جامعة يحى فارس – المدية –

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسة

دراسة حالة في الشركة الوطنية للتأمين SAA

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين :

– بوقفطان محمد

– كلاش صحراوي

تحت إشراف الأستاذ :

د/أحمد شمس الدين بوعرار

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د.بولصنام محمد	جامعة المدية	رئيسا
د/أحمد شمس الدين بوعرار	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
أ.بوشنافة ميسوم	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

إهـــــــداء

الحمد لله الذي أنار دربي بنور العلم، وثبت خطاي وأمدني بالصبر لإكمال هذا المشوار

الحمد لله رب العالمين سيد الخلق والمرسلين الذي أنار قلوب العارفين بنور معرفته.

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى خير المرسلين ونور العالمين سيدنا محمد ـ صلى الله عليه وسلم ـ أهدي ثمرة جهدنا وتعبنا هذا إلى من قال فيهما الرحمان "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" والى من أوصاني بهما ربي وسرت في دربهما والدي الكريمين **"أمي " "أبي"**

إلى من علمني وغرس في قلبي حب الإيمان والذي حملت اسمه بكل فخر واعتزاز إلى نور بصري وبصيرتي و نبراس عقلي ورمز الأبوة ومثلي الأعلى إلى من ساندني وأنار دربي وطريقي منذ صغري إلى من أكن له مشاعر التقدير والاحترام إلى **أبي الغالي** أطال الله عمره

إلى من حملتني وهنا على وهن وغمرتني بحنانها إلى من سهرت وتعبت وربت فأحسنت التربية إلى من ضحت بسعادتها وشبابها حتى صرنا على ما نحن عليه اليوم **أمي الغالية**

كما لا أنسى جميع **إخوتي وأبنائهم**

إلى من قال فيهم رسول الله صلى الله عليه وسلم **"رفقـــــا بالقوارير"**

إلى من شاركتني هموم وصعاب الحياة ووقفت إلى جانبي في حلوها ومرها

إلى **زوجتي الغالية**

إلى من قال فيهم ربنا عز وجل **"زينة الحياة الدنيا"**

إلى قرة عيني وكل ما أملك في حياتي ولداي العزيزان **"محمد عبد الحفيظ"** وكتكوتتي الصغيرة **"أميرة"**

صحراوي كلاش

إهـــــــداء

الحمد لله رب العالمين والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين.

إلى اللذين كانا سببا في وجودنا وتنشئتنا على الفضيلة ومكارم الأخلاق، إلى من قرنت العبادة بالإحسان إليهما **"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"** الوالدين الكريمين.

إلى سكني، حاملة همومي وغمومي أم أولادي، إلى **الزوجة الكريمة**.

إلى بناتي : **ردينة** التي أدعوا الله أن يكتب لها النجاح في شهادة البكالوريا(2019)، **مريم ومنى**.

إلى صغيري ورجل بيتي **أحمد بوعبد الله**، جميعهم أدعو الله أن يوفقهم في دراستهم وحياتهم وأن يتم لهم حفظ كتابه.

إلى إخوتي وأخواتي، أولادهم وأزواجهم.

لكل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

محمد بوقفطان

شكـــــر وعرفـــان

قال تعالى" **لئن شكرتم لأزيدنكم** "

الحمد لله الذي وهب لنا نعمة العقل والعلم.

الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم إلى الأمام.

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله .

إن واجب الوفاء والإخلاص يدعونا أن نتقدم بالشكر وبباقة امتنان وعرفان إلى الأستاذ المشرف " **د. أحمد شمس الدين بوعرار** " الذي أفادنا بنصائحه وإرشاداته القيمة التي كانت لنا عونا في إتمام هذه المذكرة على أكمل وجه فالشكر الجزيل والتقدير له على جهده المبذول ومسعاه الطيب ووقوفه إلى جانبنا

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالخصوص أساتذتنا المحترمين الذين تلقينا عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل المشوار الدراسي.

وشكر خاص لكل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال.

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة، خصوصا السيدة الوجدى.ف .

العنوان	الصفحة
الشكر والعرفان	
الاهداء	
الفهرس العام	I - IV
فهرس الاشكال	V
فهرس الجداول	VI
فهرس الملاحق	IIV
المقدمة العامة	أ - و
الفصل الاول: مدخل لإدارة المعرفة	02
المبحث الاول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة	03
المطلب الاول: مفهوم المعرفة وخصائصها	03
أولا: تعريف المعرقة	03
ثانيا: خصائص المعرفة	08
المطلب الثاني: أنواع المعرفة	09
المطلب الثالث: أهمية المعرفة ومصادرها	09
أولا: أهمية المعرفة	13
ثانيا: مصادر المعرفة	14
المبحث الثاني: مدخل إلى ادارة المعرفة	15
المطلب الاول: نشأة ادارة المعرفة والعوامل المؤرة في ذلك	15
أولا: نشأة ادارة المعرفة	15
ثانيا: إدارة المعلومات	18
ثالثا: رأس المال الفكرى والموجودات الفكرية	19
رابعا: المؤسسة المتعلمة	21
المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها	22
أولا: مفهوم إدارة المعرفة	22
ثانيا: أهمية إدارة المعرفة	24
المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة	25
المبحث الثالث: أساسيات ادارة المعرفة	27
المطلب الاول: نماذج إدارة المعرفة، وظائفها و عناصرها	27
أولا: نماذج إدارة المعرفة	27
ثانيا: وظائف ادارة المعرفة	31

ثالثا: عناصر إدارة المعرفة	31
المطلب الثاني: مجالات، عمليات إدارة المعرفة وأبعادها	33
أولا: مجالات ادارة المعرفة	33
ثانيا: عمليات ادارة المعرفة	34
ثالثا: أبعاد ادارة المعرفة	36
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطويرإدارة المعرفة	37
أولا: العوامل الخارجية	37
ثانيا: العوامل الداخلية	38
خلاصة الفصل الاول	40
الفصل الثاني: دور ادارة المعرفة في تحسين الاداء	42
المبحث الاول: ماهية الاداء	43
المطلب الاول: مفهوم الاداء	43
أولا: تعريف الاداء	43
ثانيا: خصائص الاداء	44
المطلب الثاني: أنواع ومؤشرات قياس الاداء	45
أولا: أنواع الأداء	46
ثانيا: مستويات الأداء	48
ثالثا: مؤشرات قياس الأداء	49
المطلب الثالث: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه	49
أولا: أبعاد الأداء	50
ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء	51
المبحث الثاني: مفاهيم تقييم الأداء	53
المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء	54
أولا: مفهوم تقييم الأداء	54
ثانيا: أهمية تقييم الأداء	55
ثالثا: أهداف تقييم الأداء	56
المطلب الثاني: أسس ومراحل تقييم الأداء	58
أولا: أسس تقييم الأداء	58
ثانيا: مستويات تقييم الأداء	60
ثالثا: مراحل عملية تقييم الأداء	63
رابعا: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء	65
المطلب الثالث: تحسين الأداء	66
أولا: تعريف تحسين الأداء	66
ثانيا: دوافع تحسين الأداء	67
ثالثا: نموذج تحسين الأداء	69
المبحث الثالث:علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء	71

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والإبتكار	71
أولا: مفهوم الإبداع والابتكار	71
ثانيا: أنواع ومصادر الإبداع والابتكار	75
ثالثا: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الابداع والابتكار في المنظمة	79
المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات	79
أولا: مفهوم المنتج	79
ثانيا: أثر إدارة المعرفة على المنتجات	82
المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات	82
أولا: تعريف العملية	82
ثانيا: أنواع العمليات	83
ثالثا: أثر إدارة المعرفة على العمليات	84
خلاصة الفصل الثاني	86
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول دور ادارة المعرفة قي تحسين أداء المؤسسة	88
المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن الشركة الوطنية للتأمين saa	89
المطلب الأول: نشأة وتطور الشركة الوطنية للتأمين saa	89
الفرع الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتامين	89
الفرع الثاني: وظائف الشركة الوطنية للتأمين	89
المطلب الثاني: الهيئات المسيرة للشركة الوطنية للتأمين ومكانتها السوقية	90
الفرع الاول: الهيئات المسيرة للشركة	90
الفرع الثاني: المكانة السوقية للشركة الوطنية للتأمين	90
المطلب الثالث: نبذة عن المديرية الجهوية بموزاية وهيكلها التنظيمي	93
المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها	99
أولا: مجتمع الدراسة	99
ثانيا: عينة الدراسة	100
ثالثا: أدوات الدراسة	100
المطلب الثاني : تنفيذ الدراسة	103
أولا : اختبار الاستبيان	103
ثانيا : طريقة جمع المعلومات	104
المطلب الثالث : أساليب المعالجة الاحصائية	105
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان	106
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة	106
أولا: متغير الفئة العمرية	106
ثانيا: متغير المستوى التعليمي	108
ثالثا: متغير الخبرة في العمل	110
رابعا: متغير التدريب	112

خامسا: متغير الترقية	113
المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة	115
أولا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة	115
ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تحسين الأداء	120
المطلب الثالث: نتائج إختبار فرضيات الدراسة	124
أولا: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)	125
ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات	125
خلاصة الفصل الثالث	129
الخاتمة العامة	131
قائمة المراجع	137
الملاحق	144

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	هرم المعرفة	06
02	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	29
03	نموذج wiig لإدارة المعرفة	30
04	مستويات تقييم الأداء	61
05	مراحل عملية تقييم الأداء	64
06	نموذج تحسين الأداء	69
07	حصة الشركة الوطنية في السوق	91
08	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموزاية (البليدة)	95
09	توزيع أفراد العينة حسب معايير الفئة العمرية	107
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	109
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل	111
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريب	113
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الترقية	114

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	وظائف إدارة المعرفة	31
02	الهيئات المسيرة للشركة	90
03	الشركة الوطنية للتأمين ضمن السوق	92
04	تطور الإنتاج حسب السوق	93
05	الوكالات الخاصة	93
06	الوكالات المباشرة	94
07	تداول الاستمارة	100
08	قيم المتوسط المرجح	102
09	توزيع أسئلة محاور الاستبيان	103
10	معامل الثبات ألفاكرومباخ لمحاور الإستبيان	104
11	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر	106
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	108
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	110
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريب	112
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير الترقية	113
16	تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة	117
17	تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تحسين الأداء	122
18	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	125
19	نتائج اختبار الفرضيات	126
20	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	127

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموزاية (البليدة)	144
02	استمارة الاستبيان	145
03	ألفاكرونباخ	149
04	التوزيع الطبيعي	150
05	اختبار الفرضيات الفرعية	151
06	اختبار الفرضية الرئيسية	154
07	الإرتباط بين متغيرات الدراسة	155

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة ، التي تعد من أهم و أنجح الأساليب الإدارية الذي يعني بالاستغلال الأمثل للمعرفة من أجل تحقيق الأهداف كتدعيم القدرة التنافسية والتميز إضافة إلى تحسين الأداء الذي يعد أهم هدف تسعى إلى تحقيقه من خلال اعتمادها على مبادئ وعمليات إدارة المعرفة .

أما الجانب التطبيقي فقد تم اختيار الشركة الوطنية للتأمين SAA المديرية الجهوية لموزاية ولاية البليدة ، التي تختص في خدمات التأمين، حيث أن المديرية تولي أهمية كبيرة لموضوع إدارة المعرفة في تحسين مستوى أدائها.

الكلمات المفتاحية :المعرفة ،إدارة المعرفة ، الأداء ،تقييم الأداء ، تحسين الأداء.

Abstract

This study aims to identify the role of knowledge management in improving the performance of the institution, which is one of the most important and successful management methods, which means the optimal utilization of knowledge in order to achieve the objectives of strengthening competitiveness and excellence in addition to improving performance, which is the most important goal to achieve by relying on Principles and processes of knowledge management.

As for the practical aspect, the National Insurance Company (SAA) was chosen as the regional directorate of the state of Blida province, which specializes in insurance services. The Directorate attaches great importance to the issue of knowledge management in improving its performance.

Keywords: knowledge, knowledge management, performance,

أدت التغيرات الحالية والتيارات الفكرية المعاصرة، إلى ظهور قوى أثرت على الاقتصاد العالمي منها تحديات العولمة والتطور التكنولوجي والمعلوماتي، وكذا التوجه نحو الاقتصاد المعرفي وتحول منظور الاقتصاديات والمنظمات نحو الموارد اللامادية (الموارد المعرفية) وتزايد الاهتمام بها مما أدى إلى ضرورة البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها، والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين الأداء.

لهذا بدأ التوجه نحو هذا الأخيروإعطائه أهمية بالغة في تسيير المؤسسات ويعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، لكونه وسيلة لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات المرغوبة، لذا تسعى جميع المنظمات إلى تحسين أدائها من خلال القيام بعملية تقويمه من أجل معرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها باتخاذ القرارات التصحيحية لذلك.

وبعد التركيز على الأداء تولد مصطلح حديث في الآونة الأخيرة ألا وهو "إدارة المعرفة"، الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما

يتضمنه من تغيرات جديدة وسريعة ومستمرة، كون المعرفة مفهوم أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة، فنجد أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والخبرات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث ويقترن نجاح المنظمة بقدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار بأساليب تلبي الاحتياجات وتحقق الأهداف.

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

وتلعب إدارة المعرفة دورا فعالا في بناء المنظمات كونها تؤثر في أبعاد مختلفة للأداء كالمنتجات والعمليات وكذلك الإبداع والابتكار.

أولا: إشكالية الدراسة

يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة وفي قدرتها على توظيف مواردها في نشاطات تحصل من خلالها على مخرجات تسهم في بقائها ونموها، ويضمن لها الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والريـادة والإبداع، فعندما تتمكن المنظمات من بلورة

أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة ودورها في تحسين الأداء، فإنها تستطيع الإمساك بزمام المبادرة وأن تجسد ذلك في الواقع بنتائج متميزة.

ومن خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية البحث كالآتي:

"ما هو دور وأثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة؟ وماهو واقع ذلك في الشركةالوطنية للتأمين SAA؟"

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يتم استنتاج مجموعة من الإشكاليات الفرعية تتمثل فيما يلي:

- هل توجد هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار؟

-هل توجد هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتطوير المنتجات؟

-هل توجد هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتطوير العمليات؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع فرضية رئيسية تبنى عليها الدراسة تتمثل فيما يلي:

- توجد هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء.

وتنبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة تأثير بين إدارة المعرفة والإبداع والابتكار.

- توجد علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتطوير المنتجات.

- توجد علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتطوير العمليات.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة تتمثل أهمها فيما يلي:

- الرغبة في معالجة الموضوع وإثراء المعارف في ميدان التخصص.

- محاولة التعرف على دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية.

- الاطلاع على إمكانيات المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة فيما يخص إدارة المعرفة والأداء.

- الرغبة في البحث والاستطلاع في موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسات.

- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.

رابعا: أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية لكون موضوع إدارة المعرفة تتزايد قيمته يوما بعد يوم، فلم يعد من الممكن بناء اقتصاد قوي في غياب المعرفة فالأصول المادية لم تعد كافية لتحقيق معادلة الإنتاج، والبلدان التي تسيطر على الاقتصاد العالمي ليست تلك التي تملك موارد طبيعية أو رأس مال بل هي التي تمتلك أصول معرفية بالدرجة الأولى التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها.

فموضوع الأداء هو الآخر له أهمية كبرى في بيئة الأعمال كونه مفتاحا لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب وبتكلفة أقل.

خامسا: أهداف الدراسة

تتمثل أهم أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة في ظل اقتصاد قائم على المعرفة، فإدارة المعرفة تسمح للمنظمة بالبحث والحصول على الموارد المعرفية وبناء كيان معرفي لها مما يعزز مكانتها في السوق.

- التعرف على واقع إدارة المعرفة في الشركة الوطنية للتأمين SAA.

- تحديد علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء في الشركة الوطنية للتأمين SAA.

سادسا: الدراسات السابقة

1- دراسة حسن بوزناق بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية"[1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في بناء الاستراتيجيات التسويقية بالمجمع الصناعي صيدال ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان لغرض جمع البيانات من طرف أفراد العينة، والتي بلغ عددها(50)

وقد تم استخدام برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن المجمع الصناعي صيدال يسعى إلى اكتساب والحصول على مهارات ومعارف جديدة في مجال صنع الأدوية من خلال عقد اتفاقات شراكة مع مخابر عالمية رائدة، وكذلك التركيز في توزيع المعرفة على البرامج التدريبية، أوصت هذه الدراسة بضرورة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نقل المعرفة وضرورة ترقية مصلحة البحوث والدراسات التسويقية.

2- دراسة عمر تيمجغدين، بعنوان "دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية" [2]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها تواجد المؤسسة محل الدراسة في موقع ممتاز من حيث وجود العديد من المؤسسات المنافسة لها، الشيء الذي يسهل لها رصد تحركات المنافسين، كما بينت الدراسة بأن إتباع المؤسسة لإستراتيجية التنويع كان له أثر كبير على أدائها، وأوصت هذه الدراسة إلى أنه لابد على المؤسسات الصناعية الجزائرية توسيع تشكيلة منتجاتها وخاصة المرتبطة فيما بينها للاستفادة من الاستخدام المتعدد لوسائل الإنتاج وكذلك الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير لما لها من أهمية كبيرة في تبني أي بديل استراتيجي للمؤسسة، وتم الاستفادة من هذه الدراسة في محور تحسين الأداء من خلال التطرق إلى أهم العوامل المؤثرة في الأداء، إضافة إلى أهداف تقييم الأداء.

---

[1] حسن بوزناق، **إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012.

[2] عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسن أداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

سابعا: منهج الدراسة

قصد الإجابة على الإشكاليات المطروحة في هذه الدراسة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وذلك حسب طبيعة البحث، فالمنهج الوصفي سيتم استخدامه في الجانب النظري من هذه الدراسة لتوضيح المفاهيم الأساسية وبيان أهميتها وتأثيرها، كما يستخدم المنهج التحليلي لتحليل الوثائق والمعلومات وتحليل استمارة الاستبيان، إضافة إلى الاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل الاستبيان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع الشركة الوطنية للتأمين SAA.

ثامنا: حدود الدراسة

من خلال عنوان الدراسة فإن الموضوع سيقتصر على دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء وذلك من خلال الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة، إضافة إلى المفاهيم المتعلقة بتحسين الأداء، أما حدود الدراسة الميدانية فتمثلت في الشركة الوطنية للتأمين SAA، حيث سيتم دراسة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء وذلك من خلال نموذج استبيان تم تطبيقه على عينة من أفراد المؤسسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

تتمثل أهم الصعوبات فيما يلي:

- عدم تعاون بعض العاملين في المؤسسة من خلال الاستمارات وعدم الإجابة عليها.
- صعوبة الحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع من طرف المؤسسة.
- صعوبة الحصول على التقارير والميزانيات السنوية الحديثة.

عاشرا: هيكل الدراسة

من اجل معالجة موضوع الدراسة تم تقسيم هيكلها إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

1-الفصل الأول

تناولنا في هذا الفصل دراسة إدارة المعرفة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم فيه دراسة المعرفة من خلال التطرق إلى مفهومها، خصائصها، أهميتها، مصادرها وأنواعها، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه لدراسة إدارة المعرفة من خلال التعريج على نشأتها والعوامل التي أثرت قيها ومفهومها، أهدافها وعناصرها إضافة إلى مناهجها ومتطلباتها، أما المبحث الثالث تضمن اساسيات ادارة المعرفة متمثلة في نماذجها، وظائفها، مجالاتها وأبعادها وأهم عملياتها إضافة إلى العوامل التي تؤثر في تطورها.

2-الفصل الثاني

تناولنا في هذا الفصل دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول تمت دراسة الأداء من خلال التطرق إلى مفهومه وأهم أنواعه ومؤشراته إضافة إلى أبعاده وأهم العوامل التي يمكن أن تؤثر فيه، أما المبحث الثاني تمت فيه دراسة تقييم وتحسين الأداء من خلال التطرق إلى مفاهيم حول تقييم الأداء وأهميته وأهدافه وأسسه إضافة إلى مستوياته وأهم مراحله ومتطلبات نجاحه بالإضافة إلى مفاهيم حول تحسين الأداء وأهم النماذج والدوافع، وفي المبحث الثالث تمت دراسة علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء، من خلال التعرض إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار مما يساعد في تطوير المنتجات وتطوير العمليات، وتبيان أثر هذا التطوير على تحسين أداء المنظمات.

3- الفصل الثالث

هذا الفصل تناولنا فيه الجانب التطبيقي حيث تم إسقاط الجانب النظري على الشركة الوطنية للتأمين SAA، فتضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من خلال معرفة نشأتها وأهم وظائفها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني تضمن كيفية التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها وأهم أساليب المعالجة الإحصائية، أما في المبحث الثالث فتم التعرض إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة إضافة إلى تحليل بيانات متغيرات الدراسة وفي الأخير تم تناول اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية منها، وتحليل نتائج هذا الاختبار.

تمهيد:

إن المعرفة أكثر ما يميز المؤسسة ويخلق لها الثروة لأنها في حد ذاتها تعد الثروة الحقيقية والمورد الأكثرأهمية في ظل إقتصاد المعرفة، فعلى المؤسسة التى تسعى إلى تحقيق أداء جيد وكذا كسب ميزة تنافسية مستدامة أن تهتم بهذا العنصرالجوهرى، وذلك من خلال الإهتمام به، ولقد ظهر في ظل هذا الإقتصاد والتغيرات التى يعرفها العالم بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة مصطلح يعرف بادارة المعرفة. وإدارة المعرفة تهتم باليد العاملة التي أصبحت تعد المورد الاكثر أهمية من الموارد المادية والمالية وذلك لما تملكه من معارف ومهارات لا تنضب بالاستعمال. وفي هذا الفصل سنسلط الضوء علي إدارة المعرفة من خلال ثلاث مباحث .

- **المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول المعرفة**
- **المبحث الثاني: مدخل الى ادارة المعرفة**
- **المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة**

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي حول المعرفة

لايمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها، لذا وجب الاحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة. وسنتطرق إلى هذا من خلال الطالب التالية:

- **المطلب الأول : مفهوم المعرفة وخصائصها**
- **المطلب الثاني : أنواع المعرفة**
- **المطلب الثالث: أهمية المعرفة ومصادرها**

المطلب الأول : مفهوم المعرفة وخصائصها :

أولا: تعريف المعرفة :

لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كمايلي:

التعريف الاول: عرفت المعرفة على أنها : ' كل العمليات العقلية عند الفرد، من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص' .[1]

التعريف الثاني: المعرفة هي : 'جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلا' .[2]

التعريف الثالث: كما أنها عرفت على أنها رأس مال فكرى، وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.[3]

التعريف الرابع: وعرفت أيضا على أنها مجموعة المعتقدات، الاحكام، المفاهيم، الافكار والرؤى التي تكونت لدى شخص ما، نتيجة محاولاته المتكررة لفهم الظواهر والآشياء المحيطة به وتفسيرها، ومعنى ذلك أن خصيلة المعرفة خبرات ومعلومات مر بها الانسان، ودراسة طويلة مكنت شخص ما في زمن معين من الوصول إليها وامتلاكها.[4]

---

[1] مؤيد سعيد السالم، **تنظيم المنظمات – دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام** – دار الكتاب الحديث، عمان – الآردن -2002، ص 184

[2] مرجع نفشه، ص 184.

[3] علاء فرحان طالب و أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة – إدارة المعرفة الزبون** – دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الآولى، عمان، 2009، ص 55.

[4] أحمد علي العاج محمد، **اقتصاد المعرفة اتجاهات تطويره**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الآولى، 2014، ص 77.

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

البيانات :

عرفت البيانات على أنها :'عناصر خام لا معنى لها'.[1]

كما عرفت على أنها :'حروف،جمل،أرقام أو رموز غير منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي.[2]

إذ يمكن القول أن البيانات في حد ذاتها لا يمكن أن تقدم معنى ولا يمكن أن يستفاد منها.

وعرفت المعلومات على أنها : "بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد".[3]

وهي أيضا : "بيانات موضوعة في إطار ومحتوى واضح وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرارات معينة، ويمكن تقديم المعلومات في شكل كتابي، في شكل صورة أو محادثة".[4]

وهي أيضا : "مجموعة البيانات الموضحة بطريقة تسمح بإعطاء معنى للرسالة، والطريقة التي تنظم بها المعلومات ناتجة من قصد المستعمل".[5]

ومنه يمكن القول أن المعلومات ناتجة من البيانات التي تمت معالجتها ووضعت في سياق معين ولهدف محدد.

[1] Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM, VUIBERT, Paris, 2001, p12.

[2] إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغبي، **نظم المعلونات الادارية**، دار صفاء، عمان – الآردن -2004، ص24

[3] زيد منير عبوي، **الادارة واتجاهاتها المهاصرة (وظائف المدير)**، دار دجلة، بغداد-العراق-2007،ص228 .

[4] مرجع نفسه ص228.

[5] Michel Ferrarry,Yvon Pesqueux, Management de la connaissance, Edition ECONOMICIA, Paris, 2006,P16.

المعلومات :

وفي هذا الإطار يمكن تقديم صنفين مهمين للمعلومات هما :[1]

- المعلومات الداخلية والخارجية.
- المعلومات المهيكلة والغير المهيكلة.

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

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

أما المعلومات المهيكلة : وهي المرتبطة بالبيانات الرقمية.

والمعلومات الغير المهيكلة : وهي التي توافق المعارف العملية.

المعرفة :

عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا معينا، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث نحصل من تراكميتها وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين.[2]

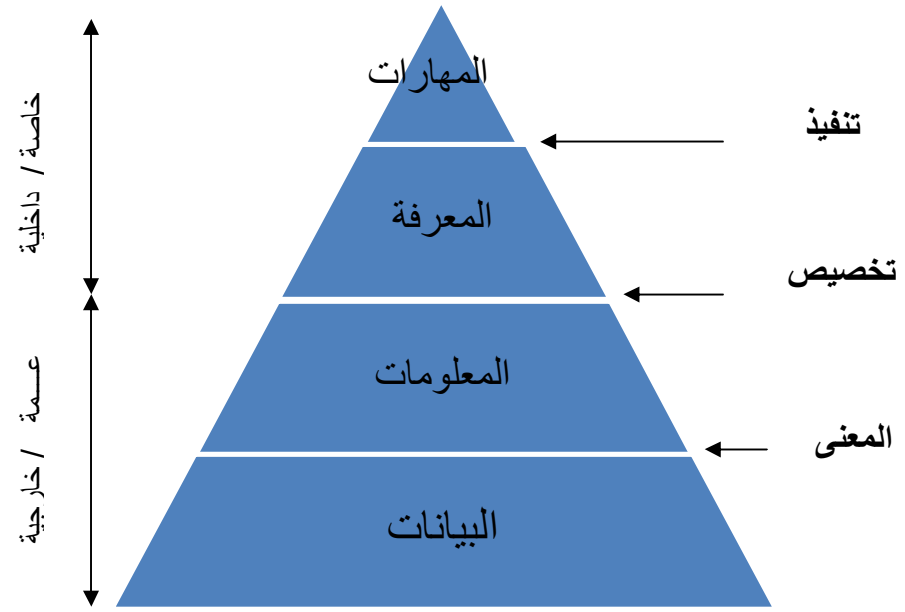
معنى ذلك أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات وتخصصها في موضوع معين.

ويمكن ترجمة هذه التعاريف في الشكل التالي :

[1] René-Charles Tisseyre,Knowledge management-Thérie et pratique de la gestion des connaissances-Serme Sciences-Paris-France-1999,P36.

[2] إيمان فاضل السامرائي، **مرجع سبق ذكره**، ص 24.

الشكل رقم(01): هرم المعرفة



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

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

والمهارة تعني قدرة الفرد علي تنفيذ عمل ما بطريقة مرضية، وهي مجموع المواهب والمؤهلات والمعارف المكتسبة المستخدمة في إنجاز عمل ما.[1]

فالمعرفة إذن لا هي بيانات ولا هي معلومات، وإنما هي قدرة الفرد علي اكتساب هذه المعلومات مع الوقت والتي تسمح له (أي القدرة) عند ربط المعلومات مع بعضها البعض بإعطائها معنى.[2]

[1] Froncoise Rossin(avec la colaboration de sandrine leriche), Transfert des savoirs-Stratégie,moyen d'action, solution adaptées à votre organisation, LA VOISIER, Parie,2008,P40.

[2] Bartheleme-Trapp Francoise, Vincent Béatrice, Analyse comparé de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale, 6ème conférence de l'association internationale de management stratigique,Faculté des sciences de l'dministration université Laval-Québec-juin 2001,P,P2,3.

ويمكن تقديم تعاريف أخرى للمعرفة تؤكد ما تم طرحه أعلاه، وهي التعاريف القائمة علي المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات، وتعاريف أحرى قائمة على المعرفة الباطنة.[1]

فأما القائمة على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة الصريحة فهي :

التعريف الاول: المعرفة تتكون من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم، والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

التعريف الثاني: المعرفة هي ما يندمج أو بقدم بطريقة يمكن معالجتها بالحاسوب.

وأما التعاريف القائمة على المعرفة الضمنية فهي :

التعريف الاول: المعرفة هي ما يبقى في رؤوس الآفراد.

التعريف الثاني: المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة، التي تقدم إطارا لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

"إذن فمعارف الفرد كامنة في رأسه متجسدة في أعماله من خلال المهارات التي اكتسبها والخبرات التي حصل عليها طوال فترة عمله وتكوينه وتعلمه، واعتماد المؤسسة على هذه المعارف فقط يكبدها مخاطر ناجمة من خروج هؤلاء العاملين (سواء لتسريحهم نظرا لارتكاب مخالفات، موت،تقاعد...). لذا نجد أن المعارف التنظيمية لاتكون فقط لدى الآفراد بل هي متضمنة في الاجراءات المحددة من طرف المؤسسة وكذلك متضمنة في التكنولوجيات وهي طريقة لجعل المعرنة متاخة في كل وقت ويسهل نقلها واستعمالها".[2]

وعليه ومن كل ماسبق يمكن القول أن المعرفة تعبرعن قدرة الفرد على التعلم والاكتساب وتجسيد ذلك في أعماله و القيام بأعمال المؤسسة، بالاستعانة يالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف، وجذبها من أجل تخزينها ومن ثم تطبيقها.

[1] نجم عبود، **إدارة المعرفة-المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الآردن-2008،ص،ص26،25.
[2] Froncoise Rossin(avec la colaboration de sandrine leriche),Op-cit P,P46,47.

ثانيا : خصائص المعرفة.

للمعرفة خصائص متعددة من أهمها ما يلي:

1- أنها إنسانية :

قد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية كما أنه هو الذي ينقلها من جيل لآخر، وهو القادر على إيجادها، هضمها ، توليدها وتجديدها.

2- أنها تراكمية :

إذ تتكون المعرفة وتحدث على فترات زمنية طويلة نسبيا، وتتراكم ويحتفظ بها الفرد أو المنظمة بغرض معالجة مشكلات أو مواقع معينة.

3- أنها مجردة وغير ملموسة :

أي أنها توجد كمنتج معرفي وبمعزل عن المنتجات الأخرى.

4- أنها تولد وتتجدد :

إن لدى بعض المنظمات خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في هذه المنظمات بخاصة والمجتمع بعامة، الذين يعول عليهم في عملية توليد المعرفة وتجددها.

إن تجديد المعارف في الوقت الحاضر هو مفتاح اكتساب الميزة التنافسية، ويشمل التجديد ما هو أكثر من تكوين أو ابتكار معرفة جديدة.

5- أنها تتقادم :

فكما تولد المعرفة وتتجدد فإنها تتقادم وتموت أيضا فالمعرفة في مجال الحاسوب مثلا أصبحت تتقادم بسرعة تفوق حتى سرعة تقادم أجهزة الحواسيب نفسها، كما أن بعض المعارف تموت بموت الشخص حاملها، وبعضها الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محا تاقديمة.

6- أنها تحاز وتمتلك :

فالحائز للمعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أوبيعها أو المتاجرة بها ومع ذلك تظل موجودة عنده.

7- أنها تخزن :

فالمعرفة يمكن أن تخزن في الوثائق، وأدمغة الآفراد، وقواعد البيانات ومواقع الانترنت وغيرها.

8- أنها لا تفنى بالاستعمال :

إذ أن المعرفة قابلة للاستعمال الدائم، لأكثر من غرض.

بالإضافة إلى ما سبق تتسم المعرفة بما يلي : [1]

- المعرفة هي عمل إنساني.
- المعرفة تنتج عن التفكير.
- المعرفة تتولد في المرحلة الراهنة.
- المعرفة تنتمي إلى الجماعات.
- المعرفة تتولد عن طريق الجماعات بطرق مختلفة.
- المعرفة تتولد تراكميا في حدود القيم.

المطلب الثاني : أنواع المعرفة

لقد اختلف الكتاب والباحثون في وضع أنواع محددة للمعرفة لذا ارأينا أن نتناول هذه التصنيفات ونعرضها كما يلي :

1- تصنيف ميشيل زاك:[2]

ويصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف :

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

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

ج) **المعرفة الإبتكارية:** وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشك فيه.

.

[1] محمد عواد الزيات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفا للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،2008،ص:22.

[2] بوعشة مبارك، **إدارة المعرفة-مقارنة اقتصادية-الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية**،باتنة-الجزائر-2008،ص14

هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، فامتلاك المعرفة يؤهلها لتتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المؤسسة إنما هو راجع لتحسين أدائها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجودة بها، وهو بدوره ينبني على نوع المعرفة التي تمتلكها.

1- **تصنيف نوناك(Nonaka 1991) :** صنف إيكاجيرو نوناكا في جامعة هارفارد للاعمال، المعرفة الى معرفة باطنة وأخرى ظاهرة.[1]

أ) **المعرفة الباطنة:** أو الضمنية وهي معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الافراد، وهي المعرفة المتضمنة في الخبرة والمعارف العملية للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل.[2]

ب)**المعرفة الظاهرة:** وهي المعارف المقننة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب[3] وهي توافق المعارف الباطنة التي خرجت.[4]

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

ويرى (Grundstein 1995) أن معارف المؤسسة تحوي جزءا من المعرف الخاصة التي تصف قدرة المؤسسة على دراسة، تحقيق وبيع منتجاتها وحدماتها. ومن جانب اخر تتضمن معارف عملية فردية وجماعية والتي تصف القدرة على الفعل، التأقلم والتطور[5] وأن تلك المعارف الخاصة هي المعارف الظاهرة وتكون في شكل بيانات، إجراءات، نماذج، خوارزميات، خطط ووثائق تحليل...أما المعارف العلمية فهي معارف باطنة تتجسد في القدرات.[6]

---

[1] هيثم على حجازي، **قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية-دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف إدارة المعرفة**،**المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية**،عمان الاردن-2005،ص12.

[2] Froncoise Rossin(avec la colaboration de sandrine leriche),Op-cit ,P40.

[3] Ibid, P40.

[4] René-Charles Tisseyre,Op-cit,P36.

[5] Hervé Bonnefoy, gestion de la connaissance métier,P2 http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestioprof.pdf. la date de visite 06/03/2019.

[6] Jida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies : Application aux incidents informatiques, Thèse de doctorat,Institut national des sciences appliquées de Lyon – France-2006,P3.

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

2- تصنيف (Barthès 1997):

ويرى أن هناك ثلاثة أنواع هي:[1]

أ) **المعارف الموضعية :** وهي الضرورية لإنجاز عمل محدد.

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

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

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

3- تصنيف (Gilles Ballmise):

لقد صنفت Gilles Ballmise المعلرف إلى معارف داخلية وإخرى خارجية:[2]

أ) **المعارف الداخلية :** وهي معارف تنشأ، تحول وتسير في في ظل المؤسسة، من طرف عامليها.

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

[1] Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM- Op-cit, p24.

[2] Gilles Ballmise, Knowledge management et outils informatiques, Avril 2003, P07.

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها، فالداخلية مصدرها الافراد في مختلف المستويات بعكس المعرفة الخارجية،فهي معرفة تلتي بها المؤسسة كالاستعانة بهبراء في المجال...

4- **تصنيف (**Nonaka – Tackutchi 1995**)** : [1]

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

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

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

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

من كل ماسبق نجد أن معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنة، والمؤسسة تعمل على إخراجها من أجل تجسيدها في الأعمال و النشاطلت، ويمكن لهذه المعارف أن تكون لدى العاملين بها أو أنها تستعين بمصادر خارجية لجلبها وإدنمتها للإستفادة منها.

[1] Yoan Baizet, La gestion des connaissances en conception-Application à la sumulation numirique chez Renault- DLEC – Thése de doctorat, Paris,2004,P28 http://pastel.paristech.org la dete de visite :06/03/2019

المطلب الثالث: أهمية المعرفة ومصادرها

أولا: أهمية المعرفة

تتجلى أهمية المعرفة فيمايلي:[1]

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة، ومعطياتها وافرازاتها في كتفة مجالات الأعمال.
- تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الإبتكارات والاكتشاف والاختراعات التكنولوجية.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي الذي تمثله الاصول غير المادية وغير الملموسة وماينجم عنه من زيادة في نتاجات المعرفة والعلم الذي يتسع حجمه باستمرار.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة، توليدا وانتاجا وتستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث...الخ.
- الزيادة المستمرة في اعداد العاماين، في مجالات المعرفة وفي الاعمال كثيفة العلم.

كما تتجلى أهمية المعرفة فيما يلي:[2]

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمات للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفز الابداع المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- توجيه الإدارية مديري المنظمات الى كبفية إدارة منظماتهم بإكثر كفاءة.
- أسهمت المعرفة هي تحويل المنظمات الى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال وتواجه التعقيد المتزايد فيها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كيلعة نهائية، عبر بيعها والمتاجرة بها أواستخدامها في تطوير أواستخدامها في تطوير منتج معين أو لإنتاج منتجات جديدة.
- تعد المعرفة البشرية المصدر الاساسي للقيمة.

[1] أحمد الخطيب وخالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،عمان،2009،ص:09-10.

[2] محمد عواد الزيات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2008،ص20.

ثانيا: مصادر المعرفة.

يوجد مصدرين من أجل الحصول على المعرفة هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

1- المصادر الخارجية:

هي تلك المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

2- المصادر الداخلية:

توجد العديد من المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسة أن تحصل بها علي المعارف، وفيما يلي بعض هذه المصادر:[1]

أ) **الفرد العامل بالمؤسسة:** يعتبر الفرد العامل في أي مجال هو مصدر للمعرفة، ولكن ليس كل العاملين في محيط العمل الانتاجي، حيث يشمل فقط العاملين الذين لديهم معارف وخبرات في كيفية انجاز الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي تتطلب إبداعا في العمل. فمثلا استطاعت مؤسسات السيارات إنتاج سيارات بأفكارومعارف العاملين، ويطلق على هؤلاء في مجتمع المعرفة ب:'رأس المال الفكرى' وهم المسؤولون عن تحقيق القيمة المضافة (العائد) لمؤسساتهم من خلال مهاراتهم وخبراتهم.

ج) **فرق العمل:** هؤلاء يمثلون مجموعة من العاملين ضمن مجال وظيفي معين أو مجالات مختلفة، ويتميزون بقدرات ابداعية، ويعملون معا لابتكار معارف جديدة في مجال عملهم، وقد استخدمته اليابان ضمن مفهوم حلقات الجودة، وحققت تطورات عدبدة وابداعات في مجالات مختلفة إدارية وصناعية من خلال الافكار التي قدمتها هاته الفرق.

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

[1] سلوى امين السامراني، **متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي**، ورقة بحث مقدمة في اطار المؤتمر العالمى الرابع حول ادارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الاردن، افريل 2004، ص02.

المبحث الثاني: مدخل الى ادارة المعرفة

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

"لقد كانت إدارة المعرفة تعنى بالحفاظ على المعارف، فالعامل الذي يغادر المؤسسة تذهب معه معارفه ومهاراته، لكن..... هذه المقاربة لم تعد كافية، لأن المعارف ذات طبيعة ديناميكية، وللاستفادة من الجانب الديناميكي، كان لزاما المحافظة عليها بل ويجب نقلها وكذا تطويرها".[1]

وعليه فإدارة المعرفة لاتقتصر فقط على الحفاظ على المعرفة ولكن لها عمليات عدة، الهدف منها هو تشكيل رصيد معرفي للمؤسسة من خلال استخراج المعارف، وأيضا تطبيق تلك المعارف في العمل اليومي للعامل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما سوف نتعرف عليه في هذا المبحث الذى يحوى المطالب التالية:

- **المطلب الأول : نشأة إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة في ذلك**
- **المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها**
- **المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة**

المطلب الأول : نشأة إدارة المعرفة والعوامل المؤثرة في ذلك

أولا : نشأة إدارة المعرفة

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

وفي منتصف التسعينات أصبحت المعرفة وإدارة المعرفة داخل المؤسسات وبينها تحظى بإهتمام متزايد ومتسارع لما لها من إسهام في النمو وفي تحقيق ميزة تنافسية، إذ انشأت

[1] Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM- Op-cit, p,p2,3.

مجموعات عمل في مجال دراسات إدارة المعرفة، كما تم الاعلان عن ندوات عمل وعن مؤتمرات في مجال إدارة المعرفة، إذ عقد حوالي 33 مؤتمرا في الفترة: 1996-1997، بالاضافة الى تسابق مستشارى الأعمال على تقديم خدماتهم في مجال إدارة المعرفة.[1]

ثانيا : العوامل المؤثرة في نشأة إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة علم ساهمت في ظهوره العديد من الممارسات والمبادرات الإدارية الي جعلت منه نظاما قائما بذاته في المؤسسة الاقتصادية الكبرى التي تسعى الى الريادة والتفوق، وفي هذا الاطار يمكن تلخيص أهم المبادرات في النقاط التالسة:[2]

أولا: تحويل الاعمال

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

أ) إعادة هندسة العملية الإدارية:

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

ويظهر التطابق بين أدارة المعرفة وإعادة هندسة العملية الإدارية في القدرة على أسر (اقتناص) المعلومات، بالإضافة الى استعمال البرمجيات والتكنولوجات التي تستعمل من أجل نشر المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة أوخارجها.

[1] وهيبة حسين داسي،**إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية**، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، دمشق، 2007/2006، ص36.

[2] عبد الستار واخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمتن، 2006، ص،60-63.

ب) إدارة الجودة الشاملة:

ويمكن تعريفها على أنها "مدخل لإدارة المؤسسة تقوم على الجودة وتنبني على مشاركة مختلف الاعضاء العاملين بها، وتهدف الى الوصول الى النجاح طويل المدى من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع للعاملين في المؤسسة."[1]

كما تعرف على أنها " استراتيجية تنظيمية تقتضى الالتزام بالتحسين المستمر لمقابلة رضا الزبائن من خلال تطوير الاجراءات للعناية بمخرجات ذات جودة عالية".[2]

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

ج) الثقافة:

تعد ثقافة المؤسسة نظاما من المعتقدات والقيم المشتركة المتفاعلة بين الناس والهيكل والنظم لانتاج معايير سلوكية تعبر عن طريقة عمل الاشياء.

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

- ليس لدى العاملين في المؤسسة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- إن الثقافة التنظيمية الحالية لاتشجع على المساركة بالمعرفة.

---

[1] وهيبة حسين داسي، **إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية**، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، دمشق، 2007/2006، ص36.

[2] عبد الستار واخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص63.

[3] وهيبة حسين داسي، **مرجع سبق ذكره**، ص38.

[4] عبد الستار واخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص65.

[5] وهيبة حسين داسي، **مرجع سبق ذكره**، ص41،42.

- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المئسسة.
- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

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

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية وبين المعرفة المنظمية: من الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب أن يشترك بها ومن الشخص الذي يستطيع خزنها.
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المؤسسة.

ويمكن القول أن الثقافة التي تدعم إدارة المعرفة في المؤسسة هي تلك الثقافة التي تتميز بالخصائص التالية:

- تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقدر الانجاز وتعترف به.
- تقييم مشاركة وتقاسم المعرفة.
- تشجع وتحث على العمل الجماعي.
- تؤكد ضرورة مشاركة ال
- تؤكد ضرورة مشاركة الأفراد.

ثانيا: إدارة المعلومات

إن إدارة المعلوملت وإدارة تكنولوجيا المعلومات ساهمتا في وضع إطار عام وشامل، استفادت منه إدارة المعرفة في عملياتها وعبر وظائفها ومستوياتها لإضافة قيم عديدة، منها تحقيق وتعظيم رضا الزبائن وذلك من خلال توضيح علاقات السبب والنتيجة وإعادة استخدام وتحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة.

هذا وقد استفادت الأعمال من تكنولوجيا المعلومات، وظهرت الاستفادة بشكل واضح من خلال دعم تكنولوجيا المعلومات لعمليات الأعمال الموجودة من جهة ومن جهة أخرى فتحت فرصا جديدة مكنت عمليات الأعمال الجديدة من إيجاد دعم لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات. ومن الامثلة على ذلك، نظام حجز خطوط الطيران الأمريكي SABRE الذي اعتمد لاحقا كمعيار للصناعة مع العديد من خطوط الطيران الأخرى كجزء من الشبكة وضرورة لكل عملية أعمال جديدة إذ بتم تضمينها من خلاله.

أيضا نظام المعلومات الهندى المعروف باسم APTECH والخاص بالتدريب من خلال الشبكة، إذ توسعت خدمات النظام لتشمل 1200 مركز تدريب في 30 دولة وشملت خدماته كل عنصر مشترك في التدريب والتعليم في قضايا تتعلق بالتدقيق المحاسبي ورقابة الموازنات وغيرها.

وبذلك تتضح العلاقة بين التغيرات المثيرة في الاعمال التي قدمتها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعلومات في دعم وتعظيم قوة نظام ادارة المعرفة للوصول الى تعظيم رضا الزبون من خلال تعظيم مشاركته في معلومات ومعرفة المؤسسة.[1]

ثالثا: رأس المال الفكرى والموجودات الفكرية

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري في التسعينات من القرن الماضي وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلا حقيقيا لقدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح،[2] وهو يشير إلى مجموعة الأفكار والاختراعات والتكنولوجيات والمعرفة العامة وبرامج الكمبيوتر والتصاميم وقواعد البيانات ة والإبداع والتطبيقات في المؤسسة.

[1] عبد الستار العلى، **مرجع سبق ذكره**، ص70.

[2] وهيبة حسين داسي، **مرجع سبق ذكره**، ص38.

ولقد فضلت المجموعة الكندية المشتركة كرواد للمعرفة والاستراتيجية استخدام مصطلح رأس المال المعرفي بدلا من الفكري، وقد أشارت بأنه مجموع مكون من رأس المال البشري (لكونهم القادرين على حل مشاكل الزبائن) ورأس المال الزبائن (لكون الزبائن يعتبرون مصدرا من مصادر المعرفة للمؤسسة) ورأس المال الهيكلي (القابليات التنظيمية لمقابلة متطلبات السوق)، [1] ونشير الى أن رأس المال الفكري في المؤسسة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل فإن المؤسسة تحتاج أيضا أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجرى عليها عمليات تحويل مناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المؤسسة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبرى لتكوين رأس مالها غير الملموس، ويشير Ros إلى أن الرأسمال الفكري، ويشير مفهوم الرأسمال الفكري إلى حيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والمهارات المخزنة والمكتسبة خلال فترة حياة الفرد في المؤسسة، ويكون الرأسمال المعرفي ميزة تنافسية للمؤسسات الحديثة ودعامة أساسية لبقائها وتطورها، وإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في الإدارة متابعة الكوادر المعرفية النادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة. أما الموجودات الفكرية (المعرفة) فيشير إليها April من خلال وضع حدود فاصلة بينها وبين الموارد المادية (العقلرات، التجهيزات، المكائن،...) وتشير الموارد المعرفية إلى ثقافة المؤسسة، المعرفة التكنولوجية، العلامات التجارية.[2] ويمكن أن نشير إلى وجود 04 مجموعات أساسية تمثلها وهي:[3]

1- **موجودات التكنولوجيا:** وتشمل المعرفة التكنولوجية، تكنولوجيا التصنيع، نتائج البحوث، الدراسات، براءات الاختراع،...
2- **موجودات المعرفة المدونة:** وتشمل إجراءات المؤسسة، نظم المعرفة، أدلة التشغيل، الدروس المتعلمة والخبرة الموثقة.
3- **موجودات المعرفة البشرية:** وتشمل الخبرة الادارية، الخبرة الاحترافية، الخبرة التشغيلية، معرفة المؤسسة، معرفة السوق.
4- **موجودات المعرفة الأخرى:** وتشمل أسرار التجارة، ممارسلت المؤسسة، حقوق التأليف والعلامات التجارية.

[1] عبد الستار واخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص71.

[2] وهيبة حسين داسي، **مرجع سبق ذكره**، ص39.

[3] **مرجع نفسه**، ص39.

رابعا: المؤسسة المتعلمة

ظهر في مجال الفكر الادارى في السنوات الاخيرة يروج لمفهومين هما: التعلم التنظيمي، مؤسسة التعلم (منظمة التعلم أو المنظمة المتعلمة)[1] وبقصد بالمؤسسة المتعلمة هي تلك تلك التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها وأن يجربوا مالديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين[2]

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

أما التعليم التنظيمي فيشير حسب (Fiol,1985) إلى: "العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الأفضل والفهم الأحسن"، فالتعلم التنظيمي يعمد الى توظيف المعرفة من أجل تحسين الأداء.[4]

فالمؤسسة شأنها شأن البشر تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة، وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث متعددة نتيجتها في النهاية أحد أمرين:

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

وتكمن العلاقة بين إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في كون التعلم التنظيمي ينشأ ويعم أرجاء المؤسسة ومستوياتها بدرجات أسرع كلما اتجهت الإدارة إلى مزيد من تطبيق منهجية إدارة المعرفة، وبما أن هذه الاخيرة تسعى الى رصد مصادر المعرفة الخارجية والداخلية وتحليلها وتفسيرها للتعرف إلى ما تنطوى عليه من تغييرات لها تأثير في عمليات المؤسسة،

---

[1] وهيبة حسين داسي، **مرجع سبق ذكره**، ص40.

[2] عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر- 2004، ص89.

[3] وهيبة حسين داسي، **مرجع سبق ذكره**، ص40.

[4] عامر خضير الكبيسي، **مرجع سبق ذكره**، ص89.

وبذلك تعد عملية الرصد والتحليل هذه البداية الحقيقية للتعلم التنظيمي، ومن جانب اخر فإن القيادات الإدارية المؤمنة بمفاهيم إدارة المعرفة والساعية الى تدعيم تطبيقاتها في المؤسسة هي من أسس تسريع التعلم التنظيمي من خلال الممارسة الديمقراطية للإدارة التي لا تحتكر المعرفة وحق اتخاذ القرار، بل تعمد الى تمكين الموارد البشرية ذوى المعرفة وتتيح لهم حرية الحركة والمشاركة في اتخاذ القرارات لتحمل المسؤولية مما يحفزهم إلى استخدام ما لديهم من معارف ومن ثم الانتقال بالممارسة التنظيمية من مستوى الى اخر وفق تطورات المواقف ومتطلباتها، أي تحفز على سرعة وعمق التعلم التنظيمي، أي أن المؤسسة التي تستثمر في تنمية اليات البحث عن مصادر المعرفة وتحليلها ثم إنتاجها لأعضائها، إنما تهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي.[1]

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها

إن التطورات التي عرفتها إدلرة المعرفة منذ بداية الثمانينات وما ساهم في تطورها أدى الى تعدد التعاريف الخاصة بها، كما برزت أهميتها للفرد والمؤسسة وكذا للمحيط، وهذا وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أولا: مفهوم إدارة المعرفة

لايمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلابعد استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة التي ساهمت في تحديد ولو بشكل قريب إلى تعريف هذا المصطلح الذى اختلفت المصادر في تحديد ماهيته، وبالتالي يمكن ادراج مجموعة من التعاريف التي تجعلنا نقترب من المعنى الذى يفيد موضوع البحث، ومن هذه التعاريف مايلي:

التعريف الاول: "مجموع عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة التي تعتمد على دوران ورسملة المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات". [2]

من هذا التعريف يمكن القول أن إدارة المعرفة تعبر عن عمليات تنفذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات، تحسن بها المؤسسة من نشاطاتها ومهاراتها.

---

[1] Hof,Le «Knowledge management »,P3,www.proz.com/1504170-senior_insurance.html , la date de visite,08/03/2019.

[2] وهيبة حسين داسي، **مرجع سلق ذكره**، ص41.

التعريف الثاني: "عملية خلق، الحفاظ على، تقسيم واستعمال المعرفة التنظيمية (المعرفة العملية) التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها". [1]

التعريف الثالث: "مجموع التطبيقات التي تهدف إلى إنشاء، تنظيم واستغلال المعارف بهدف التحسين من الأداء التنظيمي". [2]

من هذين التعريفين يمكن القول أن ما يعمل على تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها هو توليد معرفة جديدة واستعمالها كما ينبغي.

"استعمال نظامي ومنظم للمعارف الموجودة في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وتعمل أيضا (إدارة المعرفة) على تخسين أداء المؤسسة وتسمح بالحصول على رؤية شاملة لمهارات ومعارف المؤسسة." [3]

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

التعريف الرابع: "مجموع المبادرات والطرق التي تسمح بجمع، تحليل، تحديد، تنظيم، تخزين ومشاركة المعارف بين أفراد المؤسسة، خاصة تلك المعارف التي أنشأتها المؤسسة بنفسها (مثلا: التسويق، البحث والتطوير) أو المكتسبة من المحيط الخارجي (الذكاء الاقتصادى) لتحقيق هدف محدد." [4]

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

وبمكن إدراج مجموعة من التعاريف تشمل معظم التعاريف التي أعطيت في هذا المجال: [5]

1- " إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المؤسسة، فهي تشير بهذا المعنى إلى المعرفة الخاصة بعمل الاشياء بفعالية وبطريقة

---

[1] Tatiana White, La gestion du savoir dans les bibliothèques, General conférence, Argantina,2004,P2.

[2] Introduction à la gestion du savoir dans la fonction publique, Document de travail rédigé pour la table ronde de recherche-Action du centre canadien de gestion sur l'organisation apprenante, Avril 1999,p3 http://www.csps-efpc.ge.ca/pbp/pub/pdfs/w10_f.pdf la date de visite :08/03/2019.

[3] Yoan Baizet,Op-cit,P20.

[4] Gestion des connaissances, un article de wikipédia,l'encyclopédie libre, P01. http://fr,Wikipédia.org/wiki/gestion des connaissances. la date de visite :08/03/2019.

[5] نجم عبود، **مرجع سبق ذكره**، ص،ص91،92.

كفؤة، لاتستطيع المؤسسات الاخرى تقليدها أو استنساخها لتكون المصدر الرئيسي للربح".

2- " إن إدارة المعرفة مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة من أجل أيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أومعارف منفردة".
3- إن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها ".

إن التعريف الأول يرى أن إدارة المعرفة تكمن في استخدام الرصيد المعرفي الموجود، أما التعريف الثاني فيراها تكمن في إيجاد توليفات جديدة لعناصر المعرفة وأما الثالث فيرى أنها تكمن في توليد معارف جديدة.

من خلال التعاريف المدرجة أعلاه يمكن الوصول إلى تعريف شامل لها، وبالتالي يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تقوم بها المؤسسة، تهدف من ورائها إلى استخراج معارف عامليها وتخزينها ونقلها إلى الأفراد الآخرين للإستفادة منها عن طريق تطبيقها في الأعمال اليومية، من أجل التحسين من الأداء الكلى لها.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيمايلي:

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- العمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والهدمات بفعالية أكثر.
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة للإحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقهاوتقييمها.
- أداة لإستثمار رأس المال الفكرى للمنظمة.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكينها لتبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمبة.

المطلب الثالث: مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست قوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، وهي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيمايلي: [1]

1- **إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة:** إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبرعائد ممكن، والاستثمار في المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالاضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها...
2- **توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية:** إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولا لمشكلات المؤسسة، بل يجب أن تكون نسيجا متكاملا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.
3- **إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:** لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكرى والمعرفى في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الدهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.
4- **المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها:** إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الاخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

[1] سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة – المفاهيم، النظم والتقنيات**- دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان –الأردن -2007،ص57،51.

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

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

المبحث الثالث: أساسيات إدارة المعرفة

سنحاول في هذا المبحث أن نبرز أهم البنى الأساسية لتطبيق مشروع إدارة المعرفة ونماذجها المختلفة بالإضافة إلى مجالاتها وأبعادها وفي الأخير نبين العوامل المؤثرة فيها.

وسنتطرق إلى ذلك من خلال المطالب التالية:

- **المطلب الأول: نماذج إدارة المعرفة، وظائفها و عناصرها.**
- **المطلب الثاني: مجالات، عمليات إدارة المعرفة وأبعادها.**
- **المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة المعرفة.**

المطلب الأول: : نماذج إدارة المعرفة، وظائفها و عناصرها.

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن هذه النماذج اتخذت اشكالا عديدة وعروضا مبسطة للمعرفة،بالإضافة إلى العناصر الأساسية التي تبنى عليها إدارة المعرفة.

أولا: نماذج إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة مجموعة من النماذج تتمثل فيما يلي:

1- نموذج(Gupta et Jason) [1]

قدم كل من (Gupta et Jason) نموذجا لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتها أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة وهي:

1-1- الخصاد

ويقصد به الحصول على المعرفة من داخل المنظمة وخارجها.

1-2- التنقية

ويشير إلى تخديد المعرفة ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة ومن ثم تنقيتها، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها.

1-3- الترتيب

[1] محمد عواد الزيات،**مرجع سبق ذكره** ص:7.

ويعني الاستفادة من تطوير اليات تهدف إلى خزن وتنمية المعرفة.

1-4- النشر

تعتبر عمليتي تسهيل الاتصال وتطوير الثقافة التنظيمية عاملان أساسيان يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على النحو المناسب.

1-5- التطبيق

أي ربط المعرفة بالواقع العملي لتحقيق الميزة التنافسية.

2- نموذج(Marquardt)[1]

اقترح (Marquardt) مدخلا شموليا لإدارة المعرفة يتألف من ستة مواحل متسلسلة تؤدي الواحدة منها إلى الأخرى وتتفاعل ةتتكامل مع بعضها البعض، بدءا بمرحلتي الاكتساب والتوليد، ثم مرحلتي الخزن واستخراج البيانات وتحليلها، وصةلا إلى مرحلتي النقل والنشر ثم التطبيق.

ويشير هذا النموذج إلى أن إدارة المعرفة هي المحرك لبناء المنظمة المتعلقة وجوهرها، وأن هذه المنظمة هي التي تقود المعرفة خلال المراحل السابقة، كما يبين أن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاءة خال نمو هذه العمليات.

3- نموذج (Nonaka et Baunard)[2]

لا يتم انتقال المعارف إلى الفرد كما يتم عندما يتعلق الأمر بالجماعة فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته وكذلك من حيث الادوات التي تعتمد عليها، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية.

4- نموذج (Leonard Barton) [3]

يقوم هذا النموذج علة أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية، هذه الأخيرة يمكن أن تتجسد وفقا لأربعة أشكال وهي:

- قد تكون في شكل مادى والمتجسدة في براءة الاختراع مثلا، حيث يمكن رؤيتها ولمسها.
- قد تكون مجسدة في الأنظمة الادارية أي في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية.
- قد تكون المهارات الصريحة والكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة.

---

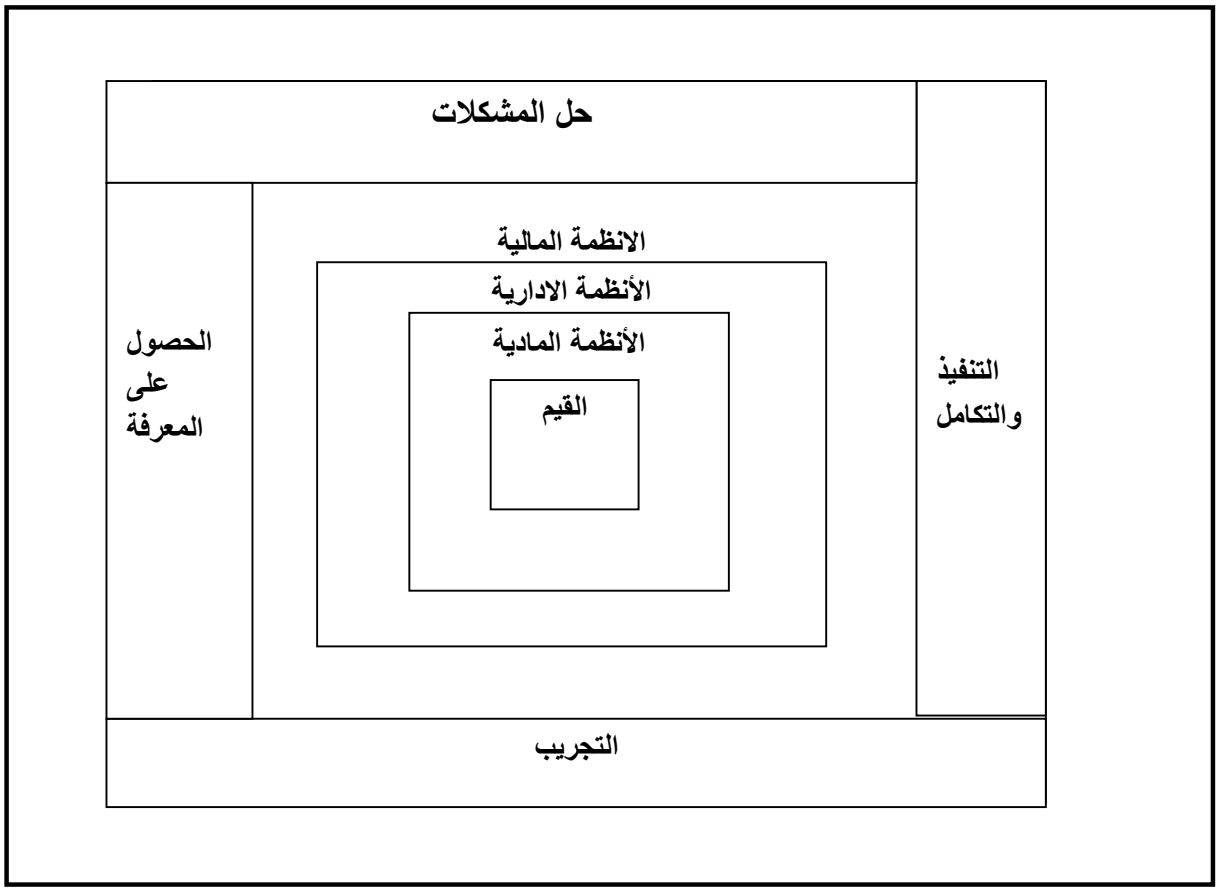
[1] عمر أحمد الهشمرى، **مرجع سبق ذكره**، ص: 154.

[2] حسن بوزناق، **إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012، ص ص: 16-18 ،نقلا عن الموقع الالكتروني http://digitallibrary-univ-batna.dz تاريخ الاطلاع 2019/04/15 على الساعة 13:20 .

[3] خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 74-73.

- قد تكون أيضا فيما يسميه (Leonard Barton) معايير السلوك في موقع العمل أو كما يسميه الاخرون الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم(02) نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود،**مرجع سبق ذكره**، 2005،ص124.

يوضح الشكل رقم(02) أن إدارة المعرفة يمكن أن نراها ونلمسها، أو في شكل أنظمة إدارية مجسدة في طرق التعلم أو في شكل مهارات صريحة وكامنة للعاملين، وأخيرا توجد فيما يسميه ليونارد بارتون بالقيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل.

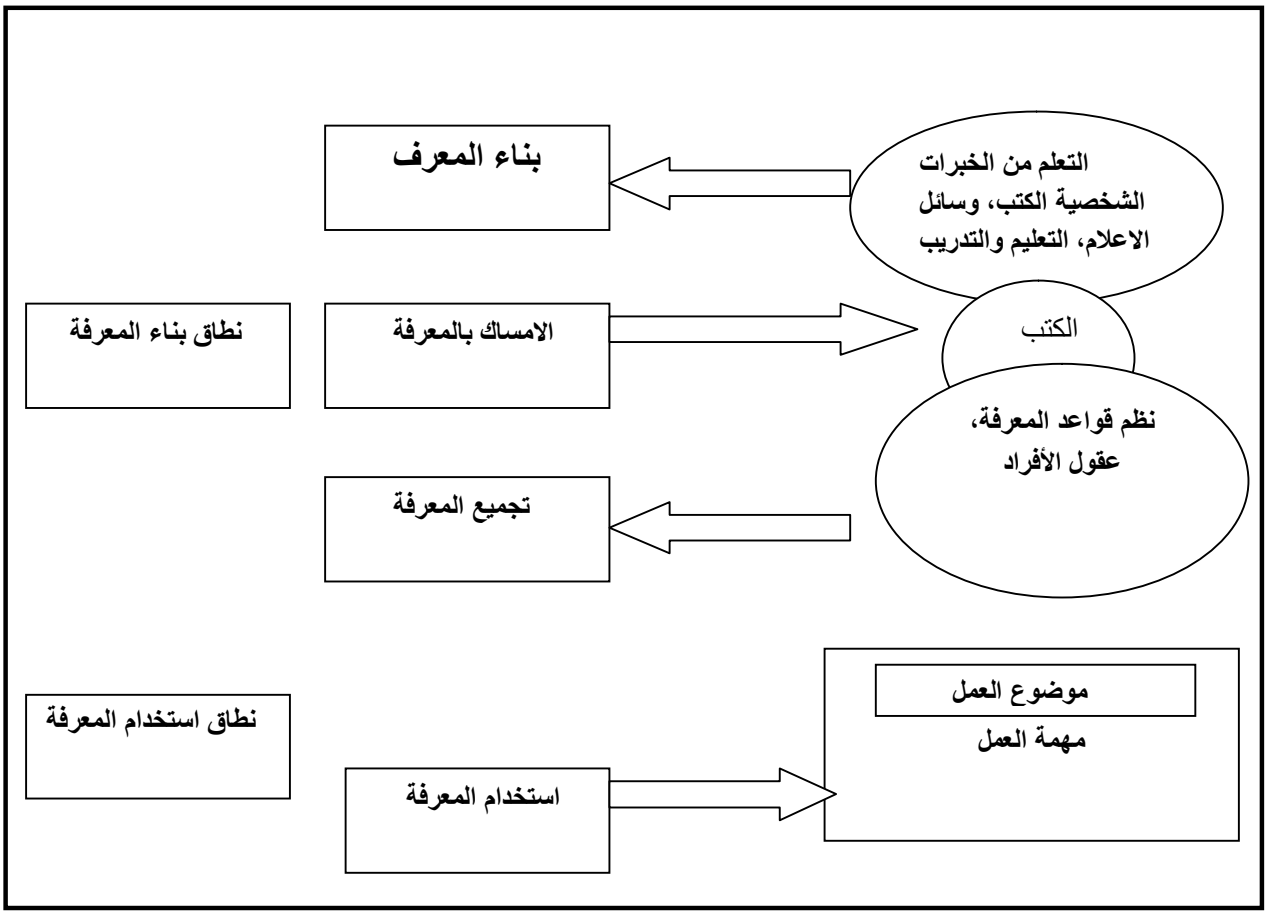
5- نموذج (Wiig) [1]

قدم (Wiig) في عام 1993 نموذجا لإدارة المعرفة لتحقيق أربعة أهداف رئيسية والاحتفاظ بها، وتجميعها، واستخدامها وتم في هذا النموذج تصوير أنشطة الفرد ووظائفه على أنها خطوات

[1] ياسر بن عبدالله بن تركى العتبي، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 72، نقلا عن الموقع الالكتروني dr-saud-a.com/vb/showthread.php تاريخ الاطلاع 2019/04/15 علر الساعة13:36 .

متسلسلة تسهل بناء المعرفة واستخدامها، على اعتبار انه بمكن تنفيذ بعض الانظمة والوظائف على نحو متوازن أو حتى الاستدارة إلى الخلف لتكرار بعض الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتركيز مختلفين، ويؤكد النموذج أيضا على أنه يمكن الاحتفاظ بالمعرفة في أماكن مختلفة سواء كان ذلك في عقول الأفراد أو الكتب والوثائق، أو قواعد المعرفة المحسوبة أوفي أماكن.....، أما تجميع المعرفة فيتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات الجانبية بين الأفراد إلى شبكات الخبرة ثم فرق العمل.

الشكل رقم(03) نموذج Wiig لإدارة المعرفة



المصدر:ياسر بن عبدالله بن تركى العتبي، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 72، نقلا عن الموقع الالكتروني dr-saud- a.com/vb/showthread.php تاريخ الاطلاع 2019/04/15 علر الساعة13:36 .

يوضح الشكل رقم(03) أن إدارة المعرفة تتضمن أربعة عمليات رئيسية مقسمة إلى نطاقين، حيث يتم قي النطاق الأول بناء المعرفة والامساك بها، وفي النطاق الثاني يتم تجميعها واستخدامها في المنطقة، ويوضح الشكل أيضا سبل الحصول على المعرفة ومنها

التعلم من الخبرات الشخصية أو الاعتماد على الكتب ووسائل الإعلام وكدا سبل الاحتفاظ بها إما في نظم قواعد المعرفة، أو قي عقول الأفراد.

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة: لإدارة المعرفة مجموعة من الوظائف مكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(01): وظائف إدارة المعرفة

تحديد المعرفة	يضمن هذا النظام من خلال مستودعات المعرفة المتوافرة لدى المنظمة، وتعد هذه العملية من المهارات الأساسية في المنظمة بمساعدة الحاسوب فالهدف من تحديد المعرفة هو بيان مقدار الفجوة بين المعرفة الحالية والمعرفة المطلوبة ومن ثم معالجتها.
اكتساب المعرفة	ويعني الترابط الحاصل بين المعلومات كالترابط بين الجهود التي تقوم بها المنظمة في تهيئة الوثائق اللازمة، فهي تتضمن جلب المعرفة إلى المنظمة من مصادرها الخارجية المتضمنة عملية الاكتساب وجمع البيانات والمعلومات الموجودة خارج المنظمة، فهي عملية متعاقبة أي ليست عشوائية.
المشاركة في المعرفة	أي المشاركة في المعلومات مثل قوائم البيانات اللازمة لتوفير الموارد الأولية أو خطة التوزيع الطارئة أو الوسائل الالكترونية.
تخزين المعرفة	وتهدف إلى توثيق المعرفة والمحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب المحيط بالمنظمة وتقديم التسهيلات لقيام المنظمة بتزويد المنظمات القائمة ببناء وتوليد المعرفة من خلال الستفادة من الخبرة والمعرفة المتراكمة لديها.
مشاركة المعرفة	وتعني عملية نشر المعرفة في كل زاوية من المنظمة مع تسيير عملية توصيلها إلى جميع الأعضاء بعد تحديد مصادرها، فمشاركة المعرفة كيفية مباشرة تأخذ المعرفة لمنحها عبر إطارين هما المسؤولية والفرصة، لأن المعلومات لا يمكن الاستفادة منها إلا من خلال نشرها وبالتالي تتحول إلى معرفة من خلال أية فرصة تامة وتحت مسؤولية الإدارة العليا مما يحقق مشارة فعالة.

المصدر: غسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البياني، تكنولوجيا المعومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:181-184.

ثالثا: عناصر إدارة المعرفة: إن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا فقدت فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها، ومن بين هذه العناصر نذكر ما يلي: [1]

[1] محمد عواد الزيات، **مرجع سبق ذكره**، ص127.

1- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم للأخر في مجال عملهم، فإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام.
2- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.
3- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الأخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دورا أكثر فاعلية في استخدام خلق المعرفة.
4- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، فادارة المعرفة تحتاج الى اللامركزية.
5- **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات، الإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطارالمؤسسة، وإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
6- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقيا ومتنوعة وعميقة.
7- **تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي بمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة.
8- **الإبداع التنظيمي:** هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكارأو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الإفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين، وهذا يعني أن المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

ويمكن أن نلخص العناصر السابقة في خمسة بنى أساسية حسب ما أشار إليه كل من Nancy Dubois & Tricia Wigkerson: [1]

- الثقافة التنظيمية
- المحتوى

[1] Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, Gestion des connaissances : Un document d'information pour le dévloppement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique,Octobre 2008,P23.http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_fr.pdf.

- العمليات
- القاعدة التكنولوجية
- الأفراد

المطلب الثاني: مجالات، عمليات إدارة المعرفة وأبعادها

كل عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه لذلك تتعدد وتختلف استخدامات ومجالات المعرفة حيث تمر بنشاطات وعمليات ادارة المعرفة بعدة مراحل للقيام بها على أكمل وجه كما تشمل ادارة المعرفة ثلاثة أبعاد رئيسية البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي.

أولا: مجالات إدارة المعرفة

تتمثل أهم مجالات واستخدامات ادارة المعرفة فيما يلي: [1]

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات، حيث تساعد ادارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته
- التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية.
- تخطيط العمليات وإعادة هندستها: أي إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
- في الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
- مجالات البحث والتطوير.

كما تستخدم المعرفة من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات كالاتي: [2]

- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة.
- تحليل وإعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى العمال.

[1] إبراهيم خلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم**- دار الوراق للنشر والتوريع، الطبعة الأولى، عمان،2007،ص109.

[2] نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2009،ص ص:100-101.

- إجراء المراجعة الدورية لدراسة الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة.

ثانيا: عمليات إدارة المعرفة

تستند إدارة المعرفة في أنشطتها على سلسلة من العمليات المتصلة ببعضها البعض وتتمثل أهم هذه العمليات فيمايلي:

1- تشخيص المعرفة

تهدف هذه العملية إلى تحديد المعرفة الحرجة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة ومنتجاتها وخدماتها. [1]

"إن تعريف المعرفة الحرجة داخل المنظمة، عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها، هل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أو في الإجراءات، وأنه لا يمكن اعتبارها مجال قضية تكنولوجية، وأنه لتحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة لا بد من الفهم والمقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة للاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة، وأن خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة" [2]

2- اكتساب المعرفة

إن المرحلة الثانية بعد عملية التشخيص تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون داخلية مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير الأقدم والزبائن والعاملين أو من بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية والتي يتم من خلالها نقل المعرفة وتخويلها من ضمنية إلى واضحة والعكس، وينتج عن ذلك ابداع المعرفة التنظيمية، وقد تكون من مصادر خارجية تتولى ادارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل المؤتمرات الفيديوية والشبكة العالمية (الانترنت) وغيرها، كما تحصل الشركة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية

[1] عمر أحمد الهمشرى، **ادارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (دون سنة النشر) ص 122

[2] عبد الستار العلى واخرون، **المدخل إلى ادارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 40.

وتحليلها، ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة.[1]

3- توليد المعرفة

المنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة باستمرار، وذلك من خلال تفعيل عمليات فرعية، ومنها أسر المعرفة من خلال استرجاع الصريحة منها والضمنية الموجودة في المنظمة أو خارجها (لدى الخبراء المستشارين، أو المديرين، أو الزبائن...)، أو شرائها في شكل وثائق ورقية أو الكترونية أو عن طريق عقود توظيف أو استخدام الخبراء، أوابتكارها بتكوين معرفة جديدة غير مكتشفة أو مستنسخة أو امتصاصها ويشير ذلك إلى قدرة الأفراد على فهم المعرفة وهضمها تمهيدا لإعادة تركيبها وإيجاد معرفة جدبدة.[2]

4- تخزين المعرفة

باتت عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهمة جدا لا سيما للمنظمات التي تعلني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثوقة معهم، أما الصريحة فتبقى مخزونة وموثوقة في قواعدها، كالذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، ويعتبر التوثيق في الذاكرة التنظيمية طريقة ملائمة للمحافظة على المعرفة الظاهرة أما المعرفة الضمنية فيتم الاحتفاظ بها وخزنها عن طريق التدريب والحوار.[3]

5- توزيع المعرفة

المعرفة بوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الافكار، والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وتشمل عملية توزيع المعرفة على العمليات التالية: التوزيع، النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحريك ومن أساليب توزيع المعرفة مايلي:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت).

[1] عبد الستار العلى واخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 42

[2] عمر أحمد الهمشرى، **مرجع سبق ذكره**، ص 135

[3] حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الاعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 28.

- التدريب من الزملاء القدامى ذوي الخبرة.
- وكلاء المعرفة.
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات،الملتقيات و المؤتمرات.

مما سبق يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالةثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب.[1]

6- تطبيق المعرفة

تشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق و إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردى الجماعي الجديد والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات ادارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة.[2]

ثالثا: أبعاد إدارة المعرفة

هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة تتمثل فيما يلي:[3]

1- البعد التكنولوجي

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات ادارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات ادارة المعرفة بصورة تكنولوجية ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

---

[1] صلاح الدين الكبسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 76.

[2] صلاح الدين الكبسي، **مرجع سبق ذكره** ، ص ص : 78-79.

[3] محمد عواد الزيات، **مرجع سبق ذكره** ، ص 67.

2- البعد التنظيمي واللوجيستي للمعرفة

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وادارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها واعادة استخدامها، ويتعلق هذا بتحديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

3- البعد الاجتماعي

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات لبن الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطوير إدارة المعرفة

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة وبهذا الصدد سمكن تقسيم هاته العوامل إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.

أولا: العوامل الخارجية

وهي تشير إلى عناصر البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة والتي تؤثر في أعمالها ولاغنى للمنظمة سوى التكيف مع هاته المتغيرات والاستجابة لمتطلباتها وأهم العوامل مايلي: [1]

1- العولمة

ظهرت بسبب تقدم وسائل الاتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى في العديد من الدول، الأمر الذى أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية وبررت أهمية إدارة المعرفة اللازمة للمنظمات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.

[1] إبراهيم الخلوف الملكاوى، **مرجع سابق**، ص 107

2- زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك

وذلك بسبب التطورات التي يسهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا ما يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هاته الحالات.

3- زيادة حدة المنافسة

حيث تشهد المنظمات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على المواجهة.

4- زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد

حيث يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار كما تسهم في عمليات الابداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات واشراك الموردين في ذلك الامر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

ثانيا: العوامل الداخلية

تتمركز هاته العوامل داخل المنظمة حيث تسهم في تطوير إدارة المعرفة ومن أبرزها مايلي: [1]

1- حدوث اختلالات داخل المنظمة

من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات وتستطيع المنظمة التغلب على هاته الاختلالات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة قادرة على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لايتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل جيد ومحكم.

2- تزايد القدرات التقنية

أسهمت الامكانات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة وكان لتقنية ونظم المعلومات الأثر البالغ في ذلك.

3- فهم الوظائق المعرفية

حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا، الأمر الذي زاد من فعالية إدارة المعرفة.

[1] ربحي مصطفى عليان، **مرجع سبق ذكره**، ص 178.

ويمكن القول أن إدارة المعرفة شملت نطاقا واسعا فقد قدم العديد من الباحثين عدة نماذج لها لمحاولة فهم وتوجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، حيث تعددت وظائفها واختلفت مجالاتها، واستندت أنشطتها على سلسلة من العمليات المترابطة فيما بينها، بداية من عملية التشخيص إلى غاية عملية تطبيق المعرفة، إلا أن هناك عوامل قد تؤثر في تطورها وهذه العوامل قد تكون داخلية كزيادة القدرات التقنية أو خارجية كالعولمة.

خلاصة الفصل

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

تمهيد

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المنظمات لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، فهو مفهوم واسع و شامل و هام لأي منظمة، على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد للأداء حيث يرى البعض أن السبب يرجع إلى اختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في دراسته وقياسه مع القول أن هذا الاختلاف يعود لتنوع أهداف و اتجاهات الباحثين، حيث تنوعت معايير تصنيفه من باحث لآخر، و تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها عن طريق اتخاذ القرارات التصحيحية ومن ثم تحسينه من خلال المعارف الجديدة المكتسبة لأن للمعرفة دور فعال وكبير في بناء وتحقيق أداء متميز.

وتلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر و بشكل كبير على الأداء في أبعاده المختلفة كالعمليات، والمنتجات وذلك من خلال عمليات الإبداع و الابتكار.

و بناء على ما سبق سيتم التطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الأداء.

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول تقييم الأداء.

المبحث الثالث :علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء.

المبحث الأول : ماهية الأداء.

يعتبر أداء المنظمات من المواضيع التي شغلت بال المسيرين و الذي شهد بحوثا مستمرة نظرا لأهميته البالغة، كما يعتبر الأداء في المنظمات مفتاحا لتحقيق الأهداف بطريقة جيدة و في الوقت المناسب و بتكلفة أقل، حيث تختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، كما أن للأداء مستويات تساعد المنظمات في التعرف على مستوى أدائها و تمنح القدرة على التحكم فيه إلا أنه هناك عوامل تؤثر على مستوى الأداء وجب عليها أن تأخذها بعين الاعتبار.

و عليه يقسم المبحث إلى المطالب التالية :

- **المطلب الأول : مفهوم الأداء.**
- **المطلب الثاني : أنواع و مؤشرات الأداء.**
- **المطلب الثالث : أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه.**

المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام و التحليل و ذلك لأهمية الموضوع حيث تعددت تعارفه و اختلفت من باحث لآخر، بالإضافة إلى تميزه بمجموعة من الخصائص.

أولا : تعريف الأداء

التعريف الأول : الأداء هو "العمليات التي تتضمن إتباع وسائل و أساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد و إمكانات معينة". [1]

التعريف الثاني : الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة و فعالية. [2]

التعريف الثالث :الأداء هو تحقيق أهداف المنظمة بمستوى من الفعالية و ذلك من خلال استخدام المدخلات المناسبة للحصول على المخرجات بكفاءة عالية. [3]

---

[1] فليح حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص: 315.

[2] عبد الستار العلى واخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص: 327.

[3] ernard Martory et Daniel Groset, **Gestion des Ressources Humaines**, Dunod, 6ème Edition,Paris 2005 P,164

التعريف الرابع : الأداء هو النتائج المحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على إختلاف أنواعها و التأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها. [1]

التعريف الخامس : الأداء هوقدرة المنظمة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمال. [2]

التعريف السادس : يقصد بالأداء المخرجات و الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها. [3]

و بناء على التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الأداء يعبرعن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة من سعيها لتحقيق أهدافها، و التي يشترك فيها كل العناصر داخل المنظمة، والمنظمة في حد ذاتها من خلال الوظائف التي تؤديها للحصول على أداء جيد و بكفاءة عالية.

ثانيا : خصائص الأداء

للأداء مجموعة من الخصائص يمكن ذكرها في النقاط التالية : [4]

1- الأداء مفهوم واسع

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه،فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح ، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية و القدرة التنافسية ، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم ، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات و المنتجات التي توفرها له المنظمة ، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر و من جماعة لأخرى و من منظمة لأخرى ، و هذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه و قبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل و خارج المنظمة ، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة عن كل المعايير.

2- الأداء مفهوم متطور

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة

[1] وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، **اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل،عمان 2009، ص 32.

[2] Druker Peter : **L'avenir du management** selon Druker, Edition Village Mondial, 1999,P73.

[3] توفيق محمد عبد المحسن ، **التقييم والتميز في الاداء**، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2006 ص:03.

[4] الصالح جليح، **أثر القيادة الادارية على اداء العاملين**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر 2006، ص ص 128-129.

فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق-الإنطلاق-يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم عن أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج ، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية ، التقنية ، المالية و التنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى ، لأن هذه التوليفات متعددة و متغيرة عبر الزمن .

3- الأداء مفهوم شامل

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض و هي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة و غير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على المسيرين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية و خاصة المعايير البشرية و الاجتماعية لتكميلها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة و ضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، و منها ما يكون متناقضا و يظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى المسيرون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات و السلع، أو السعي لخفض تكاليف أعباء العاملين و الحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

5- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج و الخطط و حتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه و تقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثاني : أنواع و مؤشرات قياس الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه و كذلك تتعدد و تتنوع مستوياته التي يمكن من خلالها أن تتعرف المنظمة على أدائها، و لكي تقيس المنظمة أدائها يجب أن تتوفر مجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بالتحكم الجيد في أدائها و كذا مدى تحقيقها للأهداف المسطرة.

أولا :أنواع الأداء

1- حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المنظمة إلى ما يلي :[1]

1-1- الأداء الداخلي :

وينتج من تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمنظمة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة .

1-2- الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمنظمة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمنظمة و بالتالي فإن المنظمة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المنظمة على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المنظمة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد

تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا و بالتالي يجب على المنظمة قياس و تحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2- حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي :[2]

2-1- الأداء الكلي

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة و بلوغها لأهدافها العامة كالإستمرارية والنمو والربحية.

[1] عبد المليك مزهودة، **الاداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الانسلنية، العدد الاول، جامعة بسكرة، 2001 ص: 88 .

[2] عبد المليك مزهودة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 89.

2-2- الأداء الجزئي

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة الوظائف الأساسية و الأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل و التسلسل بين الأهداف في المنظمة .

3- **حسب المعيار الوظيفي :** حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المنظمة .[1]

3-1- أداء الوظيفة المالية

و يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي و بناء هيكل مالي فعال بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية و تعظيمها مما يطرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المنظمة بحجم المردودية التي تساهم في تحقيقها.

3-2- أداء وظيفة التسويق

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات الحصة السوقية،رضا العملاء،شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين.

3-3- أداء وظيفة الإنتاج

يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية و بتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبيات .

3-4- أداء وظيفة الأفراد

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى و توجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني أن بقاء و استمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء مبني على الكفاءات و اختيار ذوي المهارات العالية حيث ان فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب.

[1] محمد سليماني، **الابتكار التسويقي واثره على تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير جامعة المسيلة، 2006، ص:119.

ثانيا : مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمنظمة من خلالها التعرف على مستوى أدائها و تتمثل فيما يلي: [1]

1- الأداء الاستثنائي

يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد و العقود المربحة و كذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة و ازدهار الوضع المالي للمنظمة .

2- الأداء البارز

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

3- الأداء الجيد جيدا

يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

4-الأداء الجيد

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.

5-الأداء المعتدل

يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات و قاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال الأزمة للبقاء و النمو.

6- الأداء الضعيف

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

[1] خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري، عمان، 2007، ص ص:385-386.

ثالثا : مؤشرات قياس الأداء

المؤشرات الأكثر قياسا للأداء تتمثل فيما يلي :

1- الكفاءة

تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة ...(أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد) والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها بحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وتحسب من خلال العلاقة التالية : الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات.[1]

2- الفعالية

تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون و فرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدى لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدى دون داع أو مبرر وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المنظمة ...(إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة و المرغوب فيها) أي التقارب بين النتائج المحصل عليها و الأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الاهداف في الآجال المحددة و تحسب من خلال العلاقة التالية : الفعالية = الإنجاز المحقق/الإنجاز المحدد. [2]

3- الإنتاجية

تتمثل في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا و الوسائل المستخدمة لبلوغها و تعرف بأنها تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف، الكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف فهي مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة، أي هي تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة (يوم ، شهر ، سنة) . [3]

المطلب الثالث : أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه

مما لا شك فيه أن هناك عوامل عديدة و متنوعة لها تأثير كبير في أداء المنظمات، لذا يجب على المنظمات أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، إضافة إلى أن الأداء يشتمل على أربعة أبعاد رئيسية متمثلة في البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي و البيئي .

---

[1] عبد المليك مزهودة، **مرجع سبق ذكره**، ص: 88.

[2] أحمد شاكر العسكرى، **التسويق الصناعي**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، عمان، 2005 ، ص:19.

[3] الصميدعي محمود جاسم محمد، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص:28.

أولا : أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تتمثل في:البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي والبيئي. [1]

1- البعد الاقتصادي

والذي بواسطته تشبع المنظمة رغبات المساهمين و الزبائن و الموردين، و تكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية .

2- البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية، الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية و الاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية .

3- البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمنظمتهم، و تتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر

سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية .

4- البعد البيئي

والذي يرتكز على المساهمة الفاعلة للمنظمة في تنمية و تطوير بيئتها.

[1] مومن شرف الدين، **دور الادارة بالعمليات لتحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية ، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012 ، ص ص: 51-52.

ثانيا : العوامل المؤثرة في الأداء

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الأداء فمنها ما هو داخلي تخضع لسيطرة المنظمة، ومنها ما هو خارجي أي لا تخضع لسيطرة المنظمة.

1- العوامل الداخلية

و تتمثل في العوامل التي تخضع لسيطرة المنظمة يمكن ذكرها فيما يلي :[1]

1-1- العنصر البشري

يشكل أهم مورد في المنظمة فنمو و تطور تنافسية المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها و معارفها.

1-2- الإدارة

إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط و تنظيم و تنسيق و قيادة و رقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها و سيطرتها وهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة.

1-3- التنظيم

ويشتمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات على العمال داخل المنظمة وفقا لمهارتهم و إمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم و إحداث التغيرات اللازمة من شأنه أن يؤثر على الأداء لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة وديناميكية في أي تنظيم لجعله قابلا للتغير وفقا للمستجدات الراهنة.

1-4- بيئة العمل

تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته، إن عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات و الحوادث يعود سببها الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

1-5- طبيعة العمل

[1] عبد المليك مزهودة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 91-94.

تشير إلى مدى أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو و الترقية المتاحة أمامهم حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمنظمة.

1-6- العوامل التقنية

إن العوامل التكنولوجية من الآلات والمعدات ووسائل الاتصال و غيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

2- العوامل الخارجية

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات و القيود و المواقف التي هي بمنأى على رقابة المنظمة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المنظمة و تخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المنظمة تتمثل فيما يلي :[1]

2-1- العوامل السياسة

إن علاقة المنظمة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الخطر على نشاط بعض المنظمات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المنظمة.

2-2- العوامل الاقتصادية

تشمل كل من معدلات الفائدة، معدلات التضخم، معدلات البطالة، اتجاهات الأجور، توفر الطاقة وتكلفتها.

2-3- العوامل الاجتماعية

تتمثل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

2-4- العوامل التكنولوجية

وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات و أنظمة المعلومات و الاختراعات الجديدة و غيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.

[1] عمر تيمغدين، **دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيدر بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص:52-53.

2-5- العوامل البيئية و التشريعية

منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المنظمة بالعالمين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها و المحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع على حقوق المستهلكين.

أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء و قرارات المنظمة منها : العملاء أو المستفيدين من مخرجات المنظمة، الموردين، النقابات، المنظمات المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمنظمة.

وفي الأخير يمكن القول أن الأداء عبارة عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، كما أنه المحور الأساسي والاهم داخل المنظمة و سبب نجاحها و استمراريتها، ويكتسي أهمية بالغة لأي منظمة، وتختلف أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، ولقياس أداء المنظمة يجب توفر مجموعة من المؤشرات التي تسمح لها بالتحكم في أدائها، إضافة إلى أنه يشتمل على أربعة أبعاد رئيسية لها تأثير كبير على أداء المنظمات.

المبحث الثاني : مفاهيم تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها كل منظمة فهي مهمة على جميع المستويات ولكي تحقق هذه الأخيرة أهدافها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف حيث تستند عملية تقييم الأداء على مجموعة من الاسس وتمر بمجموعة من المراحل كما تتطلب أيضا جملة من الشروط للوصول بدرجة التقييم إلى المستوى المقبول وبعد عملية التقييم فإن المنظمات تقوم بعملية تحسين لأدائها وذلك لوجود دوافع تدفعها للقيام بالتحسين واستناد لجملة من المبادئ.

وسيتم التطرق في هذا المبحث الى المطالب التالية:

- **المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء.**
- **المطلب الثاني : أسس و مراحل تقييم الأداء.**
- **المطلب الثالث : تحسين الأداء.**

المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء

توجد عدة وجهات نظر حول مفهوم تقييم الأداء، فلقد حظي بالكثير من الاهتمام رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى مفهوم موحد يجمع وجهات النظر العلمية وتلعب عملية تقييم الأداء أهمية كبيرة في المنظمة لأنها تسمح بمعرفة الانحرفات ومعالجتها حيث يستهدف تقييم الأداء تحقيق مجموعة من الأهداف قد تكون خاصة بالمنظمة أو العاملين أو المديرين.

أولا : مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء تتجلى أهمها فيما يلي :

التعريف الأول

يعرف تقييم الأداء على أنه جميع العمليات و الدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المنظمة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف و المتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة.[1]

التعريف الثاني

إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي أقيمت من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة من أجل معرفة و تحديد مقدار الانحرفات عما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرفات و أساليب معالجتها.[2]

التعريف الثالث

يعرف على انه "معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف و آثار ذلك على المنظمة نفسها".[3]

---

[1] مجيد الكرخي، **تفويم الاداء**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص 31.

[2] كاظم جاسم العساوى، **الاقتصاد الادارى**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2008، ص: 250.

[3] عقيل جاسم عبدالله، **مرجع سبق ذكره**، ص:18.

التعريف الرابع

كما ينظر لتقييم الأداء بأنه يتمثل في تقييم نشاط المنظمة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج نهاية فترة معينة .[1]

ومما سبق يمكن القول أن تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المنظمة وذلك بهدف التأكد من أن النتائج المحققة فعلا تسير نحوما هو مخطط لها من جهة، وكذا الحكم على كفاءة أداء المنظمة في استغلال الموارد الاقتصادية في تحقيق الأهداف التي أقيمت لأجلها من جهة أخرى وهذا قصد اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عما هو مخطط لها.

ثانيا : أهمية تقييم الأداء

تنبع أهمية تقييم الأداء من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة درجة التناسق بين مختلف العوامل للتعرف على مدى استخدامها وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف وتتجلى أهمية تقييم الأداء كما يلي : [2]

- تساعد على توجيه نظرالإدارة العليا إلى المراكز المسؤولة التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.

- تعمل على ترشيد الطاقة البشرية للمنظمة في المستقبل حيث يتم ابراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير منتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل عنصرا أساسا لوضع نظم الحوافزوالمكافآت التشجيعية.

- تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم .

- المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي بحيث يتعرف المدير على كيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.

- تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرفات التي تم إكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.

---

[1] عبد المليك مزهودة، **مرجع سبق ذكره**، ص : 95.

[2] علي غربي واخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص ص: 139-140.

- يساعد التقييم المستمر للأداء في التعرف على الصعوبات و المشاكل في كل مرحلة من المراحل المختلفة لعملية التقييم.

كما تتجلى أهمية تقييم الأداء في كونه يساعد في :[1]

- الكشف عن التطور الذي حققته المنظمة في سيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المنظمة من مدة لأخرى ومكانيا بالمنظمات المماثلة لها.

-الإفصاح عن الدرجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمنظمة.

- توضيح مدى كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المتاحة للمنظمة.

- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.

- توجيه إشراف الإدارة العليا.

- توضيح سير العمليات الإنتاجية.

ثالثا : أهداف تقييم الأداء

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة وأنها عند قيامها بعملية التقييم فإنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية :

1- أهداف خاصة بالمنظمة

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي :

- الربط و التكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية و المتمثلة بالمخرجات المحددة سابقا لذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة.

- تحسين البيئة الاجتماعية إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش و التكيف في المنظمة وتحسين علاقات العمل فيها ويمكن أن يكون الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام و الترابط بين العاملين والمنظمة وهذا يصعب تحقيقه في المنظمات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية.

[1] عمر تيمغدين، **مرجع سبق ذكره**، ص 61.

- المساهمة في إعداد سياسة جديدة جيدة للرقابة ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فلابد من توفر قاعدة من البيانات المنظمة حول أداء العاملين ونقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.

- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد و التكاليف.

- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية من تدريب وحوافز وترقية وتخطيط للقوى العاملة.

- توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها و المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

2- أهداف خاصة بالعاملين

وتتمثل فيما يلي :[1]

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم والتي تدفعهم للاجتهاد في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافآت وتجنب الإجراءات والعقوبات.

- يمثل قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة و المهام المستمرة والأهداف طويلة وقصيرة المدى.

- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المنظمة حول أدائهم.

- توفير الوسائل و الطرق و البدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

[1] محمد عبد الفتاح العشماوى، **ورقة بحثية حول ادارة الاداء الفردى المبنى على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**، شرم الشيخ 2006 ص07.

3- أهداف خاصة بالمديرين

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي :[1]

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.

- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة في المنظمة.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الإتصال بهم الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

- التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي و موضوعي.

المطلب الثاني : أسس ومراحل تقييم الأداء

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس وترتكزعلى ثلاث مستويات رئيسية في المنظمة ألا وهي المستوى الكلي والأنشطة الرئيسية والعاملين، كما أن هذه الأخيرة تمر بجملة من المراحل وتتطلب أيضا جملة من الشروط للوصل إلى النتائج المرجوة.

أولا : أسس تقييم الأداء

هناك مجموعة من الأسس التي لا بد من إعتمدها بتقييم الأداء في المنظمة منها :

1- تحديد أهداف المنظمة

لكل منظمة عددا من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، فالتحديد الدقيق لأهداف المنظمة أمر مهم لأنه من الضروري تقسيم أهداف المنظمة إلى عدد من الأهداف الجزئية التي تخص الأقسام الرئيسية في المنظمة وقد تعرض الباحثون في مجال تحديد الأهداف إلى ما يلي :[2]

- المجال التسويقي.

[1] ابراهيم محمد المحاسنة، **ادارة وتقييم الاداء بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص:120-123.

[2] عقيل جاسم عبدالله، **مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الاولى**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 1999، ص:194.

- مجال التجديد و الابتكار وزيادة الإنتاجية.

- القيمة المضافة.

- الموارد المالية و المادية الخاصة بالتمويل.

- الربحية.

- أداء العاملين وتطويرهم.

- المسؤولية اتجاه المجتمع.

- الموازنة بين الأهداف القصيرة و المتوسطة وبعيدة المدى.

2- تحديد الخطط التفصيلية

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات النشاط بحيث تعكس السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من ناحية، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة من ناحية أخرى.

وعلى هذا الأساس فإنه لا بد أن تحدد الخطط التفصيلية على ضوء ما يلي :[1]

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط.

- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام و الفروع.

- ضرورة مساهمة جميع الأفراد في صياغة تلك الأهداف والذين سوف يساهمون في تنفيذها ضمن حدود مسؤولياتهم.

- أن تكون هاته الأهداف قابلة للتكيف مع تغير الظروف.

[1] كاظم جاسم العيساوى، **مرجع سبق ذكره**، ص: 254.

3- تحديد مراكز المسؤولية

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي منظمة هو أن تتواجد فيها معالم واضحة و محددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات فعملية تقييم الأداء تتطلب ايضاح اختصاصات كل مركزمسؤولية، ونوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى ويتجسد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما :[1]

- اجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي أداء كل مركز من المراكز العامة للمنظمة موضوع البحث للحكم على الأداء الداخلي.

- إذا اقتصرت عملية التقييم على دراسة الأداء الإجمالي للمنظمة فإن تقييم الأداء يشتمل على مدى الأهداف المحددة وكذلك تفسير الانحرافات عنها وتحليلها بغرض التعرف على أسبابها و المراكز الإدارية المسؤولة عنها.

4- تحديد معايير الأداء

تعتبر خطوة تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء المنظمة بأكملها أو تقييم الأداء على مراكز المسؤولية فيها ، من أهم الجوانب في عملية التقيم كما أنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه فهناك عدة معايير تؤخذ بعين الاعتبار عند المفاضلة بينها مثل وجوب تحديد ناهية المعايير المختارة ومن ثم اختيار المعايير المناسبة لدراسة مستوى الأداء وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى حسب طبيعة العملية الانتاجية التي تؤديها.[1]

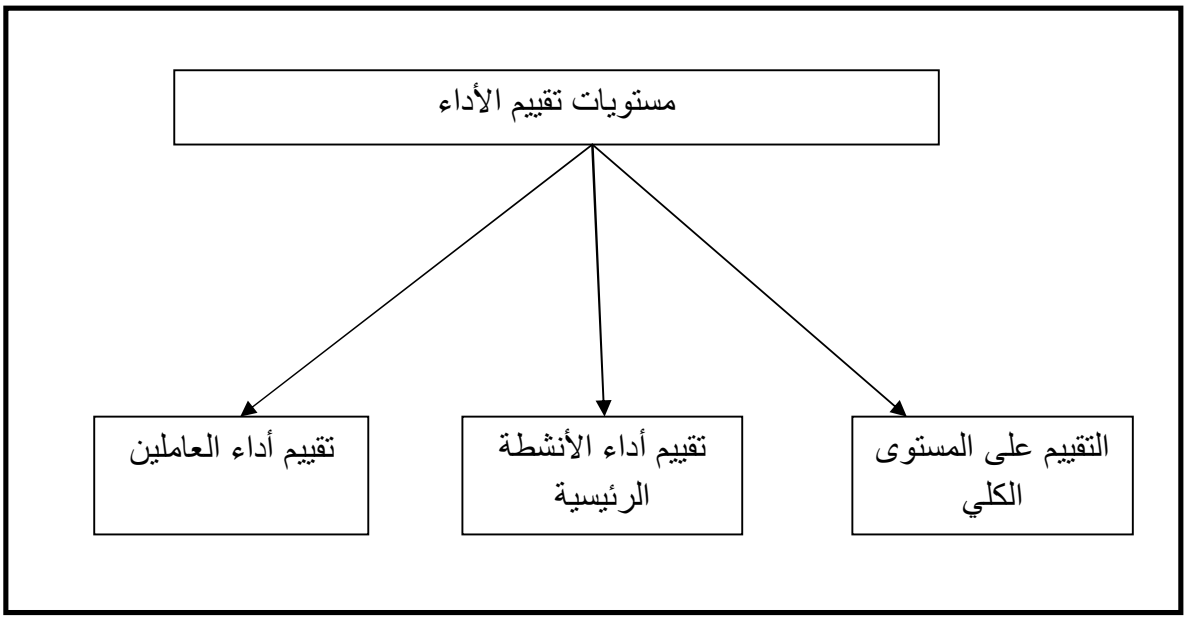
ثانيا : مستويات تقييم الأداء

تتم عمليات تقييم الأداء على عدة مستويات سواء التقييم على المستوى الكلي، تقييم أداء الأنشطة الرئيسية أو تقييم أداء العاملين.

ويمكن توضيح مستويات تقييم الأداء في الشكل التالي :

[1] عمر تيمغدين، **مرجع سبق ذكره**، ص 63.

- **الشكل رقم (04): مستويات تقييم الأداء**



المصدر : زهير ثابت ، **كيف نقيم أداء الشركات و العاملين** ،دار قباء للطباعة و النشر،مصر ،2001،ص:15.

من خلال الشكل السابق تتضح المستويات الخاصة بتقييم الأداء كما يلي :

1- تقييم الأداء على المستوى الكلي للمنظمة

إن أهم العناصر التي تحظى بالتقييم على هذا المستوى يمكن حصرها في المؤشرات التالية : [1]

1-1- الفعالية

وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين ورضا العملاء.

1-2- الكفاءة

وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل واستغلال العمالة المهنية.

1-3- التقدم في العمل

ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشروعات.

[1] عقيل جاسم عبدالله، **مرجع سبق ذكره**، ص:196.

2- تقييم أداء الأنشطة الرئيسية

حسب هذا المستوى يشمل تقييم الأداء أداء الوظائف الرئيسية في المنظمة كما يلي: [1]

2-1- تقييم الأداء الإنتاجي

يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم و نوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

2-2- تقييم الأداء التمويلي :

يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة، وأهم مؤشرات هذا الأداء ما يلي: [2]

- مؤشرات سوق المال: وتتمثل في الأرباح الموزعة، قيمة السهم.

- مقاييس الربحية: وتشمل العائد على الوصول، العائد على حق الملكية.

- مقاييس الخطر لتكلفة الأموال و النمو: وتشمل الرفع المالي، وتكلفة رأس مال المنظمة.

2-3- تقييم الأداء التسويقي :

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات: [3]

- معدل نمو المبيعات.

- الحصة السوقية.

- كفاءة منافذ التوزيع.

- حساسية السعر.

---

[1] زهير ثابت ، **كيف نقيم أداء الشركات و العاملين**، دار قباء للطباعة و النشر، مصر، 2001، ص:15.

[2] **نفس المرجع السابق**، ص: 59.

[3] نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995 ، ص:213.

3- تقييم أداء العاملين (الموارد البشرية)

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى فالأهداف المالية وأهداف الإنتاج و التسويق لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على المنظمة اختيار الكفاءات وذوي المهارات العالية ويمكن ابراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية : [1]

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان.

- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

- تدريب القائمين بالتقييم تدريبا كافيا على استخدام نظم و أساليب التقييم ونماذجه.

- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل.

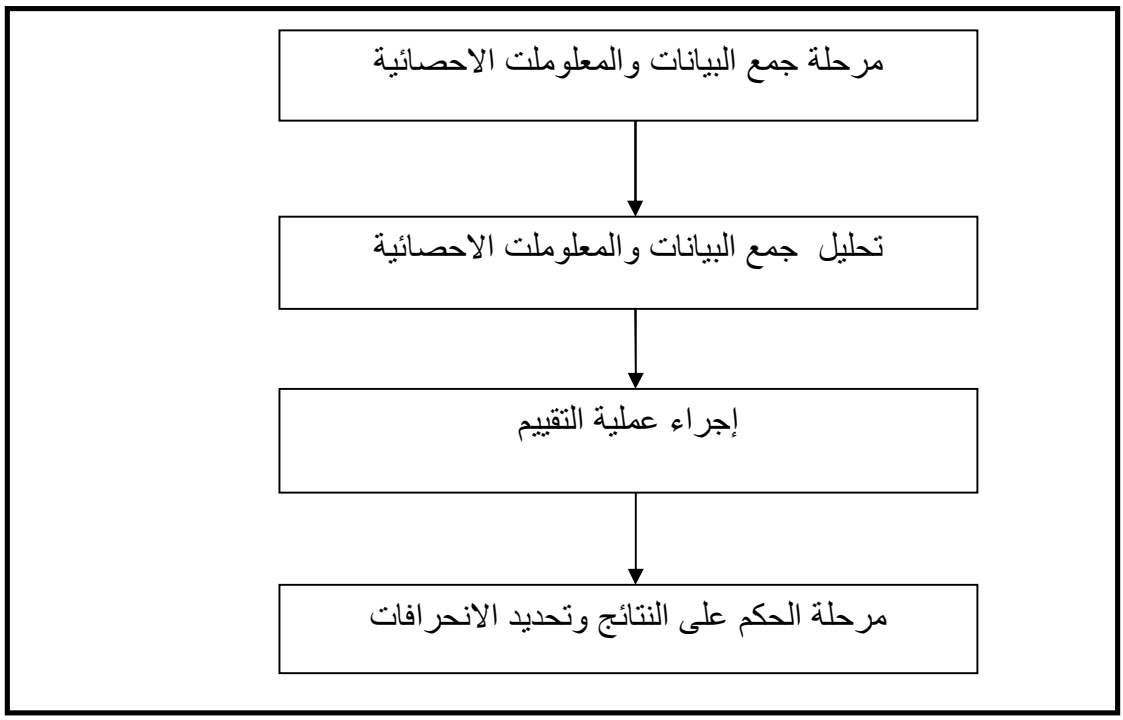
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

ثالثا : مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر بعدة مراحل أساسية يمكن توضيحية في الشكل التالي :

[1] نبيل مرسي خليل، **مرجع سبق ذكره**، ص: 232.

الشكل رقم (05) : مراحل عملية تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح مراحل عملية تقييم الأداء كما يلي : [1]

1-مرحلة جمع البيانات والمعلومات الإحصائية

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة مثل: القيمة المضافة، كمية أو قيمة الإنتاج، عدد العمال، الأجور وغير ذلك إن جمع هذه المعلومات لا تقتصر على فترة زمنية معينة، ولكن يجب الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة للوقوف على طبيعة التطور في الصناعة لكافة مجالات النشاط للمنظمة.

2- تحليل ودراسة البيانات و المعلومات الإحصائية

إنه لابد من توفير مستوى من الثقة في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لأختبار مدى صحتها يتم بعد ذلك تحليلها والوصول إلى نتائج معينة.

3-إجراء عملية التقييم

[1] زهير ثابت، **مرجع سبق ذكره**، ص:91.

وذلك باستخدام المعايير المناسبة للنشاط الذي تمارسه المنظمة على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للمنظمة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليها.

4-مرحلة الحكم على النتائج وتحديد الانحرفات

في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرفات التي تتعلق بمدى اختلاف الوحدات المنتجة على المواصلات النوعية المحددة، وقد يكون الانحراف ناجما عن انخفاض الكمية المنتجة أو بسبب وجود اختلال في العلاقات الإنتاجية بين الأقسام المختلفة في المشروع ينعكس بظهور بعض الاختناقات، ويمكن أن تمر هاته العملية بالخطوات التالية :[1]

- التعرف على أساليب خطة التنفيذ.

- التعرف على معايير ومقاييس تقييم الأداء.

- قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط.

- تحديد الانحرافات و أسبابها و المراكز المسؤولة عنها.

- معالجة تلك الانحرافات.

رابعا : متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المنظمة تتطلب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة الذي يساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات و تحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المطلوبة، ومن هذه الشروط ما يلي :[2]

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة واضحا تتحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير مشرف بدون أي تدخل بينهم.

- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.

[1] مجيد الكرخي ،**تقويم الأداء باستخدام النسب المالية** ،الطبعة الأولى ،دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان ،2007،ص:39.

[2] كاظم جاسم العيساوي، **مرجع سبق ذكره** ، ص:252.

- وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية لأن غياب مثل هذا النظام يضعف من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية و الإرتفاع بها إلى المستوى المرسوم.

- ان يتوفر للمنظمة نظاما فعالا متكاملا للمعلومات و البيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة و منظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الادارية من إتخاذ القرار السليم و السريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

المطلب الثالث : تحسين الأداء

من أهم مفاهيم العصر الحالي أن المنافسة القوية و الابداع لا ينتجان من استخدام الآلات و الأجهزة الحديثة و المتقدمة، وإنما بتحكم المنظمة في أدائها باعتبارها العنصر الأهم في معالجة المشاكل التي تواجهها إضافة إلى أن هناك دوافع تدفع المنظمة من أجل تحسين أدائها.

أولا : تعريف تحسين الأداء

التعريف الأول

تحسين الأداء هو "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظيف رأس المال بالطريقة الصحيحة" .[1]

التعريف الثاني

تحسين الأداء هو "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء المنظمي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء".[2]

ويمكن تعريف تحسين الأداء على أنه الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنظمة من اجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها.

وتقوم عملية تحسين الأداء على المبادئ التالية :[3]

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات العميل (داخلي /خارجي).

[1] مجيد الكرخي ، **مرجع سبق ذكره** ، ص :42.
[2] عبد الحكيم أحمد الخزامى ،**تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين** ،الجزء الثالث ، مكتبة بن سيناء ، القاهرة 1999،ص:11

[3] عبد الجليل الشوامرة ،**إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء** ،منتدى التربية والتعليم،نقلا عن الموقع الإلكتروني Shawamrah. Boardeducation.net /60 تاريخ الاطلاع 2019/3/24،على الساعة 19:30.

- إزالة الحواجز و العوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

- التركيز على النظم و العمليات.

- القياس المستمر و متابعة الأداء.

ثانيا : دوافع تحسين الأداء

توجد العديد من الدوافع التي تؤدي بالمنظمات إلى تحسين أدائها يمكن ذكر أبرزها فيما يلي :

1- دوافع التحسين المستمر

من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر ما يلي :

1-1- معدلات التغير السريع

وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمنظمة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المنظمة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندما تعمل المنظمات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذالك من خلال الابتكار.[1]

1-2-الحفاظ على المكانة

تعكس المكانة الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها فإن المنظمة يمكن أن تمتلك ميزة تنافسية دائمة من خال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.[2]

[1] بلال خلف السكرانة ،**اتجاهات حديثة في التدريب** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن ،2011،ص:117.

[2] مومن شرف الدين ، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،علوم التسير،تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف ،الجزائر،2012،ص:55،نقلا عن الموقع الالكتروني،www.uni-setif تاريخ الإطلاع 2019/02/22 على الساعة 15:00

1-3- الاهتمام بالجودة

ومنه فإن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المنظمات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على هذه المنظمات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة [1].

1-4- المنافسة

وهي تعبر عن حالة الصراع الموجودة بين المنظمات ومحاولة كل منها كسب الزيادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء لذلك وجب على المنظمة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.[2]

2- المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامــة

وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الإدماج اختياري من طرف المنظمات للاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة .[3]

فالمنظمات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامـــة والصحة والرفاهية الاجتماعية.

ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المنظمة المسؤولة اجتماعيا وتحسن أدائها ما يلي :

- تحسين صورة المنظمة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.

- التحكم في المخاطر وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

---

[1] محفوظ أحمد جودة ،**إدارة الجودة الشاملة ،مفاهيم وتطبيقات**،دار وائل للنشر ،الطبقة الثانية ،2006،ص ص:22-23.

[2] محمد عدنان وديع،**القدرة التنافسية وقياسها**،المعهد العربي للتخطيط ،الطبقة الثانية ، الكويت ،2006،ص:5.

[3] تامر ياسر البكري ،**التسويق والمسؤولية الاجتماعية**،دار وائل للنشر،الطبعة الأولى ،عمان ،2000،ص ص: 13-15.

- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المنظمة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

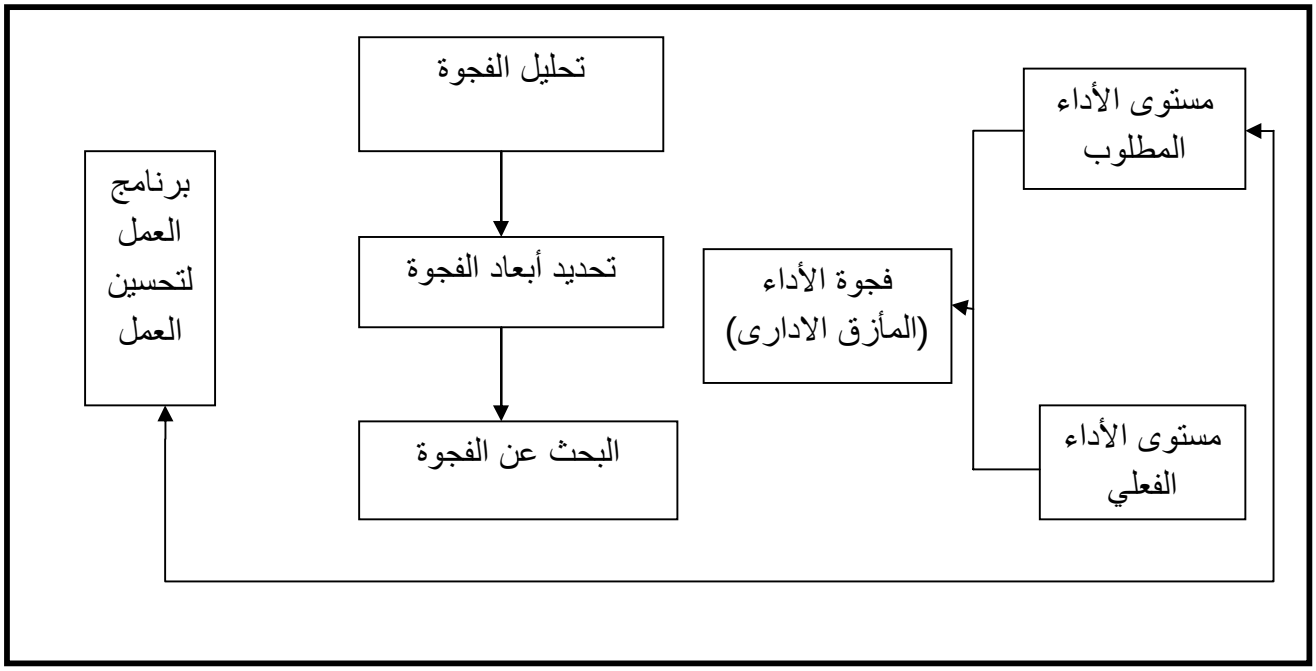
أما التنمية المستدامة فهي تلك التنمية التي تستجيب للحاجات العالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة، فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاث أهداف هي الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية والحفاظ على البيئة .

ثالثا : نموذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المنظمة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف .[1]

وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء :

الشكل رقم (06): نموذج تحسين الأداء



المصدر : علي السلمي ، **إدارة التميز ، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة،** مكتبة الإدارة الجديدة ، القاهرة ، 2002 ص :147.

يتضح من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات وهي :[1]

[1]شريفي مسعود ودولي سعاد،**تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي** ،الملتقى العلمي الدولي ،أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10و11نوفمبر ،2009 ،جامعة المسيلة ، الجزائر ، ص:4.

1- تحليل الأداء

وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمنظمة.

2-البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليست المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذالك سيؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

3-اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته وعادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للمنظمة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتمادا على الفائدة المرجوة وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير وإلى نتائج مهمة في المنظمة، لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

4- التطبيق

بعد اختيار الطريقة الملائمة يوضع حيز التنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية ومحاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير لضمان تحقيق فعالية للمنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5-مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية متميزة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي و المرغوب مما يساعد على الحصول على المعلومات من التقييم ممكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات تقييم أخرى.

[1] مومن شرف الدين،**مرجع سابق**،ص ص :58-59.

وفي الأخير يمكن القول أن عملية تقييم الأداء الكلي للمنظمة تسمح بمعرفة مواطن الخلل والانحرفات والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة لذلك، إلا أن هذه العملية لها أسسها التي تستند إليها وتمر بالعديد من المراحل، وبعد عملية التقييم للأداء فإنها تأتي عملية التحسين حيث أن هذه الأخيرة تقوم بالعديد من الدوافع التي تدفع بالمنظمة إلى التحسين.

المبحث الثالث : علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء

تسعى جميع المنظمات دائما إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق التميز، وتلجأ في الوصول الى ذلك باستخدام وسائل متعددة ومتنوعة حيث تعتبر إدارة المعرفة من أهم هذه الوسائل، وهذا من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، فكل منهما أمر ضروري للمنظمات إذا أرادت البقاء والاستمرار والإزدهار، لكون كل منهما يكتسي أهمية بالغة نظرا لاختلاف أنواعهما وتعدد وتنوع مصادرهما، كما تسهم إدارة المعرفة إلى جانب تحقيق الإبداع والابتكار في تطوير المنتجات التي من خلالها تستطيع المنظمة الاستمرار في السوق، إضافة إلى ذلك تساهم إدارة المنظمات في تطوير عملياتها سواء كانت هذه الأخيرة رئيسية أو مساعدة.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية :

- **المطلب الأول : دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع والابتكار.**
- **المطلب الثاني : دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات.**
- **المطلب الثالث : دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات.**

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الابداع والابتكار

يعتبر كل من الابداع والابتكار من أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، فالمنظمات دائما بحاجة إلى تطوير مخرجاتها وأساليب عملها لتحسين نتائجها وتحقيق التفوق والتميز، لذلك يعتبر كل من الابداع والابتكار من أهم العناصر التي تمكنها من تحقيق ذلك، حيث يكتسي كل منهما أهمية بالغة نظرا لتعدد تصنيفاتهم واختلاف مصادرهم.

أولا : مفهوم الابداع و الابتكار

هناك عدة تعريف للإبداع والابتكار تتمثل أهمها فيما يلي :

1- تعريف الإبداع

هناك عدة تعاريف للابداع تتمثل فيما يلي :

التعريف الأول

الابداع لغة مشتق من الفعل بدع ، وبدع الشيء أو ابتدعه يعني أنشأه وبدأه أولا، أي الإتيان بشيء جديد وغير مألوف، بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطرقة غير مألوفة. [1]

التعريف الثاني

الابداع هو مزيج من القدرات أو الاستعدادات والخصائص الشخصية التي وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم. [2]

التعريف الثالث

الابداع هو عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة وغيرها، ويعود تطبيقها بالمنفعة على المؤسسة و المجتمع بشكل عام.[3]

التعريف الرابع

الابداع هو المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من النمط العادي للتفكير واتباع نمط جديد. [4]

التعريف الخامس

الابداع عملية التبني لفكرة أو أسلوب جديد على واقع أو قطاع معين أو سوق المؤسسة أو البيئة العامة لها. [5]

ومما سبق يمكن تعريف الابداع على أنه "هو الإتيان بفكرة جديدة ومتميزة لم تكن موجودة مسبقا."

---

[1] جمال خير الله ،**الابداع الداري**،دار أسامة للنشر ،الطبعة الأولى،الأردن ،2009،ص:06.

[2] محمد زويد العتيبي،**الطريق إلى البداع والتميز الإداري**،دار الفجر للنشر ،الطبعة الأولى ،القاهرة،2007،ص:27.

[3] حسين حريم،**السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**-دار الحامد للنشر ،عمان،2004،ص:346.

[4] رفعت عبد الحليم الفاغوري،**ادراة الابداع التنظيمي** ،دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2005،ص:03.

[5] Richard daft ,organization the ory and design,south westernpublishing,7ene edition ,new york,2001,pM34.

2- تعريف الابتكار

هناك تعاريف متعددة للابتكار تتمثل أهمها فيما يلي :

التعريف الأول

تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الانتاج .[1]

التعريف الثاني

الابتكار هوالنشاط الذي يؤدي الى تطبيق الأفكارالإبداعية إلى انجازعملي .[2]

التعريف الثالث

الابتكار هو التوصل إلى شيء جديد أو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو نظرية أو مزج بين عناصر موجودة بطرق جديدة لتكوين نسق جديد.[3]

التعريف الرابع

الابتكار هو قدرة المؤسسة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر أسرع من المنافسين في السوق.[4]

ومما سبق يمكن تعريف الابتكارعلى أنه "تجسيد الأفكارعلى أرض الواقع ".

3-أهمية الابداع والابتكار

يكتسي الإبداع والابتكارأهمية بالغة، هذه الأهمية تتجلى في النقاط التالية:[5]

---

[1] سمية بروبي،**دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة المجاستير في العلوم الاقتصادية وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة سطيف ، الجزائر ،ص:105،نقلا عن الموقع الالكتروني www.univ-ecosetif.com تاريخ الاطلاع 2019/03/20 على الساعة 17:00.

[2] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دارالحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص:37.

[3] علاء محمد سيد قنديل،**القيادة الادارية وإدارة الابتكار** ،دار الفكر للنشر ،الطبعة الاولى ،عمان،ص:123.

[4] نجم عبود نجم،**ادارة الابداع و الابتكار-المفاهيم والخصائص والتجاب الحديثة-** دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،عمان،2003،ص:22.

[5] أسامة محمد خيري،**ادارة الابداع والابتكار**،دار الراية للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان،2012،ص:73-74.

3-1- خفض التكاليف

ابتكار المنتج أو الخدمة او العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر دقة (خفض الكلف وإعادة العمل و التخلص من التالف)

3-2- زيادة الإنتاجية

الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وعملية الابداع و الابتكار لها تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة، مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض الكلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة الإنتاج.

3-3- تحسين الأداء

تعمل عملية الابداع و الابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الادارية و الخدمات بشكل كبير التسويق الالكتروني على سبيل المثال ساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبون، وبناء قواعد بيانات عن الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآلي، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطرقة أفضل.

3-4- ايجاد المنتجات الجديدة وتطويرها

الابداع و الابتكار في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.

3-5- ايجاد أسواق جديدة

الابتكار الجذري اليوم للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات المعاصرة لصنع أعمال وأسواق جديدة، لذا فهي تخصص مبالغ كبيرة للوصول إلى هذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.

3-6- ايجاد فرص العمل الجديدة

تسهم الابداعات و الابتكارات الجديدة في انشاء المنظمات وخطوط الانتاج والخدمات التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

ثانيا : أنواع ومصادر الابداع و الابتكار

تختلف وتعدد أنواع ومصادر الابداع والابتكار يمكن إيضاحها فيما يلي :

1-أنواع الإبداع و الابتكار

1-1- أنواع الابداع

يأخذ الابداع عدة أشكال وهذا راجع لطبيعة واتساع مجاله وبصفة عامة يمكن التمييز بين خمسة أنواع للإبداع هي :

1-1-1- الابداع التعبيري

يعني الطريقة التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاولة مهنة معينة او ممارسة فن من الفنون، وغالبا ما يكون هذا النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.[1]

1-1-2- الابداع الفني

وهو ناتج عن نمو الابداع التعبيري و المهارات، فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة وبأساليب مطورة غير مكررة لا ينبغي أن يكون هذا الإنتاج سوى من عمل الآخرين، غاليا ما يكون هذا النوع في مجال تقديم منتجات جديدة أو تقديم إضافات عليها مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.[2]

1-1-3- الابداع ألاختراعي

ويعني إنتاج شيء لم يكن موجودا من قبل، هذا النوع من الابداع يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة مألوفة بين أجزاء وعناصر موجودة من قبل وإدخال تعديلات عليها فيجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.[3]

---

[1] سليم بطرس جلدة وزيد منيرعبوي، **إدارة الابداع والابتكار** ،دار كنوز المعرفة للنشر،عمان،الطبعة الأولى،2009،ص:54.

[2] طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني،**مبادئ الابداع**،دار مهندس والحياة،الطبعة الثالثة،الكويت،2004،ص:80.

[3] سامح عبد المطلب عامروعلاء محمد سيد قنديل، **التطويرالتنظيمي**، دارالفكرللنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010،ص:180.

1-1-4- الإبداع المركب

وهو الذي ينشأ عن تجميع غير عادي بين الأشياء فيأخذ الشخص أفكارا مختلفة ويضعها في نموذج واحد للوصول إلى معلومات جديدة.[1]

1-1-5- الابداع الانبثاقي (الاستحداث)

وهو استخدام شيء موجود فعلا، ولكنه يطبق في مجال جديد أو ينظر إليه بطرق وزوايا جديدة والإبداع هنا يتمثل في القدرة على فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تفسيرها وتطويرها والبناء عليها.[2]

1-2- أنواع الابتكار

يوصف الابتكار بأنه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد لذا سيتم التطرق للأهم أنواعه فيما يلي:

1-2-1- الابتكار وفقا لمجاله

يمكن التمييز بين نوعين من الابتكار وفقا لهذا التصنيف كما يلي:[3]

أ- الابتكار التكنولوجي

يتمثل الابتكار في طرح منتجات أو خدمات جديدة أو تعديل منتجات قائمة أو إدخال عمليات وطرائق جديدة على العملية الإنتاجية أو إجراء تحسينات عليها أو استخدام التكنولوجيا المتطورة.

ب- الابتكار الإداري

ويشتمل على تغيرات الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وسياسات واستراتيجيات المنظمة الجديدة أو نظم رقابية متطورة وغيرها.

---

[1] سليم بطرس جلدة وزيد منير عبوي، **مرجع سابق**، ص:54.

[2] سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل، **مرجع سابق**، ص:181.

[3] زاهد محمد الديري، **السلوك التنظيمي**، دار السيرة للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2011، ص:298.

1-2-2- الابتكار وفقا لمدى التأثير

يمكن التمييز بين نوعين هما: [1]

أ-الابتكار الجذري

يتم فيه التوصل إلى عملية أو منتج جديد يختلف بشكل كلي عما سبقها من ابتكارات، بحيث تعمل على تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية في السوق، وتتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.

ب-الابتكار التدريجي

يكون بشكل جزئي وتدريجي وذلك عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي تؤدي إلى تحقيق ابتكار جذري.

1-2-3- الابتكار وفقا لاستعماله والغرض منه

ويقسم الابتكار إلى نوعين هما: [2]

أ-ابتكار المنتجات

وهو إحدى الطرق التي تتكيف بها المنظمة مع التغيرات في بيئتها، من خلال طرح منتجات جديدة سواء كانت سلع أو خدمات أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.

ب-ابتكار العمليات

يشير إلى ادخال أساليب عمل أو إجراء تحسينات على العملية الانتاجية.

2- مصادر الابداع والابتكار

تتمثل أهم المصادر الرئيسية للإبداع والإبتكار فيما يلي : [3]

[1] Gareth jones, organizationai theory and change, pearson education , 4th edition new jersy,2004, p :425.

[2] حسين عجلان، **استراتيجيات الادارة المعرفية منظمات الأعمال**، دارالثراء للنشر، الطبعة الاولى، الاردن، 2008، ص،47.

[3] أسامة محمد خيري، **مرجع سابق ،** ص: 76.

2-1- المصدر الفجائي أو غير المتوقع

يشتمل هذا المصدر على ثلاثة عناصر تتمثل في النجاح الفجائي، الفشل غير المتوقع، الحدث الخارجي الفجائي.

2-2- مصدر التعارض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون

إذ أن هذا التعارض يؤشر بأن هناك فرصة للإبداع والابتكار، ويضم هذا المصدر ما يلي:

- الوقائع الاقتصادية المتعارضة كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية.
- تعارض الوقائع والافتراضات المتعلقة به.
- التعارض بين القيم وتوقعات المستهلكين المدركة و الواقعية.
- التعارض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.

2-3- الإبداع والابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسة من العمليات

أي الحاجة إلى وسيلة وبما أن الحاجة هي أم الاختراع لذا فإنها تمثل فرصة كبرى للإبداع والابتكار.

2-4- بنية الصناعة والسوق

إذ لابد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة كبيرة للابتكار، يضم هذا المصدر عدة عناصر تتمثل فيما يلي: الاستجابة السريعة للتغيير و التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغيير الصناعة.

2-5- العوامل السكانية

وهي التحولات التي تطرأ على السكان وتنوعهم وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، إن تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا للإبداع والإبكار والأسواق والقطاعات السوقية الجديدة.

2-6- تبدل الإدراك والرؤية

حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا للإبداع والابتكار، وأن توقيت ذلك في كثير من الأحيان يعتبر مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في الوقت الملائم مع القدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.

2-7- المعرفة الجديدة

الإبداع والابتكار والقائمين على المعرفة بكل تجلياتها العملية والاجتماعية يمثل مصدرا مهما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

ثالثا: أثر إدارة المعرفة على تحقيق الإبداع والابتكار في المنظمة

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم ادارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة، وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وبما يجعله مصدر الخلق والقيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن ادارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق الإبداع في المنظمة.[1]

وبمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في انتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإظافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.[2]

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات

يمثل المنتج حلقة وصل بين المنظمة وأسواقها، وأسواقها، وبذلك يعتبر عنصرا مهما وأساسيا لنمو المنظمة والوصول لأهدافها، لذلك أصبح لزاما على المنظمات أن تقوم بتطوير منتجاتها حتى تستطيع الاستمرار في السوق وتختلق أنواع المنتجات فهناك منتجات مبتكرة، ومنتجات جديدة، بالإبضافة إلى المنتجات الحالية للمنظمة، حيث تساعد ادارة المعرفة هي الأخرى المنظمات على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة.

أولا: مفهوم المنتج

1- تعريف المنتج

المنتج هو العنصر الذي يحافظ على حيوية وتجدد المنظمات، ويعبر عن قدرتها الانتاجية والتسويقية والابتكارية وفيما يلي أهم التعريفات التي تناولت تعريف المنتج.

---

[1] علي عبدالله، **مداخلة حول إدارة المعرفة في تعزيز الابداع للمنظمة ضمن المؤتمر الدولي**، جامعة سعد دحلب، البليدة (دون ذكر السنة) ص:12.

[2] محمد زرقون والحاج عرابة، **أثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جامعة ورقلة**، العدد الاول، ديسمبر، 2014 ص ص:58-59.

التعريف الأول

المنتج هو مجموعة من الخصائص المادية والكيميائية المجتمعة في شكل محدد لإشباع حاجة معينة. [1]

التعريف الثاني

المنتج هو عبارة عن أي شيء يمكن عرضه في السوق لأغراض جذب الانتباه، التملك، الاستخدام أو الإستعمال، الاستهلاك، ويكون قادرا على إشباع حاجة أو رغبة الزبائن. [2]

التعريف الثالث

المنتج هو الترجمة الفيزيائية والمادية للمؤسسة فقد يكون ، فكرة، سلعة، خدمة، أو المزيج بين العناصر الثلاثة. [3]

من خلال ماسبق يمكن تعريف المنتج على أنه شيء مادي أو غير مادي يشتمل على مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة، يمكن أن يكون فكرة، سلعة أوخدمة تعرضه المنظمة في السوق لغرض إشباع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين.

2- تعريف المنتج الجديد

للمنتج الجديد تعاريف عديدة تتمثل أهمها فيما يلي:

التعريف الأول

المنتج الجديد هو كل سلعة تعتبر جديدة من قبل المستهلكين أو ليس للمنظمة خبرة سابقة لها. [4]

التعريف الثاني

المنتج الجديد هو الذي يقدم لأول ولا يوجد له بديل في السوق. [5]

---

[1] نجم عبود نجم، **مرجع سابق،** ص:254.

[2] بشير العلاق وحميد الطائي، **تطوير المنتجات وتسعيرها،** دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص:15.

[3] Pierre louis Dubois et Alain jolibert , le marketing fondements et pratique, édition economica,paris,1998,p :283

[4] زياد محمد محمد الشرمان وعبد السلام عبد الغفور، **مبادئ التسويق،** دار الصفاء للنشروالتوزيع، الطبعة الاولى، عمان2001، ص:143.

[5] شريف أحمد شريف العاص،**التسويق-النظرية-**الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2006،ص:221.

التعريف الثالث

هو السلعة التي تؤدي وظيفة أو منفعة جديدة، كما تمثل تطورا هاما بالمقارنة مع السلع الحالية من وجهة نظر المستهلك المستهدف. [1]

من خلال ما سبق يمكن تعريف المنتج الجديد على أنه ذلك المنتج المختلف، المطور والمحسن ويعتبر جديدا على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا، تعرضه المنظمة ليقدم منافع جديدة تتماشى مع حاجات ورغبات العملاء الحالية والمرتقبة.

3- أنواع المنتجات الجديدة

هناك ثلاث فئات للمنتج الجديد هي: [2]

3-1- منتجات الابتكار الجذري

وهي منتجات مبتكرة وفريدة وحقيقية، والمنتجات في هذه الفئة تختلف بشكل جوهري عما هو موجود حاليا من منتجات.

3-1- المنتجات المقلدة

وهي تلك المنتجات التي تكون جديدة بالنسبة للمنظمات التي تدخلها في الإنتاج لأول مرة ولكنها لا تكون جديدة في السوق، هذه المنتجات ليست ابتكارية ولكنها تدخل ضمن التقليد الاستنساخي.

3-3- منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني)

وتتمثل في تغيرات المنتجات الحالية التي تؤدي إلى التميز الواضح بينها ويدخل ضمن هذه الفئة التغيرات في النماذج السنوية للمنتجات.

[1] زياد محمد الشرمان وعبد السلام عبد الغفور، **مرجع سابق**، ص:143.

[2] نجم عبود نجم ، **مرجع سابق**، ص:257،256.

ثانيا: أثر إدارة المعرفة على المنتجات

تؤثر إدارة المعرفة على المنتجات والمخرجات النهائية المختلفة التي تقدمها المنظمة واخصه في سوق المنافسة الحادة، ويمكن مشاهدة هذه الآثار في محورين هما: المنتجات ذات القيمة المضافة والمنتجات المستندة على المعرفة، هذا مع العلم أن الآثار على هذه الأبعاد تأتي أيضا من خلال المعرفة أو مباشرة من إدارة المعرفة، حيث تساعد عمليات إدارة المعرفة منظمات الأعمال على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، والمثال على ذلك تطبيقات شركة فورد لإنتاج السيارات حيث تطلب الإدارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها إجراء التحسينات والتطورات على المنتج النهائي، وتتمثل هذه التحسينات في التغيرات التي تطرأ على المعايير الفنية التي تطبق على المنتج أو مواصفاته الفنية والنوعية أو معدلات استهلاك الطاقة وغيرها من المؤشرات، وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المنظمة) بغية تحقيق هذه المؤشرات، وتؤثر إدارة المعرفة من جانب آخر على المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستشارية والمتخصصة في تطوير البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات والوسائل التقنية الأخرى.[1]

المطلب الثالث : دور إدارة المعرفة قي تطوير العمليات

إضافة إلى تطوير المنتجات تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين وتطوير العمليات المختلفة في المنظمة سواء كانت هذه العمليات رئيسية أو مساعدة، لذلك سيتم تخصيص هذا المطلب لدراسة وتحديد دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات ومن ثم دورها في تحسين الأداء.

أولا: تعريف العملية

هناك عدة تعاريف للعملية تتمثل أهمها فيما يلي :

التعريف الأول

العملية هي مجموعة من أنشطة تحقيق القيمة التي تحول المدخلات إلى مخرجات.[2]

[1] علي عبد الله ، **مرجع سابق**، ص:13.

[2] نبيل محمد مرسي، **إستراتيجية الإنتاج والعمليات –مدخل استراتيجي-** دار الجامعة الجديدة ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية،2002،ص:24.

التعريف الثاني

العملية هي مجموعة من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة تدفقات مادية أو معلوماتية، والتي تشارك من أجل تقديم منتج مادي ومعرف بصفة واضحة. [1]

التعريف الثالث

العملية هي مجموعة الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات. [2]

من خلال ما سبق يمكن تعريف العملية على أنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تهدف إلى خلق قيمة مضافة من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ثانيا : أنواع العمليات

يمكن التمييز بين ثلاث فئات من العمليات كما يلي: [3]

1- العمليات التشغيلية

تسمى أيضا بعمليات الانجاز لأنها تساهم مباشرة في الإنجاز، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي بداية من تحديد حاجاته إلى غاية الإشباع، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء الإنتاج، الإمداد، خدمات مباعد البيع.

2-عمليات الإدارة

هذا النوع من العمليات لها هدف قيادة جميع العمليات، بتحويل المعلومات إلى أوامر وتوجيهات وهي تسمح بتوجيه وضمان التكامل بين جميع العمليات، كما تسمح بقيادة المنظمة إلى تحسين قدرتها على التطور ايجابا والتأكيد من أن القرارات مترابطة مع الأهداف كإعداد وتنفيذ الإستراتيجية، قيادة الأنشطة وإدارة التحسين المستمر وتكون تحت التصرف الكامل لفريق الإدارة.

3- عمليات الدعم

هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الرسائل اللازمة لباقي العمليات وتساعدها بممارسة نشاطها بصفة عادية وعلى الرغم من أنها لاتساهم مباشرة في إعطاء القيمة، فهي لازمة للسير

[1] مؤمن شرف الدين ، **مرجع سابق** ، ص: 17.

[2] Henri Nitonneau,Rèussir,L'audit des processus afnar,2ème édition, paris,2006,P :05.

[3] مؤمن شرف الدين ، **مرجع سابق**، ص:20.

المستمر للمنظمة وهي مرتبطة ببعض الوظائف مثل: التكوين، الإعلام الآلي، وتشمل بصفة خاصة الموارد البشرية، الموارد المالية التركيبات والصيانة.....الخ.

ثالثا: أثر إدارة المعرفة على العمليات

تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة خاصة أنشطتها الرئيسية مثل: الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل: العلاقات العامة، الصيانة، الخدمات، البحث والتطوير...الخ، لذلك تؤكد بعض البحوث والدراسات أن تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المنظمة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتختزنها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس تأثيرها الواضح على فعالية وكفاءة المنظمة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تنجز المنظمة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية. إن هذه النتائج تتحقق في المنظمة لأن ادارة 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 المنظمة وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة لتحديث الخطط وجعلها أكثر استقرار وبالمقابل فإن ادارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المنظمة وإفشال خططها الإنتاجية ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كافة العمليات من خلال الآتي: [1]

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر للإستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة دون مساعدة الآخرين وتطويرهم.

- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

[1] علي عبد الله ، **مرجع سابق،** ص: 13.

وفي الأخير يمكن القول أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، وذلك لكون كل منهما يسهم وبشكل كبير في تحسين نتائج المنظمة وتحقيق التميز والريادة عن طريق خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية كما تساعد إدارة المنظمات في تطوير المنتجات من خلال تحسين المنتجات القائمة أو تقديم منتجات جديدة، بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تساعد في تطوير العمليات داخل المنظمة وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية فيها.

خلاصة الفصل

مما سبق نستخلص أن الأداء مفهوم واسع جدا لأنه حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، فقد اختلفت أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته ومؤشرات قياسه إلا أن هناك عوامل مؤثرة فيه منها ما هو داخلي كالعنصر البشري، الإدارة، التنظيم، ومنها ما هو خارجي كالعوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، ووجب على المنظمة أخذها في الحسبان فأي منظمة تأمل في أن يكون أدائها متميز عن باقي المنظمات خاصة المنافسة لها لذلك تولي هذه الأخيرة هذا الموضوع أهمية كبيرة من خلال تقييم أدائها من أجل معرفة مستوى الأداء لديها، وتعتمد في ذلك على مجموعة من الأسس وتتبع مجموعة من المراحل بمعرفة الانحرافات والسعي من أجل تصحيحها أي الانتقال إلى مفهوم تحسين الأداء الذي يعتبر الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للمنظمة من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها من خلال الاعتماد على المعارف المتجددة والمتوفرة لديها.

تمهيد

خصص هذا الفصل للدراسة التطبيقية للشركة الوطنية للتأمينSAA، التي تهدف بدورها إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الشركة الوطنية للتأمين، وسيكون محاولة لما تم دراسته نظريا، حيث تطرقنا إلى نشأة الشركة وأهم فروعها ووظائفها والهيئات المسيرة لها وهيكلها التنظيمي.

كما تم التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها ثم توضيح مراحل إعداد الإستبيان وكيفية اختيار مجتمع الدراسة وعرض وتحليل إجابات أفرادها نتطرق وفي الأخير تم اختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة وعليه سنتناول المباحث التالية:

- **المبحث الأول : بطاقة تعريفية عن الشركة الوطنية للتأمين saa.**
- **المبحث الثاني : التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها.**
- **المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.**

- **المبحث الأول : بطاقة تعريفية عن الشركة الوطنية للتأمين saa.**

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الشركة الوطنية للتأمين SAA بصفة عامة ومديريتها الجهوية بموازية ولاية البليدة بشكل خاص وعلى هذا سوف نلقي نظرة على الشركة الوطنية للتأمين ومن ثم مكانتها السوقية ونحاول التعريف بالمديرية الجهوية لموازية والهيكل التنظيمي لها، مع شرح وظيفة كل مصلحة وفرع.

المطلب الأول : نشأة وتطور الشركة الوطنية للتأمين saa.

الفرع الأول:التعريف بالشركة الوطنية للتامين

تأسست الشركة الوطنية للتأمين في 12 ديسمبر 1963 بشراكة مصرية برأسمال مقسم بنسبة 61% للجزائر و39% لمصر. لقد تمثلت الشراكة المصرية في الجانب التقني لانعدام الإطارات الوطنية المؤهلة في تلك الفترة. حيث كان الغرض من إنشائها التصدي للمشاكل التي خلفها خروج الشركات الأجنبية والفراغ الذي مس سوق التأمينات والتكفل بالوضعية الصعبة، وسد الفراغ الذي تركته الشركات الأجنبية في ظل السيادة الوطنية، وهذا بمؤطرين مصريين وعمالة جزائرية وتم تأميمها في 27 ماي 1967.

وبمقتضى المرسوم 80/85 المؤرخ بتاريخ 30 أفريل 1985 أصبحت مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، إلى أن أصبحت شركة مساهمة سنة 1989. حيث أن كل المساهمين فيها من القطاع العمومي، وأصبحت تحمل اسم "الشركة الوطنية للتأمين".

الفرع الثاني: وظائف الشركة الوطنية للتأمين

الشركة الوطنية للتأمين معتمدة للقيام بجميع فروع تأمين الأضرار وأيضا إعادة التأمين وهي تملك أكثر من 500 نقطة بيع و210 وكيل عام وتوزع منتوجاتها عن طريق التعاون مع ثلاثة بنوك شريكة والتي هي BADR و BDL وBNA.

كما أنها تمتلك فرع خبرة وفرع تأمين الأشخاص بالشراكة مع MACIF و BADR و BDL وفي 2015 رغم النمو المحتشم لتأمين السيارات الفرع الذي تميل إليهSAA وبفضل تحقيق الأعمال ذات الأهمية في مجال أخطار المؤسسات تمكنت من الاحتفاظ بمكانتها كقائد وحصتها السوقية ب23%.بعمالة قدرها 4457 عامل، الشركة الوطنية للتأمين تقدم للخواص والمؤسسات مهما كان ميدان عملهم حلول مفيدة وبتسعير مدروس، محفظة الشركة الوطنية للتأمين يغلب عليها فرع السيارات وتتصف بضعف مواجهة وطأة تداعيات الوضع الاقتصادي

وانخفاض استيراد وبيع السيارات، ومن هذا المنطلق اعتمدت خطة ذات أمد قصير كمحور رئيسي بتنويع حقيقي للاكتتاب بإطلاق الفروع ذات قوة القيمة المضافة. الهدف هوضمان للمؤسسة مردودية مستدامة وتعزيز موقعها في السوق.[1]
رأس مالها الاجتماعي 200 مليار دج.

الأموال الخاصة 326 مليار دج.

المطلب الثاني: الهيئات المسيرة للشركة الوطنية للتأمين ومكانتها السوقية

الفرع الاول: الهيئات المسيرة للشركة

تحتوى الشركة الوطنية للتأمين على 210 وكيل عام، 293 وكالة مباشرة في 48 ولاية تشرف عليها 14 مديرية جهوية موزعة على كامل التراب الوطني، والمعروضة في الجدول التالي:

جدول رقم(02): الوكالات الجهوية

الرمز	المديرية الجهوية	الرمز	المديرية الجهوية
11	الجزائر 01	25	تلمسان
12	الجزائر 02	26	قسنطينة
13	الجزائر 03	27	عنابه
16	موزاية	28	سطيف
20	تيزي وزو	29	باتنة
21	وهران	33	ورقلة
23	غيليزان	34	بشار
24	سيدي بالعباس		

المصدر: وثائق خاصة من المديرية الجهوية للتأمين موزاية "DR".

الفرع الثاني: المكانة السوقية للشركة الوطنية للتأم.

بنمو هام في السوق سنة 2015 تحتفظ ال SAA بحصصها السوقية وبمركزها الاول، حيث تحتفظ بالترتيب الأعلى في مجموعة لا بأس بها من فروع التأمين بحصة سوقية إجمالية

(1) rapport annuel 2015 de la saa , www.saa.dz consulté le 20/04/2019

تقدر ب23%. بحيث تعتبر أول شركة تأمين سيارات بحصة سوقية تقدر ب31.1% كما تعتبر ثاني شركة تأمين فلاحية بحصة سوقية تقدر ب20%، الى جانب اعتبارها أول شركة نقل بري بحصة سوقية تقدر ب24.3%، كما تعتبر الشركة الوطنية للتأمين من بين أربع شركات التأمين الأولى في تأمين أخطار المؤسسات.

شكل رقم(07): يوضح حصة الشركة الوطنية للتامينSAA في السوق



المصدر:التقرير السنوي 2015 للشركة الوطنية للتأمين ص11

الجدول رقم (03): الشركة الوطنية للتامين ضمن السوق

بالمليار دج	مجموع السوق			SAA			الحصة السوقية	
	2014	2015	ارتفاع او الانخفاض	2014	2015	ارتفاع او الانخفاض	2014	2015
السيارات	65,3	66,2	1,38%	20,7	20,63	—0,22%	32%	31%
الحريق واخطار اخرى	41,4	41,2	-0,48%	4,92	5,66	15%	12%	14%
الفلاحة	3,35	3,7	10,45%	0,55	0,75	36%	16%	20%
النقل	6,8	5,8	-14,70%	0,32	0,36	14%	5%	6%
القروض	1	1,2	20%	0	0	0%	0%	0%
المجموع	117,9	118	0,21%	26,5	27,4	3,52%	22%	23%
المجموع خارج السيارات	52,55	51,9	-1,24%	5,79	6,8	17,44%	11%	13%

المصدر: التقرير السنوي 2015 للشركة الوطنية للتأمين ص10

نلاحظ من خلال الجدول أن فرع تأمين السيارات على المستوى الوطني ارتفع بنسبة 1.38% وبالنسبة لل SAA فهناك انخفاض يقدر ب0.22% وحسب التقرير فان الحصة السوقية انخفضت من 32% إلى 31% وهذا نتيجة توقف استيراد السيارات وغلائها إلى جانب المنافسة. فيما يخص الحريق و الأخطارالأخرى نجد ارتفاع الحصة السوقية لل SAAب 2% كما نجد ارتفاع لفرع الأخطار الصناعية بسبب تعدد الأخطار التي تعوق عمل المؤسسات الصناعية والتجارية ووجود ارتفاع ولو طفيف للوعي التأميني لأصحاب المؤسسات وتعتبر قيمة فرع تأمين السيارات والحريق و الأخطارالأخرى مرتفعة حيث كل سنة تبين هيمنة واضحة لهذين الفرعين. بالنسبة للفلاحة نجد ارتفاع في الحصة السوقية لل SAAب 4%، و ارتفاع النقل في الحصة السوقية ب1%.

الجدول رقم (04) : تطور الانتاج حسب الفروع

	الاقساط المبرمة		التطور	السنة	
بالمليون دج	2015	2014		2015	2014
تامين السيارات	20634	20680	-0,22%	75%	78%
اخطار الخواص والمهنيين	2286	2161	5,78%	8%	8%
الاخطار الصناعية	3371	2760	22,14%	12%	10%
التامين الفلاحي	745	548	35,95%	3%	2%
تامين النقل	362	318	13,84%	1%	1%
المجموع	27398	26467	3,52%	100%	100%

المصدر: التقرير السنوي للشركة الوطنية للتأمين ص13

يبين الجدول التالي الأقساط المبرمة خلال2014، 2015 ومقدار التطور فيها والملاحظ هو انخفاض في أقساط السيارات وارتفاع في أقساط الأخطار الصناعية والفلاحة والنقل و أخطار الخواص والمهنيين .

المطلب الثالث: نبذة عن المديرية الجهوية بموزاية وهيكلها التنظيمي

تقع المديرية الجهوية لموزاية بشارع بيران أحمد رقم 07 موزاية ولاية البليدة، يقوم دورها على مراقبة أعمال الوكالات وتحصيل النتائج منها إلى جانب تطبيق كل قرار يصدر عن المديرية العامة ولهذا فهي تلعب دور الوسيط بين الوكالة والمديرية العامة، وتتمثل بنية المديرية في مجموعة من الوكلاء الخواص تم منحهم الاعتماد من الشركة الوطنية للتأمين (SAA) وهي كالتالي:

جدول رقم(05): الوكالات الخاصة

الرقم	الوكالة	الرقم	الوكالة
1653	وكالة – الأربعاء	1658	وكالة - أولاد يعيش
1654	وكالة – شفة	1659	وكالة - المدية
1656	وكالة - عين وسارة	1850	وكالة - المدية
1657	وكالة – بوسماعيل		وكالة - المدية

بالاضافة الى الوكالات الخاصة توجد كذاك الوكالات المباشرة والمبينة في الجدول الموالي:

جدول رقم(06): الوكالات المباشرة

الوكالة	الرقم	الوكالة	الرقم
وكالة البليدة"ا"	1601	وكالة الخميس	1708
وكالة البليدة"ب"	1602	وكالة ثنية الحد	1710
وكالة البليدة"ج"	1603	وكالة المدية"ب"	1804
وكالة بوفاريك	1604	وكالة عين بوسيف	1805
وكالة شرشال	1605	وكالة البرواقية	1806
وكالة حجوط	1606	وكالة بني سليمان	1807
وكالة بوسماعيل	1607	وكالة قصر البخارى	1808
وكالة القليعة	1608	وكالة بيرين	1809
وكالة موزاية	1609	وكالة حاسي بحبح	1811
وكالة تيبازة	1610	وكالة عيب وسارة	1812
وكالة واد العلايق	1611	وكالة العمارية	1814
وكالة الداموس	1613	وكالة الأغواط"ب"	1902
وكالة العفرون	1614	وكالة الجلفة	1905
وكالة تابلاط	1615	وكالة مسعد	1906
وكالة الأغواط"ج"	1616		
وكالة المدية"ج"	1617		
وكالة مليانة	1701		

المصدر : من الوثائق الخاصة بالمديرية الجهوية لموزاية.

شكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموزاية(البليدة)



المصدر:" وثائق مقدمة من طرف المديرية الجهوية لموزاية.

حسب ما أورده الهيكل التنظيمي للمديرية فان هناك مصالح تابعة بصفة مباشرة للمدير الجهوي ودوائر يشرف عليها نائب المدير الجهوي.

المصالح التابعة للمدير الجهوي وهي:

1- **مصلحة المنازعات**:وهي تهتم بالنزاعات القضائية سواء مشاكل الديون مع مؤسسات اخرى او النزاعات مع الافراد المؤمن لهم او حتى المشاكل التي تخص الموظفين.
2- **مصلحة التفتيش:** وهي تهتم بمراقبة عمل الوكالات وتفتيشها.

الدوائر التابعة لنائب المدير الجهوي وهي :

1- **دائرة التامين البنكي** : وهي تشرف على وكالات التامين البنكي المتواجدة على مستوى البنوك المتعاقد معها والتابعة للمديرية الجهوية.
2- **دائرة الاعلام الالي** :وهي ينقسم لمصلحتين واحدة تهتم بصيانة عتاد الاعلام الالي بالشركة والثانية تهتم ببرنامج ORASS. بالاضافة الى خلية الامن والتي تهتم بالسهر على امن المؤسسة ووكالالتها.
3- **دائرة التجارة "التسويق "** : يتم على مستوى المديرية العامة بعض الاعمال الخاصة التي تحدد كل سنة والتي هي من استراتيجيات المؤسسة للحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها والتي تتمثل في تنشيط شبكة التوزيع، البحث و ايجاد منتجات جديدة الى جانب الدراسات الخاصة بالمؤسسة والتخطيط المستقبلي لتحيد اهداف كل فرع تأميني وما يجب أن تحققه كل وكالة أو مديرية من رقم أعمال، إلى جانب الاهتمام بالجانب الاشهاري لمنتجات المؤسسة.

من خلال هذا الشرح المبسط لعمل دائرة التسويق على مستوى المديرية العامة والتي توجه تعليماتها الى دوائر التسويق في المديريات والتي يتمثل عملها في تطبيق تعليمات الدائرة المركزية، تقوم هذه الدائرة بعملية تسويق وبيع المنتوجات وهذا من خلال تكوين العاملين وتحضيرهم لتسويق المنتوج واقناع الزبون، كما تشتمل هذه الدائرة على مصلحتين هما: مصلحة الدراسات الاحصائية ومصلحة تنشيط المبيعات.

4- **دائرة الموارد البشرية**:

تقوم بتسييرعمال ومسؤولي المديرية والوكالات وتتكفل بكل شؤونهم.

4-1/ **مصلحة الوسائل العامة والاستثمارات**: وتقوم هذه المصلحة بأداء جميع الخدمات الخاصة بالمديرية الجهوية والوكالات الخاصة، تلك التي تخص عمليات الترميم والإصلاح، شراء المعدات، أدوات العمل، كما تسهرعلى ضمان استمرارية العمل.

4-2/ **مصلحة المستخدمين**: وتنقسم إلى:

فرع التسيير والتوظيف: ومن الأعمال التي تقوم بها توظيف وتدريب الموظفين ومتابعتهم طوال مشوارهم المهني على مستوى المؤسسة من خلال متابعة إمضاء عقود العمل والتوظيف سواء

الدائمة أو المؤقتة وملفات العمال، الغيابات، العطل المرضية وتكوين ملفات التقاعد وأيضا متابعة تنقلات الموظفين وإرساليات التكوين إلى جانب العقوبات والترقيات.

فرع تسيير الرواتب و الأجور: وهو الفرع الذي يهتم بدفع الرواتب والأجور للمستخدمين وفق برنامج حاسوب يقوم بذلك على أن يتم تسليم كشف الحساب لكل عامل من طرف المصلحة وحساب اقساط الضمان الاجتماعي الخاصة بالموظفين والضريبة على الدخل الاجمالي للرواتب والاجور.

5- **دائرة المالية و المحاسبة**:

تهتم هذه الدائرة بكل من الإيرادات المالية والمحاسبية التي تهدف لضمان السير الحسن للمؤسسة، حيث تهتم بتنفيذ الإجراءات الخاصة بدفع المصروفات، وتخصيص الإيرادات، وأتباعها محاسبيا لضمان المراقبة، وتنقسم بدورها إلى مصلحتين هما:

1/ **مصلحة المالية**: وتتفرع إلى:

أ- **فرع جدول التقارب البنكي:** يقوم هذا الأخير بمتابعة حركة التدفقات المالية في نهاية كل شهر، وتوجيه الوكالات من أجل السير الحسن.

ب- **فرع الضرائب:** يقوم بالتسديدات الضريبية المختلفة عن الوكالات من الرسم على القيمة المضافة، الرسم على النشاط المهني، الضرائب على الدخل صنف رواتب و أجور، حقوق الطابع والتسجيل..

ج- **فرع الخزينة:** يقوم بمراقبة التحويلات المالية التي تتم من طرف الوكالات ودفع المصاريف الخاصة بالمديرية وامساك الدفتر البنكي.

د- **فرع التغطية:** ويختص هذا الفرع في متابعة حركة ديون الوكالات

2/ **مصلحة المحاسبة:** والتي على مستواها يتواجد مراقبون يتمثل عملهم في المراقبة المحاسبية لعمل الوكالات.

6- **دائرة تامين السيارات**:

يوجد في هذه الدائرة خمسة مصالح، مصلحة الانتاج، مصلحة الحوادث المادية، مصلحة الحوادث الجسمانية، مصلحة الطعون ومصلحة الاحصاء. تبرم في هذا القسم عقود تأمين السيارات وتسوى المطالبات، وكذلك يتم توجيه الزبائن.

7- دائرة الحرائق والاخطار المتعددة: وتتفرع الى المصالح التالية

مصلحة الاخطار المهنية والخاصة: يتمثل عمل المصلحة في الاخطار التي تخص المهنيين كالاطباء والمحامين والحرفيين وتضع امامهم الضمان المتعدد للاخطار المهنية الذي يسمح باختيار عدة ضمانات تحت عقد واحد ضمن الاخطار التالية: الحريق والانفجار، السرقة، تحطم الزجاج، المسؤولية المدنية، كوارث المياه، الى جانب الضمان متعدد الاخطار الصناعية والتجارية الذي يمنح المؤسسات تغطية متنوعة للاخطار التي قد تعيقها.

هذه المصلحة لها ثلاثة فروع وهي الانتاج، الحوادث والاحصاء.

مصلحة االفلاحة : يتمثل عمل المصلحة في تأمين الأخطار الزراعية وتأمين هلاك الماشية بتقديم مجموعة من التغطيات لمحاصيل وممتلكات المزارع من الأخطار التي تلحق بها وخدمة تأمين هلاك المواشي وضمان التعويض في حالة تحقق الخطر والمتمثلة في تغطية الأخطار المتعلقة بموت الحيوانات أو سرقتها. هذه المصلحة لها ثلاثة فروع وهي الإنتاج، الحوادث والإحصاء.

مصلحة النقل: تنقسم إلى تأمين نقل البضائع المنقولة بحرا، جوا وبرا ويعتبر تأمين البضائع المنقولة بحرا الاكثر شيوعا لضمانه الاخطار التي تعترضه من خلال الاكتتاب في عقد وثيقة تأمين نقل البضائع عن الطريق البحري أو الجوي و أيضا النقل الخاص للبضائع وهي موجهة للتجار والمؤسسات كما يوجد ضمان تأمين النقل العمومي للبضائع وأيضا ضمان تأمين المسؤولية المدنية للناقلين العموميين للنقل البري وضمان تأمين أجسام السفن، قوارب الصيد والاستجمام. هذه المصلحة لها ثلاثة فروع وهي الإنتاج، الحودث والاحصاء.

مصلحة الأخطار الصناعية : إن مصلحة الأخطار الصناعية تقوم بمراقبة العقود والخاصة بالأخطار الصناعية وتسعيرها ومراقبة ملفات الحوادث والتأكد من صحتها وتقدير مبالغ الأضرار وتحديد التعويض إلى جانب القيام بجمع الإحصائيات الخاصة بكل ضمان وتقديم هذه الإحصائيات الى مقر المؤسسة الام ومن بين الأخطار التي تقع تحت غطاء الأخطار الصناعية نجد الحريق والذي يعتبر إلزامي وهذا يخص كل الهيئات العمومية الاقتصادية وخسائر الاستغلال بعد الحريق، السرقة، تحطم الزجاج، أخطار المياه، تحطم الالات، تأمين جميع أخطار الاجهزة الكهربائية والالكترونية، تأمين خسارة المنتج في التخزين البارد، التأمين ضد الكوارث الطبيعية و بها ثلاثة فروع فرع الانتاج، الحوادث والإحصاء.

المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضيات البحث واثباتها ميدانيا، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ذلك لأن طبيعة البحث هي التي تفرض هذا المنهج الذي يعرف بأنه طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون التدخل في مجرياتها، حيث أنه في هذا المبحث تتم معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء، أي معرفة العلاقة بين متغيري إدارة المعرفة والأداء، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة مدى تأثيرالعوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، وتم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية.**
- **المطلب الثاني: تنفيذ الدراسة الميدانية.**
- **المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.**

المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

من أجل إتمام هذه الدراسة تم اختيار مجتمع للقيام بإثبات الفرضيات، وبالتالي تم اختيار عينة من هذا المجتمع سوف يتم التطرق لها كما يلي:

أولا: مجتمع الدراسة

نظرا لأن موضوع إدارة المعرفة من أهم المواضيع الحديثة التي اهتم بها الباحثون وما مدى تأثيرها على الأداء في المؤسسة ثم البحث عن مؤسسة تتميز بعدد كبير من العمال، وقياس أدائهم ومعرفة ما مدى تواجد إدارة المعرفة فيها، وكذلك مدى تأثير إدارة المعرفة على الأداء، فقد تم اختيار الشركة الوطنية للتأمين SAA –المديرية الجهوية بموزاية- والتي بلغ عدد عمالها 80 عامل والتي تتميز بالأداء الجيد للعاملين ومحاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة تمتلك إدارة المعرفة وتعمل على تحسين الأداء.

ثانيا: عينة الدراسة

لقد تم الحرص على أن تكون نسبة العينة في هذه الدراسة ممثلة ب 34 عاملا أي ما يعادل نسبة 42.50% من المجتمع الأصلي والمتمثل في 80 عاملا، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج لذا تم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

والجدول التالي يوضح تداول الاستمارة:

جدول رقم (07) تداول الاستمارة

عدد الاستبانات	العدد	النسبة%
الموزعة	50	100
غير المسترجعة	16	32
الصالحة للتحليل	34	68

المصدر: من إعداد الطالبين

يلاحظ من الجدول أنه تم توزيع (50) استبانة بما يوافق مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع (34) أي ما يعادل نسبة 68% وهي نسبة معقولة يمكن الإعتماد عليها، بينما لم يتم استرجاع (16) استبانة وذلك بسبب عدم تعاون العمال.

ثالثا: أدوات الدراسة

من أجل الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة والتي تقدم أهداف البحث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والمتمثلة في الدفاتر والسجلات والملاحظة والإستمارة وهي كالآتي:

1- الوثائق والسجلات

تم الإعتماد على الوثائق والسجلات كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالعناصر التالية:

- البيانات الخاصة بالتعريف بالمؤسسة.
- البيانات الخاصة بالهيئات المسيرة للمؤسسة.
- البيانات الخاصة بفروع المؤسسة.
- البيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف في المؤسسة أقسام وإدارات المؤسسة.
- البيانات الخاصة بعدد عمال المؤسسة.

2- الملاحظة

إضافة إلى الوثائق والسجلات والإستمارة تم استعمال الملاحظة لما لها من دور مكمل للوثائق والسجلات والاستمارة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، فأثناء التجول في المؤسسة وأقسامها وادارتها تم تسجيل العديد من الملاحظات تتعلق بسلوك العاملين، ومدى تنظيم العمل والانضباط وملاحظة كيفية ترتيب الورشات والمكاتب، وأيضا العلاقات بين العمال ورؤسائهم، وذلك لمعرفة مدى توفر العوامل التي تساعد تحسين الأداء والإحترام المتبادل بين الطرفين، ومعرفة مدى ملائمة بيئة ومناخ العمل لأداء العامل.

3- الاستمارة

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي "مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض علمية[1] ولإعداد الاستمارة تم الاعتماد على الآتي :

- مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها .

- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات و المعلومات.

- عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجمع البيانات.

- تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف

في شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 38 سؤال مقدمة إلى 3 محاور هي :[2]

- جزء البيانات الشخصية و الوظيفية.

- محور إدارة المعرفة.

-محور تحسين الأداء.

[1] مصطفى صلاح فوال،**مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية** ،دار غريب ، القاهرة ،1998،ص305.

[2] ملحق رقم (02).

وصيغت الاستمارة وفقا لسلم لكارت والمتكون من الدرجات الخمسة للموافقة الموالية :

- **موافق بشدة :**5 درجات.
- **موافق:** 4 درجات .
- **محايد :** 3 درجات .
- **غير موافق :** 2 درجة.
- **غير موافق بشدة :** 1 درجة.

بعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط كما في الجدول الموالي :

جدول رقم (08): قيم المتوسط المرجح

المتوسط المرجح	المستوى
غير موافق بشدة	من 1,00 إلى 1,79
غير موافق	من 1,80 إلى 2,59
محايد	من 2,60 إلى 3,39
موافق	من 3,40 إلى 4,19
موافق بشدة	من 4,20 إلى 5

المصدر : من إعداد الطالبتين.

يتم الحصول على المستويات في الجدول السابق من خلال حساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5 ، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة ، من 2 إلى 3 مسافة ، من 3 إلى 4 مسافة ، من 4 إلى 5 مسافة)،و5 تمثل عدد الاختبارات ، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80.

ووزعت الأسئلة حسب المحاور الآتية :

جدول رقم (09) توزيع أسئلة محاور الاستمارة

رقم المحور	محاور الدراسة	عدد الأسئلة
الأول	**إدارة المعرفة**	24
الثاني	**تحسين الأداء**	14
المجموع الكلي		38

المصدر :من إعداد الطالبين بناء على الاستمارة

يوضح الجدول السابق عدد الاسئلة التي تتضمنها الاستمارة، حيث تضمن المحور الأول 24 سؤال والمحور الثاني 14 سؤالا.

المطلب الثاني : تنفيذ الدراسة

لإكمال هذه الدراسة بعد المرور بعملية التحضير لها تم القيام بإعداد استمارة لتحقيق أغراض البحث وبعد ذلك تم توزيعها على مجموعة من المحكمين لتقديم مجموعة من الملاحظات المساعدة في تعديل هذه الاستمارة، ليتم توزيعها على العينة التي تم اختيارها ثم جمعها بعد ذلك وللتأكد من مدى مصداقيتها تم التطرق إلى ما يلي :

أولا : اختبار الاستبيان

لاختبار الاستبيان تم الاعتماد على ما يلي :

1- صدق أداة الدراسة

بعد إعداد الاستمارة كان لابد من قياس ثباتها وصدقها ،حيث تم عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من المحكمين والمتمثلين في مجموعة من الأساتذة في تخصص علوم التسيير الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يجب

حذفه[1] ليتم توزيعها على عينة اختيارية البالغ عددها (08) من المجتمع الأصلي للتأكد من مدى وضوح عبارات هذه الاستمارة ليتسنى للجميع الإجابة.

2- ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات الاستمارة تم الاعتماد على الاعتماد على معامل الثبات الفاكرونباخ الذي قيمته عالية فعلية يمكن استعمال الاستمارة والوثوق في النتائج المتوصل لها والمبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (10) : معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الاستبيان

محاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات الفا كرو نباخ
المتغير المستقل(إدارة المعرفة)	24	%89,6
المتغير التابع (تحسين الأداء)	14	%94,1
معامل الثبات الكلي	38	%92,9

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج التحليل الإحصائي

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرو نباخ للدراسة ككل هو 9, 92%

وهي نسبة ثبات عالية وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، سيتم الحصول على نفس النتائج، إذا تم إعادة توزيع الاستبيان على عينة أخرى يبقى معامل الثبات ألفاكرونباخ بنسبة ثبات عالية.

ثانيا : طريقة جمع المعلومات

كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن العامل حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، حيث تم توزيع 50 استمارة، لكن تم الاعتماد في عملية التحليل على 34 استمارة فقط من أصل 50 أما الباقي فكانت منها استمارات غير مقبولة .

المطلب الثالث : أساليب المعالجة الاحصائية

لدراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر يتم الاعتماد على الطرق الإحصائية حيث يتم وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها.

حيث أنه من أجل دراسة الاستمارة وتحليل البيانات التي تم جمعها تم القيام بترميز البيانات وادخالها إلى الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية للتحليل وقد تم اعتماد العديد من أساليب المعالجة الإحصائية الموالية:

1- التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الإستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة.

2- معامل ارتباط ألفا كرونباخ

استخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

يتم استخدامهما لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة.

4- معامل ارتباط بيرسون

ويكون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.

5- الإنحدار الخطي البسيط

يستخدم هذا الإختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين كميين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويستخدم كذلك للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها باستخدام أدوات الدراسة، والتي هدفت إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء للشركة الوطنية للتأمينSAA لذا يتناول هذا المبحث المطالب التالية:

- **المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة.**
- **المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة.**
- **المطلب الثالث: نتائج اختبار الدراسة.**

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة

تم توزيع استمارات الإستبيان على عينة الدراسة والتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك:

أولا: متغير الفئة العمرية

يظهر توزيع الأفراد من حيث متغير الفئة العمرية من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 20 سنة	0	0
من 20-30 سنة	8	23.5
من 31-40 سنة	16	47.1
من 41-50 سنة	8	23.5
أكبر من 50 سنة	2	5.9
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

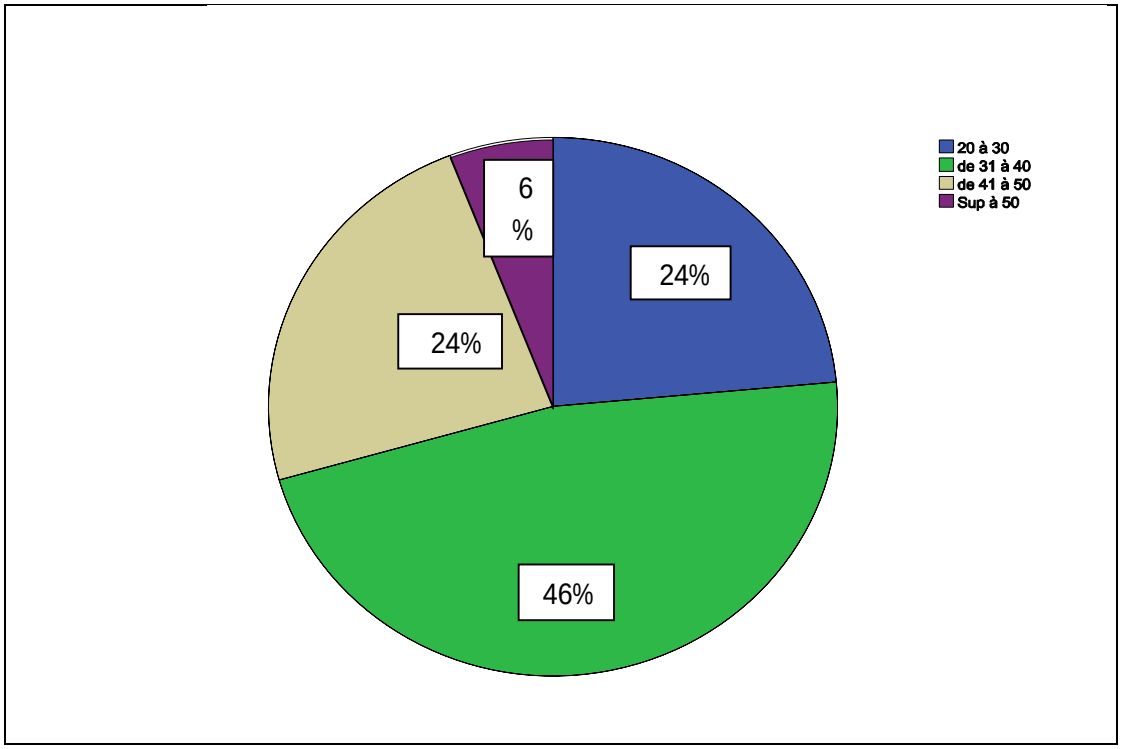
من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة 47.1% من أفراد العينة في الفئة العمرية 31-40 سنة ونسبة 23% من أفراد العينة في الفئة العمرية 20-30 سنة والفئة العمرية 41-50 سنة،

ونسبة 5.9 % من أفراد العينة في الفئة العمرية أكبر من 50 سنة ،ونسبة الفئة العمرية أقل من 20 سنة منعدمة.

ومنه يتضح بأن أفراد العينة في الشركة الوطنية للتأمينSAA أغلبهم فئة شباب مما يدل على إمكانية الاعتماد عليهم.

ويمثل الشكل الموالي توزيع أفراد العينة من حيث متغير الفئة العمرية

الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (08)

ثانيا: متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

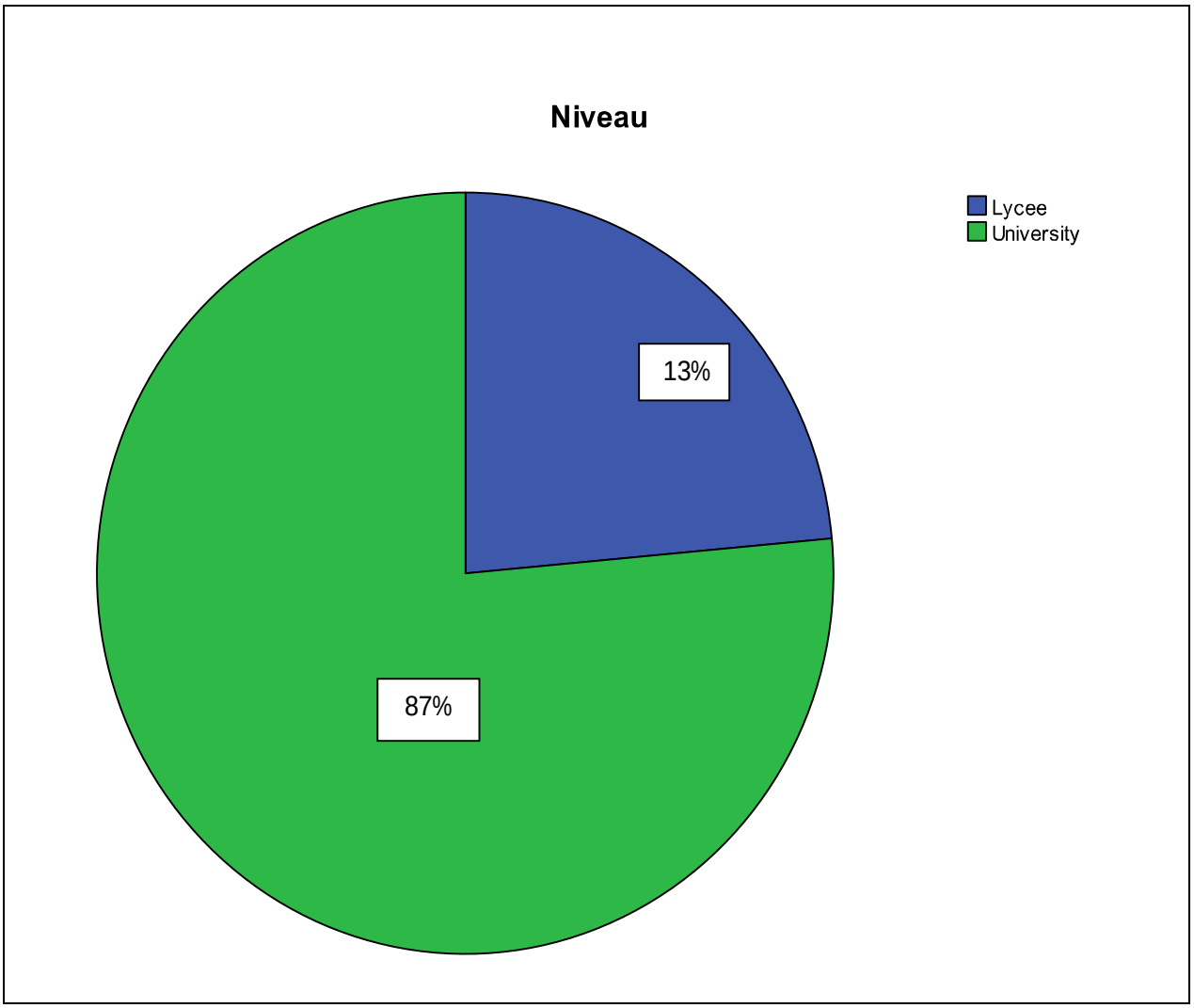
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	0	0
متوسط	0	0
ثانوي	8	23.5
جامعي	26	76.5
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يتضح أن نسبة 76.5% من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، وتليها نسبة الأفراد ذوي الشهادات الثانوية بنسبة 23.5% أما الشهادات المتوسطة والابتدائية فهي منعدمة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة أي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال.

والشكل الموالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (09)

ثالثا: متغير الخبرة في العمل

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	13	38.2
من 5-10 سنوات	16	47.1
من 10-15 سنة	1	2.9
مابين 15-20 سنة	1	2.9
أكبر من 20 سنة	3	8.8
المجموع	34	100

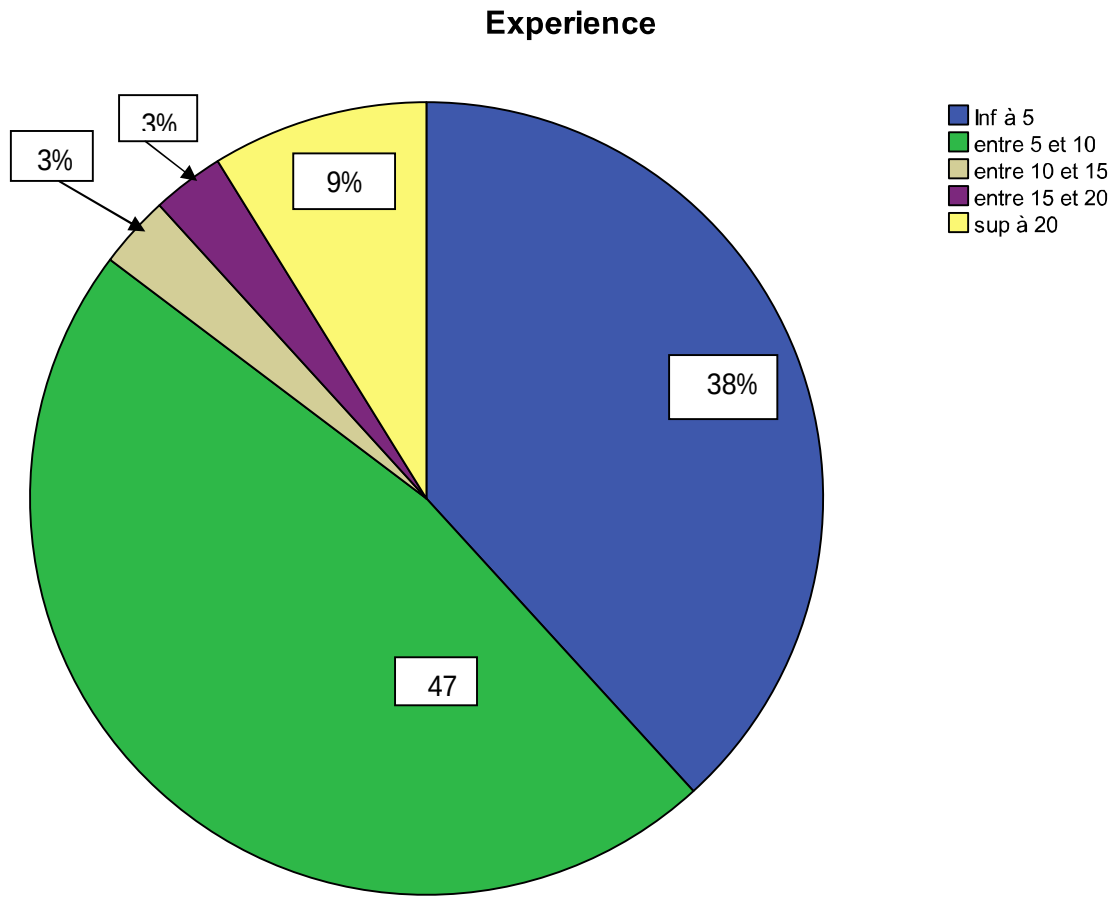
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة من الأفراد والمتمثلة في 47.1% من عينة الدراسة لديهم خبرة في العمل ما بين 5 إلى 10 سنوات، وأن 38.2% تتمثل خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات والذين تتراوح خبرتهم في العمل أكثر من 20 سنة تمثلت نسبتهم في 8.8%، وأما نسبة 2.9% من مجمل أفراد العينة لديهم ما بين 10 و15 سنة خبرة في العمل، ونفس النسبة بالنسبة للأفراد مابين 15و20 سنة.

ومنه فإن أغلبية أفراد العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 5و10 سنوات وهذا إن دل على شيئ فإنما يدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد الدراسة بمستوى متوسط لأن معظم أفراد العينة من فئة الشباب.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل:

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (10)

رابعا: متغير التدريب

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريب

جدول رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريب

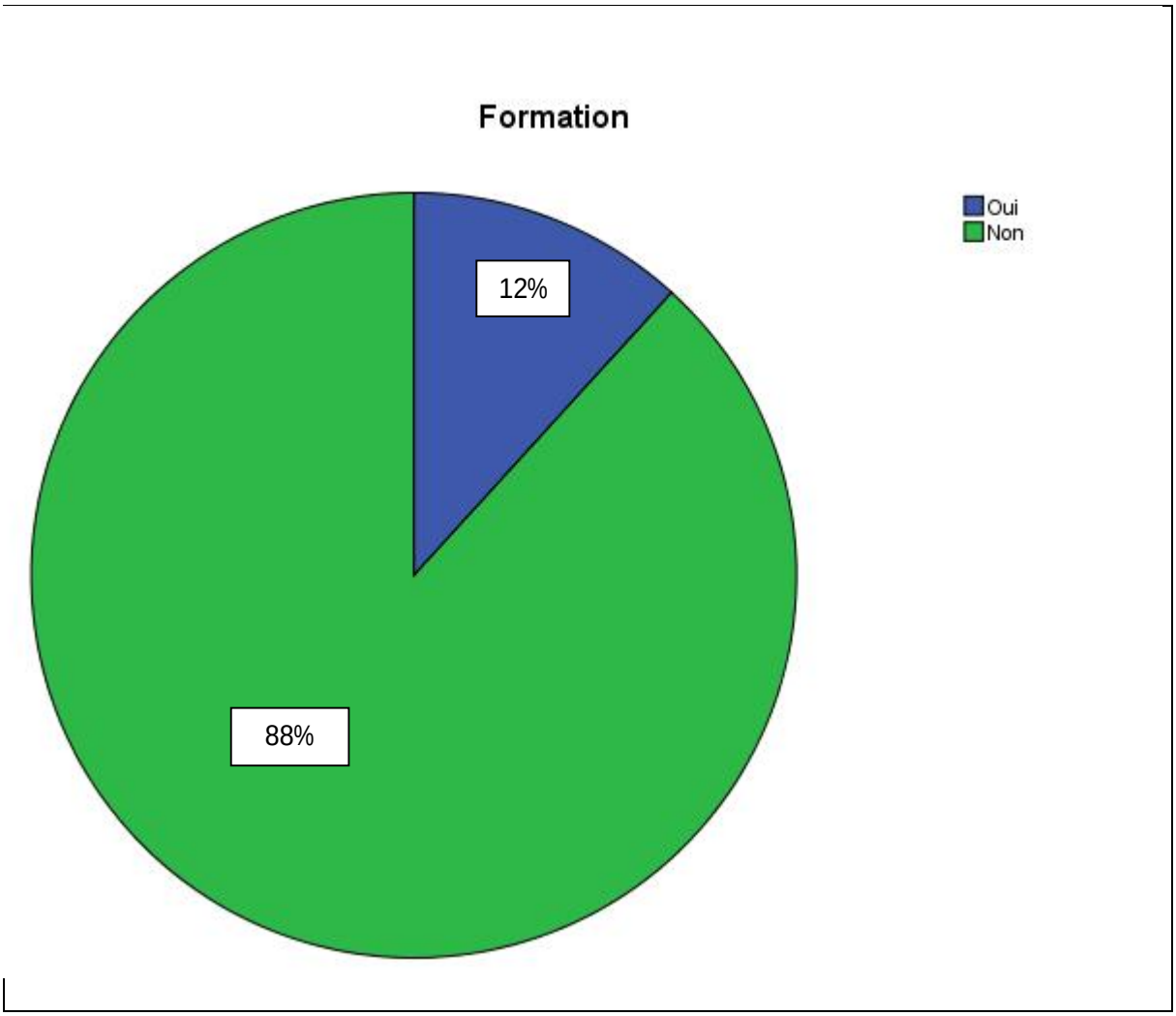
التدريب	التكرار	النبة المئوية %
نعم	4	11.77
لا	30	88.23
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أعلى نسبة من الأفراد والمتمثلة في 88.23% من عينة الدراسة لا يخضعون للتدريب وأن 11.77% يستفيدون من التدريب، ومنه فإن أغلبية أفراد العينة لا يخضعون للتدريب لأن المؤسسة ليس لديها برامج تدريبية.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريب:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير التدريب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (11)

خامسا: متغير الترقية

يمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الترقية

جدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الترقية

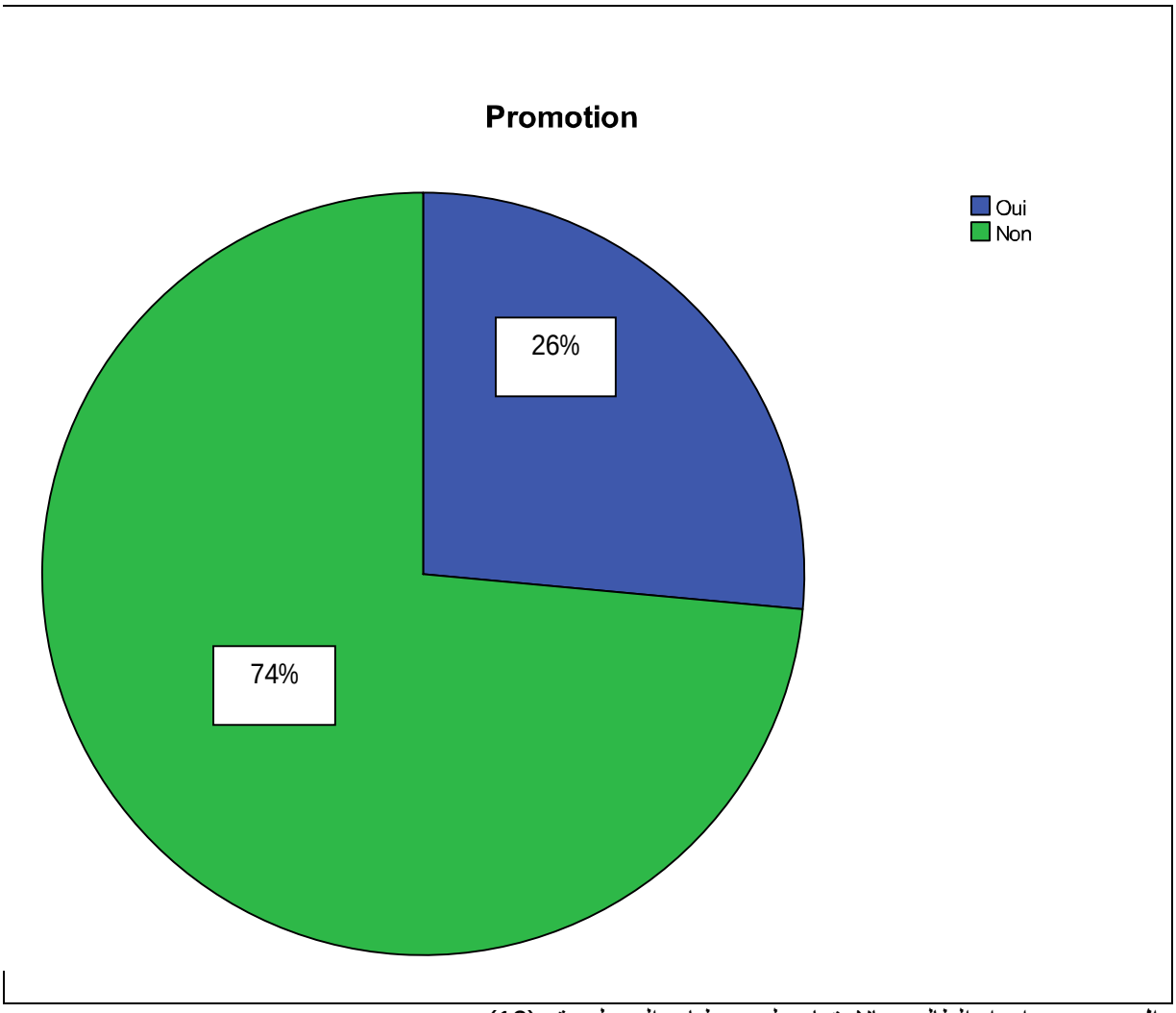
التدريب	التكرار	النبة المئوية %
نعم	9	26.47
لا	25	73.53
المجموع	34	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن نسبة 73.53% من عينة الدراسة لم يستفيدوا من الترقية، وأن 26.47% استفادوا من الترقية، أي أن أغلبية أفراد العينة لم يستفيدوا من الترقية.

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الترقية:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الترقية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12)

يتضح من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة أن معظم الوظائف الإدارية للشركة الوطنية للتأمين SAA يشغلها فئة كبيرة من الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31-40 سنة ولديهم مستوى تعليمي جامعي أي أن لديهم قدرة عالية على إنجاز الأعمال وتتراوح سنوات الخبرة لديهم ما بين 5-10 سنوات أي مستوى الخبرة لديهم متوسط، إضافة إلى أن أغلبيتهم لا يخضعون إلى برامج تدريبية ولم يستفيدوا من الترقية.

المطلب الثاني: تحليل بيانات متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض تحليل البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الواردة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

أولا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو المحور الأول من الاستمارة والمتمثل في إدارة المعرفة وكذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيبهم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارى	الترتيب	النتيجة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
01	تخصص المنظمة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع ادارة المعرفة	6	17.6	20	58.5	6	17.6	2	5.9	0	0	3.88	0.76	07	موافق
02	يوجد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات	6	17.6	20	58.5	4	11.8	2	5.9	2	5.9	3.76	1.01	08	موافق
03	يسعى جميع الموظفين الى البحث عن المعرفة	8	23.5	7	20.6	12	35.3	5	14.7	2	5.9	3.41	1.18	18	موافق
04	تخصص المنظمة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل	6	17.6	17	50	6	17.6	4	11.8	1	2.9	3.67	1.00	09	موافق
05	يقوم الافراد العاملين داخل المنظمة بجلسات دورية لتبادل الافكار والمعارف	5	14.7	9	26.5	5	14.7	10	29.4	5	14.7	2.97	1.33	24	محايد
06	تعطى المنظمة للموظفين فرصة لاكمال الدراسة لتوسيع معارفهم	5	14.7	4	11.8	5	14.7	12	35.3	8	23.5	2.58	1.37	25	غير موافق
07	تسهل المنظمة لجميع الموظفين الوصول الى قواعد المعرفة التي تمتلكها	3	8.6	14	41.2	9	26.5	9	17.6	2	5.90	8.8	1.05	20	محايد
08	تكوين فرق عمل من اصحاب الخبرة للاستشارات العلمية	6	17.6	14	41.2	4	11.8	10	29.4	0	0	3.47	1.10	14	موافق
09	تسعى المنظمة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية	5	14.7	11	32.4	12	35.3	6	17.6	0	0	3.44	1.05	21	محايد
10	تكتسب المنظمة المعلومات من الانترنت	3	8.8	14	41.2	9	26.5	6	17.6	2	5.9	3.29	0.82	01	موافق
11	تعتمد المنظمة في تخزين المعرفة على الارشيف والمستندات الورقية	11	32.4	19	55.9	3	8.8	0	0	1	2.9	4.14	0.82	01	موافق
12	تعتمد المنظمة في تخزين المعرفة على الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبير	10	29.4	19	55.9	3	8.8	2	5.9	0	0	4.08	0.79	02	موافق
13	تقوم المنظمة بتدوين تجارب وخبرات العاملين وحفظها في قواعد المعرفة	7	20.6	15	44.1	6	17.6	5	14.7	1	2.9	3.64	1.06	11	موافق
14	يستطيع العاملون داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة	5	14.7	13	38.2	10	29.4	4	11.8	2	5.9	3.44	1.07	16	موافق

	كبيرة													
15	وصول المعرفة المتعلقة بالعمل بالكمية الكافية و في الوقت المناسب	5	14.7	15	44.1	6	17.6	6	17.6	2	5.9	3.44	1.13	17	موافق
16	تمتلك المنظمة قدر كافي من القدرات في ايصال المعرفة للافراد العاملين	11	32.4	17	50	3	8.8	2	5.9	1	2.9	4.02	0.96	03	موافق
17	المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع العاملين للاستفادة منها	3	8.8	12	35.3	7	20.6	8	23.5	4	11.8	3.05	1.20	23	محايد
18	تستخدم المنظمة الانترنت والبريد الالكتروني لايصال المعرفة للعاملين	6	17.6	17	50	6	17.6	2	5.9	3	8.8	3.61	1.12	12	موافق
19	تفعيل دور وسائل الاعلام وتوظيفها في نقل المعرفة	7	20.6	14	41.2	9	26.5	3	8.8	1	2.9	3.67	1.00	10	موافق
20	تهتم المنظمة بمتابعة اخر النشرات والاصدارات والمجلات في مجال عملكم	5	14.7	14	41.2	6	17.5	6	17.6	3	8.8	3.35	1.20	19	محايد
21	يقبل العاملون التشارك بالمعرفة ولايحتكرونها كمصدر قوة لهم	6	17.6	9	26.5	10	29.4	16	17.6	3	8.8	3.26	1.21	22	محايد
22	تسعى المنظمة الى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان	7	20.6	22	64.7	1	2.9	3	8.8	1	2.9	3.91	0.93	06	موافق
23	المعرفة التي تصل الى العاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم ويجدون من خلالها حلولا للمشاكلهم	4	11.8	18	52.9	5	14.7	6	17.6	1	2.9	3.52	1.02	13	موافق
24	تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المنظمة	10	29.4	18	52.9	2	5.9	3	8.8	1	2.9	3.97	0.99	05	موافق
	المتوسط الحسابي والانحراف المعيارى لمحور ادارة المعرفة											3.55	1.04	/	/

جدول رقم(16):تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير إدارة المعرفة

المصدر: من اعداد الطالبين، بناءا على نتائج التحليل الاحصائى

اشتمل هذا المحور على 24 فقرة تقيس بمجملها مجتمع الدراسة نحو إدارة المعرفة والجدول رقم (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابى الكلي لإجابات أفراد العينة حول مختلف فقرات هذا المحور 3.55 وكذلك بلغ الانحراف المعياري الكلي 1.04 مما يدل على أن هناك توافق بين فقرات هذا المحور.

- **العبارة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له 4.14 بإنحراف معياري 0.82 عند الفقرة رقم (11) مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية.
- **العبارة الثانية:** بلغ المتوسط الحسابي الذي جاء في الرتبة الثانية قيمته 4.08 بانحراف معياري 0.79 عند الفقرة رقم(12) مما يدل على أن المؤسسة تعتمد أيضا في تخزين المعرفة عبى الحاسبات وأنظمة المعلومات الخبيرة.
- **العبارة الثالثة:** أما 4.02 تمثل المرتبة الثالثة للمتوسط الحسابي بانحراف معياري 0.96 في الفقرة رقم(17) مما يدل على أن المؤسسة تمتلك قدر كافي من القدرات في إيصال المعرفة للأفراد العاملين.
- **العبارة الربعة:** ويأتي المتوسط الحسابي 4.00 في المرتبة الرابعة بإنحراف معياري 0.81 ضمن الفقرة رقم(13) وهذا يدل على أن المعرفة التي تتحصل عليها المؤسسة تكون محمية بالصيغ القانونية المختلفة.
- **العبارة الخامسة:** بلغ المتوسط الحسابي 3.79 و الانحراف المعياري 0.99 في الفقرة رقم(25) مما يدل على أن المعرفة المتحصل عليها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **العبارة السادسة:** المتوسط الحسابي ذو القيمة 3.91 والانحراف المعياري 0.93 في المرتبة السادسة في الفقرة رقم(23) مما يدل على أن المنظمة تسعى إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان.
- **العبارة السابعة:** قيمة المتوسط الحسابي 3.88 و 0.99 للانحراف المعياري مما يدل على أن المؤسسة تخصص ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة في الفقرة رقم(01).
- **العبارة الثامنة:** أما المتوسط الحسابي ذو القيمة 3.76 والانحراف المعياري 1.01 أخذ المرتبة الثامنة للفقرة رقم(02) مما يدل على أن المؤسسة تعتمد نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات.
- **العبارة التاسعة:** المتوسط الحسابي 3.67 وبانحراف معياري 1.00 للفقرة رقم(04) تمثل المرتبة التاسعة مما يدل على أن المؤسسة تخصص وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل.

- **العبارة العاشرة:** في هذه المرتبة بلغ المتوسط الحسابي 3.67 بانحراف معياري 1.00 للفقرة رقم(20) مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.
- **العبارة الحادية عشر:** احتلت الرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي 3.64 وبانحراف معياري 1.06 للفقرة رقم(14) وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتدوين تجارب وخبرات الموظفين وحفظها في قواعد للمعرفة.
- **العبارة الثانية عشر:** بلغ المتوسط الحسابي في الرتبة الثانية عشر 3.61 وبانحراف معياري 1.12 للفقرة رقم(19) وهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم وسائل التواصل كالانترنت والبريد الالكتروني لإيصال المعرفة للعاملين.
- **العبارة الثالثة عشر: ببلوغ** المتوشط الحسابي المرتبة الثالثة عشر بقيمة 3.52 وانحراف معياري 1.02 للفقرة رقم(24) مما يدل على أن المعرفة التي تصل الى العاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم ويجدون من خلالها حلولا للمشاكل التي تواجههم.
- **العبارة الرابعة عشر:** باحتلالها المرتبة الرابعة عشر للفقرة رقم(08) بمتوسط حسابي 3.47 وبانحراف معياري 1.10 دليل على أن المؤسسة تقوم بتكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية.
- **العبارة الخامسة عشر:** المتوسط الحسابي 3.44 والانحراف المعياري 0.95 للفقرة رقم(09) مما يدل على أن المؤسسة تسعى للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.
- **العبارة السادسة عشر:** هذه المرتبة (السادسة عشر) للفقرة رقم(15) بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.07 دليل على أن الأفراد العاملين بالمؤسسة يتبادلون المعرفة بسهولة كبيرة.
- **العبارة السابعة عشر:** الفقرة رقم(16) احتلت المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.13 دليل على أن المعرفة المتعلقة بالعمل تصل بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.
- **العبارة الثامنة عشر:** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على التوالي بقيمة 3.41 و 1.18 في المرتبة الثامنة عشر للفقرة رقم(03) دليل على أن جميع الموظفين يسعون للبحث عن المعرفة.
- **العبارة التاسعة عشر:** ببلوغ الفقرة رقم(21) هذه المرتبة (التاسعة عشر) بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.20 مما يوحي بأن المؤسسة تهتم بمتابعة اخر الاصدارات والنشرات في محال عملها.
- **العبارة العشرون:** في هذه المرتبة بلغ المتوسط الحسابي 3.29 والانحراف المعياري 1.05 عند الفقرة رقم(07) مما ينبئ بأن المؤسسة تسهل لجميع موظفيها الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها.

- **العبارة الواحدة والعشرون:** أما المتوسط الحسابي 3.29 والانحراف المعياري 1.05 للفقرة رقم(10) يدل على أن المؤسسة تكتسب المعلومات من الانترنت.
- **العبارة الثانية والعشرون:** قيمتا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري 3.26 ، 1.21 على التوالي وباحتلالهما هذه المرتبة (الثانية والعشرون) عند الفقرة رقم(22) لدليل بأن الأفراد يتقبلون التشارك في المعرفة ولايحتكرونها كمصدر قوة لهم.
- **العبارة الثالثة والعشرون:** عند الفقرة رقم(18) بلغ المتوسط الحسابي 3.05 والانحراف المعياري 1.20 رتبة ثلاثة وعشرون مما يدل على أن المعرفة الموجودة في المؤسسة متاحة لجميع العمال للاستفادة منها.
- **العبارة الرابعة والعشرون:** المتوسط الحسابى 2.97 والانحراف المعياري 1.33 بلغ المرتبة الرابعة والعشرون مما ينبئ بأن المؤسسة تعقد جلسات دورية لموظفيها يتبادلون فيها الافكار والمعارف.

من خلال النتائج التي تناولناها بالتحليل، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لمتغير إدارة المعرفة مرتفعة وذلك مقابل درجة موافق بمعنى أن كل أفراد عينة الدراسة موافقة على الإجابات المحتواة في فقرات الإستبانة وهذا ما يدل على أن الشركة الوطنية للتأمين SAA تقوم بتطبيق إدارة المعرفة في مجال عملها.

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تحسين الأداء

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو المحور الثاني من الاستمارة والمتمثل في تحسين الأداء وكذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيبهم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعيارى	الترتيب	النتيجة
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة				
25	تتوفر الوظيفة الممارسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيف أداء أفضل ممايساعد على توليد الابداع.	4	11.8	20	58.8	2	5.9	6	17.6	2	5.9	3.25	1.10	11	محايد
26	تستطيع المنظمة التحكم في العوامل المؤثرة في أدائها، من أجل تحقيق الابداع والابتكار.	6	17.6	19	55.9	3	8.8	6	17.6	0	0	3.73	0.96	07	موافق
27	تساهم المعرفة في رفع مستوى الابداع لدى الافراد.	5	14.7	14	41.2	7	20.6	7	20.6	1	2.9	3.44	1.07	13	موافق
28	المعارف الجديدة أو المكتسبة أدت إلى تحقيق الابداع والابتكار في المنظمة.	9	26.5	17	50	0	0	6	17.6	2	5.9	3.73	1.21	08	موافق
29	تقيم المنظمة مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة من أجل خلق روح الابداع والابتكار لديهم.	8	23.5	16	47.1	3	8.8	5	14.7	2	5.9	3.67	1.17	09	موافق
30	تتوفر المنظمة على نظام لتقييم اداء أفرادها لدفعهم إلى الابداع والالتكار.	7	20.6	21	61.8	0	0	4	11.8	2	5.9	3.79	1.09	05	موافق
31	تساعد عملية تقييم الاداء في تخسين الاداء لدى المنظمة وبالتالي تحسين منتجاتهم.	11	32.4	18	52.9	1	2.9	3	8.8	1	2.9	4.02	0.99	01	محايد
32	يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل المنظمة على تطوير النتجات.	7	20.6	14	41.2	6	17.6	4	11.8	3	8.8	3.52	1.21	12	موافق
33	ساهمت المعرفة الجديدة داخل المنظمة في تطوير المنتجات.	5	14.7	14	41.2	6	17.6	7	20.6	2	5.9	3.38	1.15	14	محايد
34	يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة المنظمة على تطوير المنتجات.	7	20.6	15	44.1	5	14.7	4	11.8	3	8.8	3.55	1.21	10	موافق
35	تتولى المنظمة طرق مختلفة لتقييم الاداء مما يساعد في تطوير العمليات.	8	23.5	16	47.1	5	14.7	4	11.8	1	2.9	3.76	1.04	06	موافق
36	ساهمت المعرفة الجديدة داخل المنظمة في تطوير العمليات.	8	23.5	20	58.8	2	5.9	4	11.8	0	0	3.94	0.88	04	موافق

37	يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل المنظمة على تطوير العمليات.	12	35.3	15	44.1	3	8.8	4	11.8	0	0	4.02	0.96	02	موافق
38	أدت إدارة المعرفة إلى تطوير وتحسين العمليات في المنظمة.	10	29.4	16	47.1	5	14.7	3	8.8	0	0	3.97	0.90	03	موافق
المتوسط الحسابي والانحراف المعيارى لمحور تحسين الأداء												3.71	1.06	/	/

جدول رقم(17):تحليل إجابات أفراد العينة نحو متغير تحسين الاداء

المصدر: من اعداد الطالبين، بناءا على نتائج التحليل الاحصائى

اشتمل هذا المحور على 14 فقرة تلخص اتجاهات مجتمع الدراسة نحو تحسين الأداء والجدول رقم(17) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ورتبة كل فئة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.71 والانحراف المعياري 1.06 مما يدل على أن هناك توافق بين فقرات هذا المحور.

- **العبارة الأولى:** بلغ المتوسط الحسابي أعلى قيمة له 4.02 والانحراف المعياري 0.99 عند الفقرة رقم(31) مما يدل على أن عملية تقييم الاداء تساعد في تحسين الاداء لدى المؤسسة وبالتالي تحسين منتجاتها.
- **العبارة الثانية:** المتوسط الحسابي 4.02 والانحراف المعياري 0.96 عند الفقرة رقم(37) بلغ المرتبة الثانية مما يدل على أن نظام إدارة المعرفة المستخدم في المؤسسة يساعد على تطوير العمليات.
- **العبارة الثالثة:** وأما 3.97 قيمة المتوسط الحسابي بالمرتبة الثالثة وبانحراف معياري 0.90 عند الفقرة رقم(38) يتضح من خلالها أن ادارة المعرفة أدت إلى تطوير وتحسين العمليات في المؤسسة.
- **العبارة الرابعة:** بلوغ المتوسط الحسابي 3.94 والانحراف المعياري 0.88 المرتبة الرابعة مما يدل على أن المعرفة الجديدة ساهمت داخل المؤسسة في تطوير العمليات.
- **العبارة الخامسة:** المرتبة الخامسة للفقرة (30) بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 1.09 يوحي بأن المؤسسة تتوفر على نظام لتقييم اداء أفرادها لدفعهم إلى الإبداع والابتكار.
- **العبارة السادسة:** المتوسط الحسابي 3.76 بانحراف معياري 1.04 عند الفقرة (35) بلغ المرتبة السادسة مما يدل على أن المؤسسة تتولى طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات.
- **العبارة السابعة:** بلوغ المتوسط الحسابي 3.73 وبانحراف معياري 0.96 المرتبة السابعة عند الفقرة (26) لدليل على أن المؤسسة تستطيع التحكم في العوامل المؤثرة في أدائها من أجل تحقيق الابداع والابتكار.
- **العبارة الثامنة**: أما المتوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 1.21 للفترة رقم(28) في المرتبة الثامنة يدل على أن المعارف الجديدة أو المكتسبة أدت الى تحقيق الابداع والابتكار في المؤسسة.
- **العبارة التاسعة**: المتوسط الحسابي 3.67 والانحراف المعياري 1.17 للفقرة (29) في المرتبة التاسعة ينبئ بأن المؤسسة تقيم مستويات أداء الموظفين وفق نظام مشاركة المعرفة من أجل خلق روح الابداع والابتكار لديهم.

- **العبارة العاشرة**: أما المتوسط الحسابي 3.55 والانحراف المعياري 1.21 للفقرة(34) بلغ المرتبة العاشرة لدليل على وجود ادارة المعرفة بالمؤسسة تعزز قدرتها على تطوير المنتجات.
- **العبارة الحادية عشر**: بلغ المتوسط الحسابي3.52 المرتبة الحادية عشر عند الفقرة(25) وبانحراف معياري 1.10 مما يبين بأن الوظيفة الممارسة تتوفر على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء ككا يساعد على توليد الإبداع.
- **العبارة الثانية عشر**: المتوسط الحسابي 3.52 وانحراف معياري 1.21 عند الفقرة (32) يدل على أن نظام دارة المعرفة المستخدم داخل المؤسسة يساعد على تطوير المنتجات.
- **العبارة الثالثة عشر**: بلغ المتوسط الحسابي 3.44 والانحراف المعياري 1.07 المرتبة الثالثة عشر عند الفقرة(27) مما يوحي بأن المعرفة تساهم في رفع الإبداع لدى الأفراد.
- **العبارة الرابعة عشر**: المرتبة الرابعة عشر عند الفقرة(33) بمتوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 1.15 دليل على أن المعرفة الجديدة ساهمت داخل المؤسسة في تطوير المنتجات.

من خلال النتائج المعروضة، يتضح أن جميع المتوسطات الحسابية لمتغير تحسين الأداء مرتفعة وذلك مقابل درجة موافق بمعنى أن كل أفراد عينة الدراسة موافقة على الإجابات المحتواة في فقرات الاستبانة وهذا ما يدل على أن الشركة الوطنية للتأمين SAA تعمل فعلا على تحسين أدائها.

المطلب الثالث: نتائج إختبار الفرضيات

هذا المطلب يعرض ويفسر النتائج التي تم التوصل اليها من خلال أدوات الدراسة لأجل معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء من خلال (الابداع والابتكار،تطوير المنتجات، تطوير العمليات) في الشركة الوطنية للتأمين SAA، حيث تم الاستناد الى مستوى الدلالة المعنوية، وهو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ الاول، ويرمز لهذا الاحتمال بالرمز α يحدد قبل سحب العينة وعادة ما يكون 0.05 وهذه القيمة لرفض فرضية العدم عند تحليل فرضيات الدراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)

يتمثل جدول التوزيع الطبيعي من خلال الجدول الاتي:

جدول رقم(18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى القسم	قيمة الاختبارZ	مستوى المعنوية
المحور الاول	إدارة المعرفة	0.708	0.697
المحور الثاني	تحسين الأداء	1.084	0.190
الاستبيان ككل		0.746	0.635

المصدر: من اعداد الطالبين، بناءا على نتائج التحليل الاحصائي ملحق رقم(04)

تم إجراء اختبار(Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي كاختيار ضرورى للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، والذى تم بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من عينة الدراسة، ويوضح الجدول السابق نتائج الاختبارحيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل جزء في الاستبيان أكبر من 0.05(0.0<sig) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطلبعي.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

من أجل معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين الاداء تم تقسيم الفرضيات الى مايلي:

1- نتائج اختبارالفرضيات الفرعية

يستخدم هذا الاختبار للتأكد من دقة المعلومات المتوفرة عن المجتمع بعد وجود تغيرات جديدة في المجتمع.

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05≥α) بين إدارة المعرفة والابداع والابتكار.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05≥α) بين إدارة المعرفة وتطوير المنتجات.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05≥α) بين إدارة المعرفة وتطوير العمليات.

تتلخص نتائج اختبارالفرضيات في الجدول التالي:

جدول رقم(19): نتائج اختبار الفرضيات

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدارa	معامل الانحدارB	معامل الارتباطR	معامل التحديد R^2	القيمة المحسوبةT	القيمة المحسوبةF	مستوى الدلالةsig
إدارة المعرفة	الابدلع والابتكار	0.793	0.846	0.573	0.329	3.958	15.666	0.000
	تطوير المنتجات	0.913	0.376	0.533	0.284	3.564	12.699	0.001
	تطوير العمليات	0.604	1.757	0.409	0.167	2.533	6.488	0.016

المصدر: من اعداد الطالبين، بناءا على نتائج التحليل الاحصائى (الملحق رقم(05)

أ- **الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0.05\geq\alpha$) بين إدارة المعرفة والابداع والابتكار.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذى استخدم لمعرفة فيما اذا كان هناك تأثير لإدارة المعرفة في تحقيق الابداع والابتكار بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الابداع والابتكار إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.846)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.573) أي 57.3% وهو ارتباط ايجابي متوسط و هذه المعاملات (معامل الانحدار،معامل الارتباط) ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) وهذا ما أوضحه اختبارt، وهذا دليل على أن إدارة المعرفة تحقق الابداع والابتكار بوصفها المصدر الرئيسي لذلك عن طريق تةفير جميع الظروف الملائمة والمتمثلة في دعم المشاريع المتعلقة بإدارة المعرفة، إضافة إبى أنها تسهل للأفراد العاملين عملية الوصول إلى المعارف الجديدة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد R^2(0.329) مما يعني نسبة (32.9%) من التغيرات في تحقيق الابداع والابتكار تعود لادارة المعرفة وقد أظهر اختبارF بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة(sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الاتية:" **توجد علاقة تأثير بين ادارة المعرفة و الابداع والابتكار"**

ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية على مستوى معنوية ($0.05\geq\alpha$) لإدارة المعرفة وتطوير المنتجات".

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذى استخدم لمعرفة فيما اذا كان هناك تأثير لادارة المعرفة على تطوير المنتجات بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية لادارة المعرفة في تطوير المنتجات اذ بلغت قيمة معامل الانحدار(0.376) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.533)أي 53.3% وهوارتباط إيجابي متوسط، وهذه المعاملات (معامل الانحدار، معامل الارتباط)، ذات

دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) وهذا ما أوضحه اختبارt، وهذا دليل على أن إدارة المعرفة تساهم في تطوير المنتجات من خلال عملياتها التي تساعد على تقديم منتجات جديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة إضافة إلى توليد الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير وتحسين هذه الأخيرة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديدR^2(0.284) مما يعني نسبة (28.4%) من التغيرات في تطوير النتجات تعود لادارة المعرفة وقد أظهر اختبارF بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة(sig=0.001) أقل من مستوى المعنوية وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الاتية:" **توجد علاقة تأثير بين ادارة المعرفة و تطوير المنتجات."**

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≥0.05) لإدارة المعرفة وتطوير العمليات.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذى استخدم لمعرفة فيما اذا كان هناك تأثير لادارة المعرفة على تطوير العمليات بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية لادارة المعرفة في تطوير العمليات اذ بلغت قيمة معامل الانحدار(1.757) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.409)أي 40.9% وهوارتباط إيجابي متوسط، وهذه المعاملات (معامل الانحدار، معامل الارتباط)، ذات دلالة احصائية عند مستوى (α=0.05) وهذا ما أوضحه اختبارt، وهذا دليل على أن إدارة المعرفة تساهم في تطوير العمليات من خلال مساعدة الأفراد العاملين على اختبار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية التي تساهم في تطوير العمليات، كما تحفزهم على المشلركة في المعرفة من أجل تحسين العمليات.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديدR^2(0.167) مما يعني نسبة (16.7%) من التغيرات في تطوير العمليات تعود لادارة المعرفة وقد أظهر اختبارF بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة(sig=0.016) أقل من مستوى المعنوية وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية الاتية:" **توجد علاقة تأثير بين ادارة المعرفة و تطوير العمليات."**

تتمثل اختبار الفرضية الرئيسية في الجدول التالي:

جدول رقم(20): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدارa	معامل الانحدارB	معامل الارتباطR	معامل التحديدR^2	القيمة المحسوبةT	القيمة المحسوبةF	مستوى الدلالةsig
إدارة المعرفة	تخسين الأداء	0.773	0.972	0.542	0.293	3.645	13.283	0.001

المصدر: من اعداد الطالبين، بناءا على نتائج التحليل الاحصائى (الملحق رقم(06).

تتمثل الفرضية الرئيسية في:**"توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية** (0.05≥α) **لإدارة المعرفة وتخسين الأداء"**

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما اذا كان هناك تأثير لادارة المعرفة على تحسين الاداء بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علا قة تأثير موجبة ذات دلالة احصائية لادارة المعرفة على تحسين الاداء، اذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.972) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.542) أي 54.2% وهو ارتباط ابجابي متوسط وهذه المعاملات (الانحدار،الارتباط)، ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة(a=0.05)، وهذا ما أوضحه اختبارt ، وهذا دليل على أن إدارة المعرفة وتحسين الاداء وجهان لعملة واحدة، أي اذا كانت ادارة المعرفة ايجابية تعود بالايجاب على المؤسسة من خلال تحسين ادائها أما اذا كانت سلبية فالعكس صحيح.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.293) مما يعني أن تسبة 29.3% من تحسين الاداء تعود لادارة المعرفة، وقد أظهر اختبارF بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة احصائية كما أن مستوى الدلالة(sig=0.001) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية لتحل محلها الفرضية البديلة **"توجد علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتحسين الاداء".**

ومن خلال ما سبق فقد تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا من خلال أن(sig>0.05) كما تم التوصل أيضا الى أنه توجد علاقة تأثير بين إدارة المعرفة والابداع والابتكار وتطوير المنتجات والعمليات وكذلك تحسين الاداء وعليه فادارة المعرفة تلعب دورا كبيرا في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الابداع والابتكار وتطوير المنتجات والعمليات.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل وبعد إجراء الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية للتأمين SAA (المديرية الجهوية بموزاية ولاية البليدة)، تم التطرق الى ثلاثة مباحث حيث تضمن المبحث الأول التعريف بالمؤسسة بداية من نشأتها وكذا المراحل والمحطات التاريخية التي مرت بها، إضافة إلي الوظائف التي تقوم بها، وتعتبر المديرية الجهوية لموزاية فرع من فروع الشركة الأم، وتسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق أهافها المختلفة من بينها السيطرة على سوق التأمينات وتحقيق الريادة في هذا المجال وضمان تقديم خدمات تأمينية بجودة عالية وفعالية أكبر بالإضافة إلى تحقيق رضا عملائها.

أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى كيفية التحضير للدراسة الميدانية من خلال تناول مجتمع الدراسة والتعرف على عينتها والأدوات المساعدة في ذلك كالوثائق، السجلات، الاستمارة، وكيفية اختيارهاته العينة والأدوات المساعدة في دراستها، إضافة إلى تنفيذ هذه الدراسة من خلال اختبار الاستبيان ومعرفة مدى صدقه وثباته.

أما المبحث الثالث فتناولنا فيه تحليل البيانات الشخصية والوظيفية للعينة محل الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات متغيرات الدراسة وكذلك اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية وعليه تم قبولها و التوصل إلى إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء تنعكس بدورها على الإبداع والابتكار وتطوير المنتجات والعمليات.

تلعب إدارة المعرفة وتحسين الأداء أهمية بالغة في نجاح وتطوير المنظمات من خلال تحقيق معظم أهدافها التي تسعى إلى الوصول إليها، لذلك تم التطرق في هذه الدراسة إلى إدارة المعرفة وتحسين الأداء وإبراز العلاقة بينهما من خلال الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الأداء ومحاولة إسقاط ذلك على الشركة الوطنية للتأمين.

تعد إدارة المعرفة الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح منظمات الأعمال التي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من اقتصاد قائم على الأشياء إلى اقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من بيئتها المحيطة بها فحتمية إدارة المعرفة في المنظمات تتجلى في الخصائص التي تتمتع بها والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، وإن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال تخطيط المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة.

كما تم تسليط الضوء على موضوع الأداء الذي حظي باهتمام كبير من طرف العديد من المفكرين نظرا لأهميته البالغة في تحقيق أهداف المنظمات، حيث تسعى جميع هذه المنظمات إلى أن يكون أداؤها متميز عن باقي المنظمات الأخرى ولأجل تحقيق ذلك فهي تقوم بعملية تقييم له من أجل تحسينه من خلال معرفة أهم الانحرافات وتصحيحها ولتحقيق ذلك تعتبر إدارة لمعرفة أهم سبيل للوصول إلى هذا الهدف. فإدارة المعرفة كونها ممارسة تسيرية تهدف إلى تكييف المنظمة مع محيطها لها دور كبير في تحسين أداء المنظمة من خلال كونها مصدر رئيسي لخلق الابداع والابتكار، إلى جانب ذلك فإنها تساهم أيضا في تطوير المنتجات من خلال تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة مما يحقق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة كماأنها تأثر وبشكل واضح على تطوير وتحسين العمليات.

وقد انطلقت الدراسة من الإشكالية الرئيسة التالية:

ما هو دوروأثر إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة؟ وما واقع ذلك في الشركة الوطنية للتأمين؟

أولا: اختبار الفرضيات

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سيتم اختبار الفرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لإدارة المعرفة وتحسين الأداء"

تم قبول هذه الفرضية أي أن هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية متوسطة والذي كان: 0.542.

أي أن لإدارة المعرفة دور كبير في تحسين الأداء من خلال توفير المعارف اللازمة لتحقيق ذلك.

الفرضية الأولى

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لإدارة المعرفة والإبداع والابتكار"

تم قبول هذه الفرضية أي أن هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار، ذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية متوسطة والذي كان: 0.573.

الفرضية الثانية

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لإدارة المعرفة وتطوير المنتجات"

تم قبول هذه الفرضية أي أن هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة في تطوير المنتجات، ذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية متوسطة والذي كان: 0.533.

أي أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تطوير المنتجات.

الفرضية الثالثة

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) لإدارة المعرفة وتطوير العمليات"

تم قبول هذه الفرضية أي أن هناك علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وتطوير العمليات، وذلك من خلال معامل الارتباط الذي دل على وجود علاقة طردية متوسطة والذي كان: 0.409.

أي أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تطوير العمليات.

ثانيا: النتائج العامة

من خلال الدراسة النظرية للبحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- المعرفة حقل قديم ومتجدد وبرز الاهتمام به منذ آلاف السنين واليوم تنظر إليها المنظمة الحديثة على أنها أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار وأساسا للحكمة الإدارية.

- جوهر إدارة المعرفة هي تنمية القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة.

- تساهم إدارة المعرفة في تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة).

- تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح المادية والبشرية.

- تظهر آثار تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المنظمات من خلال ما تطرحه مثلا في السوق من منتجات جديدة، أو ما تقدمه من خدمات لزبائنها، وفي النظم والتكنولوجيا، وإجراءات سير العمل.

- يعتبر تقييم الأداء نشاط مستمر يبدأ مع قيام المنظمة ويسير باستمرارها.

- هناك عدة عوامل تأثر في أداء المنظمة هذه العوامل منها ما هو تحت سيطرة المنظمة (العوامل الداخلية) ومنها ما هو خارج سيطرتها (العوامل خارجية).

- تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المنظمة من خلال تحقيق الابداع والابتكار، تطوير المنتجات إضافة إلى تحسين العمليات.

من خلال الدراسة التطبيقية للبحث ثم التوصل إلى النتائج التالية:

- كل المهام التي يتم إنجازها داخل المنظمة تكون على أساس توفر المعرفة.

- تعتمد المنظمة محل الدراسة على معظم المبادئ التي جاءت بها إدارة المعرفة، وتطبق بشكل نسبي عملياتها.

- غياب أسلوب البحث والتطوير كأداة لإنشاء واكتساب المعرفة.

- تساهم المعرفة التي تحصل عليها المنظمة في تحقيق أهدافها.

- تتحصل المنظمة على المعرفة من مختلف مصادرها.

- تسعى المنظمة محل الدراسة إلى تحسين أدائها من خلال إدارة المعرفة.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات كما يلي:

- ضرورة الاهتمام بموضوع إدارة المعرفة وإعطائه أهمية كبيرة.

- يجب على المنظمات الاهتمام بمصلحة البحث والتطوير، لما تلعبه من دور كبير في تحقيق الأهداف وخلق ميزة تنافسية للمنظمة، وكذلك تقليل التكاليف.

- استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها، وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النضر عن منصب العمل.

- التركيز أكثر على عمال المستوى التنفيذي في إبداء أفكارهموإبداعاتهم المتعلقة بتطوير المنتجات، لأنهم هم الأقرب لميدان الإنتاج.

- محاولة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة، تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.

- مشاركة المنظمة في اللقاءات الخارجية والمؤتمرات التي تجرى حول المعرفة.

- تهيئة بيئة معرفية ملائمة.

-تنظيم اجتماعات ولقاءات بين المنظمة والموظفين لتبادل الأفكار والمعارف.

رابعا: آفاق الدراسة

لإثراء هذه الدراسة يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون جسرا رابطا بينها وبين المواضيع الأخرى يمكن ذكرها فيما يلي:

- دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع.
- دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء البشري.
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
- تأثير إدارة المعرفة على استراتيجيات المؤسسة.
- أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة.

أولا: الكتب

الكتب باللغة العربية

1- إبراهيم خلوف الملكاوي، **إدارة المعرفة-الممارسات والمفاهيم**- دار الوراق للنشر والتوريع، الطبعة الأولى، عمان،2007.

2- ابراهيم محمد المحاسنة، **ادارة وتقييم الاداء بين النظرية والتطبيق**، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

3- أحمد الخطيب وخالد زيغان، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى،عمان،2009.

4- أحمد شاكر العسكرى، **التسويق الصناعي**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، عمان 2005

5- أحمد علي العاج محمد، **اقتصاد المعرفة اتجاهات تطويره**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الآولى، 2014 .

6- أسامة محمد خيري،**ادارة الابداع والابتكار**،دار الراية للنشر ،الطبعة الأولى ،عمان،2012.

7- إيمان فاضل السامراني، هيثم علي الزغبي، **نظم المعلونات الادارية**، دار صفاء، عمان – الآردن - 2004.

8- بشير العلاق وحميد الطائي، **تطوير المنتجات وتسعيرها**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

9- بلال خلف السكرانة ،**اتجاهات حديثة في التدريب** ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، الأردن ،2011.

10- تامرياسرالبكري، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، داروائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان ،2000.

11- توفيق محمد عبد المحسن ، **التقييم والتمييز قي الاداء**، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2006.

12- حسين حريم،**السلوك التنظيمى-سلوك الأفراد والجماعات فى منظمات الأعمال**-دار الحامد للنشر ،عمان،2004.

13- حسين عجلان حسن، **استراتيجيات الادارة المعرفية فى منظمات الاعمال**، إثراء للنشر والتوزبع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.

14-خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوري، عمان، 2007.

15-خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، دار صفا للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

16- رفعت عبد الحليم الفاغوري،**ادراة الابداع التنظيمي** ،دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،2005.

17- زاهد محمد الديري، **السلوك التنظيمي**،دار السيرة للنشر، الطبعة الاولى، عمان، 2011.

18-زهير ثابت ، **كيف نقيم أداء الشركات و العاملين**، دار قباء للطباعة و النشر، مصر، 2001.

19- زياد محمد محمد الشرمان وعبد السلام عبد الغفور، **مبادئ التسويق**، دار الصفاء للنشروالتوزيع، الطبعة الاولى، عمان2001.

20-زيد منير عبوي، **الادارة واتجاهاتها المهاصرة (وظائف المدير)**، دار دجلة، بغداد-العراق-2007.
21- سامح عبد المطلب عامروعلاء محمد سيد قنديل، **التطويرالتنظيمي**، دارالفكرللنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
22- سعد غالب ياسين، **إدارة المعرفة – المفاهيم، النظم والتقنيات**- دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان – الأردن -2007.
23- سليم بطرس جلدة وزيد منيرعبوي،**إدارة الابداع والابتكار** ،دار كنوز المعرفة للنشر،عمان،الطبعة الأولى،2009.
24- شريف أحمد شريف العاص،**التسويق-النظرية-**الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2006.
25-الصميدعي محمود جاسم محمد، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
26- طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني،**مبادئ الابداع**،دار مهندس والحياة،الطبعة الثالثة،الكويت،2004.
27- عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دارالحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
28- عامر خضير الكبيسي، **إدارة المعرفة وتطير المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر-2004.

29-عبد الحكيم أحمد الخزامى ،**تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين** ،الجزء الثالث ، مكتبة بن سيناء ، القاهرة-1999.
30- عبد الستار العلى واخرون، **المدخل إلى ادارة المعرفة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
31- عبد الستار واخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.

32-عقيل جاسم عبدالله، **مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الاولى**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن،1999.
33-علاء فرحان طالب و أميرة الجنابي، **إدارة المعرفة – إدارة المعرفة الزبون** – دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الآولى، عمان، 2009.
34- علاء محمد سيد قنديل،**القيادة الادارية وإدارة الابتكار** ،دار الفكر للنشر ،الطبعة الاولى ،عمان.
35-علي غربي واخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
36- عمر أحمد الهمشرى، **ادارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، (دون سنة النشر).
37- كاظم جاسم العساوى، **الاقتصاد الادارى**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2008.
38-مجيد الكرخي ،**تقويم الأداء باستخدام النسب المالية** ،الطبعة الأولى ،دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان ،2007.
39-مجيد الكرخي، **تفويم الاداء**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2015.
40- محفوظ أحمد جودة ،**إدارة الجودة الشاملة ،مفاهيم وتطبيقات**،دار وائل للنشر ،الطبقة الثانية ،2006.

41- محمد زويد العتيبي،**الطريق إلى البداع والتميز الإداري**،دار الفجر للنشر ،الطبعة الأولى ،القاهرة،2007.

42-محمد عبد الفتاح العشماوى، **ورقة بحثية حول ادارة الاداء الفردى المبني على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**، شرم الشيخ 2006.

43- محمد عدنان وديع،**القدرة التنافسية وقياسها**،المعهد العربي للتخطيط ،الطبقة الثانية ، الكويت ،2006.

44- محمد عواد الزيات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفا للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان،2008.

45- مصطفى صلاح فوال،**مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية** ،دارغر ، القاهرة ،1998.

46- مؤيد سعيد السالم، **تنظيم المنظمات – دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام** – دار الكتاب الحديث، عمان – الآردن -2002.

47- نبيل محمد مرسي، **إستراتيجية الإنتاج والعمليات –مدخل استراتيجي-** دار الجامعة الجديدة ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية،2002.

48-نبيل مرسي خليل، **دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي**، دارالمعرفة الجامعية، مصر، 1995.

49- نجم عبود نجم،**ادارة الابداع و الابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-** دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،عمان،2003.

50-نجم عبود، **إدارة المعرفة-المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات**، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الآردن-2008.

51- نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان،2009.

52- وائل محمد صبحي وطاهر محسن منصور الغالي، **اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل،عمان 2009.

53- جمال خير الله ،**الابداع الداري**،دار أسامة للنشر ،الطبعة الأولى،الأردن ،2009.

الكتب باللغة الأجنبية

1- Froncoise Rossin(avec la colaboration de sandrine leriche), Transfert des savoirs-Stratégie,moyen d'action, solution adaptées à votre organisation, LA VOISIER, Parie,2008.

2- Gestion des connaissances, un article de wikipédia,l'encyclopédie libre. http://fr,Wikipédia.org/wiki/gestion des connaissances.

3- Henri Nitonneau,Rèussir,L'audit des processus afnar,2ème édition, paris,2006.

4- Introduction à la gestion du savoir dans la fonction publique, Document de travail rédigé pour la table ronde de recherche-Action du centre canadien de gestion sur l'organisation apprenante, Avril 1999.http://www.csps-efpc.ge.ca/pbp/pub/pdfs/w10_f.pdf .

5- Bartheleme-Trapp Francoise, Vincent Béatrice, Analyse comparé de méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale, 6ème conférence de l'association internationale de management stratigique,Faculté des sciences de l'dministration université Laval-Québec-juin 2001.

6- Druker Peter : **L'avenir du management** selon Druker, Edition Village Mondial, 1999,.

7- Bernard Martory et Daniel Groset, **Gestion des Ressources Humaines**, Dunod, 6ème Edition,Paris 2005 .

8- Froncoise Rossin(avec la colaboration de sandrine leriche).

9-Froncoise Rossin(avec la colaboration de sandrine leriche).

10-Gareth jones, organizationai theory and change, pearson education , 4th edition new jersy,2004.

11- Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM, VUIBERT, Paris, 2001.

12- Gilles Ballmise, Gestion des connaissances-Outils et applications du KM-

13- Gilles Ballmise, Knowledge management et outils informatiques, Avril 2003.

14- Hervé Bonnefoy, gestion de la connaissance métier,P2 http://dialog.ac-reims.fr/stitechnoreims/IMG/pdf/11-gestioprof.pdf. la date de visite 06/03/2019. 15- Hof,Le «Knowledge management »,www.proz.com/1504170-senior_insurance.html .

16- Jida Bahloul, Une approche hybride de gestion des connaissances basée sur les ontologies : Application aux incidents informatiques, Thèse de doctorat,Institut national des sciences appliquées de Lyon – France-2006.

17- Michel Ferrarry,Yvon Pesqueux, Management de la connaissance, Edition ECONOMICIA, Paris, 2006.

18- Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, Gestion des connaissances : Un document d'information pour le dévloppement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé publique,Octobre 2008.http://www.nccmt.ca/pubs/KMpaper_fr.pdf.

19- René-Charles Tisseyre,Knowledge management-Thérie et pratique de la gestion des connaissances-Serme Sciences-Paris-France-1999.

20- Richard daft ,**organization the ory and design,**south westernpublishing,7ene edition ,new york,2001.

21- Tatiana White, La gestion du savoir dans les bibliothèques, General conférence, Argantina,2004.

22- Yoan Baizet, La gestion des connaissances en conception-Application à la sumulation numirique chez Renault- DLEC – Thése de doctorat, Paris,2004, http://pastel.paristech.org .

23- Pierre louis Dubois et Alain jolibert , le marketing fondements et pratique, édition economica,paris,1998.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

1- حسن بوزناق، **إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012 ،نقلا عن الموقع الالكتروني http://digitallibrary-univ-batna.dz

2- سمية بروبي،**دور الابداع والابتكار في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة المجاستير في العلوم الاقتصادية وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة سطيف ، الجزائر ، نقلا عن الموقع الالكتروني www.univ-ecosetif.com.

3- الصالح جليح، **أثر القيادة الادارية على اداء العاملين**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر 2006.

4- عمر تيمغدين، **دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة محمد خيدر بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص:52-53.

5- محمد سليماني، **الابتكار التسويقي واثره على تحسين أداء المؤسسة**، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستير في علوم التسيير جامعة المسيلة، 2006.

6- مومن شرف الدين ، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،علوم التسير،تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف ،الجزائر،2012،ص:55،نقلا عن الموقع الالكتروني، www.uni-setif .

7- وهيبة حسين داسي، **إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية**، دراسة حالة المصارف الحكومية السورية، مذكرة ماجستير غير منشورة، دمشق، 2007/2006.

8- ياسر بن عبدالله بن تركى العتبي، **إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية في جامعة أم القرى**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه،كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2006، نقلا عن الموقع الالكتروني dr-saud-a.com/vb/showthread.php .

ثالثا: المجلات والدوريات

1- محمد زرقون والحاج عرابة، **أثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة جامعة ورقلة**، العدد الاول، ديسمبر، 2014.
2- عبد المليك مزهودة، **الاداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول، جامعة بسكرة، 2001.

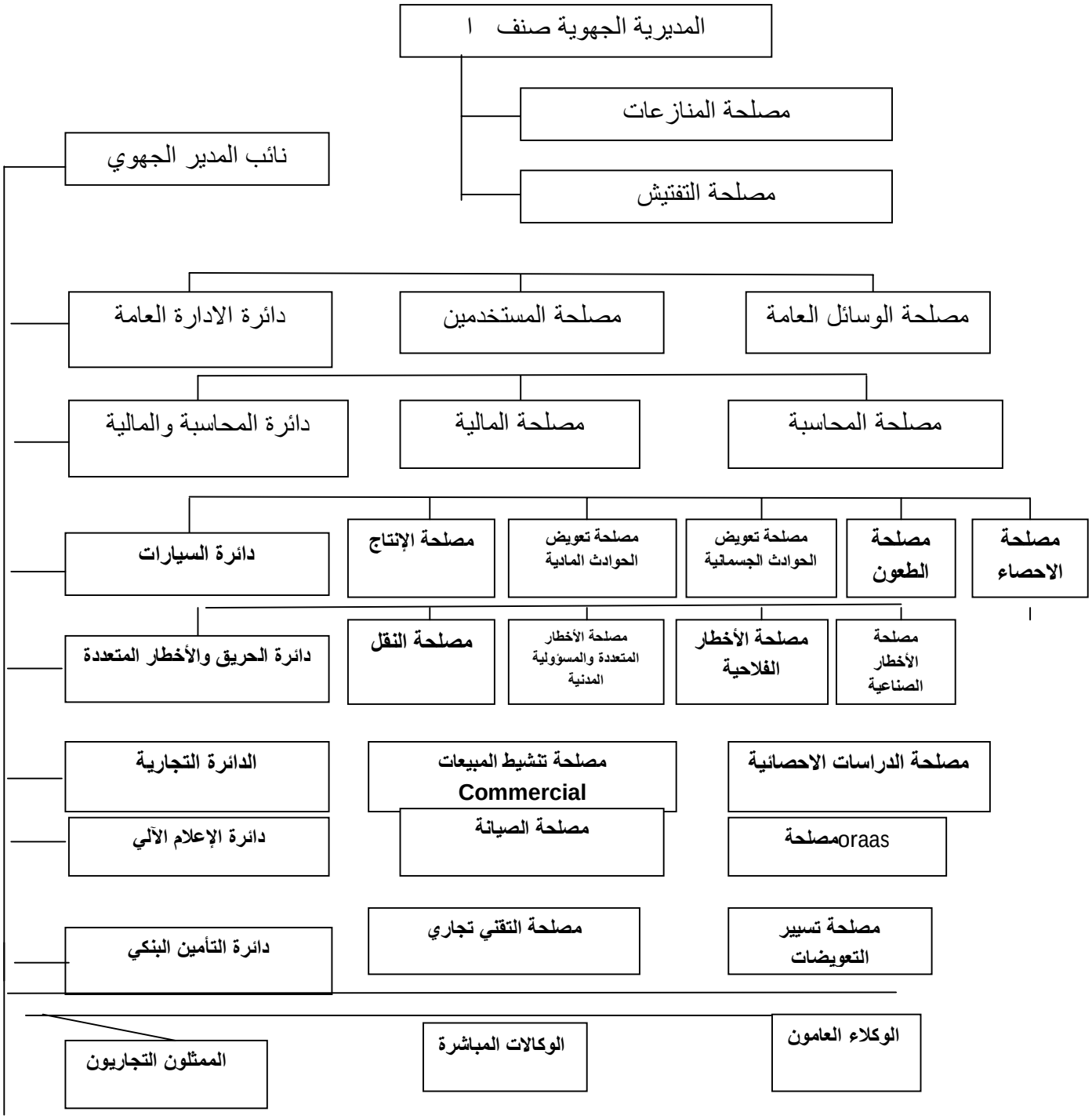
رابعا: المداخلات والملتقيات

3- بوعشة مبارك، **إدارة المعرفة-مقارنة اقتصادية-الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية**،باتنة-الجزائر-2008.
4- سلوى امين السامراني، **متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي**، ورقة بحث مقدمة في اطار المؤتمر العالمى الرابع حول ادارة المعرفة بالعالم العربي، جامعة الزيتونة، الاردن، افريل 2004.
5- شريفي مسعود ودولي سعاد،**تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي** ،الملتقى العلمي الدولي ،أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة 10و11نوفمبر ،2009 ،جامعة المسيلة ، الجزائر.
6- علي عبدالله، **مداخلة حول إدارة المعرفة في تعزيز الابداع للمنظمة ضمن المؤتمر الدولي**، جامعة سعد دحلب، البليدة (دون ذكر السنة).
7- عبد الجليل الشوامرة ،**إستراتيجية تحسين وتطوير الأداء** ،منتدى التربية والتعليم،نقلا عن الموقع الإلكتروني Shawamrah. Boardeducation.net /60 .
8- هيثم على حجازي، **قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية-دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف إدارة المعرفة،المؤتمر العلمى الدولى السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية**،عمان الاردن-2005.

خامسا: مواقع الانترنت

rapport annuel 2015 de la saa , www.saa.dz .

الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموزاية(البليدة)



الملحق رقم(02) استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان

قسم علوم التسيير

التخصص:إدارة أعمال

دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال ،بجامعة المدية ، للسنة الجامعية 2019/2018 نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى معرفة آرائكم حول موضوع دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

لذا نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة في إتمام هذه الدراسة من خلال الاجابة على الأسئلة المطروحة عليكم ونحن على ثقة أنها ستتصف بالدقة والموضوعية.

كما نؤكد بان إجابتكم ستكون سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية فقط.

نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر والتقدير على تعاونكم.

إعداد الطالبين :

- بوقفطان محمد

- كلاش صحراوي

تحت إشراف الأستاذ :

- د.أحمد شمس الدين بوعرار

يرجى وضع علامة (×) في الخانات المناسبة

أولا :البيانات الشخصية :

1- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2- **العمر:** أقل من 20 سنة ☐ 20-30 سنة ☐

31-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐

أكثر من50 سنة ☐

3- **المستوى التعليمي:**

1- ابتدائي ☐ 3- متوسط ☐

2- ثانوي ☐ 4- جامعي ☐

☐

4- **التدريب:** **نعم** ☐ **لا**

5- **الترقية:** **نعم** ☐ **لا** ☐

ثانيا: محاور الاستبيان

المحور الأول: إدارة المعرفة						
الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	- تخصص المنظمة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.					
02	- يوجد نظام فعال لتكنولوجيات المعلومات.					
03	- يسعى جميع الموظفين إلى البحث عن المعرفة.					
04	- تخصص المنظمة وحدات خاصة مكلفة بمتابعة المعرفة الجديدة في مجال العمل.					
05	- يقوم الأفراد العاملين داخل المنظمة بجلسات دورية لتبادل الأفكار و المعارف.					
06	- تعطي المنظمة للموظفين فرصة لإكمال الدراسة لتوسيع معرفهم.					
07	- تسهل المنظمة لجميع الموظفين الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها.					
08	- تكوين فرق عمل من أصحاب الخبرة للاستشارات العلمية.					
09	- تسعى المنظمة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.					
10	- تكتسب المنظمة المعلومات من الانترنت.					
11	- تعتمد المنظمة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية.					
12	- تعتمد المنظمة في تخزين المعرفة على الحسابات وأنظمة المعلومات الخبيرة					
13	- المعرفة التي تتحصل عليها المنظمة تكون محمية بالصيغ القانونية المختلفة.					
14	- تقوم المنظمة بتدوين تجارب وخبرات الموظفين وحفضها في قواعد للمعرفة.					
15	-يستطيع الأفراد العاملين داخل المنظمة تبادل المعرفة بسهولة كبيرة.					
16	- وصول المعرفة المتعلقة بالعمل بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب.					
17	- تمتلك المنظمة قدر كافي من القدرات في ايصال المعرفة للأفراد العاملين.					
18	- المعرفة الموجودة في المنظمة متاحة لجميع العاملين للإستفادة منها.					
19	- تستخدم المنظمة النات والبريد الإلكتروني كأهم الوسائل لإيصال المعرفة للعاملين.					
	- تفعيل دور وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة.					

20	- تهتم المنظمة بمتابعة آخر النشرات والإصدارات والمجلات في مجال عملكم.					
21	- يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم.					
22	- تسعى المنظمة إلى تطبيق المعرفة المتحصل عليها في الميدان.					
23	- المعرفة التي تصل إلى العاملين مناسبة وتلبي احتياجاتهم ويجدون من خلالها حلول للمشاكل التي تواجههم.					
24	- تساهم المعرفة المتحصل عليها في تحقيق أهداف المنظمة.					

المحور الثاني: تحسين الأداء						
25	- تتوفر الوظيفة الممارسة على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء مما يساعد على توليد الإبداع.					
26	- تستطيع المنظمة التحكم في العوامل المؤثرة في أدائها من أجل تحقيق الإبداع والإبتكار.					
27	- تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد.					
28	- المعارف الجديدة أو المكتسبة أدت إلى تحقيق الإبداع والابتكار في المنظمة.					
29	- تقديم المنظمة مستويات أداء الموظفين وفق نظم مشاركة المعرفة من أجل خلق روح الإبداع والإبتكار.					
30	- تتوفر المنظمة على نظام لتقييم أداء أفرادها لدفعهم إلى الإبداع والإبتكار.					
31	- تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين الأداء لدى المنظمة وبالتالي تحسين منتجاتها.					
32	- يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم داخل المنظمة على تطوير المنتجات.					
33	- ساهمت المعرفة الجديدة داخل المنظمة في تطوير المنتجات.					
34	- يعزز وجود إدارة المعرفة قدرة المنظمة على تطوير المنتجات.					
35	- تتولى المنظمة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات.					
36	- ساهمت المعرفة الجديدة داخل المنظمة في تطوير العمليات.					
37	- يساعد نظام إدارة المعرفة المستخدم في المنظمة على تطوير العمليات.					
38	- أدت إدارة المعرفة إلى تطوير وتحسين العمليات في المنظمة.					

الملحق رقم(03) ألفاكرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	24

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,941	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	43

الملحق رقم(04) التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		إدارة المعرفة	تحسين الأداء
N		34	34
Normal Parameters[a,,b]	Mean	3,5588	3,7227
	Std. Deviation	,56846	,81132
Most Extreme Differences	Absolute	,121	,186
	Positive	,121	,101
	Negative	-,077	-,186
Kolmogorov-Smirnov Z		,708	1,084
Asymp. Sig. (2-tailed)		,697	,190

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الإستبيان ككل
N		34
Normal Parameters[a,,b]	Mean	3,6176
	Std. Deviation	,57669
Most Extreme Differences	Absolute	,128
	Positive	,125
	Negative	-,128
Kolmogorov-Smirnov Z		,746
Asymp. Sig. (2-tailed)		,635

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الملحق رقم(05) إختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة والإبداع والإبتكار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,573[a]	,329	,308	,65402

a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,701	1	6,701	15,666	,000[b]
	Residual	13,688	32	,428		
	Total	20,389	33			

a. Predictors: (Constant), الابداع والابتكار

b. Dependent Variable: إدارة المعرفة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,846	,722		1,172	,250
	إدارة المعرفة	,793	,200	,573	3,958	,000

a. Dependent Variable: الابداع والابتكار

الفرضية الفرعية الثانية

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتطوير المنتجات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,533[a]	,284	,262	,83655

a. Predictors: (Constant), **إدارة المعرفة**

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,887	1	8,887	12,699	,001[b]
	Residual	22,394	32	,700		
	Total	31,281	33			

a. Predictors: (Constant),**تطوير المنتجات:**

b. Dependent Variable: **إدارة المعرفة**

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,376	,923		,408	,686
	إدارة المعرفة	,913	,256	,533	3,564	,001

a. Dependent Variable: **تطوير المنتجات**

الفرضية الفرعية الثالثة

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتطوير العمليات

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,409[a]	,167	,141	,77796

a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,885	1	3,885	6,418	,016[b]
	Residual	19,367	32	,605		
	Total	23,252	33			

a. Predictors: (Constant), تطوير العمليات:

b. Dependent Variable: إدارة المعرفة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,757	,858		2 ,047	,049
	إدارة المعرفة	,604	,238	,409	2,533	,016

a. Dependent Variable: تطوير العملبات

الملحق رقم (06) اختبارالفرضية الرئيسية

نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,542[a]	,293	,271	,69260

a. Predictors: (Constant), إدارة المعرفة

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,372	1	6,372	13,283	,001[b]
	Residual	15,350	32	,480		
	Total	21,722	33			

a. Predictors: (Constant), تحسين الأداء:

b. Dependent Variable: إدارة المعرفة

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,972	,764		1 ,272	,213
	إدارة المعرفة	,773	,212	,542	3,645	,001

a. Dependent Variable: تحسين الأداء

الملحق رقم (07) الإرتباط بين متغيرات الدراسة

Correlations

		إدارة المعرفة	تحسين الاداء	الابداع والابتكار	تطوير المنتجات	تطوير العمليات
إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	,542**	,573**	,533**	,409**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000	,001	,016
	N	34	34	34	34	34
تحسين الاداء	Pearson Correlation	,542**	1	,962**	,932**	,951**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000	,000	,000
	N	34	34	34	34	34
الابداع والابتكار	Pearson Correlation	,573**	,962**	1	,827**	,890**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	34	34	34	34	34
تطوير المنتجات	Pearson Correlation	,533**	,932**	,827**	1	,833**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	34	34	34	34	34
تطوير العمليات	Pearson Correlation	,409*	,951**	,890**	,833**	1
	Sig. (2-tailed)	,016	,000	,000	,000	
	N	34	34	34	34	34

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).