطلب الثالث: مداخل ومتطلبات الأداء المتميز

ا. مداخل الأداء المتميز:

1. مدخل تمكين العاملين: يقوم مفهوم تمكين العاملين على إشراك العمال في إدارة المؤسسة وفي وضع قراراتها في اتجاه ينصب على زرع الثقة في نفس الموظف و إشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها، وان العاملين باختلاف مواقفهم إنما هم شركائهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة، وفي تحقيق أهدافها.

ومن بين هذه البحوث المقدمة لموضوع التمكين وعلاقة بالأداء نذكر منها دراستين هما:

[1] مرسي هجيرة، سعد الدين سهام، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص57-58

[2] مرسي هجيرة، سعد الدين سهام، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء"، مرجع سبق ذكره، ص 59

الدراسة 01:

التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (مطاحن قصر البخاري). مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ومن نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نذكرها:

1. شغل الأداء الوظيفي بالعديد من المفكرين في الفكر الإداري التنظيمي بإعتباره الوسيلة لتحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج الإيجابية.
2. ضرورة الاهتمام بالأداء الوظيفي على جميع المستويات لأنه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة في المؤسسة.
3. متابعة الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولية من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.
4. مصطلح التمكين الإداري حديث الظهور والتطبيق.
5. يرتبط التمكين الإداري بتفويض السلطة الذي يعد أهم عناصره.
6. يتطلب نجاح التمكين بالدرجة الأولى البيئة الملائمة التي تعتمد على اللامركزية.
7. يساهم التمكين في تحقيق مجموعة من الفوائد بالنسبة للمؤسسة من خلال المساهمة في تحفيز الموظفين وتفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة.
8. كفاءة عملية التوظيف في مؤسسة مطاحن قصر البخاري مما يجعل الموظفين على دراية هامة بمهامهم ومحل ثقة الإدارة بهم.
9. مرونة إدارة مؤسسة مطاحن قصر البخاري في التعامل مع الموظفين ومشاكلهم وتفهم ظروفهم.
10. تمتع موظفي المؤسسة بمهارات التفكير والابتكار لأنهم ذو كفاءات عالية.

11. الاهتمام بالتمكين الادراي و الأداء الوظيفي جاء متوسطا على العموم حيث يمكن أن يتحسن مستقبلا ما دامت المؤسسة تعطي أهمية لهما خاصة بعامليها حتى وإن كانت بدرجة متوسطة.

12. وجود إرتباط عالي بين التمكين الإداري و التمكين الوظيفي.

الدراسة 02:

واقع التمكين الادراي في دفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بعين بوسيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. تخصص إدارة أعمال.

ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نذكرها:

التمكين هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات في صنع القرارات و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يتم إثباته في الفرضية الأولى يساهم التمكين الإداري في رفع مستوى الإنتاجية في المؤسسة.

وتشير نتائج البحوث في هذا المجال إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفعالية الأداء و الإنتاجية في مؤسسات الأعمال للقطاع العام و الخاص، حيث وجد بأن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المؤسسة، وبين الرضا الوظيفي وجودة القرارات، والانتماء للمؤسسة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف ووسائل الرقابة. والعلاقة بين الوحدات الإدارية و الإبداع.[1]

[1] محمود حسين الوادي،" التمكين الإداري في العصر الحديث"، الطبعة 01، دار الحامد، عمان 2012،ص 131

- ومن أبرز التعريفات الخاصة بالتمكين ما يلي:[1]

1. التمكين: عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم.

2. التمكين هو منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار، فيما يتعلق بشؤونهم في عملهم.

3. التمكين: هو إتاحة درجة كاملة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من استقلالية مع مسؤولياتهم مع مسؤولياتهم عن النتائج معززين بنظام فعال للمعلومات يهيأ تدفقا سريعا لها.

4. التمكين: هو نقل السلطات الكافية للعاملين ليتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قراراتهم ومهاراتهم بتوفير المواد الكافية ومناخ ملائم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءا على أهداف واضحة.

ومن بين نتائج التمكين في المؤسسة:[2]

- **تحقيق الإنتماء:** يساهم التمكين في زيادة الإنتماء الداخلي للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها في زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته في العمل مع توفر مناخ ملائم، وينتج عن الانتماء تحسين الإنتاجية.

[1] شريفي نورة "أثر التدريب الوظيفي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[2] يحي سليم ملحم، " التمكين كمفهوم إداري معاصر" المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، مصر، 2006، ص 121.

- **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفعالية و المشاركة الايجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها.
- **تطوير مستوى أداء العاملين:** فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عامل من عوامل النجاح.
- **تحقيق نتائج أداء جيدة:** من حيث جودة حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة وتحقيق مؤشرات مالية بشكل عام.

2. مدخل إعادة الهندسة: لم يختلف الباحثون كثيرا في مفهوم إعادة الهندسة وهذا راجع لقلة الدراسات التي تناولت هذه الفكرة واعتماد جل الباحثين على التعريف الذي جاء به (chompyet hammer)، حيث عرفها في البداية على أنها البدء من جديد في عمليات و إجراءات العمل كي تعمل بصورة أفضل، أو بمجرد إجراء تغييرات شكلية تترك النظم والعمليات الأساسية كما هي، وإنما تغني البدء من جديد وإعادة النظم في نظم وإجراءات العمل الأساسية وإعادة تصحيحها بصورة جديدة ومختلفة. كما لا تعني ترقيع الثقوب لتعمل بصورة أفضل بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة التفكير بصورة جديدة ومختلفة.[1]

كما لا تعني ترقيع الثقوب لتعمل بصورة أفضل بل تعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة التفكير بصورة جديدة ومختلفة.[2]

[1] محمود حسن الوادي " التمكين الاداري في العصر الحديث"، مرجع سبق ذكره ص 135.

[2] محمود حسن الوادي " التمكين الإداري في العصر الحديث"، مرجع سبق ذكره، ص 135

- ويمكن تعريف مدخل إعادة الهندسة حسب رولاندراست بأنها إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في الأداء.[1]

وهي أيضا إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات للتوصل إلى تحسينات جوهرية في مقاييس الأداء المعروفة وهي تخفيض التكلفة تحقيق النوعية، زيادة السرعة ورفع مستوى الخدمات.[2]

- **فوائد إعادة الهندسة (الهندرة)**

يحقق أسلوب إعادة الهندسة العديد من الفوائد التي تعود على المؤسسات بكفاءة وفعالية عالية بشكل يحافظ عالية بشكل يحافظ على بقاء و استمرار المؤسسات في مواجهة التحديات الجديدة ومن خلال التغيرات التي يحدثها تطبيق الأسلوب في بيئة العمل ويمكن استخلاص العديد من الفوائد الايجابية الملخصة كالأتي:[3]

1- لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستقرة في تقديم الأعمال، توفير الوقت للجمهور، توفير التكاليف وتجنب الإرباك و الفوضى في تقديم الأعمال.

[1] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي"، أساسيات ومفاهيم حديثة "، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2003، ص 268

[2] محمد صالح الحناوي، إسماعيل السيد، "قضايا الإدارة المعاصرة "، مركز التنمية المعاصرة، مصر 1998، ص 268.

[3] سعاد مندوب دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال المالية، جامعة المدية، 2013-2014، ص 85.86.

2- تتحول الوظائف في مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، يعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن محددة وواضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات.

3- تساعد الهندرة في إعطاء العاملين الاستقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم.

4- تساعد الهندرة على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من الاعتماد على التدريب كما هو منبع في التنظيمات التقليدية.

5- يتحول التركيز في معايير الأداء و مكافأة من الأنشطة إلى النتائج.

6- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.

7- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي.

8- يتحول المسؤولون في ظل هذا المفهوم من مراقبين إلى قياديين.

3- مدخل إدارة الجودة الشاملة: يقوم أسلوب إدارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر و المتميز للإنتاج المطور للسلع و الخدمات بوفرة أعلى وبتكلفة أقل مع الخلو من العيوب والشوائب من أول مرة وفي كل مرة وإرضاء العميل.

كما عرفت على" أنها إستراتيجية عملية نظامية مهيكلة تستعملها المؤسسة لتلبية رغبات الزبائن وتحقيق رضاهم من خلال ما تقدمه من منتوجات وهي إدارة الأعمال التي تضع الجودة في لب أو جوهر اهتماماتها.[1]

[1] عواطف إبراهيم الحداد، " أدارة الجودة الشاملة "، دار الفكر، الطبعة الأولى عمان ، 2009، ص 240.

حيث أن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات هو: تطوير الجودة للمنتجات و الخدمات مع إحراز تخفيض التكاليف و الإقلاع من الوقت و الجهد الضائع لتحسين الخدمة و المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

4. مدخل التفوق المقارن (القياس المقارن): التفوق المقارن أو القياس المقارن هو عملية تقوم على مقارنة المؤسسة بمؤسسات أخرى في ميادين معينة من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميادين محل المقارنة عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة العملاء، ويعرف جون باتك التفوق المقارن بأنه: « إجراء إداري مستمر يساعد المؤسسات في تقييم منافسيها وذاتها واستخدام المعلومات الناتجة عن المقارنة في تصميم خطة عملية المؤسسة أفضل من الأفضل».[1]

ومن بين عناصر التفوق المقارن ما يلي:[2]

- أنه عملية تقوم على المقارنة وليس على أداء القياس فقط.
- أنه عملية مهيكلة تقوم على خطوات المؤسسة.
- تتم هذه العملية من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين.
- تتضمن جانبا للتعلم من الآخرين.
- تهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير الأداء لتحقيق التميز.

وتتكون فكرة التفوق المقارن على مراحل معينة تسمى "بدوره التفوق المقارن" وتتكون من أنشطة متتالية وهي على الترتيب:

[1] فواز التميمي، أحمد الخطيب، "إداري الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل الإيزو 9001"، عالم الكتاب الجديد، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 32

[2] نوال أمينة، "دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسة، جامعة محمد بوقرة (بومرداس)، 2009-2008، ص 27

- تحديد وبلورة العناصر المؤثرة في النجاح.
- تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين.
- رسم خطة وبرامج لتحقيق أفضل الأهداف مقارنة بالقائم بالسوق بما يجعل المؤسسة تتفوق على الأفضل على منافسيها.
- متابعة دورة التفوق في الأداء وقياس التقدم والتأكد من أن الدورة تعيد نفسها يضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق

II. متطلبات الأداء المتميز:

يتطلب تحقيق الأداء المتميز للعاملين توفر عناصر هي:[1]

1. تصميم العمل بطريقة عملية سليمة تحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقفة إلى حين إتمام التنفيذ.

2. توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعميل بحسب التصميم للموضوع.

3. تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

4. توفير الأفراد المؤهلين بالعمل وإعدادهم وتدريبهم بشكل مستمر.

5. ملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل وتزويده بالمعلومات المتحددة وتغطي ما قد يصادفه من عقبات.

[1] شريفي نورة، عميش سهيلة، "أثر التدريب الوظيفي في تفعيل الأداء المتميز في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة، اتصالات الجزائر فرع المدية، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة المدرية، 2016-2017، ص

6. رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحدودة وتعويض الفرد العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

وينبغي على القيادة تحسين أداء الأفراد العاملين الأقل تميزا والذين لا يصلون إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة ومعالجة الثغور وزوال الانحراف في الأداء الفعلي من الأداء المستهدف.

- ومن المتطلبات الداعمة لوصول الأفراد للأداء المتميز هي:[1]

1. تقليل ضغط العمل: يؤثر الضغط في مستوى أداء الأفراد، وهناك علاقة بين الضغط الوظيفي ومستوى الأداء، فعند مستوى منخفض من الضغط الوظيفي يحافظ الفرد العامل على مستوى الأداء الحالي وعند مستويات الضغط المعتدلة، فإن الفرد يستطيع زيادة مستوى الأداء الحالي ويمكن أن يكون مسؤولا عن خلق النشاطات المبتكرة عند محاولته حل مشكلة صعبة، وأخيرا في المستويات العالية من الضغط تبدأ التأثيرات السلبية في الظهور، كالإجتهاد والشعور بعدم الرضا والملل وتكون النتيجة أن الأداء يبدأ في الانخفاض.

2. توفير مناخ تنظيمي ملائم: يقسم المناخ التنظيمي إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها في العملية الإدارية، أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد وإلى المفاهيم الإدارية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة.

3. نوعية حياة العمل: تعد نوعية حياة العمل من العوامل ذات الأهمية البالغة التي تؤثر في أداء الأفراد العاملين، وينطلق الإهتمام بنوعية حياة من مسلمة مفادها حاجة الأفراد

[1] زواوي غنية "تفعيل التمكين كخيار استراتيجي لبلوغ الأداء المتميز في المتطلبات، مرجع سبق ذكره، ص 36-37

العاملين في المؤسسة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة لذا فإن الهدف الرئيسي من محاولة تحسين نوعية العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعة ومحفزة لها القدرة على الإبداع والابتكار.

4. تبنى الأساليب الحديثة في تصميم الأعمال: ترتكز هذه الأساليب على دراسة تفصيلات الأفراد العاملين وجعل الأعمال التي يمارسونها ملائمة لهم، كما يهتم بحاجاتهم النفسية والاجتماعية ومن أبرز الأساليب: توسيع العمل ومناوبة في العمل.

5. زيادة الرضا الوظيفي: يعد الرضا الوظيفي من العوامل المؤثرة في مستوى أداء الأفراد العاملين ومن ناحية النظرية هناك علاقة إيجابية قوية بين الاثنين، إلا أن الشواهد العملية ما تزال قاصرة عن إثبات أن الفرد العامل يتمتع بدرجة عالية من الرضا الوظيفي والأداء يرتبطان بالمكافآت.

6. تعديل السلوك: إن فكرة هذا الأسلوب تعتمد على نظرية التعزيز إذ يتم بموجب ذلك تغييرا فعال للعاملين وسلوكياتهم بالتشجيع للنظم الأفعال المرغوبة ونشط تلك الأفعال غير المرغوب بها من خلال تحديد القيادة الإدارية لكل نوع من الأفعال واستخدام الطريقة المناسبة لتشجيع العاملين على إحداث التغيير.

7. تبني الأنماط القيادية المناسبة: يعد النمط القيادي المتبع من قبل المؤسسات ذا دور بالغ الأهمية في إيجاد روح التميز الوظيفي، ويتضح دور القيادة في تحقيق الأداء المتميز، بالتالي:

أ. تحديد الرؤيا المستقبلية: إن الدور الأساسي للقائد هو تكوين الرؤيا المستقبلية للمؤسسة، والرؤيا عبارة عن صورة الشاملة لما يريد القائد للمؤسسة أن يكون عليه تنظيمه

إن إيجاد هذه الرؤيا لا يعد كافيا بحد ذاته، بل إن توليد الرغبة لدى الأفراد لتحقيق هذه الرؤيا يعد جزء لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة لتحقيق التميز في الأداء.

ب. ترسيخ قيم التميز: إن غرس قيم التميز في العاملين ذو أهمية بالغة لتحقيق التميز في الأداء.

إذ أن القائد الإداري الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر أن يحصد إلا الفشل في المستقبل.

ج. دعم السلوك المتميز: إن للقيادة دورا مهما في تأكيد التميز من خلال تحقيق عدد التعليمات والقوانين الملكية للأداء المتميز، وبخلاف ذلك يتم دعم السلوك التنظيمي للتميز من خلال إحترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقدوة الحسنة.

د.تنمية الأفراد العاملين: تلجأ القيادة الإدارية إلى تنمية القيادة الإدارية إلى تنمية الفرد العامل من خلال العديد من الأساليب كمشاركتهم في الأرباح وتفويض السلطة والإعتراف بالجهود الرامية إلى تحقيق التميز.[1]

[1] زواوي غنية، "تفعيل التمكين كخيار استراتيجي لبلوغ الأداء المتميز في المنظمات "، نفس المرجع، ص 45-46

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالأداء المتميز

في محاولة لعرض العلاقة بين الأداء المؤسسي المتميز، قمنا بدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقبل بصفة عامة مع الأخذ بأبعاد الأداء المؤسسي المتميز (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، القيادة، العاملين، الإستراتيجية، ثقافية المؤسسة) بصفة خاصة لدراسة العلاقة، وإسقاط تلك الأبعاد على إدارة المعرفة.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحسين العاملين والعمليات

I. 1. دور إدارة المعرفة في تحسين العاملين:[1]

تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة:

الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم وذلك من خلال بعضهم البعض وكذلك من المصادر الخارجية للمعرفة، ويسمح مثل هذا التعلم من النمو، بما يحقق القدرة على التغيير استجابة لمتطلبات التكنولوجيا.

الثانية: تتسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا يعني مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة مختلف المشاكل التي يواجهونها في عالم الأعمال وعموما فإن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاث أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة محليا أو عالميا، وهذه الأمور هي:

- توسيع الخبرات لدى العاملين.
- دعم وزيادة رضا الزبائن.
- زيادة الربح والعوائد.

[1] محمد زرقون، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 130

I. 2. أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين:[1]

تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة، وجعلهم متفاعلين إجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات.

فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها)، أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) هذا مع العلم بأن هاتين الإثنين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم، أما جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

I. 3. أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين:

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

- يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة.
- التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات.

وإن هذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور بصورة أفضل، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى، إضافة إلى ذلك فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم

[1] محمد زرقون، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-131

معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي تم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار لجعل العاملين قادرين على أداء أعمالهم، مما يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل.

وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلى تعظيم الأداء... فكل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، وهناك بعض المداخل الأخرى التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين ومنها التطوير والتدريب حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

II. دور إدارة المعرفة في تحسين العمليات:

تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الكفاءة–الفعالية–درجة الإبداع والابتكار في العمليات.

وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع واستخدامها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.[1]

أما عن أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة فهو يمكن فيما يلي:

أ. أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات:

[1] محمد زوقون، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 131–132

تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث الخطط وجعلها أكثر استقرارا بالمقابل، فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا.

ب. أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات:

ويظهر هذا الأثر من خلال الآتي:

- تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات.
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.
- تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.[1]

ج. أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات:

بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة، وقد

[1] محمد زوقون، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 132-133

وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني و بالتالي مساندة عملية الابتكار.[1]

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

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

إن توليد المعرفة الجديدة و المفيدة وخزنها وتوزيعها وتطبيقيها تسهل العمل داخل المؤسسة ووجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، وفضلا على تشارك العاملين وتفاعلهم إذ تقود تلك العمليات إلى إحداث التناسق و التناغم فيما بينهم.[2]

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين القيادة والتعلم.

I. دور إدارة المعرفة في تحسين القيادة:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة الدعم من أعلى المستويات الإدارية وكبار الموظفين، لقدرتهم على إرشاد العاملين وشخذ هممهم، ومن العوامل التي تؤكد على الحاجة إلى

[1] محمد زرقون، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 133.

[2] نجم عبود نجم، " مرجع سبق ذكره ، ص 245.

القائد مايلي: العولمة المتزايدة، وانتشار وسائل الاتصالات و المعلومات، والتقدم التكنولوجي، والاقتصاد وتعاظم أهمية المعرفة.[1]

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى. فنظرية سمات القيادة Trait theory، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد (Behavioral Theories)، فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية

Situational Itheory على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ماهو مطلوب منه.

من أهم هذه النظريات و أشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية Fidler contingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد. وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordimator أو مسهلون Facilitators أو مديرون coaches. ولذلك فان القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية

[1] محمد صالحي، بلقاسم لويزة ، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الشلف يومي، 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 11.

هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وان يكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله.

وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي:

أن يعمل على بناء رؤية مشتركة والاتصال و التعامل الدائم مع الآخرين تشكيلها وتنميتها، كما لزم الأمر. كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على عمليات مرنة أمورا جامدة وثابتة[1].

II. دور إدارة المعرفة في تحقيق التعلم:

إن عملية التعلم هو عملية تفاعل بكل ما يعنيه هذا التفاعل من عملية تنفيذية واجتماعية ويحفز التعلم ويعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة، وهذا ما يمكن أن يظهر مع غي مشروع جديد يتم فيه اعتماد تكنولوجيا جيدة في المؤسسة أو عقد المشاركة في فريق متعدد الاختصاصات، ويجب أن يتم تحفيز التعلم في ظروف عمل وأداء أفضل في أي وقت وبلا انقطاع وفي كل مكان في المؤسسة.

إن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يمكن من تأمين وإيجاد البيئة المناسبة والتي تسمح للعاملين بإظهار كل ما لديهم من إبداعات وتمكنهم من إضافة قيمة.

[1] إدارة المعرفة قسم علوم الإدارة دور القيادة في إدارة المعرفة المنتدى العربي للموارد البشرية
http: hrdiscussion.com le 26.02.2019 2:00pm

وتسعى جميع المؤسسات للوصول إلى الحد الأعلى من التطبيقات والإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.[1]

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المنظمة والإستراتيجية.

I. دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المنظمة:[2]

تتمثل ثقافة المنظمة في القيم و المعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة Mc Donough and dyer الأمريكتين في سنة 2001، بأن هناك أربع تحديات ضرورية و الأكثر أهمية التي تواجه إدارة المعرفة في هاتين الشركتين هي ليست المشكلات الفنية هي:

- ليس لدى العاملين في المنظمة الوقت الكافي لإدارة المعرفة
- أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة
- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة
- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في

[1] قلبو حسينة،" دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير، علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2014–2015.

[2] بلال بوغفير، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية 2014–2015 ، جامعة بسكرة، ص 87.

Univ.bisksra.dz 8080/jspui/bitstrearn/123456789/6997/1/le 20.02.2019 ,15:00pm

المنظمات، فالثقافة بما تحمله من قيم و أعراف و مفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة.

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد كرمللي أن الثقافة التنظيمية تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وان المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وان تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر و تسهيل توليد المعرفة، كما أكدت Alavi etal أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة و المهمة، تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وان التحري عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق. فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين .

وتأسيسا على ما سبق فغن تطبيق إدارة المعرفة أي منظمة يتطلب ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة متوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الطريق في العمل، وتبادل ومساعدة الآخرين والقدوة والمثل الأعلى القيادة الفعالة التي تعتني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوبا لتطبيق إدارة المعرفة إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك و الدافع الأقوى لقرارات إدارة المعرفة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين اتجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز كيفما أصبح من الممكن

تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها[1].ومكوناتها على أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر يذكر.

يتطلب من المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييرا على ثقافة موظفيها إلى أفضل بعيدا عن الأنانية والكسل، وتغيير الثقافة التنظيمية ينحصر تحت ثلاث أمور أساسية هي:

1. تهيئة الموظفين لتزويد يهم بالمعرفة الخاصة بهم
2. الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين

إلا أن التغير في الثقافة التنظيمية لتحقيق إمكانية تطبيق غدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل، فمن أعقد عمليات التغير هي تغير ثقافة المجتمع ومنها ثقافة المنظمة، ويرى De Brin 2005 أن خلق بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغيرا في القيم والثقافة التنظيمية، وتغيرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل.

إن الثقافة التنظيمية الأكثر وعيا بالمعرفة هي الأنسب للمنظمة والأفراد لأنها تعطي أهمية للمورد البشري وتعمل على إحساسه بالانتهاء للمنظمة وهذا يكون لديه ولاء للمنظمة، وبالتالي فإنه سيعمل على تنبي ثقافة تنظيمية ولا يقاومها ويقدم ما لديه من معارف ويسعى إلى تحقيق أهدافها.

هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات واعتمادها للتشارك بالمعرفة، فمن بين هذه العوامل مايلي:[2]

- إيجاد رابط بين عملية التشارك بالمعرفة وبين أهداف المنظمة

[1] بلال بوغفير،" دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة " ، مرجع ذكره، ص 88.

[2] بلال غفير،" دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة "، مرجع سبق ذكره، ص 88.89.

- إرتباط عملية التشارك بالمعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية
- تكامل عملية التشارك بالمعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في الأعمال الروتينية
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الغدارة لعملية التشارك بالمعرفة مع حجم الجهد المبذول من اجل التشارك
- دعم الشبكات غير الرسمية
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال بالمعرفة من قبل الأفراد
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك بالمعرفة

II. دور إدارة المعرفة في تحسين إستراتيجية المنظمة:

يجب على المنظمات أن يكون لديها إستراتيجية حتى ترشدها للاستحواذ على المعرفة الحديدة.

وحتى تكون قابلة للتطبيق في المستقبل، فيجب على المنظمة أن يكون لديها عمليات يمكن من خلالها الحصول على المعرفة الجديدة للمنظمة وتطبيقيها. هذه المعرفة الجديدة يمكن إحرازها أو الحصول عليها في طريقتين رئيسيتين هما:

- الحصول على المعرفة من خارج المنظمة ويتم ذلك من خلال شرائها، تعين خبراء أو التراخيص من خلال براءة الاختراع
- خلق المعرفة داخليا بالمنظمة، من خلال أنشطة البحوث التطبيقية

تعتبر هذه العمليات حيوية للأداء المستقبلي للمنظمة فيجب ملاحظة أن كل أجزاء المنظمة تولد المعرفة لنوع واحد أو أكثر وسوف يؤثر جزء واحد أو كل الأجزاء على الميزة التنافسية بدرجات متفاوتة، فإن إدارة المعرفة للمنتجات مثل خلق الأفكار، تنظم إدخال البيانات هي محددة الأغراض (الأهداف) للاستحواذ على المعرفة.

أما بالنسبة لإستراتيجية للاحتفاظ بالمعرفة فهي ضمان المحافظة عليها، أي على قاعدة المعرفة بالمنظمة، هذه المعرفة هي حيوية للأداء الحالي للمنظمة.

ويمكن القول بأنه إذا كانت المعرفة لا يمكن التعبير عنها بوضوح فإنها أن تؤخذ في الاعتبار منها شمول التدريب للعاملين والتدريب أثناء الوظيفة. [1]

ولتوضيح العلاقة بين إستراتيجية إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة يمكن القول أن العناصر الثلاثة للإستراتيجية وكذلك نموذج (البيانات– المعلومات– المعرفة– التكنولوجيا) و أيضا شكل (الرسالة– الإستراتيجية– العمليات– الأهداف) وكذلك التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة وكذا على البيئة الخارجية يستخدم كل ذلك كأبعاد لتصنيف كل عمليات إدارة المعرفة.

ومنه نستطيع استنتاج أثر إدارة المعرفة على الإستراتيجية فيما يلي:[2]

- تحسين القدرة على دعم الاتجاه نحو اللامركزية في التخطيط الاستراتيجي وضع القرار

[1] دكتور محمود عبد العزيز رفاعي، " الإدارة الإستراتيجية للمعرفة "، كلية التجارة، جامعة عين الشمس 2007، ص 23.24.

[2] نضال محمد الزطمة، " إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "، قدم هذا البحث استكمالا للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة قسم إدارة أعمال، ص67.66.

- تحسين عملية تبادل المعلومات الداخلية و الخارجية للتقليل من الجهود الزائدة وتخفيف عبء توصيل المعلومات
- تعزيز القدرة على وضع خطة إستراتيجية تلبي احتياجات سوق العمل
- تبادل المعرفة المجمعة من مصادر متعددة داخليا وخارجيا، مما يساعد المؤسسة في التحول إلى منظمة متعلمة، وهي المنظمة القادرة على التكيف السريع مع اتجاهات السوق.

خلاصة الفصل الثاني:

وفي الأخير نستخلص أن الأداء يعتبر من أهم الموضوعات لتطوير المؤسسة وتقدمها، وقد بدء التركيز على تحقيق معدلات عالية في مستويات الإنتاجية ويعتمد الأداء على الموجودات الملموسة والغير ملموسة وتلعب تلك الملموسات دورا كبيرا في تحسين الأعمال وتميزها، وقد يتأثر الأداء بعوامل داخلية تتضمن عوامل تنظيمية كالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وعوامل وتكنولوجية.

وبصورة عامة فإن تطبيق إدارة المعرفة دور كبير وملموس على الأداء المؤسسي فهي تساهم في عملية التعلم وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة من خلال من مستويات الكفاءة والفعالية مما يتيح تبادل المعرفة و تقاسمها.

بداية، انطلقنا من خلال هذا البحث للإجابة على إشكالية تتعلق بالعلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز على مستوى مؤسسة سونالغاز، بهدف التعرف على واقع السياسات الإدارية المنتهجة من طرف هذه المؤسسة والتي تدخل في إطار إدارة المعرفة، ورصد تأثير هذه السياسات على أداء العاملين، وتحديدا في مسألة توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها بين العاملين، وكذا تطبيقها في المجال العملي ولحل المشكلات التقنية التي تصادفها مؤسسة سونالغاز.

وللإجابة على إشكالية بحثنا وتحقيق أهداف الدراسات جاءت دراستنا في جزئين، جزء نظري والأخر تطبيقي. ففي الجزء النظري حاولنا التأصيل النظري و المفاهيمي للعلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المتميز، بدءا بشرح المفاهيم المرتبطة بالمعرفة وعرض مختلف النماذج الإدارية لإدارة المعرفة على مستوى المؤسسة، ثم قدمنا بعرض مفاهيمي للأداء المتميز وتحديد مختلف أبعاده. أما في الجزء التطبيقي، فقد عرضنا فيه تقرير دراستنا الميدانية التي تمت في مؤسسة سونالغاز والتي كانت بغرض إسقاط الجانب النظري على الواقع لرصد علاقة إدارة المعرفة على الأداء المتميز.

وبعد حصولنا على البيانات وإخضاعها للتحليل الإحصائي اللازم بغرض الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات، تبين لنا مايلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى والقائلة: هناك تأثير دال إحصائيا لعمليات توليد المعرفة على الأداء المتميز في مؤسسة سونالغاز، وبعد استخدام اختبارات على الانحدار الخطي البسيط تبين أن هذه الفرضية صحيحة ومقبولة. ويمكن تفسير ذلك من خلال مشاركة فرق العمل و الفرق الداعمة لتوليد رأس المال الفكري الجديد في قضايا جديدة تساهم في التعريف بالمشكلة و إيجاد حلول لها بطريقة مبتكرة .

- بالنسبة للفرضية الثانية والقائلة: هناك تأثير دال إحصائيا لعمليات تخزين المعرفة على الأداء المتميز و بعد استخدام الاختبارات على الانحدار الخطي البسيط تبين أن هذه الفرضية صحيحة مقبولة. و يمكن تفسير هذا من خلال الذاكرة التنظيمية و المعرفة الضمنية المكتسبة من خلال الأفراد و شبكات العمل كما أن التكنولوجيا المعلومات تلعب دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعرفة.
- بالنسبة للفرضية الثالثة والقائلة: هناك تأثير دال إحصائيا لعمليات توزيع المعرفة على الأداء المتميز وبعد استخدام الانحدار الخطي البسيط تبين أن هذه الفرضية مقبولة, و يمكن تفسير هذا بعد تطوير المعرفة و توزيعها بشكل كفؤ يساعد على زيادة في الأداء.
- بالنسبة للفرضية الرابعة والقائلة: هناك تأثير دال إحصائيا لعمليات تطبيق المعرفة على الأداء المتميز وبعد استخدام الانحدار الخطي البسيط تبين أن الفرضية مقبولة. ويمكن تفسير هذا كون ذلك أن التعلم يأتي عن طريق التجريب و التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة و يعمقها وبذلك تحسن من أداء العاملين.

و بشكل عام ,فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- بينت الدراسة أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماما بإدارة المعرفة، وتحديدا في وضع آليات تنظيمية لتوليد المعرفة وتخزينها وتطبيقها وجعلها في متناول التقنيين (العاملين)
- وفي مسألة تحديد درجة الأهمية لأبعاد إدارة المعرفة، بمعنى تحديد العمليات الأكثر أهمية التي تدخل في إطار إدارة المعرفة، فقد بينت الدراسة أن توليد المعرفة احتلت الرتبة الأولى وذلك من خلال مشاركة فرق العمل لتوليد رأس المال المعرفي تليها عمليات تخزين المعرفة ثم توزيع المعرفة في الرتبة الثالثة وبعد ذلك تطبيق المعرفة في الرتبة الأخيرة.

- لمؤسسة سونلغاز اهتمام متوسط في استقطاب الكفاءات و الطاقات المبدعة عند كل مناسبة لتوظيف.
- تهتم مؤسسة سونلغاز بقواعد بيانات متطورة بشكل يسمح بتخزين المعلومات المهمة.
- تهتم إدارة سونلغاز في انتقال الخبرات الأفراد فيما بينهم.
- تشجع مؤسسة سونلغاز على استخدام البريد الالكتروني لتبادل المعرفة بين العاملين.
- معظم عمال مؤسسة سونلغاز راضين عن عملهم.
- لا تهتم مؤسسة سونلغاز بمقترحات العاملين لتطوير العمل و تحديثه.
- العمال داخل مؤسسة سونلغاز متمكنين من عملهم و يمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة المنتهجة من طرف المؤسسة.
- تساهم البرامج التعليمية و التدريبية في الارتقاء بمستويات الأداء.
- تهتم مؤسسة سونلغاز بالعاملين باعتبارهم المصدر الحقيقي لنجاح.
- الخطة الإستراتجية لمؤسسة سونلغاز تلبي احتياجات سوق العمل بكفاءة و فعالية.
- توفر مؤسسة سونلغاز نظام مرن يسمح بتبادل المعلومات الداخلية.
- هناك درجة عالية من التفاعل الإداري بين القادة و العاملين في المؤسسة.
- تساهم عمليات إدارة المعرفة في الارتقاء بالأداء في مختلف مستوياته ليصل إلى التميز، بمعنى تساهم عمليات إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر رضا وتحفزهم للعمل وزيادة إنتاجيتهم، وفي تحسين العمليات الداخلية، وسهولة القيادة وتفعيلها بشكل يسمح للقائد بممارسة التأثير الايجابي، والأكثر في جعل العاملين يشتغلون في جو يسمح بالتعلم .

الإقتراحات

- على الإدارة أن تحفز أكثر العاملين داخل مؤسسة كي يكونوا على استعداد كبير لاستخدام المعرفة المخزنة في الداخل.

- على مؤسسة سونلغاز الاستثمار بشكل مستمر في الأنشطة المعرفية كمصدر متميز للقيمة.
- على مؤسسة سونلغاز أن تعتمد على فرق عمل متخصصة من داخل مؤسستكم في تطبيق المعرفة الجديدة.
- الاهتمام و التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولوياتكم.
- توفير متطلبات تطبيق المعرفة المادية و البشرية في المؤسسة والمتمثلة في استخدام أنواع مختلفة من التقويم و أساليب و أدوات متنوعة
- على الإدارة البحث في أسباب أو في عوائق تطبيق المعرفة في المؤسسة
- يمكن للمؤسسة سونلغاز استخدام أسلوب التوجيه و الحوار لتطبيق المعرفة مع التحفيز و التشجيع لتبادل الخبرات.
- على إدارة سونلغاز توفير اتصالات واضحة و مساعدة العاملين.
- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بمعايير و قيم المؤسسة و على نشرها في صفوف من حولهم.
- على مؤسسة سونلغاز تعزيز فلسفة العمل الجماعي من أجل تبادل الأفكار و الخبرات بين العاملين.
- تكريم و تشجيع الأفراد المميزين في جميع المناسبات.
- تعزيز التقاليد و الممارسات التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم و مهاراتهم.
- الاهتمام كثيرا بالأفراد و اعتبارهم المصدر الحقيقي لنجاح مؤسسة سونلغاز.
- مكافئة العاملين الذين يلتزمون بقيم المؤسسة و المعايير السلوكية المحابية لثقافة التنظيمية المرغوبة.
- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المؤسسة و لديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية.

آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز، تبادر في ذهننا عدة مواضيع تكون إشكاليات بحث في هذا المجال أبرزها:

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز. (دراسة مقارنة بين مؤسسة سونلغاز و مؤسسة كوندور).
- إدارة المعرفة كأحد المرتكزات الأساسية في بقاء منظمات الأعمال.
- عوائق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

و يمكن أن يكون الصراع أحد أسباب فشل إدارة المعرفة، و هناك مواضيع يمكن اقتراحها أيضا:

- دور إدارة المعرفة التسويقية في نجاح المنتوج المحلي في الأسواق الدولية.
- العوامل المؤثرة على انتقال المعرفة من المؤسسات الأجنبية إلى المؤسسات الوطنية.

الخاتمة

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز

الفصل الثاني

الأداء المتميز

المحتويات

الفهـــــرس

الشكر و العرفان

الإهداء

المستخلص باللغة العربية و الأجنبية

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة .....

الفصل الأول :.....

المبحث الأول :.....

المطلب الأول :

الفهــرس

الصفحة

كلمة الشكر وعرفان

الإهـداءات

قائمة الجداول و الأشكال

المقدمة.....أ–د

I. الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة.

تمهيد الفصل.....**2**

المبحث الأول: أساسيات المعرفة.....**3**

المطلب الأول: مفهوم المعرفة و خصائصها.....3

المطلب الثاني: أهمية المعرفة و مصادرها.....11

المطلب الثالث: أنواع المعرفة و دورة حياتها.....15

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المعرفة.....18

المبحث الثاني: مدخل لإدارة المعرفة.....**18**

المطلب الأول: مفهوم و أهمية إدارة المعرفة.....21

المطلب الثاني: أهداف و مبادئ إدارة المعرفة.....27

المطلب الثالث: مكونات إدارة المعرفة.....31

المبحث الثالث: إدارة المعرفة في إطار العمل الإداري.....31

المطلب الأول: إستراتجيات و عمليات إدارة المعرفة.....36

المطلب الثاني: وظائف إدارة المعرفة.....39

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة.....45

المطلب الرابع: متطلبات و معوقات إدارة المعرفة.....46

خلاصة الفصل.....47

II. الفصل الثاني: الأداء المتميز

تمهيد الفصل.....49

المبحث الأول: ماهية الأداء.....50

المطلب الأول: مفهوم الأداء في المؤسسة.....50

المطلب الثاني: خصائص الأداء في المؤسسة.....56

المطلب الثالث: معايير الأداء في المؤسسة 57

المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز.....64

المطلب الأول: مفهوم الأداء المتميز و أهميته.....64

المطلب الثاني: أبعاد الأداء المتميز.....68

المطلب الثالث: مداخيل و متطلبات الأداء المتميز.....72

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بالأداء المتميز.....84

المطلب الأول:دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين و العمليات.....84

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تحسين أداء القيادة و التعلم.....88

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المنظمة و إستراتجية المنظمة.....91

خلاصة الفصل.....96

III. الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لدور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز

تمهيد الفصل.....100

المبحث الأول:تقديم مؤسسة سونلغاز.....100

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونالغاز.....101

المطلب الثاني: الإطار القانوني و التنظيمي لمؤسسة السونالغاز.....101

المطلب الثالث: الإتصال التنظيمي على مستوى مؤسسة سونالغاز و الهيكل التنظيمي الخاص بها.....104

المبحث الثاني: أدوات ومنهجية الدراسة.....107

المطلب الأول: منهجية و خطوات الدراسة الميدانية.....115

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.....117

المطلب الثالث: منهجية تطوير أداة الدراسة.....119

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.....121

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....121

المطلب الثاني: نتائج و محاور الاستبيان.....127

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات و تحليل العلاقة 142

خلاصة الفصل.....148

خاتمة عامة..... 150

قائمة المراجع .

قائمة الملاحق.

قائمة المحتويات

مقدمة

قائمة المراجع

الملاحق

إستبيـــــــــان

الملحق رقم 1: الإستبيـــــــــان

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضـــــــوع: استبيـــــــــــــــان حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

أخي الموظف...أختي الموظفة...

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

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

تقبلوا فائق الاحترام و التقدير

شرح بعض المصطلحات:

-إدارة المعرفة: هي نظام إداري موجه لإدارة معارف وخبرات وكفاءات العاملين بالشكل الذي يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي، ويكون هدف هذا النظام رفع مستوى أداء العاملين بشكل متميز

-الأداء المتميز: يمثل مرحلة متقدمة من الإجادة في العمل و الأداء الكفء و الفعال، ويكون أداء المؤسسة متفوق على المنافسيين.

البيانـــات الشخصيـــــة:

يهدف هذا القسم الى التعرف على المعلومات الشخصية للعاملين، لذلك نرجوا منكم وضع علامة (x) في المربع المناسب لاختياركم.

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر:** من 18 إلى 28 سنة ☐ 29 إلى 39 سنة ☐

  40 إلى 50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐
- **المستوى الدراسي:** ثانوي ☐ ديبلوم مهني ☐ جامعي ☐

  مابعد التدرج(ماجستر، دوكتوراه) ☐
- **الفئات المهنية:** إطار ☐ إطار متوسط ☐ إطار عالي ☐
- **سنوات الخبرة:** أُقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐

  من 11 الى 15 سنة ☐ من 16 سنة فأكثر ☐

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبـــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	-تشجع مؤسسة سونلغاز باستمرار العاملين على التعلم و تطوير مهاراتهم					
2	-تسعى مؤسسة سونلغاز دوما إلى استخدام الأساليب الحديثة لاكتساب المعرفة					

3	-تسعى مؤسسة سونالغاز دوما إلى انتقال المعرفة من الفرد إلى الجماعة بطريقة سهلة					
4	-يتم دوما استقطاب الكفاءات و الطاقات المبدعة عند كل مناسبة للتوظيف					
5	-تسعى مؤسسة سونلغاز إلى إيجاد حل المشاكل عن طريق تجميع قائمة من الأفكار و الحلول التي يساهم بها أفراد الجماعة بشكل عفوي					
6	-لدى مؤسسة سونلغاز قواعد بيانات متطورة بشكل يسمح بتخزين المعلومات المهمة					
7	-تولي إدارة سونلغاز أهمية كبيرة لجعل خبرة الأفراد تنتقل فيما بينها					
8	-تخزن مؤسسة سونلغاز المعلومات و البيانات طبقا لمعايير معرفية واضحة و محددة					
9	-تناسب كبير بين المعلومات المخزنة و اختبارات المعرفة المستخدمة في حل مشاكل العمل					
10	-يتم تدوين الآراء و الخبرات و التجارب التي يقوم بها التقنيين و حفظها في قواعد المعرفة					
11	-تملك المؤسسة معلومات تساعد الأفراد في الوصول إلى المعرفة المهنية					
12	-تشجع مؤسسة سونلغاز باستمرار استخدام البريد الإلكتروني يتبادل العاملين المعرفة					
13	-تشجع مؤسسة سونلغاز التقنيين و المهندسين على استخدام شبكات التواصل الاجتماعي للاتصال بزملائهم في باقي الولايات					
14	-لدى العاملين داخل مؤسسة سونلغاز استعداد					

	كبير لاستخدام المعرفة المخزنة					
15	-تقوم مؤسسة سونلغاز باستمرار على الاستثمار في الأنشطة المعرفية(كمصدر متميز للقيمة)					
16	-تعتمد مؤسسة سونلغاز في تطبيق المعرفة الجديدة على فرق عمل متخصصة من داخلها					

المحور الثاني: الأداء المتميز

	العبـــــارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	-أشعر بالرضا عن عملي					
2	-يشعر زملائي بالرضا عن العمل					
3	-يملك العاملين خبرات كافية عن مهامهم					
4	-يملك العاملين قدرة كافية على حل المشكلات و معالجتها و التصدي لها					
5	-العاملون مهيئين جيدا للتعامل مع التغيرات و المواقف الصعبة					
6	-تقدم الخدمات للزبائن بطريقة سهلة و بسيطة					
7	-توفر إدارة سونلغاز معلومات كافية و لازمة لإنجاز مهامها					
8	-أولي استجابة سريعة للتغيرات التي تحدث مع بيئة العمل بشكل يساهم في تحسين العمليات					
9	-تهتم الإدارة دوما بمقترحات العاملين بغية تطوير العمل و تحديثه					
10	-هناك تنسيق كافي بين العمليات و الأقسام					

	المختلفة و تكاملها					
11	-تولي إدارة سونالغاز اهتمام بمشاركة العاملين في صنع القرار					
12	-العاملين داخل مؤسسة سونلغاز متمكنين من عملهم و يمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق نتائج مرجوة					
13	-هناك درجة عالية من التفاعل الإداري بين القادة و العاملين					
14	-وجود ثقة متبادلة بين القادة و العاملين مبنية على التشجيع و التقدير و التعلم و التحفيز					
15	-توفر إدارة سونلغاز مناخ تنظيمي مشجع لقيم التعلم					
16	-تساهم البرامج التعليمية و التدريبية في الارتقاء بمستويات الأداء					
17	-لمؤسسة سونلغاز القدرة عالية للتكيف السريع مع اتجاهات السوق					
18	-تشجع الإدارة باستمرار المبدعين و تتبنى أفكارهم					
19	-تعزيز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار و الخبرات بين العاملين					
20	-تعزيز التقاليد و الممارسات التي تشجع العاملين على تطوير أفكارهم و مهاراتهم					
21	-الاهتمام الكبير بالأفراد و اعتبارهم المصدر الحقيقي لنجاح المنظمة					
22	-الخطة الإستراتجية للمؤسسة سونلغاز تلبي احتياجاتها من سوق العمل بكفاءة و فعالية (استقطاب)					

23	-تلجأ إدارة مؤسسة سونلغاز دوما إلى اللامركزية في التخطيط الإستراتيجي					
24	-توفر مؤسسة سونلغاز نظام مرن يسمح بتبادل المعلومات الداخلية					

الملحق رقم2: جداول معامل الثبات بطريقة ألفاكرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.946	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
x1	9.6167	6.737	.885	.926
x2	9.6542	6.773	.895	.923
x3	9.6875	6.133	.851	.940
x4	9.7917	6.647	.868	.930

الملحق رقم 3: جداول وصف مجتمع و العينة الدراسة

1-توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أنثى	7	21.9	21.9	21.9
	ذكر	25	78.1	78.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

2-توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 28 إلى 18 من	1	3.1	3.1	3.1
	سنة 39 إلى 29	19	59.4	59.4	62.5
	سنة 50 إلى 40	11	34.4	34.4	96.9
	فأكثر سنة 51	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

3-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	12.5	12.5	12.5
	مهني ديبلوم	5	15.6	15.6	28.1
	جامعي	20	62.5	62.5	90.6
	التدرج بعد	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

4-توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية:

فئاتمهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	23	71.9	71.9	71.9
	متوسط إطار	5	15.6	15.6	87.5
	عالى إطار	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

5-توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

سنواتالخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	10	31.3	31.3	31.3
	سنوات 10 إلى 6 من	7	21.9	21.9	53.1
	سنة 15 إلى 11 من	10	31.3	31.3	84.4
	فأكثر سنة 16 من	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الملحق رقم 4: تحليل نتائج محاور الاستبيان

أولا: نتائج إجابات للعينة حول المحور الأول لمتغير عمليات إدارة المعرفة

1-نتائج بعد توليد المعرفة:

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x11	32	1.00	5.00	3.5000	1.01600
x12	32	1.00	5.00	3.4688	1.04679
x13	32	1.00	4.00	3.2500	.98374
x14	32	1.00	4.00	3.0000	.98374
x15	32	1.00	5.00	3.2813	.92403

2-نتائج بعد تخزين المعرفة:

x21	32	1.00	5.00	3.4375	1.01401
x22	32	1.00	5.00	3.1875	1.09065
x23	32	1.00	5.00	3.4375	.98169
x24	32	1.00	4.00	3.0938	.89296
x25	32	1.00	5.00	3.1563	1.05063

3-نتائج بعد توزيع المعرفة:

x31	32	1.00	5.00	3.1250	1.09985
x32	32	1.00	5.00	3.6875	1.09065
x33	32	1.00	5.00	2.8750	1.36192

4-نتائج بعد تطبيق المعرفة:

x41	32	1.00	5.00	3.1875	.96512
x42	32	1.00	5.00	3.0938	.99545
x43	32	1.00	4.00	3.0938	.99545

5-نتائج الأبعاد المجمعة لعمليات إدارة المعرفة:

x1	32	1.00	4.20	3.3000	.86807
x2	32	1.00	4.60	3.2625	.85374
x3	32	1.00	4.67	3.2292	1.02106
x4	32	1.33	4.33	3.1250	.89902

ثانيا: نتائج إجابات العينة حول المحور الثاني لمتغير الأداء

1-توزيع نتائج بعد رضا العاملين:

y11	32	1.00	5.00	3.7500	.98374
y12	32	2.00	5.00	3.3125	.69270
y13	32	2.00	4.00	3.2500	.84242
y14	32	2.00	4.00	3.2500	.84242
y15	32	2.00	4.00	3.0625	.80071

2-توزيع نتائج بعد العمليات الداخلية:

y21	32	1.00	5.00	3.1875	.96512
y22	32	2.00	5.00	3.3750	.87067
y23	32	2.00	4.00	3.4688	.71772
y24	32	1.00	4.00	2.5313	.94985
y25	32	1.00	4.00	2.9375	1.04534

3-نتائج بعد القيادة:

y31	32	1.00	5.00	2.8750	1.07012
y32	32	2.00	5.00	3.3438	.86544
y33	32	1.00	4.00	3.0313	.89747
y34	32	1.00	4.00	2.9063	1.11758

4-نتائج بعد التعلم:

y41	32	1.00	4.00	2.8750	1.07012
y42	32	1.00	5.00	3.2188	1.15659
y43	32	1.00	5.00	2.6875	1.11984

5-نتائج بعد ثقافة المؤسسة:

y51	32	1.00	4.00	2.7813	1.06965
y52	32	1.00	5.00	2.8750	1.31370
y53	32	1.00	4.00	2.7500	1.13592
y54	32	1.00	5.00	2.8438	1.19432

6-نتائج بعد إستراتجية المؤسسة:

y61	32	1.00	4.00	3.0625	1.07576
y62	32	1.00	4.00	2.8750	.97551
y63	32	1.00	4.00	3.0313	1.12119

7-نتائج الأبعاد المجمعة للأداء المتميز:

y1	32	1.80	4.20	3.3250	.65991
y2	32	1.60	4.20	3.1000	.72735
y3	32	1.25	4.25	3.0391	.82577
y4	32	1.00	4.67	2.9271	.99365
y5	32	1.00	4.25	2.8125	1.07576
y6	32	1.00	4.00	2.9896	.95971

الملحق رقم 5: اختبار الفرضيات و تحليل العلاقة

1-نموذج الانحدار لبعد توليد المعرفة مع الدرجة الكلية لمتغير الأداء المتميز:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.831[a]	.691	.681	.44166

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.831[a]	.691	.681	.44166

a. Valeurs prédites : (constantes), x1

2-نموذج الانحدار لبعد تخزين المعرفة مع الدرجة الكلية لمتغير الأداء المتميز:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.803[a]	.645	.634	.47298

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12.218	1	12.218	54.613	.000[b]
	Résidu	6.711	30	.224		
	Total	18.929	31			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), x2

3-نموذج الانحدار لبعد توزيع المعرفة مع الدرجة الكلية لمتغير الأداء المتميز:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.731[a]	.534	.519	.54204

a. Valeurs prédites : (constantes), x3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	10.115	1	10.115	34.426	.000[b]
	Résidu	8.814	30	.294		
	Total	18.929	31			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), x3

4-نموذج الانحدار لبعد تطبيق المعرفة مع الدرجة الكلية لمتغير الأداء المتميز:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.935[a]	.875	.871	.28095

a. Valeurs prédites : (constantes), x4

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	16.561	1	16.561	209.810	.000[b]
	Résidu	2.368	30	.079		
	Total	18.929	31			

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), x4

الملحق رقم 6: تحليل أدق للعلاقات بين عمليات إدارة المعرفة و أبعاد الأداء المتميز

1-العلاقة بين بعد رضا العاملين و عمليات إدارة المعرفة

Corrélations

		y1	x1	x2	x3	x4
y1	Corrélation de Pearson	1	.430*	.478**	.317	.567**
	Sig. (bilatérale)		.014	.006	.077	.001
	N	32	32	32	32	32
x1	Corrélation de Pearson	.430*	1	.839**	.806**	.843**
	Sig. (bilatérale)	.014		.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32
x2	Corrélation de Pearson	.478**	.839**	1	.832**	.836**
	Sig. (bilatérale)	.006	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32	32
x3	Corrélation de Pearson	.317	.806**	.832**	1	.776**
	Sig. (bilatérale)	.077	.000	.000		.000

	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.567**	.843**	.836**	.776**	1
x4	Sig. (bilatérale)	.001	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

2-العلاقة بين بعد العمليات الداخلية مع عمليات الأداء المتميز

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	y2
	Corrélation de Pearson	1	.839**	.806**	.843**	.742**
x1	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.839**	1	.832**	.836**	.767**
x2	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.806**	.832**	1	.776**	.709**
x3	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.843**	.836**	.776**	1	.872**
x4	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.742**	.767**	.709**	.872**	1
y2	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

3-العلاقة بين بعد القيادة مع عمليات إدارة المعرفة:

		x1	x2	x3	x4	y3
	Corrélation de Pearson	1	.839**	.806**	.843**	.802**
x1	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32

	Corrélation de Pearson	.839**	1	.832**	.836**	.781**
x2	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.806**	.832**	1	.776**	.703**
x3	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.843**	.836**	.776**	1	.880**
x4	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.802**	.781**	.703**	.880**	1
y3	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

4-العلاقة بين بعد التعلم مع عمليات إدارة المعرفة

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	y4
	Corrélation de Pearson	1	.839**	.806**	.843**	.722**
x1	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.839**	1	.832**	.836**	.662**
x2	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.806**	.832**	1	.776**	.596**
x3	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.843**	.836**	.776**	1	.809**
x4	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	.722**	.662**	.596**	.809**	1
y4	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

5-العلاقة بين بعد ثقافة المؤسسة و عمليات إدارة المعرفة

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	y5
x1	Corrélation de Pearson	1	.839**	.806**	.843**	.793**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32
x2	Corrélation de Pearson	.839**	1	.832**	.836**	.733**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32
x3	Corrélation de Pearson	.806**	.832**	1	.776**	.662**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32	32
x4	Corrélation de Pearson	.843**	.836**	.776**	1	.903**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	32	32	32	32	32
y5	Corrélation de Pearson	.793**	.733**	.662**	.903**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

6-العلاقة بين بعد إستراتجية المنظمة وعمليات إدارة المعرفة:

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	y6
x1	Corrélation de Pearson	1	.839**	.806**	.843**	.876**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32
x2	Corrélation de Pearson	.839**	1	.832**	.836**	.835**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
	N	32	32	32	32	32
x3	Corrélation de Pearson	.806**	.832**	1	.776**	.851**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	32	32	32	32	32
x4	Corrélation de Pearson	.843**	.836**	.776**	1	.911**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	32	32	32	32	32
y6	Corrélation de Pearson	.876**	.835**	.851**	.911**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المستخلص

إهداء

{قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون}

صدق الله العظيم

ألهم لن يطيب الليل إلا بشكرك,,و لا يطيب النهار إلا بطاعتك'' و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك,,

إلى من بلغ الرسالة ,,و أدى الأمانة ,,إلى من استبشرت بقدومه الأيام,, وتزينت بحديثه الأقلام ,,خاتم الأنبياء,,وصاحب صفوة الأولياء,,إمام الصالحين وقدوة المفلحين و ما أرسلناك إلا رحمة للعالمين عليه أفضل صلوات ربي وسلام....

إلى شمسي التي تشرق في أفقي, و إلى وردا في العمر شذاه، إلى كل الحنان في خلدي يعطيه سرورا يرعاه، إلى درة البصر و لذة النظر، إلى شمعة قلبي، ونور دربي، وسر نجاحي، إلى أمي الغالية حفظها الله و رعاها.

إلى سندي وركيزتي و عوني عند الضعف، برقته و قسوته، وصدقه إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه، وإلى جدي الغالي على قلبي رحمه الله.

إلى من قاسمني دفء العائلة أختي الغالية ناريمان و إخوتي محمد وعبد القادر و سيد أحمد

وإلى رفيق دربي "فتحي" وإلى كل عائلة "قوري "وعائلة "صالحي"

و إلى من قاسمتني هذا الإنجاز صديقتي "يمينة بوعلامي"

و وإلى صديقتي الغالية "هاجر" وإلى"دورا"



حسينة

إهداء

{قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون}

صدق الله العظيم

أللهم لن يطيب الليل إلا بشكرك،و لا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك،

إلى من بلغ الرسالة، و أدى الأمانة، إلى من استبشرت بقدومه الأيام، وتزينت بحديثه الأقلام، خاتم الأنبياء، وصاحب صفوة الأولياء، إمام الصالحين وقدوة المفلحين و ما أرسلناك إلا رحمة للعالمين عليه أفضل صلوات ربي و سلام،

أهدي ثمرة جهدي و عملي إلى أغلى و أعز ما أملك في هذا الوجود،~أمي و أبي~ أطال الله بعمرهما و إلى جدتي الغالية، و إلى إخوتي و أخواتي«هاجر، إلهام، رشيد».

إلى زوجي العزيز "رشيـــد" الذي ساندني له جزيل الشكر و التقدير.

و إلى صديقاتي العزيزات « حسيبة، هاجر، زوليخة، مريم»

و إلى كل عائلة : «بوعلامي، قوري، يوسفي، فرطاسي»

و إلى كل من تطلع لنجاحي بنظرات الأمل و الحب، و إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي....

يمينة

شكر و عرفان

الحمد لله الذي نفتتح بحمده الكلام، و الحمد لله الذي حمده أفضل ماجرت به الأقلام، الحمد لله الذي نور بكتابه القلوب و أنزله في أوجز لفظ و أعجز أسلوب، فأعيت بلاغته البلغاء، و أبكمت فصاحته الخطباء و أعجزت حكمته الحكماء، و صلى اللهم وسلم على خاتم الأنبياء و المرسلين.....

~''أمـــا'' بعـــد''~

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر و الثناء و العرفان إلى أستاذنا الفاضل"محمد طلحة" الذي لم يبخل علينا من فضله العظيم و التوجيه لما في هذا العمل، وفقه الله.

و نشكر كل من أساتذتنا الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي.

و الشكر و التقدير لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مراجعة و مناقشة هذه المذكرة.

و بإثرائهم و بآرائهم و انتقاداتهم البناءة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع عمال مؤسسة سونلغاز وسط المدية، ولكل من تعاون ووقف معنا و دعمنا من بعيد أو قريب على إنجاز هذا البحث بجهده ووقته، ودعائه....

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	عناوين الجداول	الصفحة
(1-1)	تبيين الفرق بين المعرفة الضمنية و الظاهرية	12
(1-3)	نسبة الاستبانة في مؤسسة المدروسة	116
(2-3)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء	118
(3-3)	اختبار ثبات الدراسة	120
(4-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	121
(5-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	122
(6-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	123
(7-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات المهنية	124
(8-3)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	125
(9-3)	توزيع نتائج بعد توليد المعرفة	126
(10-3)	توزيع نتائج بعد التخزين	128،127
(11-3)	توزيع نتائج بعد التوزيع	129
(12-3)	توزيع نتائج بعد التطبيق	130،131
(13-3)	توزيع نتائج المجمعة لأبعاد عمليات إدارة المعرفة	132
(14-3)	توزيع نتائج بعد الرضا	133
(15-3)	توزيع نتائج بعد العمليات الداخلية	134
(16-3)	توزيع نتائج بعد القيادة	136،135
(17-3)	توزيع نتائج بعد التعلم	137،136
(18-3)	توزيع نتائج بعد الثقافة التنظيمية	138،137
(19-3)	توزيع نتائج بعد إستراتجية المنظمة	139
(20-3)	توزيع نتائج المجمعة لأبعاد الأداء المتميز	140
(21-3)	معامل الارتباط لمتغير توليد المعرفة و متغير الأداء المتميز	141

(3-22)	مدى ملائمة نموذج الانحدار و الدرجة الكلية لمتغير الأداء المتميز	142
(3-23)	معامل الارتباط لمتغير تخزين المعرفة و متغير الأداء المتميز	142
(3-24)	مدى ملائمة نموذج الانحدار و الدرجة الكلية لمتغير الأداء المتميز	143
(3-25)	معامل الارتباط لمتغير توزيع المعرفة و متغير الأداء المتميز	143
(3-26)	مدى ملائمة نموذج الانحدار و الدرجة الكلية لمتغير الأداء المتميز	144
(3-27)	معامل الارتباط لمتغير تطبيق المعرفة و تغير الأداء المتميز	144
(3-28)	مدى ملائمة نموذج الانحدار و الدرجة الكلية لمتغير الأداء المتميز	145
(3-29)	تحليل أدق للعلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و أبعاد الأداء المتميز	145

قائمة الأشكال

الرقم	عناوين الأشكال	الصفحة
(1-1)	موقع المعرفة في هرم الحكمة	5
(1-2)	دورة حياة المعرفة	14
(1-3)	العوامل المؤثرة في المعرفة	17
(1-4)	مكونات إدارة المعرفة	27
(1-5)	عناصر إدارة المعرفة	28
(1-6)	نموذج Duffy	39
(1-7)	نموذج سلسلة القيمة المعرفية	40
(1-8)	نموذج إدارة المعرفة عند ماركورت	42
(1-9)	نموذج ليونارد بارتن	43
(2-1)	العوامل المؤثرة على الأداء	63
(3-1)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	114
(3-2)	تمثيل أفراد حسب متغير الجنس	122

(3-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير العمر	123
(4-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	124
(5-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	125
(6-3)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	126

بغيت مواجهة التحديات والتغيرات السريعة لبيئة الأعمال والي تواجهها المؤسسة لابد من وجود توجه جديد للعمل يستجيب و يواكب تلك التحديات و يستجيب لأبرز التغيرات، وتعد المعرفة واكتسابها واستغلالها والاعتماد عليها في نشاط المؤسسة من تحديات القرن الحالي، باعتبار أن الرأس المال الفكري لأي مؤسسة أصبح مصدر مهم للريادة في الأسواق، وتنميته يعني البقاء في السوق.

وإدارة هذه المعرفة داخل المؤسسة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الأهداف الإستراتجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها فليست كل المعلومات تمثل معرفة وليست كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة و استخدامها في نشاطات و عمليات المؤسسة.

وجعل إدارة المعرفة ترتقي بأداء المؤسسة هو من الموضوعات التي لاقت اهتمام كبير، سواءا على مستوى المحاولات الجادة لقياسها و تطبيقها في ظل تغيرات و تقلبات البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية السريعة على المستويين المحلي و العالمي، أو في البحث عن النماذج الإدارية التي تعطي لها فعالية أكبر، في البحث عن تأثيراتها في مستويات الأداء لمنظمات الأعمال الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها.

بناءا على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة في إطارها العام ترتبط بمدى اهتمام إدارة المؤسسة بالمعرفة بصفتها موردا مهما، وعلاقة المعرفة بتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، باعتبار أن الأداء المتميز من بين اهتمامات الإدارة الناجحة.

ومؤسسة سونلغاز كغيرها من المؤسسات فهي تحتاج أيضا إلى المعرفة في اطار نشاطها من مرحلة إنتاج الطاقة الكهربائية إلى مرحلة نقلها، ثم توزيعها على زبائنها، والأهم في مختلف تدخلاتها لأجل الصيانة سواءا على مستوى شبكات نقل الطاقة بين المسافات البعيدة

أو شبكات التوزيع داخل المدن، فمن الواضح أن المعرفة مهمة داخل هذه المؤسسة، وتحديدا المعرفة المتخصصة أو المعرفة التكنولوجية.

ومن هذا المنطلق جاءت اشكاليتنا على النحو التالي:

-الإشكالية:

كيف يمكن لإدارة المعرفة المساهمة في تحقيق الأداء المتميز؟ وما واقع ذلك في مؤسسة سونلغاز؟

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

-الأسئلة الفرعية:

وتبعا للتساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة التالية:

- ماهو واقع اهتمام إدارة مؤسسة سونلغاز بإدارة المعرفة من ناحية توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة و تطبيقها ؟
- ما مستوى الأداء الذي تحققه مؤسسة سونلغاز على مستوى رضا العاملين، تحسين العمليات، و كفاءتها، تعزيز من ثقافتها التنظيمية، التعلم، القيادة وإستراتجيتها، بمعنى على مستوى أبعاد الأداء المتميز؟
- ماهي الجوانب القوية و الجوانب الضعيفة لتأثير إدارة المعرفة على الأداء المتميز في مؤسسة سونلغاز؟

-الفرضيات:

بالنسبة لسؤال الأول و السؤال الثاني سنحاول الإجابة عليهما من خلال الاستطلاع آراء و وجهات نظر العاملين. و فيما يلي فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر دال إحصائيا لعمليات توليد المعرفة على الأداء المتميز في مؤسسة سونلغاز.
- يوجد أثر دال إحصائيا لعمليات تخزين المعرفة على الأداء المتميز في مؤسسة سونلغاز.
- يوجد أثر دال إحصائيا لعمليات توزيع المعرفة على الأداء المتميز في مؤسسة سونلغاز.
- يوجد أثر دال إحصائيا لعمليات تطبيق المعرفة على الأداء المتميز في مؤسسة سونلغاز.

-أهمية الدراسة:

باعتبار أن المعرفة بمختلف أشكالها، سواءا كانت ضمنية أو صريحة، أو كانت متخصصة أو عامة، أو كانت ادارية أو تقنية، فهي تزايد مستمر وتجديد عبر الزمن، وأصبحت ادارتها تشكل اهتماما بتحديد مضامينها و مداخيل و آليات ، و الدور الفاعل في عملية الأداء و التميز ،و بذلك تصبح إدارة المعرفة وسيلة من وسائل الأداء المتميز.

ومن هنا تكمن أهمية الدراسة في فهم الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز، حيث أننا و بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة تبين لنا النقص في تناول هذا الجانب. كما سنحاول من خلال هذه الدراسة رصد العلاقة بين ادارة المعرفة والأداء المتميز في واقع أحد المؤسسات العمومية.

وفي الأخير، يمكن لهذه الدراسة أن تكون إضافة جديدة و مساهمة في إثراء المكتبة وتبصير القارئين بأهمية ما أحدثته إدارة المعرفة في عالم الأعمال.

-أهداف الدراسة:

إن كل موضوع او بحث يسعى إلى تحقيق أهداف تكون مسطرة من بداية العمل ,و لدراستنا مجموعة من الأهداف التى تسعى إلى تحقيقيها , و يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- تحديد مستوى اهتمام مؤسسة سونلغاز بإدارة المعرفة.
- رصد مستوى الأداء المتميز في مؤسسة سونلغاز.
- رصد العلاقة ما بين إدارة المعرفة و الأداء المتميز.
- تقديم مجموعة من التوصيات تهدف إلى تفعيل أفضل لإدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز و جعل أدائها يرتقي الى مستوى التميز.

-أسباب اختيار الموضوع:

لقد وقع اختيارنا لهذه الدراسة للأسباب التالية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص.
- الرغبة في البحث و الاستطلاع في موضوع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق مستوى أداء متميز للمؤسسة.
- التطورات الحاصلة في مجتمعات اليوم و التي تعتمد أساسا على المعرفة.
- الأهمية البالغة لموضوع إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة في الوقت الحاضر

-منهجية الدراسة:

من أجل و فهم و تحليل المتغيرات الخاصة بالدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع هذا النوع من الدراسات ، كما سيتم استخدام أسلوب دراسة حالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية إجرائيا، و بعد الإطلاع على الدراسات السابقة و المراجع ذات العلاقة

بموضوعنا ،حددنا تصور مفاهيمي لكل متغير من متغيرات الدراسة ، وكذا العلاقة بينها .ثم بعد ذلك توجهنا إلى مؤسسة سونلغاز بغرض القيام بالدراسة الميدانية، حيث أخذنا عينة متكونة من إطارات المؤسسة، و قد تم توزيع 35 إستبانة و تم استرجاع 32 إستبانة، حيث قسمت الإستبانة إلى ثلاثة محاور، المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والمحور الثاني يتعلق بعمليات إدارة المعرفة، أما المحور الثالث فيتعلق بالأداء المتميز، وبعد حصولنا على البيانات فقد تم إخضاعها إلى التحليل الوصفي و الإحصائي، وكذا اختبار الفرضيات.

-حدود الدراسة:

- حدود مكانية: اقتصر المجال المكاني للقيام بالدارسة الميدانية على مؤسسة سونلغاز بالمدية.
- حدود زمنية: تم تطبيق الدراسة خلال خلال الموسم الجامعي 2018،2019، من شهر جانفي الى شهر ماي 2019 .

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

مرسي هجيرة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء-دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة سنة 2014-2015، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة و نوع التأثير بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها و التعرف على واقع و مدى تطبيق الكلية المبحوثة لعمليات إدارة المعرفة.

و في الأخير توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- اهتمام بإدارة المعرفة يساهم في زيادة كفاءة العمليات و مساندة عمليات الابتكار
- واقع تبني الكلية قيد الدراسة في عمليات إدارة المعرفة تشير إلى وعي الكلية بأهمية العملية الإدارية.

الدراسة الثانية:

خليفي نبيلة، إسهام إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة بلعيد و أبناؤه لنجارة الألمنيوم بقصر البخاري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، سنة 2017–2018.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إعداد إطار نظري خاص بإدارة المعرفة و بأداء المؤسسة وأيضا إبراز الدور بين إدارة المعرفة و بين أداء المؤسسة محل الدراسة.

و في الأخير كانت نتائج هذه الدراسة كما يلي:

- تمثل أن أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى جنس الذكر.
- لإدارة المعرفة أثر كبير على تحسين أداء مؤسسة بلعيد و أبناؤه.

الدراسة الثالثة:

جميلة مزرار، أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة–دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية، مذكرة تخرج لنيل شهادة، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، سنة 2015–2016.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء من خلال تقييمه، إضافة أنه كمرجع لطلبة البحث العلمي لإنجاز بحوثهم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إدارة المعرفة هي الأكثر حيوية للمؤسسة التي يقوم عليها إنتاج، توليد و خزن وتوزيع المعرفة التي تستخدما
- و تعتبر إدارة المعرفة أسلوب إداري جديد ظهر نتيجة التطور الفكري إداري الجديد تماشيا مع التغيرات المستمرة التي يتميز بها العصر الحالي.

ما يميز دراستنا:

- تمت دراسة دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة سونلغاز.
- دراستنا تمحورت في التحليلات الدقيقة لعلاقة عمليات إدارة المعرفة بأبعاد الأداء المتميز.
- تم دراسة درجة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة والأداء المتميز.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث و التأكد من الفرضيات إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- الفصل الأول: تحت عنوان الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة و يحتوي على ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول ماهية المعرفة قدمنا فيه مفاهيم عامة حول المعرفة مع التطرق لكل من خصائصها و مكوناتها و أهميتها و مصادرها و أنواعها، أما المبحث الثاني بعنوان مدخل لإدارة المعرفة تم التطرق إلى مختلف مفاهيم إدارة المعرفة و مبادئها و مكوناتها و أهميتها ، و تطرقنا في المبحث الثالث إلى كل من عمليات و نماذج و متطلبات إدارة المعرفة.
- الفصل الثاني: تحت عنوان الأداء المتميز، و يحتوي على ثلاث مباحث، المبحث الأول قدمنا فيه مفاهيم عامة حول الأداء مع التطرق لمختلف عناصره و العوامل المؤثرة عليه، أما المبحث الثاني جاء بعنوان الأداء المتميز، تم التطرق فيه إلى المفاهيم العامة للأداء المتميز و أبعاده و أسسه و مداخيله و متطلبات تطبيقه،

وتطرقنا في المبحث الثالث إلى شرح العلاقة بين إدارة المعرفة وأبعاد الأداء المتميز(العاملين، العمليات، القيادة، التعلم، الثقافة المؤسسة ، إستراتجية المؤسسة).

الفصل الثالث: سنخصصه لدراسة العلاقة بين المتغيرين(إدارة المعرفة، **الأداء** المتميز) في مؤسسة سونلغاز وسط المدية (دراسة حالة)، تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول الخاص بالتعريف لمؤسسة سونلغاز، هيكلها العام، أما المبحث الثاني يحتوي على منهجية وخطوات الدراسة الميدانية، و المبحث الثالث اشتمل على عرض النتائج و اختبار الفرضيات