الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعلـــيم العـــــالي و البـــحث العلـــمي

Badji Mokhtar University -Annaba
Université de Badji Mokhta r-Annaba



جامعـــة بـــاجي مختـــار عنابـــة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
مخبر الذكاء الاقتصادي و التنمية المستدامة
قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة

–دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية–

الشعبة علوم التسيير

للطالب: قصابي الياس

مدير أطروحة التخرج: الأستاذ الدكتور: روابنية كمال ، جامعة باجي مختار- عنابة

أمام أعضاء اللجنة:

أد. نايت مرزوق محمد العربي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة عنابة
أد. روابنية كمال	أستاذ التعليم العالي	مقررا	جامعة عنابة
أد. بن عمارة منصور	أستاذ التعليم العالي	عضوا	جامعة عنابة
د. بن رجم محمد خميسي	أستاذ محاضر-أ-	عضوا	جامعة سوق أهراس
د. بوعزيز ناصر	أستاذ محاضر-أ-	عضوا	جامعة قالمة
د. طيار حسن	أستاذ محاضر-أ-	عضوا	جامعة سكيكدة

السنة الجامعية: 2015 / 2016

التصريح

أنا الممضي أسفله الباحث قصابي الياس أصرح تحت مسؤوليتي أن أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان **"تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-"** هو عمل غير مقدم سواء جزءا منه أو كله لمؤسسات علمية أخرى لنيل شهادة أكاديمية.

الإمضاء

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال تقديم الإطار النظري لكلا المتغيرين، وإبراز دور و تأثير العناصر المكونة لإدارة المعرفة على أداء المؤسسة بما يضمن تحقيق المتميز، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من أربعين مؤسسة اقتصادية جزائرية، وجمِعت البيانات بصورة أساسية عن طريق استمارة أعدت لهذا الغرض.

توصلت الدراسة إلى نتائج أثبتت وجود علاقة ارتباط قوية و تأثير ايجابي بين إدارة المعرفة والأداء، هذه النتائج سمحت لنا بتقديم توصيات يمكنها المساهمة بكفاءة و فعالية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ما يعود بالفائدة عليها و على الاقتصاد ككل.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة الأداء، التميز

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la gestion des connaissances dans l'amélioration de la performance des entreprises économiques algériennes, en fournissant un cadre théorique pour les deux variables. et de mettre en évidence le rôle et l'impact des éléments constitutifs de gestion des connaissances sur la performance de l'entreprise afin d'assurer l'excellence. cette étude a été appliquée sur un échantillon de quarante entreprises économiques algériennes; les données ont été recueillies principalement par un questionnaire préparé à cet effet.

L'étude a révélé des résultats qui ont prouvé l'existence d'une liaison forte et un effet positif entre la gestion des connaissances et la performance. ces résultats nous ont permis de donner des recommandations qui peuvent contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises économiques algériennes. qui seront dans l'intérêt des entreprises et au niveau macro-économie.

Mots clés :

la gestion des connaissances, le processus de la gestion des connaissances, technologies de la gestion des connaissances, la performance, l’excellence.

Abstract:

This study aims at highlighting the role of the knowledge management in the improvement of the performance in the Algerian economic companies, by supplying a theoretical frame for both variables, and to highlight the role and the impact of the constituent elements of knowledge management in the performance of the company to assure the excellence, this study was applied to a sample of forty Algerian economic companies; the data were mainly collected by a questionnaire prepared for that purpose.

The study revealed the results which proved the existence of a strong connection and an effect is positive between the knowledge management and the performance, these results allowed us to give recommendations which can contribute to the improvement of the performance of the Algerian economic companies which will be for the quite whole interest of companies and the economy.

Keywords:

the knowledge management, the process of the knowledge management, the technologies of the knowledge management the performance, the excellence.

الإهداء

إلى من قال فيهما الحق جل و علا "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء الآية(24).

إلى والدي الكريمين

إلى من قاسمتني الألم والأمل وأشعلت شموع التضحية شريكة حياتي.

إلى الكتكوتة ناريمان

إلى الأيادي المخلصة التي ساعدتني ... أساتذتي الكرام..

اهدي هذا العمل

شكر و تقدير

في نهاية هذا الجهد، و بداية هذه الصفحات، أشكر صاحب الفضل الأول والأخير، الهادي إلى سواء السبيل...الله عز وجل..

كما أتوجه بأرقى عبارات الامتنان والتقدير للأستاذ الدكتور كمال رواينية، على قبوله الإشراف على هذا العمل و توجيهاته ونصائحه القيمة التي رافقت كل مراحل إنجاز هذا البحث، كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى السادة أعضاء اللجنة أساتذتي الكرام رموز البحث ومنارات العلم أدامهم الله ذخرا ونفعا للجامعة الجزائرية..

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج ديمنج	58
02	نموذج بالدريدج	65
03	النموذج الأوروبي للتميز	73
04	إنشاء المعارف	149
05	معارف الفردية و الجماعية	151
06	نموذج موئل لتسيير المعرفة	157
07	نموذج إدارة المعرفة– المعلومات	158
08	نموذج إدارة المعرفة لـــ Wiig	160
09	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	168
10	نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfman	169
11	نموذج الدراسة	263

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع النقاط التقييمية في نموذج بالدريدج	66
02	خصائص الاقتصاد القائم على والاقتصاد التقليدي	114
03	مقارنة بين الاقتصاد المعرفي و الاقتصاد التقليدي	116
04	أهم الفروقات بين الإنترنت و الإنترانت	189
05	العلاقة بين الإنترنت والإنترانت والإكسترانت.	193
06	الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية	205
07	الاختلافات بين إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقة الزبون	251
08	قياس الاتجاهات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي للمتغير المستقل	264
09	قياس الاتجاهات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي للمتغير التابع	265
10	متغيرات الدراسة و الفقرات التي تقيسها	265
11	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيري الدراسة المستقل و التابع	267
12	معيار القياس للمتوسطات الحسابية	269
13	معيار مقياس التحليل للمتوسطات الحسابية	270
14	معيار مقياس التحليل لمعامل الارتباط بيرسون	271
15	وصف خصائص عينة الدراسة	272
16	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد محاور إدارة المعرفة.	274
17	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد عناصر بعد متطلبات إدارة المعرفة	275
18	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد عناصر بعد عمليات إدارة المعرفة.	282
19	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد عناصر بعد تكنولوجيا إدارة المعرفة.	288

20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد عناصر بعد فريق عمل المعرفة.	292
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد مكونات محاور الأداء المتميز.	296
22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد محاور الأداء المتميز	298
23	معامل الارتباط الكلي	301
24	تحليل نتائج علاقة الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة ومحاور الأداء المتميز	302
25	تحليل نتائج علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و محاور الأداء المتميز	304
26	تحليل نتائج علاقة الارتباط بين تكنولوجيا إدارة المعرفة ومحاور الأداء المتميز	306
27	تحليل نتائج علاقة الارتباط بين فريق عمل المعرفة و محاور الأداء المتميز	308
28	تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الأداء المتميز	310
29	تأثير متطلبات إدارة المعرفة في أبعاد الأداء المتميز	312
30	تأثير عمليات إدارة المعرفة في أبعاد الأداء المتميز	315
31	تأثير تكنولوجيا إدارة المعرفة في أبعاد الأداء المتميز	318
32	تأثير فريق عمل المعرفة في أبعاد الأداء المتميز	321
33	اختبار الاستقلالية بين متغير الجنس و العمر	324
34	اختبار الاستقلالية بين متغير الجنس و المركز الوظيفي	325
35	اختبار الاستقلالية بين متغير الجنس مع المستوى العلمي	325
36	اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الرابعة	326
37	اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الرابعة	327
38	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الرابعة	328
39	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الرابعة	329
40	اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الرابعة	329
41	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة	335

جدول المواد

المكونات	الصفحة
التصريح	
الملخص باللغة العربية	
الملخص باللغة الفرنسية	
الملخص باللغة الانجليزية	
الإهداء	
الشكر و التقدير	
قائمة الإشكال	
قائمة الجداول	
المقدمة العامة	أ- ن
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للأداء المتميز	2-84
تمهيد	2
المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء المتميز	3
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء	3
المطلب الثاني: قياس و تقييم الأداء	12
المطلب الثالث: التميز و إدارة التميز	19
المبحث الثاني: أدوات تقييم و قيادة الأداء	23
المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم و قيادة الأداء	23

المطلب الثاني: المقارنة المرجعية كأداة لتقييم و قيادة الأداء	39
المطلب الثالث: لوحة القيادة كأداة لتقييم و قيادة الأداء	53
المبحث الثالث: نماذج التميز	57
المطلب الأول: النموذج الياباني لإدارة التميز في الأداء (نموذج جائزة ديمنج)	57
المطلب الثاني: نموذج و جائزة مالكوم بالدريدج الوطنية الأمريكية	62
المطلب الثالث: النموذج الأوروبي للتميز	72
المطلب الرابع: تجارب عربية في تطوير الأداء المتميز	76
خلاصة الفصل الأول	84
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي و النظري لإدارة المعرفة	169-86
تمهيد	86
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة	87
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة	87
المطلب الثاني: البيانات و المعلومات و المعرفة	94
المطلب الثالث: المعرفة، الأقسام، الخصائص، الأنواع، المصادر	95
المبحث الثاني: اقتصاد المعرفة	102
المطلب الأول: نشأة اقتصاد المعرفة	103
المطلب الثاني: مجتمع المعرفة	119
المطلب الثالث: الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد المعرفة	125
المبحث الثالث: إدارة المعرفة	132

المطلب الأول:مداخل إدارة المعرفة	133
المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة	139
المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة	148
خلاصة الفصل الثاني	170
الفصل الثالث: أسس بناء تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة	256-171
تمهيد	172
المبحث الأول: الدعائم و المرتكزات الأساسية لإدارة المعرفة	172
المطلب الأول:البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة أساسية لإدارة المعرفة	173
المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية كدعامة أساسية لإدارة المعرفة	194
المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية كداعمة رئيسية لإدارة المعرفة	210
المبحث الثاني : دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز في الأداء	220
المطلب الأول: مساهمة إدارة المعرفة في عملية الابتكار و الإبداع	221
المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون كداعم أساسي لتحقيق الأداء المتميز	239
المطلب الثالث: إدارة المعرفة كأساس للتميز في الأداء	252
خلاصة الفصل الثالث	257
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	259
تمهيد	259
المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية	259

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة	260
المطلب الثاني: تفريغ البيانات و المعالجة الإحصائية	268
المبحث الثاني: عرض و تحليل البيانات	271
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة	272
المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة	274
المبحث الثالث: قياس و تحليل علاقة الارتباط و الأثر بين متغيرات الدراسة	300
المطلب الأول: قياس و تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	300
المطلب الثاني: قياس و تحليل علاقة الأثر و الأهمية بين متغيرات الدراسة	310
المطلب الثالث: قياس و تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة و المتغيرات الشخصية	323
المبحث الرابع: تحليل و مناقشة النتائج	330
المطلب الأول: مناقشة النتائج	330
المطلب الثاني: ملخص نتائج اختبار الفرضيات	335
خلاصة الفصل الرابع	339
الخاتمة العامة	341
قائمة المراجع	349
الملاحق	

المقدمة العامة:

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية نتيجة تعرضها لضغوط متزايدة تفرض عليها تحسين نوعية السلع والخدمات التي تقدمها، والعمل على التحكم في التكاليف وتحسين قدراتها التنافسية، وتعتبر المعرفة وتطبيقاتها من اكبر التحديات التي ترفعها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرجوة، من اجل ذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية تفكر في كيفية الاستفادة من القدرات التي توفرها إدارة المعرفة من خلال البحث عن المعلومات ذات القيمة العالية والتقاطها واستخدامها في مختلف العمليات .

إن إدارة المعرفة هي التي تضمن للمؤسسة من خلال عناصرها الأساسية المتمثلة في العمليات، التكنولوجيا، وفريق العمل المساعدة في عملية اتخاذ القرار وتشجيع الإبداع وتطوير الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن اجل ذلك قامت العديد من المؤسسات بتبني إدارة المعرفة من خلال القيام بإعادة تأهيل، تدريب الأفراد، بناء قاعدة معرفية قوية تسمح بتجميع المعرفة، نشرها وتوزيعها على كافة المستويات الإدارية، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في ابتكار المعارف الجديدة، وتوظيفها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية، قصد الوصول إلى تحقيق التميز.

في ظل التغيرات والتقلبات البيئية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السريعة على المستويين المحلي والعالمي وانعكاس كل ذلك على مستويات الأداء، سنحاول من خلال هذه الدراسة أن نسلط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحقيق أداء متميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أولا-إشكالية الدراسة:

تبعا للأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة، والآثار التي أفرزتها تطبيقاتها على أداء المنظمات الحديثة، تظهر معالم الإشكالية، التي نعالجها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين إطار نظري وفكري، نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تساعد في الإلمام بحيثيات التساؤل الرئيسي المطروح والمتمثلة فيما يلي:

1-ما مدى اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمكونات التميز من وجهة نظر مدرائها؟

2-مدى إدراك المؤسسات المدروسة لأهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق تميز الأداء؟

3-هل توجد علاقة التي تربط بين العناصر المكونة لإدارة المعرفة و تميز الأداء؟

4-هل يوجد تأثير للعناصر المكونة لإدارة المعرفة في تميز الأداء؟

5-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر مديري المؤسسات المدروسة بين الصفات الشخصية التي يتميز بها الأفراد و التميز في الأداء ؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

انطلاقا من إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية السابقة تم وضع مجموعة من الفرضيات سنقوم بإثبات صحتها أو نفيها من خلال الدراسة الميدانية:

1 – الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0:لا يوجد اتفاق عام من قبل المبحوثين حول متغيرات إدارة المعرفة و الأداء المتميز عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

H_1:يوجد اتفاق عام من قبل المبحوثين حول متغيرات إدارة المعرفة والأداء المتميز عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

2– الفرضية الرئيسية الثانية:

H_2:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الأداء في المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

أ– الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية:

H_{21} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتميز الأداء من عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ب– الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية:

H_{22} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء من عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ج– الفرضية الفرعية الثالثة الرئيسية الثانية:

H_{23}:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وتميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

د- الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية:

H_{24}:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق عمل المعرفة وتميز الأداء عند مستوى دلالة = α 0.05

3-الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_3:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تميز الأداء في عند مستوى دلالة 0.05 = α

أ- الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة:

H_{31}:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة = α 0.05

ب- الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة:

H_{32}:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة = α 0.05

ج- الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة:

H_{33}: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة α = 0.05

د- الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة:

H_{34} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفريق عمل المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة = α 0.05

4- الفرضية الرئيسية الرابعة:

H_4 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

أ- الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الرابعة :

H_{41} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

ب- الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الرابعة :

H_{42} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الرابعة :

H_{43} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

د- الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الرابعة :

H_{44} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

ه- الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الرابعة:

H_{45} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في حداثة موضوعها الذي أصبح محط اهتمام المؤسسات الحديثة العامة أو الخاصة، فتحقيق التميز في الأداء أصبح هاجس كثير من المؤسسات خاصة في ظل اقتصاد السوق ومتطلبات العولمة، والتغيرات الكبيرة التي تفرضها البيئة المحيطة و ما ينتج عنها من احتدام شدة المنافسة سواء كانت داخلية أو خارجية.

وتبرز الأهمية النظرية للدراسة من خلال الإثراء العلمي الذي قد تضيفه في مجالات التميز في الأداء والمعايير الواجب إتباعها من اجل تحقيقه في ظل ما يشهده الاقتصاد الحالي من تغيرات متسارعة ناتجة عن التأثير الكبير لعصر المعلومات.

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل في إمكانية استفادة المؤسسات الاقتصادية من نتائجها للوصول إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال انتهاج مسار تسييري حديث يرتكز في أسسه على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

رابعا: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة من الناحية النظرية إلى إبراز أهمية إدارة المعرفة كخيار استراتيجي تنتهجه المؤسسة الاقتصادية بما يتناسب مع متطلبات البيئة المحيطة. أما من الناحية الميدانية فيهدف إلى

دراسة دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة الأداء لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و مدى قدرتها على تحقيق التميز.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

تختلف أسباب اختيار هذا الموضوع بين ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

1-الأسباب الذاتية:

-تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الأعمال؛

-الاهتمام بالمواضيع الحديثة و الرغبة في البحث و الاطلاع على هكذا مواضيع؛

-الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

2-الأسباب الموضوعية:

-تزايد الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في التأثير على مختلف جوانب إدارة المؤسسات الاقتصادية؛

-المزايا التي توفرها إدارة المعرفة للمؤسسات وتدعيمها لقدرات الأداء لهذه الأخيرة في ظل التغيرات السريعة والمستجدات الحديثة؛

-الكشف عن مدى تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها على التميز في الأداء في المؤسسات الجزائرية؛

سادسا: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، فيما يتعلق بالجوانب النظرية لكل من الأداء وإدارة المعرفة ودورها في تمكين المؤسسات الاقتصادية من تحقيق التميز.

أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي دراسة تقييمية لدور إدارة المعرفة في تحقيق التميز في الأداء و شملت الدراسة التطبيقية عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقد تمت الدراسة على مرحلتين:

في المرحلة الأولى قمنا بتحصيل المعلومات النظرية من مختلف المراجع والبحوث والرسائل والأطروحات و التقارير الدولية و بعض المواقع الإليكترونية العربية والدولية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وفي المرحلة الثانية أكملنا الدراسة وللمزيد من الاطلاع على واقع المؤسسة عبر إجراء لقاءات ومحادثات مباشرة مع عدد من الإطارات المسيرة حول أهم النقاط التي تطرقنا لها في الجانب النظري بالإضافة إلى القيام بإعداد استمارة و توزيعها على الإطارات المسيرة في مختلف المؤسسات المدروسة و من خلال تحليل و دراسة إجابات أفراد العينة المدروسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التوصيات.

سابعا: الدراسات السابقة:

1-دراسة Kang (2003): بعنوان " فائدة المعرفة :اختبار وتحديد أثر خصائص المعرفة وعلاقتها على أداء المشروع"

« The Knowledge advantage: Tracing and Testing the Impact of Knowledge Characteristic and Relation-ship on Project Performance. »

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر خصائص المعرفة وعلاقات المعرفة على أداء المشاريع وتحديد أهمية نقل المعرفة كعملية أساسية من عمليات إدارة المعرفة، وتوظيفها من أجل توليد معرفة جديدة تكون خاصة بالمنظمة.

تم تطبيق الدراسة في إحدى المدارس الأمريكية التي تركز على استخلاص المعرفة الضمنية باعتبارها تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، مع إجراء مقارنة مع إحدى المدارس الأوروبية التي ينصب اهتمامها على المعرفة الصريحة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن المشروع يتأثر إيجاباً من خلال تحقيق الميزة التنافسية المتولدة عن استخلاص المعرفة الضمنية من الأفراد العاملين أكثر من تأثره بالمعرفة المحصلة من المصادر الخارجية.

2-دراسة كليفورد(2006) Clifford: بعنوان: "إدارة المعرفة من أجل التجديد التكنولوجي داخل المؤسسات :عملية الاندماج من أجل إيجاد القدرات الفكرية"

«Knowledge management for technological innovation in organizations: The fusion process for creating intellectual capital»

وقد هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي يشتمل على عملية اندماج من أجل إيجاد معرفة جديدة ومن أجل التجديد في المجال التكنولوجي، وقد تم صقل وتحقيق إطار العمل هذا من خلال عدة وسائل وهذه الوسائل هي:

التغذية الراجعة من المشاركين في المؤتمرات، مقابلات مع المختصين والتطبيقين، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- فهم تعريف إدارة المعرفة واستخدامها يتنوع بين أصحاب الاختصاص والممارسين حتى في إطار الصناعة الواحدة.

- هناك فروق جوهرية في الأولويات بين المتخصصين في إدارة المعرفة وبين الاستشاريين الممارسين.
- ضرورة استيعاب المعرفة التي تتطور في المحيط المؤسسي من جانب الأفراد الذين يمثلون العوامل الأساسية في صنعها.

أكدت الدراسة السابقة على أهمية إدارة المعرفة، وأهمية الدور الذي تقوم به من أجل بقاء المنظمات، كذلك على أهمية العنصر البشري في المنظمة، مما ساعد الباحثة على تكوين قناعة حول أهمية إدراك المنظمات التربوية لدور إدارة المعرفة وأهميتها، وفوائد توظيف إدارة المعرفة لديها.

3-دراسة كانجس(Kangas(2006: بعنوان":تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومبادرات إدارة المعرفة المستمرة."

« An assessment of the relation-ship between organizational cultureand continuous knowledge management initiatives »

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية في مؤسسات الأعمال وبين المبادرات المستمرة لإدارة المعرفة في مؤسسات الأعمال الإلكترونية وصناعة النقل والمواصلات، وتقدم هذه الدراسة أسس لمفاهيم التقنية، البشر، والمعرفة في إطار بيئي على دراسة حالة، وقد طبقت على واحد و ثلاثين (31) مختص ففي المبيعات.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة تحديد مدى قدرة مبادرات إدارة المعرفة على تقديم الفائدة والمساعدة لمؤسسات الأعمال والتي لديها أنماط ثقافية معينة وتقوم بتفعيل مبادرات إدارة المعرفة، وفي المؤسسات التي لديها ثقافة صحيحة نجد أن إدارة المعرفة قد تمثل إستراتيجية

فعالة ومؤثرة أو مبادرة إستراتيجية فعالة تكسب المؤسسة القدرة على تحقيق النجاح طويل المدى ويعزز من القيمة ويساعد على زيادة كفاءة المؤسسة وإكسابها العديد من المميزات.

4-دراسة أنوثيغون (2006) Anothayananبعنوان:"إدارة المعرفة وسمات المهمة"

«Knowledge Management and Task characteristics »

تهدف هذه الدراسة إلى توفير فرص تحديد وتسريع ونشر وتوسيع مجال قوة الدفع في التوجه نحو المؤسسات في عصر المعرفة، وعلاوة على ذلك فقد قدمت هذه الدراسة فهمًا أفضل لعملية الحوار المعرفي وعملية خلق المعرفة و نقلها المرتبطين بسمات المهمة والمضافة إلى قاعدة المعرفة في إدارة المعرفة وخاصة في مجال عملية الحوار المعرفي.

وقد كشفت نتائج هذه الدراسة أن الأنماط الاجتماعية والداخلية في المؤسسات قد أسهمت في نقل المعرفة وأن النمط الاجتماعي فقط أسهم بشكل إيجابي في خلق المعرفة و نقلها، وعلاوة على ذلك فقد أظهرت النتائج أن نمط نقل المعرفة قد تم تبنيه بشكل متكرر في موقف المهمة المتوقعة باستثناء المجموعة غير الروتينية، وهذه النتائج سيكون لها الكثير من التضمينات في التغيير الاجتماع.

5-دراسة Bogner & Bansal (2007) بعنوان "إدارة المعرفة كأساس لاستدامة الأداء المتميز"

« Knowledge Management as the Basis of Sustained High performance »

هدفت الدراسة إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة، والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة .وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاث مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة .وقد شملت عينة الدراسة (42) مؤسسة تم تحليل

البيانات من سجلاتها باستخدام أسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقاة من سجلات المؤسسات عينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها :أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

6-دراسة Zack ,et..al (2009): بعنوان" إدارة المعرفة و الأداء التنظيمي"

Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis''

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، ولجمع المعلومات صمم الباحث استبانة وزعت عبر البريد الإلكتروني على (1500) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات في (A Leading North American Business School) .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

-أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي .

-أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي .

-بينت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين الأداء المالي وممارسات إدارة المعرفة .

-أظهرت الدراسة وجود عوامل أخرى إضافة إلى إدارة المعرفة تؤثر في الأداء المالي وهي علاقة الشركة بالعملاء، وتطوير المنتج، وتميز العمليات.

وكان من أهم ما أوصت به الدراسة:

-تحسين مقاييس إدارة المعرفة لفهم دورها في تحقيق الأداء التنظيمي.

-التركيز على دور إدارة المعرفة كوسيط لتحسين مخرجات الأداء الوظيفي.

-أوصت الأكاديميين والباحثين ببحث نتائج الدراسة لتحسين أداء المنظمات.

ثامنا: متغيرات الدراسة: احتوت الدراسة على المتغير التابع و المتغير المستقل كما كان موضحا في نموذج الدراسة:

1- المتغير المستقل: يتمثل هذا المتغير في إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم اعتماد عدة أبعاد لقياس هذا المتغير، وقد تم صياغة مجموعة من الفقرات في الاستمارة لقياس كل بعد من أبعاده والمتمثلة فيما يلي:

- متطلبات إدارة المعرفة.
- عمليات إدارة المعرفة.
- تكنولوجيا إدارة المعرفة.
- فريق عمل المعرفة.

2- المتغير التابع: يتمثل في الأداء المتميز و الذي تمثلت أبعاده في العناصر التالية:

- العائد على حقوق الملكية/ الربحية.
- التعلم و النمو المؤسسي.
- رضا العملاء.
- كفاءة العمليات الداخلية.

تاسعا: صعوبات البحث: من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- صعوبة الحصول على الكتب و المراجع الحديثة و التي تتناول موضوعي إدارة المعرفة و الأداء المتميز.
- الصعوبات التي واجهتنا في توزيع الاستمارة و استرجاعها من المؤسسات عينة الدراسة.

- الصعوبات التي واجهتنا عند إجراء المقابلة و خاصة منها ما تعلق بعدم إلمام مسيري المؤسسات المدروسة لموضوعي إدارة المعرفة و الأداء المتميز.

عاشرا: المفاهيم الأساسية للبحث: تتمثل أهم المفاهيم الأساسية للبحث في عنصري إدارة المعرفة والأداء.

1- **إدارة المعرفة:** إدارة المعرفة عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها، ونشرها ، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة اتخاذ القرارات، حل المشكلات ، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي.

2- الأداء المتميز: يعرف التميز بأنه هو تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المنظمة و تحقيق النتائج التي ترتكز جميعها على مجموعة تتكون من مفاهيم جوهرية، تتمثل تلك المفاهيم الجوهرية للتميز في التوجه بالنتائج و التوجه بالعميل والقيادة وثبات الهدف و الإدارة من خلال العمليات والحقائق و تطوير الأفراد و التعلم المستمر و الابتكار و التحسين وتطوير الماركة والمسؤولية تجاه المجتمع.

إحدى عشر:هيكل الدراسة:

بالرجوع إلى الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية الواردة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة، أربعة فصول وخاتمة تناولت المقدمة الطرح العام للموضوع.

ففي الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الإطار المفاهيمي و النظري للأداء المتميز حيث تم التعرض فيه إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية حول الأداء، إدارة الأداء،قياس وتقييم الأداء وصولا إلى نماذج الأداء التميز.

ثم يأتي الفصل الثاني الذي تناول موضوع إدارة المعرفة من خلال مفهومها، عملياتها، نماذجها واستراتيجياتها، بالإضافة إلى التطرق إلى مقومات الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة و دوره في التأثير على المحيط الخارجي للمؤسسة,

أما الفصل الثالث فخصص لدراسة أسس بناء التميز في الأداء في ظل إدارة المعرفة من خلال تبيان الدعائم والمرتكزات الأساسية لبناء التميز و المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الثقافة التنظيمية، و إدارة الموارد البشرية، كما يتم التطرق في هذا الفصل إلى دور المعرفة كمورد استراتيجي لتحقيق التميز، و دورها في تدعيم عملية الابتكار والإبداع، بالإضافة إلى التطرق إلى دور إدارة معرفة الزبون في دعم التميز في الأداء.

أما الفصل الرابع فهو عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حاولنا من خلاله معرفة مستوى تطبيق المؤسسات المدروسة لإدارة المعرفة و دراسة تأثيرها على تحقيق وبناء الأداء المتميز على هذه المؤسسات.

وأخيرا خاتمة جاءت بمثابة محصلة موسعة من الاستنتاجات و الاقتراحات المستخلصة من هذه الدراسة.

تمهيد

يعد السعي لتحقيق التميز في الأداء من أكثر الموضوعات أهمية و حداثة في مجال الإدارة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات الحديثة إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز و التفرد في أدائها المؤسسي، وهذا بدوره يتطلب من المستويات العليا في الإدارة بذل وتكثيف الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم و التفوق بالاعتماد على المرونة والسرعة والابتكار، و خاصة في ظل التحديات التي يفرضها الاقتصاد العالمي الجديد.

و مع تعدد أساليب الإدارة الحديثة نشا مفهوم الأداء المتميز للتعبير عن الحاجة إلى منهج شامل يجمع عناصر و مقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية تمكنها من مواجهة الأوضاع التي تفرضها تغيرات البيئة الخارجية المحيطة من جهة، كما تكفل لها تحقيق الترابط و التناسق و التكامل بين عناصرها و مكوناتها الذاتية و استثمار قدراتها المحورية و تحقيق الفوائد و المنافع لأصحاب المصلحة من المالكين و العاملين و المتعاملين معها و المجتمع ككل من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل في:

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء المتميز

المبحث الثاني: قياس و قيادة الأداء

المبحث الثالث: نماذج التميز

المبحث الأول: الأسس النظرية لمفهوم الأداء المتميز

يعتبر الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا يعد الأداء مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول المعرفة الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك لاختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المنظمات والمدراء في دراسة الأداء وقياسه والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والاتجاهات التي تسعى المنظمة لتحقيقيها.

المطلب الأول: المفاهيم أساسية حول الأداء:

1- مفهوم الأداء: يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد. [1]

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين ّ والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب أعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق أخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية،[2] ومن ثم لا يجب الاقتصار على

[1] الشيخ الداوي(2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث،العدد السابع، جامعة ورقلة، الجزائر ص 217.

[2] Guedj et autres, (1991):Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, France ,p56,

استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح وتجدر الإشارة ً بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من اللغة اللاتينية(Performer) والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.[1]

و فيما يلي أهم المفاهيم التي تم تقديمها لمصطلح الأداء:

يرى كل من (Miller et Bromily) أن الأداء هو :"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[2] وعليه يمكن القول أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة و نعني بها مدى توافق النتائج مع الإمكانيات والوسائل المستخدمة و التي تعبر عن كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد(المقارنة بين الموارد و النتائج)، والفعالية و نعنى بها مستوى تحقيق المؤسسة للأهداف المسطرة (المقارنة بين النتائج والأهداف)، أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يُستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة و العقلانية في الوصول إلى ذلك.[3] من وجهة نظر كريس أشتون الأداء هو"إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية"، وتعني الكفاءة "تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد، أما الفاعلية فتتعلق في "إنجاز الأهداف المرغوبة"[4]، أما العلواني فيعرف الأداء المؤسسي بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز

[1] Ecosid (1999): « dialogues autour de la performance en entreprise », édition harmattan, Paris, 1999, p18.

[2] عداي الحسين فلاح حسين(2000):الإدارة الإستراتيجية،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،ص231.

[3] B. Doriath (1999):contrôle de gestion, Dunod, Paris :1999, P125.

[4] نضال محمد الزطمة (2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 64.

على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم".[1]

أما (A.Kherakhem) فيرى أن الأداء هو عبارة عن "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". [2] ومن هذا التعريف يمكن القول أن الأداء هو بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول للأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.

أما (P.Druker) فينظر إلى الأداء على أنه:" قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"[3]، انطلاقا من هذا التعريف نستنتج أن الأداء هو معيار للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الأساسي ألا وهو البقاء في سوقها والاستمرارية في النشاط ضمن بيئة تنافسية ما يمكنها تحقيق التوازن و إرضاء كلا من المساهمين والعمال.

حسب كل من (D. Kaisergruber et J. handrieu) يعبر الأداء عن:" إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين".[4] نلاحظ من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الأداء يركز على الجانب الاجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من خلال اكتسابها للشرعية الاجتماعية إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

---

[1] نضال محمد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص64.

[2] Hamadouche Ahmed (1992): Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D, Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger, p 135.

[3] P. Druker (1999): l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris, p73

[4] Danielle Kaisergruber et josee landrieu (2000) : Tout n'est pas économique, édition l'aube, Paris, p 119.

أما (Miller et Bromily) فينظران إلى الأداء على أنه:"انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[1] نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكيفية أو الطريقة المتبعة في استخدام موارد و إمكانيات المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، ومستوى النتائج (الأهداف) المحققة، ونعني بذلك عامل الفعالية. أيضا يمكن أن نستشف من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك(أي مدى عقلانية الطريقة المتبعة).[2]

2- أبعاد الأداء: بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يَعمد البعض الأخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذاً تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:[3]

أ- **البعد التنظيمي للأداء** : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في الجانب التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية و بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية

[1] الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره ص 218.

[2] B. Doriath, op.cit p125.

[3] الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره ص219.

والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.[1]

ب- البعد الاجتماعي للأداء: يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة(صراعات، أزمات، ...الخ).[2]

3- مكونات الأداء: يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين.

[1] Supizet Jean,(2002) Le management de la performance durable, édition d'Organisation, Paris, France,p176 .
[2] Guedj et autres,(2000): Le contrôle de gestion, 3éme édition, édition d'Organisation, Paris, France, p79.

أ- **الفعالية:** (Efficacite) ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة، و تجدر الإشارة إلى انه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح الهام في حياة المؤسسة نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة التي تواجهها هذه الأخيرة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعقد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها و ضبط مؤشراتها و قياسها و ربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.[1]

فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم- حسبهم- تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.[2]

سنتناول تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

حسب : (Vincent plauchet) الفعالية هي:"القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".[3]

أما (Walker et Ruibert) فقد قدما مفهوما يصب في ان الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فهي تتجسد في:" قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم ً حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة....الخ". و عليه يمكن ربط الفعالية بمخرجات

[1] Planchu Vincent , Nacer-eddine Sadi (2006): mesure et amélioration des performances industrielle , Office des publication universitaires ,p198,

[2] B. Dervaux, A. Coulaud (1999):dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris, p78.

[3] Vincent plauchet (2006): mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, p6.

المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة. [1]

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا الاستنتاج أن الفعالية ترتبط أساسا بالنتائج المحققة بمعنى مستوى تحقيق الأهداف، أي المقارنة أو الفرق بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة و بالتالي يمكننا القول انه كلما كان الفرق بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة صغيرة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية و العكس صحيح.

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

4 -1 التصنيف حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: أداء داخلي وأداء خارجي:

- **الأداء الداخلي:** ينتج بفضل ما تملكه الوحدة أو المؤسسة من موارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية: [2]

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

[1] محفوظ جودة و اخرون (2007):منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص71.

[2] Bernard Martory (1999) : contrôle de gestion sociale, Librairie, paris, p236.

- **الأداء الخارجي:**"هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة".[1] فهو يتولـــد عن المحيط الخارجي للمؤسسة، و يمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، نتيجة ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتجاتها أو خروج أحـــد المنافســـين. فكـــل هـــذه المتغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا، وعلى المؤسسة أن تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها. فهي لا تتحكم فيه أو يصعب عليها ذلك كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

4 -2 التصنيف حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي. [2]

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمـــة الفرعيـــة للمؤسسة، في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. وفي إطار هذا الأداء يمكن الحديث عن مدى وعن كيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الربح، الشمولية، النمو...الخ.

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

---

[1] عبد المليك مزهودة (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، ص89.

[2] Marcel Laflame (1981) : le Management : approche systémique, 3ème édition Gaétan Morin, Canada, 1981, p357.

4 -3التصنيف حسب المعيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسســـة. وبناءا على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء إلى عدة أنواع منها:

- ✓ أداء الوظيفة الماليـــة: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.
- ✓ أداء وظيفة الإنتـــاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعـــة مقارنـــة بالمؤسســـات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.[1]
- ✓ أداء وظيفة الأفـــراد: يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحـــو هـــدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها هذا الأداء الذي يجب أن يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا في حالة القيام باختيار الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.
- ✓ أداء وظيفة التموين: يتمثل في القدرة على الاستقلال عن الموردين، والحصول على الموارد المناسبة فـــي الأوقات المناسبة وبأسعار مناسبة.
- ✓ أداء وظيفة البحث و التطوير: يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية :
  - توفر جو ملائم للبحث و الابتكار والتجديد؛
  - التنوع في المنتجات؛
  - درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور.

[1] George R Terry et autres (1985) : les principes de management, 8eme édition, Economica, paris, p325.15

- ✓ أداء وظيفة التسويـــق :يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفـــة التســـويق ومنها: حصة السوق، إرضاء العملاء (من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي العملاء، مقدار المردودات من المبيعات (...وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردوديـــة كـــل منتج.
- ✓ أداء وظيفة العلاقات العمومية: في هذه الوظيفة تتحدد أبعاد مفهوم الأداء الذي تطرقنا إليه ســـابقا، فـــالأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة فبالنسبة للمســـاهمين يتحقق الأداء، عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهـــم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احتـــرام المؤسســـة لأجـــال التســـديد والاستمرار في التعامل معها. في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء، هو الحصـــول علـــى فترات تســـديد طويلـــة و منتجات في الآجال المناسبة وبالجودة العالية.[1]

المطلب الثاني: قياس و تقييم الأداء:

مفهوم تقييم الأداء:

إن الأداء هو محاولة تحقيق المؤسسة للأهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف ويشتمل مفهومي الفعالية: "وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة بنجاعة وهي تخفيض الموارد المستخدمة".

[1] عبد الرزاق بن حبيب(2000): اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 04.

أما تقييم الأداء: "هو فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف وطرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة واقتصادية الموارد واستخدامها أفضل استخدام وأعلى كفاءة بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف والخطط المرسوم لها" أو هو:

"معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية وكيفية استخدام الموارد وحساب المنافع والتكاليف وآثار ذلك على الوحدة نفسها".[1]

كما تعرف أدوات التقييم بأنها "الوسائل التقنية أو العمليات التي يمكن بها التدخل في طريقة التقييم، ويمكن لكل طريقة أن تحتوي على عدة أدوات"[2]

2-أهمية قياس الأداء:

لقد بدأ الاهتمام بعملية قياس الأداء يأخذ اهتماماً كبيراً نظرا لما يمثله ذلك من قدرة المنظمة من تقييم الممارسات الحالية ومدى ارتباطها بتحقيق الأهداف الموضوعة. ويعد قياس الأداء منهجا إستراتيجيا يهدف إلى زيادة كفاءة أداء المنظمات من خلال تطوير أداء العاملين وفرق العمل وزيادة قدراتهم، وهو بعبارة أخرى يهدف إلى ربط إدارة أداء الأفراد بالأهداف والإستراتيجيات الموضوعة للمنظمة.[3]

وعليه فإن على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها -حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة- إذ إن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى

[1] عقيل جاسم عبد الله(1999): مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن، ص 189، 190.

[2] . Patrick, Gilbert et Géraldine SCHMIOT (2001) : évaluation des compétences et situations de gestion, économica édition, France, P 152.

[3] Jean Burylo, The Importance of Performance Measurement http://www.theassetmanager.com/docs/PerformanceMeasurementArticle_June2006.pdf

الأحسن يشير كل من (تومسون و كليفن) إلى انه "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أّنك تعرف شيئاً عنه ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنّك قّلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى مرحلة العلم".[1]

ويشير" جون بريت[2] إلى أن معدل الأخطاء في الصناعة في" ولاية ماساشوتس" كان قد بلغ 23% ويعتبر ذلك المعدل الأعلى بين المعدلات المسجلة في الولايات المتحدة الأمريكية أعلى معدل، وعندما تم قياس المعدل على مستوى الولاية لم يحدث أي تحسن، ولكن عندما تم تحديد هذه النسبة لكل فرع، أصبح بالتالي كل مدير يعرف بأنه سيشار إليه بالبنان بوصفه صاحب أقل أو أكثر نسبة من الأخطاء، ولذلك وخلال اثني عشر شهراً انخفضت نسبة الخطأ من 23%إلى 12% وبعد ستة أشهر وعندما تم تطبيق القياس على وحدة إشرافية داخل كل فرع انخفضت نسبة الأخطاء إلى 8% مما يعني التالي:

- ✓ أهمية قياس الأداء على أساس كل وحدة تنظيمية أو على أساس كل مسئول مباشر.
- ✓ إن عدم قياس النتائج يصبح معه من الصعب تحديد النجاح من الفشل.
- ✓ إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت، يؤدي إلى أنه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز.
- ✓ عندما لا نستطيع مكافأة النجاح فإننا حتماً نكافئ الفشل.
- ✓ عندما لا نرى النجاح لن تستطيع أن نتعلم أو نستفيد منه.

[1] باتريك تونسيند، جون جيبهاردت (1998): كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق بيت الأفكار الدولية بأمريكا: مؤسسة المؤتمن، الرياض ص205

[2] David Osborne and Ted Gaebler(1992) : "Reinventing Government". How the Entrepreneurial sprit id transforming the public sector, (New. Delhi: Prentice – Hall.), pp. 146-154

- ✓ عندما لا نستطيع تحديد الفشل أو الخطأ لن نستطيع معالجته.
- ✓ عندما نستطيع أن نقدم أو نعرض النتائج نكسب بذلك تأييد العامة.

مؤشرات قياس الأداء:[1]

1-مؤشر الفعالية: تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها. ولقد عرفت فاعلية المنظمة بأنها" قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها "وكذلك تحدد الفاعلية بأنها" قدرة المنظمة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة وانطلاقاً من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والمرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمي.[2]

2- مؤشرات الكفاءة :هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف .حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمنشأة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية. فالكفاءة التقنية تعني مقدرة المنشأة على الحصول علي أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات، أما الكفاءة التوظيفية فتعكس قدرة المنشأة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.[3]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الكفاءة تتعارض مع الفعالية، بحيث يمكن أن نحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة لا يوجد عليها طلب، ويمكن أن تحقق

---

[1] هاني عبد الرحمن العمري: منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، من 1الى 4 نوفمبر 2009.

[2] أبو قحف، عبد السلام(1993) : اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص111

[3] مصطفي بابكر، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت،-http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24 6.pdf

الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المسيطرة دون مراعاة للتكاليف .أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة(إنتاجية، مردودية) وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز. هذه النقطة الأخيرة تظهر أيضاً العلاقة بين الكفاءة والفعالية، وهذا ما يؤدي إلى خلاصة بأن الأداء هو"الفعالية الاقتصادية – الاجتماعية."

3-مؤشرات الإنتاجية: تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة، ويرى(حمود و فاخوري) [1] أن مؤشر الإنتاجية يمثل نسبة العلاقة بين المخرجات(المنتجات) وبين المدخلات (الاستخدامات) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج حيث يجب تحقيق هذا الشرط على مستوي كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكية المؤسسة (خاصة أم عامة) أو نوعية إنتاجها(سلع أم خدمات)، وتعنى الكفاءة الإنتاجية:

- إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية ممكنة من المخرجات باستخدام مقدار محدد أو نوعية معينة من المدخلات.
- إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام أقل كمية ممكنة من المدخلات.

4- مؤشرات الجودة: وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور إرضاء متلقي الخدمات. وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية كما يلي: مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها" وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات، نصفه بأنه منتج جيد أو عالي الجودة

[1] حمود خضير و فاخوري:(2001) إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء، عمان، الأردن، ص 36.

أو رديء، يعبر عن الحاجات المعلنة في عقد الشراء أو البيع بمواصفات محددة للمنتج المراد شراؤه أو بيعه.

5- مؤشرات التنافسية للمؤسسات: يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف بالمعجم البريطاني للتنافسية ينص على أنها:

القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشات الأخرى وهناك تعريف آخر:" تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا).

6- مؤشرات الإنجاز: وتعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والمثال على ذلك:

- نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.
- عدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

7- مؤشرات النتائج: تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة، أو قيمة محققة. وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو التكاليف أو الهامش المحقق وما إلى ذلك، ومن أمثلة المؤشرات:

- ✓ كمية المنتجات المباعة.

- ✓ الحصة السوقية.
- ✓ عدد الطلبات المتحصل عليها.
- ✓ عدد الزبائن المعالجين.
- ✓ عدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة.

وعليه بالمقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المسطرة يمكن الوقوف على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

8- مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب(Ratios) ومن أمثلة هذه المؤشرات نجد:

- ❖ ساعات العمل المباشرة / وحدات منتجة .
- ❖ حجم المواد الأولية المستهلكة / وحدات منتجة .

9- مؤشرات البيئة: تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها.

ويمكن أن نخلص مما سبق إلى أن المؤشرات المقبولة يتم بناؤها على أساس بيانات ومعلومات يوفرها نظام معلومات المؤسسة، والبعض الآخر يتطلب من المؤسسة توفير وسائل استقطاب المعلومات من خلال الاستبيانات وعمليات معرفة الآراء في موضوعات معينة بشكل دوري.

كذلك يجب أن نتفادى المؤشرات التي يتم اعتمادها لعملية القياس وتتطلب جهوداً كبيرة، فالمؤشرات المقبولة هي التي تكون سهلة الاستعمال و تفادى الغموض والازدواجية في الفهم.

المطلب الثالث: التميز و إدارة التميز

أولاً :الإطار النظري و المفاهيمي:

يعرف التميز بالأداء بأنه ذروة الأداء وهو أفضل من الأداء الاعتيادي ويؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل. والتميز هو رحلة للتفوق لا تنتهي وتكتسب بالتمرن والتعود، ويعرفه العديلي أنه "الريادة في تقديم المنتجات والخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي العملاء والمساهمين و العاملين. وتتمثل مفاتيح إدارة التميز في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق .وتعبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتوافقة مع رغبات العملاء وتوقعاتهم، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات المنظمة وخدماتها .وتتضمن مفاتيح إدارة التميز ما يلي: تحفيز الابتكار، إرضاء العميل، الإدارة المالية السليمة، الالتزام بأخلاقيات العمل، توظيف إدارة المعرفة، تفعيل فرص التعلم التنظيمي، تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات، التوجه بالنتائج، الاهتمام باحتياجات ذوي المصالح، وتأكيد المسؤولية الاجتماعية.[1]

[1]ذياب جرار(2013): العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، جامعة القدس المفتوحة، ص269

ثانيا- معايير التميز بالأداء:

في الواقع، لا توجد معايير دولية موحدة لقياس التميز بالأداء، بل هناك معايير وطنية تطبقها بعض الدول كالولايات المتحدة واليابان والاتحاد الأوروبي وتحذو حذوها بعض الدول الأخرى في تطبيق هذه المعايير حتى أن هذه الدول أصبحت تمتلك جوائز للتميز(جائزة التميز الأوروبي، جائزة ديمنج اليابانية، وجائزة بالدرج الأمريكية) تمنحها للمنظمات المحلية أو الخارجية التي تلتزم بمعاييرها.[1] فنموذج التميز الأوروبي يتكون من تسعة معايير، خمسة منها اعتبرت مقومات للتميز وهي :القيادة الإدارية، العاملين، السياسات والاستراتيجيات، الشراكات والموارد، والعمليات. وأما الأربعة الأخرى، اعتبرت نتائج للأداء وهي رضا العاملين، رضا الزبائن، رضا المجتمع، بالإضافة إلى نتائج الأداء الرئيسة وتتمثل بمعدلات الربحية، النمو، الحصة السوقية، المبيعات وغيرها في الواقع، تتضمن مقومات التميز معايير تمثل ما الذي تقوم به المنظمة في الوضع الراهن، وأما نتائج الأداء فتمثل معايير ترغب المنظمة تحقيقها .إن نتائج الأداء المتمثلة بمؤشرات الأداء الرئيسة ونتائج العاملين والمجتمع والزبائن يمكن تحقيقها من خلال القيادة الناجحة التي توظف العاملين والموارد والشراكات والعمليات لتحقيق النتائج المرغوبة .إن نموذج التميز الأوروبي يولي أهمية كبيرة لعنصر الابتكار والتحديث لخلق الميزة التنافسية من خلال التأثير على المقومات لخلق نتائج أداء أفضل .وأما نموذج بالدرج الأمريكي فيركز على سبعة معايير هي :القيادة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، التركيز على السوق والزبائن، إدارة العمليات، إدارة المعرفة، ونتائج الأعمال.[2]

[1] George P. Laszlo (1996), "Quality Awards – Recognition or model?" the TQM magazine, Vol 8, No.5, pp. 14-18.

[2] ذياب جرار، مرجع سبق ذكره ص 270.

أما النموذج الياباني والمعروف بنموذج ديمنج فيتضمن عشرة معايير هي :السياسات، التنظيم والتنمية، المعلومات، التحليل، التخطيط للمستقبل، التعليم والتدريب، تأكيد الجودة، تأثيرات الجودة، التنميط، والرقابة، بالإضافة على الجوائز ونماذج التميز المذكورة هناك جوائز عربية للتميز أهمها:[1] جائزة فلسطين الدولية للتميز والإبداع، جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، جائزة الملك عبد العزيز للجودة، برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز وغيرها من الجوائز التي لا تختلف من حيث الجوهر والمضمون عن معايير التميز التي تتبناها النماذج الثلاثة الرئيسة آنفة الذكر .في الواقع، إن نماذج التميز جميعها تهدف إلى تحقيق أهداف خمسة هي :بناء هيكلي شامل لإدارة الجودة، أداة للتقييم الذاتي، فرصة للمقارنات المرجعية، دليل للتعرف على فرص التحسين، أداة للتغيير وتوحيد ثقافة المنشأة، وتحديد الاحتياجات التدريبية. [2]

ثالثا- خصائص المنظمات ذات الأداء التنظيمي المتميز:

إن مفهوم الأداء قد مر بعدد من المراحل وقد أسهمت التغيرات البيئية والتطورات العالمية بشكل كبير في بلورة فلسفته وتطوير مقاييسه ومداخله، واستمد الأداء خصائصه و مرتكزاته أساساً من الفكر الاقتصادي (عمل الأشياء بأقل التكاليف)، ثم تطور إلى مفهوم الكفاءة (تحقيق أعلى المخرجات من المدخلات)، ثم إلى الفاعلية (عمل الأشياء الصحيحة)، ثم استخدام المقاييس المركبة للتعبير عن الأداء، ومن ثم الأداء الاستراتيجي كتعبير لتحقيق مؤشرات مالية ورضا العاملين والمستفيدين والمواءمة والتفاعل والتكيف مع المتغيرات البيئية، وأخيراً الأداء المتميز الذي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، التي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية، وقياس

[1] ذياب جرار، مرجع سبق ذكره ص 271.

[2] Davidson, etl, (2001), "Anew tool for Assessing the presence of total quality, The TQM magazine, vol 13, No1, Pp. 12-24.

الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشتمل على جوانب الأداء الاستراتيجي وأداء العمليات والموارد البشرية والنظم.

تتصف المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي. و لا بد أن تتوافر فيها أربعة عوامل بوص ه فا مفاتيح لهذا النوع من الأداء وهي:[1]

- **أصحاب المصالح** :ينبغي على المنظمات أن تقوم بتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم الذين لهم مصلحة في المنظمة، إذ يستوجب الأمر أن تقوم المنظمة بإشباع الحد الأدنى من توقعاتهم لكي تكون متميزة.
- **العمليات** :إن المنظمات التي تسعى لإرضاء أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل فاعل، والمنظمات عالية الأداء هي المنظمات التي تركز على إدارة الأعمال الجوهرية.
- **الموارد** :تحتاج المنظمات إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وينبغي على المنظمات أن تمتلك أو تسيطر على هذه الموارد، لكي تحافظ على تميزها عن المنظمات المنافسة.
- **ثقافة المنظمة** :تتكون المنظمة من هياكل وسياسات وثقافات وأن هذه المكونات قد ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ أنها تتغير بصعوبة، إلا أن ثقافة المنظمة تكون أكثر صعوبة في التغير .إن اهتمام المنظمات يكون بتوفير ثقافة عالية تدعم الوصول إلى مستويات الأداء المتميز.

كما يمكن تحديد الخصائص التي تجعل المنظمات متميزة، في ما يلي:[2]

[1] Kotler, P., (2000), Marketing Management, New Jersey, Prentice Hall.p p 40-42

[2] حريم، حسين،(2003) ، إدارة المنظمات :منظور كلي، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الجبيهة، الأردن .ص312

- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- الصلة الوثيقة والقرب من الزبائن لمعرفة حاجاتهم والاستجابة لمقترحاتهم.
- إعطاء العاملين درجة عالية من الاستقلالية، وتعزيز روح الريادة والإبداع.
- السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفاعل.
- تطوير قيم ومثاليات وافتراضات في العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- بساطة الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات التنظيمية.
- الجمع بين الحزم واللين في التعامل مع موارد المنظمة البشرية، إذ يتم اعتماد رقابة مركزية لحماية قيم المنظمة وأهدافها، وفي الوقت نفسه هنالك استقلالية وتفويض للسلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.

المبحث الثاني: أدوات تقييم و قيادة الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من الوظائف الرئيسية لإدارة المؤسسة، حيث تتطلب هذه العملية أدوات ومعايير يتم استخدامها من اجل الحكم على مدى كفاءة و فعالية أداء المؤسسة، و لعل أبرز هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن، المقارنة المرجعية و جدول القيادة.

المطلب الأول: بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم و قيادة الأداء

بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد نظاماً شاملاً لتقويم الأداء بل امتدت وظيفتها إلى قيادته من تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة، وحالياً أصبحت في الوقت الحاضر نظاما إداريا متكاملا يسعى إلى زيادة التناغم الإداري لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اختراق عوامل النجاح في مختلف المجالات وبتطبيقها لأجل المساعدة على وضع ومتابعة وإنجاح الخطط الإستراتيجية.

1- التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن:[1]

يمكن إبراز نشوء وتطور بطاقة الأداء المتوازن من خلال استعراض النقاط التالية:

- إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن أتت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة مؤسسات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية وعمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات.
- الاعتماد على الوسائل التقليدية لقياس وتقييم الأداء لفترة طويلة، نتيجة لسهولتها ولأنها تعبر عن رؤية أن المالكين أو المساهمين هم الفئة الأهم بين مختلف فئات أصحاب المصالح إضافة إلى وجود مؤشرات واقعية و واضحة في جوانب كان يصعب على إدارة المؤسسة قياسها وبالتالي أهملت بشكل كبير.
- لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري والمالي.
- إن أصل نشوء بطاقة الأداء المتوازن وظهورها جاء نتيجة تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين والمنظرين في العديد من المؤسسات في بداية التسعينيات ويعتبر (Kaplan Robert S & Norton David P) أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن وتطوير أسسها التي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم منها:
- التطور الحاصل في مجال الجودة، وهو ما ظهر عنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره يركز على العملاء من خلال توفير المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية.
- استعمال المؤسسات الأكثر نجاحا لأبعاد أخرى مضافة إلى البعد المالي، كون هذه الأبعاد ترتبط ببعض القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد، وبعضها الآخر بصحة إدراكها للبيئة وطبيعة التفاعلات التي تجري فيها.

[1] Daving William Elbrert Norb. & And Brown Steve (2004): "Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard", Sam Advanced Management Journal, Winter, p18.

- إن التركيز على مفاهيم المحاسبة الإدارية التقليدية، دون أن تأخذ في الاعتبار مختلف جوانب الاستثمار في مختلف جوانب المؤسسة وارتباطها مع الأداء، أدى إلى حدوث انعكاسات على قياس وتقييم الأداء الشامل والمتوازن.
- إن النتائج غير المرغوبة لمقاييس الأداء المالي، ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن حيث أن المقاييس المالية التقليدية كالأرباح، المبيعات الصافية، موجهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلا.

إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في مؤسسة (Anolog Devices) عام 1987 حيث استعملت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء وفي بداية عام 1990 قدم روبرت كابلان ودافيد نورتن مبدأ بطاقة الأداء المتوازن كإطار لقياس أداء المؤسسات حيث يؤدي تطبيقه للتخفيف من الاعتماد الكلي لدى المؤسسات على المقاييس المالية، ثم قدمت من طرف نفس الباحثين كأداة إدارية عام 1991، وقد اقترح هذا النظام كمنهج لقياس الأداء يدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات ثرية وأكثر ملائمة عن أداء المؤسسة وفيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية منها بالتحديد، ذلك أن اعتماد نظام بطاقة الأداء على المؤشرات المالية وحدها لم يعد كافيا، حيث أبقى النظام على مقاييس الأداء المالي وأضاف لها مقاييس غير مالية أدت إلى تطوير أهداف عملية قياس الأداء وربطها بالإستراتيجية مما أتاح مناقشة عدة قضايا حديثة منها برامج الجودة، ونظام التكاليف على أساس الأنشطة.

2- تعريف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن استعمال وسائل قياس وتقييم الأداء التقليدية والاعتماد عليها في مجال مراقبة التسيير أصبح غير فعال في بيئة الأعمال الحديثة كونه يتسم بالنقص وعدم الشمولية باعتماده على الجوانب المالية فقط دونما الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى الغير مالية والتي تعتبر في غاية الأهمية كونها تتكامل مع الأهداف المالية وتساهم وتساعد في تحقيق بلوغها وهو ما يتجسد في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

أ- تعريف بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة "كما عرفت بأنها" أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.[1]

وقد وسع كل من كابلن ونورتن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الإستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية (2006): التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص192.

فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الإستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وانجاز الأهداف العامة".[1]

ويلخص (Morisawa[2]) جوهر قياس الأداء المتوازن طبقا للخبرة التي استمدتها مؤسسة (Nomura,Research,Institute) من تقديم إطار قياس لبطاقة الأداء المتوازن تم استخدامها في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية:

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة متوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء.
- تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية.
- نشر التعلم التنظيمي من خلال دورة متكررة للمراجعة النظرية.
- توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد العاملين فيها.

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة قياس حديثة تبرز العلاقة بين الأهداف والمؤشرات وتسهل متابعة الانجاز بطريقة شمولية ومتوازنة تغطي الجوانب المالية وغير المالية وتمكن من تحليل الفجوات بين المحقق والمستهدف.

[1] Kaplan Robert S & Norton David P, "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January – February;1992, p70 (http://www.srsdocs.com/bsc/bsc_ref/artigos/BSC_DrivePerf.pdf). consult the: 28/07/2015).

[2] نادية راضي عبد الحليم، "دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن، لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد02، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر، ديسمبر 2005، ص5. ، نقلا عن: Morisawa T, "Building Performance Measurements Systems With the Balanced Scorecard Approach" Nomura Research Institut (NRI), April 2002, p45

ب- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها، التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن تلخيص أهم الأهداف في الآتي:[1]

1- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.

2- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافس.

3- تتمكن من خلال الأبعاد الأربعة (والتي سيتم التطرق إليها لاحقا في هذا الفصل) في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.

4- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحوى العملاء، تقليل وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد.

5- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعد قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.

6- تترجم الرؤية الإستراتيجية.

7- تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.

[1] وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن مصور الغالبي (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، ص153.

8- تعمل على إيجاد تعامل بين الأهداف ومقاييس الأداء.

9- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.

10- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

3- بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية للأداء:

تعد الإدارة الإستراتيجية عملية تتضمن تصميم وتنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وتحرص على رضاء العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين.[1]

وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على اتساق رؤية المؤسسة بكافة عملياتها، فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية المؤسسة (سواء بإدخال تعديلات أو إضافات) لن يتحقق الاتساق بين رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها وبين عمليات المؤسسة، إلا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة على المنافسة دوليا في ظل بيئة الأعمال الحالية تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية. [2]

ومن هنا فان بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للقياس والتقييم تلعب دورا رئيسيا كأداة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، حيث يسمح بإدخال أربعة عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدى، أو باستخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الإستراتيجية الطويلة الأجل بالأعمال قصيرة الأجل وهي:[3]

---

[1] عوض محمد احمد(2001) الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2001، ص6

[2] Kaplan Robert S, & Norton David P, "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action" Harvard Business School Press, September 1996, pp: 75-77. (www.chapters.indigo.ca/.../Balanced-Scorecard-Translating-Strategy...Kaplan...Norton/97-item.html), consulter le: 29/07/2015.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سابق، ص ص:207-208

1- توضيح وترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها.

2- توصيل إستراتيجية المؤسسة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.

3- ربط الأهداف العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف تلك المستويات.

4- التغذية العكسية (المرتدة) ذات العلاقة بالإستراتيجية والتعلم.

4-الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

يسهم منهج قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمنظمات المعاصرة، من بينها:[1]

أولا: توضيح وترجمة رؤية و إستراتيجية المنظمة: حيث يتم ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية التعلم والتطور العملاء النجاح المالي حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانيا: توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة: يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء (على سبيل المثال) يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية للعلمية التالية لها، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة.

[1]ـــ محدد محمود يوسف(2005): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية العدد396، ص163

ثالثا: التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة. ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي ، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق أو إمكانيات عاملين أفضل.

5- المكونات والصفات الأساسية لبطاقة الأداء:

لبطاقة الأداء المتوازن مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها بحيث كل مكون يكمل ويتمم الآخر بهدف التحسين المستمر، إضافة إلى صفات أساسية تتميز بها عن أدوات القياس الأخرى.

أ- **المكونات الأساسية لبطاقة الأداء:** تظم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي:[1]

1- **الرؤية المستقبلية:** (future vision) والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2- **الإستراتيجية:** (strategy) والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدها.

3- **المنظور:** (perspective) مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى

[1] عبد الملك احمد رجب(2006): "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، العدد2، ص81

المؤشرات الواردة في المنظور وهي، المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية.

4- **الأهداف:** (objectives) إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5- **المقاييس:** (Measures) تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

6- **المستهدفات:** (Targets) والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

7- **ارتباطات السبب والنتيجة:** (Cause & Effet Linkages) والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحداهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.

8- **المبادرات الإستراتيجية:** (Strategic Initiatives) هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضاء العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضاء العملاء عن الخدمة، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء

أو غير ذلك، إن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

إذن فأهداف المؤسسة العليا سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها بالإضافة لذلك فإنه ينبغي بـــذل المجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لإستراتيجية المؤسسة وطبيعة عملها والشكل التالي يوضح مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.[1]

ب- الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها:[2]

ا - **العلاقات السببية:** وهي كما تطرقنا إليها في النقطة الثامنة (المبادرات الإســتراتيجية) مــن مكونات بطاقة الأداء المتوازن، وإضافة إلى ذلك ترتبط مقاييس هذه الأخيرة في سلســلة مــن العلاقات السببية ولهذا فقد أكد كل من (Kaplan & Norton) على أن الأهــداف الإســتراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية.

إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضاء العملاء، وفي النهاية يؤدي إلــى تحســين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقــة الأداء المتــوازن، أن الأبعــاد الأربعة تتفاعل وتتكامل معا بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة للبطاقة.

ب- الصفات التعددية(متعدد الأبعاد): تسمح صفة تعدد الأبعاد (Multi-Dimensions)، أو تعــدد المنظورات(Multi-perspectives) لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسســات مــن خــلال الأبعاد الأربعة وتوفر الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف نبدو أمام حملة الأسهم؟

[1] عبد الملك احمد رجب، مرجع سبق ذكره، ص96.

[2] محفوظ احمد جودة (2008):"تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة تطبيقية" المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، الجلد11، العدد26، الأردن، ص297

- كيف يرانا العملاء؟

- بماذا يجب أن نتفوق؟

- هل يمكن الاستمرار في التحسن وزيادة القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن: البعد المالي، وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ج- **الصفة التوازنية:** تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضا التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب الآخر.

د- **الصفة الدافعية(خطة الحوافز والمكافئات):** استجابة للتغيرات البيئية والضغوط التي تتعرض لها المؤسسات مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، وظاهرة الاندماج الصناعي وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تعمل المؤسسات على أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغوط لذلك كان هنالك دافع قياس لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

و- **الصفة المحدودية للمعلومات(إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم طاقة متخذ القرار):** نظرا لان بطاقة الأداء المتوازن ترتكز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فانه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ الفرار بطاقة تحليلية كبيرة، وفي هذا الصدد حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، بمعنى أخر، من 03 إلى 04

مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن (حسب رؤية كل باحث)، ومما لاشك فيه فان وضعا مثل هذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر.[1]

5- مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

إن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسات المتوسطة يساهم في تعزيز قدراتها حيث يساعد هذه المؤسسات فيما يلي:[2]

- تعزيز النمو مع التركيز على إستراتيجية طويلة الأجل وليست قصيرة الأجل.
- تعقب أداء المؤسسة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وذلك من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث أي خلل أو انحراف.
- تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها.
- يساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على السؤال "كيف أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما أقوم به يوميا".
- دعم بطاقة الأداء لمحاسبة المسؤولية حيث تجعل العاملين في المؤسسة أن يعملوا وكأنهم ملاك لها من خلال مقاييس محاسبة العاملين.
- تعطينا بطاقة الأداء المتوازن أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المؤسسة وتحقيق ديناميكيتها لتكون تنافسية على المدى البعيد، كما إنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة، وهذه المقاييس للرقابة لابد أن توجه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها.

---

[1] عبد الملك احمد رجب، مرجع سبق ذكره، ص98

[2] عبد الطيف عبد الطيف، تركمان حنان (2006):" بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق ، المجلد 28، العدد1، ص144

– تربط بطاقة الأداء المتوازن بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط وما هو الوقت المتضمن وما هـو الشـكل المحـدد للمناقشـة الخارجية والتغيير.

– تزود بطاقة الأداء المتوازن بتغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم.

– تزود بطاقة الأداء المتوازن بصورة شاملة للأعمال التشغيلية.

– يسهل هذا المنهج الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة.

إذاً يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن تمثل نظام إداري بما فيه من القياسات والاتصـال الفعال فيما يتعلق بأهداف الإستراتيجية، ويحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار ويساعد على اتخـاذ القرارات بشكل أسرع وذلك لأنها توفر معلومات دقيقة وحديثة في وقت قليل.

I.5. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور و أبعاد رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والأخر لتحقيق إستراتيجية المؤسسة فـي ضـوء المهـام والأهداف المحددة لها، ويمكن توصيف وعرض الإطار العام لهذه المنظورات الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن على النحو التالي:[1]

– الربحية/ العائد على حقوق الملكية:

تحسين الأداء المالي للمؤسسة هو هدف دائم يتمثل فيما يلي: (نمو حجم رقم الأعمال، تحسـين المردودية، تخفيض التكاليف....)

[1] Epstein M J & Manzoni J," The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action", Management and Accounting WEB, University of South Florida, August 1997, p35

- **رضا المتعاملين:** إذ أن نمو المؤسسة و استمراريتها مرتبط برضا زبائنها و بتطور المبيعات وزيادة حصتها السوقية...

-كفاءة وفعالية العمليات والأنظمة الداخلية:

حيث يتم قياس فعالية الأنظمة الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد والتطوير(البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، كما أن خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...)، كل هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج(جودة المنتجات، آجال الإنتاج...).

- **التعلم و النمو المؤسسي:**

وهو يجيب عن السؤال التالي: "كيف تتم قيادة التغيير؟"، و يتعلق هذا المحور بالوسائل التي تستعمل لبلوغ الأهداف الإستراتيجية، ترتبط مركبات هذا المحور بكل ما يتعلق بالمستخدم(إنتاجية العمل، دوران العمل، أنظمة التحفيز..)، وبالنظام المعلوماتي الذي يجب أن يسهل التعلم التنظيمي، كما يرتكز هذا المحور على نشر المعرفة داخل المؤسسة.

بالنسبة لكل محور من المحاور الأربعة يتم تحديد الأهداف و إظهارها من خلال المؤشرات مع قيمها المستهدفة و دمج المبادرات من أجل التعديل مع الأهداف الإستراتيجية، الانسجام الكلي بين المحاور الأربعة يعرض نموذجا لقياس أداء المؤسسة من خلال رؤية عرضية لنشاطاتها من أجل تنسيق الإستراتيجية مع الأنظمة التنفيذية.

يتطلب بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من البطاقة، وهذه المحاور هي الأساس في خلق بطاقة الأداء

المتوازن، لذا سوف نستعرض هذه المحاور والكيفية التي يتم بموجبها بناء قياساتها لتحقيق أهدافها وغايتها الإستراتيجية.

I.6.معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

من بين المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق وتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية ما يلي:[1]

– قد يكون هنالك اختلاف لوجهات النظر في تحديد رؤية مختصرة ومشتركة بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة لدى الإدارة العليا حيث قد تكون الرؤى مختلفة، وفي حالة الاتفاق لرؤية معينة لإستراتيجية المؤسسة، قد تكون هذه الإستراتيجية غير واضحة ومن ثم فان الخطوة الأولى في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام هي حصول إجماع عام على ما يجب على المؤسسة تنفيذه.

– قد يكون من الصعب تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يجب على الإدارة أن تحدد مجموعة من الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء وفقا للأهداف الأساسية، وتمثل هذه الخطوة التحدي الكبير والهام في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام حيث يتطلب ذلك تكامل العمليات والنتائج.

– قد يكون من الصعب قياس بعض متغيرات الأداء مثل كيفية قياس دافعية أو التزام المستخدم تجاه المؤسسة، وتعتبر هذه المقاييس مهمة لأنها تضع الإستراتيجية في دائرة الاهتمام، حيث أن المقاييس التي يبلغها الأفراد للإدارة سوف توجه أدائهم، وإذا اختارت المؤسسة مجموعة مقاييس خاطئة فإنها سوف تؤدي إلى أداء غير ملائم.

[1] عبد الطيف عبد الطيف، تركمان حنان مرجع سبق ذكره، ص 148.

– قد ينتج عن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام زيادة أعباء العمل للعديد من الأفراد وبصفة خاصة، قد لا توجد بعض البيانات المطلوبة داخل المؤسسة ويجب تجميعها خصيصا للوفاء بمتطلبات تطبيق هذا النظام، ومن ثم فان الأفراد الذين يقع عليهم أعباء عمل متزايدة قد يقاومون تطبيق هذا النظام وتكون لديهم اتجاهات سلبية تجاهه خاصة أنهم قد لا يدركون أهدافا واضحة له من ناحية أخرى.

– قد تواجه المؤسسة مقاومة مدفوعة من الرغبة في الحماية من الطرد أو من منطق النفوذ والسلطة، فقد يتعمد المديرون المحليون إلى إنشاء مصادر ثانوية للمعلومات لا يمكن للإدارة العليا أو مرؤوسيهم الوصول إليها وذلك بغرض جعل السلطة مركزية أو لحماية أنفسهم من المراجعة أو الاستجواب من رؤسائهم.

– عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

– عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها.

– القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المؤسسة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحوى تحقيق الأهداف.

– صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الإستراتيجية.

المطلب الثاني: المقارنة المرجعية كأداة لتقييم و قيادة الأداء

تعتبر المقارنة المرجعية من بين أهم الأدوات التي يمكن استخدامها في تقييم و قياس الأداء داخل المؤسسة إذ يعتمد استخدامها على مبدأ مقارنة نشاط المؤسسة و مستوى أدائها مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع و لها نفس المقومات.

1.نشأة المقارنة المرجعية: المقارنة المرجعية لها دلالات تاريخية تعود إلى العام1810 عندما دراسة الصناعي الانكليزي Francis Lowell لمعامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحاً في هذا المجال. وقد جاءت بعد Lowell دراسة الصناعي Henry Fordعام 1913 الذي قام بتطوير خط التجميع Assembly Line كأسلوب صناعي متميز ويسمى أيضا بـــ: سلاسل الإنتاج، من خلال قيامه بجولات في مواقع ذبح الأبقار في شيكاغو.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، كانت اليابان من أولى الدول التي تطبق المقارنة المرجعية على نطاق واسع في بداية الخمسينات من القرن الماضي، عندما ركز اليابانيون جهودهم على جمع المعلومات واستقطاب الأفكار ومحاكاة الشركات الأمريكية في أثناء زياراتهم المكثفة، التي كان الهدف منها الحصول على المعرفة وتكييف ما شاهدوه لخصوصيتهم اليابانية والاستناد عليها في إبداع منتجاتهم ومبتكراتهم في نهاية الستينات وبداية السبعينات، وقبل أن تكون تسمية المقارنة المرجعية موجودة في قاموس الأعمال.

ثم انتقلت تطبيقات هذا الأسلوب إلى الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعتبر شركة (Xerox) هي الرائدة و المؤسسة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي، يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تقييم و تحسين أداء المنظمات وذلك في العام1979.[1]

2. مفهوم المقارنة المرجعية:

تتعدد التعريفات الخاصة بالمقارنة المرجعية، ومن أهمها:

[1] صالح بلاسكة، نور الدين مزياني:(2013):مساهمة المقارنة المرجعية في قيادة و تقييم أداء المؤسسات–دراسة مقارنة شركتي الحضنة/المراعي مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الرابع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

– العملية المستمرة والمنتظمة لتقييم المنظمات المعترف لها بالريادة في مجال معين والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافاً رشيدة للأداء[1].

– تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين، من خلا ل الملاحظة لنماذج الأداء المتميزة التي قد تتوافر داخل المنظمة أو المنظمات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة للعمل والتي يمكن إجراء مقارنة معها بأسلوب شرعي.[2]

– عملية مقارنة منظمة ما بالنسبة للمنظمات الأخرى ذات الأداء المتميز، بهدف إيجاد مداخل حديثة وأفكار جديدة.[3]

– العملية المستمرة للمقارنة والقياس، بالنسبة لرواد العمل في أي مكان في العالم، بغرض اكتساب المعرفة التي تساعد المنظمة على تحسين أدائها.[4]

– المقارنة بين العمليات والأنشطة المتشابهة بين المنظمات والشركات ومجالات العمل، بهدف التعرف على فرص التحسين.[5]

– العملية التي تقيس درجة تقدم المنظمة العامة أو الوحدة المحلية نحو تحقيق هدف محدد ووضع تنافسي جيد لها في المستقبل.[6]

[1] Zairi, Mohamed (1994) : Measuring performance for Business Results. UK. Chapman & Hall,p 06

[2] The European Benchmarking Code of Conduct. Retrieved July 15, 2001 from the World Wide Web: http:// www.benchmarking.gov.Uk

[3] Bruder K.A. and Gray, E. M and others. Public Sector Benchmarking: A practical Approach" Management, vol.76, No. 1994, pp.9-22.

[4] Fisher R.J. (1994) :"An Overview of Performance Management". Public Management. Vol. 76, No 06.

[5] Keehly Patricia and Medlin(1997) : Steven Benchmarking for Best Practices in the Public Sector", San Francisco: Jossey -Bass Publishers, p40.

[6] Oregon Progress Board. Oregon Benchmarks(1995): Standards for Measuring State Wide Progress Institutional Performance. Salem: Oregon, p.22.

– عملية تحديد وفهم ومواءمة الممارسات المتفوقة لد ى المنظمات الأخرى في أي مكان من العالم وتطبيقها داخل المنظمة بهدف تحسين أدائها.[1]

– أحد الأنشطة المتعلقة بتحسين النوعية، وهي تركز على التقييم المستمر والمنتظم للمنتجات والخدمات ووظائف العمل الخاصة بالمنظمات مقابل أداء المنظمات الأخرى والمشهود لها بالسمعة الطيبة في مجال معين .ويمثل هذا الأداء نموذجا لـــ " أفضل الممارسات Best) Practice) تقوم المقارنة المرجعية بتقييمه بغرض تحسين أوضاع المنظمة.[2]

– مدخل شامل ومتكامل يدعو إلى مشاركة جميع الأطراف في عملية التحسين المستمر لنشاط المنظمة .وهو يمثل طرقاً مبتكرة للعمل تساهم في تطوير الأداء، ويتوقف نجاح العمل به على الرؤية الواعية للقيادة الإدارية وللعاملين والاهتمام بالعملاء وتوفير المعلومات عن الأساليب الحديثة للعمل، وتخصيص الموارد المادية الكافية، وإدارة الموارد البشرية بأساليب غير تقليدية، هذا إلى جانب أهمية تفعيل العلاقات الخارجية للمنظمة مع العالم الخارجي.[3]

– عملية التعرف على والتعلم من أفضل التطبيقات في أي مكان في العالم، وهي أداة قوية تستخدم في سبيل التحسين المستمر واكتشاف الجديد.[4]

3. دوافع تبني برنامج المقارنة المرجعية: تتمثل في النقاط التالية:[5]

– تحسين إشباع ورضا الزبون؛

---

[1] Ibid, p.40

[2] Higgins, I. "Benchmarking in Health Care(1997) : A Review of the Literature." Australian Health Review. Vol. 20, pp.60-69

[3] Ibid, p.70

[4] Sedgwick, Steve, "Benchmarking and Best Practices: A Promise and Performance", Australian Journal of Public Administration, Vol. 54, Issue 3, Sep. 95 pp. 401-406.

[5] علاء فرحان طالب(2009): عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار صفاء، عمان، ص:50.

- تحديد الفجوة بين أداء المؤسسة وأداء أفضل المنافسين، مع تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف وبالتالي تحسين الأداء على أداء المنافسين؛
- الرغبة في التحدي في إطار أهداف عقلانية؛
- مقارنة وتبادل الممارسات وجلب الإبداع والمعارف؛
- إعطاء ممارسات جديدة؛
- تشخيص سبل انجاز الأهداف.

4. أهمية المقارنة المرجعية: إن لهذا الأسلوب أهمية بالغة للمؤسسة في تحسين الأداء، وإعطاء أفضل الممارسات والاستفادة من الآخرين، ونذكر أهم دور لها فيما يلي:[1]

- التغيير الثقافي وتوجيه سلوكيات العاملين وتصرفاتهم في خدمة المؤسسة والصالح العام؛
- معرفة أفضل توقّع للمصالح والوظائف؛
- معرفة الشراكة الأكثر تحسينا للأداء؛
- مقارنة وتبادل الممارسات؛
- تحسين الأداء؛
- تدريب الموارد البشرية؛
- الحصول على المعارف ونشرها داخل المنظمة؛
- ضمان اعتماد أفضل الممارسات.

[1] Fabien Le poivre(2011) Benchmarking concepts & méthodologie, NAVAO CONSEIL, Nantes, France; P18 -19

ثانيا: أنواع و أنماط المقارنة المرجعية

من خلال التعريفات السابقة، يتبين أن المقارنة المرجعية لها عدة أنماط هي:[1]

أ- المقارنة المرجعية الداخلية و المقارنة المرجعية الخارجية:المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم في داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية، وهنا تمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخر ى في نفس المنظمة .أما المقارنة فهي التي تتم بين المنظمات وبعضها البعض، حيث تتم مقارنة ، External المرجعية الخارجية منظمة ما بمنظمة أخري متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخر ى .وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة، عندما لا تتوافر المنظمات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة . وقد أدت بعض العوامل الاقتصادية والسياسية م ثل العولمة والتقدم التكنولوجي إلى تشجيع العمل في مشروعات دولية مشتركة، بهدف تطوير الخدمات والمنتجات.

ب- المقارنة التنافسية: يعتني هذا النمط بالتحديد بإجراء المقارنة بين المنافسين، ليس فقط من ناحية هيكلة الخدمات و السلع، ولكن من ناحية تفهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للمحافظة على أوضاع المنافسة ، وتسمي أيضاً وفقاً لدليل العمل الصادر عن مجلس رئاسة الوزراء البريطاني وفي غالبية الأحوال، تتم هذه المقارنة من خلال Data-Benchmarking بمقارنة البيانات طرف ثالث مثل المكاتب الاستشارية للجودة، للحفاظ على سرية المعلومات المتبادلة.

[1] سمير محمد عبد الوهاب المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1- 4 نوفمبر2009.

ج- المقارنة المرجعية التشغيلية: هذا النمط يركز على الأنشطة: الحيوية، حيث يتم الاتفاق مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام مماثلة .وتتيح مقارنة العمليات تحقيق عوائد أسرع على تحسين الأداء من المقارنة الإستراتيجية .وتتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعية الواحدة، بصرف النظر عن نشاط المنظمة، مثال مقارنة أساليب حفظ السجلات وإجراءات التسكين بين مؤسسة صحية وبين فندق . ويعتبر هذا النمط من الأنماط التي تحتاج إلى التخطيط الإستراتيجي، بحيث يتم إدخاله ضمن الأهداف الطويلة الأجل للمنظمة والتي تتيح فرص التعلم، من خلال التغيير الكامل في ثقافة المنظمة التقليدية وتوجيهها نحو ثقافة التعلم والابتكار.

د -المقارنة المرجعية الإستراتيجية: تستخدم المقارنة الإستراتيجية، عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال دراسة الإستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المنظمات الأخرى في هذه المجالات .ويمكن أن تشتمل على الجوانب المهمة مثل الخدمات والمنتجات ا لمنافسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة . وتتسم هذه النوعية من المقارنة بصعوبة التنفيذ وبطول الوقت الذي تستغرقه، حتى تتحقق الأهداف المنشودة .ويترتب على المقارنة المرجعية الإستراتيجية إحداث نقلة كبيرة في مجال التركيز الكلي للمنظمة، بحيث تتم إعادة هيكلة المنظمة، وإعادة تحديد الأهداف، وإعادة هندسة إجراءات العمل، وإعادة تصميم خطوط الإنتاج، أو تحديد الإلتزامات التنافسية للمنظمة.

ه -المقارنة الوظيفية: تتم من خلال الشراكة مع المنظمات التي تعمل في نفس النشاط، بهدف تحسين الوظائف الم ماثلة وخطوات العمل التي تتماثل بالنسبة لبعض الأعمال ، وتؤدي إلى التعرف على الطرق المبتكرة لعمل الأشياء، وبعبارة أخرى، فإنها تتناول الأداء الوظيفي

للمنظمات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة تغطي المجال الذي تعمل فيه المنظمة .وتتمثل في مقارنة أداء مجالات مثل عمليات البيع وخدمة العملاء مع نظيراتها في منظمات أخرى تعمل في نفس المجال وتسمى أيضا المقارنة المرجعية للعملية(process benchmarking) وتتضمن مقارنة وظيفة معينة (التسويق، والموارد البشرية) أو عملية معينة (تدريب العاملين، وأساليب التخزين) بمثيلاتها في المنظمات الأخرى.

و –**المقارنة المرجعية المقارنة:** تعتبر الشكل الأكثر شيوعاً في القطاع العام هو المقارنة المرجعية المقارنة أو كما هو معروف في القطاع الخاص بالمقارنة المرجعية وتتمثل في مجموعة من المناطق التي تتقاسم البيانات والتكاليف التعاونية بهدف تحديد الممارسات الأفضل وهذا الشكل مناسب للبلديات، بسبب عدم وجود ضغوط تنافسية مباشرة بين المناطق، الأمر الذي يسهل تبادل المعلومات، ومن ثم يمكن من التعلم التنظيمي .وقد رعت جمعيات مهنية وجامعات عديدة مشروعات المقارنة المرجعية المقارنة المصممة لتعزيز كفاءة وفعالية الحكومة، من خلال المشاركة في الممارسات الأفضل . كما تم تنفيذ مشروعات دولية، شاملة مشروع مقارنة الحكومات المحلية البلدية الدولي تحت رعاية المؤسسة الألمانية، وكان هناك جهد مماثل أيضاً في المملكة المتحدة، ومقارنة 8 ولايات في أستراليا.

ويختلف منهج المقارنة المرجعية المقارن عن المقارنة المرجعي ة في إدارة الأعمال الذي يركز على عملية بمفردها للتحسين، في حين أن الأول يركز على التكاليف والعوائد المتراكمة للبرنامج .ويأتي هذا من الاعتقاد من أن إلقاء الضوء على فجوات الأداء بين المناطق سوف يعمل على البدء في البحث عن الممارسات والعمليات الأفضل في نفس المجموعة، لسد فجوة الأداء.

وفي حقيقة الأمر، فإن المنظمات قد تلجأ إلى المقارنة الداخلية قبل التوجه إلى المنظمات الأخرى لعقد المقارنة الخارجية . وعلى أية حال، فإن هناك عدة عوامل تحدد اختيار المنظمة لأسلوب العمل بالمقارنة المرجعية .ويذكر على سبيل المثال :جوانب العمل المراد تحسينها، وتوافر نماذج للأداء متميزة، وتوافر الخبرات والموارد اللازمة لإجراء المقارنة المرجعية، وتوافر مصادر للمعلومات والبيانات حول الأداء.

ثالثا: نماذج المقارنة المرجعية:

يقصد بنماذج المقارنة المرجعية، المراحل الواجب اتبعاها لتطبيق النموذج والاستفادة منه في المؤسسة. ونذكر أهم هذه النماذج نظرا لتعددها وهو نموذج Robert Camp:

نموذج Robert Camp: يحدد Robert Camp (وهو مدير التوزيع في شركة Xerox بالاستناد إلى خبرته في تطبيق المقارنة المرجعية في شركة Xerox) خمس خطوات رئيسة متعاقبة لتطبيق أسلوب المقارنة المرجعية بنجاح، وهذه الخطوات هي:[1]

الخطوة1: التخطيط Planning: يمثل الخطوة الحاسمة في نجاح عملية المقارنة، حيث يتم تشكيل فريق المقارنة الذي يتولى تحديد العمليات التي سيتم إجراء المقارنة عليها. وعلى ضوء ذلك يتم اختيار الشريك الذي ستجري المقارنة معه. ويتم في هذه المرحلة كذلك تحديد نوع وطرق جمع المعلومات الضرورية لنجاح عملية المقارنة، إلى جانب تحديد كيفية قياس أداء كل من الشريكين في هذه المقارنة.

الخطوة2: التحليل Analysis : وذلك بهدف الفهم الكامل والمعمق للعمليات الحالية في المنظمة، وكذلك العمليات الخاصة بالشريك في المقارنة، ثم تحديد حجم ونوع وأسباب الفجوة

[1] صالح بلاسكة، نور الدين مزياني: مرجع سبق ذكره ص 58.

الموجودة في المنظمة، وما هي عوامل تفوق الشريك في العمليات التي تشملها المقارنة، وأخيرا يتم استقراء مستويات الأداء المستقبلية.

الخطوة3: التكامل Integration: ويتم في هذه المرحلة وضع برنامج تنفيذي لغرض تحديد المجالات التي تستوجب التغيير، والعمل على ضمان قبول البرنامج من قبل جميع العاملين، وتحديد الأدوار والموارد والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أداء أفضل.

الخطوة4: التنفيذ Action: ويبدأ التنفيذ الفعلي من خلال ترجمة الخطوات السابقة إلى أعمال وإجراءات، أهمها تعديل وتطوير وتطبيق أفضل الطرائق المكتسبة من الشريك، وبالصيغة التي تتلاءم مع بيئة المنظمة، ومراقبة النتائج ومستوى التقدم المحقق.

الخطوة5: النضوج Maturity: ويتحقق هذا حينما تنصهر أفضل الطرائق التي تم نقلها من الشريك إلى داخل المنظمة، حيث ينتج عن ذلك معالجة الفجوة السلبية مما يؤدي إلى الأداء الأفضل للمنظمة ككل.

رابعا: عوامل نجاح تطبيق المقارنة المرجعية ومعوقاتها

1. تتمثل أهم عوامل نجاح حاكمة لتطبيق المقارنة المرجعية في النقاط التالية:[1]

- التجنيد الجيّد للإطارات؛
- معرفة عميقة لعمليات المؤسسات حول تأثير المقارنة؛
- قوّة إرادة التغيير ومدى تكيّفها مع نتائج وظيفة الاستقصاء من عملية المقارنة؛
- الوعي بأنّ المنافسة تتطوّر باستمرار ويجب النظر إلى البعيد؛
- إرادة مشاركة المعلومات مع الشركاء فيما يخص المقارنة؛
- تركيز البحوث على المؤسسة القائدة، أو الأقسام المعروفة بأنّها الأفضل في هذا المجال؛

[1] محمد علي عبيد الخزيمي: (2009) دراسة حول المقارنة المرجعية، قسم الموازنة العامة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، ص: 15

- احترام المراحل لعملية المقارنة المرجعية؛
- تنظيم عملية المقارنة المرجعية.

2. **معوقات تطبيق المقارنة المرجعية:** يعوق تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسة عدة عقبات منها ما هو داخلي و منها ما هو خارجي: [1]

- محدودية تشجيع الإدارة العليا، والبدء بالمقارنة من دون إعداد مناسب؛
- المقارنات الواسعة غير المسيطر عليها؛
- سوء التوافق بين المؤسسة والشريك أو الاختيار العشوائي له، بالإضافة إلى اختيار معيار غير ملموس وصعب القياس.

خامسا: علاقة المقارنة المرجعية بالأداء

إن المقارنة مع المنافسين تمكن المنظمة من معرفة المعدل الذي يسير به المنافسون نحو التحسن والتطور واكتساب المعارف والإبداع، وإذا كان هذا المعدل اقل من معدلات المنافسين فان هذا يعد نذير خطر. ويذهب البعض أيضا إلى أن القياس المقارن يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الحالية في قياس وتحسين مستوى أداءها، وتشير الدراسات أن 82% من المعلومات يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من خلال قيامها بالمقارنة المرجعية. فضلا عن النواحي الأخرى لهذه المقارنة كمعرفة مستويات المنافسة و النجاعة في تحقيق الأهداف. حيث أثبتت دراسة أمريكية شملت 150 مؤسسة متوسطة وكبيرة، أن هذه المؤسسات قامت بإجراء مقارنة مرجعية مع مؤسسات رائدة في المجال، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن هذه المؤسسات قد حسنت من مستوى الأداء في مختلف المجالات وهذا بنسبة 90%، حيث لم

[1] Benchmarking the management of operations and information Systems .www.emeraldinsight.com Consulter le 18/07/2015

يقتصر التحسين على الأداء الاقتصادي فقط بل تعدى إلى أن شمل الأداء الاجتماعي والبيئي. وهذا ما يؤكد الدور الهام للمقارنة المرجعية في تحسين أداء المؤسسة.[1]

1. منهجية استخدام المقارنة المرجعية كأداة لتقييم وتحسين الأداء في المؤسسة:

نتطرق في هذا العنصر من البحث، إلى كيفية أو منهجية استخدام المقارنة المرجعية في تقييم وتحسين الأداء، وهذا بتتبع مراحلها والوقوف على عوامل نجاح كل مرحلة.

1.1. التخطيط: قبل البدء في عملية المقارنة المرجعية تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد والتحديد الدقيق لأهداف العملية، وهذا بتحديد كم ونوع المعلومات اللازمة والتي تحتاجها المؤسسة وكذا الجوانب التي يجب تحسينها. ويكون التخطيط كذلك من خلال تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد، بالإضافة إلى تحديد مستويات الأداء المطلوبة ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون النتيجة وجود فجوة في الأداء والتي تحاول المنظمة سدها. كما يجب أن يبنى التخطيط على أساس المعرفة الجيدة للشريك الذي يتم إجراء المقارنة معه، وكذا مراعاة الإختيار الجيد للشريك بما يتوافق واعتبارات المؤسسة كنوع النشاط، ومجال الصناعة والإستراتيجية المتبعة؛ كل هذا يسهل من عملية المقارنة ويعطي نتائج ايجابية، كما يمكن المؤسسة من الحصول على نقاط قوتها وضعفها.

2.1. **تقييم الأداء:** تشتمل هذه الخطوة على مقارنة النتائج المتحصل عليها مع القيمة المتوقعة لكل معيار تم تحديده، والقصد من هذه الخطوة هو تحديد الانحرافات الحاصلة، ومن المعلوم دوما أن هناك درجة من التباين بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، لذا يجب تحديد الحدود المقبولة (حدود السماح). من هنا يتجلى دور المقارنة المرجعية في تسهيل تحديد حجم الفجوة

[1] Franck Brulhart, :(2009) Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, Paris, p.204.

بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، ومنه فإن الفجوة تحسب بطرح القيم الفعلية من القيم المستهدفة أو المخطط لها. ومن مزايا استخدام المقارنة المرجعية في هذه الخطوة كذلك، هو أنها تساعد المقيم في إجراء تقييم شامل للإستراتيجية إذا اقتضى الأمر ذلك.

3.1. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** إن قياس وتقييم الأداء، انطلاقا من المعايير المقترحة في المرحلة السابقة، يؤدي إلى كشف اختلالات، وهذا ما يتطلب من المقيم أن يتخذ حلولا وإجراءات تصحيحية وذلك للحفاظ على مستوى جيد ومقبول من الأداء.

إن نجاح هذه الخطوة متعلق بالمعلومات المتدفقة من المحيط الخارجي والداخلي، حيث تتيح هذه المعلومات إمكانية عرض مختلف البدائل التي تساعد في التصحيح، ومن هنا يظهر الدور الذي تقدمه المقارنة المرجعية وهو توفير القدر الكافي من المعلومات والذي يكون مصدرها الشريك الذي تم إجراء المقارنة معه. ويتطلب نجاح هذه المرحلة وجود نظام فعال من الاتصال من أجل ضمان إيصال المعلومات والإجراءات المقترحة إلى أماكنها المحددة بأقل وقت.

ومن هنا يتضح الدور الفعال للمقارنة المرجعية في تحسين وقيادة الأداء داخل المؤسسة، انطلاقا من أول خطوة وهي التخطيط ؛ حيث أن الهدف العام لهذا الأسلوب هو الاستفادة من الآخرين وتحقيق النجاح والبقاء في ظل بيئة سريعة التغير والتعقيد.

2. **مزايا استخدام المقارنة المرجعية كأداة لقيادة وتحسين الأداء:** إن استخدام المقارنة المرجعية في المؤسسة، والاعتماد عليها لتحسين الأداء أصبحت طريق كبريات المؤسسات العالمية؛ لما لها من دور بالغ خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل والتقدم الحاصل في مجال المنافسة، حيث أن أداء المؤسسة أصبح الهدف الذي تسعى كل المؤسسات إلى الرقي به وتطويره

باستخدام التقنيات المساعدة على ذلك. وعليه فإن استخدام المقارنة المرجعية في تحسين الأداء يعطي للمؤسسة مزايا عديدة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، ونذكر منها:

- توفر المقارنة المرجعية المعرفة والمعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، حيث يقولMalhoter بأن: هذه الفكرة يمكن تطبيقها مع نظم المعلومات المتقادمة والحديثة التي تعكس المفهوم الذي ينص على أن الأعمال سوف تتغير إجمالاً بشكل متزايد في سوق مستقرة ذاتيًا، كما يمكن للتنفيذيين من التنبؤ بالتغيير على أساس تفحص الماضي؛
- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجه كل جهود التحسين في الشركة نحو تقديم منتج جديد بأسرع وقت وبأحسن جودة وأقل تكلفة لإرضاء الزبون، وهذه العوامل تمثل عوامل النجاح بالنسبة للشركة؛
- إن التركيز الخارجي للمقارنة المرجعية يوجد مقاييس أداء تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاءة وفعالية مقاييس الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية؛
- أن المقارنة المرجعية تعلم إدارة الشركة كيف تتعلم وتستمر في التعلم وبالتالي ستكون في حالة بحث دائما عن أفكار جديدة، وعن وسائل جديدة للعمل. وبالتالي ستكون أفكار وخبرات ومعرفة ومهارات إدارة الشركة دائما متجددة ومتطورة وبعيدة عن التقادم؛
- تساعد المقارنة المرجعية المنظمة في الحصول على الفهم المعمق من خلال خبرات ومهارات الشريك، كما تساعد في تركيز اهتمام المنظمة على تحصيل، وخزن، واستخدام المعرفة لأشياء مثل حل المشاكل، والتعلم الديناميكي، والتخطيط الإستراتيجي، وصناعة القرارات وكل هذه عوامل تساعد في تحسين الأداء؛

- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة في خفض التكاليف الناجمة عن سوء التقدير أو التنفيذ،ومنه الرفع من الأرباح؛
- يساعد استخدام المقارنة المرجعية المؤسسة من سرعة تكيفها مع المستجدات الحاصلة في البيئة، كما تساعد كذلك في سرعة تصحيح الأخطاء الحاصلة أي التغذية الراجعة؛

الحصول على أفكار وطرق جديدة في الإنتاج والتسيير عن طريق الاحتكاك بالشريك المقارن معه، كما يمكن الاستفادة من التجارب الناجحة له وكذا التجارب الفاشلة والوقوف على أخطاءه وتصحيحها.[1]

المطلب الثالث: لوحة القيادة كأداة لتقييم وقيادة الأداء

1-تعريف لوحة القيادة في المؤسسة:

لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق و على مراقبة نشاطات قسم معين، و هي أداة اتصال و اتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته و تحسين أدائها.[2]

لوحة القيادة هي أداة مرنة تسمح بعرض، بشكل سريع و بسيط و ديناميكي، لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهو إذن وسيلة لتجميع المعلومة المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب، و عادة ما يقارن جدول قيادة التسيير بجدول

[1] David Francis, (2010): "The Benchmarking Process And Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry", University Of Bradford, UK, p. 58.

[2] Aim Roger (2006) : indicateurs et tableau de bord, édition anfor, paris, France ; p24.

قيادة السيارة هذا الأخير يعطينا من خلال نظرة خاطفة كل المعلومات اللازمة عن تشغيل السيارة ويقودنا في الاتجاه الصحيح.[1]

2- مستخدموا لوحة القيادة:

إن لوحة القيادة أداة تسيير مستعملة من طرف كل المسؤولين: مدراء الإدارات، مسؤولو الأقسام، رؤساء المشاريع، رؤساء المصانع، رؤساء الو رشات، أمناء المخازن، مدراء البيع...

بما أن هناك عدة لوحات قيادة في المؤسسة فإن لكل مسؤول لوحة قيادة خاص به ويرتبط محتواه وفقا لطبيعة وظيفته وأهدافها ويستعمل (أي يوضع تحت تصرف) كل المرؤوسين الخاضعين لسلطة هذا المسؤول، حيث يجب أن يطلعهم على محتواه ويشركهم في إعداده ليكون أداة عملية حقيقية.[2]

قي المؤسسة يمكن أن نجد: لوحة قيادة عامة (ج ق الإدارة العامة) للمدير العام، لوحة قيادة لوظيفة التسويق، لوحة قيادة لوظيفة الإنتاج، لوحة قيادة اجتماعي...، بالإضافة إلى لوحات قيادة فرعية عن هذه الوظائف مثل لوحة قيادة رئيس ورشة إنتاج المنتوج "س"، أو لوحة قيادة رجل البيع "س"، أو لوحة قيادة أمين المخزن "س"...

إذن وفقا للنموذج التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، حجم وثقافة المؤسسة تكون لوحة القيادة أقل أو أكثر انتشارا، غير أنها تفرض وجودها بقوة كلما ازداد حجم المعلومات المراد التحكم فيها، بالإضافة إلى كونها على مستوى الإدارة العامة تلعب دورا هاما في المساعدة على القيادة

[1] Boix Daniel (2003) : Le tableau de bord facile, édition d'Organisation, paris, France p55.
[2] Fernandez Alain(2003) : Les nouveaux tableaux de bord des managers, édition d'Organisation, Paris, France, p 66

(pilotage) من خلال تركيزها على كل ما هو مهم وضروري في مجال التسيير، وتقل منفعتها كلما ابتعدنا عن الميدان (المستوى التنفيذي) لأن معرفة كل الأحداث تتطلب الاتصال المباشر.[1]

3-أشكال لوحة القيادة:

أولا: الجداول: تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة و فوريا القيم و الانحرافات(بالنسب و القيم) بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة...)، غير أن لها عيوبا تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال أشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة.[2]

ثانيا: المخططات البيانية : تمتلك التمثيلات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة و توضيحها للتغيرات و الانحرافات.

ثالثا: الإشارات أو الرموز: وهي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر(تنبيء بوجود انحراف من خلال ***اللون الأحمر*** إذا كان غير ملائم، و ***باللون الأخضر*** إذا كان ملائما مثلا)، و يمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن ***أضاءت*** أعلمت عن وجود خالة غير عادية تسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل و الضروري.

4-مراحل الاستعمال: يمكن أن نلخص مراحل استعمال أو تشغيل هذه الأداة كما يلي:[3]

أولا يتم حساب الانحرافات و تحليلها: حساب و تحليل الانحرافات يسمح بتحديد ما إذا كانت:

- متعلقة فقط بالشهر موضوع الدراسة أو لها آثار على الأشهر المقبلة: في هذه الحالة يمكن تقدير تأثيرها على نتائج نهاية السنة.

[1] Imbert Joëlle, les tableau de bord ressources humaines, édition Anfor, Paris, France, P 87.
[2] Selmer caroline (2003) : Concevoir le tableau de bord, 2eme édition ; Dunod, Paris, France ; p211.
[3] Taieb jean-pierre (2004) : les tableaux de bord de la gestion sociale, 4eme edition, edition Dunod, Paris ; France, P49

- ناجمة عن انحراف في الشهر السابق.
- تعود إلى أسباب خارجية(إضراب، الظروف الجوية، القوانين التنظيمية..)[1]

ثانيا: ترجمة أسباب الانحرافات:

من خلال التقرير المصاحب للوحات القيادة يمكن إظهار تحليل الانحرافات و ذكر أسبابها و ذلك من طرف مراقب التسيير و على إثر الحوار مع المسؤول المعني، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة يمكن أن يتم التحليل بشكل شفهي على إثر لجنة للإدارة أو اجتماع خاص.[2]

ثالثا: وضع النشاطات التصحيحية:

النشاط التصحيحي هو نشاط استدراكي أو تعديلي أو موجه لإعادة قيادة الوحدة من طرف المسؤول وتوجيهها نحو مسارها الصحيح، و قبل إجراء هذا النشاط يجب التأكد من دقة التنبؤات والتحقيقات، فمن بين كل الانحرافات الملاحظة نختار تلك ذات الدلالة و يتم تحليلها بكل عناية لمعرفة أسبابها قبل تصحيحها.

5-أهمية لوحة القيادة في المؤسسة: تعتبر لوحة القيادة:[3]

- جزء من النظام الرقابي في المؤسسة.
- الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو -الأفضل – هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير.

[1] Leroy Michel (1999): Le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, France,p157,
[2] Kaplan,R et Norton,D (1992) ; les système de mesure de la performance, éditions d'Organisation, Paris, France, P 184.
[3] Claude Alazard et Sabine Sépari (2008) : contrôle de gestion 8eme édition, édition Dunod, Paris, France, P 366.

- يزود المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير و المتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث و يمكنها التفاعل و التكيف مع متطلبات المستعمل و المحيط.
- أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب و بشكل جماعي.
- هي وسيلة للحوار و الاتصال، وكذلك لإدارة الأزمات في المنظمة.[1]

المبحث الثالث: نماذج التميز

المطلب الأول: النموذج الياباني لإدارة التميز في الأداء(نموذج جائزة ديمنج):

يعتبر نموذج ديمنج للتميز في الأداء المنبع و الأصل الذي استلهمت منه جميع نماذج التميز أفكارها، وتعود نشأته إلى سنة 1951 باليابان حيث خلد الشعب الياباني جهود الدكتور وليام ديمنج و الذي ارتبط اسمه بحركة الجودة آنذاك في مؤسسة قائمة على تقديم جوائز وفق معايير محددة في إطار نموذجي يمكن لأي مؤسسة تريد الحصول على الجائزة تطبيقه كنظام إداري يصل بالمؤسسة إلى التميز في أدائها، وتعتمد آلية عمل النموذج على تقسيم معايير النموذج إلى أربع مجموعات رئيسية هي:[2]

أ –التوجه : يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها.

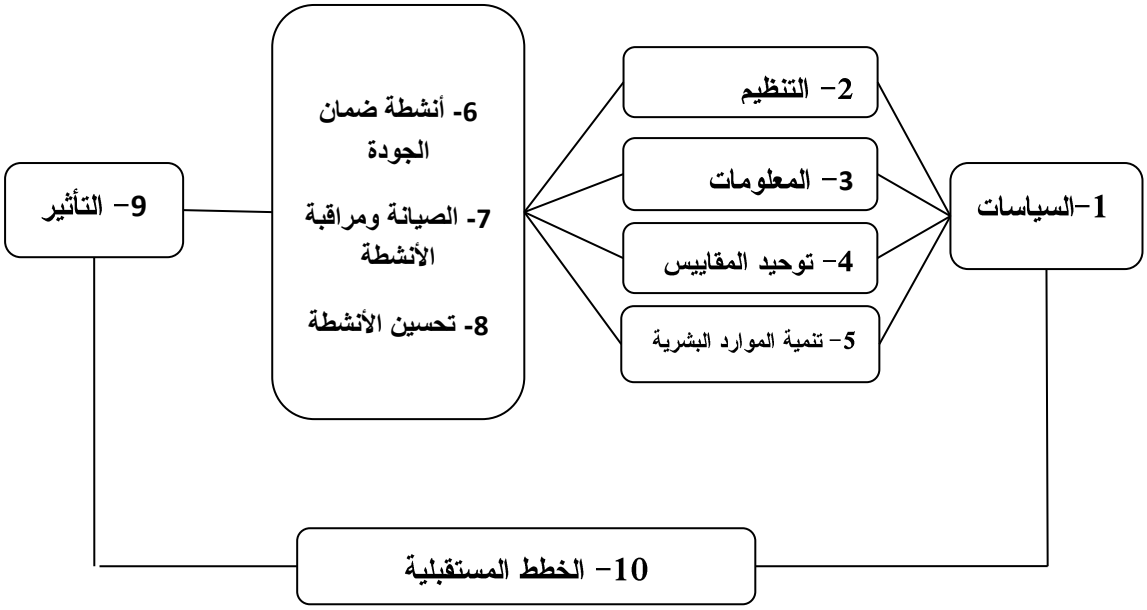
ب –الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم و المعلومات، تنمية الموارد البشرية وتوحيد المقاييس.

ج –التنفيذ:يتم التنفيذ عبر معايير أنشطة ضمان الجودة والإدامة و أنشطة التحسين.

[1] Mendoza Carla et autres(2000): Tableaux de bord pour managers, édition d'Organisation, Paris, France,p233.
[2] Porter, L. J, & Tanner, S.J., (2004) :"Assessing business excellence",second edition: Oxford Publishing, ,U.K , p 201. Elsevier Butterworth - Heinemann

د- النتائج: و التي تقاس من خلال معيار التأثير، وبناءا عليه يتم وضع الخطط المستقبلية ضمن السياسات المستقبلية لتوجيه المنظمة، وتتضح هذه النقاط بالتفصيل في الشكل رقم(01).

الشكل رقم (01) نموذج ديمنج



Source : Porter, L. J, & Tanner, S.J., (2004) :''Assessing business excellence''', second edition: Oxford Publishing, Elsevier Butterworth - Heinemann, U.K, p 201.

تستند جائزة ديمنج على المعايير العشرة للنموذج و التي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على تلك المعايير بواقع 100 نقطة أي 10% لكل معيار على ألا تقل نتيجة كل معيار عن 50 نقطة و ألا تقل النتيجة الإجمالية لمجموع المعايير عم 70% من المجموع الكلي لمعايير النموذج الرئيسية و الفرعية التالية:[1]

[1] Porter, L. J, & Tanner, S.J., (2004) :''Assessing business excellence''', second edition: Oxford Publishing, Elsevier Butterworth - Heinemann, U.K, p 210

1-معيار السياسات (100 نقطة): و يشتمل على المعايير الفرعية التالية:

- السياسات المتعلقة بالجودة ومراقبة الجودة ومكانتها في النظام الإداري.
- وضوح السياسات (الأهداف و الأولويات)
- طرق و وسائل تمكين السياسات في النظام.
- ارتباط السياسات بالأهداف القريبة و البعيدة المدى.
- نشر السياسات أمام جميع المستخدمين.

2-معيار التنظيم (100نقطة): و يشتمل على المعايير الفرعية التالية:

- ملاءمة الهيكل التنظيمي لتطبيق مراقبة الجودة و إشراك العمال.
- وضوح حدود السلطة و المسؤولية.
- حالة التنسيق بين مختلف الوظائف و الم صالح
- حالة و موقع العمل الجماعي.
- حالة العلاقة بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى التي تتعامل معها (المقاولون، مؤسسات التوزيع..)..

3-معيار المعلومات (100نقطة): و يشتمل على المعايير الفرعية التالية:[1]

- قدرة المؤسسة على جمع المعلومات من المصادر الداخلية و الخارجية.
- تطبيق الطرق الإحصائية.
- القدرة على استبقاء المعلومات.
- كيفية استغلال المؤسسة للمعلومات.

[1] Porter, L. J, & Tanner, S.J ; Op.cit. p 211

4- معيار توحيد المقاييس (100نقطة): و يتناول المعايير الفرعية التالية:

- ملاءمة نظام توحيد المقاييس.
- عمليات وضع، مراجعة و إلغاء المقاييس.
- محتوى المقاييس الحالية.
- مستوى استخدام المقاييس الموضوعة.

5 - معيار تنمية الموارد البشرية(100نقطة): و يتناول المعايير الفرعية التالية:

- خطط التعليم و التدريب.
- مستوى الوعي بالجودة وفهم أهمية مراقبة الجودة لدى الأفراد.
- مستوى دعم و تحفيز التطوير الذاتي للأفراد.
- مستوى إدراك أهمية الطرق الإحصائية.

6- معيار أنشطة ضمان الجودة (100نقطة): و يشتمل على المعايير الفرعية التالية:[1]

- وضعية نظام ضمان الجودة(أنشطة ضمان الجودة)
- تشخيص أنظمة مراقبة الجودة.
- حالة إطلاق المنتجات الجديدة (وتضم تقارير الجودة و مراجعة التصاميم).
- وضعية مراقبة، تحليل و تحسين العمليات داخل المنظمة.
- مستوى مراقبة، تقييم ومراجعة الجودة.
- مستوى استخدام أدوات القياس.
- وضعية التخزين، التغليف، النقل، البيع و تقديم الخدمات المرفقة.
- قدرة المؤسسة على فهم حاجات الزبائن.

[1] Porter, L. J, & Tanner, S.J ; Op.cit. p 212

- قدرة المؤسسة على الحفاظ على الموثوقية، الأمان في منتجاتها و تأكيد حماية البيئة.

7-**معايير الصيانة و أنشطة المراقبة (100نقطة):** و يشتمل على المعايير التالية:

- حجم دوران عجلة ديمنج.
- طرق تحديد أدوات المراقبة و مستوياتها.
- مدى تطبيق الإجراءات و المقاييس الدائمة والمؤقتة.
- مدى التنسيق بين نظام ضمان الجودة و أنظمة التشغيل.

8-**معيار أنشطة التحسين (100نقطة):** و يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، و أولوية التعامل معها و خطط علاجها من خلال:

- طرق تحديد الأولويات في المشاكل العالقة في المؤسسة.
- الربط بين طرق التحليل و تكنولوجيا المعلومات.
- استخدام نتائج التحليل و تطبيقها على الواقع العملي.
- مستوى تطبيق التحسينات ونقلها إ عمليات المراقبة و الإدامة.

9 - **معيار التأثير(100نقطة):** و يعرض هذا المعيار قياس:

- الآثار المادية (الجودة، التوزيع، الربح، التكلفة، الأمن...).
- الآثار غير المادية.
- رضا العملاء.
- التأثيرات على المؤسسات المتعامل معها.

10-**معيار الخطط المستقبلية (100نقطة):** و يتناول هذا المعيار :

- مدى الوعي بالواقع الحالي.

- الخطط المستقبلية لحل المشاكل.
- الاهتمام بتغيرات البيئة المحيطة.
- إستمرارية مراقبة الجودة.
- مدى قدرة المؤسسة على تجسيد المخططات المستقبلية.[1]

المطلب الثاني: نموذج و جائزة مالكوم بالدريدج الوطنية الأمريكية:

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نموذج جائز مالكوم بالدريدج الوطنية عام 1987 م، ويعد إطارا شاملا للمنظمة لتحسين أدائها العام لاشتماله على معايير التميز المختلفة، والنموذج يستمد كثيرا من أفكاره من نموذج ديمنج الياباني، ويهدف النموذج لترويج و تدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر و مكونات تميز الأداء في المنظمات و تنمية قدراتها التنافسي، و نقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء و الوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.[2]

أولا- مبادئ و أهداف الجائزة:

لقد بدأت أنظار المدراء الأمريكيين في بداية الثمانينات من القرن السابق تتوجه نحو الجودة أكثر من أي وقت مضى، وخاصة بعد ظهور منافسة عالمية شديدة لا تقبل بأقل من التفوق في السلع والخدمات المعروضة، ولكن العجز عن تحقيق ذلك وتعميم الوعي بالجودة في المؤسسات الأمريكية بقي المشكل الرئيسي و التحدي الأكبر الذي واجه صناع القرار آنذاك.

[1] Porter, L. J, & Tanner, S.J ; Op.cit. p 213.

[2] علي السلمي (2005): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع،القاهرة، ص233.

وفي سبتمبر من سنة 1983 أثناء محاضرة حول الإنتاجية في البيت الأبيض تقرر أن وضع جائزة متعلقة بالجودة والإنتاجية أصبح ضروريا للنهوض بالاقتصاد الأمريكي وذلك في محاولة واضحة لتقليد جائزة ديمنج اليابانية التي سبقت القرار الأمريكي ب 30 سنة تقريبا وفي 20 أوت 1987 وق رونالد ريجن المرسوم100-107المتعلق بجائزة مالكوم بالدريدج للجودة. بعد أن تم إقرار جائزة مالكوم بالدريدج للجودة من طرف الكونغرس الأمريكي سنة 1987، تنافست المؤسسات للحصول عليها كدليل على بلوغها أعلى مراتب الجودة. وفي كل سنة كانت تقدم للمؤسسات الأمريكية ثلاث جوائز سنويا في مجالات الصناعة ،الأعمال الصغيرة و الخدمات ولم يدرج قطاع الصحة والتعليم إلا بعد سنة 1999 ليوقع عليها الرئيس السابق للولايات المتحدة بيل كلينتون.

إن اهتمام الكونغرس الأمريكي بإقرار الجائزة له ما يبرره من أسباب كبناء الوعي المتعلق بضرورة التميز في الأداء كأداة تنافسية في الأسواق المنفتحة، و التركيز على أساليب التحسين المستمر ومتطلبات الجودة واستخدام هذه الجائزة كلغة تخاطب وتعامل بين المؤسسات والمنظمات.

ولقد عرفت جائزة بالدريدج الأداء المتميز على أنه مفهوم متحيز مرتبط بإدارة الأداء العام للمنظمة يهدف إلى:[1]

- تقديم قيمة مضافة مستمرة للزبائن تساهم في نجاح المؤسسة أمام أسواقها.
- تحسين كفاءة وقدرات المؤسسة.
- تحقيق مبدأ التعلم في المؤسسة وبين الأفراد.

و يقوم النموذج على المفاهيم التالية:

[1] www. baldrige.nist.gov\-baldrig-Criteria.pdf consulter le 23/10/2013

- **القيادة ذات الأولوية:** فالقادة عليهم أن يقوموا بتحديد الرؤية و الاتجاهات و التوقعات العالية وخلق القيم.

- **التميز المستمد من رغبة العاملين:** يتطلب التميز علاقات قوية مع العملاء، فرأيهم يعد عنصر مؤثر على تميز المنظمة.

- **التعلم التنظيمي و الشخصي:** تحقيق أعلى مستوى من الأداء التنظيمي يتطلب توافر التعليم التنظيمي و الشخصي، و الذي يضمن التحسين المستمر و التكيف مع التغيير.

- **قيمة العاملين و الشركاء:** نجاح المنظمة يعتمد كثيرا على توفر المعرفة، و المهارات، و الإبداع من جانب موظفيها و تنمية شركائها.

- **المرونة التنظيمية:** لتوفير سرعة التحرك و القدرة على الاستجابة السريعة.

- **التركيز على المستقبل:** لفهم المتغيرات طويلة و قصيرة الأجل التي تؤثر في المنظمة.

- **الإدارة الهادفة إلى تحقيق الإبداع:** وذلك لتحقيق التغيير و التحسين المستمر في عمليات وخدمات المنظمة.

- **الإدارة بالوقائع:** و ذلك من خلال المعلومات المتوفرة من تحليل و قياس أداء العمليات و النتائج

- **المسؤولية الاجتماعية والمواطنة:** تشديد المسؤولية على السلوك الأخلاقي و ممارسة المواطنة البناءة.

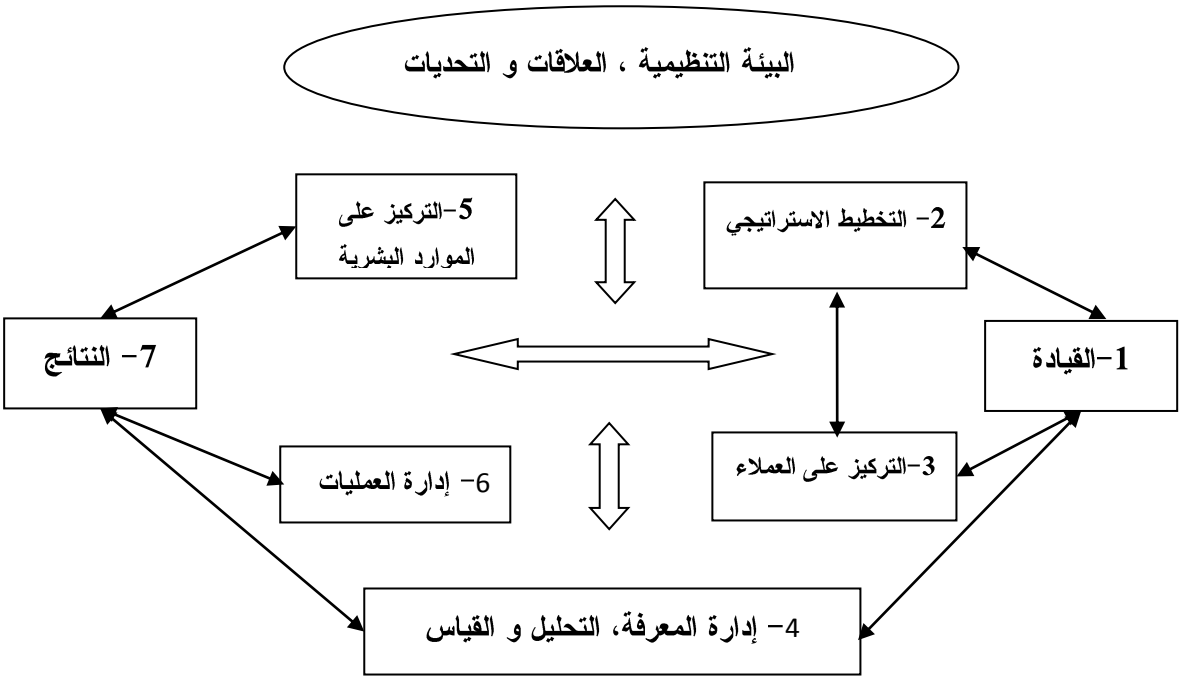
- **التركيز على النتائج وخلق القيمة:** تستخدم النتائج لخلق قيمة متوازنة لكل المعنيين بالمنظمة.

- **انتهاج مدخل النظم في التفكير و الإدارة:** تشكل المعايير الرئيسية كنظام متكامل يقدم من منظور النظم لإدارة المنظمة من أجل تحقيق تميز الأداء.

و تعتمد آلية عمل النموذج على وجود علاقات مترابطة بين جميع معايير النموذج من خلال تقسيم المعايير إلى ثلاث مجموعات مترابطة، و تتمثل المجموعة الأولى في" القيادة، والإستراتيجية، والتوجه للعملاء"، و تركز على إيجاد بيئة تعليمية للمنظمة و السعي إلى الفرص المستقبلية للمنظمة. وتتمثل المجموعة الثانية في " الموارد البشرية، و إدارة العمليات و نتائج الأعمال" و التي تركز على انجاز أعمال المنظمة و إعطاء نتائج الأداء لكل أصحاب المصلحة، أما المجموعة الثالثة فتضم إدارة المعرفة و تحليل القياسات و كذلك البيئة التنظيمية و العلاقات و التحديات التي تربط بين المجموعتين السابقتين.

يصور نموذج بالدريدج مفهوم إدارة الجودة الشاملة بنظام متكامل يسعى إلى تحقيق الرضا لدى المنظمة، ويتضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم(02) نموذج بالدريدج



Source : : www. baldrige.nist.gov\-baldrig-Criteria.pdf consulter le 23/10/2013

و الجدول التالي يوضح توزيع النقاط التقييمية في النموذج.

جدول رقم (01) توزيع النقاط التقييمية في نموذج بالدريدج

	المحاور	النقاط التقييمية
1	**القيادة:**	**120**
1.1	القيادة العليا.	70
1.2	التسيير و المسؤولية الاجتماعية.	50
2	**التخطيط الاستراتيجي:**	**85**
1.2	تطوير الإستراتيجية.	40
2.2	تطبيق الإستراتيجية.	45
3	**التركيز على الزبون:**	**85**
1.3	الالتزام مع الزبون.	40
2.3	الاهتمام بالزبون.	45
4	**إدارة المعرفة، التحليل، القياس:**	**90**
1.4	القياس، التحليل، و تحسين أداء المنظمة.	45
2.4	إدارة المعلومات، إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات.	45
5	**التركيز على القوة العاملة:**	**85**
1.5	الالتزام مع القوة العاملة.	45
2.5	بيئة القوة العاملة.	40
6	**إدارة العمليات:**	**85**
1.6	أنظمة العمل.	35
2.6	عمليات التشغيل.	50
7	**نتائج الأعمال:**	450
1.7	مخرجات الخدمات و المنتجات	75
2.7	مخرجات التركيز على الزبون.	75
3.7	المخرجات المالية و السوق.	75
4.7	مخرجات القوة العاملة.	75
5.7	نتائج فعالية العمليات.	75
6.7	نتائج القيادة و المسؤولية الاجتماعية.	75

Source : www. baldrige.nist.gov\-baldrig-Criteria.pdf consulter le 23/10/2013

ثانيا- مكونات النموذج: تستند جائز بالدريدج الوطنية الأمريكية على معايير التميز السبعة للنموذج والتي تقاس من خلال توزيع 1000 نقطة على معايير النموذج الرئيسية و الفرعية التالية:[1]

1/ معيار القيادة: خصص له 120 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي، وهو يبحث في كيفية قيام القيادة بمسؤوليتها تجاه الجمهور و ممارسات المواطنة الصالحة، من خلال معيارين فرعيين هما:

أ-القيادة العليا : ويهتم هذا الجانب بعنصرين : القيم، الرؤية و الرسالة أما العنصر الثاني فيتضمن: الإتصال و أداء المنظمة ويشملان مجموعة من التساؤلات حول كيفية تقديم القيادة العليا للرؤية السليمة أمام زبائنها، عملائها، شركائها و قدرتها على تعزيز القيم ونشرها وكذلك خلق جو التحسين المستمر داخل المنظمة عن طريق مراجعة مؤشرات الأداء القادرة على تفسير التغيرات مما يسمح باكتشاف الأخطاء و العمل على تصحيحها فور حدوثها ثم تقديم هذه التصحيحات إلى العمال عن طريق نظم اتصال فعالة.

ب-التسيير و المسؤولية الاجتماعية : ويهتم هذا الجانب بثلاث عناصر هي: التسيير، السلوكيات السليمة، المسؤولية الاجتماعية وتشمل هذه العناصر شفافية المراجعة الداخلية والخارجية للمنظمة بالإضافة إلى تحميل المسؤوليات لأي عمل إداري، كما يتضمن أيضا سبل تعزيز السلوكيات السليمة عن طريق خلق ثقافة مناسبة ووضع سبل لقياسها ومراجعتها بشكل دائم، بالإضافة إلى الاهتمام بالمجتمع و المساهمة في بنائه و المحافظة على الموارد العامة الخاصة.

[1] www. baldrige.nist.gov\-baldrig-Criteria.pdf consulter le 23/10/2013

2/ معيار التخطيط الاستراتيجي: خصص له 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وهو يبحث في قيام المنظمة بوضع اتجاهات إستراتيجية و خطط العمل الإستراتيجية، من خلال معيارين فرعيين هما:

أ-تطوير الإستراتيجية: ويهتم هذا الجانب بعنصرين: عمليات التطوير الإستراتيجي و الأهداف الإستراتيجية ويشملان مجموعة من التساؤلات حول نقاط القوة و الضعف عناصر التهديد و الفرص المتاحة ، قابلية تنفيذ المخطط الإستراتيجي، اليقظة التكنولوجية، القدرة على بناء برنامج مستديم، تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرامج الطويلة والقصيرة المدى كما يتضمن الموازنة بين البرامج المختلفة وتحديد الأهداف حسب ترتيب الأهمية.

ب- تطبيق الإستراتيجية:ويهتم بتحويل الأهداف و الخطط إلى برامج تنفيذية ومراقبتها و مراجعة جميع النشاطات و التأكد من توافقها، كما تهتم بتحديد الموارد المالية وغير المالية القادرة على ضمان تطبيق الخطط بالشكل المناسب، بالإضافة إلى مقارنة إسقاط الأداء في المنظمة مع غيرها من المنظمات المنافسة أو المشابهة.

3/ معيار التركيز على العملاء: خصص له 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وهو يبحث في كيفية تحديد متطلبات و توقعات العملاء من خلال معيارين فرعيين هما:

أ-الالتزام مع العملاء : ويتضمن عنصرين مهمين : تقديم المنتج و إعانة الزبون و كذلك بناء ثقافة الزبون داخل المنظمة ويشملان كيفية تحديد و تطوير المنتجات بشكل يسمح بإرضاء الحاجات و الرغبات أو حتى التفوق على تطلعاتهم من أجل كسب زبائن جدد و تعميق و توسيع العلاقة بالزبائن الحاليين، كما تتضمن تحديد سبل الاتصال الأمثل مع الزبائن لتحسين استخدامهم

للمنتجات بالإضافة إلى تعزيز ثقافة الزبون عند أفراد المنظمة و العمل على تطويرها و المحافظة عليها.

ب-الاهتمام بالعملاء: و تتضمن قدرة المؤسسة على الاستماع لزبائنها وكذلك تحديد رضا الزبون ويشملان طرق جمع المعلومات عن الزبائن أي تحسين عمليات التغذية الراجعة عن الزبائن وترجمتها إلى برامج تنفيذية وكذلك سبل قياس الرضا عن منتجات المؤسسة و مقارنتها بالمنتجات المنافسة بالإضافة إلى وضع مقاييس مراقبة عدم رضا الزبون.

4/ معيار إدارة المعرفة، التحليل و القياس: خصص له 90 نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي، وهو يبحث في تحليل البيانات و المعلومات التي تدعم عمليات المنظمة الرئيسية، فالمعلومات و التحليلات تعد مهمة للإدارة الفاعلة بالمنظمة، من خلال معيارين فرعيين هما:

أ) **القياس، التحليل، و تحسين أداء المنظمة:** ويشمل قياس و تحليل الأداء و مراجعته وكذلك تحسينه، حيث تشمل هذه العناصر اختيار أحسن المؤشرات المالية وغير المالية القادرة على تفسير العمليات سواء في الأجل القصير أو الطويل، وكذلك تحديث و تحيين المؤشرات و التأكيد على صحة المعلومات التي تحملها هذه المؤشرات وتحليلها و مراجعتها و القيام بالتصحيحات الملائمة لضمان التحسين المستمر للأداء.

ب) **إدارة المعلومات، إدارة المعرفة، تكنولوجيا المعلومات:** ويشمل قواعد البيانات و إدارة المعرفة بالإضافة إلى إدارة موارد المعلومات و التكنولوجيا، إلى جانب ذلك صدق و موثوقية المعلومات المتداولة، بالإضافة إلى القدرة على حفظ الخصوصية و السرية من التسرب خارج المنظمة كما يهتم بتيسير الوصول إلى المعلومات من طرف العمال، كما يجب الاهتمام بالمعرفة الضمنية المكتسبة و تحويلها إلى معرفة صريحة يسهل تداولها.

5/ معيارالتركيز على القوة العاملة: و خصص له 85 نقطة بما يعادل 8.5% من الجموع الكلي، وهو يبحث في قيام المنظمة بتنظيم القوى العاملة و تطوير كامل إمكاناتها، من خلال معيارين فرعيين هما:[1]

أ-**الالتزام مع القوة العاملة:** خصص له 45 نقطة بما يعادل 4.5%من المجموع الكلي، ويهتم بتحديد العناصر المسببة لرضا العمال، تشجيعهم و تسهيل الإتصال بينهم كما يتضمن وضع نظم لتطوير وتدريب القوة العاملة القادرة على تعزيز المدارك ونقلها ومراقبة ذلك كله و تصحيح الانحرافات إن وجدت.

ب- بيئة القوة العاملة: خصص له 40 نقطة بما يعادل 4% من المجموع الكلي، و يهتم بكيفية اختيار العمال لبناء التنوع الثقافي و خلق الجو المناسب القادر على تمثيل جميع أطراف المجتمع، كما تهتم بقدرات و إمكانات العمال وإعدادهم لمواكبة التغيرات الطارئة، بالإضافة إلى العمل على توفر أفضل الشروط المساعدة التي تحفظ الصحة و تدفع بالوصول إلى أحسن النتائج.

6/ معيار إدارة العمليات: خصص له 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي، وهو يبحث في أداء المنظمة و تحسين الأداء في مجالات العمل الرئيسية من خلال معيارين فرعيين هما:

أ)**أنظمة العمل:** خصص له 35 نقطة ، ويشمل هذا العنصر :تصميم أنظمة العمل، العمليات الرئيسية، الاستعداد للحالات الطارئة. و تتضمن هذه العناصر كيفية تصميم وتطوير أنظمة العمل بالإضافة إلى تحديد العمليات الرئيسية وكيفية مساهمتها في خلق القيمة المضافة، كما

[1] www. baldrige.nist.gov\-baldrig-Criteria.pdf consulter le 23/10/2013

يتضمن مدى استعداد أنظمة و أماكن العمل بالمنظمة للكوارث ومدى تأهبها وطرق الوقاية من حدوثها وطريقة ضمان استمرار العمل بعد وقوعها.

ب)عمليات التشغيل: خصص له 50 نقطة ويشمل تصميم عمليات التشغيل و مراقبتها و تفادي الأخطاء قبل وقوعها، وكذلك القيام بالتحسينات و تقليل نسبة الانحرافات.

7/معيار النتائج: خصص له 450 نقطة بما يعادل 45% من المجموع الكلي، وهو يبحث في أداء المنظمة و تحسينه في مجالات العمل الرئيسية. و النقاط موزعة بالتساوي بواقع 75 نقطة على المعايير الفرعية التالية:

أ) **مخرجات الخدمات و المنتجات:** و تتعلق بمؤشرات مستوى الخدمات و المنتجات المقدمة ومقارنتها بالخدمات و المنتجات المنافسة أو البديلة.

ب)مخرجات التركيز على الزبون: وتتعلق بمؤشرات رضا و عدم رضا الزبائن و القيام بمقارنتها مع المنافسين أو أصحاب المنتجات البديلة.

كما تتعلق بمؤشرات الالتزام مع الزبائن والعلاقة معهم بالمقارنة مع المنافسين أو أصحاب المنتجات البديلة أو المشابهة.

ج) المخرجات المالية و السوق: وتخص المؤشرات المالية للأداء كما تتعلق بحجم الحصة السوقية ونمو السوق.

د) مخرجات القوة العاملة: تتعلق بمؤشرات رضا العمال و مدى الالتزام معهم، كذلك مؤشرات التطوير والمؤشرات المرتبطة بالقدرات و الإمكانيات بالإضافة إلى مؤشرات بيئة العمال بما في ذلك الصحة و الأمن و ا لخدمات المقدمة لهم.

هـــ) نتائج فعالية العمليات: وتتعلق بمؤشرات التأهب للكوارث و الاستعجالات سواء في بيئة أو أنظمة العمل كما تتعلق أيضا بفعالية و كفاءة العمليات التشغيلية ،زمن الإنتاج ، الإنتاجية.

و) نتائج القيادة و المسؤولية الاجتماعية: وتتعلق بمؤشرات تطبيق الإستراتيجيات، ثقة المساهمين ، القيام بالالتزامات تجاه المجتمع وخلق الثقافة و الرؤية المناسبة داخل المنظمة.

المطلب الثالث: النموذج الأوروبي للتميز

تأسست المنظمة الأوربية للسيطرة على الجودة [1](EOQC) عام 1988، وكان من بين مبررات التأسيس رفع مستوى التركيز على الجودة وأهميتها في ضوء المنافسة الشديدة بهدف تحسين القدرة التنافسية للشركات الأوربية.

وفي عام 1990 فإن الهيئة الأوربية لإدارة الجودة بدأت بتطوير جائزة الجودة الأوربية بالاشتراك مع المنظمة الأوربية للجودة والمفوضية الأوربية، وتم الإعلان عنها عام 1991 في الملتقى السنوي للهيئة المنعقد في باريس، والعديد من الجوائز الوطنية في أوربا اعتمدت على الجائزة في تصميمها وإعدادها، ومنذ العام 2000 فإن دول المجموعة الأوربية جميعاً بدأت في إدارة جوائز وطنية خاصة بها .

جرى الاعتقاد أن عمليات الجائزة الأوربية تنطبق فقط على الشركات الكبيرة، لذلك فإن العام 1994 شهد تنسيقاً بين المفوضية والجمعية والمنظمة لتطوير نوعاً مضافاً للجائزة يلاءم القطاع العام والشركات المتوسطة والصغيرة، وصدر الإعلان عن قسم الجائزة الخاص بالقطاع العام في برلين عام 1995 أما بالنسبة القسم الآخر فصدر في العام 1996، وبذلك توسع الاعتراف ليشمل المفاهيم أو المعايير الأساس في كل مجموعة والمعايير تكوّنت من القيادة وديمومة

[1] European Organization For Quality Control

الرسالة، التركيز على الزبون، المسؤولية الاجتماعية التشاركية، تطوير المجتمع ومشاركته، توجه النتائج، الإدارة عن طريق العمليات والحقائق، التعلم المستمر و الابتكارية والتحسين، تطوير الشراكة .

وبذلك سيشمل مجال الجائزة والمكافئة المنظمات التجارية الكبيرة، الوحدات العملياتية المساعدة في المنظمات الكبيرة، الشركات الصغيرة والمتوسطة، منظمات القطاع العام (غير الهادفة إلى الربح) .

إن أقسام الجائزة الأوربية تتشابه وتشمل المظاهر الأساس في إدارة وفهم العمل ولكل عنصر درجة موزونة، وتعتمد الجائزة على التقييم الذاتي للشركة ذاتها في إطار النموذج المعلن عنه للجائزة، ثم يجري تقديم الطلب مع الوثائق إلى اللجنة المختصة، ليجري التقييم الفردي لكل طلب من قبل فريق مختص يتولى فيما بعد تحديد المرتبة، وتقوم هيئة تتكون من قادة الأعمال الأوربيين وأكاديميين مرموقين ومحترفي الجودة بتحديد الطلب الذي يستحق زيارة المقيّمين ميدانياً ويقوم هؤلاء برفع تقريرهم الذي يدرس من الهيئة ليتم اختيار الشركة المؤهلة لاستلام الجائزة .

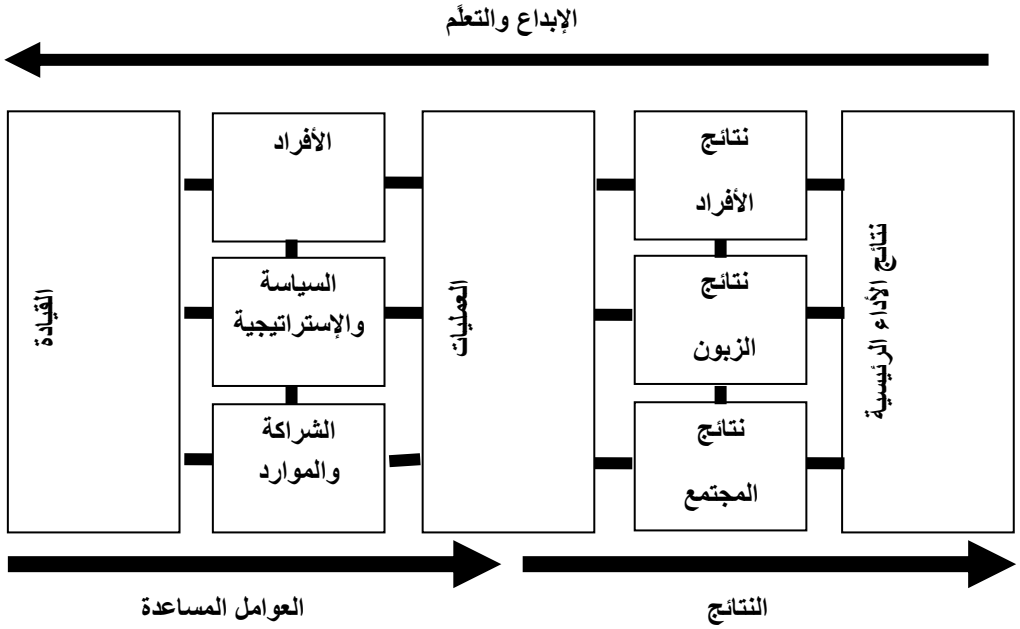
وهناك أربعة مستويات من الشركات داخل كل قسم من أقسام الجائزة وهي:[1]

- الفائزون بالجائزة: ويعدّون منظمات فريدة تمتلك دور أوربي أو عالمي بمداخل ونماذج أوصلتهم إلى النتائج التي وصلوا إليها للفوز بالجائزة، ولا تحدد الهيئة دائماً الفائز عن كل قسم من أجل الحفاظ على احترام من وصل إلى تلك المرحلة.

[1] Site d'internet: www.efqm.org/ excellence one / Tool book Source consulter le 18/09/2015

- الفائزون بالمكافئة: تستحقها الشركة التي أجادت في واحد أو أكثر من المفاهيم الثمانية الأساس للتميّز، ومن الممكن للشركات الفوز في أكثر من مكافئة.
- الواصلون إلى النهائيات: في كل سنة فإن عدد من الشركات تستطيع الوصول إلى درجة عالية من التميّز في مجال إدارة الجودة بوصفها عمليات أساسية للتحسين المستمر.
- مرتبة التميّز (المعترف لهم بالتميّز) Recognized For Excellence : كل المتقدمين للجائزة ممكن أن يحصلوا على هذه المرتبة، وهي مرتبة وسطية ضمن مستويات EFQM للتميّز، ومن يصل مجموع نقاطه إلى 400 نقطة بعد الزيارة الميدانية يعد متميزاً، وهو ما يؤشر بان الشركة أديرت على نحو جيد ووصلت إلى أنموذج التميّز (الشكل (03)) .

الشكل رقم (03) النموذج الأوروبي للتميز



Source : www.idemc.ae/userfiles/file/quality/efqm consulter le 23-11-2014

تنقسم الجائزة إلى قسمين هما:

1. جائزة الجودة الأوربية : وتمنح للشركات التي يؤشر لديها جهود متميزة في إدارة الجودة والتحسين المستمر .
2. مكافئة الجودة الأوربية : وتحصل عليها الشركة الأنجح في تبنّي فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها .

ويتشابه النموذج المعتمد لكل مجال مما يتيح للشركات جميعاً المقارنة مع أي نموذج وفي أي قطاع، أما مرتبة التميّز Recognized For Excellence (R4E) فصممت للمنظمات أو الوحدات المنظمية التي تدار على نحو جيد وهي في طريقها نحو التميّز المنظمي، والمرتبة تعتمد على نموذج التميّز النهائي لـــEFQM بـــ 32 جزءً معيارياً تركّز على المداخل الهيكلية والقوة المنظمية ومجالات التحسين .

وفق الشكل رقم (03) يتألف نموذج الجائزة الأوربية من 1000 نقطة منها 500 نقطة لمعايير التميّز والباقي تتوزع للمعايير الأساسية، وتوزيع النقاط يشمل المعايير الآتية:

1. القيادة : وأعطيت 100 نقطة، بوصفها المخطط والموجه لتطبيقات الجودة الشاملة من خلال توفير المدخلات وتنفيذ العمليات وتقديم المخرجات وفق معايير الكفاءة والفاعلية .
2. السياسات والاستراتيجيات : وترتبط برؤية الشركة وإدارتها تجاه إدارة الجودة الشاملة والأطر العامة التي تتحكم بأداء العمليات كافة والتي يعبّر عنها بمعايير الجودة والتحسين المستمر، والمعيار بـــ 80 نقطة .
3. إدارة الموارد البشرية: وله90 نقطة، ويتعامل مع مدى كفاءة استخدام العنصر البشري.
4. الموارد المادية : وأعطي 90 نقطة، ويرتبط بكفاءة استثمار الموارد الأخرى .
5. العمليات: بـــ140 نقطة، وتشمل عمليات الشركة ككل والتي تمارس على نحو مستمر.

6. رضا الزبائن : يهتم هذا المعيار الذي أعطي 200 نقطة بمتطلبات وتوقعات الزبائن ومدى الإيفاء بها من الشركة .
7. رضا العاملين: وله 90 نقطة ويتعلق باتجاهات وسلوكيات العاملين.
8. التأثير على المجتمع : يرتبط المعيار الذي جاء بـــ 60 نقطة بقدرات الشركة في المعايشة السليمة مع المجتمع ومع البيئة، باتجاه كسب صداقتهما .
9. نتائج العمل : وله 150 نقطة ويهتم بمستوى كفاءة الأداء وفق صيغة ما يقدم للزبون من سلع وخدمات .

المطلب الرابع: تجارب عربية في تطوير الأداء المتميز:

قامت مجموعة من الدول العربية بمبادرات إما جماعيا أو فرديا لتطوير الأداء لدى منظماتها الحكومية، من اجل تحقيق التميز للخدمات التي تقدمها و تشير الأدبيات ونتائج الدراسات بأن الجوائز التشجيعية من أهم الحوافز التي تدفع بالقائمين على المؤسسات لتقديم أفضل الخدمات من خلال رفع الإنتاجية وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين سواء من المواطنين أو المقيمين، و نحاول هنا ذكر بعض هذه التجارب الرائدة ، في النقاط التالية:

-2 مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية:[1]

قام برنامج الأمم المتحدة الإنمائي من خلال برنامجه حول إدارة الحكم في الدول العربية، وحكومة المملكة الأردنية الهاشمية، بإطلاق مبادرة" الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في الدول العربية" بالشراكة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ،وبالتعاون مع عدد من المنظمات العربية والدولية، حيث تم إطلاقها في مؤتمر إقليمي عقد برعاية جلالة الملك الأردني عبد الله

[1] http://www.arabgov-initiative.org consulter le 03/06/2015.

الثاني، في منطقة البحر الميت في المملكة الأردنية الهاشمية يومي 6 و 7 شباط/فبراير،2005 ترتكز المبادرة على ثلاثة محاور رئيسية للإصلاح :الإدارة، والمالية، والقضاء؛ وتستند بذلك إلى ستة دعائم، وهي:

1.الخدمة المدنية والنزاهة.

2.الحكومة الإلكترونية، تبسيط الإجراءات الإدارية، والإصلاح التنظيمي.

3.إدارة الأموال العامة.

4.تقديم الخدمات العامة، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، والإصلاح التنظيمي.

5.دور القضاء وتنفيذ الأحكام.

6. المواطنون، المجتمع المدني، وإصلاح القطاع العام في المنطقة العربية.

3- جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز:[1]

إن الهدف الأساسي من إستراتيجية الحكومة الاتحادية هو تحقيق التنمية المستدامة والمتوازنة وضمان جودة حياة عالية للمواطنين و لا يتم تحقيق ذلك إلا من خلال تحقيق المبادئ العامة التالية:

-رفع كفاءة وفاعلية الأجهزة الحكومية وتطوير جودة الخدمات والتركيز على المتعاملين.

-تفعيل الدور التنظيمي ووضع السياسات في الوزارات وتحسين آليات صنع القرار.

-الاستمرار في تعزيز التعاون بين السلطات الاتحادية والمحلية.

[1] كمال رزيق: نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1- 4 نوفمبر2009.

-تطوير قوانين الخدم ة المدنية وتنمية الكوادر البشرية بالتركيز على الجدارة والاستحقاق والتوطين الفعال وتأهيل قيادات الصف الثاني.

-الاستمرار في منح الوزارات المزيد من الاستقلالية في إدارة أعمالها مع ضمان الالتزام بالسياسات العامة والمشتركة.

-مراجعة وتحديث التشريعات والقوانين.

و يتم تحقيق ذلك من خلال التركيز على وضع خطط إستراتيجية لكافة الوزارات بشكل متوائم ومتسق وبناء أنظمة فعالة لمتابعة الأداء والتنفيذ.

إذ فإستراتيجية تطوير القطاع الحكومي تتمثل في ما يلي:

*التركيز على أنشطة التخطيط الإستراتيجي ووضع نظام متكامل لمتابعة الأداء يربط عملية إعداد

الموازنة بالتخطيط الإستراتيجي وقياس مستوى الخدمات، و هذا من خلال ما يلي:

-تشكيل فريق/ وحدة للتخطيط الإستراتيجي في كل وزارة وتطوير خطط إستراتيجية للوزارات متسقة مع إستراتيجية الحكومة الاتحادية.

-تطبيق نظام متكامل لإدارة الأداء في الوزارات الاتحادية.

-تنظيم ورش عمل وإعداد أدلة إرشادية للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأداء لبناء القدرات البشرية داخل الوزارات.

-منح الوزارات المزيد من الصلاحيات والمرونة بما يساعد على تحقيق خططها الإستراتيجية والوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء.

*تطوير نظام الخدمة المدنية والتركيز على تأهيل قيادات الصف الثاني وتعزيز مبدأ الجدارة والاستحقاق كمعيار رئيسي في عمليات الاستقطاب والترقية والمحافظة على الموظفين ، وهذا من خلال ما يلي:

–تحديث قانون الخدمة المدنية وفقا لأفضل الممارسات العالمية.

–إطلاق برنامج لتأهيل قيادات الصف الثاني.

–إعداد نظام لقياس الأداء الوظيفي بناء على الأهداف والنتائج.

*تطوير مستوى الخدمات الحكومية من خلال تطبيق أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال والتركيز على نشر ثقافة الخدمة المتميزة للمتعاملين، و يتم من خلال ما يلي:

–إطلاق برنامج لإعادة هندسة الإجراءات و تبسيطها في الوزارات وإنشاء نافذة موحدة للخدمات.

–عقد برامج تدريبية إلزامية للموظفين الحكوميين بهدف تأهيلهم لتقديم أف ضل الخدمات للمتعاملين.

–تحديد الأنشطة والخدمات غير الرئيسية التي يمكن إعطائها في شكل تعهدات لجهات أخرى.

*تفعيل برنامج الحكومة الإلكترونية مع تبني أسلوب تحول شامل لتقديم الخدمات، وتشجيع مشاركة القطاع الخاص في تقديم بعض الخدمات، و يتم من خلال ما يلي:

–التركيز على التطوير الشامل وإعادة هندسة العمليات بدلا من الاقتصار على الأتمتة.

–تطوير بنية تحتية مركزية قوية لدعم التحول ا لإلكتروني لأنظمة وخدمات الوزارات (مثلا قاعدة البيانات المشتركة).

–استكمال التشريعات والقوانين اللازمة لنجاح برنامج الحكومة ا لإلكترونية (مثلا التشفير والأمن الإلكتروني، تحديث وحماية البيانات وضمان سريتها)..

-إطلاق حملات توعية لتشجيع استخدام الخدمات الإلكترونية.

ومن أجل تحقيق كل هذا تم إنشاء برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي، و الذي يقوم على ما يلي:[1]

***الرؤية** :أن تكون الموجه الرئيسي لتمكين القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة من الريادة والتميز في الأداء.

***الرسالة** :تحقيق التفوق في نتائج أداء القطاع الحكومي وموارده البشرية بالدولة من خلال تطبيق نموذج عالمي للتميز وإطلاق مجموعة متنوعة ومستمرة من المبادرات التطويرية، بما يعزز ثقافة الإبداع والولاء والتميز لدى كافة موظفي القطاع الحكومي.

***أهداف الجائزة** :و تتمثل في ما يلي:

1-تجذير فكر وثقافة التميز والجودة في القطاع الحكومي وتعميق الوعي بمفاهيم وتطبيقات الجودة الشاملة.

2-الارتقاء بأداء وخدمات القطاع الحكومي بالدولة، وتعزيز قدراته ونتائج أدائه وتطوير منهجياته وأساليب عمله بالتركيز على متلقي الخدمة وبما يفوق توقعاتهم.

3-تشجيع روح التعاون والشراكة الإيجابية بين الوزارات والجهات الحكومية ا لمختلفة وتحفيزها على التميز والتفوق في جميع المجالات.

4-توفير مرجعية إرشادية وأسس معيارية لقياس مدى التفوق في نتائج الخطط التنموية الشاملة للقطاع الحكومي بالدولة.

5-تقدير الممارسات والتجارب المتميزة، والمبادرات التطويرية الهادفة والأداء المتميز في القطاع الحكومي.

[1] كمال رزيق، مرجع سبق ذكره ص 10.

6-تكريم الإنجازات المبدعة والأداء المتميز للموظفين وفرق العمل في القطاع الحكومي.

- **فئات الجائزة:** وهي:[1]

*** بالنسبة لفئات التميز الإداري:**

-فئة الوزارة المتميزة.

-فئة الإدارة الحكومية المتميزة.

-فئة فريق العمل المتميز.

-فئة التجربة الإدارية المتميزة.

***فئات التفوق الوظيفي** :وهي:

-فئة الموظف الحكومي المتميز:

-فئة الموظف المتميز في المجال الإداري والمالي.

-فئة الموظف المتميز في الوظائف الفنية والمتخصصة.

-فئة الموظفة المتميزة.

4-جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية:[2]

صدرت الإرادة الملكية السامية بإنشاء جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي سنة 2002، بهدف تعزيز دور القطاع العام في خدمة المجتمع الأردني بكافة قطاعاته والشفافية ومجتمع الاستثمار، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز وإبراز الجهود المتميزة لمؤسسات القطاع العام وعرض إنجازاتها في تطوير أنظمتها وخدماتها، بحيث تكون أرفع جائزة للتميز في القطاع العام على المستوى الوطني.

[1] كمال رزيق، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2] http://www.kaa.jo/Default.aspx?tabid=84 consulter le 05/06/2015

و تهدف الجائزة إلى إحداث نقلة نوعية وتطوير في أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية في خدمة المواطنين الأردنيين والمستثمرين وتعزيز تنافسيتها، عن طريق نشر الوعي بمفاهيم الأداء المتميز والإبداع والجودة والشفافية، كما تهدف إلى تجذير ثقافة التميز التي ترتكز على ثلاثة أسس عالمية للممارسات الفضلى للحكومات الحديثة.

يكمن الهدف الرئيسي من الجائزة في ضمان قيام القطاع الحكومي بالواجبات والمهام الموكلة إليه على الوجه الأكمل وبمستويات عالية من الجودة والكفاءة والاحتراف، ومن هنا فإن جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية جاءت لتعبر عن تقدير قائد الوطن للمؤسسات الحكومية المتميزة في أدائها وإنتاجيتها وخدماتها ومشاريعها وبرامجها وخططها وأساليب عملها، والموظفين المتميزين في هذه المؤسسات . كما تهدف الجائزة إلى تعزيز تبادل الخبرات بين مؤسسات القطاع العام ومشاركة بعضها البعض قصص النجاح في الممارسات الإدارية الناجحة.

توفر الجائزة مرجعية إرشادية وأسساً معيارية لقياس مدى التقدم والتطور في أداء المؤسسات الحكومية في المملكة، وتساهم في تطوير القطاع الحكومي والارتقاء بمستوى أدائه، كما تساعد في دعم برامج التنمية والتخطيط الإستراتيجي في هذه المؤسسات.

و من مميزات الجائزة ما يلي:

-يمثل الفوز بالجائزة إنجازاً رفيعاً للوزارة / المؤسسة أو موظف الحكومة واعترافاً واضحاً بالأداء المتميز و الكفء والفعال. ولعل أهم مميزات الجائزة تكمن في أن الحائز عليها سيعتبر مثالاً أعلى يحتذي به وقدوة حسنةً في المجتمع المدني.

-تمنح الوزارة / المؤسسة الحائزة على الجائزة تذكاراً يمثل جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية وشهادة شكر وتقدير، مما يعتبر حافزاً وتكريماً معنوياً عالياً للوزارة / المؤسسة الفائزة، ويتم تسليم الجائزة في حفل كبير يقام تحت الرعاية الملكي السامية.

-يحق للوزارة / المؤسسة الفائزة وضع شعار الجائزة الذي يحدده المركز على مطبوعاتها لمدة عام من تاريخه.

-يستلم الموظف الحائز على جائزة الموظف الحكومي المتميز تذكاراً للجائزة وشهادة شكر وتقدير ومكافأة مالية.

-بعد إعلان النتائج تحصل كل وزارة / مؤسسة مشاركة على تقرير تقييمي حول أدائها يتضمن أهم نقاط القوة وفرص التحسين مما يساعد الوزارات والمؤسسات على اعتماد معايير الجائزة في فحص وتطوير أنظمتها وأدائها.

أما الفئات المشاركة في الجائزة هي:

- أفضل وزارة.
- أفضل مؤسسة عامة/ دائرة/سلطة مستقلة.
- أفضل إنجاز.
- أفضل وزارة تشارك لأول مرة.
- أفضل مؤسسة عامة تشارك لأول مرة.
- فئة الموظف الحكومي المتميز.
- أية فئة أخرى يحددها مجلس الأمناء مثل فئة الأداء الشامل المتميز.

أما الجائزة فهي تتركز على متلقي الخدمة، التركيز على النتائج والعمل بشفافية هي الأسس الثلاثة للممارسات المثلى للحكومات الحديثة. وتعتمد جذور هذه الأسس عملياً في تبني ممارسات القطاع الخاص الملائمة للوصول إلى أداء فعال وعالمياً فإن الحكومات تطبق إستراتيجيات تحسين ذاتية عديدة مع التركيز على هذه الأسس الثلاثة.

كما ترتكز الجائزة أيضا على خمسة معايير يجب أن تنعكس بالأسس الثلاثة هذه والمعايير هي:

- القيادة، العمليات، الأفراد، المعرفة و المالية.

خلاصة الفصل الأول:

ارتبط مفهـــوم الأداء بمصطلحي الكفاءة و الفعالية باعتباره حكما إيجابيا أو سلبيا يطلق على المنظمات والأفراد كنتيجة طبيعية لُحسن أو سوء إستخدام الموارد المتاحة و مدى قـــدرة المنظمة على تحقيق الأهداف والتي غالبا ما تقوم بترجمتها إلى مقاييس متعددة الأبعاد، تناضل لبنائها بطرق شتى وتسعى لتحويلهـــا إلى أدوات تقييميـــة تمكنهـــا مـــن النظـــر إلى نفســـها بالشكل الصحيح، الأمـــر الـــذي يســـهل معـــه المراقبـــة الســـليمة ومعرفـــة الأخطـــاء ومن ثم تحريك عجلة البحث نحو اكتشاف مصادر الخلل و القيام بالتصحيحات و التعديلات المناسبة.

تسعى كل منظمة إلى تحقيق التميز في الأداء، ويبقـــى تجســـيده علـــى أرض الواقـــع ممكنـــا إذا مـــا تبنـــت هـــذه الأخـــيرة الطريقة الصـــحيحة في التفكـــير الـــتي تســـمح لهـــا بتحقيـــق أمـــرين مهمـــين : تقـــديم الأفضـــل، ومواجهة الأسوء .ولـــن يـــتم تحقيـــق هـــذين الأمـــرين إلا بالرفع من مستوى جودة التي السلع والخدمات الـــتي تقدمها للزبون الذي يعتبر المعيار الأساسي للأداء, إذ يرتبط بقاء المنظمة أو زوالها بمدى بقـــدرتها علـــى ســـماع صـــوته و الإســـتجابة لتطلعاتـــه ورغباتـــه وتجســـيدها في خـــدمات أو ســـلع تســـهم في تحســـين حياتـــه ولعـــل الكثـــير مـــن المؤسســـات الـــتي تضع هذا الإهتمام نصـــب عينيهـــا قـــد لا تصـــل إلى هـــذا الهـــدف مطلقـــا، فـــالطموح ولـــو كـــان صـــادقا قويـــا يبقـــى غير كاف إذا لم تتوفر الأساليب العلمية و المناهج الصحيحة التي تمكن من تحقيق الغرض ولعـــل فلســـفة إدارة التميز بقواعـــدها و مبادئهـــا إســـتطاعت أن تقـــدم الكثـــير مـــن الحلـــول الـــتي بقيـــت عالقـــة وسمحـــت بتحطـــيم الحـــواجز الواقفـــة كســـد منيـــع في وجـــه الوصـــول إلى الأهـــداف المخططة.

تمهيد:

من أهم مقومات نجاح المنظمات هو قدرتها على اللحاق المتغيرات والحفاظ على قدراتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها الاقتصاد في عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعليه وجب على المنظمة أن توظف رصيدها كاملا من الذكاء الفردي والجماعي بغرض تحقيق الاستفادة القصوى في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، واستخدامه في عملية دعم ومساندة صناعة القرار، وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة وهذا باعتماد إدارة معرفة قوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة، والمستفيدين من خارجها.

يرى عالم الإدارة الأميركي بيتر دروكر أن العالم صار يتعامل فعلا" مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات موادها الأولية والعقل البشري أداتها، إلى حد باتت المعرفة المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر . لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المنظمة، مع التركيز على تقنية المعلومات التي تلعب دورا محوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أدوات إدارة المعرفة في جمع وتنظيم معرفة الجماعات من جعل هذه المعرفة متوفرة وذلك عن طريق المشاركة.

وعلى ضوء ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة.

المبحث الثاني: اقتصاد المعرفة.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي المعرفة:

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من الأفراد و الجماعات ، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها، من اجل تحقيق أهدافها بكفاءة. بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتميز المنظمات و أساسا لنجاحها و ارتقائها وأساس وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المعرفة:

1- مفهوم المعرفة:

تعود بداية وجود مفهوم المعرفة إلى وجود الإنسان ذاته على وجه الأرض، أو ربما قبل ذلك حينما أراد الله سبحانه وتعالى أن يخلق الإنسان، وتحدى الملائكة به بما علمه من علم، إذ قال جل وعلا في الذكر الحكيم " وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"[1]

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لمفهوم المعرفة وكانت هنالك مشكلة بين اغلبهم بسبب عدم وضوح المفهوم وعدم وجود اتفاق حول تعريفه، فلازال التعريف مبهم الشكل والمعنى فقد قرنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، حيث أن المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي والبسيط في حين العلم يقال للإدراك.[2]

وتعرف المعرفة كذلك بأنها تلك المخرجات التي يتم إنتاجها من طرف قطاع متخصص، عبر وظيفة إنتاجية، تمزج العمل المؤهل برأس المال، وأن ناتج هذا القطاع يتمثل في المعلومات التي يتم تداولها في السوق.

---

[1] سورة البقرة الآية 31-33

[2] قنديلجي، عامر إبراهيم & السامراني، إيمان فاضل" 2002تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"، مؤسسة الوراق، عمان،ص25

2- اتجاهات المعرفة:

تناول الباحثون مفهوم المعرفة من اتجاهات متعددة على النحو التالي:[1]

1- الاتجاه الأول: تناول المعرفة بأنها أحد موجودات المنظمة، فقد تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب و التطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة – كيف (know–how) و معرفة – لماذا(know – why)، و عدتها أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية. وعدها (Endres) أنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع و خدمات.

2- الاتجاه الثاني: ركز على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري و قيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت و استثمرت من المنظمة، وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق. و من رواد هذا الاتجاه (Davenport et stewart)

3- الاتجاه الثالث: تناول مفهوم المعرفة بوصفها معالجة معلومات و تصورات ذهنية من الأفراد هذا ما ذهب إليه كل من (Northeraft et Neal) مع التركيز على العلاقة المتبادلة بين المعلومات و المعرفة و الفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل و العمل تطبيقا لها. وقصد (Drucker) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شئ محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البر ذوي العقول والمهارات، فالمعرفة هي المعلومات بالإضافة إلى العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات.أي تعني ما يحتاج الأفراد إلى معرفته للقيام بأعمالهم.[2]

[1] Marcel Laflame(2004): le Management : approche systémique, 3ème édition Gaétan Morin, Canada, p134

[2] George R Terry et autres(2006): les principes de management, 8eme édition, Economica, paris, p325

4- الاتجاه الرابع: ينظر إلى المعرفة على أنها قوة، و أشار هذا الاتجاه إلى أن المعرفة هي القوة في منظمات الأعمال اليوم، وهي المفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة (Clark et Bacon) و تناول (Howell) مفهوم المعرفة من زاوية التفوق المعرفي الذي عد الطريق الوحيد للتميز من خلال الموجودات الفكرية، أما اليوم فالمعرفة هي القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة.[1]

5- **الاتجاه الخامس:** تناول هذا الاتجاه مفهوم المعرفة من منظور اجتماعي عبر تفاعل أكثر من عنصر فقد شبه (Darling) المعرفة بالأسس الاجتماعية للدولة، و عرفها بأنها عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة، مثل الأسس الاجتماعية للدولة، و أنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز و الثقافة المتراكمة للمنظمة. أما (Wick) فأشار إلى أن ميادين البحث خارج الإنسانيات بدأت بتبني مفهوم الهيكلة الاجتماعية، إذ احتوى هذا المفهوم على أفكار تشير إلى أن المعرفة ترتبط بالموقع و الشخص و المحيط الذي يتعلم فيه، لذا يزداد فهمها بوصفها بنية اجتماعية، و ليست نسخة لشئ مطابقة واقعي،لذا تركز على أهمية المجتمع و القيم و الآراء المشتركة و اللغة و الحوار، و أشار (McDermott) إلى أن المعرفة هي نوع من بقايا البصيرة المتراكمة عند استخدام المعلومات و الخبرة في التفكير، و ما نحتفظ به نتيجة هذا التفكير في مشكلة ما، و نتذكره عن طريق التفكير.

3-فريق المعرفة: [2]

يمتاز القرن الواحد و العشرون بظهور قوة المعرفة و كيفية استخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية و أهمية قادة المعرفة و عمال المعرفة و إدارة معرفة الزبون في تكوين الثروة

---

[1] أشتون، كريس(2002): تقيم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة بميك، القاهرة،ص156.

[2] وهيبة داسي، ادارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ،(رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد) , 2007 , ص61 .

والقوة معا.لذلك نجد أن الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في الاقتصاد المعرفي ستقود إلى صراع عالمي حول الموهوبين مثلما كان الصراع سابقا على الأرض كأصل من أصول الإنتاج.

- قيادة المعرفة (مديرو المعرفة) :

تعد قيادة إدارة المعرفة احد المحركات الرئيسية لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة و لذلك مع زيادة الاهتمام بحقل إدارة المعرفة و مع ازدياد إعداد المنظمات التي بدأت تتجه نحو استخدام المعرفة في أعمالها عبر تطبيق مبادرات المعرفة و أهمية هذه الأخيرة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات. فقد بدأت العديد من المنظمات في أوربا و أمريكا باستخدام ما يسمى بضابط المعرفة أو قائد المعرفة ليتولى مسؤولية قيادة إدارة المعرفة في هذه المنظمات و يعتبر دور ضابط المعرفة من ادوار الإدارة العليا يوازي دور مدير إدارة المعلومات أو مدير إدارة الموارد البشرية. وعلى قائد إدارة المعرفة أن يقوم بجملة من المهام تتمثل في ما يلي:[1]

- الدفاع عن المعرفة: فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية و سلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري و هذه التغيرات تتطلب دفاعا قويا و متينا. أما دور القيادة في الثقافة فيمثل في توجيه العاملين لفهم التحديات التي تواجه الأعمال و تدريبهم ليسلكوا السلوك الريادي في العمل و تعزيز الثقة فيهم.

- تصميم و تنفيذ البنية التحتية للمعرفة: ومرافقتها بما يشمله ذلك من المكتسبات و قواعد المعرفة و شبكات المعرفة و مراكز البحوث والبيئة النظمية المستندة إلى المعرفة.

[1] برس يورك(2005): إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لونجمان للنشر، القاهرة، ص87.

– تقديم المدخلات الهامة في عملية توليد المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة (تطوير منتج جديد، بحوث التسويق، تطوير إستراتيجية الأعمال، وتسهيل الجهود لتحسين مثل هذه العمليات).

– قياس و إدارة قيمة المعرفة من خلال التحليل المالي التقليدي و غيره من أساليب القياس.

– إدارة مديري المعرفة في المنظمة و الإشراف على وظائفهم و وضع مقاييس احتراف إدارة المعرفة.

– قيادة و تطوير إستراتيجية المعرفة أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة.

و من أهم الأدوار التي يستطيع ضابط المعرفة تنفيذ المهام السابقة:[1]

– وكيل تغيير: يعمل على تحويل المعرفة من ضمنية إلى مشاركة.

– محقق: يعمل على تشخيص المشكلات و تحديدها و ماهية الحلول اللازمة لها.

– ضابط ارتباط: يربط بين توقعات العاملين و كيفية انجازها من قبل إدارة المعرفة و نظمها.

– المستمع و المصغي: إلى العاملين للوصول إلى أفكارهم و استخلاص النتائج المترتبة على تفاعلاتهم.

– سياسي: قادر على حل المشكلات الموجودة بدون افتعال غيرها.

أو مدير ضابط المعرفة الرئيس Chief Knowledge Manager تم إحداث هذا المنصب كخطوة أولى في مساعدة المنظمات على إدارة معرفتها، تتمثل أدواره فيما يلي:[2]

– مسؤولية تطوير برامج إدارة المعرفة و تنفيذها .

– تطوير الإستراتيجية التي توجه المنظمة إلى كيفية الحفاظ على موجوداتها الفكرية و معالجتها.

---

[1] بروبست جيلبرت، وآخرون،ترجمة: صبحي حازم حسن(2004):دارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية،مصر،ص79

[2] علي السلمي(2004): إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة،ص56.

- تبني ثقافة التنظيمية التي تركز على التعلم و النمو الدائمين.

- توليد بنية تحتية لإدارة المعرفة.

- بناء ثقافة المعرفة.

- نشر الثقافة المعرفية.

و يمكن أن نميز بين دورين لمدير المعرفة.

- مدير المعرفة الظاهرة: مديرو التقانة المعلومات كنموذج رئيسي لمدير المعرفة الظاهرة.

- مدير المعرفة الضمنية: يركزون على العملية التي تسهل التفاعل بين صناع المعرفة و الخبراء و كمثال على ذلك مديرو الموارد البشرية.

- صناع المعرفة Knowledge Workers

عرف بعض الباحثون عمال المعرفة)على أنهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإجراء الأعمال مما يؤثر على الكفاءة الإنتاجية. كما عرفهم باحثون آخرون بأنهم الأفراد الذين يضيفون القيمة لمنتجات و خدمات المنظمة من خلال تطبيقهم لمعارفهم، و أضاف فريق ثالث بأنهم الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من أيديهم لإنتاج القيمة. و يمكن أن يقوموا بتأدية ثلاثة ادوار:[1]

- الحفاظ على الحداثة المعرفة في المنظمة، و التواصل مع تطورها في العالم الخارجي في مجال التقانة و العلوم و الفكر الاجتماعي و الفني.

- الخدمة كمستشارين داخليين في مجال المعرفة

- العمل كوكلاء للتغيير، أي يقومون بعملية التغيير التنظيمي و تقويمها

وأهم السمات التي يجب أن يتمتع بها صناع المعرفة:

[1] صلاح الدين الكبيسي، خام خضير (2004):إدارة المعرفة، المنظمة العربية لإدارة، القاهرة،ص39.

– التحديد العملي للمعرفة: من المنظور التقني المعرفة يمكن فهمها كنتيجة لعملية تعلم الحقائق وعلاقتها بالوحدات و الكميات.

– قدرات أساسية في إدارة المعرفة الجوهرية المتعلقة في أمرين: [1]

- تقديم المعلومات و المعرفة من اجل التعلم و الاتصال
- اختيار المعلومات و بناء هيكل المعرفة التشاركية داخل الجماعات و تشجيع الانفتاح وتحفيزه و هذا يتطلب إدراك قيمة المعلومات و المعرفة و المهارات و القدرات التي يمكن الفرد من القيام بلعب دور فاعل محفز.

– إبداع المعرفة: القدرة على الاتصال و التعلم المستمر اذ تم استخدام الخبرات هنا في عملية التفاعل الفعال في نقل المعرفة

– تخزين المعرفة: أن يمتلك الفرد قدرات البحث السريع في الوصول إلى المعرفة و توجيه الآخرين للمشاركة فيها و تخزينها من قبل مستخدميها في وسائط التخزين المختلفة

– توزيع المعرفة: العمل الجماعي و إدراك قيمة المعرفة عندما يتم مشاركة المعرفة، إن ذلك يتطلب القدرة على تطبيق المعرفة الجديدة، و جعلها بصورة منتظمة عند الآخرين من خلال دفعهم و تحفيزهم للعمل بروح الفريق، و إدراك قيمة المعرفة المتشكلة من فرق العمل.

– تطبيق المعرفة: إن تطبيق المعرفة الجديدة المتولدة يسمح بتعلم و فهم خبرات جديدة، و يتطلب ذلك قدرة استخدام و وسائط نقل المعرفة و أساليب دعم ثقافتها التشاركية التي تعزز من قدرتها الجوهرية في صياغة و تكاملية المعرفة مع أنشطة الرئيسية التي تكمل عملية إدارة المعرفة.

---

[1] العمري، غسان عيسي إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان ، الأردن، 2004، ص .123

*** عوامل زيادة إنتاجية عمال المعرفة:**[1]

- تحديد المهمة: الكشف عن المهمة التي تقوم بها.

- الإبداع و الابتكار المستمر جزء لا يتجزأ من المهمة أو المسؤولية التي ينبغي أن يقوم صناع المعرفة بها

التعلم و التعليم المستمر من قبل صناع المعرفة

- تركز على جودة المنتج

- التعامل معهم كأحد الموجودات و ليس كتكلفة

المطلب الثاني: البيانات و المعلومات و المعرفة:

1-مفهوم البيانات والمعلومات والمعرفة:

أفضل من عبروا عن" إدارة المعرفة "هم الذين عرفوا المعرفة أولا، والغريب أن تعريف المعرفة يستلزم علم ما قبل المعرفة، وحتى نصل إلى المعرفة لابد أن نمر قبلها بمرحلتين هما :

أولا البيانات: data البيانات ليست بالمفهوم الجديد والطارئ في الفكر الإنساني فقد تطرق إليه العديد من الكتاب، و من تعاريفها نجد بأنها مجموعة من الحقائق أو الوسائل أو الإشارات أو الآراء أو الاتجاهات.[2]

ثانيا المعلومات: Informations

تشكل المعلومات محورا هاما في تعريف" إدارة المعرفة"، ويقصد بها أنها بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ القرارات[3] ، كما تعرف بأنها مجموعة من البيانات

---

[1] كرمالي، سلطان(2005):إدارة المعرفة مدخل تطبيق، دار الأهلية للنشر، الأردن، ص78.

[2] عبد الفتاح المغربي(2002): نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، ص 29.

[3] نفس المرجع السابق، ص 29.

المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. [1]

وعلى أساس هذه التعريفات يمكننا القول أن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها وارتبطت مع بعضها البعض بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة عادة في الحواسيب.

ثالثا :المعرفة :"وهو إدراك الشيء على ما هو عليه، ولقد وردت تعريفات متعددة للمعرفة، ومنها نجد أنها" :مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة"[2]، و تعرف أيضا بأنها "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان"[3]

فالمعرفة مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تغذي الأفعال والقرارات.

المطلب الثالث: المعرفة، الأقسام، الخصائص، المصادر

أولا:أقسام المعرفة:

المعرفة ليست نوعا واحد متجانسا و نمطيا، بل هي عدة معارف ليس لها شكل محدد و لا يمكن أن توضع في إطار واحد، بل إن المؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها فإنها لا تقدم إلا جزء من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد و النقل و ربما في حالات كثيرة سهل التقليد، لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المؤسسة في مكتسبات أفرادها و علاقاتهم المتميزة مما لا يمكن نقله

[1] القنديلجي، عامر إبراهيم(2005): نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 36.
[2] الستار العلي وآخرون(2006): مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، ص26.
[3] عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ص182.

إلى الآخرين و لا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد في المؤسسة. كما نجد هناك ثقافة المؤسسة التي تمثل المعرفة الخاصة بها و طريقتها في فهم الأشياء و القيام بالأعمال التي تكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة و التفاعل بين رؤية المؤسسة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية من جهة و العاملين بمؤهلاتهم و خصوصياتهم من جهة أخرى والبيئة التنافسية التي يتفاعلون معها وفق ما يسمى بمنظور المعرفة القائم على الثقافة من جهة ثالثة.

ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في المؤسسة لابد من تصنيف المعارف قصد تحسين استخدامها وتطوير آليات وعمليات إنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى معرفة صريحة قابلة للتجسيد في منتجات وخدمات المؤسسة، تتمثل هذه التصنيفات فيما يلي:[1]

أ-المعرفة الصريحة أو الظاهرة (Explicit Knowledge)

هي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، أصلية، المعبر عنها كميا، قابلة للنقل والتعليم. وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة نجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية...الخ كما نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها...الخ.

[1] علي السلمي(2005):خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،.ص179.

ب- المعرفة الضمنية أو الكامنة(Tacit Knowledge)

وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، و المعبر عنها بالطرق النوعية و الحدسية غير القابلة للنقل والتعلم، و تسمى المعرفة الملتصقة و التي توجد في عمل الأفراد و الفرق داخل المؤسسة، هذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة و هي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

كما يقدم (M.H.Zack) تصنيفا آخر للمعرفة يرتكز على ثلاثة مستويات هي:[1]

***المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة و الذي يكون مطلوبا من أجل البقاء في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة قابلية التنافس طويل الأمد، ومع ذلك فان هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول النشاط. وهي محفوظة لدى المؤسسات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على غير الأعضاء.

***المعرفة المتقدمة:** وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية البقاء و التنافس، فمع امتلاك المؤسسة نفس المستوى، النطاق، و الجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن منافسيها بقدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموما أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدم.

* **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها ومنافسيها و تميز نفسها بشكل كبير عنهم، فهذا النوع من المعرفة يجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها.

[1] الغالبي وآخرون(2007): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،ص156.

ثانيا: خصائص المعرفة:[1]

إن المعرفة بأشكالها ليست فقط لأنها غير ملموسة و إنما ما ينشأ عن هذه السمة أنها لا تستهلك بالاستخدام و لا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع و إنما تتوالد ذاتيا عند كل بيع أو استشارة أو تبادل، وهذه السمة هي التي تجعل من الصعب تحديد أبعاد المعرفة قبل استخدامها وكذلك صعوبة القياس مقارنة بالأشياء التي تكون قابلة للعد والإحصاء و قابلة للنمذجة الكمية والتنبؤ و يمكن تحديد أبعاد خصائص المعرفة بما يلي:[2]

أ- قابلية المعرفة على التوليد:

بعض منظمات الأعمال لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، و هذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم الاعتماد عليهم في عملية خلق و توليد المعرفة واستدامتها.

ب- المعرفة يمكن أن تموت:

وكما تولد المعرفة فإنها تموت أيضا، أن القليل جدا التي تتكون خلال تجاربنا هو الذي يسجل، وإنما ما يكتب منها في الكتب و الدوريات هو القليل جدا من معرفتنا، لهذا فان الغالبية العظمى من المعارف تموت مع الشخص و مع ذلك فان فكرة موت المعرفة ذات خصوصية، فبعض المعارف تموت بموت الشخص و البعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.

[1] الكبيسي، صلاح الدين (2005): ادارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر،ص145

[2] صلاح الدين الكبيسي مرجع سبق ذكره، ص 167.

ج- قابلية المعرفة على الامتلاك:

أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تملك و لذلك نلاحظ بعض الشركات تتمسك بمثل هذه المعرفة و لم تفرط بها بغية زيادة ثروتها، وتبذل جهود كبيرة من أجل تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجاربه تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.

ومن الأمثلة على هذه الخاصية هي المعرفة التطبيقية التي يتم توليدها تحت سيطرة الشركات التجارية – و أحيانا بالمشاركة مع الجامعات- و لكن دائما هذه المعرفة تستهدف معالجة مشكلات محددة، ومثل هذه المعرفة في الغالب لا تجد طريقها إلى المجال العام وإنما تتحول من قبل الشركات إلى أسرار تجارية محدودة الوصول، فأكثر الأحيان تكون محمية بالقانون من أجل عدم استخدامها و بنفس الطريقة التي يتم فيها استخدام المعرفة العلمية الأكاديمية فهي غير و إنما مقتصرة على الشركة التجارية و من تخوله وهي أيضا غير مجانية بل متعلقة بمنح الترخيص. متاحة للجميع.

د- المعرفة متجذرة في الأفراد:

ليس المعرفة في الشركة أو المنظمة هي صريحة و منظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة فنحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحول إلى معرفة صريحة و منظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام، أن خبرة جراح الدماغ هي مثل لهذه

المعرفة، و بعد سنوات من الخبرة و الممارسة تتكون لديهم هذه المعرفة التي لديهم هذه المعرفة التي تستخدم في الجراحة بفاعلية و لكن القليل منها هو المدون.[1]

هـ- قابلية المعرفة للتخزين:

يتم تخزين من المعرفة خارجيا و أن تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر ما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كأن على الورق، الأفلام، الأشرطة، والآن على وسائل الخزن الالكترونية في وقت أصبح هناك ما يقرب من (12) ألف موقع جديد في الأسبوع يضاف على شبكة الانترنت.

و- قابلية المعرفة على التطبيق:

إلى جانب المعرفة المتجذرة- الضمنية و المعرفة الخارجية- الصريحة هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في المعرفة في المعرفة العملية التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء، و مهارة المهارة التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة، و معرفة الأفراد وهي كل المعرفة المتعلقة بالرؤية، الحدس، و العلاقات التي تستخدم في العمل، و هذه الفئة هي الأوسع في الشركة و تمثل ذلك الجزء المغطى غير الظاهر من جيل إلى جيل الممثل لمعرفة الشركة الكلية، و يمكن أن نوضح المزيد من خصائص المعرفة من خلال مقارنتها بالسلعة والخدمة. [2]

[1] العلي عبد الستار وآخرون(2006): المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، ص85.

[2] نجم عبود نجم(2005): إلى إدارة المعرفة، المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، دار الورق، عمان، الأردن،، ص 179

ي-عدم نضوب المعرفة:

يقصد بالنضوب النفاذ بسبب الاستهلاك أو الاستخدام، إذ تتصف الموارد المادية بشكل عام بخاصية النضوب أما المعرفة فإنها لا تنضب فهي قد تستخدم من قبل الفرد الأول ثم تمر إلى الفرد الثاني و الثالث وهكذا عبر سلسلة من الأفراد المنتفعين منها و لكنها بخلاف الموارد المادية الأخرى المستهلكة ستظل موجودة بعد الاستخدام دون أن تتعرض للنضوب، أي أن استهلاك الفرد من هذا المنتج لا يقلل من حجم المنتج المتبقي لاستهلاك الآخرين، بتعبير آخر و بما أنه يمكن نسخ المعرفة فإنها لا تستهلك أبدا بالإضافة إلى أن مالك المعرفة يمكن أن ينقلها إلى الآخرين دون فقد المعلومات المعرفية أو نقصانها، بينما لا تخضع السلع المادية لهذا الاعتبار، هذا يعني أن المعرفة ممكن الحصول عليها واختزانها كاستثمار و ليس كمنتج للاستهلاك مع الاحتفاظ بنفس خصائصها المتعلقة بعدم النضوب و عدم الاستحواذ الكامل.[1]

ثالثا: مصادر المعرفة:

لما كانت المعرفة مورداً حيوياً ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها ضمن هذا السياق فقد عرف (Saffady, 2000) مصدر المعرفة بأنه: "ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، وأكد على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد، وقد بينت دراسة (Marquardt, 2002)على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.[2]

[1] نجم عبود نجم إدارة المعرفة،المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات مرجع سبق ذكره،ص190

[2] عبد الستار العلي،المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص163

1-المصادر الداخلية: تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

2-المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية البصرية اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحول إلى المعرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة آنفاً.

المبحث الثاني: اقتصاد المعرفة:

لقد أضحى اقتصاد المعرفة يمثل رافدا معرفيا جديدا سواء على صعيد النظرية الاقتصادية والأطر الفكرية والمنهجية، أو على مستوى التطبيقات العملية ومجالات السريان، كما يُعد أداة

محورية في قياس مدى قدرة الدول على حيازة أسباب التقدم وامتلاك ناصية مقوماته اللازمة لنجاح خططها وبرامجها للتنمية الاقتصادية الشاملة.

ويطرح اقتصاد المعرفة جملة من التساؤلات التي أفرزت دعوة عامة استهدفت الباحثين والدارسين وأصحاب القرار والسياسيين لضرورة وضع إطار نظري محكم يضبط أبعاده التأصيلية على مستوى الفكر الاقتصادي ويجسد آلية تطبيقه، لإعطاء الواقع صورة حقيقية تساهم في عمليات ضبط ملامح السياسة الاقتصادية المنتهجة.

المطلب الأول: نشأة اقتصاد المعرفة :

سوف نعمد لفهم نشأة "اقتصاد المعرفة" الولوج إلى تلك المراحل الثلاث التي ميّزت تطور المجتمعات البشرية أو ما يطلق عليها اصطلاحاً تسمية "التحولات الثلاث"، فمن المجتمع الزراعي إلى المجتمع الصناعي[1] وصولاً إلى المجتمع المعرفي.

☜ **التحول الأول: المجتمع الزراعي أو "اقتصاد الطبيعة"**

قد يشكل وصف المرحلة التي اعتمد فيها الإنسان بشكل أساسي على الطبيعة بالتحول الأول بعض من التحفظ، باعتبار أن الإنسان ومنذ نزوله على الأرض كان يعتمد على الطبيعة ومواردها بشكل تلقائي، وبذلك فليست مرحلة المجتمع الزراعي من هذه الزاوية تحولاً، بل هي امتداد طبيعي، ونتاج فطري للسلوك البشري.

هذا من ناحية علم التاريخ البشري عموماً، ولكن للتأريخ الاقتصادي معايير أخرى اعتُمِد عليها لوصف مرحلة ما بالثورة الزراعية والتي أنجبت مجتمعها الزراعي باعتبارها التحول الأول، فخلال قرون طويلة من الزمن لم يتشكل بالمفهوم الاقتصادي ذلك التكتل البشري الذي قد

[1] ياسين سعد غالب(2007):إدارة المعرفة: المفاهيم– النظم والتقنيات، دار المناهج، عمان،ص204.

يعتبر مجتمعاً يحمل في طياته بذور نموذج اقتصادي متكامل، فعدد السكان كان قليلاً ومبعثراً والنشاط الاقتصادي كان معدوماً ولا يتجاوز حدود الاكتفاء الفردي.

وعندما بدأت تتجلى ملامح تكتلات بشرية منظمة تعتمد على نشاط الزراعة كأساس لتوفير ما تحتاج إليه ليسد ضرورياتها من الحاجيات اليومية من خلال دورة نشاط اقتصادي زراعي منظمة، بدأ عمداء التأريخ الاقتصادي مسارهم في التدوين، باعتبار تلك المرحلة الثورة الزراعية التي أنجبت مجتمعها الزراعي بوصفه التحول الأول في ظل اقتصاد الطبيعة.

وبدأت هذه الثورة أول ما بدأت على ضفاف الأنهار الكبرى في المنطقة القريبة من المنطقة الاستوائية حيث التربة الخصبة والمتجددة، وبذلك تشكلت لدى تلك المجتمعات ظروف تلاءمت بوجه خاص مع وصف المجتمع الزراعي وهي الحقبة التي سماها المؤرخون بثورة العصر الحجري الحديث والتي دامت على مدى آلاف السنين منذ العام 10 آلاف قبل الميلاد (10000 ق م).

وقد اقترن ذلك التحول إلى المجتمعات الزراعية المستقرة (بعد أن كانت المجتمعات زراعية ومبعثرة ومتنقلة عبر مناطق الأرض) بالتسارع في زيادة المهارات التقنية، ومن ثم اتسع نطاق تشكيل الحجر لصناعة الأدوات والأسلحة وازداد أسلوب صناعتها صقلا، كذلك فإن امتلاك حيوانات أليفة عزز من مهارات تحويل صوف الماشية إلى ألياف لصناعة النسيج، وأدى التقدم في استخدام النار والتحكم فيها إلى ابتكار القمائن والأفران لصناعة الآجر والسيراميك، ثم بعد ذلك لتشكيل المعادن وتهيأت للإنسان تقنيات صناعة الأدوات المعدنية واستخراج المعادن من خاماتها الطبيعية ثم تشكيلها على هيئة أدوات وغير ذلك من مصنوعات يريدها، وهكذا أصبحت

المجتمعات البشرية في وضع يُمهد لحدوث تحول عميق آخر ينتقل بها إلى بداية المجتمعات الحضارية عبر اقتصاد الآلة من خلال الثورة الصناعية.[1]

☜ **التحول الثاني: المجتمع الصناعي أو "اقتصاد الآلة"**

تُجمع الكثير من الدراسات التاريخية أن عملية الانتقال عبر التحولين الأول والثاني (من الزراعة إلى الصناعة) كان نتاجاً طبيعياً لحزمة من الأسباب تمحور أهمها حول:

- تضخم عدد السكان في المناطق الآهلة.
- محدودية المصادر الطبيعية وعجزها عن توفير الكميات الكافية من ضروريات العيش.
- التمايز الشديد للمناطق الآهلة من حيث المزايا الطبيعية المتوفرة.
- تعقد أنماط الحياة وبروز رغبات أخرى لم يكن الناس يحس بها من قبل.
- ظهور العديد من مصادر الطاقة الجديدة.

فكان ضرورياً على سكان تلك الحقبات من الزمن، اللجـــوء إلى ما يمكن أن يصطلح عليه بعملية التصنيع بدل عمليات الزراعة والصيد، ولن يكون استعمال مصطلح التصنيع نافذ المعنى إن لم نقرنه بمفهوم الآلة، فالآلـــة أساس المصنع والمصنع عمود الصناعة، والصناعة تحدد معدلات ومستويات التصنيع، والتصنيع أنجب مجتمعه الصناعي الذي يحتوى بين طياته اقتصاده الميكانيكي.

☜ **التحول الثالث: المجتمع المعرفي أو "اقتصاد المعرفة"**

لقد شكلت الحرب العالمية الثانية نقطة انعراج في مسيرة البشرية جمعاء، فبمجرد وصفها حرباً فقد تسببت في تغيير الكثير من وقائع ومظاهر العالم، واقتصادياً وبعد النظر إليها كقدر قُدر على

1 آر إيه بوكانان، تعريب: شوقي جلال، الآلة قوة وسلطة : التكنولوجيا والإنسان منذ القرن 18 حتى الوقت الحاضر، عالم الفكر، العدد 259، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ص: 21-22.

البشرية، يعتبرها الكثير من المختصين نقطة التحول الثالث، والذي تمثل في الثورة العلمية أو التكنولوجية أو المعرفية. ومن أهم ما ميز هذا التحول عما سبقه، نذكر النقاط التالية:[1]

- اندماج العلوم في منظومات الإنتاج وتحول المعرفة إلى قوة منتجة.
- تقلص المسافة الفاصلة بين ميلاد الاختراع وتطبيقه على أرض الواقع : ففي حين كان الفارق بين ظهور الاختراعات وتجسيدها على واقع الحياة العامة للناس يحتاج إلى سنين طويلة من الزمن، أصبح ذلك الفارق في ظل الثورة المعرفية لا يتعدى بأقصى تقدير بعض من السنوات، فلم تمض سوى خمسة سنوات عن اكتشاف الترانزستور حتى عم استعماله صناعيا، كما أن الدارة المتكاملة لم تحتاج سوى لثلاث سنوات لتدخل سوق الإنتاج والحياة العامة للناس.

وفي هذا السياق، كتب "دانييل بيل" عام 1967 يقول : إن متوسط طول المدة بين اكتشاف مبتكر تكنولوجي جديد وبين إدراك إمكانيته التجارية كان ثلاثين عاما في الفترة ما بين عامي 1880 و 1919، ثم انخفض إلى 16 عاماً في الفترة ما بين عام 1919 و 1945، ثم إلى 9 أعوام.[2]

- تحول نمط الإنتاج العلمي والتقني، من مرحلة الإبداع الفردي خلال القرنين 18 و 19 إلى مرحلة الإنتاج الجماعي والمؤسساتي خلال القرن العشرين : بمعنى أنه خلال التحولين الأول والثاني كان الأفراد هم أساس الاختراع والابتكار، أما في ظل التحول

[1] نجم عبود نجم(2008): إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الورق، عمان، الأردن،، ص 233

[2] Jean René Edighoffer (2005): précis de gestion d'entreprise ; édition Nathan ; France ;p147.

الثالث فقد أصبحت المؤسسات والجامعات والجمعيات العلمية...الخ هي الرائدة في إنتاج الصناعات الابتكارية والتكنولوجية.

- طغيان الطابع الأوتوماتيكي على وسائل ودورات الإنتاج : فخلال مرحلة الزراعة كانت وسائل الإنتاج لا تتعدى حدود بعض الأدوات البسيطة، وبظهور الصناعة تحولت تلك الأدوات إلى آلات ضخمة تعمل بمصادر الطاقة التقليدية كالفحم والبخار...، ولكل الثورة المعرفية طورت تلك الآلات وأدخلت ما يدعى بالعقول الإلكترونية ضمن نظام التشغيل للآلة فأصبح نظام تشغيلها أوتوماتيكيا دون الحاجة إلى كثير من اليد العاملة.
- السيطرة على اللامتناهيات الثلاثة: فقد مكنت التكنولوجيا من التحكم في ثلاث لا متناهيات هي:
- السيطرة على اللامتناهيات في الصغر: سواءً في الطبيعة الجامدة كالذرة والإلكترون...الخ، أو في الطبيعة الحية كالخلية والجينات والشفرات الوراثية... الخ.
- السيطرة على اللامتناهيات في الكبر: مثل غزو الفضاء، ونشر الأقمار الصناعية فيه...الخ.
- السيطرة على اللامتناهيات في التعقيد: ويقصد بها السيطرة الذاتية الكاملة على الآلات ودورات الإنتاج عن طريق الأوتوماتيكية والحواسيب...الخ، وكذلك السيطرة على التفاعلات المعقدة للنسق الاجتماعي عن طريق شبكات المعلومات والاتصال.[1]

على أساس ما تقدم ومن ناحية التأريخ الاقتصادي فقد ربط المؤرخون تطـــور المجتمع البشري بثلاث مراحل أساسية شكلها انفجار ثلاث ثورات رئيسية، فمن "ثورة الزراعة" نحو

[1] صلاح محمد عبد الباقي(2001): قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،، ص 44.

"ثورة الصناعة" ومن ثم المعرفة باعتبارها أساس "الثورة المعرفية" أو ما يعرف بالتحول الثالث، والجدول التالي يلخص أبرز السمات التي ميّزت كل فترة، من خلال تبيين طبيعة العمل المنتج للقيمة، وعبر طرح ثنائية الشراكة بين الأفراد وعنصر الإنتاج الأكثر تزاوجاً معه، إضافة إلى إعطاء أهم أدوات الإنتاج المستعملة خلال كل حقبة.

2. مفهوم اقتصاد المعرفة :

لقد استخدمت عدة تسميات لتدل على اقتصاد المعرفة كاقتصاد المعلومات، واقتصاد الانترنت والاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الافتراضي، الاقتصاد الالكتروني، الاقتصاد الشبكي واقتصاد اللاملموسات...الخ، وكل هذه التسميات إنما تشير في كليتها إلى اقتصاد المعرفة. وفي الغالب تستخدم بطريقة متبادلة، مما يبين أن مسالة تحديد تعريف جامع مانع لهذا الاقتصاد لم تلقى إجماعاً بعد بين أوساط الباحثين والمنظرين، وعليه سنحاول عرض أهم تلك التعاريف على سبيل المثال لا الحصر:

– اقتصاد المعرفة هو نظام اقتصادي يمثل فيه العلم الكيفي والنوعي عنصر الإنتاج الأساسي والقوة الدافعة لإنتاج الثورة.

– اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي يعمل على زيادة نمو معدل الإنتاج، بشكل مرتفع على المدى الطويل بفضل استعمال واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

– أما التقرير الاستراتيجي العربي فقد عرفه كما يلي : اقتصاد المعرفة هو اقتصاد جديد فرضته طائفة جديدة من الأنشطة المرتبطة بالمعرفة وتكنولوجيا المعلومات ومن أهم ملامحه التجارة الالكترونية.

– أما سالمي جمال فقد عرفه بأنه : نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام الواسع النطاق للمعلوماتية وشبكة الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وخاصة في التجارة

الإلكترونية، مرتكزاً بقوة على المعرفة والإبداع والتطور التكنولوجي خاصة ما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال. [1]

- أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فعرفته بأنه : ذلك الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات. [2]
- وعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي 2003 الاقتصاد المعرفي بأنه : نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي الاقتصادي والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية، ويتطلب الأمر بناء القدرات البشرية الممكنة، والتوزيع الناجح للقدرات البشرية.

أما "منى مؤتمن" فقد عرفته بأنه : الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها وتوظيفها وابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بكافة مجالاتها من خلال خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدم العقل البشري كرأس المال وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنميته ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة، والتنمية المستدامة، فالمجتمع المبني على امتلاك زمام المعرفة وعلى المساهمة في خلقها وتعميقها وتطوير فروعها المختلفة يكون مؤهلاً أكثر من غيره للسير في ركب التقدم

1عيسى خليفي و كمال منصوري، البنية التحتية لاقتصاد المعارف في الوطن العربي: الواقع والآفاق، الملتقى الدولي حول : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي: 13/12 نوفمبر 2005، ص: 69.

2 عبد الرحمان الهاشمي و فائزة عزاوي، المنهج واقتصاد المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 25.

ودخول عالم العولمة من أوسع أبوابها، على كافة الأصعدة الاقتصادية والعلمية والثقافية والاجتماعية والسياسية.

- ويعرفه البنك الدولي بأنه : الاقتصاد الذي يحقق استخداماً فعالا للمعرفة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا يتضمن جلب وتطبيق المعارف الأجنبية، بالإضافة إلى تكييف وتكوين المعرفة من أجل تلبية احتياجاته الخاصة.
- وهناك تعريف يقرن اقتصاد المعرفة باقتصاد المنتجات الذكية، أي أن هذه المنتجات هي بعض ملامح اقتصاد المعرفة القائم على تكتل المعلومات وتراكمها في جهاز الكمبيوتر الذي يقوم بدوره بتحليلها وتنسيقها ليتعاطى مع أحداث الواقع بما يتناسب معها تماما. كما يتعاطى معها الإنسان الراشد . [1]
- أما التعريف الآخر فإنه يقرن اقتصاد المعرفة بالمعلومات والأفكار التي تعد المفتاح لهذا الاقتصاد فتكنولوجيا المعلومات هي العنصر المحرك وعنصر الاستثمار الذي يجب أن ينهض ويستمر للحفاظ على التطورات الهائلة التي حدثت في الاقتصاد العالمي واستمرارها.

و إذا أردنا تقديم تعريف مختصر لاقتصاد المعرفة لأمكننا القول بأنه: ذلك الاقتصاد الذي يشكل فيه إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها، هي المحرّك الرئيس لعملية النمو المستدام ولخلق الثروة وفرص التوظيف في كل المجالات. إنه يقوم على أساس إنتاج المعرفة (أي خلقها) واستخدام ثمارها وإنجازاتها، بحيث تشكل هذه المعرفة (سواءً ما يعرف بالمعرفة الصريحة التي

1 : هاشم الشمري و ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 15.

تشتمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، أو المعرفة الضمنية التي يمثلها الإفراد بخبراتهم ومعارفهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم) مصدراً رئيساً لثروة المجتمع ورفاهيته. [1]

من خلال ما سبق، يمكن أن نصل بالقول إلى أن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي ينتج عن تقدم المعلومات بعد العصر الصناعي، وهو فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية يقوم على فهم جديد لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع، وهو الاقتصاد الذي تحقق فيه المعرفة الجزء الأعظم من القيمة المضافة، فهو يقوم على أساس تكنولوجيا المعلومات والاتصال باعتبارها نقطة الانطلاق له، أي أن المعرفة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية والمعلومات والمعرفة هي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، وأن المعلومات وتكنولوجياتها تشكل وتحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاتها.

☜ **التمييز بين توظيف مصطلحي: "اقتصاد المعرفة" و "الاقتصاد القائم على المعرفة" :**

لقد عبّر بعض الاقتصاديين على اقتصاد المعرفة بدلالة أخرى ألا وهو الاقتصاد القائم على المعرفة أو الاقتصاد المبني على المعرفة، ولكن بحكم تسارع التحولات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية فقد عمل بعض الباحثين الاقتصاديين على إعادة النظر والتمييز بين هاتين الدلالتين المختلفتين للمصطلح :

الدلالة الأولى: الاقتصاد المعرفي هو ما يتعلق باقتصاديات عمليات المعرفة ذاتها، أي إنتاج وصناعة المعرفة وعمليات البحث والتطوير، سواءً من حيث تكاليف العملية المعرفية مثل تكاليف البحث والتطوير أو تكاليف إدارة الأعمال الاستشارة أو إعداد الخبراء وتدريبهم من

1 : محمد دياب، اقتصاد المعرفة: حقبة جديدة نوعياً في مسار التطور الاقتصادي، معهد الميثاق للتدريب والدراسات والبحوث، الموقع الرسمي للمعهد من خلال الرابط التالي: http://www.almethaq.info/news/article1395.htm

جهة، وبين العائد أو الإيراد الناتج من هذه العملية باعتبارها عملية اقتصادية مجردة مثلها مثل اقتصاديات الخدمة السياحية أو الفندقية أو غيرها من جهة أخرى. [1]

الدلالة الثانية: تعبير "الاقتصاد القائم على المعرفة" ينصب إلى معنى أكثر اتساعاً ورحابة بحيث تشمل في دلالتها حجم قطاعات المعرفة والمعلومات والاستثمارات داخل نسيج الاقتصاد، وكذلك مدى تغلغل المعرفة والتكنولوجيا في الأنشطة الإنتاجية.

فالاقتصاد القائم على المعرفة يعتبر مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي، أي أنه يعتمد على تطبيق الاقتصاد المعرفي في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية مثل التزاوج بين تكنولوجيا المعلومات مع قطاعات متعددة كالاتصالات مثل: (تشخيص الأمراض عن بعد، إجراء العمليات الجراحية عن بعد، الإنتاج عن بعد، عقد المؤتمرات عن بعد...) كلها تجعل الاقتصاد مبنياً على المعرفة والعلم، فالدول الصناعية الكبرى التي استفادت من منجزات الثورة العلمية التكنولوجية وسخرتها في صناعات تولد لها معارف ومكتشفات جديدة وتقنيات متطورة قد وصلت إلى مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة، أو ما يمكن أن نسميه مرحلة ما بعد الاقتصاد المعرفي، أما الدول التي تسعى إلى إنتاج المعرفة من ابتكار واكتساب ونشر واستعمال وتخزين للمعرفة فهي مازالت في طور الاقتصاد المعرفي. [2]

3. سمات وخصائص الاقتصاد المعرفي :

يتسم اقتصاد المعرفة بالقدرة على توليد واستخدام المعرفة، أو بمعنى آخر القدرة على الابتكار، إذ لا يمثل فقط المصدر الأساسي للثروة، وإنما يُعد أساس الميزة النسبية المكتسبة في الاقتصاد المعرفي، فالمعرفة هي الوسيلة الأساسية لتحقيق كفاءة عمليات الإنتاج والتوزيع وتحسين نوعية

1 : عبد الخالق فاروق، اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته ... وأفق تطوره، مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الإعلام، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2005، ص: 26.

2 محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص: 238-239.

وكمية الإنتاج وفرص الاختيار بين السلع والخدمات المختلفة سواءً بالنسبة للمستهلكين أو المنتجين، وبشكل عام يتميز الاقتصاد المبني على المعرفة بالآتي: [1]

- لا تمثل المسافات أياً كان أبعادها أي عائق أمام عملية التنمية الاقتصادية أو الاتصال أو التعليم أو نجاح المشروعات أو الاندماج الكامل في المجتمع بشكل عام.
- إن المعرفة متاحة بشكل متزايد لكافة الأفراد ويتم توفيرها بصورة تتوافق والاحتياجات الفردية والاجتماعية بما يمكن كل فرد من اتخاذ القرارات بصورة أكثر حكمة في كافة مجالات الحياة.
- إن كل فرد في المجتمع ليس مجرد مستهلك للمعلومات، ولكنه أيضاً صانع أو مبتكر لها.

إن اقتصاد المعرفة اقتصادٌ منفتح على العالم، لأنه لا يوجد اقتصاد يمكنه خلق واحتكار المعرفة دون أن يشارك أو يستورد المعارف الجديدة من الآخرين، كما أن المناخ الاقتصادي على المستوى الكلي في الاقتصاد المبني على المعرفة يجب أن يكون مشجعاً للاستثمار في المعرفة والمعلومات والقدرة على الابتكار، وهو أمر في غاية الأهمية، لأن ضمان ديمومة الاقتصاد المبني على المعرفة يقتضي ضرورة تشجيع الاستثمار في المستقبل، والذي قد تكون معدلات العائد عليه منخفضة أو محدودة، ولذا تحتاج مثل هذه المجالات إلى دعم السياسة الاقتصادية في الدول التي تسعى نحو تحقيق الاقتصاد المبني على المعرفة. [2]

1 يوسف حمد الإبراهيم، التعليم و تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص: 102-103.

2 : جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص: 19-24.

ويتميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من السمات والخصائص الأخرى التي تميزه عن الاقتصاد التقليدي، و من خلال مراجعتنا للأدبيات التي تناولت سمات وخصائص اقتصاد المعرفة، وجدنا أنه لا يخرج عن الصفات التالية : [1]

– أنه كثيف المعرفة يرتكز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال المعرفي و الفكري.

– الاعتماد على لقوى العاملة المؤهلة و المدربة و المتخصصة في التقنيات الجديدة.

– اعتماد التعلم و التدريب المستمرين وإعادة التدريب، التي تضمن للعاملين مواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة.

– توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توظيفا يتصف بالفعالية لبناء نظام معلوماتي فائقة السرعة و الدقة والاستجابة.

– انتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج و صناعة السلع إلى إنتاج وصناعة الخدمات المعرفية.

– تفعيل عمليات البحث و التطوير كمحرك للتغيير و التنمية.

– ارتفاع الدخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم و تنوعت كفاءاتهم وخبراتهم.

– أنه مرن شديد السرعة و التغير، يتطور لتلبية احتياجات متغيرة، و يمتاز بالانفتاح و المنافسة العالمية؛ إذ لا توجد حواجز للدخول إلى اقتصاد المعرفة، بل هو اقتصاد مفتوح بالكامل.

– يملك القدرة على الابتكار وإيجاد و توليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن الأسواق تعرفها من قبل.

– لارتباطه بالذكاء و بالقدرة الابتكارية وبالخيال، وبالوعي الإدراكي بأهمية الاختراع و الخلق والمبادرة والمبادأة الذاتية والجماعية لتحقيق ما هو أفضل، وتفعيل ذلك كله لإنتاج أكبر في الكم

1 : هاشم الشمري و ناديا الليثي، الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 22.

وأكثر في جودة الأداء، وأفضل في تحقيق الإشباع.والجدول الآتي يميز لنا في جملة خصائص معينة، مقارنة بين ما أُصطلح عليه بالاقتصاد القديم و اقتصاد المعرفة.

الجدول رقم -02- خصائص الاقتصاد القائم على المعرفة و الاقتصاد التقليدي

		الاقتصاد التقليدي	اقتصاد القائم على المعرفة
التنظيمية الخصائص	مجال المنافسة:	- وطنية.	- عالمية.
	الأسواق:	- مستقرة.	- متقلبة.
	حركة الأعمال:	- منخفض/ متوسط.	- مرتفع.
	دور القطاع العام:	- تجهيزي: البنية التحتية، السياسات التجارية، الصناعات المفيدة.	- توجيهي : الخصخصة، الانضمام لمنظمة التجارة العالمية، التكتلات الإقليمية، الشراكة مع القطاع الخاص.
العمالة خصائص والتوظيف	علاقات سوق العمل:	- تنافسية.	- تضامنية / مشتركة.
	المهارات المطلوبة:	- مهارات محددة حسب الوظائف.	- تعلم شامل.
	التنظيم اللازم:	- محدد حسب المهام.	- تعلم مستمر مدى الحياة. - تعلم بالممارسة.
	أهداف السياسات:	- إحداث فرص التوظيف.	- الأجور/ الدخول المرتفعة.
الإنتاج خصائص	العلاقة مع المنشآت الأخرى	- مغامرات/ مخاطر مستقلة.	- الاتحاد والتعاون.
	مصادر الميزة التنافسية:	- الكتل الاقتصادية.	- التجديد، الجودة، النوعية.
	المصدر الرئيسي للإنتاجية:	- المكنة.	- الرقمية.
	موجهات النمو:	- مدخلات العوامل (العمل، رأس المال).	- الابتكار، التجديد، الاختراع، والمعرفة.

المصدر: محمد عبد العال صالح، موجهات التنمية الصناعية في الاقتصاد الجديد، مداخلة مقدمة إلى: المؤتمر السنوي الأول للجمعية الاقتصادية العمانية، مسقط، يومي: 02-10/03/ 2005.

أما بالنسبة لـــ: Galbreath فيرى أن خصائص اقتصاد المعرفة تتمثل فيما يلي: [1]

- العولمة Globalization.
- التكيف الموسع لموافقة رغبات الزبائن Mass Customization
- نقص الكوادر و المهارات Staff/Skill Shortage
- التركيز على خدمة المستهلك Customer Services Emphasis
- خدمة "الخدمة الذاتية" Service Self-Service
- التجارة الإلكترونية Electronic Commerce

1ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 358-389.

أما "الخضيري" فيرى أن اقتصاد المعرفة يتميز بما يلي: [1]

– تجدد الحاجة إليه والرغبة والطلب على منتجاته المعرفية التي تدخل في كل نشاط، وفي كل عمل، وفي كل وظيفة وبشكل متصاعد إلى درجة يمكن القول باستحالة قيام نشاط ما بدون المعرفة.

– تجدد المصادر المعرفية ونموها و ازديادها وعدم نضوجها سواءً بالاستعمال أو بالاحتفاظ، بل بمرور الزمن وتعدد الاستخدام تزداد المصادر المعرفية وتتراكم مجالاتها. ومن خلال استعراضنا لخصائص وسمات اقتصاد المعرفة، يمكننا أن نلخص أهم السمات التي تيمز الاقتصاد المعرفي عن الاقتصاد التقليدي – في وجه مقارنة أخرى – من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم –03– مقارنة بين الاقتصاد المعرفي و الاقتصاد التقليدي

الاقتصاد التقليدي :	الاقتصاد المعرفي :
– الاستثمار في رأس المال المادي.	– الاستثمار في رأس المال المعرفي.
– الاعتماد عل الجهد العضلي (الملموسات) بدرجة أساسية في الاقتصاد التقليدي.	– الاعتماد على الجهد الفكري (اللاملموسات) بدرجة أساسية في الاقتصاد المعرفي.
– استقرار الأسواق في ظل منافسة تتحكم فيها – غالباً – البيروقراطية السلطوية.	– ديناميكية الأسواق و التي تعمل في ظل تنافسية مفتوحة.
– الميكنة Mechanisation هي المحرك الأساسي للاقتصاد الصناعي.	– الرقمية Digitization هي المحرك الأساسي للاقتصاد المعرفي.
– يهدف الاقتصاد التقليدي إلى التوظيف الكامل للقوى العاملة دون تحديد مهارات مميزة لأداء العمل.	– يهدف الاقتصاد المعرفي إلى وضع قيمة حقيقية للأجور والتوسع في استخدام العاملة ذات المهارات العالية التي تتفاعل مع التعليم و التدريب المستمر.
– أنه اقتصاد ندرة، حيث تنضب موارده بكثرة الاستخدام.	– أنه اقتصاد وفرة، حيث تزداد موارده (المعرفة) بكثرة الاستخدام.
– خضوع الاقتصاد الزراعي لقانون تناقص العوائد (تزايد التكاليف)، والاقتصاد الصناعي لقانون ثبات العوائد (ثبات التكاليف) مع الاستمرار في الاستخدام.	– خضوع الاقتصاد المعرفي لقانون تزايد العوائد (تناقص التكاليف) مع الاستمرار في الاستخدام.

1 محسن أحمد الخضيري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001، ص: 48.

– العلاقات بين الإدارة و القوى العاملة في الاقتصاد التقليدي تتسم بالاستقرار.	– العلاقات بين الإدارة و القوى العاملة في الاقتصاد المعرفي تتسم بعدم الاستقرار، إذ ينتفي مبدأ التوظيف مدى الحياة.
– العلاقة بين قطاعات الأعمال و الدولة غير متكافئة، إذ تفرض الدولة سيطرتها و تصدر أوامرها طبقا لمتطلبات الدولة و توجهاتها الاقتصادية.	– العلاقة بين قطاعات الأعمال و الدولة في الاقتصاد المعرفي قائمة على التحالف والتعاون.
– مقيد بزمان و مكان.	– ليس مقيداً بزمان أو مكان.

المصدر: علي بن حسن يعن الله القرني، متطلبات التحول التربوي في مدارس المستقبل الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تحديات اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2009، ص: 49.

4: مؤشرات اقتصاد المعرفة :

لمعرفة إمكانية انضمام الدول ضمن هذا الاقتصاد الجديد والذي يرتكز بدرجة كبيرة على الثورة المعرفية، لا بد من التطرق إلى بعض المؤشرات والتي سنحاول إجمالها فيما يلي : [1]

☜ **مؤشر البحث والتطوير:**

تشكل بيانات الأبحاث والتطوير المؤشرات الأساسية لاقتصاد المعرفة، حيث يتم استخدام مؤشرين أساسيين هما : النفقات المخصصة للأبحاث والتطوير وفريق العمل المستخدم لأعمال الأبحاث والتطوير، هذه الأبحاث تخضع منذ مدة طويلة لعملية جمع منظمة ومعيارية للبيانات مما يسمح بإجراء تحاليل ديناميكية ومقارنات دولية.

☜ **مؤشر التعليم والتدريب:**

إن للموارد البشرية أهمية كبرى في عمل النشاطات الاقتصادية وتنميتها وتطويرها خاصة في ظل اقتصاد المعرفة وما يتضمنه من تقنيات متقدمة، إلا أن من المؤشرات المعروفة جداً لدراسة هذا البعد من اقتصاد المعرفة ما تزال قليلة وذلك يعود من جهة إلى نقص الأعمال في هذا المجال ومن جهة أخرى إلى صعوبة قياس كفاءات الأفراد مباشرة ولمؤشرات الموارد

1 : مرال توتليان، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، 2006، ص: 21–22.

البشرية مصدران رئيسيان على قدر كبير من الأهمية وهي البيانات المتعلقة بالتعليم و التدريب. والبيانات المتعلقة بالكفاءات أو بمهن العمال.

وتسمح المؤشرات القائمة على البيانات المتعلقة بالتعليم والتدريب بتقييم المعارف والمهارات أو (الرأسمال البشري) المتكسبة خلال العملية الرسمية للتعليم، وتسمح هذه المؤشرات أيضا بتقييم المخزون والاستثمار في الرأسمال البشري. تجمع إحصاءات التعلم على قاعدة دولية من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية واليونسكو وإدارة الإحصاء في المجموعة الأوروبية، وهي تتوافر عادة لبضع أعوام، ويعد هذا المؤشر على درجة عالية من الأهمية لما له من تأثير مباشر على ثورة التكنولوجيا والمعرفة من حيث زيادة نسبة المتخصصين في مجالات المعرفة المختلفة وبالتالي زيادة الإنتاجية، كما أن مؤشر التعليم و التدريب يسمح بتقديم المخزون والاستثمار في رأسمال البشري.

☜ **مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:**

يُعد مؤشر نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على قدر كبير من الأهمية خاصة مع تزامن الوقائع، حيث التقى الاقتصاد القائم على المعرفة بقاعدة تكنولوجية ملائمة وهذا ما أدى إلى تعزيز مشترك بين ازدهار النشاطات المكثفة في المعرفة والإنتاج ونشر التكنولوجيا الجديدة، ولهذه الأخيرة ثلاث تأثيرات في الاقتصاد، وهي:[1]

- أنها تسمح بدر أرباح إنتاجية خاصة في مجال المعالجة، التخزين وتبادل المعلومات.
- تعزز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة ظهور وازدهار صناعات جديدة مثلا: وسائل الإعلام المتعددة، التجارة الإلكترونية، الجداول الإلكترونية...الخ.
- أنها تحث على اعتماد نماذج تنظيمية أصلية بهدف استخدام أفضل للإمكانيات الجديدة

[1] محمد صالح الحناوي وآخرون(2004): الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر،ص169.

لتوزيع ونشر المعلومات.

وقد وضع مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجموعة من المؤشرات تتيح بناءً القدرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين البلدان، وهذا استناداً إلى مجموعة من المعايير التي بموجبها تتيح لصانعي القرار والسياسة استنباط سياسات مناسبة وملائمة لوضع خطط عمل مستقبلية.

☜ **مؤشر البنية الأساسية للحواسيب:**

ويدخل ضمن هذا المؤشر كل العمليات ذات العلاقة بالحواسيب خاصة إذا ما تعلق الأمر بعدد أجهزة الحاسوب في كل ألف نسمة من السكان ومستخدمي الشبكة العنكبوتية، إذ يعبر عدد مصنفي الانترنت عن مدى حضور البلد في الانترنت و المصنف هو اسم مجال له عنوان مسجل في بروتوكول الانترنت مرتبط به فالاسم (US) يدل على أن المضيف من الولايات المتحدة إلا انه في كثير من الأحيان تنتهي بالأسماء (COM. NET) وفي اغلب مجالات الانترنت تنتهي بـــ : (EDU) دلالة على أن الموقع تعليمي أو يتصل بمؤسسة تعليمية.

المطلب الثاني:مجتمع المعرفة

أولا: مفهوم مجتمع المعرفة:

هو ذلك المجتمع الذي يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في مجالات النشاط المجتمعي جميعها :الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة والحياة الخاصة، وصولاً إلى الارتقاء بالحالة الإنسانية باطراد أي تحقيق التنمية الإنسانية.[1]

وإذا حاولنا وضع تصور منطقي بسيط لتسلسل دورة المعرفة فإننا نجد أن لهذه الدورة ثلاث محطات رئيسية تبدأ من محطة "توليد المعرفة " حيث تنطلق المعرفة من التفاعل بين الحقائق

[1] نبيل مرسي خليل(1999):الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف،ص177.

والمعارف المتوافرة من جهة وبين عقل الإنسان وقدرته على التفكير والإبداع من جهة أخرى، ولا شك أن العطاء المعرفي لهذا التفاعل محكوم بالبيئة المحيطة به، فالبحث العلمي الذي يعد من الأمثلة المهمة لهذا التفاعل يحتاج إلى

بيئة علمية مناسبة كي يعطي العطاء المعرفي المأمول، وينطبق هذا أيضاً على نواحي الإبداع المعرفي المختلفة الأخرى .أما المحطة الثانية في دورة المعرفة فهي محطة "نشر المعرفة" المتوافرة، وكما يحتاج جسم الإنسان إلى الغذاء بمختلف أصنافه فإن عقل الإنسان يحتاج إلى المعرفة بشتى أنواعها، وعلى ذلك فإن ضرورة اكتساب المعرفة بالنسبة إلى الإنسان تماثل ضرورة الحصول على الغذاء، بل إن الحصول

على الغذاء بات مرتبطاً باكتساب المعرفة واستخدامها في المهن المختلفة والاستفادة منها في تأمين الدخل من أجل الحصول على المتطلبات وهنا نأتي إلى المحطة الثالثة من محطات دورة المعرفة ألا وهي محطة "استخدام المعرفة"، فبقدر استخدام المعرفة في تنظيم الأعمال وتسخير الوسائل وحل المشكلات تكون كفاءة الأعمال ويكون مردودها وفوائدها المرجوة، فقوة المعرفة تأتي من توظيفها بكفاءة في شؤون الحياة، فدون هذا التوظيف تبقى المعرفة شكلاً جميلاً تنقصه الروح التي تبث به الحياة[1].

وتغذي محطات دورة المعرفة بعضها بعضاً، فنشر المعرفة وكذلك استخدامها، يؤديان إلى ظهور مصادر جديدة لتوليدها، وتوليد المعرفة يتطلب نشرها والاستفادة منها، كما أن توظيف المعرفة والاستفادة منها على نطاق واسع لا يتم دون نشرها وجعلها متاحة للجميع.

إن مجتمع المعرفة في هذا العصر هو المجتمع الذي يهتم بدورة المعرفة، ويوفر البيئة المناسبة لتفعيلها وتنشيطها وزيادة عطائها، بما في ذلك البيئة التقنية الحديثة بشكلها العام وبيئة تقنيات

[1] نجم عبود ، المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص87.

المعلومات على وجه الخصوص، بما يسهم في تطوير إمكانات الإنسان وتعزيز التنمية والسعي نحو بناء حياة كريمة للجميع .وأركان مجتمع المعرفة هي[1]:

- إطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم.
- النشر الكامل لتعليم راقي النوعية.
- توطين العلوم و المعارف.
- التحول نحو نمط إنتاج المعرفة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية.

ثانيا:خصائص مجتمع المعرفة:[(2)]

يتميز مجتمع المعرفة بعدد من المميزات والخصائص، منها توافر مستوى عالٍ من التعليم، ونمو متزايد في قوة العمل التي تملكها المعرفة وتستطيع التعامل معها، وكذلك القدرة على الإنتاج باستخدام الذكاء الصناعي، وتحول مؤسسات المجتمع الخاصة والحكومية ومنظمات المجتمع المدني إلى هيئات ومنظمات ذكية مع الاحتفاظ بأشكال المعرفة المختلفة في بنوك المعلومات، وإمكان إعادة صياغتها وتشكيلها أو تحويلها إلى خطط تنظيمية، وذلك فضلاً عن وجود مراكز للبحوث القادرة على إنتاج المعرفة والاستفادة من الخبرات المتراكمة والمساعدة في خلق وتوفير المناخ الثقافي الذي يمكنه فهم مغزى هذه التغيرات والتجديدات يتقبلها ويتجاوب معها .فمجتمع المعرفة يختلف عن مجتمع المعلومات الذي يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنه مجتمع قادر على إنتاج البرمجيات (أشكال المعرفة المختلفة)، وليس فقط استخدام أو حتى إنتاج المعدات الصلبة أو الأجهزة التي تستخدم في الحصول على المعرفة، وإذا كان "العمل" في المجتمع الصناعي يعتمد على المعرفة المتاحة فإن "المعرفة" في

[1] نبيل محمد مرسي (2003):الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص159.
[2] محي محمد مسعد(1999): ظاهرة العولمة أوهام الحقائق، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، ص162.

مجتمع المعرفة المستقبلي تعد بمثابة"العمل" ولذا تحتاج هذه المعرفة إلى مراجعة مستمرة كما تحتاج إلى تكنولوجيا المعلومات حتى يمكن تحويلها إلى مشروعات وسلع تقوم عليها اقتصاديات المعرفة في المجتمع الجديد، وإذا كانت التجربة والتعليم هما المصدران الأساسيان للمعرفة فإن المشكلة التي يتعين التصدي لها هي تحديد نوع المعرفة التي سوف يحتاج إليها مجتمع المستقبل، والتي يمكن تطبيقها وتسويقها؛ لأن المعرفة التي لا تباع ولا تشترى كما قال أحد المفكرين الأمريكيين سوف تصبح عديمة الجدوى والفائدة.

ثالثا- أبعاد مجتمع المعرفة:

وقد أصبح لمجتمع المعرفة أبعاد مختلفة و متشابكة يجب استغلالها كما ينبغي حتى لا نعيش على هامش المجتمع الدولي ، و من أهم هذه الأبعاد ما يلي:[1]

أ- البعد الاقتصادي :

المعلومات في مجتمع المعرفة لها بعد اقتصادي يؤثر في السلع أو الخدمات المتاحة وتوفر قيمة مضافة لها في مختلف مجالات المجتمع الاقتصادية و نشاطاته المختلفة مما يساهم في خلق وزيادة فرص العمل وتمكين المجتمع من المنافسة ، و من الشائع في مجتمع المعرفة ان تقوم المؤسسات بالحصول على معلومات كثيرة و متنوعة قد تستغلها لصالحها الخاص و تحقيق مكاسب و أرباح خيالية من بيعها إلى مؤسسات أخرى قد تقوم بتحويلها إلى سلع تحقق لها هي أيضا مزيدا من المكاسب و الأرباح . ولابد من العمل على تحويل المعرفة

[1] Brtz , j.; Lor, p; Coetzee, I . & Bester , A . (2006) Africa as a knowledge society : a reality check . The International Information Library Review: 38 , pp 25-28

إلى برمجيات يمكن تسويقها وهذا أمر يحتاج إلى مهارات و قدرات و استثمارات ضخمة حتى يمكن الصمود أمام المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تسيطر على سوق المعرفة .[1]

ب- البعد التكنولوجي :

يتأثر مجتمع المعرفة بتوفير البنية اللازمة من وسائل الاتصال و تكنولوجيا الاتصالات و جعلها في متناول الجميع وبانتشار تكنولوجيا المعلومات و تطبيقها في مختلف مجالات الحياة بالإضافة إلى الاهتمام بالوسائط الإعلامية و المعلوماتية و تكييفها و تطويعها حسب الظروف الموضوعية للمجتمع، و تبشر الثورة الإلكترونية المعاصرة بإمكانية الانفتاح على مجالات عديدة و متنوعة تيسر قيام مجتمع المعرفة في كثير من مجالات العلم و التكنولوجيا ، كما قد ساهم توفير نوع خاص من التعليم و التدريب يتناسب و يتلاءم مع الظروف و الأوضاع .[2]

ج -البعد الاجتماعي :

يسود مجتمع المعرفة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية التي تهدف إلى زيادة الوعي بتكنولوجيا المعلومات و دورها في الحياة اليومية من حيث الكم و الكيف و سرعة التطوير الذي يطرأ على حياة الفرد ، ويقوم مجتمع المعرفة على التعاون و الشراكات المعرفية بين المؤسسات المختلفة بالمجتمع داخليا و خارجيا .

د- البعد الثقافي :

يتيح مجتمع المعرفة تقديراً واسعاً للمعلومات و المعارف و الاهتمام بالقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير حرية التفكير و الإبداع ، و تسود به ثقافة تقيم و تحترم من ينتج هذه

[1] Slaus , I,(2007) Building a knowledge – based society : the case of South East Europe .Futures : 39 , pp 986-987 .

[2] ibid pp 987-988

المعلومة ويستغلها في المجال الصحيح و تتيح العدالة في إنتاج المعلومات و تداولها و توزيع خدمات وإمكانيات العلم و المعرفة بين الطبقات المختلفة الموجودة في المجتمع ، و يرى بعض الباحثين أن مفهوم " المنفعة المعلوماتية " هو السمة الأبرز للبعد الثقافي لمجتمع المعرفة الذي يتسم ببنية تحتية معلوماتية قوية تقوم على أساس أجهزة الحاسب الآلي و الشبكات العامة المتاحة لكل الناس ، و شبكات المعلومات و بنوكها.[1]

ه- البعد السياسي :

يتيح مجتمع المعرفة فرص متنوعة لإشراك الجماهير في عملية اتخاذ القرارات ، كما يتيح حرية تداول المعلومات ، ويوفر مناخاً سياسياً قائم على الديمقراطية والعدالة و المساواة و المشاركة السياسية الفعالة، وتلعب منظمات المجتمع المدني ومؤسساته دوراً كبيراً لا ينكر في الإسهام في التمهيد و تيسير الطريق نحو المجتمع المعرفي في توفير الإرشاد ، و تيسير الحوار بين الأقران ، وتبادل الخبرات و دراسات الحالة الخاصة بأفضل الممارسات . ويمكنها أيضاً تقديم المساعدة التقنية في تصميم الإستراتيجية الإلكترونية ، و في بعض الحالات ، إكمال دور الحكومات .[2]

4-متطلبات بناء مجتمع المعرفة

- مساهمة كافة قطاعات المجتمع و ألا يكون ذلك حكرا على الدولة أو القطاعات الحكومية وحدها، فمنظمات المجتمع المدني ومؤسساته مدعوة للإسهام في التمهيد و تيسير الطريق نحو المجتمع المعرفي.

---

[1] Brtz , j.; Lor, p; Coetzee, I . & Bester , A Opcit pp 35-37

[2] Felt , U& Wynee , B . (2007) Taking European Knowledge society seriously . European Commission; European Communities , No : EUR 22700

– يتطلب مجتمع المعرفة وضع سياسات تتسم بالشفافية و تشجع على المنافسة في بعض المجالات المهمة مثل التعليم و التدريب والحكومة الإلكترونية و إقامة مشروعات ثقافية تهدفا إلى إنتاج وابتكار أفكار جديدة .

–إطلاق حريات الرأي و التعبير و التنظيم و الانفتاح على الثقافات الإنسانية الأخرى من خلال تشجيع و تحفيز جهود الترجمة من وإلى وجود ثقافة معرفية متميزة في المجتمع تساندها و تشجعها وتبرز و تحترم قدرات التفكير و الإبداع و السؤال و التأمل والبحث .

– توطين العلم في جميع النشاطات المجتمعية ووضع أهداف طموحة لسياسته و بما يسهم في قيام ذلك و تقوية و دعم التماسك و التجانس في المجتمع بحيث يؤهل أفراد المجتمع للقيام بالمهام الصعبة التي سوف تستخدم فيها المعرفة .

– الاستخدام الأمثل لأجهزة الحاسب الآلي و شبكة الإنترنت و إتاحته للأفراد و المؤسسات والأجهزة الحكومية بتكاليف معقولة و استغلالها في مجالات اقتصاديات المعرفة و التجارة الالكترونية العالمية و الحكومة الالكترونية .

– تشجيع المشاركة الإيجابية للشباب وتسليحهم بالمعارف والمهارات و توفير التعليم ولتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل إعدادهم للمشاركة الكاملة والفعالة في مجتمع المعرفة المنشودة .

– مواجهة جرائم القرصنة وانتشار فيروسات الكمبيوتر وإساءة استخدام واستغلال المعلومات الشخصية التي تشكل تهديدا خطيرا للاقتصاديات القائمة على المعلومات في مجتمع المعرفة.

بالإضافة إلى حماية الخصوصية و ضمان وجود بنية تحتية آمنة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال .

المطلب الثالث: الاقتصاد الجزائري في ظل اقتصاد المعرفة

شهد الاقتصاد الجزائري و إصلاحات تحولات عميقة منذ بداية التسعينيات من القرن الماضي ولعل ابرز مظاهر هذا التحول هو اهتمام صانعي القرار الاقتصادي في الجزائر بمعالم اقتصاد المعرفة ومحاولة المرور بالاقتصاد الجزائري من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد القائم على المعرفة.

I- عوائق و أبعاد التنمية المعرفية في الجزائر:

1- معوقات اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة:

انطلاقا من تحليل الواقع المعلوماتي الجزائري يمكن القول ان هناك جملة من التحديات تواجه الجزائر و لا بد من تجاوزها كي تتمكن من إقامة مجتمع معرفة

و من عين هذه التحديات أو المعوقات نذكر ما يلي :

- الفجوة الرقمية التي خلقتها ثورة المعلومات و الاتصالات بين الدول المتقدمة والدول النامية.
- التخلف الهيكلي للاقتصاد الجزائري نتيجة استمرار اعتماده الكلي على الربح البترولي وعدم بناء اقتصاد إنتاج حقيقي خاضع للمعايير المتعارف عليها دوليا
- غياب المستوى المطلوب من البني التحتية الأزمة للقيام بعمليات الإتصال بالأنترنت خاصة ما يتعلق بالتكنولوجيا اللاسلكية و الأقمار الصناعية و الهواتف النقالة.
- ارتفاع تكلفة استخدام الأنترنت و استحواذ اللغة الإنجليزية على 80 % من مواقعها مع ضعف الاهتمام بها.
- انعدام أو ضعف الوعي باهمية التكنولوجيا خاصة والاحتياجات الرئيسية من كهرباء ومياه وصحة و تعليم و استعادة الأمن، لتبقى مسائل الأنترنيت و اقتصاد المعرفة في نظر أغلب

مسؤوليتها شرفا لا حاجة إليه و هو في أخر قائمة الاهتمامات ، خاصة مع انتشار القناعة أن الأنترنيت لا تضع الطعام في الأفواه.

– افتقار الجزائر لموارد البشرية و المادية و الخبرات التكنولوجية التي تمكنها من الانفتاح اقتصاديا من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

– بالإضافة إلى أن الجزائر أول دولة عربية طادرة للكوادر العلمية نحو الخارج حيث صنفتها جامعة الدول العربية في وقت سابق – على رأس قائمة الدول العربية المصدرة للكفاءات العلمية و الأدمغة نحو الخارج متاخرا عليها المغرب و مصر في المرتبة الثالثة.

– تدني مستوى معيشة غالبية الجزائريين و تدهور القدرة الشرائية و الرعاية الصحية و مستوى التعليم لا أدل على ذلك بلوغ البلاد أدنى مستويات التنمية البشرية بمرتبة 107 من أصل 173 دولة خلال سنة 2003 متاخرة على بعض الجيران في دول المغرب العربي.

2– سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة:

رغم العقبات التي تواجه الجزائر للإندماج في الاقتصاد الجدير و كذا تنمية مواردها البشرية إلا أنها يمكن أن تتجاوزها من خلال مجموعة من التوصيات أو الحلول نوجزها فيما يلي :

1- ضرورة وضع رؤية واضحة، إضافة إلى تطوير عمل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التنمية المتكاملة في الجزائر

2- تشجيع نشر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استدامها و ذلك عن طريق :

- تحرير قطاع الاتصالات من الاحتكار
- الدخول في شركات عالمية في مجال من الرسوم الجمركية

3- ضرورة إعادة هيكلة قطاع الاتصالات في الجزائر التي لم تقم بذلك بعد بحيث يتماشى هذا القطاع الاتصالات و منح تراخيص و غير ذلك

4- العمل على إشاعة الخصخصة و ذلك لرفع الكفاءة و تحسين نوعية الخدمات

5- توفير البيئة المناسبة للمنافسة و ذلك لتشجيع انتشار الخدمة ، و خفض الكلفة و تحسين النوعية.

6- إنشاء الكيان المستقل لتنظيم قطاع الاتصالات بحيث يتم الفصل بين الحكومة التي تضع السياسة و الهيئة التي تنظم القطاع و المشغلين الدين يملكون الشبكات و يقدمون الخدمات.

7- تطوير المنظومة التعليمية و ذلك بـــ :[1]

- تشجيع استخدام التكنولوجيا و نشرها في الأوساط التربوية و الثقافية.
- المشاركة في شبكة الانترنيت من خلال إنشاء المواقع الثقافية العربية ونشر المعلومات عليها باللغة العربية و كدا اللغات العالمية.
- تأهيل المعلمين و أعضاء الهيئات التدريسية من جميع التخصصات و دلك من خلال التدريب المستمر على تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات ،بغية إحداث نقلة نوعية في ثقافة التعليم و المنهجيات التعليمية المتبعة.
- إعادة النظر في المناهج و تحديثها لتتلائم مع المتطلبات التربوية الحديثة والوسائل التعليمية المتاحة.
- التوسع في تطبيق أساليب التعلم الذاتي، و تشجيع الطلبة على استخدام تكنولوجيا المعومات و الاتصالات لهدا الغرض.
- جميع إنشاء مراكز المعلومات و خدمة المجتمع لا سيما في المناطق النائية زيادة النوعية المعلوماتية في أوساط مختلف فئات المجتمع

[1] جمال سالمي، ادارة المعرفة في المنظمات االشبكية، مرجع سبق ذكره،ص171.

- تعزيز التعاون العربي و تشجيع المشروعات المشتركة في مجال المعلومات والتربية و التعليم والثقافة.

8- الإسراع في اعتماد سياسات وطنية لتعزيز مجالات العلوم و التكنولوجيا في الجزائر ومعالجة مواطن الضعف في مؤسسات التعليم العالي فيما يخص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إضافة إلى دعم مؤسسات التعليم و البحث و التطور لإنهاء حالة الترهل التي تعانيها هذه المؤسسات حتى لا تبقى بلادنا معزولة معرفيا و تكنولوجيا.

9- مواكبة التحول العالمي من الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي الجديد ودراسة الآثار الاجتماعية الكفيلة بالحفاظ على الهوية العربية والإسلامية للمجتمع الجزائري.

10- العمل على تطوير البيئة التشريعية المناسبة للتعاملات الإلكترونية بمختلف أشكالها و أنواعها و تعديل ما يلزم من قوانين مثل قانون العمل قانون حماية المؤلف و قانون براءة الاختراع و غيرها

11- العمل على وضع إطار إقليمي لموضوع تكنولوجيا الاتصالات و ذلك بالاستفادة من تجارب الدلو الأخرى من خلال عقد الندوات والحوارات التي تقام خصيصا لهذا الغرض بحيث تتم فيها مشاركة الآخرين تجاربهم و تبادل المعرفة معهم.

12- الاهتمام بموضوع أسس وإدارة المعرفة و تشكيل فريق من ذوي الاختصاص لمعالجة كل ركيزة من الركائز، مثل التوعية و التدريب والبنية التحتية وتعزيز الأمن على الشبكة، إضافة إلى معالجة القوانين والتشريعات وغير ذلك

13- ردم الهوة المعرفية بين الرجال و النساء.

14- القضاء على الأمية مع الاهتمام بالتعليم مدى الحياة

3- إنجازات الجزائر في ظل اقتصاد المعرفة:[1]

قد يذهب الكثير إلى أن التصورات المعرفية السائدة الآن في العالم و هذا المستوى العالي من الممارسة و المهارة، يبتعد كثيرا عن واقع تعيشه بلادنا، وأن الفجوة كبيرة بيننا و بين الوصول إلى ذلك فرضت على البلاد لا يمكن لهذه الأخيرة إلا أن تتكيف معها إذا كانت تطمح إلى البقاء و من ذلك مواعيد الانضمام للتجارة العالمية و منطقة التبادل الحر و بالتالي الانضمام إلى الاقتصاد العالمي، هذا الانضمام المؤجل في كل مرة، و لو دققنا النظر لوجدنا أن هذا التأخير اعتراف ضمني بتأخر المؤشرات، و لكن في ظل كل هذا التماطل و التأخر عن اللحاق بالركب وإن أردنا دراسة مؤشرات الكفة الأخرى نجد أن هناك حركية غير مألوفة و نشطة بدأت تحذف الكثير من المعطيات السلبية في العديد من المجالات، و من أمثلة بعض الانجازات التي حققتها الجزائر في الآونة الأخيرة نذكر منها:

- **الوكالة الفضائية و القمر الصناعي الجزائري:**حيث تم:

- في جانفي 2002: إنشاء الوكالة الفضائية الجزائرية.

- في نوفمبر 2002: تم إطلاق القمر السات 1 ووضعه في مساره (ALSAT1) و مع نهاية 2008 (ALSAT2) و بعدها (ALSAT3).

و هو ما يعتبر مساهمة وطنية هامة في حركة التنمية و التكنولوجيا و التطوير، خاصة أنه ألحق بها المركز الوطني للتكنولوجيا الفضائية بأرزيو بغرب الجزائر.

[1] جمال سالمي(2007): المؤسسات الشبكية بالجزائر، في ظل الانتقال نحو اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، ص177.

- **جهود شركة سونلغاز:**

وهي تحمل في طياتها خطوة هامة في إطار تسهيل توفير إمكانيات الاتصال إلى أكبر شريحة في المجتمع و هي الاختيار التي قامت به الشركة الوطنية سونلغاز و بمساهمة مؤسسة (أسكوم) السويسرية بتجربة الدخول شبكة الانترنت عن طريق الشبكة الكهربائية باستعمال جهاز اتصال مناسب (BLC) و قد تمت تجربة هذه التقنية بنجاح لأول مرة في ثانوية القديس أغسطين بولاية عنابة، بعدها أخرى بوهران، ليتحول بذلك كابل الكهرباء من مجرد ناقل لها إلى ناقل لتدفق الانترنت يصل إلى 5.4 و ذلك باستخدام تكنولوجيا الانترنت بواسطة الكهرباء أو ما نسميه power line communication و الاستغناء عن استخدام الهاتف في هذا الإطار، و تبرز أهمية هذه الطريقة أكثر إذا علمنا أن 97% من السكان يتوفر لديهم الاشتراك بالكهرباء بينما لا يتجاوز 10% مشتركي الهاتف بالجزائر.

- **تجربة الحضيرة البيبرية سيدي عبد الله:**[1]

تدخل في إطار تهيئة مناخ ملائم تشريعيا و تنظيميا لما عرف قطاع البريد و المواصلات من تغيرات جذرية.

حيث تتكون هذه الحضيرة من: معهد عالي للاتصالات، مدرسة للنابغين، وكالة إنترنت وكالة اتصالات، إضافة إلى مكاتب الحاضنات لمؤسسات التكنولوجيا المتقدمة و هو مشروع قطب تقني (TECHNO POLE) و اقتصادي مستقبلي ساهم في تمويله أطراف محلية و أخرى دولية حيث هناك شراكة جزائرية مع أمريكا، كندا، فرنسا، كوريا، حيث ساهمت هذه الأخيرة وحدها بمليون دولار في إطار هذا المشروع.

[1] جمال سالمي(2005): سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثامن

اتفاقيات أوراكل مع سوناطراك و البريد:

تم توقيع اتفاقيتين من طرف مجموعة oracle الأمريكية و هي أحد الرواد العاملين في برمجيات المؤسسة

الأولى: مع المدرسة الوطنية للبريد و الموصلات بالجزائر و هذا لخلق (oracle university) وتتعلق بتنظيم برامج التكوين في مجال التقنيات الجديدة للإعلام و الاتصال في 12 مؤسسة للتعليم العالي، حيث تلتزم أوراكل بتقديم تجهيزات الإعلام الآلي و برامج التكوين و المصادر المعتمدة في التعليم العالي.

الثانية: مع مركز لمؤسسة سوناطراك الذي اعتبر كشريك و هذا الأول مرة في إفريقيا و أتيحت له شهادة مطابقة بحيث أصبح مؤهلا لتقديم خدمات تكوينية معتمدة من أوراكل في مجال المنتجات التكنولوجية المتعلقة بأنظمة المعلومات أدوات التصميم، تطور و تطبيق الحلول للإعلام الآلي وإنتاج برمجيات التسيير المدمجة و قواعد المعطيات و شبكات المعلومات...الخ.

إضافة إلى شبكة الانترنت داخل المؤسسة التي تسهل الاتصال في جميع المستويات و مع تقنية بورصة العمل الذي اتبعته الشركة: التوظيف الداخلي و تطمح إلى تطوره و من جهة أخرى تجمعات إطارات الشركة في أيام دراسية تحمل اسم البرانستورمنغ brainstorming

كما تجدر الإشارة إلى جهود كل من وزارة البريد و المواصلات الجزائرية التي حققت تحسين كبير على مستوى مكاتب البريد في ال48 ولاية بقصد تحسين نوعية الخدمات للجميع و حتى على مستوى القرى الصغيرة، حيث كان هذا على اثر مناقصة وطنية دولية 2000/41 في 2001/08/01 لدعم السحب و الدفع خارجيا و داخليا.

كذلك اتفاقيات الشراكة التي تحاول الجزائر دائما لتوفير الجو المناسب لإقرارها خاصة تلك المتعلقة بالبعثات نحو الخارج سواء تعلق الأمر بالجامعيين أو بالمهنيين لزيادة درجة تأهيلهم و بالتالي زيادة القيمة المضافة المعرفية في الاقتصاد الوطني.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة

شهد مصطلح ادارة المعرفة في السنوات الاخيرة بروزا لافت حيث تم استخدامه لاول مرة من طرف Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، وأدرجت ضمن المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة " بيتر دراكر إلى أن العمل النموذجي هو العمل الذي يقوم على المعرفة ، وأن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تتكون من صناع المعرفة الذيــن يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم من الزبائن.

إلا أن البدايــات الــحقيقية لإدارة المعرفــة كانت فــي منتصف التسعينيات من الــقرن الماضي، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية فــي الإــنــتاج الفكري لإدارة الأعمال ، وخاصة على يد كلا (Nonaka et Takeuchi 1995)

المطلب الأول:مداخل إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من بين أهم الإدارات المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة إذ تضطلع بمهمة اكتساب و تسيير المعارف الخاصة بالمؤسسة و تبويبها و معالجتها و تصنيفها من اجل تسهيل استخدامها في مختلفة أنشطة المؤسسة.

1-1مفهوم إدارة المعرفة

تختلف نظرة الباحثين إلى إدارة المعرفة باختلاف مرجعياتهم العلمية و الفكرية خاصة فيما يتعلق بالجوانب الأكثر أهمية بالنسبة لهذه الظاهرة، فمنهم من سعى لفهمها من خلال التركيز

على الأهداف و الغايات التي يمكن أن تساهم في تحقيقها، و منهم من ركز على العناصر المميزة للسياق التنظيمي و الاجتماعي الذي يتم التعامل في إطاره مع مختلف المعارف، و منهم من اهتم بالوسائل و الأدوات التقنية التي يمكن اعتمادها في معالجة القضايا المتعلقة بالمعرفة، و أخيرا من ينظر إلى إدارة المعرفة من خلال المضمون و طبيعة المراحل المختلفة المشكلة لعملية إدارة المعرفة.و بهدف توضيح ذلك سنتطرف إلى إبراز مفهوم إدارة المعرفة من خلال عدة أوجه:[1]

-إدارة المعرفة من المنظور الاقتصادي:

يسود الاعتقاد بان فهم إدارة المعرفة يقتضي النظر إليها من خلال الأهداف و الغايات التي يمكن أن تساهم في تحقيقها، مع الإشارة إلى أن العديد من الأبحاث و الدراسات أكدت على الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في خلق و تعزيز الإبداع، تحسين الأداء و زيادة التنافسية، تخفيض التكاليف و الرفع من الإنتاجية، بالإضافة إلى دعم و مساندة القرارات، إرضاء العملاء إلى غير ذلك. و بهذا فان أصحاب هذه التوجهات يؤكدون على أن إدراك و فهم إدارة المعرفة من المنظور الاقتصادي يمكننا من توظيف المعارف و استثمارها و تثمينها في مختلف المجالات.و لهذا ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها" الأفراد والعمليات التقنية التي تعمل على توليد القيمة"،كما ينظر إليها كذلك بأنها" قفزة مفاهمية في تنظيم مصادر المعلومات و وسيلة لاستخلاص القيمة المضافة"[2] و هو ما يعني قوة المعرفة كمورد استراتيجي حاسم في خلق و إنشاء القيمة حيث يرى (P.Blake) بان إدارة المعرفة هي " الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت و

[1] بوعزيز شيشون (2011): أهمية الأسس الإستراتيجية و التكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة- الجزائر-) مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر- بسكرة.

[2] الكبيسي صلاح الدين(2005) إدارة المعرفة،سلسلة بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر ص37

توزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق اعلي قدر من الإنتاجية" كذلك يرى (Baisse) بان إدارة المعرفة هي " عملية إبداع و اكتساب المعارف و استخدامها للرفع من كفاءة الأداء التنظيمي"[1]، وهو ما يعبر عن براعة و تميز العنصر البشري في إيجاد المعارف مهما كان مصدرها ومن ثم توظيفها و استخدامها لتحسين الأداء. كما يرى (Chou Yen) بان إدارة المعرفة هي " عملية يتم بموجبها استخراج رأس المال البشري للمنظمة من اجل الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة و الابتكارية بهدف إكساب المنظمة ميزة تنافسية و الحصول على ولاء و التزام العملاء مبينا بذلك عن مدى ارتباط إدارة هذا النوع من الموارد بدعم و مساندة القرارات و اكتساب المزايا التنافسية و وفاء العملاء.

-إدارة المعرفة من المنظور الاجتماعي:

يرى العديد من الباحثين بان فهم إدارة المعرفة من المنظور الاجتماعي لا يمكن تجاهله على اعتبار أن العقل البشري يعتبر المنبع الأول و الأساسي للمعرفة، خاصة و أن هذا المنظور يبرز لنا الكثير من الحقائق التي يتميز بها السياق التنظيمي و الاجتماعي الذي تدار في إطاره مختلف المعارف، فتعامل الأفراد و الجماعات و المنظمات مع المعارف المختلفة لا يمكن أن يتم بمعزل عن الثقافة التنظيمية التي ينشطون في إطارها، أسلوب القيادة المتبع، مخزون التجارب و الخبرات المتراكم. ولهذا يرى(Koenig) بان إدارة المعرفة عبارة عن" الفهم الواعي و الذكي لثقافة المنظمة والقدرة على استخدام و تطبيق التغيير الحاصل في هذه الثقافة"[2] كما يشير(Duffy) إلى أن إدارة المعرفة هي " العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة و الحصول عليها و خزنها و المشاركة فيها، وتطويرها و تكرارها من

[1] الفاعوري رفعت عبد الحليم (2005): إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر ص ص55-56

[2] بوعزيز شيشون، مرجع سبق ذكره ص55.

قبل الأفراد و الجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية"[1]، وهو ما يكشف عن اهمية ، وعي، ذكاء و قدرة العنصر البشري في توجيه و استخدام المعرفة بشكل منظم ومنسق لتحقيق الأهداف المرغوبة. و من جهة أخرى يرى (Mike Verspej) بان إدارة المعرفة هي " محاولة لإيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين و معرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن و الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة"[2] و هو ما يعبر عن مدى أهمية توفر الظروف والأوضاع الملائمة في المؤسسات لاستخلاص حكمة العاملين و خبراتهم لإثراء و تطوير المخزون المعرفي و من ثم دعم و تطوير أداء مختلف الأنشطة الأخرى.

-إدارة المعرفة من المنظور التكنولوجي:

إن الانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و استخدامها المتزايد في مختلف الأنشطة الهامة داخل المؤسسات، كما أن ارتباطها الوثيق بالمعرفة من خلال اعتبارها أساسا المادة الأولية الضرورية لبناء و إنشاء المعارف أدى بالكثير من الباحثين إلى الاعتقاد بان فهم إدارة المعرفة يرتبط بمدى الإدراك و الوعي بطبيعة الأدوات و الوسائل الواجب استخدامها في تعاملاتنا مع المعارف المختلفة. و من هذا المنطلق يعتقد(Malhotra) بان إدارة المعرفة هي " تجسيد العمليات التنظيمية التي تبحث في عملية مزج قابلية تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات على معالجة البيانات و المعلومات و قابلية الأفراد للإبداع والابتكار"[3] كما يرى (Groff Joned) بأنها " مجموعة الأدوات و التقنيات و الاستراتيجيات اللازمة للاحتفاظ بالخبرة و المعرفة الخاصة بالأعمال و العمل على تحليلها و تنظيمها و تطويرها و تقاسمها مع الآخرين" و في نفس السياق يرى (Wiek) بان " استنباط المعرفة من الأشخاص و العمل على تحليلها

[1] البشابشة سامر عبد المجيد و الحمد السيد حسين(2009): اثر إدارة المعرفة في زيادة فعالية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة، المجلد23، العدد02، الرياض، المملكة العربية السعودية ص49.

[2] الكبيسي صلاح الدين مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

[3] البشابشة سامر عبد المجيد و الحمد السيد حسين مرجع سبق ذكره ص 50.

وتطويرها و صياغتها في وثائق الكترونية ليتمكن الآخرون من الحصول عليها و فهمها و تطبيقها بسهولة"[1]. و عليه يمكن القول بان تجسيد إدارة المعرفة يستوجب الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات و خاصة في بعض الجوانب التي تتميز بالصعوبة و التعقيد و تتطلب السرعة في معالجتها.

-إدارة المعرفة من منظور العمليات:

يرى الباحثون أن الاهتمام بإدارة المعرفة يجب أن يتوجه إلى مضمون عمليات إدارة المعرفة ذاتها، أي توضيح طبيعة كل مرحلة من المراحل التي تدخل في تشكيل العملية. و في هذا الصدد يرى (Loudon) بان إدارة المعرفة هي : "العملية المنهجية التي يتم من خلالها توجيه و رصد المعرفة و الاهتمام بها في المؤسسة، وهي مدخل لإنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب بين عناصر المعرفة، من اجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة"[2]

كما يشير (Coleman) لإدارة المعرفة بأنها" المصطلح العام لمتغيرات متعددة و متشابكة، يعتمد بعضها على بعض، و تتضمن خلق المعرفة، تقييم المعرفة، تخطيط المعرفة، نقل المعرفة، تخزين المعرفة و توزيعها، تقاسم المعرفة"، مبينا من جهة مدى امتداد المعرفة لعدة متغيرات و من جهة ثانية على تعدد عمليات إدارة المعرفة. لينح (Bhatt) نفس المنحى و يؤكد بان إدارة المعرفة هي " عملية تسهيل الأنشطة المتعلقة بالمعرفة من حيث خلقها و الحصول عليها و نقلها و استخدامها"، كما يعتقد(Turban) بان إدارة المعرفة هي " عملية تجميع و خلق و تسهيل تقاسم المعرفة بما يمكن من تطبيقها بفعالية في جميع أنشطة المؤسسة"[3].و الملاحظ هنا اتفاق

[1] بوعزيز شينون مرجع سبق ذكره ص 56.
[2] البشابشة سامر عبد المجيد و الحمد السيد حسين مرجع سبق ذكره ص 51
[3] الخشالي شاكر جار الله(2009): إدارة المعرفة و أثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة ، المجلد29، العدد01، المنظمة العربية للتنمية الإدارة ، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر ص53

أصحاب هذه المواقف بان إدارة المعرفة هي مسار يتكون من مجموعة متسلسلة من المراحل سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المطلب الثاني من هذا المبحث.

2-أهمية إدارة المعرفة : يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:[1]

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

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

- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه .

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

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

- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

3-أهداف إدارة المعرفة: إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:[2]

---

[1]Holsapple, C. and M. Singh, The Knowledge Value Chain Model: Activities for Competitiveness, (Arlington: Schema Press, 2001) , pp.77-98.

[2] Dueck, G.,Views of Knowledge are Human Views, *IBM Systems Journal*, vol. 40, no. 4, 2001, pp. 885-888

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم Learning وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- حفظ المعرفة وخزنها بالأماكن المخصصة لها.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
- العمل على توفير تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة، وتحديد كيفية تطويره وإدامته.
- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

4-أبعاد إدارة المعرفة:

يشير الباحثون إلى أن لإدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية يتعلق كل منها بالتركيز على محور محدد تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:[1]

- البعد الأول التركيز على الأفراد : يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة.

[1] Grover, V., and Davenport, T., General Perspectives on Knowledge Management, *Journal of Management Information System*, vol. 18, no. 1, 2001, pp. 5-21

- البعد الثاني التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات : يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها.
- البعد الثالث التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري : ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحا طويل الأمد.
- البعد الرابع التركيز على فعالية المنظمة : يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي:

1- **تشخيص المعرفة:** يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. ويشير الكبيسي[1] إلى أن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعد عملية

[1] الكبيسي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره ص 79.

تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2- **تخطيط المعرفة:** تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الارتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي إلى توفير القدرات والإمكانيات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة. ويشير Teece إلى أن اعتماد أي مدخل في إدارة المعرفة يتطلب تحديد أهداف وإستراتيجية إدارة المعرفة، وتنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة، واختيار مؤشرات إدارة المعرفة، وقياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.

3-اكتساب المعرفة:

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الالكتروني، والتعلم الفردي.[1]

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة

[1] هدي حمودة (2005): نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت ، شئون الشرق الأوسط ، مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس العدد الخامس عشر ، 2005 ، ص 137 .

بثقافة المنظمة نفسها.[1]

ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح Coakes تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

- إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.
- استخدام المجازات Metaphor والتناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.
- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضا عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- استخدام البنى أو الهياكل التنظمية المرنة أو الشبكية.
- إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل خزن المعرفة الضمنية.

وقد قدم Quinn (1996) أربعة مبادئ لتوليد واكتساب المعرفة هي:

- تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشكلات.
- التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.

[1] Marquardi, Michael. Building the Learning Organization, New York : McGraw Hill, 1996, P. 134.

- تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

4-توليد المعرفة: القدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتوليد معرفة جديدة غير مكتشفة، فهي تركز على أسر، وشراء، وابتكار واكتشاف وامتصاص واكتساب واستحواذ المعرفة. ووضح كلا من نونكا و تاكيشي Nonak & Takeuchi في مقالتها عن نظريتها بتوليد المعرفة أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة نمطية معلنة، كمقابل لتوليد المعرفة الفردية وقد ركزت النظرية على مستويات التوليد المعرفية التالية: (مستوى الفردية، مستوى الجماعة، مستوى المنظمة، مستوى ما عبر المنظمة).

4- تنظيم المعرفة: يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة. وتتسلم المنظمات يوميا كميات كبيرة جدا من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات.

5- تخزين المعرفة: تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما

يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها،ح ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.

6- نشر المعرفة: عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها.

ومصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة ، ويشير Coakes أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.

7- توزيع المعرفة: إن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة.

وهناك عدة شروط لتوزيع المعرفة منها: وجود وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا، وقد تكون شيئا آخر، وأن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها (توزيعها)، وأن يكون لدى هذه الوسيلة الحافز الكافي للقيام بذلك، إضافة إلى عدم وجود معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويشير Heising &Vorbeck إلى أن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة منها:

- فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت).
- التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
- وكلاء المعرفة.

- مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

- التدريب والحوار.

- الوثائق والنشرات الداخلية.

8- تطبيق المعرفة: إن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:[1]

-**العمليات الموجهة (المباشرة):** تعني العملية التي يقوم الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة.

-**المعرفة الروتينية:** تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004) إلى أن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، وهذه المنظمات تعقد كثيرا من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة فإنه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

[1] نجم عبود المدخل إلى إدارة المعرفة ، مرجع سبق ذكره، ص190.

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

9- استرجاع المعرفة: يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال.[1]

إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية.

وتتحقق عملية الاسترجاع عبر أساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي.

10- تقاسم وتشارك المعرفة: يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الاتصالات. ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.[2]

وتشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (2004) إلى أن من الأمور المشجعة في إدارة المعرفة هو تقييم ومكافأة عامليها الذين يتقاسمون ويستعملون المعرفة، ومن الأمثلة على

[1] صلاح الدين الكبيسي،ادارة المعرفة، ةمرجع سبق ذكره، ص 166.
[2] نجم عبود المدخل إلى إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص216.

المنظمات التي تقوم بتحفيز عامليها شركة IBM، إذ أن قسم لوتس في هذه الشركة يعطي لتقاسم المعرفة أهمية تبلغ 25% من مجموع نقاط تقييم الأداء لدى موظفيها العاملين في خدمة الزبائن. ويشير الروسان (2004) إلى أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال استخدام الشبكات الداخلية والإنترنت التي تمثل حلقة وصل بين جميع العاملين بمختلف المستويات الإدارية في المنظمة. ويرى عطية (2005) أن تقاسم وتشارك المعرفة الصريحة يتم من خلال تشارك في الوثائق والبيانات، ويتم ذلك من خلال التفاعل بين الموظفين عبر اللقاءات والبريد الإلكتروني وغير ذلك، أما المعرفة الضمنية فيتم تبادلها من خلال التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر. ويشير إلى أن تقاسم وتشارك المعرفة يتم من خلال الجماعات ذات المصالح والاهتمامات المشتركة والتي تبرز بوضوح في جماعات الاهتمام الإلكترونية والمنتديات التي تجمعهم لتبادل الأفكار والبحث عن حلول مبتكرة.[1]

11- تحديث وإدامة المعرفة: تركز عملية تحديث وإدامة المعرفة على تنقيح المعرفة ونموها وتغذيتها، ويركز التنقيح على ما يجري على المعرفة من لجعلها جاهزة للاستخدام، وقد أشار King (2000) إلى أن المعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة إغنائها لتصبح قابلة للتطبيق في مجالات أخرى، كما أن الاحتفاظ بالمعرفة مهم جدا، لا سيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.

وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد. ولا بدّ من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر حيوي ومهم جدا، خصوصا في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية.

[1] حسين حريم(2003): إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن،ص206.

12-متابعة المعرفة والرقابة عليها: تتعلق هذه العملية بالأنشطة ذات العلاقة بالسيطرة والرقابة على الجهود المرتبطة بإدارة المعرفة ودعم هذه الجهود وتوجيهها بالاتجاه الذي يعظم دور إدارة المعرفة وتأثيره في الأداء، وتتحدد أنشطة هذا المحور في ضوء رؤية المنظمة وأهدافها، وحتى تحقق المنظمة النجاح المطلوب فإنه ينبغي أن تتبنى مدخلا شاملا متكاملا في إدارة المعرفة.[1]

ويرى Malhorta (1998) أن هذا المدخل ينبغي أن يتميز بـــــــــالقدرة على:

- التحكم في العمليات والعلاقات المعرفية.
- تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة.
- تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
- تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
- التحقق من قدرة الأصول المعرفية ، ورأس المال الفكري على تحقيق قدرات الرفع الإداري والرفع التنظيمي.
- توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.
- تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

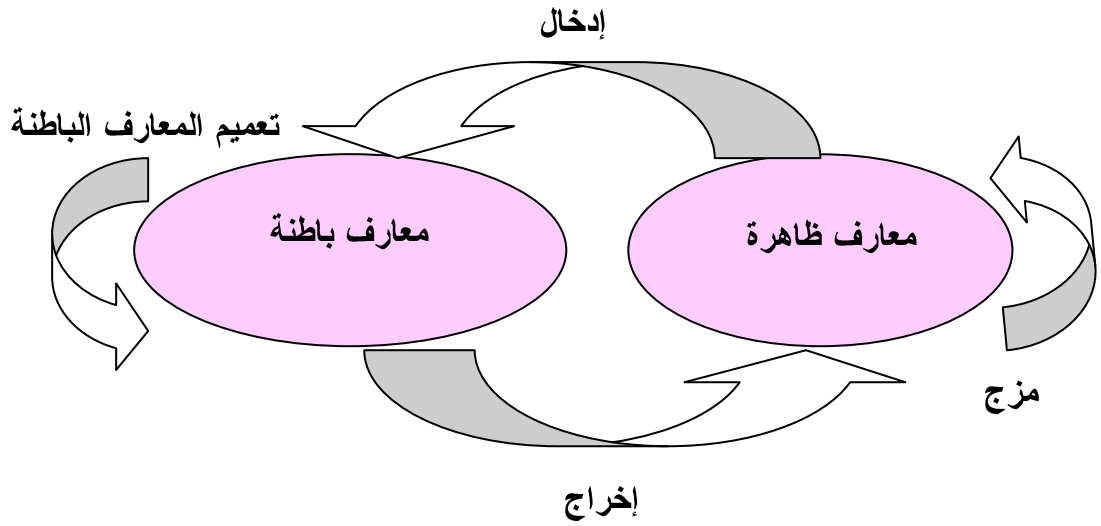
لعبت إدارة المعرفة دورا هاما في تعزيز أداء المنظمات في البيئة التجارية التنافسية، و ذلك عن طريق زيادة دور إدارة المعرفة في المنظمات بسبب الاعتماد الكبير على ثقافة و تنظيم المعرفة، وتقييم المخاطر الداخلية و الخارجية لمواجهة فشل إدارة المعرفة في المنظمة.

[1] أبو فارة يوسف، خليل احمد عليان ، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و فعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات- العدد الثامن عشر- نوفمبر2010، ص62.

1-نموذج Nonaka-Takeuchi[1]

و يعتبر نموذج Nonaka-Takeuchi من أدوات تقييم هذه المخاطر، و كان يستهدف من هذا النموذج إظهار كيفية إنشاء المعارف،حيث انطلق الباحثان من تصنيف المعارف إلى معارف باطنه أي ضمنية و معارف ظاهرة أي صريحة.و يتم توضيحها من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (04): إنشاء المعارف



Source : Typologie des modes de création de savoir, d'après NONAKA et TAKEUCHI (1995)

1-من معرفة باطنة إلى معرفة باطنة :

تعميم المعارف الباطنة و تتم بالانتقال المباشر لهذا النوع من المعارف على حالها من فرد إلى فرد آخر ، مما يؤدي إلى خلق ثقافة مشتركة و القدرة على العمل الجماعي، و تتم هذه المرحلة بالتعاون و تبادل الآراء و الخبرات و يتم الحصول على مجموعة من التجارب المفسرة.

[1] Les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel, Essai de maîtrise en administration des affaires (MBA), Faculté des sciences de l'administration ,Université laval ,31juillet, 2006,p24_25

2-من معرفة باطنة إلى معرفة ظاهرة :

و تدل هذه المرحلة على إخراج المعارف الباطنة من عند صاحبها و نشرها ، ذلك عن طريق حلقات دراسية و تدريبات أو تسويق عمل للآخرين أو من خلال المناقشة بين أعضاء في جماعة بالرد عن الأسئلة أو تفسير الأحداث و الأنشطة.

3-من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة :

المزج أو الجمع، و تتمثل هذه المرحلة في مزج المعارف للحصول على معارف جديدة أي النظر في المعارف القائمة و حل المشاكل عن طريق توفير مجموعة من المعارف و توسيعها و تحديثها.

4-من معرفة ظاهرة إلى معرفة باطنة :

الإدخال بمعنى إنتاج و إبداع معارف جديدة أي تتأصل المعارف الجديدة عند الفرد نتيجة الاستيعاب و الممارسة أي اكتساب المعارف من الواقع مما يؤدي إلى خلق شخصية جديدة للمعرفة الباطنة.

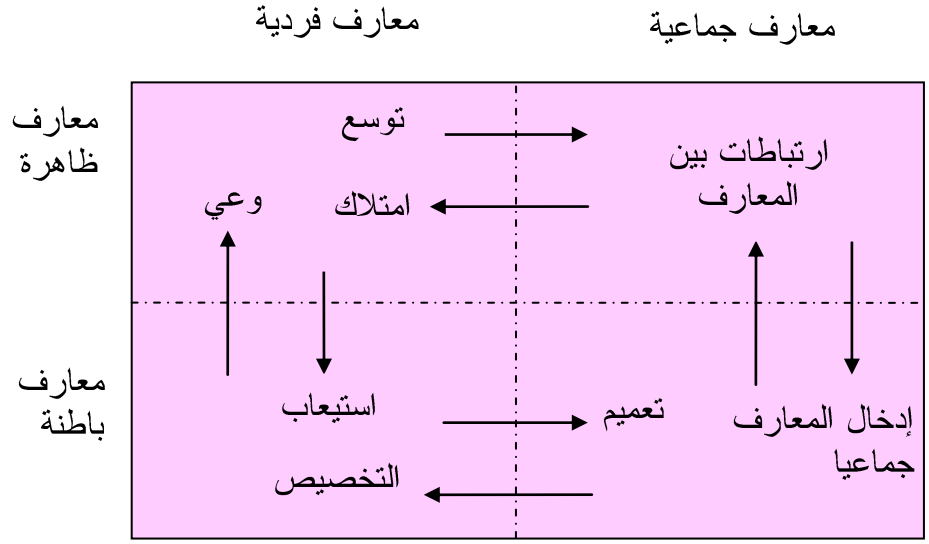
2/ نموذج Nonaka-Baumard [1]

يبين هذا النموذج كيفية انتقال التعارف من الأفراد إلى الجماعة فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه و منهجيته ، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية، فجاء

هذا النموذج الذي يدمج البعدين الفردي و الجماعي و الذي ساهم في وضعه Baumard و يمكن توضيحه من الشكل الموالي :

[1] Philippe Baumard,(2002) : les paradoxes de la connaissance organisationnelle , chapitre 5, Paris,Ellipses,juin,2002.

الشكل رقم(05) : المعارف الفردية و الجماعية



Source : JF Ballay, EDF, direction des études et recherches

إن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي و الجماعي يؤدي إلى بروز ثماني كيفيات لنقل المعارف :

-عند انتقال المعارف الظاهرة من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع في المعارف.

-أما عند انتقال المعارف الظاهرة من الجماعة إلى الفرد يحدث امتلاك المعرفة من طرف الفرد.

-عند انتقال المعارف الباطنة من الفرد إلى الجماعة تصبح المعارف في حالة تعميم أي أصبحت عامة لدى الجميع.

-و عند انتقال المعارف الباطنة من الجماعة إلى الفرد تصبح المعارف خاصة أي على مستوى الفرد.

-عند انتقال المعارف الباطنة الفردية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد ، يصبح هذا الأخير واعيا بها.

-عند تحول المعارف الظاهرة الفردية إلى نفس الفرد، فيكون قد استوعب معارف.

-يدل تحول المعارف الجماعية الباطنة إلى الظاهرة ، تكون المعارف في حالة انفصال أو ارتباط.

-يدل تحول المعارف الجماعية الظاهرة إلى الباطنة ، هي حالة إدخال معارف.

ثانيا : نماذج Vincent Béatrice

ثلاث مجموعات من الطرق و المناهج لتسيير المعارف و فيما يلي Vincent Béatrice حصرت نذكر منها:[1]

1/ مناهج الرسملة (Démarches de capitalisation) :

تجمع مناهج الرسملة عددا من النماذج التي تعتمد أساسا على رسملة المعارف و هي في الواقع مأخوذة من علوم معالجة المعلومات حيث يمكن اعتبارها نماذج لتصميم المعارف فهي تبحث عن تشكيل المعارف و توضيحها على أساس طرق معينة من طرف ناقلي الذاكرة حيث تسمح هذه الطرق بإعادة تفعيل أو تنشيط المعرفة التي تنتج أو تشكل أثناء أعمال المشروعات و أخيرا ترتيب و تصنيف المعارف .

ما يؤخذ على هذه النماذج هو عجزها على الحفاظ على المعارف بكيفية جيدة أما جانبها الإيجابي يتمثل في قدرتها على الحث على الإبداع .

ويمكن أن نذكر من بين أهم هذه النماذج:

[1] BARTHELME-TRAPP Francoise , VUNCENT Béatrice,(2009) "Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale" editions paris, p.6

*** نموذج MKSM :** (Méthode Knowldge Séstem Management)

و فريقه سنة 1993 في مفوضية الطاقة الذرية ، فقدJean Louis Ermine تم وضعه من طرف عرض طريقة تسمح بدراسة المعارف حسب نظام فرعي جديد في المؤسسة هو نظام المعلومات حيث يعتبر هذا النظام كأداة (وكيل) لمعالجة المعلومات و إنتاجها و أداة لاتخاذ القرارات من خلال ما يسمى، أي (عملية ، معلومة ، قرار)هذا النظام يتفاعل مع بقية أنظمة الفرعية للمؤسسة من خلال OID بطريقة تدفق الإدراك الذي يخلق معارف جديدة داخل المنظمة وبالتالي يؤدي إلى ظهور اختصاصات جديدة من أجل تطبيق المعرفة من قبل أو داخل المنظمة، ويرتكز هذا النموذج على نمذجة المعارف من خلال مصادر المعرفة للشركة و التي يكون معظمهم أصحاب المعرفة مثل :الخبراء و الأخصائيين أو عبارة عن وثائق مرجعية .و يتم ذلك من خلال عدة مراحل هي :[1]

*تحديد مجموعة من المعارف المهمة و الأساسية .

*تحديد شبكة المعرفة التي تتعلق بمجموعة المعارف.

*إقناع و جمع الأشخاص الذين ستجرى معهم المقابلة.

*تنظيم لجان القراءة .

*مقارنة المعارف التي تم جمعها .

*المصادقة على هذه المعارف و التي تكون عبارة عن توافق في الآراء و وجهات النظر بين أعضاء هيئة المعرفة.

[1] BARTHELME-TRAPP Francoise , VUNCENT Béatrice, "Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale" , p.6

و يتم تحليل وجهات النظر هذه بفضل مجموعة من النماذج التحليلية منها :نماذج المعطيات ، الهيكل ، المعالجة ، المهام و الأنشطة ، نماذج المفاهيم....

و يتم جمع وجهات النظر هذه فيما يسمى كتاب المعرفة حيث يعتبر هذا الكتاب كمرجع تعود إليه الشركة عند الحاجة ، ويستغرق إنجازه بين عام وعامين حسب أهمية المشروع ، ما يشترط عند إعداد هذه النماذج أن لا يكون مبتكر النموذج منطوي على نفسه في اختيار النموذج و أن لا يدمجه في كتاب المعارف قبل الحصول على توافق في آراء الخبراء .

2/ مناهج التذكير المستمر: (démarches de mémorisation continue)

وتسمى أيضا بمناهج التغذية العكسية (الراجعة) ،وتعتمد هذه الطريقة على "هيكلة قواعد المعلومات" المكونة عن طريق الخبرات السابقة فهي تهتم بجمع المعلومات أكثر من أي شيئ آخر، وتتمثل في تصميم موارد معلوماتية حول المعارف دون التركيز على الرأسملة. [1]

مثلا : وضع قاعدة بيانات لشركة ما تتكون من : بطاقات الإنتاج ، بطاقات للزبائن ، دون الاهتمام بمعالجة المعلومات الموجودة داخل هذه البطاقات .

هذه المناهج تهتم بخلق ذاكرة للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال: البحث عن الحاجات، البحث عن مصادر المعلومات، البناء (بناء قاعدة لهذه المعلومات)، النشر (نشر المعلومات) أو الاستخدام، الصيانة أو التطوير.

ومن بين أهم هذه المناهج نذكر نموذج:

[1] BARTHELME-TRAPP Francoise , VUNCENT Béatrice , op.cit . p.9

***نموذج REX :**(Retoure d'expériance)**:**[1]

تم وضع نموذجه الأولي سنة 1987 من أجل الحفاظ على المعارف، تركز هذه الطريقة أولا على ولكن هي (formalisée) جمع عناصر المعرفة التي هي ليست عبارة فقط عن معارف معالجة أيضا جميع الأنواع الأخرى (صور، فيديو، رسم بياني ...) ثم كتابتها بأسلوب واحد ومضبوط من أجل تسهيل عملية هيكلتها، ثم نفهرس ما تم جمعه في مخطط أو رسم بياني علائقي مرحلة الجمع لمجموعة التجارب والخبرات تتحقق من خلال القيام بمقابلات مع المختصين و الخبراء داخل المؤسسة. بعد عملية الجمع تأتي مرحلة تخزين هذه المعلومات من أجل استعمالها من طرف أعضاء المنظمة.إن هذه الطريقة تساهم في إضافة معارف جديدة بفضل المتابعة اليومية التي تكون بطريقة مستقلة ولكن مراقبة.

ما يعاب على هذه الطريقة أنها تفتقد للإنسجام بسبب غياب التماسك والترابط المنطقي والتنسيق.

ج/ المناهج الخرائطية : (Démarches cartographiques)

تسمى بالمناهج الخرائطية لأنها تعتمد على تمثيل بياني ووصفي لمعارف المنظمة ، يمكن من تحديد مكان تواجدها في المنظمة ، وهذا ما يطلق عليه تسمية "خرائط المعرفة" (cartographie de la connaissances) حيث تركز هذه المناهج على اعتبار المعارف على شكل مخزون معارف ولا تهتم بالتشكيل و التوضيح .

وتهتم هذه الطريقة أكثر بجانب تسيير الموارد البشرية أكثر من تسيير المعارف ، فهي تهدف أساسا فهرسة القدرات(الإمكانيات) والاختصاصات الموجودة في المؤسسة من خلال توضيحها ، وبالتالي تسمح بلامركزية النشاطات التكوينية من أجل تحسين التلاؤم بين المشروعات الفردية و الموارد الجماعية للمؤسسة.

[1] BARTHELME-TRAPP Francoise , VUNCENT Béatrice , op. cit. p.9.10.11

ومن بين أهم الطرق في هذا المنهج : شجرة المعارف .

***نموذج شجرة المعارف :** (Arbre de connaissances)

ما يسمى " بشجرة المعارف" في مكتب Pierre Lévy و Michel Authier في سنة 1992 مبدأ هذا النموذج هو توفير صورة خرائطية للمعارف عناصرها عبارة عن" رأس المال البشري" للمؤسسة ، حيث تساعد هذه الطريقة على نقل المعارف .ويكون كل عضو في المنظمة عارض وطالب للمعرفة في الوقت نفسه ، ويعتبر كمالك لرأس المال البشري الشخصي الذي سيحاول الحفاظ عليه ويحاول أيضا تطويره من خلال القيام بتبادلات داخل جماعته.

وتعتبر هذه الأشجار كتمثيل ديناميكي لبراءات الاختراع داخل المنظمة التي تكون كإنتاج فردي لأعضاء المنظمة .

ما يؤخذ على هذه الطريقة أنه يجب أن تطبق داخل مجموعة لها ديناميكية في تبادل المعارف القائم على نظام الحوافز.

ثالثا : نموذج موئل لتسيير المعرفة:[1]

و فيما يلي يتم شرح مكونات نموذج موئل لتسيير المعرفة:

1-ثقافة تسيير المعرفة:

أي ما هو مهم و هذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه و القيم و التفضيلات في إدارة المعرفة. و هذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية و ليس الإستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة، كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا و الممارسات الملائمة.

2-أهداف تسيير المعرفة :

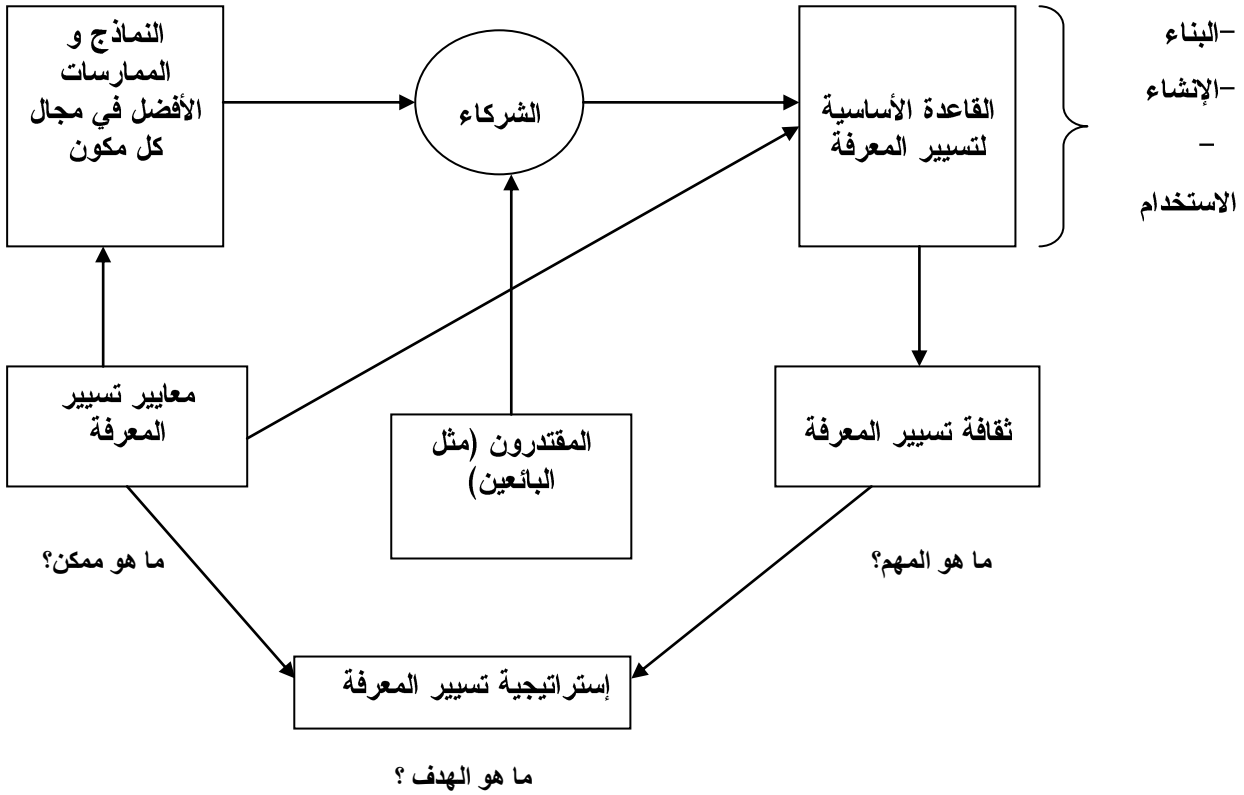
[1] محمد عواد الزيادات (2008) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ،ص120

أي ما هو الهدف الأساسي و هذه الأهداف تتمثل عادة في تحسين قدرات الشركة سواء في تحسين استغلال الشركة لمواردها أو تحسين قدراتها و كفاءاتها في استغلال مواردها في منتجات و خدمات و عمليات الشركة.

3-معايير تسيير المعرفة:

ما هو ممكن تحقيقه و هذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها الشركة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن و كذلك مع تكنولوجيا و القدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين. يوضح الشكل التالي، نموذج موئل لتسيير المعرفة:

الشكل رقم (06): نموذج موئل لتسيير المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبيسي(2005): إدارة المعرفة ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جمهورية مصر العربية ، ص163

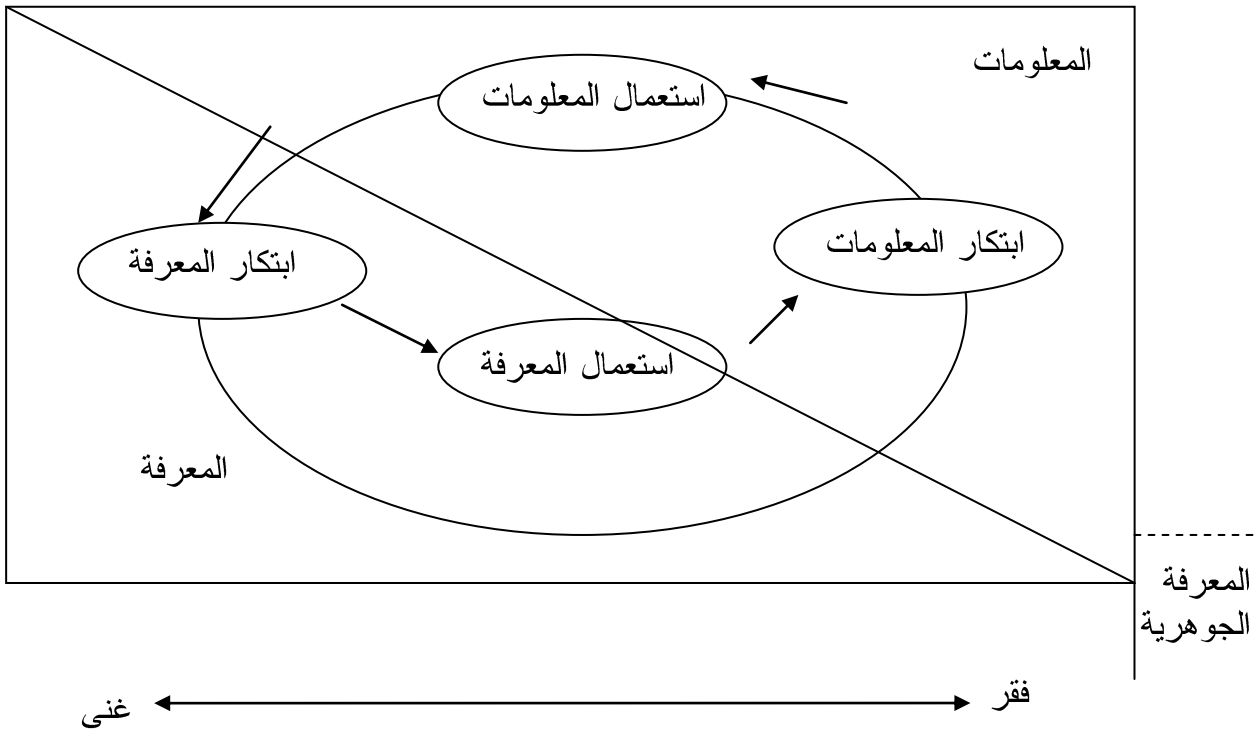
خامسا : نموذج Blumentritt-Gohnston[1]

عرض هذا النموذج سنة 1999 بدراسة الباحثين الفكرية حول إستراتيجية إدارة المعرفة و اهتمامهم بالمعلومات و المعارف ، و يبدأ ذلك بتأسيس توازن المعلومات و المعارف ، ثم تنفيذ التحسينات على تقنية المعلومات ، و تهيئة عملية التنفيذ و الآليات المعتمدة لدعم إدارة المعرفة ، و دراسة التفاعل بين المعرفة و المعلومات و آليات تحسين عمليات التحول من المعلومات إلى المعرفة و من المعرفة إلى المعلومات ، و المحافظة على المعرفة الجوهرية.

يركز هذا النموذج على تصنيف المعرفة إلى معرفة مرمزة ، و معرفة عامة و هي المعرفة القياسية ، و المعرفة الاجتماعية ، و المعرفة المجسدة و هي الخبرة و المهارة .ويفترض النموذج أن نقل المعرفة و توزيعها و المشاركة فيها أمور تتطلب تحويلها إلى معلومات أولا، و أن ابتكار المعرفة يحدث في مدى واسع من العمليات كلها تتضمن تداخل المعلومات مع الذكاء.

[1] محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص129

الشكل رقم (07) : نموذج إدارة المعرفة –المعلومات



المصدر: محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص**129**

و الشكل السابق يبين نموذج إدارة المعرفة –المعلومات حيث يتم اغناء قاعدة المعلومات خلال عملية ابتكار المعلومات الجديدة، وهذا يحرك حد المعرفة– المعلومات أدنى الجانب الأيمن إلى أن يصل إلى المعرفة الجوهرية، وبعدها المعلومات الإضافية التي لا تقلل من قاعدة المعرفة الجوهرية ، لكنها تزيد التكاليف، وهذا يدفع تحول المعلومات، وهكذا تبدأ الدورة لأن استعمال المعرفة يتطلب ابتكار المعلومات.

سادسا : نموذج Wiig:[1]

عرض سنة 1993 و يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

[1] محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص123

1- بناء المعرفة.

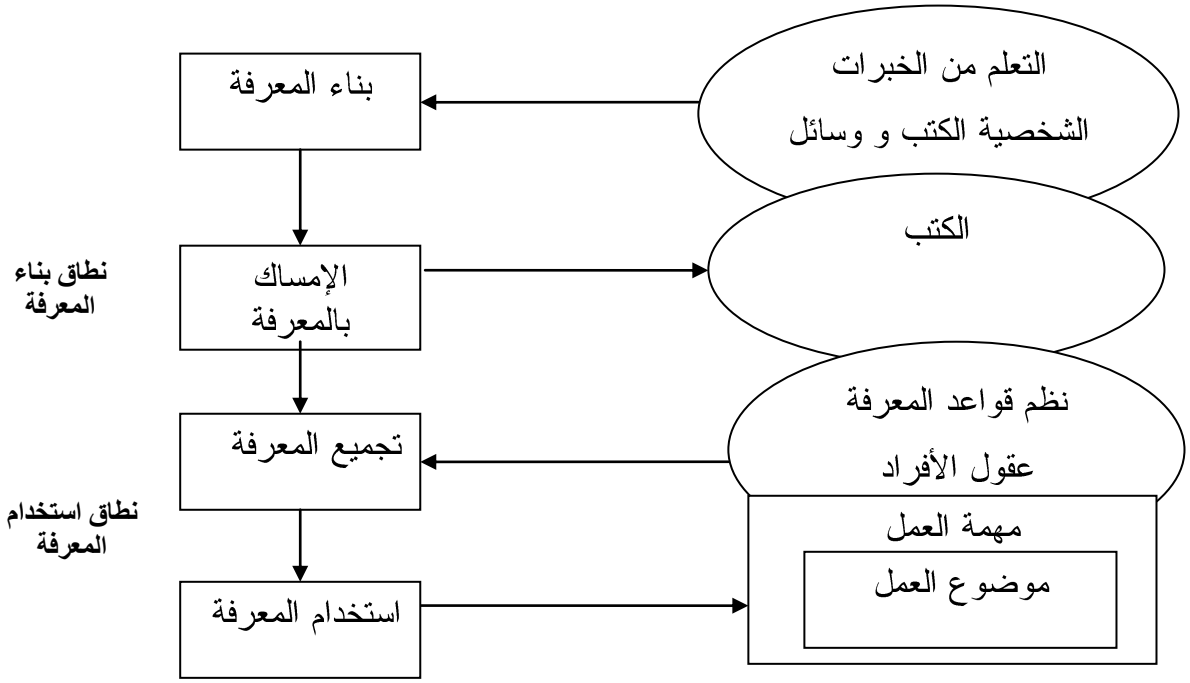
2-الاحتفاظ بالمعرفة.

3-تجميع المعرفة.

4-استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد و وظائفه على أنها خطوات متسلسلة . بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة و استخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات بالتوازي. كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلق كي نكرر الوظائف و النشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، و لكن بتفصيل و تأكيد مختلفين. و كما تبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، و في الكتب، و في قواعد المعرفة المحسوبة، و في أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة ، بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة ، و إلى فرق العمل و على نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة ، و يلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج و توحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء و استخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد. وعلى الصعيد النظري ، فان هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة ، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما ، و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (08): نموذج إدارة المعرفة لـ:Wiig



المصدر: محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق ، ص124

يركز هذا النموذج على تحديد و ربط الوظائف و النشاطات التي تنهمك بها المنظمة و الأفراد لإنتاج المنتجات و الخدمات.

سابعا : نموذج Pfeffer–Sutton[1]

هذا النموذج يعكس ثماني خطوات لازمة لتحويل المعرفة المتولدة لدى المنظمة إلى التطبيق.

1–معرفة السبب قبل الأسلوب فعلى المنظمات أن تحدد فلسفتها، و أن تعرف سبب إتباعها وفهمها قبل أن تتعلم كيفية استخدام الأساليب و التطبيقات والسلوكيات.

2– المعرفة تدرك في العمل و تتراكم من خلال تعليم الآخرين كيفية القيام به، حيث إن تكرار العمل والتجربة والاحتكاك مع العاملين و المشاهدة أمور تعد أهم وسائل توليد و تبادل المعرفة.

[1] صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ،ص171

3-أهمية التنفيذ مقارنة بما هو مخطط فالتطبيق أهم من الخطط النظرية ، لأن من خلاله تتعرف المنظمة على فرص النجاح لأفكارها الجديدة ، و يتيح المجال لإجراء الدورية على هذه الأفكار.

4-تقبل الخطأ معنى تهيئة المنظمة و إدارتها لتقبل فكرة الفشل بدون تعنيف لصاحب الفكرة الفاشلة، و بما يحفز الأفراد للمبادرة بطرح الأفكار الجديدة بدون تردد خشية الفشل.

5-إبعاد الخوف لأنه يؤدي إلى عدم إظهار المعرفة. لأن الخوف يؤدي بصناع المعرفة إلى الاحتفاظ بأفكارهم و المبادرة للحصول على معارف جديدة ، و أن إشاعة روح التسامح بين أفراد المنظمة يدفعهم إلى المبادرة بأفكار جديدة و الدخول في تطبيقات جديدة بدل الجمود.

6-الاحتياط من التشبيهات الخاطئة : إشاعة روح التعاون و المشاركة بدلا من المنافسة بين الأفراد، و يكون تحويل المعرفة المتولدة لدى المنظمة إلى ممارسات أيسر لدى المنظمات التي تلغي المنافسات الداخلية بين أفرادها.

7-قياس الجوانب المهمة التي يمكن من خلالها تحقيق المساعدة في تحويل المعرفة إلى واقع ملموس فتحديد المقياس الملائم لكل مرحلة من مراحل تنفيذ برنامج إدارة المعرفة كفيل بضمان النجاح للوصول إلى الهدف.

8-تحديد عمل القادة، وكيف يؤدون عملهم، وكيف يخصصون الموارد و يعالجون المشكلات فالنظم والممارسات الإدارية اليومية التي تشيع الثقافة المعرفية وأساليب نقلها والمشاركة فيها تعد أكثر أهمية من جلب الأفراد ذوي المعارف العالية، والقادة يجب عليهم أن يضعوا نظما لتطبيق إدارة المعرفة تسمح بتحويل المعرفة إلى عمل تطبيقي وترجمتها إلى واقع ملموس.

---

(11) صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ،ص171.

إن هذا النموذج يركز على نقاط معينة تساهم في نجاح برنامج ادارة المعرفة يمكن تلخيصها فيما يلي :

*أهمية منحنى التعلم و منحنى الخبرة.

*التأكيد على أولوية التطبيق مقابل النظري.

*أفضلية التعاون مقارنة بالمنافسة.

*تشجيع المبادرة مقابل الجمود.

*سلوكيات جديدة للقادة.

ثامنا : نموذج Bourdereau-Couillard[1]

عرض هذا النموذج سنة 1999 يتكون من ثماني خطوات لتنفيذ إدارة المعرفة:

1-تهيئة الفريق و تشمل هذه الخطوة تعيين الإدارة و تهيئة مجموعة مشروع إدارة المعرفة و تطوير بيئة داخلية للمشاركة بالمعرفة و التعلم التنظيمي.

2-فهم أغراض الأعمال و الرؤية و الإستراتيجية و البيئة و تشمل هذه الخطوة تحديد مجالات المعرفة وفهم كيفية الحصول عليها وتطويرها والمحافظة عليها ونشرها وإعادة استخدامها.

3-تحديد عمليات الأعمال وتشمل هذه الخطوات

4-تحديد التطبيقات ومتطلبات الاستخدام وتعني هذه الخطوة تكامل مفاهيم تحديد المعرفة الجوهرية والمعرفة المطلوبة لعمليات الأعمال وتصميم معالجة المعلومات وإسناد العمليات.المعرفة في تصميم التطبيقات، وتشخيص اختلاف المستخدمين، وتحديد التطبيقات لمعالجة المعرفة والمشاركة فيها.

[1] صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص167

5-تصميم معمارية المعرفة والبيانات وتشمل هذه الخطوة تطوير نموذج المعرفة المحدد للإعمال والأشكال المختلفة التي قد تتبناها وتحويل هيكل البيانات إلى هيكل المعرفة.

6-تصميم المعمارية الفنية، ويشمل تحديد المبادئ والمعايير للتقييم، وتحديد معايير جديدة لمعالجة المعرفة.

7-النماذج الأولية والتنفيذ، وتشمل هذه الخطوة وضع المشروعات المرحلية والأساسية لتسهيل التعلم، وتهيئة الدعم و الإسناد التنظيمي.

8-التعلم و التحسين و تشمل هذه الخطوة تطوير التقييم النظامي و قيمة الجهد، و استنباط الدروس من الخبرة المكتسبة و تحسين المداخل و العمليات و الأدوات، و تعديل السياسات والهياكل التنظيمية و القواعد والآراء.

عاشرا : نموذج Martiny[1]

عرضت هذا النموذج سنة 1998 حيث يتكون من أربعة خطوات استخدمته المجموعة الاستشارية و هي:

1-الحشد و التعبئة ، و الغرض من هذه الخطوة هو خلق الأساس للتغيير بتحديد الحاجة له، وأول مستلزماتها اعتياد الفرق الرائدة و تآلفها مع أوامر العمل و أهداف إدارة المعرفة.

2-الرؤية حيث يطور بيان الرؤية تفعيل نشاط القيادة والفرق الرائدة ومن ثم المنظمة ككل ، ويوضح هذه الأنشطة ، و يحدد مجال و اتجاهات التركيز.

3-التصميم، و الغرض من هذه الخطوة هو تصميم العمليات للمشاركة بالخبرات وإظهار المعرفة لأجل إعادة استعمالها.

[1] محمد عواد الزيادات ،مرجع سابق ،ص126-127.

4-النقل لأجل القيام بالتغيير الدائم في إدارة المعرفة فان فريق التصميم يحتاج إلى طريقة لتقديم عمليات المعرفة الجديدة و قيمها و سلوكها.

هذا النموذج يصلح للمنظمات الاستشارية و بيوت الخبرة أكثر مما يصلح للمنظمات الصناعية.

نموذج Marquardt:

اقترح هذا النموذج سنة 2002 كمدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. و يتألف النموذج المقترح من ست مراحل ، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل :

1-الاكتساب.

2-التوليد.

3-الخزن.

4-استخراج المعلومات و تحليلها.

5-النقل و النشر.

6-التطبيق و المصادقة.

و يوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها. و بالتالي، فان هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض.فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، و كل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة.و يجب أن تخضع إدارة المعرفة، و بشكل مستمر، لعمليات مراجعة و تنقيح.و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من المراحل الستة.

نموذج Jason-Gupta:[1]

عرض هذا النموذج سنة 2002 لإدارة المعرفة، انطلاقا من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية، تتضمن تحقيق هدف التميز.

و يفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة..و تسير هذه المكونات الخمسة تسلسلا على النحو التالي:

1-الحصاد : و يعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج ، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

2-التنقية : و يعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات و أي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة للمنظمة، ومن ثم تنقيتها. و بناء عليه، يجب على المنظمة أن تبتعد عن تجميع و ترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها. و يجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة، و رسالتها، وأهدافها.

3-الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة و تنميتها و يفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

4-النشر : تعتبر عملية تسهيل الاتصال و عملية تطوير الثقافة المنظمية للعاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

5-التطبيق : أن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور، لأن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.

[1] محمد عواد الزيادات ،مرجع سابق ،ص125

نموذج Fraunhofer:

استخدم هذا النموذج سنة 2000 من طرف الباحثين Heisig و Vorbeck في دراستهما المسحية ، و هذا النموذج يركز على ممارسة عمليات الأعمال و يفترض إن إدارة المعرفة تصف الطرائق و الأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها ، و التي حددها النموذج بست عمليات التي تظهر في الشكل التالي:

1-تحديد أهداف المعرفة.

2-تشخيص المعرفة.

3-توليد المعرفة.

4-خزن المعرفة.

5-توزيع المعرفة.

6-تطبيق المعرفة.

تتفاعل نوعية تلك المراحل مع تصميم عدد من الحقول المتضمنة: عمليات المنظمة المتفاعلة، وتقنية المعلومات، و القيادة، و ثقافة التعاون، و إدارة الموارد البشرية و السيطرة.يركز هذا النموذج على اعتماد جملة أساليب لكل من العمليات الجوهرية ، و تتألف معها إدارة المنظمة الساعية لتوليد القيمة. ويبين النموذج كيف مكنت التقنية المنظمات من تحقيق أهدافها المتمثلة في إيجاد المعرفة و ابتكارها وتجميعها و تطبيقها، ثم إعادة إثبات صحتها و إعادة استعمالها.

نموذج Duffy:[1]

اقترح Duffy, سنة 2000 نموذجاً لإدارة المعرفة منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة فمن خلال الشكل تتوضح العمليات التي يتكون منها النموذج و هي على النحو التالي :[2]

1-الحصول على اكتساب المعرفة تشمل الشراء و التوليد.

2-عملية التنظيم تشمل التصنيف و التبويب و الرسم.

3-عملية الاسترجاع تشمل البحث و الوصول.

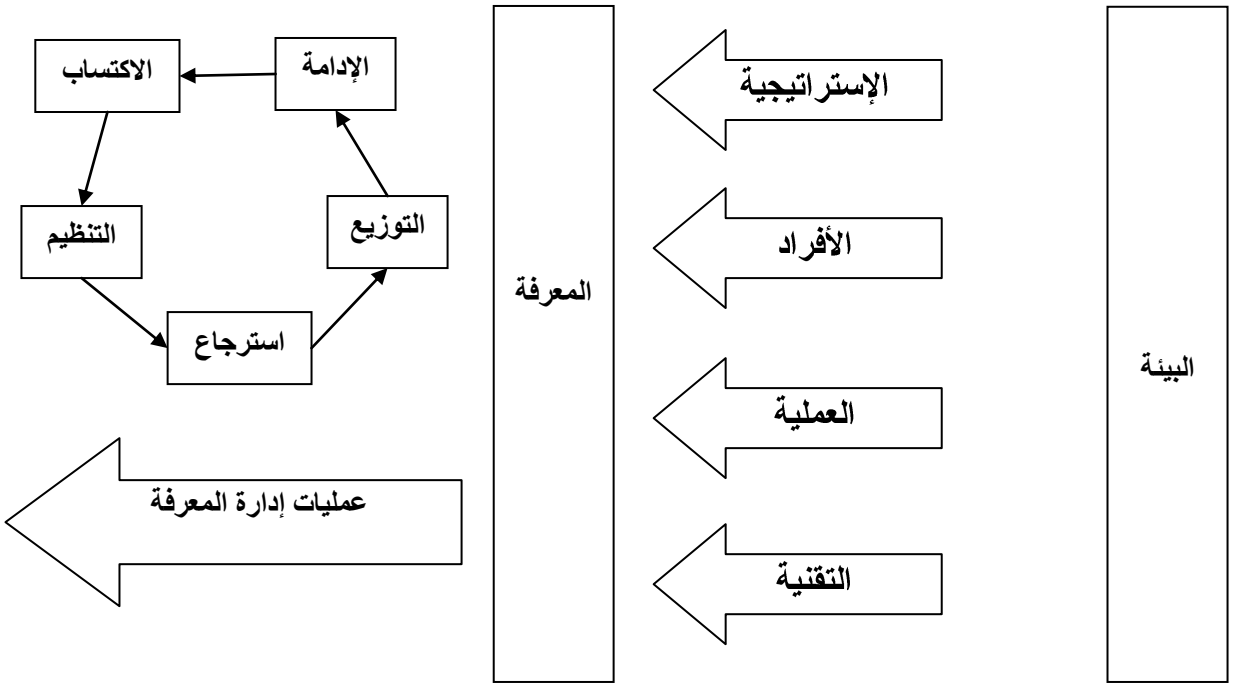
4-عملية التوزيع تشمل المشاركة و النقل.

5-عملية الإدامة تشمل التنقيح و النمو و التغذية.

[1] صلاح الدين الكبيسي ، مرجع سابق ، ص173

[2] Duffy, Jan (2000):"Knowledge Management: To Be or Not to Be?" information Management Journal,Vol.34,No,1,P 66

شكل رقم (09) نموذج إدارة المعرفة عندDuffy



Source: Duffy, Jan (2000):"Knowledge Management: To Be or Not to Be?" information management journal,Vol.34,No,1,P 66

نموذج Jennex & Olfman :

قدم Jennex & Olfman نموذجا يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي: [1]

- **جودة النظام:** كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

- **جودة المعرفة:** ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين .

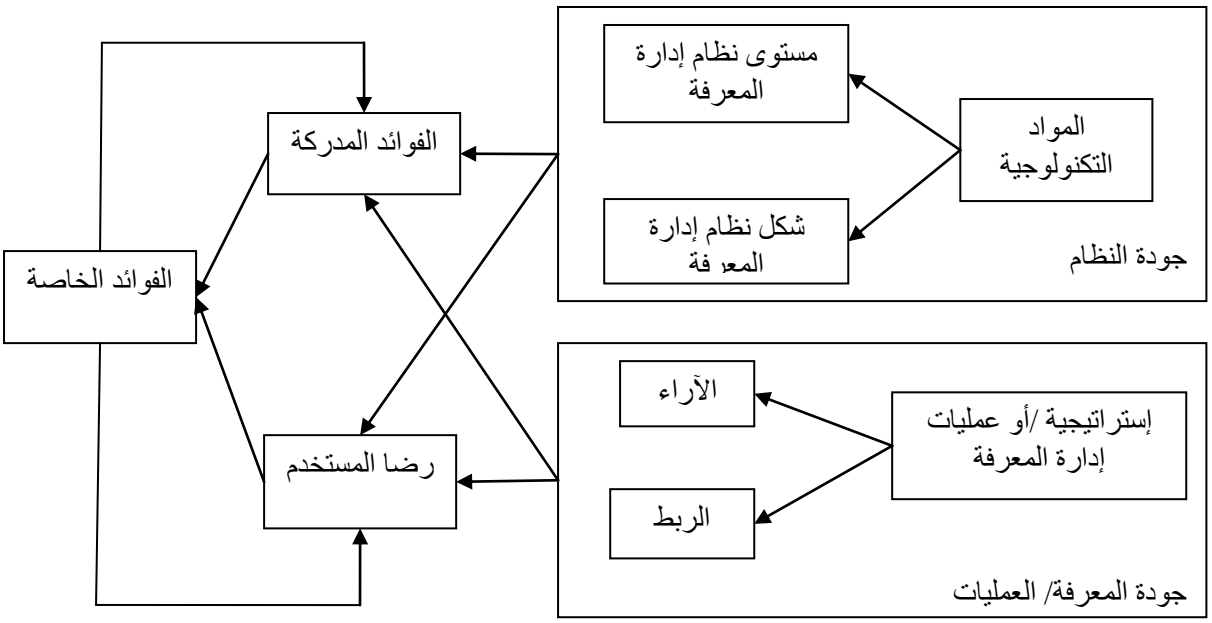
[1] Jennex, M. & Olfman, L.,(2004) "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii,:146

- **رضا المستخدم:** توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.

- **العوائد الممكنة:** قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة ككل.

- **الأثر الجمعي:** يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ككل.

شكل رقم (10) نموذج إدارة المعرفة عند Jennex & Olfman



Source: Jennex, M. & Olfman, L.,(2004) "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii,:146

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما سبق ، يظهر أنه يتوجب على المنظمات ضرورة وضع نظام لإدارة واستغلال ومتابعة مختلف التطورات المعرفية، ذلك أن تأثير المعرفة عبر مختلف مصادرها يغدو حاسما على كامل النشاط الإقتصادي، بحيث أصبحت المعرفة وعملية إدارتها الأصل الرئيس لأي نمو إقتصادي، ومنه قد تحول العالم من البحث والتصادم من أجل الموارد المادية إلى البحث والتصادم من أجل السيطرة والتحكم في أكبر قدر ممكن من مصادر المعرفة وتقنياتها و إدارتها و استغلالها.

إن الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة لا تنعكس فقط من خلال تمكنها من خلق القيمة واكتساب الخصائص والمميزات الواجب توفرها، و إنما أيضا من خلال فعالية وضرورة الاستثمار في ترقية وتنمية الموارد المعرفية والكفاءات، في ظل التحديات المختلفة للعولمة، وبروز ما يعرف باقتصاد المعرفة وما يحققه هذا الاستثمار من اندماج إيجابي، وما يترتب عنه من تموقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المنظمة.

تمهيد:

إن الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة يحقق نتائج رائعة في السياق المؤسساتي، إذ يتم بموجبه تطوير العمل وتعزيز الإنتاجية كما يجعل الزبون مبتهجا في تعامله مع المؤسسة، والأهم من ذلك القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة، فضلا عن تحقيق القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب و تخزين و استخدام المعرفة، و بالتالي تحمي المؤسسة نفسها من المنافسين في السوق من خلال تحقيق التقدم في تطبيق إدارة المعرفة والتي تبقيها في الاستمرار و النمو إذ تقود معرفة المؤسسة إلى الإبداع والتغيير.

وعليه، قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان الدعائم و المرتكزات الأساسية لإدارة المعرفة، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان دور إدارة المعرفة في بناء التميز.

المبحث الأول: الدعائم و المرتكزات الأساسية لإدارة المعرفة:

تعتمد إدارة المعرفة لنجاح تطبيقها في المؤسسة على عدة دعائم منها المتعلقة بالعنصر البشري الخاص بمؤسسة المعرفة و الذي يختلف على ما هو عليه في المؤسسات التقليدية، ومنها دعائم أخرى تتعلق بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال وكذا الثقافة التنظيمية التي تحمل إمكانيات تساعد في تطبيق إدارة المعرفة من أجل تحقيق التميز والتحسن، وللتوضيح أكثر قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، الأول كان تحت عنوان البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كدعامة أساسية لإدارة المعرفة، أما الثاني فكان تحت عنوان الثقافة التنظيمية كدعامة أساسية لإدارة المعرفة ، أما المطلب الثالث فتناول إدارة الموارد البشرية كداعم أساسي لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات كدعامة أساسية لإدارة المعرفة:

يعد مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مفهوما متداخلا بعض الشيء نظرا للتطور الذي شهدته، فمعظم هذه التكنولوجيا كانت موجودة منذ سنوات الثلاثين الماضية أو أكثر. و ما يمكن اعتباره جديد بدرجة كبيرة هي العمل الشبكي و خاصة الانترنت.

1- ماهية تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مرتبطة بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، فهي تعتبر الوسيلة الأكثر أهمية لنقل المجتمعات النامية إلى المجتمعات الأكثر تطورا، حيث تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمع جديد ينطوي على أساليب و تقنيات جديدة للإقتصاد الرقمي الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

1-1 مفهوم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ليس مفهوما وحيد المعنى والتخصص، فهو من إهتمامات عدة تخصصات : الرياضيات، الإعلام الآلي، الاتصال، الأدب، علم الإجتماع، علم النفس، هندسة الاتصالات، الفلسفة.....و لقد ظهر مفهومه الأصلي في الولايات المتحدة الأمريكية باسم "تكنولوجيات الإعلام" الناتجة عن دمج الحواسب بالخطوط الهاتفية وفي اليابان بإسم الكمبيوتر والإتصال وفي بعض دول أوروبا (إسبانيا، فرنسا....) بإسم الإتصال عن بعد والمعلوماتية بتأثر من علوم الإعلام شاع في أوروبا المصطلح الحالي[1].

[1] فيصل دليو، التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2010 ص26.

يعرف رولي rowley تكنولوجيا المعلومات و الإتصال بأنها : "جمع وتخزين ومعالجة وبث باستخدام المعلومات ولا يقتصر ذلك على التجهيزات المادية hordware أو البرامج sofware ولكن بتصرف كذلك إلى أهمية دور الإنسان و غاياته التي يرجوها من تطبيق و إستخدام تلك التكنولوجيات و القيم والمبادئ التي يلجا إليها لتحقيق خبراته[1].

و تعرف كذلك بأنها : "عبارة عن ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة و عبارة المعلومات و تسويقها وتخزينها و استرجاعها و عرضها و توزيعها من خلال وسائل تقنية حديثة و متطورة و سريعة، ذلك من خلال الإستخدام المشترك للحاسبات و نظم الإتصالات الحديثة"[2].

أما"kenneth laudon" and " jane laudon " فيعرفان تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في ظل التغيرات الجديدة والعالم الرقمي على أنها:"أداة من الأدوات التسيير المستخدمة والتي تتكون من خمسة مكونات:

- **العتاد المعلوماتي :** تتمثل في المعدات الفيزيائية للمعالجة؛ البرمجيات؛

- **تكنولوجيات التخزين :** تتمثل في الحوامل الفيزيائية للتخزين المعطيات كالأقراص الصلبة والضوئية وبرمجيات لتنظيم المعطيات على الحوامل الفيزيائية؛

- **تكنولوجيا الاتصال :** و تكون من معدات و وسائط فيزيائية و برمجيات تربط مختلف لواحق العتاد ونعمل على نقل المعطيات من مكان إلى آخر بحيث يمكن وصول الحواسيب إلى معدات الإتصال لتشكيل شبكات التبادل و تقاسم الأصوات و الصور و الفيديوهات؛

[1] حسين محمد احمد عبد الباسط، التطبيقات و الأساليب الناجحة لإستخدام تكنولوجيا الإتصالات و المعلومات في تعليم و تعلم الجغرافيا، مجلة التعليم بالانترنت، جمعية التنمية التكنولوجية و البشرية، العدد الخامس مارس 2005 ص3.

[2] توفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص53.

– الشبكات : تربط هذه الحواسيب لتبادل المعطيات أو الموارد [1].

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن تكنولوجيا المعلومات و الإتصال هي مجموعة من الأدوات التقنية الحديثة والمتطورة تعمل على جمع وتخزين ومعالجة المعلومات واسترجاعها وإيصالها باستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

2– أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تتمثل أهميتها فيما يلي:

– تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة قوية لتجاوز الإنقسام الإنمائي بين البلدان الغنية والفقيرة والإسراع ببذل الجهود بغية دحر الفقر، الجوع، المرض، الأمية والتدهور البيئي. و كما يمكن لهذه التكنولوجيات من توصيل منافع الإلمام بالقراءة، الكتابة، التعليم، و التدريب إلى أكثر المناطق إنعزالاً؛

– تساهم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في التنمية الاقتصادية : فهي تسمح للناس بالوصول إلى المعلومات و المعرفة الموجودة في أي مكان بالعالم في نفس اللحظة تقريباً؛

– تعمل هذه تكنولوجيا على زيادة قدرة الأشخاص على الاتصال و تقاسم المعلومات و المعارف ترفع من فرصة تحول العالم إلى مكان أكثر سلماً و رخاءا لجميع سكانه؛

– تمكن تكنولوجيات المعلومات و الاتصال بالإضافة إلى وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، الأشخاص من التعبير عن آرائهم و أفكارهم، بغض النظر عن الجنسية التي يحملونها أو انتمائهم العرقي أو القومي أو الديني، فهي تساعد على التسوية بين القوة و علاقات صنع القرار

[1] شوقي شاذلي، مرجع سبق ذكره ص ص 12– 13.

على المستويين المحلي و الدولي، و بوسعها تمكين الأفراد، المجتمعات، والبلدان من تحسين مستوى حياتهم على نحو لم يكن ممكناً في السابق.

من هذا يتضح أن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال دور هام في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ذلك لما لهذه الأخيرة من خصائص متميزة و أكثر كفاءة من وسائل الاتصال التقليدية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الاتصال القديمة، كما أنها تمتاز بكثرة و تنوع المعلومات و البرامج التثقيفية

و التعليمية لكل مختلف شرائح البشر، متاحة في أي مكان و زمان و بتكلفة منخفضة. فهي تعد مصدر هام للمعلومات سواء للأشخاص أو المؤسسات بمختلف أنواعها أو للحكومات، كما أنها تلعب دورا هاما في تنمية العنصر البشري من خلال البرامج التي تعرض من خلالها كبرامج التدريب و برامج التعليم و غيرها.

لهذا يكون من الضروري الاهتمام بهذه التكنولوجيا وتطويرها استخدامها بشكل فعال، مع تدريب وتعليم الأفراد على استعمالها، و توعيتهم بأهميتها في التنمية والتطور، من خلال إبراز أهميتها على الصعيد الجزئي و الكلي[1].

[1] http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/71.doc (26/05/2011) .

3-خصائص تكنولوجيا المعلومات و الاتصال:

- **الفعالية :** و يعني أن الذي يستعمل هذه التكنولوجيات مستقل ومرسل في آن واحد, كما أن الأطراف في عملية الإتصال يمكنهم تبادل الأدوار, وهذا بسبب نوع من الفعالية بين الأشخاص والمؤسسات ومجموعات أخرى.

- **غير محدد بالوقت :** يعني أنه يمكن إستقبال الرسائل في أي وقت كحالة البريد الإلكتروني.

اللامركزية : هي خاصية التي تسمح باستقلالية التكنولوجيات جديدة NTIC مثل حالة الإنترنت تملك إستمرارية عن العمل في كل الحالات يستحيل على أي جهة ما أن توقف الإنترنت لأنها شبكة إتصال بين الأشخاص و المؤسسات.

- **الإتصال عن طريق النت :** يمكن ربط الأجهزة حتى لو كانت مختلفة الصنع بين الدول أو المدن الصانعة.

- **الحركية :** يعني أن المستعمل يمكن له أن يستفيد من الخدمات أثناء تنقلاته مثل الحاسوب المحمول والهاتف النقال.

- **عملية تحويلية:** يمكن لها أن ترسل معلومات من وسط إلى آخر مثال إرسال رسالة مسموعة إلى رسالة مكتوبة أو منطوقة مثل القراءة الإلكترونية

- **عملية الكشف عن الهوية:** يعني يمكن أن نبعث رسالة إلى شخص مثل أن ترسل إلى أشخاص آخرين دون المرور بالمؤسسة و يمكن التحكم فيها مثل حالة الإرسال من المنتج إلى المستهلك.

- **التوزيع:** تعني أن الشبكة يمكن أن تتسع مثل أن تشمل عدد أكبر من الأشخاص.

- **العولمة :** هي البيئة التي تفعل هذه التكنولوجيات لأنها تستعمل فضاء أكبر في أي ناحية من العالم وتسمح بتدفق رأس مال المعلومة في عاصمة المعلومات، لا مركزيتها سمحت بازدهارها في البيئة العالمية خاصة في التبادل التجاري الذي يسمح بأن يتجاوز مشكل الزمن و المكان[1].

3- مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تتكون تكنولوجيا المعلومات من ثلاثة مكونات أساسية و هي:

- المكونات المادية و البرمجيات؛

- قواعد البيانات؛

- شبكات الاتصال عن بعد.

فيما يلي سيتم توضيح هذه المكونات على النحو التالي:[2]

أولا :المكونات المادية (الحاسبات الآلية) والبرمجيات

1-ماهية الحاسبات الآلية: هي أجهزة الكترونية قادرة على معالجة البيانات و ذلك من خلال استقبال البيانات و تخزينها واسترجاعها آليا و إجراء العمليات الحسابية و المنطقية عليها وتهدف عملية معالجة البيانات إلى استخلاص النتائج التي يحتاجها متخذي القرار أو مستخدمي البيانات وذلك من خلال إتباع مجموعة تفصيلية من الأوامر والتعليمات المكتوبة بلغة حزم البرامج.

وتتميز الحاسبات الآلية بسرعة تنفيذ التعليمات و بقدرتها التخزينية العالية و بارتفاع معدلات إنتاجيتها بصورة هائلة و بكفاءتها العالية في نقل المعلومات و دقة النتائج و المخرجات.

---

[1] http://www.memoireonline.com/01/10/3125/m_Limpact-des-TIC-sur-lentreprise3.html#toc5 consulter le 23 / 09/2013

[2] محمد فهمي طلبه: (2000) الحاسبات الالكترونية مكوناتها وتطبيقاتها، المكتب المصري الحديث، القاهرة ، ص ص5-15

ا –**وظائف الحاسبات الآلية** :تقوم الحاسبات الآلية بعدة وظائف أساسية هي الإدخال، الإخراج، التخزين و ذلك كما يلي:

– **وظيفة الإدخال:** و هي عملية يتم فيها تغذية الحاسب بالبيانات عن طريق جمع و إعداد وإدخال البيانات بغرض معالجتها.

– **وظيفة المعالجة:** و يقصد بها تغير الشكل الداخلي للعناصر و ذلك باستخدام لغات الحاسب.

– **وظيفة الإخراج:** و يقصد بهذه الوظيفة تحويل البيانات إلى مخرجات في صورة معلومات.

– **وظيفة التخزين:** أي استبقاء بعض البيانات حتى يمكن استرجاعها عند الحاجة إليها و ذلك دون الحاجة إلى إعادة إدخالها.

ب –أنواع الحاسبات الآلية:[1]

– حاسبات لخدمة الأفراد؛

– حاسبات لخدمة المنظمات.

1– الحاسبات الآلية التي يستخدمها الأفراد: تنقسم بدورها إلى عدة أنواع كالتالي:

– **حاسبات المكاتب:** و هي حاسبات شخصية صممت خصيصا للاستخدام الفردي حيث تقوم هذه الحاسبات بتشغيل برامج معينة تعمل من خلالها على رفع إنتاجية الأعمال التي يقوم بها الأفراد.

– **الحاسبات المحمولة:** و هي نوع من الحاسبات الآلية التي يسهل حملها في أي مكان و تمتاز بأنها تحمل نفس مكونات و إمكانيات أجهزة المكاتب.

[1] بلقيدوم صباح (2013): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة، ص ص 140–141.

- **محطات العمل المتخصصة:** و هي تعد من أكثر الحاسبات الشخصية تكلفة،و تقوم هذه الأجهزة بخدمة الفئات المتخصصة كالمهندسين،محللي النظم،محللي المال،مصممي الدوائر الكهربائية...الخ.

- **شبكة الحاسبات:** عبارة عن مجموعة من الحاسبات الآلية المتصلة ببعضها البعض بما يمكن معها تبادل المعلومات و البيانات فيما بينها.

2- الحاسبات الآلية التي تخدم المنظمات: تنقسم بدورها إلى عدة أنواع هي:

- **أجهزة الحاسبات العملاقة:** هي حاسبات آلية قادرة على معالجة الأوامر و التعليمات كل ثانية حيث تعادل سرعتها من (40- 50) ألف مرة سرعة الحاسبات الشخصية تستخدم في مجال أبحاث الفضاء والاتصال بالأقمار الصناعية و في مجال البحوث النووية و الهندسة الوراثية.

- **أجهزة الحاسبات المركزية:** تمتاز بقدرة عالية على معالجة البيانات بسرعة تقدر بالملايين من التعليمات و الأوامر في الثانية و تمتاز هذه الحاسبات بذاكرة رئيسية يمكن من خلالها لعدد كبير من الأجهزة الوصول إليها.

- **الحاسبات الآلية المتوسطة:** تمتاز بأنها اقل قدرة على تخزين و معالجة البيانات و بالتالي اقل تكلفة.

- **أجهزة المزود:** يتم استخدامها بطريقة غير مباشرة، إذ يصل الأفراد إلى البيانات و المعلومات الموجودة على المزود من خلال برامج مكتبية، هذه الأخيرة لديها القدرة على الاتصال و التعرف على الخادمات ومن ثم الحصول منه على المعلومات و البيانات المطلوبة.

3-البرمجيات: إن الحاسبات الآلية تعمل وتؤدي وظائفها بالاستناد إلى مجموعة ايعازات متسلسلة يطلق عليها البرمجيات وهي عبارة عن مجموعة أو سلسلة من الايعازات التي تخبر الحاسوب عن كيفية أداء مهام معينة[1].

ويتعامل معظم المستفيدين مع الحاسوب من خلال مجموعة من البرمجيات وتصنف عادة هذه البرمجيات في فئتين واسعتين هما برمجيات المنظومة التي تجعل الحاسوب مفيدا أكثر من خلال توفير خدمات مطلوبة بغض النظر عن المهمة التي ينفذها الحاسوب، الفئة الثانية من فئة البرمجيات هي البرمجيات التطبيقية مثل إعداد الرواتب، تسيير المخزون ...الخ.

إن معظم البرمجيات المستخدمة في منظمات الأعمال هي من نوع البرمجيات التطبيقية التي تستخدم بكثافة عالية في وقتنا الحاضر لانجاز معظم الوظائف الإدارية ووظائف المنشاة بصفة عامة.

وتنقسم برمجيات المنظومة إلى ثلاث فئات هي :نظم التشغيل، البرامج الخدمية والمترجمات.

- **نظم التشغيل:** وهو الجزء الأهم من برمجيات منظومة الحاسوب وهي مجموعة كبيرة ومعقدة من البرامج بعضها يتواجد في الذاكرة الأولية ليراقب ما يجري في الحاسوب، وهذا الجزء يسمى بالمشرف أو المراقب وأحيانا ببرنامج السيطرة ومن أهم وظائفه هي إدارة العمل، السيطرة على الإدخال / الإخراج المادي وإدارة الملفات.

- **البرامج الخدمية:** تقوم بالعديد من الوظائف منها :ترتيب الملفات، بيانات نقل محتويات الذاكرة الثانوية إلى ذاكرة ثانوية أخرى ، برنامج التحرير ...الخ.

[1] عماد الصباغ:(2000) نظم المعلومات ، ماهيتها مكوناتها،ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع، ، الأردن، ص ص77 -80 :

- **المترجمات:** وهو عبارة عن أسلوب –LANGAGE– لترجمة اللغات يتكون من عدة أسس وقواعد تحدد أسلوب صياغة جملة مقبولة في اللغة التي يستعملها الحاسوب وان هنالك أسس تحدد ما الذي يفعله الحاسوب استجابة لجملة اللغة.

ويمكن تصنيف لغة البرمجيات إلى عدد من الفئات يطلق عليها تسمية الأجيال، فالجيل الأول والثاني هو لغة الآلة (الحاسوب) مكتوبة بدلالة الرموز الثنائية (صفر، 1) الجيل الثالث وهي لغات المستوى العالي تسمح بكتابة البرامج بشكل مركز وهي مستقلة نسبيا عن الآلة تعمل بأسلوب عمل الإنسان (المستعمل) وليس الآلة .الجيل الرابع وهي لغة الأعمال وهي عبارة عن برمجيات متطورة، مصممة من اجل الزيادة في الإنتاجية أي وظائف تطبيقية ويستعملها المبرمجون المحترفون.

ثانيا :قواعد البيانات

1-ماهية قواعد البيانات: هي مجموعة متكاملة من البيانات التي تنظم و تخزن بطريقة يسهل من خلالها استرجاعها و تجب أن تضم الهياكل الأساسية لقواعد البيانات بصورة تتوافق مع احتياجات المنظمات و تسمح بسهولة الوصول إليها كما يجب أن تكون بالشكل الذي يمكن من خلاله إجراء أكثر من برنامج تطبيقي عليها و يكون ذلك، من خلال مجموعة من البرامج التي تساعد على القيام بهذه الوظائف و تسمى هذه البرامج بنظم إدارة قواعد البيانات حيث تساعد هذه الأخيرة المستخدم النهائي في القيام بالعملية التالية:[1]

-تحديث و صيانة قواعد البيانات؛

-إمداد المستخدم النهائي للتطبيقات بالمعلومات اللازمة للقيام بمهامه بفاعلية.

[1] بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره ص ص 143-145.

2-مكونات قواعد البيانات:

وفقا للمفهوم السابق لقواعد البيانات تنظم هذه القواعد عادة أربعة مستويات منطقية و ذلك وفقا لدرجة تجميع و تسلسل البيانات بداخلها، و تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

-قواعد البيانات؛

-الملفات؛

-السجلات؛

-عناصر البيانات.

و عليه تكون قواعد البيانات عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في ملفات هذه الأخيرة بدورها عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة في سجلات و التي تنتمي جميعا إلى موضوع محدد كما يجب أن تكون هذه البيانات مترابطة و مجمعة بطريقة تمكن من استخدامها و إجراء مقارنات عليها وكذلك تحديثها من وقت لآخر.

ثالثا :شبكات الاتصال عن بعد:

1-ماهية شبكات الاتصال عن بعد:

تعد شبكات الاتصال عن بعد مكونات البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات حيث تمكن هذه الأخيرة كلا من المنظمات و فرق العمل و الأفراد بداخلها من تبادل البيانات والمعلومات الكترونيا من خلال الشبكات بما يمكنها من المشاركة في اتخاذ القرار و إدارة عمليات و موارد المنظمات بصورة أكثر فعالية، .و من ثم رفع القدرة التنافسية لها داخل البيئة المتغيرة التي تتعامل معها، و قد شهدت صناعة تكنولوجيا الاتصالات العديد من التغيرات التي أحدثت تأثيرات كبيرة على توجهات المنظمات وإستراتيجيتها،فلم تعد المنظمات تعتمد على البيانات المحددة و المتدفقة إليها من شبكات المعلومات المحلية على نظام الاتصال المكتبي

لإتمام الصفقات والاتفاقيات عبر الاتصال لمسافات طويلة بل أصبحت تعتمد على شبكات المعلومات العالمية في تدعيم تجارتها وإتمام صفقاتها أو في رفع تكاليف ووقت انجاز الأعمال وكذلك تقديم منتجات وخدمات جديدة بل و استمرار عملية التطوير بها.

مما سبق يتضح أن تكنولوجيا الاتصالات من الوسائل الهامة التي يجب الاعتماد عليها والاستثمار فيها لضمان بقاء المنظمات على ساحة المنافسة العالمية والمحلية.

2-المكونات الأساسية لشبكات الاتصال عن بعد: تتكون تكنولوجيا شبكات الاتصال عن بعد رغم اتساع وتعقد صناعتها من خمس (05) مكونات أساسية لا تتغير وهي:[1]

ا -**الأجهزة الطرفية** :وهي الأجهزة التي تقوم بإدخال وإخراج البيانات تستخدم لإرسال واستقبال المعلومات وهي تشمل شبكات الحاسبات، شبكات الحاسبات الشخصية، أجهزة الهاتف.

ب -أجهزة معالجة عملية الاتصال عن بعد :هي تلك الأجهزة التي تدعم عملية إرسال واستقبال البيانات بين الأجهزة الطرفية وأجهزة الحاسبات مثل :أجهزة الموديم، وحدات الاتصال المتعددة، أجهزة التبديل.

ج -قنوات الاتصال عن بعد:هي القنوات التي يتم من خلالها إرسال واستقبال البيانات وتستخدم قنوات الاتصال مزيج من الأوساط مثل موجات الميكرو، الأقمار الصناعية،...الخ.

د -أجهزة الحاسبات الآلية:تترابط أجهزة الحاسبات الآلية على اختلاف أنواعها بشبكات الاتصال عن بعد بما يمكنها من استكمال معالجة البيانات المحولة إليها.

ه -برامج مراقبة الاتصالات :وهي برامج تقوم بمراقبة وتدعيم أنشطة شبكات الاتصالات عن بعد وإدارة جميع وظائفها مثل برامج مراقبة اتصالات الحاسبات المضيفة، برامج نظم تشغيل الشبكات والخاصة بالحاسبات الصغيرة.

[1] عماد الصباغ:مرجع سبق ذكره، ص 96.

3-أنواع شبكات الاتصال عن بعد : وتتمثل في ما يلي:

ا -**شبكات المعلومات العالمية** :وهي تلك الشبكات التي تغطي منطقة جغرافية واسعة النطاق، وتزداد الحاجة إليها مع كبر حجم المنظمات كالشركات متعددة الجنسيات حيث تساعدها هذه الشبكات في إرسال واستقبال البيانات والمعلومات بين الموظفين، العملاء، الموردين والمنظمات الأخرى المنتشرة في أنحاء العالم وذلك في محاولة إدارة عملية الاتصال والتشغيل والرقابة الخاصة بها.

ب -شبكات المعلومات المتصلة :تتصل شبكات المعلومات المحلية بنظائرها في مختلف أنحاء العالم فيما يعرف بالشبكات المتصلة وتعد شبكة الانترنت أوضح مثال لمثل هذه الشبكات.

ج -شبكات المزود:ويعد هذا النوع من الشبكات من الأنواع الأكثر استخداما في اتصال أجهزة الحاسبات الآلية ببعضها داخل المنظمات.

د -شبكات المعلومات المحلية :شبكات المعلومات المحلية عبارة عن اتصال أجهزة الحاسبات الشخصية ببعضها وبأجهزة معالجة البيانات وبرامجها وذلك لخدمة منظمة جغرافية محددة مثل الشبكات التي تربط المستخدمين وفرق العمل داخل المكاتب أو الأقسام أو داخل وحدات المؤسسة، ويلاحظ أن مثل هذه الشبكات تغطي مسافات محددة عادة ما تكون داخل مبنى أو عدة مباني متجاورة.

4-فوائد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: من بين ما تقدمه تكنولوجيا المعلومات و الاتصال من فوائد للمؤسسة نذكر منها ما يلي:[1]

- تطوير أدوات الإدارة العليا عن طريق تنظيم كفاءات المستخدمين؛

- تحسين التوظيف الداخلي للمؤسسة؛

[1] ياسر الصاوي،(2007):إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، ص177.

- تحسين الإنتاجية و الكفاءة و تطوير الخدمات و المنتجات؛
- سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبون؛
- الابتكار و التجديد بدون الانقطاع للبقاء في الخدمة و المحافظة على الحصة السوقية؛
- أتساع شبكة التوزيع و خلق عروض ملائمة لمتطلبات الزبون؛
- ركيزة الإبداع و التنمية و خلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة....الخ؛
- تساهم في تحسين جودة خدمات المقدمة لزبائن؛
- بناء علاقة وطيدة بين المؤسسة و زبائنها؛
- إنتشار و توسع التجارة الالكترونية.

تكنولوجيا الشبكات الخاصة (الإنترانت و الإكسترانت):

تستخدم الإنترنت في تأدية عمل المؤسسة، كما تسمح بإنشاء شبكات خاصة للاستعمال الحصري من قبل المؤسسة تدعى بالشبكات الداخلية (الإنترانت) و شبكات خاصة بالزبائن و موردي وشركاء المؤسسة و التي تسمى بالشبكات الخارجية (الإكسترانت).

1- الإنترانت:

1-1 تعريف الإنترانت: يرى J.N.yolin أن الإنترانت "عبارة عن شبكة داخلية، تستعمل تكنولوجيا الإنترانت و تكون فيها المعلومات في متناول العاملين بالمؤسسة فقط"[1].

فالإنترانت هي "شبكة خاصة لمؤسسة تمكن المستخدمين الموجودين فيها فقط من الاستفادة من خدمات الشبكة و لا تسمح لأي مستخدم من خارج المؤسسة أو الشركة من الاستفادة من خدمات

[1] نوفيل حديدي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

هذه الشبكة. والإنترانت هي في الواقع نسخة مصغرة من شبكة الإنترنت تعمل داخل مؤسسة يستطيع العاملون في هذه المؤسسة وحدهم الوصول إلى المعلومات الموجودة فيها"[1].

تسمح إدارة الشركة بإعطاء موافقة خاصة للأشخاص الغير العاملين مثل الموردين أو العملاء الكبار للاستفادة من موارد الإنترانت و باستخدام نظام الحماية و السيطرة و تقنيات الرقابة على المعلومات مثل برامج جدران النار (Fire walls) و غيرها، تستطيع المؤسسات حماية موارد الشبكة و ضمان الاستخدام لها[2].

أ- **أسباب استخدام الإنترانت :** تستخدم شبكة الإنترانت بصورة واسعة من قبل المؤسسات المتوسطة و الكبيرة و ذلك للأسباب التالية :

- **تخفيض التكاليف :** يعمل جهاز الخادم في شبكة الإنترانت على تقليل الحاجة من وجود نسخ متعددة من البرامج و قواعد البيانات و هذه لوجود تشابه بنيوي بين الإنترنت و الإنترانت، حيث تسمح هذه البنية بخدمة تنزيل الملفات و التطبيقات بسهولة و يسر، و كذلك وصول للبيانات المشتركة إلى المستخدمين كل حسب صلاحيته.

وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تستغني عن الكثير من المطبوعات والنماذج الورقية التي تقدم الإنترانت حلولا إلكترونية لها مثل : دليل الهاتف وطلبات الصيانة والخدمات الإدارية المتعددة.

- **توفير الوقت :** تساهم الإنترانت تقليل الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين أقسام وإدارات المؤسسة الواحدة. كما يعد وسيلة ضمان لدقة سير الاتصالات و عدم تكرارها.

---

[1] سلوى محمد الشرف، دورة إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، عمارة الدارسات العليا، 2008 ص 64.

[2] بشير عباس العلاق، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و تطبيقها في مجال التجارة النقال، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان 2007 ، ص 20 .

فإن تنظيم تبادل المعلومات الإدارية يتم عن طريق نماذج معيارية متفق عليها و لا يتم إرسالها عن طرق النظام البريد الداخلي قبل استيفاء المعلومات المطلوبة بكاملها، من ثم يتم حفظها آليا في الجهاز المزود أو جهاز خادم البريد الإلكتروني، وتظهر لدى الطرف الثاني بعد وقت قصير جدا، وبذلك تؤمن الإنترانت الدقة و توفر الوقت.[1]

- **الاستقلالية و المرونة :** توفر الإنترانت إمكانية النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض (Brovsrer)، ومن منصات عمل مختلفة، تمكن هذه الميزة المستفيدين من الولوج إلى محتويات الجهاز الخادم بغض النظر عن منصة العمل التي يعملون عليها، إضافة إلى أن نشر المعلومات عن طريق الموقع الداخلي يتم في الزمن الحقيقي و لا يحتاج إلى أي عمليات إعداد مسبقة [2].

- **تسخير خدمات الإنترانت** : تسمح الإنترانت للمستخدم باستعمال الخدمات التي توفرها الإنترانت مع الفرق في كون هذه الخدمات تتم على مستوى المؤسسة وهي تسير من خلال ما يسمى بخادم الإنترانت ومن أهم هذه الخدمات:[3]

- خدمة البريد الإلكتروني.
- خدمة الدراسة عبر الويب؛
- خدمة البريد الفوري؛
- خدمة البحث عن المعلومات؛
- خدمة منتديات الحوار على الويب؛

[1] مطرعبد اللطيف محمود(2007): إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص189.

[2] بشير عباس العلاق، سعد غالب ياسين، الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان، 2006 ص ص 59 – 60.

[3] علي السلمي(2005): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع، ص 175

- خدمة الهاتفية عبر الإنترنت على مستوى المؤسسة؛
- خدمة قوائم النشر [1].

ولكن هناك عدة فروقات بين الإنترنت و الإنترانت يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (04) أهم الفروقات بين الإنترنت و الإنترانت

المعيار	الإنترنت	الإنترانت
الملكية	غير مملوك لأحد	هو ملك للمؤسسة التي تستضيفه
إمكانية النفاذ	أي شخص يمكنه الوصول إليه	لا يمكن لأي شخص الوصول إليه إلا الذين سمح لهم
حجم المواضيع	يحتوي على العديد من المواقع أو الصفحات والتي يمكن أن تكون مفيدة للمؤسسة	يحتوي على المواضيع و المعلومات التي توافق عليها المؤسسة.

المصدر : نوفيل حديدي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

أما أوجه الشبه بين الإنترنت و الإنترانت يمكن تخليصها فيما يلي:[2]

- كل من الشبكتين تستخدمان صفحات كتبت بلغة HTML؛

- يستعمل كل منها متصفح الويب لمشاهدة الصفحات؛

- كل يستعمل نفس البرتوكولات في استقبال و إرسال المعلومات[3].

2- الإكسترانت: تستخدم المؤسسات المتطورة بالإضافة إلى الإنترانت ما يسمى بالإكسترانت.

[1] نوفيل حديدي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[2] عبد الفتاح المغربي (2002): نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة، ص17.

[3] نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره، ص 121.

2-1- تعريف الإكسترانت : تعرف شبكة الإكسترانت على أنها : «نتائج" تزاوج" كل من الإنترنت والإنترانت فهي شبكة إنترنت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة المتعاونة معها و التي لها علاقة بطبيعة نشاطها بحيث تسمح لشركاء أعمال المؤسسة المرور عبر جدران نارية التي تمنع ولوج الدخلاء و الوصول لبيانات المؤسسة، وقد يكون هؤلاء الشركاء موردين، موزعين، شركاء، عملاء، أو مراكز بحث تجمع بينهما شراكة عمل في مشروع و احد »[1].

كما تعرف على أنها: "المشاركة بين الإنترانت الخاص بالشركة و شركائها التجاريين"[2].

والواقع أن شبكة الإكسترانت تساهم في زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة ومرونة عالية للاتصال الفوري مع اللاعبين الرئيسين و مع مختلف فئات المستفيدين. كما تساهم شبكة الإكسترانت في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دورها المباشر في إنجاز أنشطة القيمة المنظمة بمستوى تكلفة منخفض بالمقارنة مع المنافسين أو بطريقة تقدم للمشتري (أو المستفيد) قيمة مضافة.

وشبكات الإكسترانت أنواع تجد جميعها نجد تطبيقاتها اليوم في مجلات عديدة مثل نظم تعليم، نظم تدريب العملاء، نظم التشارك على قواعد البيانات التابعة لمنظمات أو مراكز مختلفة

1 مراد رايس، أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML "، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، بالجزائر، 2006/2005، ص 47.

[2]محمد الصالح الحناوي، الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص293.

وشبكات منظمات الخدمات المالية و المصرفية و نظم إدارة الموارد البشرية والموارد الأخرى الخاصة بالشركات العالمية[1].

ويعتمد تصنيف شبكات الإكسترانت على قطاع الأعمال، حيث نصنف إلى ثلاث أنواع رئيسة هي:

2-1- 1- شبكة إكسترانت التزويد أو التكميل :

تربط هذه الشبكات المخازن و المستودعات الخاصة بالبضائع فيها تقوم بالتوفيق بين المخازن الفرعية والمستودعات الرئيسية للتحكم في مستوى المخزن بنظام، لتفادي مشكلات العجز والمحافظة على كميات ثابتة من المخزون.

2-1-2- شبكة إكسترانت التوزيع : يعتبر هذا النوع من الإكسترانت أكثر أنواع تواجد فهو يقدم خدمة الطلب الإلكتروني للعملاء من حجز واشتراكات وغيرها من خدمات، في ظل خدمات النشر الفوري للتعديلات والتغيرات التي قد تحدث على هذه الخدمات من تغير أسعار ومواصفات[2].

2-1-3-شبكات إكسترانت التنافسية: هذا النوع من الشبكات يمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم فرصا متكافئة في مجال البيع والشراء عن طريق ربط الشركات

[1] بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[2] علاء السالمي، حسين علاء السالمي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الصغيرة والكبيرة لكي تنتقل الأسعار والمواصفات التقنية بينهما مما يرفع من مستوى الخدمة في ذلك القطاع و يعزز جودة المنتجات و يقضي على الاحتكار[1].

2-2- خدمات الإكسترانت: لقد حققت عديد من المؤسسات فوائد من تطبيق شبكة الإكسترانت، نذكر في ما يلي بعض المجالات التي يمكن أن تستخدم فيها الإكسترانت لتحسين العمل و نقله خطوة عن طريق الانتقال إلى الأعمال الإلكترونية و ذلك من خلال:[2]

2-2-1- تسهيل عمليات الشراء في المؤسسات : يمكن للمؤسسة أن تقوم بإرسال طلب شراء عبر الإكسترانت و تلغي الحاجة إلى المراسلات بكل أنواعها.

2-2-2- متابعة الفواتير: تسهل هذه الخدمة عملية توقيع الفواتير من مديري الفروع المنتشرين في مناطق مختلفة كما تسمح لهم بمتابعة إجراء الصرف أو القبض ووضع العلامات التي تشير إلى كل عملية تجري على الفاتورة أثناء تناقلها بين الفروع و الأقسام.

2-2-3- خدمة التوظيف: تستخدم الإكسترانت لربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة مع سوق العمل المتخصصة بغرض تقديم خدمة متعددة المنافع لكلا الطرفين.

إذ تجد الموارد البشرية المؤهلة فرصة العمل المناسبة في الوقت المناسب، كما يمكن لسوق العمل تأمين احتياجاته عن طريق الشبكة نفسها وقد تصل فعالية الشبكة إلى درجة المشاركة بالتخطيط مع مصادر الموارد البشرية لما فيه صالح سوق العمل.

---

[1] بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره ص 24.

[2] جون جامبل وجون بلاكويل (2003): إدارة المعلومات، ترجمة كيب توب لخدمات التعريب، جامعة فلوريدا، دار الفاروق، مصر، ص 188

2-2-4- تواصل شبكات توزيع السلع : تسمح شبكة إكسترانت بربط الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي و ذلك لتسريع عمليات الطلب و الشحن و تسوية الحسابات، كما يمكن أن تبنى التطبيقات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب لإتمام كامل عمليات التوزيع و تسوية الحسابات المتعلقة بها[1].

وانطلاقا مما ذكر يمكن توضيح العلاقة بين الإنترنت و الإنترنت و الإكسترانت و هذا من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : العلاقة بين الإنترنت و الإنترانت و الإكسترانت.

نوع الشبكة	المستخدمين	الوصول	نوع المعلومات
الإنترنت	أي شخص عن طريق الهاتف أو شبكة العمل	عدد غير محدود من العامة، بدون قيود	عامة، شعبية، تسويقية
الإنترانت	العاملون المرخص لهم فقط	خاص و مقيد و محظور على العاملين	خاصة بالمؤسسة و بما يرتبط بالعمل
الإكسترانت	مجموعات خاصة من شركاء العمل	خاص و محضور على شركاء العمل الرخص لهم	مشتركة بين مجموعات الشركاء

المصدر: خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010 ص96.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية كدعامة أساسية لإدارة المعرفة

تتضمن ثقافة المنظمة الأسلوب الذي تتعلم بموجبه جماعات العمل في المنظمة أن تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد لا تكون استجابة

[1] زينب شطيبة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 72-73.

صريحة ومباشرة لأسباب معلنة، وعمليات التكيف والتلاؤم هذه قد تصبح أعرافاً وعادات وتقاليد تسير عليها المنظمة في انجاز عمليات تقديم الخدمة في أوقات لاحقة.[1]

1 – مفهوم الثقافة التنظيمية: أن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في بعض العلوم الاجتماعية مثل علم الاجتماع والانثروبولوجيا وغيره من العلوم الأخرى، ولم يستعمل مصطلح ثقافة المؤسسة في حقل الإدارة إلا في سنة 1970 من طرف Davis Stanley في احد كتبه بعنوان: ""comparative management organizational and cultural prespectives ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الرجوع إلى عدة تعار يف نذكر منها ما يلي:[2]

– عرفها Davis بأنها مجموع القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة، والتي تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد و المجموعات داخل هذه المؤسسة.

– أما Thévenet فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من ع ناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات الأخرى، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات و السلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل.[3]

---

[1] قاسم نايف علوان المحياوي(2006): إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات تطبيقية، دار الشروق، عمان: الأردن، ص: 151.

[2] زين الدين بروش، لحسن هدار(2007): دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية– دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص65.

[3] Samuel Mercier (1997): une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises, thèse de doctorat de science des organisations, paris IX, Dauphine, p. 24.

– يعد التعريف الذي قدمهEdgard Schein من بين التعريفات الأكثر شمولا للثقافة التنظيمية، حيث يعرفها بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناتجة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى.[1]

2– مكونات ثقافة المنظمة: تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو المكونات التي لها تأثيرا شديدا على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة وتحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

أولا– الإشارات الثقافية: و تتمثل فيما يلي:

– **القيم التنظيمية:** القيم بشكل عام عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو ما هو جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ...الخ.

[1] Jean Pierre Détrie,(1997): Srategor, politique générale de l'entreprise, Dunod, 3ème édition, Paris, p. 470.

أما القيم التنظيمية فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية[1].

تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ[2]. وتجدر الإشارة إلى أن هناك قيم فردية وقيم جماعية. تتجسد أهمية القيم في كونها دستوراً مرجعياً يسمح بتصور القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات، سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت أو مراقبة التسيير.[3]

- **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هو أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي[4]

إن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد، لأن كليهما يؤثران في السلوك الإنساني، وعلى هذا الأساس تصنف الأفكار إلى ثلاث فصائل هي:

أ -الأفكار الصحيحة.

ب-الأفكار الخاطئة.

ت-الأفكار التي لم تثبت صحتها أو خطأها.

---

[1] المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم(1995): تحليل السلوك التنظيمي :سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور.الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية،عمان، الاردن، ص 399.

[2] العميان ،محمود (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال :دار وائل للنشر،عمان، الأردن، ص312.

[3] محمود سلمان العميان(2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،، ص312

[4] المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم نفس الرجع، ص 400.

وكل هذه الأفكار تلعب دورًا هامًا في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح من ثقافتهم.[1]

- **الطابوهات:** يمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة .يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.[2]

- **الأساطير:** هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن المنظمة في تاريخها، وهي بمثابة أسس المنظمة وكل ما يتعلق بإنشائها، تحافظ الأساطير على القيم وترسخها. ومنها حكايات تأسيس المنظمة.[3]

- **الرموز:** يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحيانا. تمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها و تلاؤمها مع البيئة.[4]

- **الطقوس الجماعية والاحتفالات** :الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل :اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها""التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة"[5] وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

---

[1] جواد شوقي (2000):إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص227.

[2] Strategor , politique générale de l'entreprise, 4ème édition , paris , dunod, 2005, p682.

[3] Gilles Bressy et Christian Kankoyt, economie d'entreprise, 4ème édition Dalloz, paris, 1998, p53

[4] Idem p52.

[5] Pascal laurant & Français Bauard(1991) Economie d'entreprise, BTS Tome 2, éditions d'organisation, paris p247.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

– التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة

– تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق ا ربطة بين أعضاء المنظمة والإشادة يفعله العاملون المتميزون مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

– **الشبكة الثقافية:** تعتبر الهيكل الخفي للمنظمة وتهتم بربط عناصر المنظمة بعضها ببعض. تتكون الشبكة الثقافية من تعزيز القيم وترويج الأساطير، والحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة، وربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين. ولا تعمل الشبكة الثقافية بشكل جيد إلا إذا توفر شرطان وهما أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة، وأن يصنع الأبطال هذه الشبكة.[1]

ثانيا– الموروث الثقافي للمنظمة: يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

– **المؤسسون** :إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

– **سلوك قادة المنظمة** :يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب

[1] سليمة سلام مرجع سبق ذكره ص05.

التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

- **تاريخ المنظمة** :وهو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة وكان له تأثير على الأشخاص، الهياكل، التواريخ الكبرى، المحيط، كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء[1]

- **الأبطال أو البطولات:** ويقصد بالأبطال، الأفراد سواء كانوا مؤسسي المنظمة أو العاملين بها، والذين يساهمون في نجاح المنظمة وتميزها، ويجعلون النجاح جزءا من ذاكرة المنظمة، ويمارسون تأثيرا مستمرا في المنظمة.

- **المهنة:(Le savoir faire)**: و يطلق عليها أيضا الحرفة، وهي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، معرفة بالأسواق، المقدرة التنظيمية، والتي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط، ويقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.

3- وظائف ثقافة المنظمة: يرى كلا من Pederson & Screnسن أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي:[2]

-تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

[1] Olivier Meier,«Management Interculturel –Stratégie. Organisation. Performance», DUNOD. Paris 2004, p.22.

[2] العيد بوفلجة ،القيم الثقافية و التسيير، دار غريب للنشر والتوزيع، وهران، ص146.

– تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

– تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.

– تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

كما يرى Wagmen بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:

– تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجم يع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

– نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.

– ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

– توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

يمكن تلخيص وظائف ثقافة المنظمة في أربع وظائف رئيسية هي:[1]

– **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية** :أن مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

– **تسهل الالتزام الجماعي** :إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

[1] حسين حريم:(2003):"إدارة المنظمات منظور كلي "، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 265

- **تعزز استقرار النظام** :تشجع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.

- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم** :فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

و بتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الوسيلة التي تربط أفراد المنظمة بعضهم ب بعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

3-خصائص الثقافة التنظيمية: تتصف ثقافة المنظمة بالخصائص التالية :[1]

الثقافة نظام مركب :حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.

و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي : النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات والأفكار.

- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة.

- الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات والمعدات والأطعمة.

الثقافة نظام متكامل :فهي بكونها(كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من تم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

[1] مصطفى محمود أبوبكر(2008): إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 77.

الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر :حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر والخصائص.

الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور :فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

الثقافة لها خاصية التكيف :تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

4- نماذج الثقافة التنظيمية:

أسهم العديد من الباحثين، والدارسين والمحللين للثقافة التنظيمية، بطرح آرائهم وأفكارهم النظرية والتطبيقية في سعيهم لتاطيرها ضمن نماذج فكرية تخضع للاختبار، والتطبيق والقبول، والرفض، والتعديل والتطوير، ولا ريب، فقد أحدثت تلك الإسهامات ألوانا شتى من حيث سعة التحليل، وشموليته والتوجه نحو أبعاد الثقافة، وحيث إن موضوع الثقافة التنظيمية حظي بتزايد الاهتمام بالدراسة في مستهل عقد الثمانينات من القرن العشرين، فإن عملية بناء نماذجه لا ا زلت قيد التكوين الفكري، والفحص النظري والاختبار العملي التطبيقي، وسيتم عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها كالآتي:

- نموذج Hofstede:

تبنى Hofstede المنظور الدولي لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي، وينتمي نموذج Hofstede إلى المدخل الثقافي في دراسة المنظمة وتحليلها، وإدارتها وما ينتج عنها من عمليات، وسلوك ونتائج، كما يمكن تصنيفه ضمن مظلة إدارة التنوع ومنها التنوع الثقافي، وقد أكسب ذلك الانتماء والتصنيف النموذج سعة في الانتشار في مؤلفات المنظمة، والأعمال والإدارة، والحقول العلمية والعملية المهتمة بدراسة وتحليل ثقافة المنظمة.[1]

تتمحور فكرة نموذج Hofstede حول البحث واستمرارية البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة تشخيصا وتحديدا لمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتمين لدول مختلفة، وتتمثل الأبعاد فيما يلي:[2]

- التفاوت بتوزيع القوة :مدى قبول الأفراد الاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضا.

- الفردية والجماعية :مدى حاجة وتأكيد المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة والاستعداد للعمل الجماعي .بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي.

[1] نعمه عباس الخفاجي(2009): ثقافة المنظمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ص64 .
[2] نفس المرجع ص ص 64-65

– تجنب عدم التأكد :مدى شعور الأفراد ومؤسساتهم بتوفر قدرة التعامل مع مواقف غامضة ومحدودية قدرة التنبؤ بأحداث المستقبل، وهو ما يخلق نوع من الاستقرار والأمان والتأكيد على اعتماد قواعد عمل رسمية وقوانين وأنظمة بدرجة أعلى.

– الذكورة والأنوثة :مدى توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال والنساء، وأن تكون خصائص الذكورة والأنوثة ذات أهمية ومرغوبة، وكذلك الرغبة بإناطة الأدوار، والأعمال الوظيفية، وما يتصل بها من قدرات وعوامل جذب وتنافسية تكون واضحة وميسرة لكليهما على قدم المساواة.

– التوجه نحو الوقت :مدى اهتمام المجتمع ومؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة وقريبة الأمد، وما يتصل بها من نتائج إنجاز آنية وأخرى تتعلق ببناء السمعة والثقة في المستقبل بعيد الأمد.[1]

– نموذج Ouchi:

انطلقت فكرة النموذج من أفكار المدرسة الإنسانية خاصة افتراضات نظرية (X&Y) لـــــــــــــ Mc Gregor المفسرة للفلسفة التقليدية و الإنسانية التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه جهودهم واستثمار طاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح .وقد حملت فكرة نموذجه الثقافي بل استمدت أصالتها من نظرية Z التي تتضمن مجموعة إرشادات وتوجيهات لاستيعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما وتمثل تلك المعالم بالأتي:[2]

– الاستخدام بعيد الأمد للعاملين.

[1] بوديب دنسا (2014): لثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي- دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر- رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر 3 ص 69.

[2] نعمه عباس الخفاجي مرجع سبق ذكره ص 67.

- التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين.
- تنمية روحية المسؤولية الفردية.
- اهتمام الإدارة بشؤون الفرد ومهامه بصورة شاملة.
- نظام رقابة أقل رسمية.
- اتخاذ القرار بالاتفاق والمشاركة.
- بطئ معدلات الترقية.

لقد تمكن النموذج أن يحدد عددا من الاختلافات الأساسية بين فلسفة المنظمات اليابانية والمنظمات الأمريكية انطلاقا من منظومة الاختلافات الثقافية بين المجتمع الياباني والمجتمع الأمريكي، وهو ما يشكل الإطار العام للبيئة الثقافية التي تعمل فيه شركات الأعمال في اقتصاد كلا المجتمعين.

جدول رقم (06) الاختلافات الثقافية بين فلسفة إدارة المنظمات اليابانية وإدارة المنظمات الأمريكية

فلسفة إدارة المنظمات اليابانية	فلسفة إدارة المنظمات الأمريكية
- الاستخدام مدى الحياة. - التقييم البطيء والترقية. - لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي. - لغة الجماعة في اتخاذ القرار. - الاهتمام شمولي.	- الاستخدام قريب الأمد. - سرعة التقييم والترقية. - التركيز والاهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخصص. - المسؤولية الفردية. - تجزئة الاهتمام.

المصد: بلال خلف السكارنة (2009): التطوير التنظيمي والإداري، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص89

و أكد (Ouchi) على أن الاختلافات الثقافية بين الشركات اليابانية والأمريكية هي أساس نجاح الشركات اليابانية .فهو يحث إدارة الشركات الأمريكية على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية، والقدرة على التكيف والتلاؤم مع بيئة المنظمة الثقافية، وما تتطلبه من مرونة التعامل والتركيز على التعلم للعمل بفعالية في البيئة الجديدة.

يتطلب تطبيق نموذج Ouchi في الشركات الأمريكية توفر جاهزية واستعداد للتغيير بما ينسجم ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين، وهو ما يمثل الإطار العام لنموذج للتعبير عن الخصائص والقيم الثقافية في الشركات اليابانية والشركات الأمريكية المطبقة لفلسفة Ouchi مقارنة بالشركات الأمريكية النموذجية.

4 – أثر الثقافة على المنظمة: تملك الثقافة مجموعة من القيم القادرة على تشكيل توجّهات الأفراد بالإضافة إلى التأثير على أهمّ العناصر التنظيمية. ويمكن تبيين أثر الثقافة على المنظمة في الآتي: [1]

– **التأثير على النّمط الإداري:** نَمط الإدارة يكشف عن الأساليب التّي يَنتهجها المديرون من أجل تحقِيق أهداف المنظمة، وهو كغيره من العناصر يتأثر بالعوامل الذاتية والموضوعية، لكن يبقى المناخ السائد من قيم واعتقادات مترسخة في المنظمة هو المُوجه الرئيس الذي يؤثر في قراراتِ المديرين من أجل تحقيق أهدافهم.

[1] بهاء الدين المنجي العسكري(2010): إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجا، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كوبنهاغن: الدنمارك،ص:75–76–. نقلاً عن: B.j.Hodje and William p. Anthony, Organization Theory: A Strategie Approach, MaSS Allyn and Bacon , Boston: USA, 4th Edition, 1991, p: 444,

- **التأثير على الاستراتيجيات التنظيمية:** إن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإستراتيجية التنظيمية علاقة تداخل و تشابك فالتأثير بينهما متبادل إلى حد يصعب معرفة أيهما أكثر تأثيراً في الآخر.

- **التأثير على أداء التنظيم:** وذلك عن طريق وضع أهداف ونشاطات واضحة يسهل فهمها وتبنيها من قبل الموظفين لتأديتها في أحسن الظروف، ونجاح هذه العملية رهينة بتجاوب سلوكيات العمال معها إيجاباً.

- **التأثير على العلاقات ونظم المعلومات:** تلعب الثقافة التنظيمية دورا في إنعاش العلاقات العمودية والأفقية بين الموظفين والقيادة، كما توفر نظم المعلوماتية والاتصال وتيسر أشكال المعاملات داخل إطار المنظمة.

- **الحفاظ على هوية المنظمة:** هي من بين الأسباب التي تدل على عراقة المنظمات، ومن بين أسباب قدرتها على الصمود، وتماسك نسيجها لفترة طويلة، مما يرسخ هويتها على خلاف المنظمات الضعيفة.

- **الحفاظ على استقرار المنظمة:** إن الشعور المشترك لدى الموظفين بالانتماء للمنظمة والعمل على إتباع سياستها وتحقيق أهدافها يساعد على استقرارها وتطورها.

- **تدعم التوجهات الأخلاقية السائدة:** تفرض المنظمة على الموظفين مقاييس أخلاقية معينة بمثابة الرقابة لا يمكن تجاوزها، وإن إتباع أي نمط آخر خارج هذا الإطار سيدفع بقوى مضادة إلى إلزامها بالتقيد بالمعايير السائدة بقوة.

5- دعم الثقافة التنظيمية لإدارة المعرفة: تعتمد عملية خلق المعرفة على الثقافة السلوكية السائدة في المؤسسة على هيكلها التنظيمي، فالعلاقة الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد

من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات، وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة و خلق معرفة جديدة.[1]

كما يقوم الهيكل التنظيمي الهرمي على أسس بيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة والتشارك بها، فالأوامر الإدارية التي تقضي بنقل المعرفة الرسمية عبر قنوات محدودة سوف لن تسمح بتدفقها من أجل تطبيق المعرفة و جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة. ومن ضمن الأساليب المستخدمة في الهيكلة الإدارية وجعلها متمشية مع عصر الافتراضية نجد استقطاب الخبراء من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية وأرائهم ليتم توليد أفكار جديدة منها والإفادة من مقترحاتهم كحلول للإشكاليات التي تواجهها النظم المؤسساتية، وفي هذا السبيل تبرز أنشطة أساسية مثل التفسير والفهم والتحليل لتلعب دورا كبيرا في توليد تلك الأفكار.

ومع ذلك فإن ما يتم الحصول عليه من معرفة جديدة لا يمكن لأفراد المؤسسة عموما الاشتراك بها ما لم يتم إقرارها وثبوتها رسميا على مستوى المؤسسة وعليه من أجل تثبيت المعلومات رسميا لابد من تبريرها وإقرارها لكي تتحول إلى معرفة صالحة للتطبيق في عمليات ومنتجات المؤسسة.

وتكمن قدرة المؤسسة التنظيمية في كفاءتها على إدارة المعرفة الداخلية والخارجية ورفعها وتكاملها لأداء مهام إنتاجية بحد ذاتها بفاعلية و كفاءة.

[1] بوركوة عبد المالك(2012): إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية– دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة مرجع سبق ذكره، ص ص 97-98.

وتعني القدرة هنا دور الإدارة الإستراتيجية في التبني المناسب للمصادر والكفاءات والخبرات داخل وخارج المؤسسة و العمل على تكاملها و إعادة صياغتها لمطابقتها مع متطلبات عصر الافتراضية و ذلك وفقا المراحل التالية التي تتبعها المؤسسة.[1]

مرحلة المبادرة :والتي تضمن إدراك أهمية المعرفة والتحفيز إليها باعتبارها موردا هاما لاستمرارية الميزة التنافسية.

مرحلة النشر :والتي تتمثل في تزاحم المعلومات وتراكمها مما يتطلب غربلة المعلومات الناتجة عن تحفيز الإبداع وفقا لمعايير وسياسات.

مرحلة التكامل :وتلعب التقنية دورا هاما في مراقبة تدفق المعرفة وسبل الوصول إليها وبناء قواعد المعرفة ورسم خارطة لتوزيعها.

مرحلة التكامل الخارجي :يكون محورها الأساسي التعاون والتوحيد والثقة من أجل التشارك بين مختلف المؤسسات.

وتكمن صعوبة هذه المرحلة في اختلاف ثقافات و أهداف النظم المؤسساتية سواء داخل البلد الواحد أو على المستوى الدولي.[2]

إن الأمر يتطلب إدارة و تشجيع الابتكار أو الإبداع معا في هيكلة إدارة النظم الخاصة بالمؤسسة من أجل استمرارية البحث والتطور، وبالتالي فإنه يمكن التسليم بحقيقة هامة، أن المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج.

وبمعنى أدق هي أوعية معلومات يتم تقاسمها مع جملة خبرات وتجارب تكمن في عقول كفاءات

---

[1] نعيمة حسن جبر رزوقي(2004): رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 9، العدد الثاني السعودية ص ص283-284.

[2] نعيمة حسن جبر رزوقي مرجع سبق ذكره، ص 285.

بشرية من فئة عمال المعرفة و تقع على المؤسسة مسؤولية تجهيزها وفق تقنيات المعلومات والاتصال والعمل على توافرها في هيئة خدمات معلوماتية(الإنترنت و الأنظمة الآلية) بعد تحويلها من ضمنية إلى صريحة و العكس من أجل توظيفها للرفع من مستويات الأداء.

وبناءا على ذلك فإن الهيكلة التنظيمية للنظم المؤسسية في عصر الافتراضية تتكون من عدة وظائف إبتداءا من الإدارة الإستراتيجية للمعرفة و التي تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق إستراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم و استثمار الموارد الفكرية و التنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المؤسسة.

إضافة إلى تنظيم المعرفة و ترتيبها و تصنيفها و تنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة، كذلك بناء أنظمة المعرفة أي بمعنى الإشراف على تخطيط و تصميم و تشغيل الأنظمة الحاسوبية التي تستند إلى قواعد المعرفة و دعم الجهود الأخرى لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم المؤسسية والتي تتكون عادة من أنظمة المعلومات التنفيذية وأنظمة المعلومات الإدارية وأنظمة مساندة القرارات الجماعية، وأيضا تنمية وتطوير العقل الجماعي بمعنى تنمية الموارد البشرية الفكرية والعمل على استمرارية تعليمها وتدريبها، وإدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية التي تستهدف أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة، سواء من خلال تقليل نسبة كلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية أو من خلال ارتباط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة للنظم المؤسسية.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية كدعامة رئيسية لإدارة المعرفة:

1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفتها المؤسسات المعاصرة والتي مارست مضامينها المرتبطة أساسا بقضايا الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي تعد أحد أهم

عوامل ومقومات نجاحها، حيث تعددت التعريفات التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم كل حسب وجهة نظره، نقدم فيما يلي بعض أهم تعريفات إدارة الموارد البشرية:[1]

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:

- "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمؤسسة".[2]

- "إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما".[3]

- "النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولا إلى الإحالة إلى المعاش، دف تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين والمجتمع".[4]

- "مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى واحتياجاتها من حيث الكم والنوع".[5]

---

[1] مانع سبرينة (2015): أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة :عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.

[2] علي غربي وآخرون(2002): تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ص17

[3] عمر وصفي عقيلي(2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة– بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص11.

[4] مدحت محمد أبو النصر(2007): إدارة وتنمية الموارد البشرية –الاتجاهات المعاصرة ،ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، ص62.

[5] Loic. Cadin et autres (2007): Gestion des ressources humaines, 3eme édition , Dunod , paris , p 5.

وعليه فإدارة الموارد البشرية بمفهومها الضيق تم بتوفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة والحفاظ عليها وحث رغبتها في العمل وتنمية مهاراتها لتحقيق ذلك، فتتشكل بذلك يدا عاملة محفزة، راضية ومنتجة، أما مفهومها الواسع فهي تم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بجميع مستويا التنظيمية بالمؤسسة.

وعلى الرغم من أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتسيير شؤونهم جاء متأخرا، نتيجة للنقص الكبير في اليد العاملة الذي كان من أهم مخلفات الحرب العالمية الأولى، بالإضافة إلى تعاليم الإدارة العلمية التي خلقت مواقف وصعوبات خطيرة زادت من ارتفاع مستوى الغياب، الإضرابات، الإتلاف في المنتجات كردة فعل طبيعية لعدم رضا الموظفين عن مكانتهم ومعاملتهم واعتبارهم مجرد آلات أحكمت إنتاجيتها بالحركة والزمن.

أما أهم أسباب الاهتمام الواسع والملحوظ بإدارة الموارد البشرية فتتمثل في:[1]

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة؛

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، هذا خلق الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية؛[2]

[1] محمد أحمد عبد النبي(2010): إدارة الموارد البشرية،الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص 22.
[2] Peretti Jean-marie (2006): FAQ ressources humaines, édition Dunod, Paris, France, p211.

– زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة، تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة؛

– ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية، مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العمالية.[1]

2– علاقة إدارة الموارد البشرية بباقي الإدارات في المؤسسة:

هناك علاقة تكاملية هامَّة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تزوِّد إدارة الإنتاج، والتسويق والمالية بكلِّ احتياجاتها من الأفراد بالأعداد، والتخصُّصات المناسبة لخصائص الأعمال المؤداة، وبذلك فإنَّ أيَّ قصور من إدارة الموارد البشرية في تقدير الاحتياجـــات من الموارد البشرية، أو في عملية الاختيـــار، التعيين، التدريب، أو التحفيز، يؤدِّي لإعاقة سير أعمال الإدارات التي تتلقَّى خدماتهـــا المتعلِّقة بالعنصر البشري من إدارة الموارد البشرية، و بالتالي يتعذَّر تحقيق أهداف هذه الإدارات، و من ثمة الأهداف العامَّة للمؤسسة، لأنَّ هذه الأخيرة تحقيقها مرهون بتحقيق أهداف كل إدارات المؤسسة، باعتبارها أهدافاً فرعية منبثقة منها.[2]

وفيما يلي سيظهر أثر إدارة الموارد البشرية، على السير الحسن لأهمِّ إدارات المؤسسة، وهي على النحو التالي:

1– علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الإنتاج: لا شك أنَّ العملية الإنتاجية تتمُّ داخل المؤسسة التي تعتبر كنظام تقني يضمُّ وسائل الإنتاج المادية، و نظام اجتماعي لا يخلو من الخصائص

[1] Ardouin Thierry (2006): Ingénierie de formation pour l'entreprise, édition Dunod, Paris, France, p138

[2] أحمد سيد مصطفى(2000):إدارة الموارد البشرية"منظور القرن الحادي و العشرين"، دار الكتب، القاهرة–مصر ص 26.

النفسية والاجتماعية،[1] لهذا تعدُّ العملية الإنتاجية عملية معقَّدة، باعتبار أنَّها تمزج بين العوامل المادية، والاجتماعية، و النفسية، فمهما كانت وسائل الإنتاج المادِّية متطوَّرةً لا بد من مساهمة العامل البشري حتى تضمن المؤسسة نجاح العملية الإنتاجية، و تكون هذه المساهمة عادةً ممثَّلة في إدارة الموارد البشرية، ويبدأ دور إدارة الموارد البشرية بضبط العمالة كماً و نوعاً، حتَّى يتوافق مع هذه التغُّيرات الحاصلة في الأسلوب الإنتاجي.[2]

2- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق: تقوم إدارة التسويق على المفهوم التسويقي الذي يهتمُّ بدراسة حاجات المستهلكين، ثم توفير السلع و الخدمات التي تتناسب مع أذواقهم و إمكاناتهم على ضوء الموارد المتاحة للمؤسسة. [3]

و في سبيل ذلك، لا بد من تنسيق أنشطة إدارة التسويق مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، حيث تزداد مسؤولية إدارة الموارد البشرية كلَّما زادت المؤسسة من مستوى نشاطها الأجنبي، و ببلوغ مساهمة المبيعات الأجنبية للمؤسسة بأكثر من 20 % من إيراداتها الكلِّية، تنشئ المؤسسة قسماً دولياً، و يكون مستقلاً تماماً مثله مثل أقسام الإنتاج المحلِّية أو الإقليمية، و في هذه المرحلة تتَّسع مهامُّ و مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، و تصبح أكثر تعقيداً، نظراً لوجود موارد بشرية جديدة لها متطلَّبات أخرى، ممَّا سيؤثِّر في سياسات، و ممارسات، و قرارات تنمية الموارد البشرية، خاصَّةً تلك المتعلِّقة بالعمليات الأجنبية، و يصبح يطلق عليها اسم إدارة الموارد البشرية الدولية. [4]

---

[1] ناصر دادي عدون (1998): اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامَّة، الجزائر، الطبعة الأولى، ص 327

[2] مصطفى محمود أبو بكر(2004): إدارة الموارد البشرية "مدخل الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر،ص67.

[3] محمد عبيدات(1999): مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان- الأردن، ص 21.

[4] راوية محمد حسن(1998): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر، ص 396.

3- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة المالية: واجهت العديد من نشاطات إدارة الموارد البشرية الرفض في تخصيص الموارد المالية التي تغطِّيها، و يعود سبب ذلك حسب الإدارة المالية، إلى كون إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها تلك، تحمِّل المؤسسة تكاليف غير مبرَّرة، و من الصعب متابعتها، كتكاليف نشاط التدريب الذي تُنفق عليه مبالغاً ماليةً طائلةً الآن، على أمل أن تظهر نتائجه مستقبلاً.[1] و لكن زيادة أهمِّية الموارد البشرية في المؤسسة مع الوقت، و اعتبارها كأصل من أصولها، دفع إلى ظهور فرع من المحاسبة يُدعى بمحاسبة الموارد البشرية هدفه حساب تكلفة، و عائد الموارد البشرية، و وضع الموازنات الخاصَّة بها. حيث يعرِّف مجمع المحـــاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية، بأنَّها عملية قيـــاس، وتحديد البيانات المتعلِّقة بالموارد البشرية، و توصيل تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة منها.[2]

و تدور الفكرة الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية، حول قياس و متابعة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة، و اعتبار التكاليف الناتجة عن الموارد البشرية استثماراً طويل الأجل، يحتاج إلى رسملة وإطفاء حسب العمر الإنتاجي لهذه الموارد البشرية، و عليه يمكن استنتاج الأدوار المنوطة بمحاسبة الموارد البشرية، و التي يمكن حصرها فيما يلي:[3]

- توفير الإطار الذي يساعد على اتخاذ القرارات الخاصَّة بالموارد البشرية.

- تقديم المعلومات الكمِّية لتكلفة، و قيمة الموارد البشرية في شكل بيانات.

- وضع نماذج قياس للتكاليف المحاسبية في مجال الموارد البشرية.

---

[1] أحمد ماهر(1998): إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الخامسة، ص 40.

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي (2003): إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، ص 310.

[3] نفس المرجع، ص 41.

– تحسيس الإدارة العليا للمؤسسة بضرورة الاهتمام برأس المال البشري عند اتخاذ القرارات الخاصَّة بالموارد البشرية.

– تحديد أثر محاسبة الموارد البشرية على سلوك الأفراد في المؤسسة.

3– مقومات النجاح لإدارة الموارد البشرية:

لا شك أنَّ نجاح أداء المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة، توجِّهها نحو المهام و الموضوعات التي تحتاج إلى متابعة، و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعة واضحةً، بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها، لأنَّ الأهداف الواضحة تكون سهلة القياس و هي مرغوبة جداً لدى الأفراد، بالإضافة إلى التخطيط السليم الذي هو اتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف، و توضِّح استراتيجيات، وسياسات، وتكتيكات عملية تحقيق هذه الأهداف. و على ضوء ما سبق ذكره، يمكن تحديد مقوِّمات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلـــي:[1]

– **دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية:** لا يتحقَّق هذا الدعم إلاَّ عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة، و داعمة للنجاح، فالقيادة الدَّاعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعلياً في القرارات التي تتَّخذها على كلِّ المستويات الإدارية للمؤسسة، و هذا في حدِّ ذاته يعتبر مدخلاً حقيقياً لبناء مؤسسة ناجحة، و مواكبة للتغيُّرات و التحدِّيات المستجدَّة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحوِّل سياساتها، و استراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلُّط الإدارة، و فرض القرارات من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، إلى سياسات، و استراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، ويكون اتخاذ القرارات فيها ممكناً في

[1] Citeau Jean-pierre (2002): GRH principes généraux et cas pratiques, édition Dalloz, Paris, France,p223

قاعدة الهرم الإداري. و عليه، يبدو جلياً أنَّ نجاح المؤسسة لا يكون إلاَّ من خلال فلسفة قيادتها، و تزويدها لإدارة الموارد البشرية بكلِّ مستلزمات النجاح.[1]

- **نجاح مدير إدارة الموارد البشرية:** يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، و نوعية بالموارد البشرية في آن واحد، فالمعرفة الكمية تختصُّ بمعرفة العموميـــات حول الوظـــائف الموجودة، و المراكز الوظيفية المخصَّصة لها، أمَّا المعرفة النوعية فتركِّز على نوعية الوظائف، و الشروط المتَّصلة بها. أو بعبارة أخرى، معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة و عدد شاغليها، تعتبر من الأمور البديهية العامة التي يعرفها كلُّ المدراء تقريباً، وهي معرفة كمية، أمَّا التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة، و عدد الأشخاص المتوقَّع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة، فهي معلومات لا يعرفها إلاَّ مدير الموارد البشرية، و تتطلَّب استخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها، و اكتساب هذه المعلومات يعبِّر عن المعرفة النوعية، لذا فمقاييس النجاح للمعرفة النوعية تختلف عن مقاييس المعرفة الكمية، و إن كانت هاتان المعرفتان تكمِّل إحداهما الأخرى.[2]

- **نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة:** حتى يتحقَّق للمؤسسة هذا المقوِّم، و هو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركِّز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين: الأولى هي مقدرة العمَّال، و تمكِّنهم من المعـــارف، و المهارات، و الخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيِّد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، و تطويرها، و بالتَّالي فهذه المقدرة منها ما يتعلَّق بالإمكانيات الجسدية، و منها ما يتعلَّق بالإمكانيات المعرفية، و دور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع متطلَّبات، و شروط

[1] حسن إبراهيم بلوط(2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 1، دار النهضة، بيروت-لبنان، ص 65.

[2] راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الوظائف الموجودة في المؤسسة. أمَّا الميزة الثانية التي تساعد الموارد البشرية على النجاح، فهي الحافز الذي يعبِّر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أنَّ هذه الميزة تكلِّف المؤسسة ثمناً باهظاً يجعل إدارة الموارد البشرية تخصِّص له وظائف كالتعويضات، و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكَّن من التحكُّم فيه أكثر. [1]

5- دعم إدارة الموارد البشرية لإدارة المعرفة:

بما أن إدارة المعرفة تتمحور حول الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة سواء في خلق المعرفة أو تقاسمها أو تطويرها، وباعتبار أنها جزءا من المعرفة المطلوب إدارتها تكون كامنة في عقول العمال، فهذا يقودنا إلى الاعتقاد أن إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة عن إدارة القوى العاملة في المؤسسة تكتسب بذلك أهمية كبرى في إدارة المعرفة نظرا لكون العنصر البشري يكسب المؤسسة ميزة تنافسية يصعب تقليدها خاصة إذا كان ذو كفاءة و خبرة.[2]

وإدارة الموارد البشرية تضم عدة أقسام متنوعة و متخصصة للتوظيف والتدريب، والمزايا وخدمات العاملين تنظر إلى العامل على أنه مصدر الفكر ورأسمال بشري وركيزة هامة لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها المؤسسة ومن أهمها ما يلي:[3]

- فهم البيئة ومتطلباتها: يتطلب هذا النشاط إنجاز الوظائف التالية :التنبؤ وتخطيط الموارد البشرية على المدى الطويل، استحداث برامج المسار الوظيفي، تحليل وتصميم الوظائف،تحديد كم ونوع العمال المطلوبين.

---

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 74

[2] بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 83-84.

[3] خالد عبد الرحيم الهيثي،(2003): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، ص ص 33- 35.

-التوظيف: تتضمن استقطاب المرشحين واختبار الأفضل.

-تقويم سلوك العاملين وأدائهم: وتتضمن جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء وتحديد مستويات الأداء الفعلية، وتقويم الأداء.

-التدريب والتطوير: تركز هذه الوظيفة على تحديد وتصميم برامج التدريب والتطوير لزيادة قدرات وأداء العاملين.

-علاقات العمل: تم باحترام حقوق العاملين، فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين، المفاوضات وحل النزاعات مع العاملين.

-مراقبة وتقييم بنية العمل في جانبها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية أولا، ورفع الروح المعنوية للعاملين ثانيا.

إن الدور الذي تقوم به الموارد البشرية في تحقيق إدارة المعرفة يتطلب استعراض إستراتيجيات إدارة المعرفة و دوافعها من منظور الموارد البشرية، ففي المراحل الباكرة من تصميم نموذج إدارة المعرفة يحتاج الأمر إلى تحديد المعرفة المناسبة المطلوب إدارتها، وما هي طبيعتها؟ وأين تقع هذه المعرفة؟ وما هي الحاجات التي ينبغي تلبيتها و الفجوات التي يجب على المؤسسة أن تتداركها؟[1] إن تحديد مهمة المؤسسة ونظرتها إلى المستقبل مع تعريفات المهام الوظيفية التي تؤمنها إدارة الموارد البشرية يساعد على تحديد ما إذا كانت المعرفة الواجب إدارتها معرفة ضمنية أم صريحة، ويجب أن توضع إستراتيجيات إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية وفقا لأغراض المؤسسة، فإذا كانت للمؤسسة مشاريع ابتكاريه فإن إستراتيجية إدارة المعرفة تركز على المعرفة الضمنية، أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فتركز على توظيف المواهب، أما في حالة المعرفة الصريحة فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبع إستراتيجية

[1]Citeau Jean-pierre (2002): GRH principes généraux et cas pratiques, édition Dalloz, Paris, France, p98

نشر المعرفة عن طريق التدريب التي تكفي لسد الحاجات، كما تساعد إدارة الموارد البشرية قيادة المؤسسة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة وتعين أفضل وسيلة لحيازتها وتقدير المعرفة الأساسية المطلوب توفرها في العاملين، وهي التي تقيم الصلة بين إستراتيجية المؤسسة و معرفة العاملين فهي تعتبر محدد الحاجات ورادمة الفجوات، ولتحديد فرص التدريب و تتمكن عملية التوظيف والتدريب بذلك من تضييق الفجوات المعرفية ومن المساعدة على الحصول على قوة عاملة منسقة مع الخطط الإستراتيجية.[1]

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر إدارة المعرفة، كما تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة و يستفيد من أكثر الأفراد و أقدمهم خبرة فيها، و يساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات المقيدة بالأهمية والاحترام، كما أنه من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة و الكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحتكم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، ليس أقلها الحوافز التي تضمن استمرار تمتعهم بالاحترام بعد أن يقدموا ما لديهم من معرفة للغير.[2]

كما تمارس إدارة المعرفة البشرية دورا هاما آخر أثناء المراحل الباكرة من برامج إدارة المعرفة، وهو المساعدة على إنشاء قرين إدارة المعرفة و رسم معالم برنامج إدارة المعرفة، ووضع القواعد، فتساهم بذلك في خلق البيئة الأساسية التي تستعمل و تحكم إدارة المعرفة.[3]

---

[1] اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(الاسكوا) (2004): منهجية إدارة المعرفة مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء ص38

[2] محمد قاسم أحمد،(2005): إدارة المعرفة التنظيمية، المفهوم والأساليب والإستراتيجيات، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا، ص28 .

[3] المرجع السابق ص39.

المبحث الثاني: دور إدارة المعرفة تحقيق التميز في الأداء:

تلعب إدارة المعرفة دورا أساسيا في تحقيق التميز و الرفع من كفاءة و فعالية أداء المنظمة من خلال مساهمتها في صيرورة الإبداع و الابتكار و خلق المعارف و الأفكار الجديدة بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه إدارة معرفة الزبون في وضع إستراتيجية تسويقية تساعد المنظمة على تحسين أدائها التسويقي والزيادة حصتها السوقية ما يساهم في نمو رقم إعمالها وتقوية مركزها التنافسي.

المطلب الأول: مساهمة إدارة المعرفة في عملية الابتكار و الإبداع:

إن التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان العلم والتكنولوجيا، وظاهرة العولمة وتحدياتها، وطلبات الزبائن المتغيرة، والعمل في أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة المتزايدة أوجب على المنظمات أن تحسن أدائها لغرض التنافس، وهذا ما جعل الإبداع في المنتج والعملية من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم، فعلى المنظمات التي تطمح للبقاء والمنافسة في هذا العصر أن تخصص جزء من ميزانيتها للبحث في مجال الابتكار والإبداع؛ حيث أن البعض يعتبرهما الوسيلة المثلى لنجاح المنظمات في القرن الحادي والعشرين.

1- مفهوم الابتكـــار:

يعتبر الابتكار من المفاهيم الحديثة المتداولة في أدبيات التسيير إلا أن أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين في هذا المجال هو عدم وجود تعريف شامل ومحدد لمفهوم الابتكار, فيعرفه كل واحد حسب الجانب الذي يراه مهما في الابتكار. البعض يركز على درجة "الجدة" و"الحداثة" (la nouveauté) المدخلة على موضوع الابتكار[1] . والبعض الآخر يعرف الابتكار على أنه كل

[1] : Selon (Roger et Kim 1985) , Document de travail rédiger pour la table ronde de recherche-action du centre du canada de gestion sur l'organisation apprenante , mise a jour le 15 mai 2000. p 2.

"شـــيء" مختلف تم إدماجه في المنظمة[2] . كما عرف أيضا بأنه إنتاج وتنفيذ الأفكار والمنتجات والخدمات الجديدة في سياق خاص[3] . هذا واستخدم الابتكار كمرادف لمفهوم الخلق والإبداع[4].

من التعاريف السابقة تبدو مفاهيم الابتكار(innovation) , الاختراع (invention) , الإبـــداع والخلـــق (créativité) متقاربة ومتداخلة فيما بينها, إلا أن هناك اختلافات دقيقة بينها. اختلاف على الأقل بين مفهومي الابتكـــار والإبـــداع إذا اعتبرنا أن الإبداع والخلق والاختراع مصطلحات لنفس المفهوم.

لدراسة العلاقة بين مفهومي الابتكار والإبداع نصادف تيارين أساسين, التيار الأول ويضم كل الذين يعتبرون الابتكار والإبداع مصطلحين يدلان على نفس الشيء ويصعب التفريق بينهما, فالابتكار حسب هذا التيار يقوم على استغلال إبداع أو اختراع في مجال معين. أما التيار الثاني يعتبر الابتكار والإبداع شيئين مختلفين يمكن أن يكون أحدهما مشتقا من الأخر. والاختلاف الأهم بينهما هو أن الابتكار يعمل على خلق قيمة قابلة للتسويق التجاري بينما لا تحدد استعمالات الإبداع بصفة مسبقة في الكثير من الأحيان. كما يمكن أن نفرق أيضا بين الابتكـــار والإبـــداع بكون الأول سيرورة جماعيـــة مرتبطة بالإنجـــاز بينما الثاني هو عمل عادة ما يكون فرديـــا يتم في المخابر الخاصة بصفة منعزلة.

رغم الاختلاف الدقيق بين مفهومي الابتكار والإبداع هناك علاقة تداخل وترابط بينهما فقد يقوم الابتكار على مخرجات الإبداع. كما أن الابتكار وليد الممارسة والتطبيق, بالتالي تلعب عوامل

---

(2) : Selon (Downs et Mohr 1976) , ibid. p 2.
(3) : Selon (Thompson 1965-66), ibid. p 2.
(4) : Selon (Jaques et Ryan 1978), ibid. p2.

الخبرة والتراكم المعرفي في التخصص دورا أساسيا في كلا المفهومين, إلا أن الأهم في عملية الابتكار هو تحويل الأفكار من شكلها "الإبتكاري" إلى الشكل التجاري.

في إطار تحديد مفهوم الابتكـــار(innovation) تجدر الإشارة إلى ما جاء به أب الاقتصاد الصناعي Schumpeter بخصوص الابتكـــار في الوسط الصناعي ومفهوم القوة الإبداعية المدمرة (processus de création destructive) التي تبرز بوضوح في نشاط المقاولة, حيث يرى هذا الأخير أن الابتكار يتمثل في خمس عناصر هي[1]: إنتاج سلعة (منتج) جديدة أو اعتماد طريقة جديدة أو إنشـــاء تنظيم جديد أو فتـــح ســـوق جديـــدة أو الحصول على مورد إنتاج جديد. الملاحظ أن الحالة الأخيرة تؤيد الفكرة السائدة عن كون كل ابتكـــار عادة ما يصاحبه إنشاء مشروع جديد. كما أن العملية في حد ذاتها تمثل قطيعة مع الماضي لان التوليفة الإنتاجية الجديدة تؤدي إلى التخلي عن سابقتها التي أصبحت قديمة ولا تتماشى مع البيئة الحالية.

التعريف الآخر الشائع للابتكار هو ذلك الذي قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE [(**)], وفحواه أن الابتكار يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار إبداعية تترجم في إنتاج منتج جديد أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو للاستعمال. ويبدو أن هذا التعريف يتفق مع أفكار شومبيتر في جانبين أساسين:[2]

- الابتكار عن طريق التحسيـــن والتطويـــر.
- الابتكار عن طريق الاختـــراع والاكتشافـــات الجديـــدة.

[1] : Jean-Luc Charron, Sabine Sépari : « organisation et gestion de l'entreprise », edit.dunod.1998, p p 188-189

[(**)] : OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique , منظمة التعاون و التنمية (الاقتصادية)

[2]Guerrero Sylvie (2006): Les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH, édition Dunod, Paris, France, p167.

إذن يمكن بلورة تعريف الابتكار (innovation) على أنه إنجاز وتحقيق أشياء جديدة من خلال تطويـــر أو ابتكـــار أفكار جديدة وتحويلها إلى قيمة قابلة للتسويق في شكل منتجـــات جديدة أو تقنيـــات جديدة أو طرق فعالة تحدث تغييـــرا في الوسط والمجال المستهدف مما يسمح بخلق ميزة متفردة (avantage unique). فالابتكار يكون عملا فرديـــا من حيث ظهور الأفكـــار المبدعـــة وعملا جماعيـــا من حيث تصحيحها وتعديلها وتجسيدها في أرض الواقـــع. وعليـــه فإن العناصر التي يشملها الابتكـــار تتمثـــل فيمـــا يلـــي:

- ابتكار المنتجات الجديدة ويضم تحسين وتطوير المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة.
- إدخال طرق تنظيمية أو تجارية جديـــدة.
- خلـــق أو اكتســـاح أسواق جديـــدة.
- استعمـــال قنـــوات توزيـــع جديـــدة.
- تغيير أو استخدام لطرق أو أساليب إنتاجية جديـــدة.
- الجمـــع بيـــن اثنيـــن أو أكثر من العناصر السابقـــة.

الواضح مما تقدم أن مفهوم الابتكار أشمل وأوسع من مفهوم الإبداع حيث يعني الأول تحسين وتطوير ما هو موجود أو ابتكار الجديد في حين يعني الثاني ابتكار الجديد فقط. كما أن الابتكـــار ظاهرة معقدة حيث أنه يعنى باستحداث الجديد مما يعني التعامل مع المجهول وما ينطوي عليه من عدم التأكد.

2- أشكال و تصنيفات الابتكـــار

تختلف الابتكارات من مؤسسة إلى أخري ومن قطاع نشاط لآخر. فنجد أن المؤسسات اليابانية تهتم بمفهوم الابتكـــار المتمثل في التحسيـــن المتواصل, في حين نجد مفهوم الابتكار

الجذري معتمدا من طرف مؤسسات أمريكا و أوربا الغربية. وبين هاتين الحالتين توجد العديد من أشكال و تصنيفات الابتكار.

1 - أشكال الابتكار:

هناك العديد من أشكال الابتكار التي يمكن أن تتبناها المؤسسة الاقتصادية أهمها:

1-1- ابتكار الحاجة و ابتكار المبادرة:[1]

العديد من المؤسسات تخضع للتطورات الحاصلة في جوانب مختلفة من البيئة الاقتصادية وتفرض عليها قيودا في إطار عصرنه آلياتها وتحديث هياكلها وأتمتة عملياتها الإنتاجية وإدخال التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات,... وغيرها. فيقال عنها حينئذ بأنها تقوم بابتكار "الحاجة", أي أن هذا الابتكار يكون مفروضا على المؤسسة والحاجة ملحة للإسراع به إذا أرادت المؤسسة البقاء والمحافظة على مزاياها التنافسية أو -على الأقل- إذا أرادت تحقيق التوافق مع التطورات المفروضة عليها.

على عكس ابتكار الحاجة يمكن أن يكون الابتكار بمبادرة المؤسسة. يعني ذلك أنها تصبح طرفا فاعلا في بيئتها تؤثر فيها من خلال طرحها لمنتجات جديدة أو ممارسات مستحدثة. في هذه الحالة تتمتع المؤسسة بنوع من الحرية والاستقلالية في ابتكاراتها. ويتصف ابتكار المبادرة بكونه يحصل في المؤسسات الرائدة في قطاع نشاطها خاصة إذا كانت هذه الابتكارات مخططة حيث تسارع المؤسسات المبتكرة إلى طرح أجيال جديدة من المنتجات عبر فترات زمنية مدروسة أو تقوم بإضافة مزايا جديدة لمنتجاتها الحالية لتجعل منها منتجات جديدة تختلف عن شكلها الأصلي.

[1] Page web : www.acfas.ca/decouvrir/innovation/innov-8.htm , consultation : 30/10/2014

2-1 ابتكار الاستمرارية وابتكار القطيعة:

هناك جانب آخر يمكن أن نفرق على أساسه بين الابتكارات وهو بكونه ابتكارا مستمرا أو متقطعا. وهذا التقسيم يكون عادة حسب مدى استمرارية التطور التكنولوجي في الأجيال التكنولوجية.[1] الابتكار المستمر حسب درجة التطور الحاصل في البيئة التكنولوجية يعبر عن رؤية مستقبلية للمؤسسة تسمح لها بتحديد مكانتها الحالية والمكانة التي تطمح لبلوغها في مجال قطاع النشاط الصناعي الذي تتنافس فيـــه. وبما أن التكنولوجيا هي عامل محدد للمنتجات فان المؤسسات تلجأ لتحديث آلياتها وتقنياتها من أجل تحسين منتجاتها الحالية أو تطوير أخرى جديدة[*]. وإن اكتساب التكنولوجيات المتطورة مرتبط من جهة أولى بفعالية هذه الأخيرة, ومن جهة ثانية بقدرة المؤسسة على الحصول عليها وبمدى اليقظة التكنولوجيـــة للمؤسســـة.

لكن يجب الإشارة إلى أن الابتكار لا يحدث دائما وفق تتابع الأجيال المطورة للمنتجات, وإنما قد يحدث وفق "القفـــزة الابتكاريـــة". أي قد تنتج المؤسسة منتجا مطورا يقوم بتنميط قطاع نشاط باكمله, في هذه الحالة فان الابتكار يكون منقطع النظير. والمثال على ذلك المصباح في مجال الإضاءة.

1-3- الابتكار المخطط و ابتكار الفرصة :

المؤسسات التي تولي اهتماما كبيرا للابتكار هي تلك التي تعتبره بعدا أساسيا في عملية تخطيطها لمنتجاتها وأسواقها و نشاطاتها. يعني ذلك أن تحدد المؤسسة بصفة مسبقة المنتجات التي ستتعامل بها في المستقبل وطبيعة الخصائص أو المزايا التي ستركز عليها في تنافسها مع

[1] Site web : www.innoveille.com , consultation : 02/11/2014

[*] : تعتبر عوامل خفض التكاليف و تحسين الجودة من أهم دوافع ابتكار التكنولوجيا لتحسين منتجات المؤسسة المطورة في فترة سابقة.

منافسي القطاع أو مع المنافسين المحتملين. كما يعني التخطيط أن المؤسسة تخصص موارد مادية وبشرية ومالية هامة لمختلف عمليات ومتطلبات الابتكار.

قد لا تهتم بعض المؤسسات بتكوين الخطط الكبرى ولا تضيع الكثير من الوقت في تصميمها ومحاولة تنفيذها حرفيا, وإنما تعمل على انتهاز الفرص السانحة للابتكار التي تظهر في الأفق القريب, فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم عادة بابتكار الفرصة. فقد يكون للمؤسسة العديد من الباحثين لكن القليل من الابتكارات و براءات الاختراع, وقد لا يجد الباحثون في الغالب كل ما يبحثون عنه أو كل ما كان مخططا له, إلا أنهم وخلال عمليات بحثهم قد يتوصلون إلى نتائج أخرى أو يكتشفون فرصا في مجال آخر أو مسارا جديدا للمؤسسة ككل. بعبارة أخرى قد يجد الباحث ما لم يكن يبحث عنه وبهذا تظهر الفرص التي يجب على المؤسسة أن تستغلها في الوقت المناسب و بالكيفية الملائمة. و قبل كل ذلك لابد أن تمثل هذه الفرصة سوقا محتملا كافيا لتحيق الأرباح وأن تتوفر المؤسسة على الإمكانيات والوسائل اللازمة لاستغلالها. يتطلب هذا النوع من الابتكار نظم إدارية مرنة تشجع على الإحساس بالفرص واقتناصها حتى وان كانت خارج مجال مخططات الشركة.

2- تصنيفـــات الابتكار:

يصنف الابتكار على أسس عديدة: حسب هدفه, حسب الإستراتيجية المتبعة, حسب درجة جدته. إلا أن أكثر التصنيفات أهمية هو ذلك الذي يصنف الابتكار حسب مصدره إلى قسمين أساسيين:

أولا: الابتكارات الناتجة عن التطور التكنولوجي والتقني وتطور العلم والمعرفة, وهي ما تعرف بابتكارات دفع التكنولوجيا (processus *technology push*) [1], وتكون جذرية حيث تمثل تجسيدا ملموسا لأفكار جديدة في ميدان العلم والمعرفة المنظمة. يعرف هذا النوع من الابتكار بمقاربة المهندسين والتقنيين.

ثانيا: الابتكارات الناتجة عن تغيرات سلوك الزبائن والمستهلكين, وهي ما تعرف بابتكارات جذب السوق [2](processus need pull), أي أنها تكون مفروضة من خارج المؤسسة تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين. يعرف هذا النوع من الابتكار بمقاربة السوق.

تكمن أهمية هذا التصنيف من الناحية التطبيقية في إمكانية وصف ابتكارات المؤسسة المدروسة من حيث كونها ابتكارات تدفعها التكنولوجيا والمهارات التقنية أو بكونها ابتكارات تجذبها الأسواق, وبالتالي الحكم على المقاربة المتبعة في الابتكار خاصة إذا علمنا أن المؤسسات الصناعية تميل في العادة إلى ابتكارات دفع التكنولوجيا.

3-مستويـــات ومبـــادئ الابتكار:

3-1- مستويـــات الابتكار :

للابتكار ثلاث مستويات هي: التحسين, التطوير, الابتكار الجذري.

أولا: الابتكـــار بمعنى التحسيـــن هو كل تحسين مهما كان بسيطا للمنتج أو لسيرورة العمليات الإنتاجية أو للتنظيم. فهو لا يعني ابتكار منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج والتنظيم, وحتى إن كانت هذه المنتجات أو الطرق الإنتاجية والتنظيمية جديدة بالنسبة للمؤسسة فهي

[1] Isabelle Royer « les procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits »(dans) (Revue française de gestion), N° 139, juillet - Août 2002, p 18.
[2] Ibid. , p 18

ابتكرت وطبقت خارجها. في هذه الحالة لا يكون الابتكار إلا من خلال التغييرات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تطبيق هذه الطرق أو السيرورات. لكن ذلك لا يعني أن هذه التحسينات قليلة الأهمية بل العكس هناك دلائل على أن إدخال أنظمة الإعلام الآلي أو أنظمة الذكاء الاصطناعي أو غيرها من الأنظمة الداعمة تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسات الاقتصادية. إن المهم في مثل هذا النوع من الابتكار لا يكمن في محتوى الابتكار بقدر ما يكمن في سرعة تكييفه مع حاجة المؤسسة وشروط وضعه وتنفيذه[1], وهو حسب هذا المفهوم يعنى بمبدأ التوافق والتكيف مع التطـــورات المتســـارعة في المحيـــط الخـــارجي.

ثانيا: الابتكـــار بمعنى التطويـــر يختلف عن مفهوم التحسين في كونه أكثر أصالة, فالتطوير لا يعني التحسين فقط وإنما يتعداه إلى البحث عن التوليفات الجديدة الممكنة للكفاءات المتحكم فيها من أجل تطوير المنتجات أو السيرورات أو الطرق والتقنيات, وهو الأمر الذي يتطلب اتصالات داخلية وخارجية وخلق التكامل بين الكفاءات الحالية لاستحداث الجديد.

لا بد من الإشـــارة إلى أن الانتقال من مستـــوى التحسيـــن البسيـــط إلى مستوى التطويـــر الذي قد يغير من ملامح المنتجات بصفة جوهريـــة يتوافـــق مع مفهـــوم الابتكـــار المرحلـــي أو الابتكـــار التدريجـــي [2] (innovation incrémentale), خاصة إن كان فعل الابتكار مستمرا في الزمن.

[1] Site web : www.clubdesinnovateurs.com , consultation : 04/11/2014

[2] Bertand Bellon : « l'innovation créatrice », édit. economica, paris 2002, p 5.

ثالثا: الابتكار الجذري (innovation radicale)[1] وهو الابتكار الذي لا علاقة له بكل ما هو سائد من قبل, أي أنه جديد ومبتكر لأول مرة, وفعل الابتكار يكون مطلقا من الناحية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الواضح أن مفهوم الابتكار واسع ومتعدد المستويات, لذلك نحاول التعرف على مستوى ودرجة الابتكار في المؤسسة الصناعية موضوع الدراسة. كما نحاول تحديد الصفة الأكثر بروزا للابتكار وما إن كان يميل إلى التحسين و التطوير أو إلى الابتكار الجذري.

2-3 مبادئ الابتكار:

بعض الابتكارات لا تبرز من مصادر محددة, لا تنمو ولا تتطور بأي أسلوب منظم وهادف, ولا حتى من العمل الدؤوب والهادف, ومثل هذه الابتكارات لا يمكن إعادتها أو تكرارها. كما لا يمكن تعلمها أو تعليمها. إنها ابتكارات ناتجة في اغلب الأحيان عن حالات ابتكارية للعقول المبدعة, لكن لا يمكنها أن تعبر عن الابتكار بمفهومه الحقيقي إلا إذا تحولت إلى قيمة في الواقع. يعني ذلك أنها ستبقى أفكار ذكية وبراقة ما دامت لن تحقق الفوائد الاقتصادية والاجتماعية. مما يعني أيضا انه مهما كانت حداثة وأصالة الفكرة الناشئة لا بد أن تخضع للتحليل والتنظيم والتكييف حسب واقع معين, وهذا مهما كان مصدرها وطريقة بروزها سواء تميزت بالبحث المنظم أو بالتلقائية والعشوائية. لهذا السبب ينصب اهتمام المؤسسات الاقتصادية على الابتكار القائم على البحث المنظم والعمل الجاد المرتكز على قواعد علمية ومعرفية في المجال المستهدف. وبما أن العمل المنظم يمكن أن يقوم على مبادئ يتم الاستعانة بها كموجهات عامة من الضروري مراعاة بعض المبادئ الخاصة بالابتكار, وهي كالآتي:

---

[1] : Bertand Bellon Opcit. p 5.

1- إيجاد الفرص المحتملة للابتكار[1] :

كل فكرة جديدة حتى تحقق قيمة من المفروض أن تعبر عن إمكانية لإشباع حاجة أو إرضاء ميول أو تحقيق رغبة معينة سواء كان ذلك لأغراض اقتصادية أو اجتماعية أو إنسانية. وإن إشباع وتحقيق الحاجات الإنسانية غير ممكن مادمنا لا نعرف مجالات النقص أو مجالات التطور فيها, وبالتالي فهو غير ممكن ما دمنا لا ندرك الفرص السانحة لذلك. إذن على المبتكرين أفرادا أو مؤسسات أن يدركوا أولا فرص الابتكار الممكنة في الحاضر والمستقبل, وأن يقوموا بتحديد وتحليل هذه الفرص, ثم أن يسارعوا إلى تنظيم الأبحاث حولها بشكل يسمح بالاستفادة منها بتجسيدها في شكل منتجات أو تكنولوجيات أو نظم جديدة.

2- البحث الهادف :

بعد إيجاد الفرصة المواتية للابتكار لابد أن يتم تفحص كل المعلومات والحقائق اللازمة لتحديد طبيعة الابتكار المحتمل حيث تعمد المؤسسات الاقتصادية في هذا السياق إلى تكوين مشروع بحث يتم فيه جمع المعلومات وآراء الزبائن والإطلاع على توقعاتهم وحاجاتهم والقيام ببعض الدراسات حول تغيرات سلوكاتهم الشرائية وقيمهم ودوافعهم. وعليه يجب على المؤسسة التي تريد رفع قدرتها على الابتكار أن تنطلق من الفرص الحقيقية في الأسواق وأن تتقبل كل التغيرات والتطورات التي يفرضها الزبائن, بل عليها أيضا أن تكون محايدة ويقظة في دراسة كل ما هو جديد حتى تتمكن من استهداف الفرص المتخفية في طيات التغيير, ولا يكون ذلك كافيا إلا من خلال البحث عنها والبحث حولها.

---

[1] بيتر دراكر (1985): " التجديد و المقاولة", ترجمة حسين عبد الفتاح, مركز الكتب الأردني عمان،الأردن, ص 139 .

3- البساطة و التركيز :

من فعالية الأشياء أن تكون بسيطة, نفس الشيء يقال بالنسبة للابتكار فكلما كانت درجة التعقيد كبيرة في عملية أو نواتج الابتكار كلما كان أكثر تكلفة للزبون والمؤسسة معا. أكثر تكلفة للزبون لأنه سيحتاج إلى معلومات أكثر لتفسير والتعرف على جوانب الابتكار وسيحتاج إلى خدمات ملحقة أكثر تخصصا وأعلى كفاءة، وكل ذلك يكون بمقابل مادي يتحمل عبأه الزبون. أكثر تكلفة للمؤسسة لأنها ستحتاج إلى إنفاق أكبر لتطوير وتسويق هذه الابتكارات وستتطلب جهدا أكبر لإقناع الزبائن بجدواه ولأنها مطالبة بتوفير كل الخدمات المصاحبة أو اللاحقة بالابتكار الذي تعرضه.

إضافة إلى ما سبق لا بد أن يكون موضوع الابتكار مركزا على هدف واحد حيث أن تعدد الأهداف سيؤدي إلى تشتت الاهتمام والجهود و الموارد، فالابتكار الناجح هو الذي يوجه لخدمة سوق محددة أو لتحقيق غاية معينة.

4- التدرج[1] :

تبدأ معظم الابتكارات الناجحة صغيرة ثم تتدرج في مستوى التطوير حتى تصير جوهرية. من الأفضل أن تبدأ الابتكارات صغيرة وتكون مرحلية بحيث تتطلب في البداية أموالا قليلة وعددا قليلا من العاملين وتخدم سوقا صغيرة ومحدودة ثم تتدرج لتصبح جذرية بفعل عوامل الخبرة والتعلم والتراكم المعرفي والفني الناتجة عن التجارب السابقة.

).

[1] بيتر دراكر, المرجع السابق, ص 140.

5- التفوق و تحقيق الريادة :

إن الغاية الأولى من الابتكار هي تحقيق التفوق التنافسي واحتلال المراكز الأولى في الأسواق، ويندرج هذا ضمن إستراتيجية تنافسية تقوم على الابتكار وتعتبره ميزتها الأولى. فالمؤسسة تبتكر بهدف التمتع بمزايا الاحتكار والتفوق على المنافسين باعتبارها الوحيدة التي تعرض الجديد في السوق، فإذا كانت تبتكر دون تحقيق هذا التفوق فهي بذلك ستعرض فرصا لمنافسيها، وستتسرب منها الأفكار والابتكارات بكل الطرق لتجد نفسها وقد فقدت مزاياها التنافسية زائد خسارة تعادل كل ما أنفقته من مال من ظهور الفكرة إلى غاية تحويلها إلى منتج جديد.

أنـــواع الابتكـــار:

1- الابتكار التكنولـــوجي

الابتكار التكنولوجي هو كل المعارف النظرية والتقنية الأساسية والتطبيقية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد أو التي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي أو التي تهدف إلى ابتكار سيرورة إنتاجية. فالابتكار التكنولوجي يشمل جانبين أساسين هما :

الابتكار في المنتجات والابتكار في سيرورة العمليات الإنتاجية [1]. ويقوم الابتكار التكنولوجي في كلتا الحالتين بالاعتماد على التكنولوجيا لإنتاج الجديد. ويعني مصطلح التكنولوجيا حسب اللغة اليونانية في شقها الأول الفن والمهارة والتقنية, أما شقها الثاني فيعني العلم والمنهج

[1] Bertand Bellon , Op. Cit. , P16

والدراسة. [1]كما تعرف التكنولوجيا بأنها مجموعة المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الأنظمة الفرعية للعمل

وتطبيقها يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعات الحقيقية أو المتوقعة[2] .

قد يرتبط مفهوم التكنولوجيا بمفهوم المكننة التي تمثل جملة من الأساليب الآلية والمعرفة التطبيقية المستخدمة من قبل الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة والتي تأخذ عدة أشكال وصور. تعتبر الأوتوماتكية –أو كما تعرف بالأتمتة (automatisation)– أحد الأشكال الهامة للتكنولوجيا الحديثة، حيث تسارع المؤسسات اليوم إلى أتمتة نظم إنتاجها بنسب عالية إلى درجة جعلت الأعمال البشرية تنحصر في الإدارة والإشراف فقط على التكنولوجيا. هذه الأخيرة يمكن أن تقسم إلى ثلاثة فئات كبرى هي :

- تكنولوجيا أساسية: وهي التكنولوجيا القاعدية الأكثر استعمالا في قطاع نشاط معين. و بهذا فهي لا تعبر عن مجال تميز عن المنافسين لأنها نمطية وعامة الغرض.
- تكنولوجيا مفتاحيه: وهي التكنولوجيا التي ترغب المؤسسة اقتناءها والتحكم فيها من أجل خلق ميزة تنافسية باستخدامها في تخفيض تكاليف الإنتاج أو تحسين جودة وتصميم المنتجات.

[1]فريد راغب النجار(1997):" إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا : مدخل تكاملي و تجريبي "مكتبة الإشعاع, ص123-124 .,

[2] Pierre Dusauge, Bernard Ramanantsoa (1994) : « **technologie et stratégie d'entreprise** », édition international, paris, p13

- تكنولوجيا ناشئة : وهي التكنولوجيا المطورة حديثا والتي ما زالت تخضع لعمليات التجريب والاختبار لمزاياها وفعاليتها ومجالات اختلافها عن سابقاتها. هذه التكنولوجيا تميل لان تصبح مفتاحيه. كما تصاحبها مخاطر جسيمة في المراحل الأولى من استخدامها.

تطرق أيضا Garry Dessler إلى التكنولوجيا على أنها إجراءات وتعديلات تستهدف أساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة [1]. مما يعني أن التكنولوجيا تتجاوز المفهوم المادي المتمثل في العدد و الآلات. أي أنها لا تنحصر فقط في التجهيزات الرأسمالية وإنما أيضا تشمل جملة المعارف والخبرات المتراكمة المتاحة للمؤسسة أو للفرد التي يمكن استخدامها في إشباع الحاجات المادية والمعنوية. وفي نفس السياق حدد مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية في عام 1973 ثلاث عناصر أساسية مكونة التكنولوجيـــا هـــي:[2]

- الآلات و التجهيـــزات الوسيطـــة.
- اليد العاملـــة المؤهلـــة و المتخصصـــة.
- المعلومـــات المتعلقـــة بالجـــانب التقـــني و التجـــاري.

إن الشيء المهم في التكنولوجيا بجزأيها المادي والمعرفي هو دعمها لعمليات الابتكار في المؤسسة حيث تلعب الآلات والمعدات المتطورة والخبرات الفنية الجيدة دور الروافع لابتكار المنتجات أو الخدمات أو الطرق التنظيمية أو العمليات الإنتاجية الجديدة. وإذا كان الابتكار التكنولوجي يقوم على هذه التكنولوجيا لابتكار المنتجات أو العمليات فان من خصائصه ما يلي:

[1] جاري ديسلر (2003) :" إدارة الموارد البشرية", ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال", دار المريخ , السعودية, ص ص 299-300

[2] F.Z.Oufriha-A.djeflat (1987): « industrialisation et transfert de technologie dans les payes en développement, le cas de l'Algérie » O.PU , Alger, p 121

- إن الابتكار التكنولوجي يكون مرتبطا بالإنتاج ورفع الإنتاجية, أي أن كل ابتكار لا يؤدي إلى تحسين عملية الإنتاج أو استخدام أفضل لعناصر الإنتاج لا يعتبر ابتكارا بالمعنى الصحيح.
- إن الابتكار التكنولوجي هو نتيجة تطبيق معارف فنية معترف بها. ومعنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة ويؤدي إلى نتائج فعالة لا يمكن اعتباره ابتكارا[1].
- إن المجهودات الإبداعية المبذولة التي لا تؤدي إلى التحكم أو التقليل في التكاليف ليست ابتكارا, فالنقطة الأساسية هنا هي أن الابتكار التكنولوجي يحمل في طياته المنافسة في التكلفة النهائية وسعر البيع, فالأسلوب الفني الذي لا يخفض من تكاليف الإنتاج الوحدوية لا يستطيع أن يضمن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- إن الابتكار التكنولوجي بدون انتشاره في الأسواق يكون محدود الفعالية والكفاءة, فالابتكار عامل أساسي في المنافسة, وبالتالي في ديناميكية السوق الحرة.

2-الابتكار التنظيـــمي:

الابتكار التنظيمي هو كل تحسين أو تطوير لتنظيم معين يساهم في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة, وقد يكون اعتماد طريقة عمل تسهل أداء المهام والنشاطات الوظيفية أو إيجاد آلية تساعد على الخلق والإبداع من طرف العاملين أو تغيير في الهيكل التنظيمي من أجل تسهيل القيادة والرقابة وتأدية المهام والأنشطة بطريقة متقنة وبجودة عالية.

يشمل الابتكار التنظيمي كل مكونات النظام سواء تعلق الأمر بتقسيم العمل أو بآليات التنسيق وطبيعة العلاقات بين أعضاء التنظيم. ورغم أن معدلات الابتكار التنظيمي قليلة مقارنة بالأنواع

[1] محمد سعيد اوكيل(1992):" وظائف و نشاطات المؤسسة الصناعية", ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر,1992 , ص ص -112 111

الأخرى للابتكار إلا أن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تشهد ابتكارات هائلة في نظم إدارة مواردها وفي أساليب إنجاز المهام داخلها. نذكر في هذا السياق أعمال Alfred Chandler وما قام به **في** مؤسسات النقل بالسكك الحديدية حيث ابتكر تنظيما جديدا تماما ألا وهو line & staff أو ما يعرف بالبنيـــة العملياتيـــة[1]. وفي نفس السياق نشير إلى ظهور مفهوم الهيكل المصفوفي الذي أعاد النظر في النظام الهرمي المركزي ومثل ابتكارا تنظيميا هاما خاصة بعد الحرب العالمية الأولى.

من مظاهر الابتكار التنظيمي أيضا ظهور المنظمات الجديدة, فهو لا يقتصر على ابتكار فعل التنظيم وإنما يعتبر كل تنظيم أو مؤسسة جديدة ابتكارا تنظيميا. إن ظهور المنظمات الافتراضية في الآونة الأخيرة لهو أبلغ مثال على الابتكار التنظيمي وفق هذا المفهوم, ولعل مؤسسات الخدمة العامة كالجامعات مثلا, يمكنها اليوم أن تغير كليا تنظيمها التقليدي القائم على قاعات التدريس وأدواته التقليدية والمساحات والهياكل الضخمة المخصصة لذلك إلى تنظيم افتراضي لا يتطلب إلا التحكم في نظم الشبكات. كما أن تطور نظم الإعلام والاتصال أتاح بعض الابتكارات في المؤسسات الاقتصادية خاصة في مجال الاتصالات ومعالجة المعلومات, والتي وإن لم تمس جوانب النشاط الأساسية إلا أنها مثلت ثورة حقيقية في مجال التنظيم باعتبارها نظم لوجستية فعالة وأساسية في أداء المهام.

ربما يكون مفهوم الابتكار التنظيمي غير محسوس لغموضه وضبابية معناه حيث أن الكثير لا يتصور أن تقوم المؤسسة بتغييرات متتالية على نظمها المحددة بصفة مسبقة والخاضعة لعدة معايير اقتصادية وقانونية ووظيفية. لكن ما نراه اليوم من أفكار نيرة أو من مظاهر التفوق

[1] Jean-Jaque Chanaron et André Maissen (1999) : « économie et gestion des systèmes techniques »,(dans) (encyclopédie de la gestion et du management, T1), Rebort le Duff, édit.Dalloz, p 714

التنافسي بين المؤسسات ما هو في الحقيقة إلا نتاج تنظيم جيد يحقق المرونة والفعالية, فمثلا نظام التوريد اللحظي ((just in time (J.I.T) [1] ما هو إلا ابتكار تنظيمي وليد فكرة ذكية في مجال تنظيم وتحويل الموارد إلى منتجات حسب الطلب ووفق نظام متكامل يبدأ من التعرف على حاجات الزبائن إلى غاية تثمين علاقات التكامل مع الموردين, ورغم تدخل عنصر التكنولوجيا في هذا النظام إلا انه يتصف بكونه تنظيمي أكثر منه تكنولوجي.

خلاصة ما سبق الابتكار التنظيمي هو كل ابتكار في إحدى المجالات التالية:

- التنظيم الداخلي لأداء المهام و الأعمال.
- الهياكل والنظم الجزئية أو الكلية للمؤسسة.
- ابتكار المنظمات الجديدة(*).

في الحالات الثلاث السابقة يهتم القائمون بالابتكار بإيجاد وتطبيق الأفكار التي تؤدي إلى تحقيق المرونة التنظيمية والفعالية الاقتصادية بما يحقق التكامل الداخلي ويساهم في فعالية مخرجات النظام.

3- الابتكار التسويقي:

عرفت السنوات القليلة الماضية ابتكارات هائلة في مجال التسويق نذكر منها ظهور مراكز الشراء الضخمة التي سهلت عمليات التسوق للزبون وأدت إلى فعالية تجارية للمؤسسات, ونظم الخدمات المالية والبطاقات البنكية في مجال التعامل المصرفي. ولعل أهم ما يمكن ذكره في هذا الصدد هو التسويق الإلكتروني الذي اختصر المسافة ما بين الزبون والمؤسسة من حلقات التوزيع الطويلة إلى التسويق المباشر. كل هذه الأمثلة هي ابتكارات تسويقية.

---

[1] Rebert Heller (2002): « le guide du nouveau manager », édit. Village Mondial Press , p204

(*) : يعتبر عدد المنظمات أو المؤسسات الجديدة أحد العوامل الهامة في قياس درجة تطور الاقتصاد.

في الحقيقة يعتبر كل ابتكار ناجح ابتكارا تسويقيا لان الشرط الأول في الابتكار هو خلق قيم قابلة للتداول التجاري. والابتكار التسويقي يقصد به الابتكارات التي تنجزها المؤسسات من الناحية التجارية أو التسويقية، و الذي قد يشمل حسب A. Scouarnec et P.Chevalier العناصر التالية [1] :

- تنويـــع قنـــوات التوزيـــع.
- إعادة التوجه إلى فئات زبائن جدد.
- اعتماد طرق التسويق متعدد التقنيات.

الابتكار التسويقي هو أيضا كل تطوير لأحد عناصر المزيج التسويقي. ابتكار في مجال المنتجات كتطوير المنتجات ذات الاستعمال الواحد(produits jetables)، أو تسهيل استعمال المنتج كتطوير أنظمة الإقفال والغلق أو تحسين صورته وعلامته التجارية. وقد يشمل طرق التوزيع وقنواته كخدمات إيصال المنتج للمنازل. و يمكن أن يشمل أيضا أنظمة الترويج والدعاية كالابتكارات في الإشهار وطرقه وتقنياته.

من أنواع الابتكار الثلاثة السابقة يتضح أن المنتجات النهائية هي محور التقاطع المشترك باعتبارها أدوات إشباع الحاجات و وسائل التنافس في الأسواق. وتتضح جليا علاقة التكامل والترابط بين مختلف أنواع الابتكار فما يكون سببا في فترة قد يكون نتيجة في فترة أخرى, وحيث أن المؤسسة كيان يجمع كل هذه المكونات لا يمكن أن نتصور انعدام التأثير بين الجوانب التنظيمية والتقنية والتسويقية.

[1] Patrick Chevalier et Aline Scouarnec (2002): « la prospective des métiers » (dans) (la revue française de gestion), N140, septembre- Octobre, p 251

ما يجب الإشارة إليه هو أن أهمية دراسة أنواع الابتكار من الناحية التطبيقية تتمثل في محاولة التعرف على مدى التركيز على الجوانب التنظيمية أو التكنولوجية أو التسويقية في ابتكار المنتجات في المؤسسة الصناعية المدروسة.

المطلب الثاني إدارة معرفة الزبون كداعم أساسي لتحقيق الأداء المتميز

1-مفهوم إدارة معرفة الزبون

تناولت اهتمامات الباحثين والممارسين لإدارة معرفة الزبون في أدبيات الإدارة بوصفها خياراً إستراتيجياً لبناء وتحقيق التفوق التنافسي، ويعد هذا الاهتمام تحولا جذريا من المنظور الداخلي للتفوق على أساس العمليات إلى منظور التفوق على أساس الزبون، إذ تحتاج المنظمات التي عملت على جذب الزبون إلى تسخير وتجهيز قابليتها لإدارة معرفة أولئك الذين يشترون منتجاتها وخدماتها فظهرت تعريفات متعدد لها.

عرفت إدارة معرفة الزبون بالمنظور التسويقي بأنها(المرشد المنضبط لتميز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات كما أشير بصدد مفهوم إدارة معرفة الزبون إلى أنها "إحدى مهارات تعلم المنظمة من الزبون والاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن نقل تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات" فهي تمثل بذلك في حقيقتها ممارسة ومعالجة للمعرفة شأنها شأن أية أعمال أخرى في المنظمة تستعمل لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية والتي يكون في مقدمتها العوائد الربحية.

إذ ستكون ذات نفع خاص لأنشطة المنظمة ومساعدة رجال الأعمال في معرفة استراتيجيات المنافسين، وخلق الإمكانات المناسبة للتكييف والتعامل معها.

وفي هذا الصدد قد أشار (Barney 1999)، أنه من الأفضل للمنظمة أن تفهم وتعامل معرفة الزبون على أساس حزمة أو مجموعة من المصادر الفريدة من نوعها أو الكفاءات، وتم الادعاء بأن مثل هذه الكفاءة تتحرك بالفعل إلى ما هو أبعد من حدود التعاون .وانه ولهذا السبب يتم البحث عن الكفاءة في عقول وأذهان الزبون بدلاً من البحث عنها في رؤوس الموظفين.

ويرى (Michal, 2003) أنها العملية الإستراتيجية التي من خلالها تعمل المنظمة على تحرير زبائنها من الاستسلام السلبي للمنتجات والخدمات وتعزيزهم كشركاء في المعرفة.

وآما عرفها (Roeley, 2005) أنها ترقية تلك العمليات العملية و المنظمية التي تسهل على خلق ونشر والاستفادة من معرفة الزبون سعيا وراء تحقيق الأهداف المنظمية.

ويلاحظ من التعريف السابق انه ركز على أهم جانبين من جوانب إدارة معرفة الزبون وهما:

- الأنظمة والعمليات العملية اللازمة إلى خزن، توفير، توصيل معرفة، معلومات وبيانات الزبون.

- العنصر البشري والعمليات المنظمية التي تدعم خلق، تفسير، تطبيق مشاطرة معرفة ومعلومات وبيانات الزبون.

2- أهداف إدارة معرفة الزبون :[1]

حدد (Gronros1994) النتائج الجوهرية لإدارة معرفة الزبون في دعم القدرة الإستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز، حيث أشار إلى أنها تسهم في أن تتعرف المنظمات على

[1] ليث سلمان الربيعي، اسعود محمد المحاميد، أسامة سمير الشيخلي، سامي العدوان(2014): أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي،مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد41، العدد2، الجامعة الأردنية، ص 279-280

زبائنها وتبني معهم علاقات حميمة طويلة الأمد وتحافظ على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم.[1]

وأكدت الدراسات على أسباب اهتمام المنظمات بتبني إدارة معرفة الزبون ومنها أنظمة المعلومات وتحديد القيمة الكلية للزبون و المنافسة و تزايد اهتمام قطاع الخدمات بالتفاعل مع الزبون إضافة إلى توليد القيمة.

فيما يرى (Vanzyl, & Kok 2002) أن إدارة معرفة الزبون تسهم في الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المنظمة وان التفاعل بين الزبائن والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن أيضا يستفيدون من أراء ومبادرات المنظمة و أخيرا تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه و إعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة أو المنتج، إذ أن المنظمة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه. فيما أشار ,(Murillo & Annabi 2002) [2] إلى أن إدارة معرفة الزبون تسهم في تحسين جودة المنتجات، تحسين خدمات الزبون، تحقيق رضا الزبون، زيادة المبيعات ومعرفة حاجات الزبون المتجددة .

[1] Gronross, C. 1994. "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm", *Journal of marketing*,p: 347.

[2] Murillo M. Garcia & Annabi H. (2002). "Customer Knowledge Management, " *Journal of the Operational Research Society*, p: 880.

بينما يميز (Gebert 2003) [1] بين أربعة أهداف منظورة بإدارة معرفة الزبون وهي: شفافية المعرفةKnowledge Transparency ، ونشر المعرفة Knowledge Dissemination ، تطوير المعرفة Knowledge Development ، وكفاءة المعرفة Knowledge Efficiency إذ تعتمد كفاءة المعرفة على المنفعة الحدية المتناقصة لمعرفة الزبون.وبين الباحثون أن إدارة معرفة الزبون تتطلب أن تقوم المنظمات بمجموعة كبيرة من أنشطة خلق المعرفة بما فيها اكتساب المعرفة وامتلاكها وتخزينها وتطويرها، وبعد ذلك فإن المنظمات يجب أن تكون قادرة على استيعاب هذه المعرفة ونشرها عبر الوحدات التنظيمية وتكاملها مع أنشطة العمل اليومي من أجل تحقيق القيمة العالية.

3- أهمية إدارة معرفة الزبون في المنظمات:

لإدارة معرفة الزبون نتائج جوهرية في دعم القدرة الإستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز، إذ أشير بصدد أهمية إدارة معرفة الزبون إلى أنها تسهم في أن تتعرف المنظمات على زبائنها وتبني معهم علاقات حميمة طويلة الأمد وتحافظ على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم,[2]

كما تسهم إدارة معرفة الزبون في:

- الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون إثناء التعامل مع المنظمة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الأعمال.

[1] Gebert, Henning; Geib, Malte; Kolbe, Lutz & Brenner Walter. (2003). 'knowledge - enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts [1]', *Journal of knowledge Management*, 7, (5): 118.
[2] Gronross, C op.cit p 348

– هذه العملية هي سلاح ذو بعدين، لأن التفاعل بين الزبائن والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن أيضا يستفيدون من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.

– تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة أو المنتج، إذ أن المنظمة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه

و أشار (Murillo & Annabi 2002) إلى أن إدارة معرفة الزبون أن تسهم بالاتي:[1]

– تحسين جودة المنتجات.

– تحسين خدمات الزبون.

– تحقيق رضا الزبون.

– زيادة المبيعات.

– تحسين الاحتفاظ بالزبون.

– معرفة حاجات الزبون المتجددة.

و يرى (Rowley 2002,) أن المنظمات تستخدم إدارة معرفة الزبون لغرض تعزيز القيمة المدركة من عرضها إلى الزبائن .ويمكنها فعل ذلك من خلال:[2]

1– إدارة محفظة استثمارات زبونها، ونتيجة لذلك يتم تعزيز الانسجام ما بين الزبائن والخدمات.

[1] Murillo M. Garcia & Annabi H op.cit p 882.

[2] Rowley Jennifer. (2002). "Reflections on Customer Knowledge Management in e-Business", *Qualitative Market Research*,5, (4): 268-280.

2- تطوير قطاعات الزبون، وتصميم الاتصالات السوقية وعروض الخدمة و المنتوج لمجارات تلك القطاعات.

3- تطوير المنتوج الجديد.

4- تحديد الطريقة التي بها تتفاعل عمليات الإعمال المعالجة بما فيها خدمة الزبون.

5- ترقية عملية الترويج و الاتصال التسويقي ما يقود إلى تعزيز قيمة العروض المقدمة للزبون.

يرى (Allen 2000) وان أهمية إدارة معرفة الزبون تتمثل بالاتي:

1- تحول إدارة معرفة الزبون بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، بيانات زبائن المنظمة إلى مصدر للتفوق التنافسي، بحيث يمكن التنقيب عن بيانات الزبائن للكشف عن المعرفة القيمة للزبائن بسلوكيات واختيار العلامة التجارية والولاء للمنتج والخدمة.

2- يمكن استخدام هذه المعرفة لتصنيع المنتجات والخدمات حسب طلبات الزبائن ووفقا لاحتياجات الزبون المنفردة و تفضيلاته.

3- عرض المنتجات والخدمات الجديدة استجابة للاحتياجات المتغيرة والجديدة مما يؤدي إلى علاقات أفضل مع الزبائن وأكثر ربحاً.

4- تحول إدارة معرفة الزبون بيانات الزبائن بشكل فعال إلى معرفة قيمة بالزبائن يمكن خزنها والاشتراك بها وتطويرها بشكل مناسب لتحسين إدارة علاقات الزبون ضمن المنظمة.

واستنادا لما تقدم يلاحظ أن فاعلية إدارة معرفة الزبون تسهم في الفهم الأفضل للزبون ومن ثم تملك المنظمة فهما اكبر للحاجات والتوقعات الحقيقية للزبون .مما يساعد على ابتكار منتجات وخدمات تتلاءم مع ما يطمح إليه الزبون وبما يعزز أواصر الثقة والعلاقة بين الاثنين.

4- نماذج إدارة معرفة الزبون:

وهناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون لإدارة معرفة الزبائن منها على سبيل المثال لا الحصر، التالي: [1]

أ- نموذج (Murillo & Annabi 2002):

إذ يوضح النموذج المقترح عملية مؤلفة من ثلاث خطوات تتولى تجميع المعرفة من خلال التفاعل الشخصي مع الزبائن، ويحقق هذا النوع من التفاعل الشخصي أمرين اثنين فيما يتعلق بإدارة معرفة الزبون، فهو يساعد في تجميع المعرفة من الزبون علاوة على دوره في المساعدة على تشخيص المعرفة التي يحتاج إليها الزبون والتي ينبغي على الشركة جمعها،ولأن التفاعل عملية من طرفين، فان كلا هذين الطرفين(الزبون والمنظمة) يجمع المعرفة، فالزبون يجمع المعرفة التي تساعده في اتخاذ قرار الشراء، وفي نفس الوقت الشركة تسعى لتجميع المعرفة للانتفاع بها في فهم حاجات الزبون أو استخدامها لتطوير المنتج .ويتضمن هذا النموذج ثلاثة خطوات هي:

Knowledge Revealingهي كشف المعرفة أو الإفصاح عنها وتسوية المعرفة ، Sorting Knowledge تصنيف أو فرز المعرفة ويضيف الباحثان خطوتين تكميليتين ، Coding of Knowledge Levelingمهمتينلإتمام العملية وهي تشفير المعرفة Sharing Knowledgeومشاركة المعرفة ،Knowledge

فبعد الانتهاء من عملية تشفير المعرفة يجب تحديد الآلية التي تمكن العاملين من الحصول على المعرفة المجمعة، وهو أمر ضروري لتمكين العاملين وأصحاب القرار من الاطلاع على تفاصيل المنتج لاتخاذ القرارات الملائمة.

[1] ليث سلمان الربيعي، اسعود محمد المحاميد، أسامة سمير الشيخلي، سامي العدوان: مرجع سبق ذكره ص280-281

2- نموذج ,(Gebert, et al؛ Bueren, et al)

حيث طور الباحثون إطارا لإدارة معرفة الزبون يصنف الإطار ست عمليات رئيسة لإدارة علاقة الزبون، وأربع أدوات لإدارة المعرفة لدعم هذه العمليات المحددة، وقدم الباحثون حالات تطبيقية من صناعة الخدمات المالية تبين كفاءة إطار لإدارة معرفة الزبون وكيف يمكنه أن يساعد لاتخاذ القرارات الإدارية من خلال دعم إدارة المعرفة لعمليات إدارة علاقة الزبون.

3-أنموذج .(Ton Su, et al,)

وضع هذا النموذج لإدارة معرفة الزبون الكترونيا إذ يؤكد على وجود قناة اتصال ثنائية الاتجاه بين ،CKM الزبون والمنظمة، هذا التفاعل مع الزبائن وإدارة معرفة الزبائن يؤسس للمنظمات استراتيجيات يمكنها من تطوير منتجات إبداعية جذابة أو تحسن خدماتها لكسب رضا عملائها، وعليه يرى الباحثون أن إدارة معرفة الزبون أمر حاسم لمشروع إبداع تطوير المنتج، ويقترح هيكل تصوري يؤهل نموذج إدارة معرفة الزبون بشكل الكتروني من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات اذ يتضمن هذا النموذج CKM داخل نموذج إدارة معرفة الزبون كلا مما يلي:

1 تحديد خصائص وفوائد المنتج،

2تصنيف حاجات الزبائن

3 تجزئة السوق لتحويل معرفة الزبون الضمنية.

4-وضع إطار لحاجات الزبائن.

5 -إلى معرفة مصنفة استخدام تقنية التنقيب عن البيانات لتطبيق تجزئة السوق.

5-إدارة علاقة الزبون:

- مفهوم إدارة علاقات الزبون:

إن الأساليب التقليدية لجذب الزبون لم تعد ذات جدوى لمنظمات الأعمال المعاصرة خاصةً مع وجود بيئة عالية التنافسية، لذا فإن الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفته وربحيته، يعد خطوة هامة في سبيل تحسين أداء منظمات الأعمال في ظل هذه البيئة. ومع ثورة تقنية المعلومات، وخاصة الشبكة العالمية والتي ساعدت على أيجاد فرص لمنظمات الأعمال لبناء علاقات مع الزبائن أفضل مما كانت عليه في السابق في عالم غير متصل، من خلال الجمع بين قدرات استجابة مباشرة لطلبات الزبائن وبتفاعل مرتفع، أتاح لها اليوم قدرة أكبر من أي وقت مضى لإقامة و رعاية، ودعم طويل الأجل لعلاقات مع الزبائن، وهو ما يطلق عليه اليوم بإدارة علاقات الزبون ، والتي تعد من الحلول الناجعة والمنتشرة الآن في جميع أنحاء العالم، وهدفها الأساس يتمثل في زيادة رضا الزبائن وكسب ولائهم مع تقديم دعم أفضل وأكثر وخفض كلفة المنتجات المستهدفة عن طريق ربط وظائف التسويق والمبيعات والبحث والتطوير وخدمات دعم الزبائن معاً، والذهاب خطوة أبعد بخلق القيم المضافة لهم.[1]

يعرف كل من (Grant & Anderson,2002:24) إدارة علاقة الزبون على إنها: "إستراتيجية ومجموعة من البرامج المتميزة والتقنية التي تهدف إلى خفض الكلفة وزيادة الإيرادات، وخلق فرص وقنوات جديدة للتوسع، والعمل على تحسين قيمة الزبون وزيادة الرضا والربحية والمحافظة عليها"[2].

[1] Langs, Fred,(2002): "Strategically Embedding CRM" ,Business Strategy Review, p3.

[2] Grant, Gray B. & Anderson, Greg(2002): Customer Relationship Management: A Vision for Higher Education ,p24.

وكذلك عرفها كل من (Reichheld & Schefter,2002)على إنها إستراتيجيات لبناء ولاء الزبائن وزيادة الأرباح على مر الزمن.[1]

أما (Judith,2003) فقد عرفها على أنها: بناء علاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة عن طريق الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التقنية والأفراد بما يحقق أهداف المنظمة.[2]

في حين عرفها (Wikstrom,2003) على أنها: فلسفة لتعزيز قيمة العمليات المحددة ودمج مختلف الاختصاصات في المنظمة وتطويرها من أجل إيصال "صوت" الزبائن وإضافة قيمة عليا للزبون في الأجل الطويل، فضلاً عن تحديد قطاعات الزبائن الحالية والمحتملة.[3]

وتعرف إدارة معرفة الزبون على أنها: إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم .

أو هي فلسفة أعمال طويلة الأجل تهدف إلى جمع واستخدام المعلومات التراكمية عن الزبون والتفاهم معه بذكاء من أجل أجراء تقييم مستمر لاحتياجاته.[4]

---

[1] Reichheld, Frederick & Schefter w.(2002): "Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth" , Profits and Lasting Value, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, p35.

2 Judith, w. Kincaid, (2003):Customer Relationship Management: Getting It Right! p4.

[3] Wiltschko, Thomas & Kaufmann,Thilo (2005): Probabilistic model to describe and evaluate information quality, University of Stuttgart, p 3.

[4] Clarke, Taylor & Flaherty, A.(2005):"Country Effects on CRM Success", Journal of Relationship Marketing, p.70,

في ضوء التعريفات السابقة يمكن القول إن مفهوم إدارة علاقة الزبون يتكون من العناصر التالية:

- صوت الزبون.
- الإستراتيجية والأنشطة الداعمة لها.
- التقنية و المعلومات.
- رضا الزبون.
- ولاء الزبون.
- قيمة الزبون.

- **أهمية وجود إدارة علاقة الزبون في المؤسسة:** ذكر Kotler في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائنها " كل منتجاتنا مضمونة لتحقق لكم 100 % من الرضا، أعيدوا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم". و فيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تُعرف فيها الزبون قائلة:[1]

- الزبون هو الشخص المهم الحاضر في المكتب.
- الزبون ليس منا، بل نحن منه.
- الزبون ليس عقبة أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا. نحن لا نقدم له خدمة، هو من يقدم لنا خدماته.
- لا يفيد الصراع معه، لا أحد ينتصر أمام الزبون.

[1]Philip Kotler et Al, Marketing et Management,(2006): Pearson Education; 12eme édition, France p 180.

– الزبون يكلمنا عن حاجاته، و نحن من يلبيها بما يحقق أكبر قيمة له و لنا.

من خلال هذا المثال تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأسمال حقيقي بدونه تفقد المؤسسة شرعيتها. و هنا يأتي دور إدارة علاقة الزبون في المؤسسة بهدف:[1]

- تحقيق ولاء الزبائن.
- تحقيق خدمات شخصية للزبون الفرد.
- معرفة أكثر بالزبائن.
- التميّز عن المنافسين.
- تحديد الزبائن الذين يحققون أكبر مردودية للمؤسسة.
- رفع العائد الناتج عن الزبون الواحد.
- التسريع في تنفيذ الطلبات.
- الحصول على زبائن جدد.
- تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن.
- تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد.

و على غرار أنشطة التسويق الإلكتروني تم أتمتة إدارة علاقة الزبون و أصبحت تمارس عن طريق برامج أنتجها التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. لكن هذه البرامج مكلفة جدا ففي فرنسا بلغت قيمة برامج CRM[2] أربعة مليار فرنك فرنسي سنة 1999، فالبرنامج الواحد قد يكلف أكثر من مليون فرنك بالإضافة إلى تكلفة تشغيلها. وأمام ارتفاع هذه التكلفة سيقتصر استخدام CRM على المؤسسة الكبيرة التي ترى فيها

[1] Peppers, D., Rogers,M. and Dorf, B(1999): Fieldbook Currency Doubleday, New York p 23.
[2]Consumer Relationship Management

إمكانية تدفعها لأن تصبح المؤسسة تجارية أكثر فأكثر من ذي قبل. و أمام محدودية القدرات المالية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة، هل يعني هذا أنها لا يمكن أن تقوم بإدارة العلاقة مع زبائنها؟. إدارة علاقة الزبون ليست جديدة فقد كان أصحاب الورشات و المصانع الصغيرة يعدّلون و ينتجون منتجات بحسب رغبات زبائنهم الخاصة التي كانوا يعرفونها بدقة، و لم تكن لهم أي دراية بالمعلوماتية. بفضل حجمها الصغير و علاقتها مع كل زبون فرد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سبق لها و أن انطلقت في تنفيذ CRM بدون أن تعرف ذلك، لكن يبقى استخدامها المثمر و الفعّال لـــ CRM هو الشيء الذي لم تفعله من قبل هو المطلوب. يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تستخدم بدل هذه البرامج الباهظة التكلفة وسائل أقل تكلفة مثل البريد الإلكتروني أو موقعها على الإنترنت، فـــ CRM ليست بتكنولوجيا بل هي إستراتيجية مؤسسة تسعى إلى الحصول على زبائن جدد وتوطيد العلاقة مع الزبائن الموالين.

إن مدخل الزبون في إدارة المعرفة يختلف عن إدارة علاقات الزبون، فهدف إدارة علاقة الزبائن هو

التعلم بشأن الزبائن في محاولة لتحقيق الزبائن في كل لقاء، أما إدارة معرفة الزبون فتهدف إلى التعلم من الزبائن و فهم حاجاتهم المعرفية و هذا المدخل لا يميز بين الزبائن استنادا إلى ربحيتهم أو كلفتهم، فالزبون المكلف ممكن أن يكون ذو قيمة كبيرة للمؤسسة، من خلال المعلومات التي يمكن أن يوفرها لها.[1]

[1] بوركوة عبد المالك إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص110.

الجدول رقم(07) يحدد الاختلافات بين إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقة الزبون

	إدارة معرفة الزبون	إدارة علاقة الزبون
– المعلومات – الاتجاه – دور العاملين – الوسيلة – الهدف	– تجارب و خبرات الأفراد – اتجاهين – جمع المعرفة عن طريق مقابلة المستهلك. – الأشخاص – التعرف على رغبات، ميولات واقتراحات الزبائن، تحسين الخدمات المقدمة، دعم المنتجات الجديدة.	– البيانات – اتجاه و احد – تتضمن عدد قليل من احتياجات المستهلك، تكنولوجيا المعلومات، قاعدة البيانات – التكنولوجيا – الربحية

Source: Berube J,"Technoology for Optirnizing Customer Relation-ships In Montgomery Research Inc. (on line) Available at: WWW. CRM project.Com/wp/beru is .html. consulter le 17/08/2015.

المطلب الثالث:إدارة المعرفة كأساس للتميز في الأداء

1- الموجودات غير الملموسة في المؤسسة : يعتمد الأداء المتميز للمؤسسة على موجوداتها الملموسة وغير الملموسة، وتدور مؤشرات الأداء فيها على العائد على رأس المال البشري والمالي وهامش الربح ودوران الأسهم وغيرها . ونظرا للدور الكبير الذي تلعبه الموجـــودات غير الملموسة في تحسين جدارات الأعمال وتميزها، فإن الحاجة تبدو ماسة للتعرف على هذه الموجودات وهي:[1]

– العاملون: هم أعظم الموجودات بالنظر إلى إسناد المعرفة في المنظمة إلى العاملين، إذ بـــدونهم لا أفكار ولا ابتكار. وعليه فإن الأهمية تقتضي العناية الفائقة باستقطاب من تتوافر فيهم

[1] العلي عبد الستار (2006):،المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص336.

المواهب والقدرات والمهـــارات المتميـــزة، لتكون المنظمة فعالة بالمعرفة، وأن يتم تدريب وتحفيز وإثارة الدافعية لدى هؤلاء، وأن تفي بالعقد النفسي الذي أبرمتـــه معهم، وهذه مهمة قياداتها المعرفية.

– الزبائن: بدون الزبائن لا يوجد أعمال كما يقول دركر، وإنه إذا أردت معرفة الأعمال يجب عليك البدء بالهدف، وهناك تعريف لهدف الأعمال ألا وهو إيجاد الزبائن، بماذا يفكرون؟،ومـــاذا يحتاجون؟،ومـــا هـــي اعتبـــارات القيمـــة لديهم؟،كلها اعتبارات تقرر ماذا ننتج؟ وكيف يمكن أن نقوم بالأعمال؟ .ومن هنا فإن على المؤسسة أن تبني معرفتها عن الزبائن، وتؤسس لذلك نظام علاقات الزبون المبنـــي علـــى قاعـــدة معرفية: ماذا يشتري؟ وكيف ؟ وما هي توقعاته وحاجاته؟ وكيف يمكن مقابلتهـــا؟ وكيـــف يمكـــن للمؤسســـة كســـبهم والمحافظة على ولاءهم ورضاهم؟ والذهاب إلى أبعد من ذلك إلى إبهاجهم والتعهد بالبقاء معهم.

– العمليات: تعد العمليات معرفة متكاملة داخل المؤسسة، فسلسلة القيمة في المؤسسة تعكس كيف يمكـــن إضـــافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، فهي تشمل العديد من العمليات والأنشطة والممارسات الفضلى التـــي تشـــمل جميع الأنشطة والعمليات هي التي تضمن إضافة القيمة للعملية برمتها، بما يؤسس الكفاءة التنظيمية ويمكن المنظمة من الحصول على وإدامة الأداء المتميز.

– أولوية التكنولوجيا والابتكار: تحتوي أولوية التكنولوجيا على براءات الاختراع وحقوق الطبع وكلها موجودات غير ملموسة، فالمعرفة الموجودة في التكنولوجيا بعضها في المنتج وبعضها في العمليات .وعندما يتم تحويل هذه المعرفة إلى ملكية فكرية على شكل اختراعات وتصاميم تجارية، يجب أن تحمي قانونا من خلال قوانين حقوق الملكية الفكرية .تلعب إدارة المعرفة دورا

حيويا في بناء المنظمات، حيث أنها تؤثر وبشـــكل كبيـــر علـــى الأداء فـــي أبعـــاده المختلفة، كالأفراد والعمليات والمخرجات بالإضافة إلى الأداء العام. ومن الجدير الإشارة هنا إلى أنه تستطيع عمليـــات إدارة المعرفة من التأثير على المنظمات في هذه الأبعاد بطريقتين هما:

– الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من المساعدة في تطوير وتوليد المعرفة ذاتها التي تستطيع المساهمة في تحسين الأداء؛

– الثانية: تؤثر إدارة المعرفة مباشرة في التحسينات الضرورية للأبعاد السابقة الذكر.

2- أثر إدارة المعرفة على الموجودات غير الملموسة:

– أثر إدارة المعرفة على العاملين : تؤثر إدارة المعرفة على العاملين بطرق مختلفة:[1]

الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لديهم، وذلك من خلال بعضهم لبعض وكذلك من المصـــادر الخارجية للمعرفة. ويسمح مثل هذا التعلم من النمو باضطراد، بما يحقق قـــدرة علـــى التغييـــر اســـتجابة لمتطلبـــات التكنولوجيا.

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

– توسيع الخبرات لدى العاملين؛

–دعم وزيادة رضا الزبائن؛

–زيادة الربح والعوائد.

[1] بروبست جيلبرت، ،ترجمة صبحي حازم حسن(2002): إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية،مصر،ص104.

– أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: [1] تستطيع إدارة المعرفة من مساعدة العاملين على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة. ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة Externalization وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات. فتجسيد المعرفة أي جعلها متاحة للجميع هي عملية تحويل المعرفة (الضمنية) غير المصرح بها إلى أشكال من المعرفة الواضحة (المصرح بها).أما دمج المعرفة فهو تحويل المعرفة الواضحة (المصرح بها) إلى المعرفة الضمنية (غير المصرح بها) هذا مع العلم بأن هاتين الآليتين تعملان سويا في مساعدة الأفراد على التعلم. أما جعل المعرفة اجتماعية ومشتركة فهي الأخرى تساعد الأفراد على اكتساب المعرفة، إلا أنها تتم من خلال الفعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية.

– **أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين:** هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة والتي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها:[2]

أ– يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة؛

ب– التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات ما يعطيهم الشعور بالانتماء، وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم، بالإضافة إلى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الأخرى. إضافة إلى ذلك، فإن إدارة المعرفة تساعد أيضا العاملين في التصدي للمشاكل التي تواجههم، حيث أن قسما من هذه المشاكل كانت قد واجهتهم سابقا وتم معالجتها بصورة فعالة، وأن هذه الطريقة التي تعتمد على الحلول التي يتم الحصول عليها بأسلوب المحاولة والاختبار تجعل العاملين قادرين أكثر على أداء أعمالهم، مما

[1] العلي عبد الستار ، المدخل إلى المعرفة، 339.
[2] بروبست جيلبرت، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، مرجع سبق ذكره، ص 110

يجعلهم متحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل . وتأتي جميع هذه الأمور من نتائج زيادة العاملين لمعارفهم وتحسين القيمة السوقية لهم، بالإضافة إلـــى تعظـــيم الأداء...،كل هذه الأمور تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة. وهناك بعض المداخل الأخـــرى

التي تستخدم في إدارة المعرفة وتعظيمها لدى العاملين، ومنها التدريب والتطوير حيث تساهمان مباشرة في رفع دافعية العاملين وبالتالي زيادة الرضا لديهم في العمل.

- **أثر إدارة المعرفة على العمليات** : تساعد إدارة المعرفة أيضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التســـويق والمحاســـبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعد رئيسية هي : الفعالية – الكفاءة – درجة الإبداع والابتكار في العمليات . وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بمـــا في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخداماتها فـــي حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.أما عن أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة فهو يكمن في ما يلي:

أ- **أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات** :تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في جعلها أكثر فاعلية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيـــار وتنفيـــذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها.لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبـــل القـــادة الإداريين في المؤسسة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل الحاجة إلى تحديث

الخطط وجعلها أكثر استقرارا. بالمقابل، فإن إدارة المعرفة الضعيفة تؤدي إلى حدوث الأخطاء في عمل المؤسسة، لأن خطر تكرار الأخطاء القديمة يبقى عاليا .

ب-أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات: ويظهر هذا الأثر من خلال الآتي :

*تحفيز العاملين على المشاركة والانفتاح أكثر والاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة التحديات؛ *تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين وتطويرهم؛

* تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة

ج - أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات :بمقدور المؤسسة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلـــول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة. وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة فـــي تحفيـــز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

خلاصة الفصل الثالث:

إن التغيرات العميقة داخل المؤسسات ولاسيما تكنولوجيا المعلومات التي تعتبر المحرك للنمو الاقتصادي، وازدياد الطلب عليها من طرف العاملين و التي تتطلب مهارات عالية، جعل من المعرفة الأكثر أهمية و مصدرا مهما في تطبيقها من أجل تحقيق التميز في الأداء، فدعائم إدارة المعرفة سمحت لها أن تكون مفهوم يتماشى مع التطورات و التغيرات سواء تكنولوجيا أو على مستوى المكاسب و الخبرات التي يكتسبها عمال المعرفة، جعل بفضلها تحقق أهدافها من خلال النمو والبقاء في السوق.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة بداية بمنهجية الدراسة الميدانية و يبين المجتمع والعينة، كما يوضح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة و الإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق و ثبات الأداة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 18*.

وعلى هذا الأساس قسم هذا الفصل إلى أربع مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فخصص لعرض و تحليل البيانات، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى قياس وتحليل علاقة الارتباط و الأثر بين متغيرات الدراسة، وأخيرا في المبحث الرابع قمنا بمناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الجانب المنهجي للدراسة الميدانية:

بعد عرض مشكلة الدراسة و أهدافها و التأصيل النظري لموضوعها، نقدم في هذا الفصل المنهجية المعتمدة و الأدوات المستخدمة و أساليب القياس و اختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج.

إن الدراسة الحالية هي دراسة ميدانية تحليلية تهدف لمعرفة أثر إدارة المعرفة في تحقيق التميز في الأداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

* SPSS: Statistical Package for Social Sciences.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة:

أولا- المجتمع الإحصائي:

يعرف المجتمع الإحصائي على أنه مجموعة المفردات الممكنة التي تربطها خصائص وسمات محددة[1]، وعلى هذا الأساس حدد الباحث المجتمع الإحصائي المستهدف بالدراسة بعدد المؤسسات الاقتصادية التي تشترك في استخدام العناصر الأساسية لإدارة المعرفة و المتمثلة أساسا في متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجيات المعرفة و فرق عمل المعرفة.

بناء على تحديد سمات المجتمع الأصلي و باعتماد دليل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية، تم إحصاء 120 مؤسسة اقتصادية منها 70مؤسسة تتوفر علي خصائص المجتمع الإحصائي المستهدف.

ثانيا – عينة الدراسة:

تفرض طبيعة مجتمع الدراسة على الباحث انتهاج أسلوب العينات غير الاحتمالية، و العينة الأنسب للاستخدام، في هذه الحالة، هي العينة الميسرة. وتقتضي المعاينة وفق هذا الأسلوب اختيار مفردات العينة على أساس سهولة وصول الباحث إليها وجمع البيانات منها. حيث تم توزيع 50 استمارة على مجموعة من المؤسسة الاقتصادية من المجتمع الإحصائي المقدر بـــ 70 مؤسسة، أي بنسبة تمثيل تقدر بـــ 71.43%، وهي نسبة معتبرة تزيد من الجودة الإحصائية المطلوبة لنتائج الاستقصاء، و قد تم توزيع الاستمارات على فئة المديرين في الإدارة العليا والمتوسطة لاعتقاد الباحث أن هذه الفئة هي الأقدر على تفهم طبيعة الدراسة و أبعادها و تعتبر

[1] كراكون ويليام (1995): تقنية المعاينة الإحصائية، ترجمة أنيس كنجو، مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الثالثة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص10.

أكثر إلماما بالسياسات العامة للمؤسسة و المعنية باتخاذ الإجراءات المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة وأثرها على تحقيق التميز في الأداء، و تم استرجاع 40 استمارة صالحة للدراسة.

نشير كذلك إلى أن تحديد فئة الإدارة العليا و المتوسطة الموجهة إليهم استمارة الدراسة كان بحسب المؤسسات و ليس بحسب الأفراد (توجيه إستمارة واحدة لكل مؤسسة مدروسة)، وذلك حرصا على عدم تجميع البيانات من بعض المؤسسات دون غيرها، وكذلك لطبيعة الموضوع الذي يكون عادة على المستويات العليا في المؤسسة.

ثالثا-أدوات البحث:

1- الاستمارة أو الاستبيان: هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة المطروحة وهو من أشهر أدوات البحوث الكمية استخداما، حيث يعمل على جمع معلومات و بيانات من عينة الدراسة بهدف معرفة اتجاهاتهم، قيمهم، آرائهم، ميولاتهم، و غيرها من المعارف للإجابة على أسئلة الدراسة لدى الباحث.[1]

الاستبيان هو قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات طابع رسمي يتم تحديدها و صياغتها وترتيبها وفق أسس عملية لخدمة الهدف من البحث، فهي وسيلة لجمع البيانات و المعلومات الخاصة بالموضوع من الميدان و يقوم بتعبئتها في العادة عناصر المجتمع المدروس[2].

لتحقيق هذه الغاية تمت صياغة وترتيب أسئلة الاستمارة في ثلاثة أقسام أساسية هي:

[1] ماجد محمد الخياط (2010):أساسيات البحوث الكمية و النوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 109.

[2] علي لزعر (2012):" منهجية لطلبة الاقتصاد و التجارة و التسيير"، المعارف للطباعة، عنابة – الجزائر، ص 200.

أ- **القسم الأول:** يشمل معلومات ديمغرافية (شخصية) تتعلق بالمستجوب عددها خمسة (العمر، الجنس، التحصيل العلمي، المركز الوظيفي، الأقدمية)، و سؤالين يتعلقان بالمؤسسة (قانون المؤسسة، قطاع الأعمال).

ب- **القسم الثاني:** خصص لجمع المعلومات المتعلقة بإدارة المعرفة و يتضمن أربعة أجزاء أساسية خصص كل واحد منها لمحور من محاور إدارة المعرفة و المتمثلة في:(متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، فريق عمل المعرفة) حيث تضمن كل محور مجموعة من العناصر واحتوى كل عنصر على مجموعة من الأسئلة.

ج- **القسم الثالث:** خصص لجمع المعلومات عن الأداء المتميز و يتضمن أربعة محاور أساسية هي: (الربحية/العائد على حقوق الملكية رضا العملاء، التعلم و النمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية) حيث تضمن كل محور مجموعة من الأسئلة خصصت لقياس مستويات الأداء داخل المؤسسة في جوانبه المالية، التسويقية، البشرية، التنظيمية.

تم اعتماد عدة أساليب في توزيع الاستمارة فكانت إمّا عن طريق التوزيع المباشر من قبل الباحث خاصة بالنسبة للمؤسسات التي لها اتفاقيات تعاون مع الجامعة، أو غيرها من التي أبدت تعاونا، والإرسال عن طريق البريد و البريد الإلكتروني.

2- **المقابلة:** تعتبر المقابلة من الطرق الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات حول الظاهرة والمشكلة المراد دراستها من فرد، أو عدة أفراد، أو حتى مجموعات، و هي نوع من الحديث الهادف، و له غرض محدد.[1] المقابلة هي أسلوب لتجميع البيانات و المعلومات اللازمة في الميدان و هي تبادل لفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة و المستجوب أو المستجوبين بهدف

[1] ماجد محمد الخياط، مرجع سابق، ص 260.

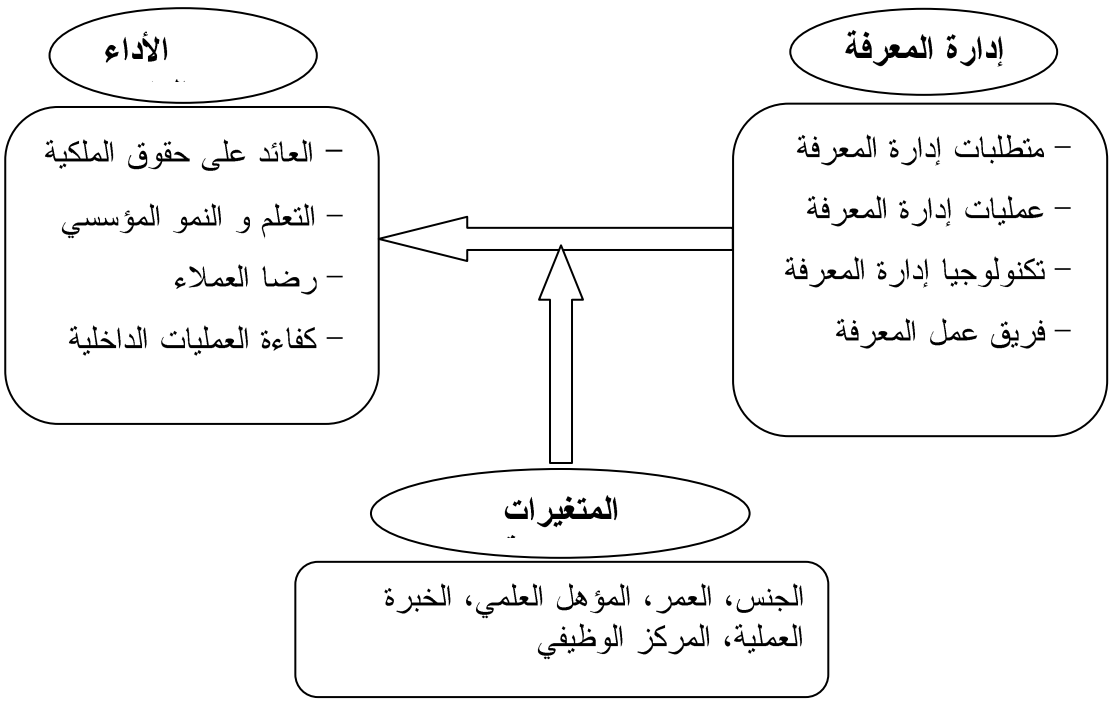
الحصول على معلومات، دافع سلوك معين، آراء أو اتجاهات في الماضي و الحاضر أو توقع في المستقبل.[1]

رابعا- نموذج الدراسة و متغيراتها:

نستعرض من خلال هذا المبحث النموذج المقترح للدراسة و المتغيرات المتعلقة بالموضوع كما يلي:

أ - نمـــــــوذج الدراســـــة:

الشكل رقم (11) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث.

[1] علي لزعر، مرجع سابق، ص 181.

ب – متغيرات الدراسة: احتوت الدراسة على المتغير التابع و المتغير المستقل كما كان موضحا في نموذج الدراسة:

1- المتغير المستقل: يتمثل هذا المتغير في إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم اعتماد عدة أبعاد لقياس هذا المتغير، و قد تم صياغة مجموعة من الفقرات في الاستمارة لقياس كل بعد من أبعاده والمتمثلة فيما يلي:

- متطلبات إدارة المعرفة.
- عمليات إدارة المعرفة.
- تكنولوجيا إدارة المعرفة.
- فريق عمل المعرفة.

و قد كانت الأسئلة المصممة لقياس هذه الأبعاد من النوع المغلق لقياس اتجاهات المبحوثين وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) قياس الاتجاهات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي للمتغير المستقل

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحث

2- المتغير التابع: تمثلت أبعاده في العناصر التالية:

- العائد على حقوق الملكية/ الربحية.
- التعلم و النمو المؤسسي.

- رضا العملاء.

- كفاءة العمليات الداخلية.

و قد كانت الأسئلة المصممة لقياس هذه الأبعاد من النوع المغلق لقياس اتجاهات المبحوثين وفقا لمقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) قياس الاتجاهات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي للمتغير التابع

التصنيف	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحث

يوضح الجدول رقم (10) متغيرات الدراسة و الفقرات التي تقيس كل متغير:

الجدول رقم (10) متغيرات الدراسة و الفقرات التي تقيسها

تسلسل الفقرات	الأبعاد
85-1	**متغير إدارة المعرفة**
29-1	**البعد الأول: متطلبات إدارة المعرفة**
21-1	**- الاحتياجات المعرفية.**
5-1	البيانات و المعلومات
9-6	المعرفة الصريحة
13-10	المعرفة الضمنية
17-14	رأس المال البشري
21-18	البنية التحتية و التكنولوجية
29-22	**- الوعي و الالتزام المعرفي**
25-22	التخطيط و التنفيذ
29-26	أمن المعلومات
52-30	**البعد الثاني: عمليات إدارة المعرفة.**

34-30	توليد و اكتساب المعرفة
39-35	تنظيم و تخزين المعرفة
44-40	نشر و توزيع المعرفة
48-45	تنفيذ و تطبيق المعرفة
52-49	متابعة و متابعة المعرفة
70-53	**البعد الثالث: تكنولوجيا إدارة المعرفة.**
56-53	نظم العمل المعرفية
61-57	نظم أتمتة المكاتب
66-62	نظم دعم القرارات
70-67	نظم الذكاء الاصطناعي و النظم الخبيرة
85-71	**البعد الرابع: فريق عمل المعرفة.**
74-71	صناع المعرفة.
80-75	مديرو المعرفة.
85-81	إدارة معرفة الزبون
102-86	**متغير الأداء المتميز:**
90-86	العائد على حقوق الملكية/ الربحية .
94-91	رضا المتعاملين.
98-95	كفاءة العمليات الداخلية.
102-99	التعلم و النمو المؤسسي.

المصدر: من إعداد الباحث

خامسا- صدق و ثبات أداة الدراسة:

أ - **صدق أداة الدراسة:** لقد تم عرض استمارة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من بعض الجامعات للتحقق من مدى صدق فقرات الاستمارة من خلال أخذ رأيهم بخصوص:

- وضوح الفقرات و سلامتها اللغوية.
- انتماء الفقرة للمجال الذي أعدت لقياسه.
- أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

ولقد تمّ الأخذ بملحوظاتهم وإعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات. كما قمنا بعرض الاستمارة على عينة اختيارية حتى يمكننا تقييم درجة استجابة و وضوح الأسئلة بالنسبة للمبحوثين وقد كانت النتيجة إيجابية، ممّا يثبت صدق أداة الدراسة.

ب-اختبار ثبات وصدق المفردات: لقد تم استخدام اختبار(ألفا كرونباخ) Alpha Cronbach لقياس مدى ثبات أداة القياس ولاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده باستعمال spss18 (برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيري الدراسة المستقل والتابع

اسم المتغير و البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
متطلبات إدارة المعرفة	29-1	0.801
عمليات إدارة المعرفة	52-30	0.774
تكنولوجيا إدارة المعرفة	70-53	0.776
فريق عمل المعرفة	85-71	0.766
المتغير المستقل (إدارة المعرفة)	**85-1**	**0.781**
الربحية/ العائد على حقوق الملكية	90-86	0.869
رضا المتعاملين	94-91	0.875
كفاءة العمليات الداخلية	98-95	0.870
التعلم و النمو المؤسسي	102-99	0.799
المتغير التابع (الأداء المتميز)	**102-86**	**0.867**
الاستمارة (المتغيرات و الأبعاد)	**102-1**	**0.887**

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18

نلاحظ من الجدول رقم (11) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة مقارنة بالحد الأدنى المقبول الذي يقدر بـــ 67% حتى تكون الأداة مقبولة و قادرة على رصد المتغيرات، وقد كانت قيمة ألفا كرونباخ للمتغير المستقل : **0.781** و للمتغير التابع : **0.867**، كما قدرت قيمتها بالنسبة للاستمارة ككل بالقيمة : 0.887 هي نسبة ثبات عالية و مقبولة لأغراض إجراء الدراسة وبالرجوع لمعامل **الصدق** فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويحسب عن طريق حساب جدر التربيعي لمعامل الثبات، ويعرف **بصدق المحك**.

صدق المحك $=\sqrt{0.887}=0,941$

الملاحظ أن صدق المحك قيمته مرتفعة مما يدل على أن المقياس جيد للدراسة.

المطلب الثاني: تفريغ البيانات و المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من جمع استمارات الدراسة القابلة للتحليل تم تفريغها باستعمال برنامج spss18 وقد تم معالجتها آليا حسب نوع الأسئلة و نشير إلى أن قياس اتجاهات المبحوثين كان باستعمال مقياس ليكارت الخماسي حيث أعطيت الإجابة لا أوافق بشدة 01 درجة، الإجابة لا أوافق 02 درجة، الإجابة محايد 03 درجات، الإجابة أوافق 04 درجات، الإجابة أوافق تماما 05 درجات.

أولا- الأساليب الإحصائية

بعد تفريغ البيانات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1 - الأساليب الوصفية: تم احتساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستمارة المختلفة و قد قمنا باستخراج التكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى ثم (المتوسط الحسابي لكل بعد، ثم المتوسط

الحسابي للمتغير المستقل ككل و كذلك نفس الخطوات للمتغير التابع) لعرض أهم ملامح الأفراد المشاركين في عينة الدراسة و خصائصها، ومعرفة العناصر المكونة لإدارة المعرفة و مستويات تحقيقها للأداء المتميز.

تم التعامل مع المتوسطات الحسابية التي توصلنا إليها في هذه الدراسة لتفسير البيانات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (12) معيار القياس للمتوسطات الحسابية

المجال	العبارة
1- 1.79	لا أوافق بشدة
1.80-2.59	لا أوافق
2.60-3.39	محايد
3.40-4.19	أوافق
4.20-5.00	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث

حسب سلم ليكرت الخماسي نقسم الأوزان الخاصة بالعبارات قصد التحليل إلى خمسة مجالات وعليه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات في المجال 1-1.79 فيكون مستوى التصورات في الاتجاه موافق بشدة لأفراد العينة المبحوثة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين 1.80-2.59 فإن مستوى التصورات يعبر عن الاتجاه موافق لأفراد العينة المبحوثة، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل في المجال 2.60-3.39 فيكون مستوى التصورات في الاتجاه محايد ، أما إذا كان المتوسط محصور بين قيمتين 3.40-4.19 فيكون الاتجاه العام

للفقرة غير موافق لأفراد العينة المبحوثة و يكون الاتجاه العام غير موافق بشدة إذا كان متوسط الحسابي للفقرة محصور في المجال : 4.20-5.00 .

كما تم احتساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الاستمارة المختلفة و قد قمنا باستخراج التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لكل سؤال على حدى ثم (المتوسط الحسابي لكل بعد، ثم المتوسط الحسابي للمتغير المستقل ككل وكذلك نفس الخطوات للمتغير التابع) لعرض أهم ملامح الأفراد المشاركين في عينة الدراسة وخصائصها، و معرفة مستويات أبعاد إدارة المعرفة و أثره في تحقيق التميز في الأداء.

تم التعامل مع المتوسطات الحسابية التي توصلنا إليها في هذه الدراسة لتفسير البيانات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (13) معيار مقياس التحليل للمتوسطات الحسابية

المجال	الدرجة
1- 1.79	منخفض
1.80-2.59	دون المتوسط
2.60-3.39	متوسط
3.40-4.19	فوق المتوسط
4.20-5.00	مرتفع

المصدر: إعداد الباحث

وعليه إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات في المجال 1-1.79 فيكون مستوى التصورات منخفضا، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي محصورة بين 1.80-2.59 فإن مستوى

التصورات دون المتوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل في المجال 2.60-3.39 فيكون مستوى التصورات متوسط، أما إذا كان المتوسط محصور بين قيمتين 3.40-4.19 فيكون فوق المتوسط، وإذا كان المتوسط محصور بين قيمتين 4.20-5.00 فيكون مستوى التصورات مرتفعا.

2 - اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson) : و ذلك لمعرفة العلاقة بين كل بعد من أبعاد إستراتيجية التميز التسويقي في مستويات تحقيق تنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

وقد تم التعامل مع معاملات الارتباط التي توصلنا إليها في هذه الدراسة لتحديد نوع العلاقة ودرجتها حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (14) معيار مقياس التحليل لمعامل الارتباط بيرسون

العلاقة	ضعيفة	أقل من المتوسطة	متوسطة	قوية	قوية جدا
معامل الارتباط بيرسون	0 - 0,34	0,35 - 0,49	0,5 - 0,69	0,7 - 0,89	0,9 - 1,00

المصدر: إعداد الباحث

3- اختبار الانحدار البسيط (Simple Regression) :

و ذلك لمعرفة أثر أبعاد إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز.

4-معامل الثبات للاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) :

بهدف قياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستمارة ، و تعني هنا الدرجة التي يتسق فيها الأداء على الفقرة مع الأداء على البعد الذي تنتمي إليه، و هنا نستخدم طريقة كرونباخ ألفا لإيجاد معامل الثبات.[1]

[1] ماجد محمد الخياط، مرجع سابق، ص 126.

المبحث الثاني: عرض و تحليل متغيرات الدراسة

نقدم فيما يلي عرضا لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات من خلال قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، و الفقرات المكونة لكل بعد و سيتم التعامل معها من خلال معيار مقياس التحليل.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة:

فيما يلي وصف لعينة الدراسة التي تم توزيع الاستبيانات عليها:

الجدول رقم (15) وصف خصائص عينة الدراسة

الخصائص		التحليل الإحصائي	
		التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	32	%80
	أنثى	08	%20
	المجموع	40	% 100
العمر	20 – اقل من30 سنة	07	% 17.50
	30 – اقل من 40 سنة	15	%37.50
	40 – اقل من 50 سنة	13	%32.50
	50 سنة فأكثر	05	%12.50
	المجموع	40	% 100
المؤهل العلمي	ثانوي	02	% 5
	بكالوريا	10	% 25
	شهادة جامعية	28	% 70
	المجموع	40	% 100
المركز الوظيفي	مدير عام	15	%37.50
	إدارة عليا	12	%30
	إدارة متوسطة	13	%32.50
	المجموع	40	% 100
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	03	%7.50
	05 إلى 10 سنوات	09	%22,50
	10 إلى 20 سنة	18	%45
	20 سنة فأكثر	10	%25
	المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS 18

من خلال متغير الجنس نجد أن اكبر المستجوبين كان من جنس الذكر بنسبة: 80 % ونسبة 20 % إناث ويرجع تفسير ذلك إلى أن الرجال يسيطرون على المستويات العليا من الإدارات العليا والإدارات المتوسطة نظرا لما تتطلبه هذه المناصب من كفاءة قدرة على القيادة، و خاصة المؤسسات المدروسة هي مؤسسات اقتصادية، فيما يتعلق بمتغير العمر سجلت الفئتين العمريتين (30–اقل من40) سنة و(40– اقل من50) سنة نسب متقاربة حيث كانت: 37.50 % و32.50 % على التوالي نجدها متمركزة عادة في الإدارة العليا والمتوسطة لامتلاكها الخبرات والمؤهلات التي تمكنها من احتلال مناصب متقدمة، أما الفئة العمرية ما بين: (20–اقل من 30) فسجلت نسبة تقدر بـــ: 17.50 % حيث نجدها متمركزة في الإدارة المتوسطة باعتباره اقل خبرة، و بنسبة أقل لفئة أكثر من 50 سنة حيث تقدر بـــــ: 12.50% نتيجة منطقية تتناسب مع المناصب الوظيفية المشغولة في المؤسسات مع ميلها نحو إعطاء الفرصة للإطارات الشابة، أما فيما يخص المركز الوظيفي فقد بلغت نسبة المبحوثين 37.50% لمنصب المدير العام و 30% لفئة الإدارة العليا و32.50 % لفئة الإدارة المتوسطة و هذا يعود لطبيعة العينة التي تتطلب التركيز على مستويات إدارية مرتفعة تسمح بفهم و استيعاب مختلف أسئلة الاستبيان للحصول على نتائج أكثر موثوقية، كما نجد من خلال المستوى التعليمي أن: 05 % ذو مستوى اقل من البكالوريا و25 % متحصلون على مستوى بكالوريا، و 70% حاصلون على شهادات جامعية رغم أن ذوي الشهادات العليا تمثل المستوى الأعلى نظر لطبيعة الموضوع المدروس و الذي يتطلب قدرا معتبرا من المستوى العلمي وكذلك لطبيعة المناصب المستطلعة إلا انه نلاحظ أيضا أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريا مرتفعة نوعا ما و هذا راجع لطبيعة المناصب في الوظائف العليا و التي تغلب عليها الخبرة على حساب المؤهل العلمي في بعض المؤسسات المستجوبة، أما فيما يتعلق بالاقدمية في العمل فهي تظهر بنسبة 55% من المستجوبين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات و37.50 %

ما بين 05 سنوات و10 سنوات و07.50 % منهم لديهم خبرة اقل من 05 سنوات وهذا يدل على مستوى تراكم التجربة التي يتمتع بها أفراد العينة المستجوبة إلا انه يشكل تهديدا للمؤسسات محل الدراسة نظرا لاعتمادها في عملية التوظيف على الحصول على مستوى من الخبرة إضافة إلى المؤهل العلمي.

المطلب الثاني: وصف متغيرات الدراسة:

يتطلب تحليل نموذج الدراسة القيام باختبار فرضياتها الرئيسية و الفرعية و فق ما تم التطرق إليه في منهجية الدراسة، ويهتم هذا الفصل باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية ذات العلاقة كالارتباط، والانحدار الخطي البسيط، والمتعدد، بالإضافة إلى الانحدار المتدرج.

أولا: وصف متغيرات إدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة

يهدف هذا الجزء إلى وصف وتشخيص الأبعاد الفرعية الناتجة عن البعد الرئيسي للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في المؤسسات عينة الدراسة كالآتي:

الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد محاور إدارة المعرفة.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	مستوى الدلالة (sig)
متطلبات إدارة المعرفة	4.07	0.839	29	0.000
عمليات إدارة المعرفة	3,69	0.816	23	0.000
تكنولوجيا المعرفة	3.81	0.755	18	0.000
فريق عمل المعرفة	3.85	0.834	15	0.000
محور إدارة المعرفة	**4.01**	**0.802**	**85**	**0.000**

المصدر: إعداد الباحث اعتماد على برنامج spss18

-**أولا: البعد الأول: متطلبات إدارة المعرفة:** ينقسم هذا البعد إلى مجالين فرعيين هما الاحتياجات المعرفية و الوعي و الالتزام المعرفي و هو ما يوضحه الجدول التالي:

والجدول التالي يبين النتائج المفصلة للمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة المدروسة حول كل عنصر من عناصر بعد متطلبات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد عناصر بعد متطلبات إدارة المعرفة

متطلبات إدارة المعرفة: -الاحتياجات المعرفية-		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة*
البيانات و المعلومات	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة التي تساعد العاملين على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة	3.51	0.872	%86.21	0.000
	يكتسب العاملون المعرف عن طريق توفير مصادر المعلومات الحديثة,	4.40	0.863	%79.80	0.000
	تقوم المؤسسة باستخدام عدة أساليب تمكنها من تحويل المعلومات و توزيعها.	4.34	1.222	%87.40	0.000
	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات لتبويب وتصنيف المعرفة.	4.37	0.942	%70.26	0.000
	تعتمد المؤسسة الأسس و القواعد العلمية لتبويب و تصنيف البيانات.	3.94	1.241	%85.40	0.000
مجال: البيانات و المعلومات		**4.09**	**0.827**	**%83.60**	**0.000**
المعرفة الصريحة	لدى المؤسسة معرفة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية	4.45	0.938	%84.21	0.000
	لدى المؤسسة المعرفة اللازمة بمتطلبات واحتياجات السوق	4.37	0.942	%78.80	0.000
	لدى المؤسسة معرفة بالأفراد العاملين الذين يمتلكون قدرات فكرية و إبداعية متميزة	4.34	1.012	%77.83	0.000

	تتبنى المؤسسة الوسائل الحديثة في عملية التطوير.	3.42	0.832	%86.26	0.000
	مجال: المعرفة الصريحة	**4.21**	**0.812**	**%80.67**	**0.000**
المعرفة الضمنية	لدى المؤسسة الخبرات و الكفاءات الفنية والإدارية اللازمة.	4.21	0.938	%79.84	0.000
	يتوفر العاملون على المهارات و المعارف اللازمة لأداء الأعمال.	4.38	0.851	%70.20	0.000
	يساهم العاملون في حل المشكلات المختلفة بالاعتماد على المهارات و الخبرات المكتسبة.	4.23	0.938	%82.26	0.000
	تمتلك المؤسسة القدر الكافي من الكفاءات لتعليم الآخرين.	4.17	0.802	%82.21	0.000
	المجال الجزئي: المعرفة الضمنية	**4.22**	**0.877**	**%80.17**	**0.000**
رأس المال البشري	تعتمد المؤسسة في انجاز أعمالها على العاملين ذوي المهارات الفنية و التقنية العالية.	3.98	0.867	%78.09	0.000
	تراعي المؤسسة قدرات العمال و رغباتهم ومهاراتهم عند توزيع الأعمال و المهام.	4.12	0.942	%80.12	0.000
	تشجع المؤسسة و تهتم بالأفكار و الحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة المشكلات المطروحة.	4.19	0.938	%78.89	0.000
	تشجع المؤسسة التواصل و الاحتكاك بين الأفراد من اجل تبادل المعارف و الخبرات.	4.26	0.971	%83.78	0.000
	المجال الجزئي: رأس المال البشري	**4.11**	**0.808**	**%81.34**	**0.000**
البنية التحتية و التكنولوجية	تتوفر المؤسسة على نظام يمكن العاملين من الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.	4.41	0.917	%84.57	0.000
	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.	4.35	0.879	%78.91	0.000
	تتوفر المؤسسة على الوسائل التكنولوجية اللازمة لنقل و تبادل المعارف و الخبرات.	4.27	0.942	%85.78	0.000
	تستخدم المؤسسات تكنولوجيا المعلومات في التفكير و الإبداع المعرفي.	4.18	0.938	%83.67	0.000
	المجال الجزئي: البنية التحتية و التكنولوجية	**4.24**	**0.844**	**%80.05**	**0.000**

	المجال الفرعي:الاحتياجات المعرفية	**4.01**	**0.802**	**%81.28**	**0.000**
متطلبات إدارة المعرفة:-الوعي و الالتزام المعرفي-					
التخطيط و التنفيذ	تتوفر لدى المؤسسة رؤية واضحة لإستراتيجية ومداخل تنفيذ إدارة المعرفة.	4.22	0.938	%83.24	0.000
	تستخدم المؤسسة المنهج العلمي لخلق المعرفة المتعلقة بالأهداف متوسطة وطويلة المدى.	4.34	0.913	%81.79	0.000
	تعمل المؤسسة على وضع رؤية و واضحة لإدارة المعرفة	4.15	0.839	%84.47	0.000
	تعتمد المؤسسة على منهج المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية	4.31	0.893	%82.65	0.000
	المجال الجزئي: التخطيط و التنفيذ	**4.18**	**0.845**	**%80.76**	**0.000**
أمن المعلومات	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخزن المعلومات.	3.91	0.812	%79.19	0.000
	تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب.	3.88	0.845	%80.04	0.000
	تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي يعمل على توفير الحماية و الأمن للبيانات الحساسة.	3.94	0.834	%81.23	0.000
	تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لدى المؤسسة	3.76	0.776	%80.30	0.000
	المجال الجزئي: أمن المعلومات	**3.91**	**0.805**	**%80.18**	**0.000**
	المجال الفرعي: الوعي و الالتزام المعرفي	**4.06**	**0.831**	**%80.52**	**0.000**
	بعد متطلبات إدارة المعرفة	**4.07**	**0.839**	**%81.07**	**0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss18

1-عرض و تحليل النتائج:

1-1 -مجال الاحتياجات المعرفية:

أ-البيانات و المعلومات: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 4.09 وبانحراف معياري عام بلغ 0.827 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 83.60%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.51 لفقرة " توفر المؤسسة المعلومات اللازمة التي تساعد العاملين على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة" بانحراف معياري 0.870 و نسبة 86.21%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 4.40 لفقرة " يكتسب العاملون المعرفة عن طريق توفير مصادر المعلومات الحديثة" بانحراف معياري 0.863 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 79.80% و مستوى دلالة يساوي 0.000، و عليه يعتبر مجال"البيانات والمعلومات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة – الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال .وهذا يدل وبشكل عام على وعى إدارة المؤسسات المدروسة بأهمية المعلومات وضرورة توفيرها للعاملين، وهو أمر هام وضروري إذ أن أحد أسباب تحقيق المؤسسات للنجاح والتميز هو الإلمام بكافة البيانات والمعلومات التي تساعد العاملين على القيام بمهامهم بشكل أفضل، و يعتبر مؤشر لمستواها كإحدى الاحتياجات المعرفية المطلوبة.

ب:المعرفة الصريحة: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 4.21و بانحراف معياري عام بلغ 0.812 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 80.67%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.42 لفقرة " تتبنى المؤسسة الوسائل الحديثة في عملية التطوير" بانحراف معياري 0.832 و

نسبة 86.26%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 4.45 لفقرة " لدى المؤسسة معرفة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية " بانحراف معياري 0.938 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 84.21% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " المعرفة الصريحة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، هذه النتيجة تدل على مستوى المعرفة الصريحة التي تمتلكها المؤسسات المدروسة.

ج:المعرفة الضمنية: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 4.22و بانحراف معياري عام بلغ 0.877 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 80.17%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 4.17 لفقرة " تمتلك المؤسسة القدر الكافي من الكفاءات لتعليم الآخرين " بانحراف معياري 0.802 و نسبة 82.21%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 4.38 لفقرة " يتوفر العاملون على المهارات و المعارف اللازمة لأداء الأعمال " بانحراف معياري 0.851 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 70.20% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " المعرفة الضمنية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يبين على أن المؤسسات عينة الدراسة تعمل على الاستفادة من كفاءة و خبرات الأفراد المكتسبة بما يساهم في تطوير و تميز أداءها ويعزز من قدرتها على المنافسة.

د:رأس المال البشري: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 4.11و بانحراف معياري عام بلغ 0.808 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 81.34%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.98 لفقرة " تعتمد المؤسسة في انجاز أعمالها على العاملين ذوي المهارات الفنية و التقنية العالية " بانحراف معياري 0.867 و نسبة 78.09%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 4.26 لفقرة " تشجع المؤسسة التواصل و الاحتكاك بين الأفراد من اجل تبادل المعارف و الخبرات " بانحراف معياري 0.971 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 83.78% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " رأس المال البشري " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، هذه النتائج تعكس المستوى العالي الذي تتميز به الإطارات البشرية في المؤسسات المدروسة الناتج عن اهتمامها برعاية وتنمية و تطوير رأس المال الفكري سعياً منها للاستفادة منه وهذه النتيجة مؤشر إيجابي على الأبعاد الإستراتيجية في بنية التفكير الإداري على المدى البعيد.

ه:البنية التحتية و التكنولوجية: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 4.24 و بانحراف معياري عام بلغ 0.844 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 80.05%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 4.18 لفقرة " تستخدم المؤسسات تكنولوجيا المعلومات في التفكير و الإبداع المعرفي " بانحراف معياري 0.938 و نسبة 83.67%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 4.35 لفقرة " تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات" بانحراف معياري 0.879 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 78.91% و مستوى دلالة يساوي 0.000،

لذلك يعتبر مجال " البنية التحتية و التكنولوجية"دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على سعي المؤسسات المدروسة لمواكبة التطور التكنولوجي والتقني والذي أصبح السمة المميزة للمؤسسات الحديثة وتوفير البنى التحتية للاستفادة من المعلومات بالشكل المناسب.

1 –2 مجال الوعي و الالتزام المعرفي:

أ:التخطيط و التنفيذ: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 4.18 و بانحراف معياري عام بلغ 0.845 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 80.76%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 4.15 لفقرة " تعمل المؤسسة على وضع رؤية و واضحة لإدارة المعرفة " بانحراف معياري 0.839 و نسبة 84.47%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 4.34 لفقرة " تستخدم المؤسسة المنهج العلمي لخلق المعرفة المتعلقة بالأهداف متوسطة وطويلة المدى" بانحراف معياري0.913 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 81.79% و مستوى دلالة يساوي 0.000، و عليه يعتبر مجال " التخطيط والتنفيذ" دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال .وهذا يدل وبشكل عام على أن المؤسسات المدروسة تهتم بإدراج مجال المعرفة ضمن عمليات التخطيط و التنفيذ الإستراتيجي لديها.

ب:أمن المعلومات: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ3.91 وبانحراف معياري عام بلغ 0.805 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 80.18%ومستوى دلالة يساوي

0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.76 لفقرة " تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لدى المؤسسة " بانحراف معياري 0.776 و نسبة 80.30%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.94 لفقرة " تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي يعمل على توفير الحماية و الأمن للبيانات الحساسة " بانحراف معياري 0.834 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 81.23% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " امن المعلومات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، هذه النتيجة تدل على أن المؤسسات المدروسة تمتلك مستوى لا باس به من الأنظمة المعلوماتية تمكنها من توفير الحد الادني من الأمن و الحماية للبيانات الحساسة التي تمتلكها.

2- البعد الثاني: عمليات إدارة المعرفة:

والجدول التالي يبين النتائج المفصلة للمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة المدروسة حول كل عنصر من عناصر بعد عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد عناصر بعد عمليات إدارة المعرفة.

عمليات إدارة المعرفة:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة*
تشجع المؤسسة عامليها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها.	3.96	0.788	%84.47	0.000

يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بنشاطها.	3.89	0.808	%84.47	0.000
تهتم المؤسسة بشراء المعرفة من مصادرها المختلفة.	3.21	0.756	%84.47	0.000
تركز المؤسسة على استخراج المعرفة الكامنة لدى الأفراد للاستفادة منها في عملية التطوير.	3.45	0.834	%84.47	0.000
يبدي العاملون تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الضمنية لديهم إلى معرفة صريحة تعزز من كفاءة أداء المؤسسة.	3.67	0.790	%84.47	0.000
توليد و اكتساب المعرفة	**3.76**	**0.812**	**%84.47**	**0.000**
تقوم المؤسسة بتصنيف و ترتيب المعرفة المتوافرة لديها.	3.96	0.791	%83.04	0.000
يجري تنظيم المعرفة بصورة تجعلها قادرة على مواجهة المشكلات المطروحة.	3.97	0.823	%82.56	0.000
تعمل المؤسسة على فهرسة و تبويب المعرفة المرتبطة بنشاطها.	3.91	0.845	%80.34	0.000
تستخدم المؤسسة الوسائل الحديثة لتخزين المعرفة.	3.56	0.823	%82.12	0.000
تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة بشكل يمكن من سرعة وسهولة الوصول إليها.	3.69	0.872	%81.10	0.000
تنظيم و تخزين المعرفة	**3.83**	**0.802**	**%80.01**	**0.000**
تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على عرض و نشر أفكارهم الجديدة.	3.92	0.807	%90.12	0.000
تقوم المؤسسة بنقل المعرفة المرتبطة بنشاطها إلى وحداتها المختلفة.	3.88	0.884	%89.34	0.000
تعمل المؤسسة على عرض و تقديم المعارف و الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج المؤسسة.	3.90	0.901	%88.92	0.000
تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لنشر و توزيع المعرفة على الأفراد.	3.79	0.899	%89.67	0.000
تستخدم المؤسسة أسلوب الجلسات و الورشات بما يسمح بتبادل المعرف و الخبرات.	3.97	0.891	%88.56	0.000
نشر و توزيع المعرفة	**3.85**	**0.809**	**%87.56**	**0.000**
تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى مخططات عمل.	3.90	0.877	%86.09	0.000

تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات و خدمات جديدة.	3.78	0.889	%85.23	0.000
تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف المتاحة بما يمكنها من تحسين أدائها.	3.88	0.845	%84.37	0.000
تقوم المؤسسة بتطبيق البرامج و المبادرات ذات الصلة بالمعرفة.	3.83	0.859	%82.09	0.000
تنفيذ و تطبيق المعرفة	**3.79**	**0.865**	**%84.37**	**0.000**
تقوم المؤسسة بمراقبة و متابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار و المعارف الجديدة.	3.98	0.779	%80.67	0.000
تقوم المؤسسة بتصحيح الانحرافات في الأداء الناتج عن تطبيق المعارف الجديدة.	3.67	0.885	%83.78	0.000
تقوم المؤسسة بقياس و تقييم أداء العاملين فيما يتعلق بمدى تطبيق المعارف المكتسبة في عمليات التدريب و التأهيل.	3.84	0.867	%82.87	0.000
تقوم المؤسسة بقياس مستوى تنفيذ الأعمال في ضوء الأهداف المعرفية الموضوعة.	3.61	0.798	%81.79	0.000
متابعة ومراقبة المعرفة	**3.77**	**0.896**	**%84.37**	**0.000**
البعد الفرعي عمليات إدارة المعرفة	**3.69**	**0.816**	**%81.78**	**0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss18

1-عرض و تحليل النتائج:

أ:توليد و اكتساب المعرفة: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــــــــ 3.76 و بانحراف معياري عام بلغ 0.812 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 84.47%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.21 لفقرة " تهتم المؤسسة بشراء المعرفة من مصادرها المختلفة " بانحراف معياري 0.756 ونسبة 84.47%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.96 لفقرة " تشجع المؤسسة عامليها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها " بانحراف

معياري 0.788 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 84.47% و مستوى دلالة يساوي 0.000، و عليه يعتبر مجال" توليد و اكتساب المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال .وهذا يدل وبشكل عام على وعى إدارة المؤسسات المدروسة بأهمية اكتساب و توليد المعرفة,

ب– تنظيم و تخزين المعرفة: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 3.83 و بانحراف معياري عام بلغ 0.802 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 80.01%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.56 لفقرة " تستخدم المؤسسة الوسائل الحديثة لتخزين المعرفة " بانحراف معياري 0.823 ونسبة 82.12%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.97 لفقرة " يجري تنظيم المعرفة بصورة تجعلها قادرة على مواجهة المشكلات المطروحة" بانحراف معياري 0.823 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 82.56% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال"تنظيم و تخزين المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، هذه النتيجة تدل الأهمية التي توليها المؤسسات المدروسة لعملية تنظيم وتخزين المعرفة ما يمكنها من خلق قاعدة بيانات معرفية تستند إليها في عملياتها,

ج– نشر و توزيع المعرفة: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 3.85و بانحراف معياري عام بلغ 0.809 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 87.56%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط

3.79 لفقرة " تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لنشر و توزيع المعرفة على الأفراد " بانحراف معياري 0.899 و نسبة 89.67%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.97 لفقرة " تستخدم المؤسسة أسلوب جلسات و ورشات بما يسمح بتبادل المعرف و الخبرات " بانحراف معياري 0.891 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 88.56% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال"نشر و توزيع المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة – الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يبين على أن المؤسسات عينة الدراسة تنتهج أسلوب نشر و توزيع المعرفة على أفراد المؤسسة و بالتالي زيادة رصيدهم المعرفي و المهني بما يمكن من تحسين أدائهم و تطوير قدراتهم الإبداعية والفكرية,

د– تنفيذ و تطبيق المعرفة: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 3.79و بانحراف معياري عام بلغ 0.865 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 84.37%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.78 لفقرة " تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات و خدمات جديدة" بانحراف معياري 0.889 و نسبة 85.23%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.90 لفقرة " تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى مخططات عمل " بانحراف معياري 0.877 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 86.09% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "تنفيذ و تطبيق المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، هذه النتائج تعكس اهتمام

المؤسسات المدروسة بتنفيذ و تطبيق المعارف التي تم الحصول عليها من اجل استغلالها في العمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة و ليس فقط حفظها في شكل قواعد بيانات,

ه- متابعة ومراقبة المعرفة: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 3.77 و بانحراف معياري عام بلغ 0.896 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 84.37%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.61 لفقرة " تقوم المؤسسة بقياس مستوى تنفيذ الأعمال في ضوء الأهداف المعرفية الموضوعة" بانحراف معياري 0.798 و نسبة 81.79%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.98 لفقرة " تقوم المؤسسة بمراقبة و متابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار و المعارف الجديدة " بانحراف معياري 0.779 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 80.67% ومستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " متابعة و مراقبة المعرفة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، وهذا يدل على الأهمية التي توليها المؤسسات المدروسة لعملية مراقبة و متابعة المعرفة ما يمكنها من تحديد الأخطاء والاختلالات المسجلة على مستوى كل عملية من عمليات إدارة المعرفة و بالتالي القيام بعملية التدخل و تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

3- البعد الثالث: تكنولوجيا إدارة المعرفة:

والجدول التالي يبين النتائج المفصلة للمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة المدروسة حول كل عنصر من عناصر بعد تكنولوجيا إدارة المعرفة.

الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد لعناصر بعد تكنولوجيا إدارة المعرفة.

تكنولوجيا إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة*
تعتمد المؤسسة في اكتساب المعرفة على نظم العمل المعرفي.	3.94	0.772	%77.09	0.000
تقوم نظم العمل المعرفي باستخدام قواعد المعرفة في خدمة المؤسسة.	3.88	0.734	%76.91	0.000
تعمل نظم العمل المعرفي على تنميط المشاكل، محاكاة ووضع البدائل.	3.91	0.789	%80.05	0.000
تعمل على إيجاد الأساليب الملائمة لتمثيل المعرفة وتخزينها و تحليلها.	3.81	0.712	%79.11	0.000
نظم العمل المعرفي	**3.90**	**0.745**	**%78.92**	**0.000**
تعمل أتمتة المكاتب على تسهيل الإجراءات ، اختصار الوقت، الدقة والوضوح في العمل، تسهيل عمليات الاتصال داخل المنشأة .	3.82	0.778	%77.65	0.000
توفر أتمتة المكاتب نظاماً جيداً لإدارة الملفات بما يساعد على التقليل من الجهد البشري.	3.79	0.774	%80.02	0.000
تساعد التقنيات و النظم الحديثة في الرفع كفاءة المسيرين وتزويدهم بالمعرفة مما يرفع من كفاءة اتخاذ القرار.	3.74	0.765	%76.90	0.000
يؤدي استخدام نظم أتمتة المكاتب إلى الحصول على سيطرة مركزة للمعلومات.	3.78	0.783	%78.84	0.000
نظم أتمتة المكاتب	**3.76**	**0.781**	**%79.41**	**0.000**
تعتمد المؤسسة على نظم دعم القرارات في اتخاذ قراراتها.	3.80	0.732	%76.34	0.000
تشجع المؤسسة العاملين على استخدام، تصميم و تطوير نظم دعم القرار.	3.77	0.794	%78.94	0.000
تدعم المؤسسة عقد دورات تدريبية في مجال نظم دعم القرار.	3.82	0.781	%80.13	0.000

تعمل المؤسسة على جعل عملية تصميم وتطوير نظم مساندة القرارات جزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل.	3.78	0.787	%78.54	0.000
استخدام نظم دعم القرار يزيد من كفاءة أداء المؤسسة.	3.79	0.772	%79.56	0.000
نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة	**3.80**	**0.785**	**%78.91**	**0.000**
تقوم المؤسسة باستخدام النظم الخبيرة و نظم الذكاء الاصطناعي.	3.67	0.729	%80.05	0.000
تلعب النظم الخبيرة دورا هاما في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.	3.64	0.749	%78.57	0.000
تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي في الرفع من كفاءة العمليات داخل المؤسسة .	3.78	0.781	%77.83	0.000
تساهم كلا من أنظمة الذكاء الاصطناعي و النظم الخبيرة في تطوير و تحسين الأداء.	3.69	0.743	%76.90	0.000
نظم الذكاء الاصطناعي و النظم الخبيرة	**3.70**	**0.763**	**%78.84**	**0.000**
البعد الفرعي تكنولوجيا إدارة المعرفة	**3.81**	**0.755**	**%78.30**	**0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss18

1عرض و تحليل النتائج:

أ- **نظم العمل المعرفي:** أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 3.90 وبانحراف معياري عام بلغ 0.745 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 78.92%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.81 لفقرة "تعمل على إيجاد الأساليب الملائمة لتمثيل المعرفة و تخزينها وتحليلها" بانحراف معياري 0.712 و نسبة 79.11%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.94 لفقرة " تعتمد المؤسسة في اكتساب المعرفة على نظم العمل المعرفي " بانحراف معياري 0.772 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 77.09% و مستوى دلالة يساوي 0.000، و عليه يعتبر مجال" نظم

العمل المعرفي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال .وهذا يدل وبشكل عام على وعى إدارة المؤسسات المدروسة بأهمية نظم العمل المعرفية في العمليات المتعلقة باكتساب، تخزين و تحليل المعارف التي تم الحصول عليها، إضافة إلى ذلك تساهم نظم العمل المعرفي في إيجاد حلول للمشاكل المطروحة و تقديم البدائل الملائمة لها.

ب– نظم أتمتة المكاتب:أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 3.76وبانحراف معياري عام بلغ 0.781 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 79.41%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.74 لفقرة " تساعد التقنيات و النظم الحديثة في الرفع كفاءة المسيرين وتزويدهم بالمعرفة مما يرفع من كفاءة اتخاذ القرار " بانحراف معياري 0.765 و نسبة 76.90%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.82 لفقرة " تعمل أتمتة المكاتب على تسهيل إلاجراءات ، اختصار الوقت، الدقة والوضوح في العمل، تسهيل عمليات الاتصال داخل المنشأة " بانحراف معياري 0.778 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 77.65% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " نظم أتمتة المكاتب" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، هذه النتيجة تدل على الأهمية التي توليها المؤسسات المدروسة بنظم أتمتة المكاتب المساعدة في تسهيل الإجراءات، اختصار الوقت، الوضوح و الدقة في العمل، التحكم في المعلومات، ما يساعد على الرفع من كفاءة و أداء المسريين و العمال.

ج- نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 3.80 و بانحراف معياري عام بلغ 0.785 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 78.91%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.77 لفقرة " تشجع المؤسسة العاملين على استخدام، تصميم و تطوير نظم دعم القرار" بانحراف معياري 0.794 و نسبة 78.94%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.82 لفقرة " تدعم المؤسسة عقد دورات تدريبية في مجال نظم دعم القرار " بانحراف معياري 0.781 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 80.13% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " نظم دعم القرارات المستندة إلى المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة = α 0.05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يبين على أن المؤسسات عينة الدراسة تعتمد على نظم الدعم المستندة إلى المعرفة في عملية اتخاذ القرار، كما أنها تقوم بتشجيع العاملين لديها على القيام باستخدام، تصميم و تطوير هذه النظم بما يسمح لها من زيادة كفاءة أدائها.

د- نظم الذكاء الاصطناعي و النظم الخبيرة: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 3.70 و بانحراف معياري عام بلغ 0.755 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 78.30%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.64 لفقرة " تلعب النظم الخبيرة دورا هاما في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة " بانحراف معياري 0.749 و نسبة 78.57%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.78 لفقرة "تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي في الرفع من كفاءة العمليات داخل المؤسسة" بانحراف معياري 0.781 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 77.83% و مستوى دلالة

يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "نظم الذكاء الاصطناعي و النظم الخبيرة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، هذه النتائج تعكس رؤية المؤسسات عينة الدراسة من خلال اعتمادها على نظم الذكاء الاصطناعي التي تساعدها في عملية اتخاذ القرار كما تمكنها كذلك من الرفع من كفاءة العمليات الداخلية، إضافة إلى تطوير و تحسين أداء المؤسسة.

4- البعد الرابع: فريق عمل المعرفة:

والجدول التالي يبين النتائج المفصلة للمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة المدروسة حول كل عنصر من عناصر بعد فريق عمل إدارة المعرفة.

الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد لعناصر بعد فريق عمل المعرفة.

فريق عمل المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة*
تمتلك المؤسسة الخبرات و الكفاءات المؤهلة لصناعة المعرفة.	3.96	0.778	%80.67	0.000
يعمل صناع المعرفة على إنشاء وتكوين قاعدة بيانات خاصة بالمعرفة و الإشراف عليها.	3.85	0.893	%81.88	0.000
يساهم صناع المعرفة في وضع استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة.	3.79	0.801	%79.34	0.000
يقوم صناع المعرفة في المؤسسة بتحديث و تجديد المعلومات التي تمكنهم من خلق و إنشاء المعرفة.	3.86	0.812	%78.55	0.000

صناع المعرفة	**3.83**	0.774	%89.09	0.000
يقوم مدير المعرفة بمراقبة أنشطة إدارة المعرفة في مختلف المستويات داخل المؤسسة.	3.95	0.782	%78.94	0.000
يلعب مدير المعرفة دورا في تطوير و تنسيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة.	3.97	0.804	%79.03	0.000
يساعد مدير المعرفة في تطوير و تفعيل الكفاءات المجودة داخل المؤسسة.	3.86	0.867	%81.77	0.000
يلعب مدير المعرفة دورا في تقييم التكنولوجيا الملائمة للمؤسسة.	3.89	0.793	%84.66	0.000
يهتم مدير المعرفة بإدارة برامج التعلم و التدريب و التطوير داخل المؤسسة.	3.92	0.786	%82.18	0.000
يساهم مدير المؤسسة بتصميم مصفوفة الأداء بهدف قياس تقييم مستويات نشاط و فاعلية المؤسسة.	3.90	0.815	%83.80	0.000
مديرو المعرفة	**3.91**	0.833	%80.33	0.000
تمتلك المؤسسة قواعد بيانات كفؤة عن الزبائن الحاليين والمحتملين و وضعياتهم.	3.88	0.795	%81.44	0.000
تمتلك المؤسسة معلومات عن درجة ولاء الزبائن لها.	3.84	0.859	%79.55	0.000
تتعاون المؤسسة مع زبائنها في إيجاد حلول للمشكلات المطروحة.	3.79	0.798	%77.99	0.000
توجد علاقة تبادلية بين المؤسسة و عملائها لتعريفها بالمنتجات و الخدمات المقدمة	3.78	0.779	%76.88	0.000
يمتلك أفراد المؤسسة المهارات و الكفاءات التي تساعدهم في الحصول على زبائن جدد.	3.92	0.806	%81.57	0.000
إدارة معرفة الزبون	**3.89**	0.817	%80.45	0.000
البعد الفرعي فريق عمل المعرفة	**3.85**	0.854	%83.01	0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α

المصدر: إعداد الباحث اعتماد على برنامج spss18

1عرض و تحليل النتائج:

أ- صناع المعرفة: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 3.83 و بانحراف معياري عام بلغ 0.774 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 89.09%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.79لفقرة "يساهم صناع المعرفة في وضع استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة" بانحراف معياري 0.801 و نسبة 79.34%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.96 لفقرة " تمتلك المؤسسة الخبرات و الكفاءات المؤهلة لصناعة المعرفة " بانحراف معياري 0.778 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 80.67% و مستوى دلالة يساوي 0.000، و عليه يعتبر مجال "صناع المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة -الاتجاه المحايد- مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال .وهذا يدل وبشكل عام على الدور الذي يلعبه صناع المعرفة في المؤسسات المدروسة من خلال مساهمتهم في وضع استراتيجيات إدارة المعرفة، إضافة إلى قيامهم بإنشاء و تكوين قواعد بيانات خاصة بالمعرفة و الإشراف عليها.

ب- مديرو المعرفة: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 3.91و بانحراف معياري عام بلغ 0.833 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 80.33%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.86 لفقرة " يساعد مدير المعرفة في تطوير و تفعيل الكفاءات المجودة داخل المؤسسة " بانحراف معياري 0.867 ونسبة 81.77%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.97 لفقرة "يلعب مدير المعرفة دورا في تطوير و تنسيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة " بانحراف معياري 0.804 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 79.03% و مستوى دلالة يساوي

0.000، لذلك يعتبر مجال "مديرو المعرفة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، هذه النتيجة تشير إلى الدور الذي يلعبه مديرو المعرفة في تطوير و تنسيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات المدروسة، بالإضافة إلى دورهم في وضع برامج التكوين و التدريب و تفعيل الكفاءات داخل المؤسسة

ج– إدارة معرفة الزبون: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 3.89 وانحراف معياري عام بلغ 0.817 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 80.45%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.78 لفقرة " توجد علاقة تبادلية بين المؤسسة و عملائها لتعريفها بالمنتجات و الخدمات المقدمة " بانحراف معياري 0.779 و نسبة 76.88%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 3.92 لفقرة " يمتلك أفراد المؤسسة المهارات و الكفاءات التي تساعدهم في الحصول على زبائن جدد " بانحراف معياري 0.806 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 81.45% ومستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "إدارة معرفة الزبون" دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال، مما يبين على أن المؤسسات عينة الدراسة لديها الكفاءة اللازمة لإدارة و تسيير العلاقات بينها و بين عملائها بهدف تعريفهم على المنتجات والخدمات المقدمة لهم، كما تمتد هذه العلاقات إلى مستوى إشراكهم في إيجاد حلول للمشكلات المطروحة.

ثانيا: وصف متغيرات الأداء المتميز في المؤسسات المدروسة:

يهدف هذا الجزء إلى وصف الأبعاد الفرعية الناتجة عن البعد الرئيسي للمتغير التابع (الأداء المتميز) من خلال المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين في المؤسسات عينة الدراسة.

والجدول التالي يبين النتائج المفصلة للمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية، مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة المدروسة حول كل بعد من أبعاد محور الأداء المتميز.

الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد لمكونات محاور الأداء المتميز.

الأداء المتميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الدلالة*
تقوم المؤسسة بمقارنة النفقات التشغيلية بالمبيعات المحققة من اجل تحقيق الربحية.	4.03	0.893	%82.56	0.000
تستخدم المؤسسة تحليل الإنتاجية لعناصر إدارة المعرفة بغية تعزيز أثرها على الربحية.	4.12	0.856	%87.34	0.000
تسعى المؤسسة للتحسين ربحيتها من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها و إمكانياتها المعرفية.	3.93	0.876	%83.44	0.000
تتبنى المؤسسة إستراتيجية إدارة المعرفة لزيادة عوائدها المالية.	4.11	0.901	%79.89	0.000
اعتماد فلسفة إدارة المعرفة تقلل من الهدر في التكاليف وتحسين التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ما يؤدي إلى توسيع قاعدتها الربحية,	4.21	0.835	%80.50	0.000
البعد الفرعي الربحية/ العائد على حقوق الملكية	**4.10**	**0.905**	**%81.47**	**0.000**
تسعى المؤسسة إلى جعل الأطراف ذات العلاقة نقطة ارتكاز لعملياتها وطريقها نحو التفوق و التميز.	3.95	0.843	%85.77	0.000

اعتماد المؤسسة على المعرفة يؤدي إلى مستوى رضا المتعاملين مع المؤسسة.	4.13	0.879	%87.97	0.000
تؤدي إدارة المعرفة إلى السرعة في تبني الاقتراحات ومعالجة المشاكل التي تنشئ بين المؤسسة و المتعاملين.	4.34	0.823	%88.67	0.000
تبني إستراتيجية إدارة المعرفة يزيد من رضا المتعاملين.	3.88	0.862	%91.07	0.000
البعد الفرعي رضا المتعاملين	**4.09**	**0.867**	**%90.56**	**0.000**
استخدام المعرفة يزيد من مستوى الارتقاء الوظيفي للأفراد.	4.21	0.901	%91.03	0.000
يؤدي تبني المناهج المعتمدة على المعرفة إلى الرفع من كفاءة و أداء الموارد البشرية.	3.96	0.887	%88.97	0.000
الوعي و الالتزام المعرفي لدى الأفراد يزيد من معدلاتهم الإنتاجية .	4.07	0.823	%88.19	0.000
تبني برامج تعليم وتطوير قيادية مرتكزة على المعرفة يؤدي إلى زيادة المنتسبين إليها.	4.41	0.817	%83.90	0.000
البعد الفرعي التعلم والنمو المؤسسي	**4.20**	**0.813**	**%86.55**	**0.000**
تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات المؤسسة.	4.19	0.834	%87.49	0.000
انتهاج فلسفة قائمة على المعرفة يؤدي إلى تقليص مدة إجراء و تنفيذ المعاملات.	4.14	0.902	%88.74	0.000
انتهاج إستراتيجية قائمة على المعرفة يؤدي إلى سرعة الاستجابة إلى تغيرات البيئة العمل.	3.89	0.877	%86.79	0.000
تساهم إدارة المعرفة في زيادة التكامل و التنسيق بين مختلف الأقسام و العمليات.	3.96	0.854	%89.93	0.000
البعد الفرعي كفاءة وفعالية العمليات الداخلية	**4.05**	**0.905**	**%87.77**	**0.000**
البعد الرئيسي الأداء المتميز	**4.023**	**0.864**	**%85.26**	**0.000**

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α

المصدر: إعداد الباحث اعتماد على برنامج spss18

الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لاعتماد محاور الأداء المتميز.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	مستوى الدلالة (sig)
الربحية/العائد على حقوق الملكية	4.10	0.905	05	0.000
رضا المتعاملين	4.09	0.867	04	0.000
التعلم و النمو المؤسسي	4.20	0.813	04	0.000
كفاءة و فعالية العمليات الداخلية	4.05	0.905	04	0.000
محور الأداء المتميز	**4.023**	**0.864**	**19**	**0.000**

المصدر: إعداد الباحث اعتماد على برنامج spss18

1عرض و تحليل النتائج:

أ- **الربحية/العائد على حقوق الملكية:** أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 4.10 و بانحراف معياري عام بلغ 0.905 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 81.47%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.93 لفقرة " تسعى المؤسسة للتحسين ربحيتها من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها و إمكانياتها المعرفية " بانحراف معياري 0.876 و نسبة 83.44%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 4.21 لفقرة " اعتماد فلسفة إدارة المعرفة تقلل من الهدر في التكاليف و تحسين التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ما يؤدي إلى توسيع قاعدتها الربحية " بانحراف معياري 0.835 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 80.50% ومستوى دلالة يساوي 0.000، وعليه يعتبر مجال " الربحية / العائد على حقوق الملكية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة =

0.05 α مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ب– رضا المتعاملين: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 4.09و بانحراف معياري عام بلغ 0.867 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 90.56%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.88 لفقرة " تبني إستراتيجية إدارة المعرفة يزيد من رضا المتعاملين" بانحراف معياري 0.862 و نسبة 91.07% ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 4.34 لفقرة " تؤدي إدارة المعرفة إلى السرعة في تبني الاقتراحات و معالجة المشاكل التي تنشئ بين المؤسسة و المتعاملين" بانحراف معياري 0.823 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 88.67% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال " رضا المتعاملين" دال إحصائياً عند مستوى دلالة = 0.05 α مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ج– التعلم و النمو المؤسسي: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 4.20 وانحراف معياري عام بلغ 0.813 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 86.55%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.96 لفقرة " يؤدي تبني المناهج المعتمدة على المعرفة إلى الرفع من كفاءة و أداء الموارد البشرية" بانحراف معياري 0.887 و نسبة 88.97%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 4.41 لفقرة "تبني برامج تعليم وتطوير قيادية مرتكزة على المعرفة يؤدي إلى زيادة المنتسبين إليها" بانحراف معياري 0.817 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 83.90% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال" التعلم و النمو المؤسسي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة =

0.05 α مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

د:كفاءة و فعالية العمليات الداخلية: أظهرت النتائج أن هذا المجال سجل متوسطا حسابيا عام قدر بـــ 4.05 و بانحراف معياري عام بلغ 0.905 و بنسبة مئوية قدرت بـــ 87.77%ومستوى دلالة يساوي 0.000، أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين اقل متوسط 3.89 لفقرة " انتهاج إستراتيجية قائمة على المعرفة يؤدي إلى سرعة الاستجابة إلى تغيرات البيئة العمل " بانحراف معياري 0.877 و نسبة 86.79%ومستوى دلالة يساوي 0,000 واكبر متوسط بـــ 4.19 لفقرة " تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات المؤسسة " بانحراف معياري 0.834 وبنسبة مئوية تقدر بـــ 87.49% و مستوى دلالة يساوي 0.000، لذلك يعتبر مجال "كفاءة و فعالية العمليات الداخلية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 = α مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف عن درجة الموافقة المتوسطة –الاتجاه المحايد– مما يعني وجود اتفاق بين أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

المبحث الثالث: قياس و تحليل علاقة الارتباط و الأثر بين متغيرات الدراسة:

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، إذ تتعلق هذه الفرضيات بعلاقة الارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الأول: قياس و تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

للتأكد من علاقة الارتباط بين المتغير المستقل الكلي "**إدارة المعرفة**" والمتغير التابع " **الأداء المتميز**" نقوم باختبار الفرضية الرئيسة الثانية و الفرضيات المنبثقة عنها كالتالي:

أولا- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H_0:لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الأداء عند مستوى دلالة 0.05

H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الأداء عند مستوى دلالة 0.05 = α

الجدول (23): معامل الارتباط الكلي

معامل الارتباط الكلي		الأداء المتميز
	إدارة المعرفة	0.631
	Sig الدلالة	0,000
	N	40

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

نلاحظ من الجدول(23) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة متوسطة بين المتغير المستقل "**إدارة المعرفة** "والمتغير التابع "**الأداء المتميز**"إذ بلغ معامل الارتباط بينهما 0.631 وهذا يدل على أن اهتمام عينة الدراسة بمتغير إدارة المعرفة "أدى إلى تحقيق التميز في الأداء، بما أن Sig=0.000 أصغر من α=0.05، وعليه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل فرضية

الوجودH_1، أي وجود علاقة ارتباط بين إدارة المعرفة و الأداء المتميز عند مستوى معنوية 0.05.

ثانيا- اختبار الفرضيات الفرعية و الجزئية:

1-الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية:

H_{21} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الأولى:

H_{21-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة والعائد على حقوق الملكية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{21-2} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة ورضا المتعاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{21-3} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة ومستوى التعلم والنمو المؤسسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{21-4} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة$\alpha = 0.05$

جدول رقم (24) تحليل نتائج علاقة الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة و محاور الأداء المتميز

البيان	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة *
متطلبات إدارة المعرفة و الربحية	0.589	0.000
متطلبات إدارة المعرفة و رضا المتعاملين	0.578	0.000
متطلبات إدارة المعرفة و التعلم والنمو المؤسسي	0.493	0.000
متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية	0.576	0.000
متطلبات إدارة المعرفة و الأداء المتميز	**0.594**	**0.000**

*يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha = 0.05$)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

يوضح الجدول رقم (24) علاقة الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة و الأداء المتميز، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما، إذ بلغ معامل الارتباط 0.594 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) وهو مؤشر يدل على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة متوسطة.

أما إذا قمنا بتحليل علاقة الارتباط بين متطلبات إدارة المعرفة مع كل عنصر من عناصر الأداء المتميز فان الجدول السابق يبين نتائج اختبار الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية كالتالي:

- الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و الربحية تبين النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة حيث بلغ معامل الارتباط البسيط 0.589 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$)

– الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و رضا المتعاملين تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة حيث بلغ معامل الارتباط 0.578 عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

– أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة و المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و التعلم و النمو المؤسسي تبين النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، حيث بلغ معامل الارتباط البسيط0.493 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) .

– بين اختبار الفرضية الجزئية الرابعة و المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة حيث بلغ معامل الارتباط0.576 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$).

و مما سبق يمكن التأكيد على صحة الفرضية الفرعية الأولى و فرضياتها الجزئية الأربعة.

2–الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية:

H_{22} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء من عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الثانية:

H_{22-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و العائد على حقوق الملكية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{22-2} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ورضا المتعاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{22-3} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى التعلم والنمو المؤسسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{22-4} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (25) تحليل نتائج علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و محاور الأداء المتميز

البيان	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة *
عمليات إدارة المعرفة و الربحية	0.548	0.000
عمليات إدارة المعرفة و رضا المتعاملين	0.486	0.000
عمليات إدارة المعرفة و التعلم و النمو المؤسسي	0.477	0.000
عمليات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية	0.567	0.000
عمليات إدارة المعرفة و الأداء المتميز	**0.544**	**0.000**

* يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha = 0.05$)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

يوضح الجدول رقم (25) علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء المتميز، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما، إذ بلغ معامل الارتباط 0.544 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) وهو مؤشر يدل على ان العلاقة بين المتغيرين هي علاقة متوسطة.

أما إذا قمنا بتحليل علاقة الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة مع كل عنصر من عناصر الأداء المتميز فان الجدول السابق يبين نتائج اختبار الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية كالتالي:

– الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و الربحية تبين النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة حيث بلغ معامل الارتباط البسيط0.548 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$)

– الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و رضا المتعاملين تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة حيث بلغ معامل الارتباط 0.486 عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

– أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة و المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و التعلم و النمو المؤسسي تبين النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، حيث بلغ معامل الارتباط البسيط 0.477عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) .

– بين اختبار الفرضية الجزئية الرابعة و المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة حيث بلغ معامل الارتباط 0.567عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$).

و مما سبق يمكن التأكيد على صحة الفرضية الفرعية الثانية و فرضياتها الجزئية الأربعة.

3-الفرضية الفرعية الثالثة الرئيسية الثانية:

H_{23}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وتميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{23-1}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة العائد على حقوق الملكية عند مستوى دلالة 0.05 = α

H_{23-2}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة ورضا المتعاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 = α

H_{23-3} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة ومستوى التعلم والنمو المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05 = α

H_{23-4} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة 0.05 = α

جدول رقم (26) تحليل نتائج علاقة الارتباط بين تكنولوجيا إدارة المعرفة و محاور الأداء المتميز

البيان	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة *
تكنولوجيا إدارة المعرفة و الربحية	0.483	0.000
تكنولوجيا إدارة المعرفة و رضا المتعاملين	0.474	0.000
تكنولوجيا إدارة المعرفة والتعلم والنم و المؤسسي	0.513	0.000
تكنولوجيا إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية	0.495	0.000
تكنولوجيا إدارة المعرفة و الأداء المتميز	**0.504**	**0.000**

*يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \geq 0.05$)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

يوضح الجدول رقم (26) علاقة الارتباط بين تكنولوجيا إدارة المعرفة و الأداء المتميز، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما، إذ بلغ معامل الارتباط 0.504 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) وهو مؤشر يدل على أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة متوسطة.

أما إذا قمنا بتحليل علاقة الارتباط بين تكنولوجيا إدارة المعرفة مع كل عنصر من عناصر الأداء المتميز فان الجدول السابق يبين نتائج اختبار الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية كالتالي:

– الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة و الربحية تبين النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة حيث بلغ معامل الارتباط البسيط 0.483عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$)

– الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة و رضا المتعاملين تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة حيث بلغ معامل الارتباط 0.474 عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

– أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة و المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة و التعلم و النمو المؤسسي تبين النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، حيث بلغ معامل الارتباط البسيط 0.513 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) .

– بين اختبار الفرضية الجزئية الرابعة و المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة حيث بلغ معامل الارتباط 0.495 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$).

ومما سبق يمكن التأكيد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة و فرضياتها الجزئية الأربعة.

4-الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية:

H_{24} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق عمل المعرفة وتميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{24-1} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق عمل المعرفة والعائد على حقوق الملكية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{24-2} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق عمل المعرفة ورضا المتعاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{24-3} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق عمل المعرفة ومستوى التعلم والنمو المؤسسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{24-4} : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق عمل المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول رقم (27) تحليل نتائج علاقة الارتباط بين فريق عمل المعرفة و محاور الأداء المتميز

البيان	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة *
فريق عمل المعرفة و الربحية	0.507	0.000
فريق عمل المعرفة و رضا المتعاملين	0.472	0.000
فريق عمل المعرفة و التعلم و النمو المؤسسي	0.553	0.000
فريق عمل المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية	0.468	0.000
فريق عمل المعرفة و الأداء المتميز	**0.494**	**0.000**

*يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha = 0.05$)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

يوضح الجدول رقم (27) علاقة الارتباط بين فريق عمل المعرفة و الأداء المتميز، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بينهما، إذ بلغ معامل الارتباط 0.494 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) وهو مؤشر يدل على أن العلاقة بين المتغيرين تعتبر اقل من المتوسطة.

أما إذا قمنا بتحليل علاقة الارتباط بين فريق عمل المعرفة مع كل عنصر من عناصر الأداء المتميز فان الجدول السابق يبين نتائج اختبار الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية كالتالي:

– الفرضية الجزئية الأولى المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فريق عمل المعرفة و الربحية تبين النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة حيث بلغ معامل الارتباط البسيط 0.507 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$)

– الفرضية الجزئية الثانية المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فريق عمل المعرفة و رضا المتعاملين تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة حيث بلغ معامل الارتباط 0.472 عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

– أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة و المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فريق عمل المعرفة و التعلم و النمو المؤسسي تبين النتائج المتحصل عليها وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، حيث بلغ معامل الارتباط البسيط 0.553عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$) .

– بين اختبار الفرضية الجزئية الرابعة و المتعلقة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين فريق عمل المعرفة و كفاءة العمليات الداخلية وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة حيث بلغ معامل الارتباط 0.468 عند مستوى دلالة($\alpha = 0.05$).

و مما سبق يمكن التأكيد على صحة الفرضية الفرعية الرابعة و فرضياتها الجزئية الأربعة.

المطلب الثاني: قياس و تحليل علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة.

يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة و الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها في عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و المتعلقة بالأثر بين متغيري إدارة المعرفة و الأداء المتميز، و قد تم الاختبار باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط و المتعدد.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

للتأكد من علاقة الأثر بين المتغير المستقل الكلي "**إدارة المعرفة**"والمتغير التابع "**الأداء المتميز** " نقوم باختبار الفرضية الرئيسة الثالثة عنها كالتالي:

H_0:لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تميز الأداء في عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_1 :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تميز الأداء في عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول(28): تأثير إدارة المعرفة في أبعاد الأداء المتميز

المتغير المستقل / المتغير التابع	إدارة المعرفة		R^2	F	
	B	A		المحسوبة	الجدولية
الأداء المتميز	0.814	0.856	0.561	22.456	4.18

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

تشير نتائج تحليل الانحدار المبينة في الجدول رقم (28) إلى وجود تأثير معنوي لإدارة المعرفة على الأداء المتميز، حيث بلغت قيمة F المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت 22.456 وهي أكبر من قيمةF الجدولية البالغة قيمتها4.18 بمستوى معنوية 5% وبدرجة ثقة95%، وهذا يعني ثبوت معنوية نموذج الانحدار المقدر عند مستوى المعنوية المذكور، وبالتالي رفض فرضية

العدم H_0 وقبول فرضية الوجود H_1 بمعنى توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة و الأداء المتميز، أما معامل التحديد R^2 فبلغت قيمته 0.561، بمعنى أن نسبة ما تفسره إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التميز في الأداء تبلغ 56.10% أما النسبة الباقية والمقدرة بـــ 43.90% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

وتكون دالة الانحدار الخطي على الشكل التالي : $Y=0.814\ X + 0.856$ ، حيث:(Y) هو المتغير التابع الأداء المتميز و(X) هو المتغير المستقل إدارة المعرفة.

ثانيا –اختبار الفرضيات الفرعية و الجزئية:

1–الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة:

H_{31} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة = α 0.05

الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الأولى:

H_{31-1} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في العائد على حقوق الملكية عند مستوى دلالة 0.05 = α

H_{31-2} : يوجد تأثير دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في رضا المتعاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة 0.05 = α

H_{31-3} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في مستوى التعلم والنمو المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05 = α

H_{31-4} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة 0.05 = α

الجدول(29): تأثير متطلبات إدارة المعرفة في أبعاد الأداء المتميز

الفرضيات	R^2	β	T	F	Sig
اثر متطلبات إدارة المعرفة على الربحية	0.347	0.515	3.867	12.387	0.000
اثر متطلبات إدارة المعرفة على رضا المتعاملين	O.334	0.523	3.765	11.697	0.000
اثر متطلبات إدارة المعرفة على التعلم و النمـــو المؤسسي	0.243	0.603	3.687	13.665	0.000
اثر متطلبات إدارة المعرفة على كفاءة العمليـــات الداخلية	0.331	0.729	3.891	12.879	0.000
اثر متطلبات إدارة المعرفـــة علـــى الأداء المتميز	**0.353**	**0.636**	**3.785**	**12.548**	**0.000**

درجة الحرية = 39 (df = 40 – 1 = 39)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

يتضح من الجدول رقم (29) وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المتميز وذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.548 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.636) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.785) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.353 ، بمعنى أن نسبة ما تفسره متطلبات إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التميز في الأداء تبلغ % 35.50 أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ % 64.50 فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

أما فيما يتعلق بتأثير متطلبات إدارة المعرفة على كل بعد من أبعاد الأداء المتميز نجد:

- وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة المعرفة في الربحية و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.387و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.515) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.867) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.347، بمعنى أن نسبة ما تفسره متطلبات إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الربحية تبلغ 34.70% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 65.30% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة المعرفة في رضا المتعاملين و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 11.697 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.523) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.765) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.334، بمعنى أن نسبة ما تفسره متطلبات إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق رضا المتعاملين تبلغ 33.40% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 66.60% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة المعرفة في التعلم و النمو المؤسسي و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 13.665 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.603) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.687) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.243، بمعنى أن نسبة ما تفسره متطلبات إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التعلم و النمو المؤسسي تبلغ 24.30% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 75.70% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير معنوي لمتطلبات إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.879 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.729) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.891) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.331، بمعنى أن نسبة ما تفسره متطلبات إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية تبلغ 33.10% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 76.90% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

وعليه من النتائج المتحصل عليها سابقا يمكن إثبات حصة الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة التي تنص على" وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وكذلك الفرضيات الجزئية المنبثقة عنها.

2-الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة:

H_{32} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الثانية:

H_{32-1} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في العائد على حقوق الملكية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{32-2} : يوجد تأثير دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في رضا المتعاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{32-3} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في مستوى التعلم والنمو المؤسسي عند مستوى دلالة 0.05 = α

H_{32-4} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة 0.05 = α

الجدول(30): تأثير عمليات إدارة المعرفة في أبعاد الأداء المتميز

الفرضيات	R^2	β	T	F	Sig
اثر عمليات إدارة المعرفة على الربحية	0.300	0.473	3.117	12.467	0.000
اثر عمليات إدارة المعرفة على رضا المتعاملين	0.236	0.572	3.287	12.834	0.000
اثر عمليات إدارة المعرفة على التعلم و النمـــو المؤسسي	0.227	0.541	3.187	13.042	0.000
اثر عمليات إدارة المعرفة على كفاءة العمليـــات الداخلية	0.321	0.496	3.241	12.746	0.000
اثر عمليـــات إدارة المعرفـــة علـــى الأداء المتميز	**0.295**	**0.501**	**3.712**	**12.557**	0.000

درجة الحرية = 39 (df = 40 – 1 = 39)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

يتضح من الجدول رقم (30) وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء المتميز و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.557 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما بلغت قيمة β (0.501) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.712) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.295، بمعنى أن نسبة ما تفسره عمليات إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التميز في الأداء تبلغ 29.50% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 70.50% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

أما فيما يتعلق بتأثير عمليات إدارة المعرفة على كل بعد من أبعاد الأداء المتميز نجد:

- وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في الربحية و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.467 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.473) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.117) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.300، بمعنى أن نسبة ما تفسره عمليات إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الربحية تبلغ 30% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 70% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في رضا المتعاملين و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.834 و هي اكبر من قيمتها الجدولية المقدرة عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.572) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.287) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.236، بمعنى أن نسبة ما تفسره عمليات إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق رضا المتعاملين تبلغ 23.60% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 76.40% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في التعلم و النمو المؤسسي و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 13.042 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.541) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.187) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.227، بمعنى أن نسبة ما تفسره عمليات إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التعلم و النمو المؤسسي تبلغ

22.70% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 77.30% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير معنوي لعمليات إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.746 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.496) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.241) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.321، بمعنى أن نسبة ما تفسره عمليات إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية تبلغ 32.10% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 67.90% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

وعليه من النتائج المتحصل عليها سابقا يمكن إثبات حصة الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة التي تنص على" وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$" وكذلك الفرضيات الجزئية المنبثقة عنها.

3-الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة:

H_{33} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

- الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الثالثة:

H_{33-1} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا إدارة المعرفة في العائد على حقوق الملكية عند مستوى دلالة 0.05 = α

H_{33-2} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا إدارة المعرفة في رضا المتعاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{33-3} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا إدارة المعرفة في مستوى التعلم والنمو المؤسسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{33-4} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول(31): تأثير تكنولوجيا إدارة المعرفة في أبعاد الأداء المتميز

الفرضيات	R^2	β	T	F	Sig
اثر تكنولوجيا إدارة المعرفة على الربحية	0.233	0.429	3.704	12.557	0.000
اثر تكنولوجيا إدارة المعرفة على رضا المتعاملين	0.225	0.538	3.845	12.644	0.000
اثر تكنولوجيا إدارة المعرفة على التعلم و النمـــو المؤسسي	0.263	0.527	3.725	13.468	0.000
اثر تكنولوجيا إدارة المعرفة على كفاءة العمليـــات الداخلية	0.245	0.468	3.677	12.654	0.000
اثر تكنولوجيا إدارة المعرفة علـــى الأداء المتميز	**0.254**	**0.488**	**3.798**	**12.773**	0.000

درجة الحرية = 39 (df = 40 – 1 = 39)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

يتضح من الجدول رقم (31) وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا إدارة المعرفة في الأداء المتميز وذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.773 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.488) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.798) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.254، بمعنى أن نسبة ما تفسره تكنولوجيا إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التميز في

الأداء تبلغ 25.40% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 74.60% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

أما فيما يتعلق بتأثير تكنولوجيا إدارة المعرفة على كل بعد من أبعاد الأداء المتميز نجد:

- وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا إدارة المعرفة في الربحية و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.557 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.429) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.704) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.233، بمعنى أن نسبة ما تفسره تكنولوجيا إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الربحية تبلغ 23.30% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 76.70% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا إدارة المعرفة في رضا المتعاملين و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.644 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.538) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.845) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.225، بمعنى أن نسبة ما تفسره تكنولوجيا إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق رضا المتعاملين تبلغ 22.50% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 77.50% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا إدارة المعرفة في التعلم و النمو المؤسسي و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 13.468 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.527) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.725) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.263، بمعنى أن نسبة ما

تفسره تكنولوجيا إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التعلم و النمو المؤسسي تبلغ 26.30% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 73.70% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا إدارة المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.654 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.468) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.677) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.245، بمعنى أن نسبة ما تفسره تكنولوجيا إدارة المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية تبلغ 24.50% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 75.50% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

وعليه من النتائج المتحصل عليها سابقا يمكن إثبات حصة الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة التي تنص على" وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وكذلك الفرضيات الجزئية المنبثقة عنها.

4-الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة:

H_{34} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفريق عمل المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الفرضيات الجزئية من الفرضية الفرعية الرابعة:

H_{33-1} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفريق عمل المعرفة في العائد على حقوق الملكية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{33-2} : يوجد تأثير دلالة إحصائية لفريق عمل المعرفة في رضا المتعاملين في المؤسسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{33-3} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفريق عمل المعرفة في مستوى التعلم والنمو المؤسسي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H_{33-4} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفريق عمل المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

الجدول(32): تأثير فريق عمل المعرفة في أبعاد الأداء المتميز

الفرضيات	R^2	β	T	F	Sig
أثر فريق عمل المعرفة على الربحية	0.257	0.536	3.885	13.442	0.000
اثر فريق عمل المعرفة على رضا المتعاملين	0.223	0.493	3.764	13.229	0.000
اشر فريق عمل المعرفة على التعلم و النمو المؤسسي	0.306	0.537	3.628	13.655	0.000
اثر فريق عمل المعرفة على كفاءة العمليات الداخلية	0.219	0.478	3.728	12.923	0.000
اثر فريق عمل المعرفة على الأداء المتميز	**0.244**	**0.509**	**3.550**	**13.118**	**0.000**

درجة الحرية = 39 (df = 40 – 1 = 39)

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

يتضح من الجدول رقم (32) وجود تأثير معنوي لفريق عمل المعرفة في الأداء المتميز و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 13.118 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$)، كما بلغت قيمة β (0.509) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.550) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.244، بمعنى أن نسبة ما يفسره فريق عمل المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التميز في الأداء تبلغ

24.40% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 75.60% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

أما فيما يتعلق بتأثير فريق عمل المعرفة على كل بعد من أبعاد الأداء المتميز نجد:

- وجود تأثير معنوي لفريق عمل المعرفة في الربحية و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 13.442 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.536) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.885) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.257، بمعنى أن نسبة ما يفسره فريق عمل المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق الربحية تبلغ 25.70% أما النسبة الباقية والمقدرة بـــ 74.30% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير معنوي لفريق عمل المعرفة في رضا المتعاملين و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 13.229 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.493) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.764) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.223، بمعنى أن نسبة ما يفسره فريق عمل المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق رضا المتعاملين تبلغ 22.30% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 77.70% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير لفريق عمل المعرفة في التعلم و النمو المؤسسي و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 13.655 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.537) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.628) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.306، بمعنى أن نسبة ما تفسره

فريق عمل المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق التعلم و النمو المؤسسي تبلغ 30.60% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 69.40% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

- وجود تأثير معنوي لفريق عمل المعرفة في كفاءة العمليات الداخلية و ذلك من خلال F المحسوبة البالغة 12.923 و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة β (0.478) بدلالة T المحسوبة البالغة (3.728) الأكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة 5%، كما بلغت قيمة معامل التحديد (التفسير) R^2 0.219، بمعنى أن نسبة ما يفسره فريق عمل المعرفة من التغيرات التي تطرأ على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية تبلغ 21.90% أما النسبة الباقية و المقدرة بـــ 78.10% فتعود لمساهمة متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار.

وعليه من النتائج المتحصل عليها سابقا يمكن إثبات حصة الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة التي تنص على" وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لفريق عمل المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$" وكذلك الفرضيات الجزئية المنبثقة عنها.

المطلب الثالث: قياس و تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة و المتغيرات الشخصية

H_4 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

أولا: قياس علاقات الارتباط للمتغيرات الوصفية للدراسة

حيث يتم فيها دراسة مختلف علاقات الارتباط لمختلف المتغيرات سواء الوصفية و علاقتها مع بعضها البعض و علاقات الارتباط بين المتغيرين التابع و المستقل .

أولا – اختبار الاستقلالية: يكون هذا الاختبار بين المتغيرات الوصفية فيما بينها و مدي الاستقلالية، حيث يكون الاختبار بين متغير الجنس مع باقي المتغيرات الوصفية الأخرى مثل: العمر، المركز الوظيفي، المستوى العلمي.

1- اختبار الاستقلالية بين متغير الجنس و العمر:

H_0: لا توجد علاقة بين متغير الجنس و العمر إذا كانت قيمة مستوى المعنوية اقل من 0.05

H_1 : توجد علاقة بين متغير الجنس و العمر إذا كانت قيمة مستوى المعنوية اكبر من 0.05

جدول رقم (33): اختبار الاستقلالية بين متغير الجنس و العمر

الفرضية	Khi-deux de Pearson	F	Sig
اختبار استقلالية متغير الجنس مع العمر	4.231	4.231	0.261

المصدر : من إعداد الطالب SPSS 18

من خلال الجدول رقم(33) نلاحظ أن مستوى المعنوية هو 0.261 هو اكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الثانية H1، وبتتالي لا توجد علاقة بين متغير العمر و الجنس.

2- اختبار الاستقلالية بين متغير الجنس و المركز الوظيفي:

H_0: توجد علاقة بين متغير الجنس و المركز الوظيفي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية اقل من 0.05

H_1 : لا توجد علاقة بين متغير الجنس و المركز الوظيفي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية اكبر من 0.05

جدول رقم (34): اختبار الاستقلالية بين متغير الجنس و المركز الوظيفي

Sig	F	Khi-deux de Pearson	الفرضية
0.152	4.271	4.102	**اختبار الاستقلالية بين متغير الجنس و المركز الوظيفي**

المصدر : من إعداد الطالب SPSS 18

من خلال الجدول رقم(34) نلاحظ أن مستوى المعنوية هو 0.152 هو اكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الثانية H1 ، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية أي لا توجد علاقة بين متغير العمر و المركز الوظيفي.

3- اختبار الاستقلالية بين متغير الجنس و المستوى العلمي:

H_0: توجد علاقة بين متغير الجنس و المستوى العلمي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية اقل من 0.05

H_1 : لا توجد علاقة بين متغير الجنس و المستوى العلمي إذا كانت قيمة مستوى المعنوية اكبر من 0.05

جدول رقم (35): اختبار الاستقلالية بين متغير الجنس مع المستوى العلمي

Sig	F	Khi-deux de Pearson	الفرضية
0.171	4.193	4.273	**اختبار الاستقلالية بين متغير الجنس والمستوى العلمي**

المصدر : من إعداد الطالب SPSS 18

من خلال الجدول رقم(35) نلاحظ أن مستوى المعنوية هو 0.171 هو اكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الثانية H1، وبالتالي لا توجد علاقة بين متغير الجنس و التحصيل العلمي، و إن كان اقل قيمة.

ثانيا- اختبار الفرضيات الفرعية :

ا- الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الرابعة :

H_{41} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار.

الجدول رقم (36) اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الرابعة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.117	1	0.117	1.413	0.242
	داخل المجموعات	2.989	36	0.083		
	المجموع	3.106	37			

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

أشارت النتائج المعروضة في الجدول رقم (36) لتحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تبعا لمتغير الجنس أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.413 و مستوى المعنوية المشاهد (0.242) و هو أكبر من (0.05) (مستوى الدلالة)، و هذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، إذن فإننا نقبل فرضية العدم و نرفض الفرضية البديلة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الرابعة :

H_{42} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار.

الجدول رقم (37) اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الرابعة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	1.105	3	0.368	6.259	0.02
	داخل المجموعات	2.001	34	0.059		
	المجموع	3.106	37			

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18

أشارت النتائج المعروضة في الجدول رقم (37) لتحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تبعا لمتغير العمر أن قيمة F المحسوبة بلغت 6.259 و مستوى المعنوية المشاهد (0.02) وهو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.

إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الرابعة :

H_{43} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار.

الجدول رقم (38) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الرابعة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.117	2	0.559	9.830	0.000
	داخل المجموعات	1.989	35	0.057		
	المجموع	3.106	37			

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

أشارت النتائج المعروضة في الجدول رقم (38) لتحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي أن قيمة F المحسوبة بلغت 9.830 و مستوى المعنوية المشاهد (0.000) و هو أقل من (0.05) (مستوى الدلالة)، و هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

إذن فإننا نرفض فرضية العدم و نقبل الفرضية البديلة.

د- الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الرابعة :

H_{44} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار.

الجدول رقم (39) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الرابعة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	بين المجموعات	0.667	2	0.333	4.782	0.015
	داخل المجموعات	2.439	35	0.070		
	المجموع	3.106	37			

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

أشارت النتائج المعروضة في الجدول رقم (39) لتحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تبعا لمتغير المركز الوظيفي أن قيمة F المحسوبة بلغت 4.782 و مستوى المعنوية المشاهد (0.015) و هو اقل من (0.05)(مستوى الدلالة)، و هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

إذن فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

ه- الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الرابعة:

H_{45} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.

باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية كما في الجدول التالي الذي نلخص من خلاله جداول الاختبار.

الجدول رقم (40) اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الرابعة

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الخبرة	بين المجموعات	0.299	2	0.150	1.866	0.170
	داخل المجموعات	2.807	35	0.080		
	المجموع	3.106	37			

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 18.

أشارت النتائج المعروضة في الجدول رقم (40) لتحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تبعا لمتغير الخبرة أن قيمة F المحسوبة بلغت 1.866 ومستوى المعنوية المشاهد (0.170) وهو اكبر من (0.05)(مستوى الدلالة)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو إدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

إذن فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة.

المبحث الرابع: تحليل و مناقشة النتائج

نتناول في هذا المبحث مناقشة النتائج المتوصل إليها بعد الاختبار و التوصيات الممكنة:

المطلب الأول: مناقشة النتائج

أولا: ملخص نتائج تحليل اتجاهات عينة الدراسة:

من خلال وصف إجابات عينة الدراسة تجاه إدارة المعرفة تبين أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات متغير إدارة المعرفة قد بلغ 4.01 و هذا يعكس اتفاقا بين أفراد عينة البحث تجاه العبارات المتعلقة بالأبعاد الأربعة لمتغير إدارة المعرفة، و قد دعم ذلك قيمة الانحراف المعياري لإجمالي العبارات حيث قدر بـــــــــ0.802 ، ووفقا لقيم كلا من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري يمكن الجزم بوجود اتفاق و ايجابية من قبل أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدروسة، و يمكن تبيين نتائج الوصف و التشخيص للمتغيرات الفرعية الواردة ضمن إدارة المعرفة كما يلي:

1-جاءت الإجابات المتعلقة ببعد متطلبات إدارة المعرفة بوسط حسابي و انحراف معياري قدرا على التوالي بـــ 4.07 و0.839 و هذا إن دل على شيء إنما يدل على الاهتمام الكبير الذي

توليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدروسة لعنصر متطلبات إدارة المعرفة كمحور أساسي من محاور إدارة المعرفة.

أ: الاحتياجات المعرفية بلغ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لهذا العنصر 4.01 و0.802 وهذا يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات المدروسة لعنصر الاحتياجات العرفية وخاصة فيما يتعلق حاجة المؤسسة للحصول على البيانات و المعلومات المطلوبة و اللازمة لنشاطها، كذلك الاهتمام بالعنصرين المكونين للمعرفة داخل المؤسسة ألا وهما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة و ذلك من خلال العمل تطوير آليات تساعد المؤسسات على المحافظة على الخبرات و المعارف المكتسبة، إضافة إلى الاهتمام برأس المال البشري باعتباره الركيزة الأساسية لأي إستراتيجية معرفية تنتهجها المؤسسة من خلال إعطاء الفرص وفتح الباب أمام بروز الكفاءات والقدرات الإبداعية التي تمتلكها المؤسسة.

2-جاءت الإجابات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة بوسط حسابي و انحراف معياري قدرا على التوالي بـــ 4.06 و0.831 وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الاهتمام الكبير التي توليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدروسة لعنصر عمليات إدارة المعرفة كمحور أساسي من محاور إدارة المعرفة.

3- جاءت الإجابات المتعلقة بتكنولوجيا إدارة المعرفة بوسط حسابي و انحراف معياري قدرا على التوالي بـــ 3.81 و 0.755 وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الاهتمام الكبير التي توليه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدروسة لعنصر تكنولوجيا إدارة المعرفة كمحور أساسي من محاور إدارة المعرفة.

4- جاءت الإجابات المتعلقة بفريق عمل المعرفة بوسط حسابي و انحراف معياري قدرا على التوالي بـــ 3.85 و 0.834 وهذا إن دل على شيء إنما يدل على الاهتمام الكبير التي توليه

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدروسة لعنصر فريق عمل المعرفة كمحور أساسي من محاور إدارة المعرفة.

أما عن نتائج اختبار الفرضيات فلقد أثبتت الدراسة من خلال تحليل بيانات النتائج التالية:

1- أشارت المعطيات الإحصائية بوجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة و الأداء المتميز إذ بلغ معامل الارتباط الكلي بينهما (0.631) ومستوى دلالة 0.000 و هو مؤشر على قوة العلاقة بين المتغيرين، فضلا عن وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرات الفرعية التابعة لإدارة المعرفة والأداء المتميز، حيث بلغ معامل الارتباط المتغير الفرعي متطلبات إدارة المعرفة (0.594)،عمليات إدارة المعرفة (0.544)، تكنولوجيا إدارة المعرفة (0.504)، فريق عمل المعرفة (0.494)، وهي مؤشرات تدل على مستوى الارتباط بين كل متغير فرعي و الأداء المتميز، و يستدل من هذه النتائج الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحقي التميز و الرفع من كفاءة و فعالية أداء المؤسسة ما يعطيها مكانة متميزة في السوق بالاعتماد على متغيرات إدارة المعرفة من تكنولوجيا معلومات و فريق عمل مؤهل و كفء.

2- أشارت المعطيات الإحصائية بوجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة المعرفة و الأداء المتميز إذ بلغ معامل التحديد أو التفسير الكلي بينهما (0.561) أي أن 56.10% من التغيرات التي تطرأ على الأداء يرجع إلى تأثير إدارة المعرفة بمتغيرات الفرعية أما النسبة الباقية المقدرة بـــ 43.90% تعود إلى متغيرات أخرى.

أما بالنسبة إلى تأثير كل متغير فرعي من متغيرات إدارة المعرفة فقد أشارت النتائج المتحصل عليها إلى:

– وجود علاقة تأثير معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة و الأداء المتميز إذ بلغ معامل التحديد أو التفسير الكلي بينهما (0.353) أي أن 35.30% من التغيرات التي تطرأ على الأداء يرجع

إلى تأثير متطلبات إدارة المعرفة بمتغيرات الفرعية أما النسبة الباقية المقدرة بـــ 64.70% تعود إلى متغيرات أخرى.

– وجود علاقة تأثير معنوية بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء المتميز إذ بلغ معامل التحديد أو التفسير الكلي بينهما (0.295) أي أن 29.50% من التغيرات التي تطرأ على الأداء يرجع إلى تأثير عمليات إدارة المعرفة بمتغيرات الفرعية أما النسبة الباقية المقدرة بـــ 70.50% تعود إلى متغيرات أخرى.

– وجود علاقة تأثير معنوية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة و الأداء المتميز إذ بلغ معامل التحديد أو التفسير الكلي بينهما (0.254) أي أن 25.40% من التغيرات التي تطرأ على الأداء يرجع إلى تأثير تكنولوجيا إدارة المعرفة بمتغيرات الفرعية أما النسبة الباقية المقدرة بـــ 74.60% تعود إلى متغيرات أخرى.

– وجود علاقة تأثير معنوية بين فريق عمل المعرفة و الأداء المتميز إذ بلغ معامل التحديد أو التفسير الكلي بينهما (0.244) أي أن 24.40% من التغيرات التي تطرأ على الأداء يرجع إلى تأثير فريق عمل المعرفة بمتغيرات الفرعية أما النسبة الباقية المقدرة بـــ 75.60% تعود إلى متغيرات أخرى.

3–أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، انه لا توجد فروق معنوية تبعا لمستوى الخبرة العملية بالنسبة للمحاور التالية: متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، فريق عمل المعرفة فقد ثبت وجود فرق معنوي.

– من خلال متغير الجنس نجد أن اكبر المستجوبين كان من جنس الذكر بنسبة: 80% ونسبة 20 % إناث ويرجع تفسير ذلك إلى أن الرجال مسيطرين على المستويات العليا من الإدارات

العليا و الإدارات المتوسطة نظرا لما يتطلبه هذه المناصب من كفاءة ونوعية من المجهودات، وخاصة أن نسبة كبيرة من المؤسسات المستجوبة هي اقتصادية.

– فيما يتعلق بمتغير العمر احتلت الفئتين العمريتين (30 – 40)سنة و (40 – 50) سنة سجلت اكبر نسبة حيث كانت 37.50 % و32.50 %على التوالي نظرا لتمركز هاتين الفئتين متمركزة عادة في الإدارة العليا بسبب تراكم الخبرة و اشتراطها في احتلال المراكز العليا في المؤسسة بينما أتت الفئة العمرية ما بين : (20–30) في المرتبة الثالثة من حث نسبة المشاركة بنسبة تقدر بـــ: 17.50 % حيث نجده هذه الفئة متمركز في الإدارة المتوسطة باعتباره اقل خبرة ، وبنسبة أقل لفئة أكثر من 50 سنة حيث تقدر بـــ: 12.50% وهذا ما يبين إستراتيجية المؤسسات المدروسة التي تعتمد في عملية التوظيف و شغر المناصب العليا على العناصر الشابة.

– كما نجد من خلال المستوى التعليمي أن : 05 % ذو مستوى اقل من البكالوريا و 25 % يمثل مستوى بكالوريا ، و 70% يمثلون شهادات جامعية و رغم أن ذوي الشهادات العليا تمثل المستوى الأعلى نظر لطبيعة المناصب المستطلعة إلا انه نلاحظ أيضا أن نسبة الحاصلين على شهادة البكالوريا مرتفعة نوعا ما و هذا راجع لطبيعة المناصب في الوظائف العليا و التي تغلب الخبرة على حساب المؤهل العلمي في بعض المؤسسات المستجوبة .

– أما فيما يخص المركز الوظيفي فقد بلغ 37.50 % لمنصب المدير العام و 30 % لفئة الإدارة العليا و 32.50 % لفئة الإدارة المتوسطة و هذا يعود لطبيعة العينة التي تتطلب التركيز على مستويات إدارية مرتفعة تسمح بفهم و استيعاب مختلف أسئلة الاستبيان للحصول على نتائج أكثر موثوقية.

- أما فيما يخص متغير الاقدمية نجد أن الفئة ذات اقدمية من 10 إلى 20 سنة تمثل نسبة 45% من المستجوبين تليها الفئة 20 سنة فأكثر بنسبة تقدر بـــــــ ـ 25%ـوهذا راجع لطبيعة المناصب القيادية التي تستوجب اقدمية كبيرة للحصول على المناصب العليا، أما في المرتبة الثالثة نجد الفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر بـــ: 22.50 %،تليها في المرتبة الأخيرة الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـــ: 7.50 % لنستنتج في النهاية أن معيار الاقدمية يعتبر من بين أهم المعايير التي تدخل في تحديد التوظيف في المناصب العليا في المؤسسات المدروسة.

المطلب الثاني : ملخص نتائج اختبار الفرضيات

الجدول التالي يلخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (41) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضيـــــــــــــــات	نتائج الاختبار (مستوى الدلالة) $\alpha = 0.05$
الفرضية الرئيسية الأولى: H_0:لا يوجد اتفاق عام من قبل المبحوثين حاول متغيرات إدارة معرفة والأداء المتميز.عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$. H_1:يوجد اتفاق عام من قبل المبحوثين حاول متغيرات إدارة معرفة والأداء المتميز.عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الرئيسية الثانية: H_0:لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الأداء في	قبول الفرضية البديلة

المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة 0.05 = α H_1:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الأداء في المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة 0.05 = α	
الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثانية: H_{21}:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وتميز الأداء عند مستوى دلالة 0.05 = α .	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية: H_{22}:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء من عند مستوى دلالة 0.05 = α	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية: H_{23}:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة وتميز الأداء عند مستوى دلالة 0.05 = α.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثانية: H_{24}:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فريق عمل المعرفة وتميز الأداء عند مستوى دلالة 0.05 = α.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الرئيسية الثالثة: H_0:لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الأداء في المؤسسات المدروسة عند مستوى دلالة 0.05 = α H_1:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتميز الأداء في المؤسسات	قبول الفرضية البديلة

المدروسة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	
الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسية الثالثة: H_{31}: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثالثة: H_{32} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثالثة: H_{33} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا إدارة المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسية الثالثة: H_{34} : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفريق عمل المعرفة في تميز الأداء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الرئيسية الرابعة: H_0:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$. H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الأولى من الرئيسة الرابعة :	

H_{41} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.	قبول فرضية العدم
الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسة الرابعة : H_{42} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة: $\alpha = 0.05$.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسة الرابعة : H_{43}:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الرابعة من الرئيسة الرابعة : H_{44}:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير المركز الوظيفي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$	قبول الفرضية البديلة
الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسة الرابعة: H_{45}:توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الاقدمية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.	قبول الفرضية العدمية

المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة الفصل الرابع:

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي من خلال دراسة الإبعاد الأساسية لإدارة المعرفة والمتمثلة في: متطلبات إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تكنولوجيا إدارة المعرفة، فريق عمل المعرفة و التي اقترحت كمتطلبات في نموذج الدراسة، و الجوانب الخارجية المتمثلة في النتائج وذلك على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالاعتماد على أسلوب الاستمارة بعدة محاور لتحليل نتائجها،و الوقوف على بعض الجوانب التي تم تناولها في الفصول النظرية، لقياس الاتجاهات و الحصول على الإجابات، كما تم اعتماد أسلوب المقابلة التي تمت مع بعض الإطارات.

الخاتمة العامة:

لقد أدركت المؤسسات المعاصرة طبيعة التحولات التي غيرت من واقع نظام الأعمال، وتفهمت شدة المنافسة وتأثيرها في تغيير مواقف المؤسسات، خاصة في ظل الاقتصاد الجديد اقتصاد المعرفة، ومن أهم هذه التحولات الاهتمام المتزايد بالأصول الفكرية في خلق القيمة و تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات، الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسات، وعليه استعرضت هذه الدراسة" إدارة المعرفة كمدخل لتميز الأداء في المؤسسة الاقتصادية "الجزائرية.

إن تطبيق المؤسسة الاقتصادية لإدارة المعرفة كأسلوب إداري يتماشي مع المتغيرات و المستجدات التي تحدث في عالم أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد الرقمي التي بدورها تستطيع المؤسسة تحقيق التفوق التنافسي، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة يتطلب توفر مجموعة الدعائم كأنظمة المعلومات وتكنولوجيا والمورد البشري التي تساعدها في كسب و نقل المعرفة داخل المؤسسة من اجل معرفة قوى التنافس الخمس لبورتر واستغلالها حتى تستطيع المؤسسة الرفع من كفاءة أدائها و تميزه.

النتائج و الاقتراحات:

أولاً: النتائج

أ- نتائج الدراسة النظرية:

1. تعد إدارة المعرفة تلك العملية التنظيمية الهادفة إلى خلق قيمة تنظيمية ورأس مال بشري، ومعرفة جديدة وكفاءة متزايدة في مختلف المجالات داخل المنظمات، وتشمل ثلاثة مكونات رئيسة والمتمثلة في:

– عمليات إدارة المعرفة: تشمل اكتساب وتوليد الاحتياجات المعرفية للمنظمة، مع القيام بالمحافظة عليها، والمشاركة فيها، عن طريق تقنيات المعلومات والاتصال، واستخدامها بطريقة فعالة بما يضمن تحقيق غايات المنظمة.

– تكنولوجيا إدارة المعرفة: تختلف تقنيات المعلومات عن تقنيات المعرفة؛ ذلك أن تقنيات المعلومات هي وسيلة لمعالجة المعرفة، أما تقنيات المعرفة فهي حجر الزاوية لإدارة المعرفة والتي تشمل التقنيات المتطورة للمعرفة المستخدمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، عن طريق فريق المعرفة بهدف رفع من كفاءة أداء المنظمة.

– فريق عمل المعرفة: يشمل كل من صناع المعرفة ومديروها وإدارة معرفة الزبون، الذين يحملون على عاتقهم البحث على التطبيق الجيد للمعرفة، وإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة إلى أفراد المنظمة.

2. الاعتماد على إدارة المعرفة كإستراتيجية تنافسية، تنطلق من تثمين كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق إدارة فعالة تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية.

5. توجد علاقة تأثير متبادلة بين كل من المعرفة والابتكار، وإدارة المعرفة والابتكارات التنظيمية، وتظهر علاقة الأثر بين إدارة المعرفة والابتكارات التنظيمية من خلال الأتي:

– إن كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة يؤثر سلباً أو إيجاباً في الابتكارات التنظيمية، تؤدي في النهاية إلى أن تصبح الابتكارات معرفة بعد تطبيقها، وتصبح معرفة في قاعدة المعرفة بالمنظمة، مما يستدعي تجديد العملية مرة أخرى للبحث عن ابتكارات جديدة.

– تلعب الابتكارات التنظيمية دوراً مهماً وفعالاً في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة، حيث تركز الإدارة عليها في عملية توليد المعرفة بغية اتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه اليد البشرية

إلى استغلال المعرفة، وخزنها، وتوثيقها، واستعمالها كسلاح تنافسي، وتساعدها على امتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تريد المنظمة الوصول إليه لتساير التطورات التقنية، من خلال تلك التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي، وفرق المعرفة إلى تطبيق السياسة الجديدة للمنظمة.

ب- نتائج الدراسة الميدانية:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك اتجاها ايجابيا لدى المؤسسات المدروسة نحو تطبيق إدارة المعرفة و عناصرها، حيث كان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لهذا المجال 4.01 و هذا مؤشر يدل على مستوى فوق متوسط حسب مقياس الدراسة.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تنفيذ عنصر متطلبات إدارة المعرفة لدى المؤسسات المدروسة يساعد على تطبيق إدارة المعرفة، حيث كان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لهذا المجال4.07 وهذا مؤشر يدل على مستوى فوق متوسط حسب مقياس الدراسة، وهو ما يعكس اتجاها عاما بالاتفاق و الايجابية من قبل عينة البحث فيما يتعلق بعنصر متطلبات إدارة المعرفة,

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تنفيذ عمليات إدارة المعرفة لدى المؤسسات يساعد نوعا ما على تطبيق إدارة المعرفة، حيث كان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لهذا المجال3.69 وهذا مؤشر يدل على مستوى فوق متوسط حسب مقياس الدراسة، و هو ما يعكس اتجاها عاما بالاتفاق و الايجابية من قبل عينة البحث فيما يتعلق بعنصر عمليات إدارة المعرفة.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تنفيذ تكنولوجيا إدارة المعرفة في المؤسسة المدروسة يساعد نوعا ما على تطبيق إدارة المعرفة، حيث كان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لهذا المجال3.81 وهذا مؤشر يدل على مستوى فوق متوسط حسب مقياس الدراسة، و

هو ما يعكس اتجاها عاما بالاتفاق و الايجابية من قبل عينة البحث فيما يتعلق بعنصر تكنولوجيا إدارة المعرفة.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن توفر المؤسسات المدروسة على فريق عمل لإدارة المعرفة يساعد نوعا ما على تطبيق إدارة المعرفة، حيث كان المتوسط العام لإجابات أفراد العينة لهذا المجال3.85 وهذا مؤشر يدل على مستوى فوق متوسط حسب مقياس الدراسة، و هو ما يعكس اتجاها عاما بالاتفاق و الايجابية من قبل عينة البحث فيما يتعلق بعنصر فريق عمل المعرفة.

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين إدارة المعرفة و الأداء المتميز حيث بلغ معامل الارتباط الكلي 0.631.

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة و الأداء المتميز حيث بلغ معامل الارتباط 0.594

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء المتميز حيث بلغ معامل الارتباط 0.544

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة و الأداء المتميز حيث بلغ معامل الارتباط 0.504

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة ارتباط معنوية بين فريق عمل المعرفة و الأداء المتميز حيث بلغ معامل الارتباط 0.561

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير معنوية بين إدارة المعرفة و الأداء المتميز حيث بلغ معامل التحديد (التفسير) الكلي 0.561.

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير معنوية بين متطلبات إدارة المعرفة و الأداء المتميز حيث بلغ معامل التحديد (التفسير) 0.353

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير معنوية بين عمليات إدارة المعرفة و الأداء المتميز حيث بلغ معامل التحديد (التفسير) 0.295

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير معنوية بين تكنولوجيا إدارة المعرفة و الأداء المتميز حيث بلغ معامل التحديد (التفسير) 0.254

- بينت نتائج التحليل الإحصائي بوجود علاقة تأثير معنوية بين فريق عمل المعرفة و الأداء المتميز حيث بلغ معامل التحديد (التفسير) 0.244

1. أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن المنظمات عينة الدراسة تسعى إلى تجسيد المعارف الخاصة وذلك من خلال:

- تكتسب المعرفة داخل المؤسسات عينة الدراسة من طبيعة العمليات التي يقومون بها الأفراد العاملين، ومن خلال المشاركة في حل المشكلات.

- تعتمد المؤسسات عينة الدراسة على المعرفة الظاهرية في خزن معلوماتها مستعينة في ذلك بالحاسوب، ووسائط خزن المعلومات الرقمية، والمعرفة المكتوبة، والموثقة في وسائط التخزين الموجودة في ذاكرتها التنظيمية.

2. تعتمد الشركات عينة الدراسة على أنظمة أتمتة المكاتب (بريد إلكتروني، معالجة النصوص، استرجاع المعلومات...الخ) في ربط كافة العاملين والوحدات الإدارية بشبكة حاسوب، بإتباعها سياسة التحديث بصورة مستمرة لأنظمة المعلومات، إلا أن هناك قصور في قيامها برسم سياسة تتمتع بالاستجابة السريعة للتغيرات في التقنيات، وعدم استخدامها لأنظمة

الذكاء الاصطناعي في القيام بعملياتها الخدمية، وأنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

3. توصلت الدراسة الميدانية إلى أهمية فريق المعرفة في تعزيز الموقع التنافسي للشركات عينة الدراسة وذلك من خلال:

- محافظة صانعوا المعرفة في المؤسسات عينة الدراسة على تطوير المعرفة وحداثتها ويتواصلون مع بيئتهم الخارجية، مما يدل على وجود صناع معرفة مؤهلين يمكن الاعتماد عليهم.

- تشجيع العاملين بالمؤسسات محل الدراسة على حسن تطبيق المعرفة المكتسبة، من خلال قيامها بإعداد خطط تدريبية لتبين للعاملين كيفية تطبيق معارفهم المكتسبة ضمن خدماتها.

ثانياً: الاقتراحات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

-العمل على ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة و أهميته لدى فرق العمل من خلال توسيع مجلات التكوين في إدارة المعرفة و مبادئها.

-الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و تخصيص الموارد المالية و التقنية اللازمة لتأسيس شبكات اتصال فعالة في المؤسسات العاملة سواء كانت داخلية أو خارجية وتصميم قواعد قائمة على المعلومات و المعارف، إضافة إلى تفعيل دور نظم المعلومات لما لها من دور بارز في تطبيق في تنفيذ إدارة المعرفة.

-يجب المحافظ على الأفراد ذوي المعرفة العالية والموهوبين، مما يضمن المحافظة على الرأس المال المعرفي، بالإضافة إلى إمكانية استفادة المنظمة من قدراتهم على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف ظاهرية يستعينون بها في الأعمال اليومية.

-العمل على إزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للأفراد، والوحدات الإدارية والإنتاجية بمنح العاملين الحرية التامة في استخدام معارفهم الشخصية، وتطبيقها بما يحقق إدراك العاملين لأهمية المعلومات التي يمتلكونها وقدرتهم على إيجاد معنى لها، مع ضرورة تعين مدراء لمعرفة يحملون على عاتقهم التطبيق الجيد لها.

-ينبغي على المؤسسات المدروسة أن تتبنى رؤى مشتركة للمحيط الداخلي والخارجي، والقيام بتفويض العاملين لحل المشكلات التي تمر بها، كما يتوجب عليها القيام باتخاذ قرارات من شأنها التغيير في هياكلها التنظيمية للتكييف مع المنافسة الحادة القائمة على المعرفة، من خلال تعيين مدراء لمعرفة يحملون على عاتقهم تسيير هذه المعارف.

-القيام بإعداد خطط ورسم سياسات تدريبية للقيادات الإدارية حول تقنيات إدارة المعرفة(أنظمة دعم القرارات المستندة إلى المعرفة، وأنظمة الذكاء الاصطناعي)، واللجوء إلى تطبيقها والاستفادة من مميزاتها، بهدف إدخال التقنية المفيدة إلى عملياتها الخدمية حسب احتياجاتها، وسرعة استجابتها للتغيرات في التقنيات.

- القيام برسم خطط من شأنها أن تهيأ المديرين على ضرورة التجاوب السريع مع المتغيرات الجديدة باستحداث، أو إلغاء في هياكلها التنظيمية، وإجراء تغيرات جذرية في استعمال التقانة في كافة المستويات الإدارية، مع منح الحرية الكاملة في حل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم الخدمات للزبائن، بهدف ضمان المحافظة على الرأس المال الزبوني للشركة.

-ضرورة تشجيع وتدعيم عمليات الابتكار بمختلف إشكالها، نظرا لمساهمتها في إخراج المعرفة إلى واقع ملموس من جهة، وبناءها قاعدة معرفية حقيقية تقود إلى زيادة النشاط الابتكاري بمختلف مجالاته.

– الاهتمام بالابتكارات التنظيمية لما لها من دور هام في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة، من خلال مساعدتها في اتخاذ قرارات تنظيمية بهدف توجيه فريق المعرفة إلى امتلاك الوسائل التقنية الحديثة للقيام بعمليات إدارة المعرفة، واستعمالها كسلاح تنافسي في المستقبل.

ثالثا– أفاق الدراسة: يمكن توسيع آفاق الدراسة من خلال التطرق إلى المواضيع التالية:

– دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق الأداء.

– اقتراح نموذج للأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

– الابتكار و دوره في تحسين الأداء في المؤسسات الجزائرية.

المراجع باللغة العربية:

أولا- الكتب:

-القران الكريم.

-العلي عبد الستار وآخرون(2006):المدخل إلى المعرفة، دار المسيرة، عمان.

-العيد بوفلجة(2003):القيم الثقافية و التسيير، دار غريب للنشر والتوزيع، وهران.

-الغالبي وآخرون(2007): الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

-الفاعوري رفعت عبد الحليم (2005): إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

-المدهون، موسى، الجزراوي إبراهيم(1995): تحليل السلوك التنظيمي :سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور.الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية،عمان، الأردن.

-العميان محمود (2002): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال:ط1 دار وائل للنشر،عمان، الأردن.

-أشتون، كريس(2002): تقيم الأداء الاستراتيجي: المعرفة والأصول الفكرية، ترجمة علا أحمد، سلسلة بميك، القاهرة.

- أبو قحف، عبد السلام(1993) : اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

- أحمد سيد مصطفى(2000):إدارة الموارد البشرية"منظور القرن الحادي و العشرين"، دار الكتب، القاهرة-مصر.

-أحمد ماهر(1998): إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية-مصر، الطبعة الخامسة.

-برس يورك(2005): إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية، لونجمان للنشر، القاهرة.

-بشير عباس العلاق (2007): تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

-بيتر دراكر (1985): التجديد و المقاولة، ترجمة حسين عبد الفتاح, مركز الكتب الأردني عمان،الأردن.

- بشير عباس العلاق، سعد غالب ياسين(2006): الأعمال الإلكترونية، دار المناهج، عمان.

- باتريك تونسيند، جون جيبهاردت (1998): كيف تحقق الجودة؟، ترجمة فريق يبت الأفكار الدولية بأمريكا: مؤسسة المؤتمن، الرياض.

- بروبست جيلبرت، ،ترجمة صبحي حازم حسن(2002): إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية،مصر.

-جون جامبل وجون بلاكويل(2003): إدارة المعلومات، ترجمة كيب توب لخدمات التعريب،جامعة فلوريدا، دار الفاروق، مصر.

-جاري ديسلر (2003): إدارة الموارد البشرية", ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال", دار المريخ، السعودية.

-جمال داود سليمان(2009): اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-جواد شوقي (2000):إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-حسين حريم(2003) إدارة المنظمات: منظور كلي الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع،الأردن.

-حمود خضير:(2001) إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء، عمان، الأردن.

-حسن إبراهيم بلوط(2002): إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 1، دار النهضة، بيروت-لبنان.

-خالد عبد الرحيم الهيثي،(2003): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان.

-راوية محمد حسن(1998): إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية-مصر.

-ربحي مصطفى عليان(2008): إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

-صلاح الدين الكبيسي، خام خضير(2004): إدارة المعرفة، المنظمة العربية لإدارة، القاهرة,

-عبد الستار العلي(2006): مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

-عبد الفتاح المغربي(2002): نظم إدارة المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، جامعة المنصورة

-علي غربي وآخرون(2002): تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.

-عمر وصفي عقيلي(2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

-علي السلمي(2005):خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

-عداي الحسين فلاح حسين(2000):الإدارة الإستراتيجية،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.

-علي السلمي(2005):إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والتوزيع.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية (2006): التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،

-عوض محمد احمد(2001) الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة.

-عبد الرزاق بن حبيب(2000): اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

-علي السلمي(2004):إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة.

-عماد الصباغ(2000): نظم المعلومات، ماهيتها مكوناتها،ط،1 دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.

-عقيل جاسم عبد الله(1999): مدخل في تقييم المشروعات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، الأردن.

-عبد الرحمان الهاشمي و فائزة عزاوي(2007): المنهج واقتصاد المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

- فريد راغب النجار(1997):" إدارة الإنتاج و العمليات و التكنولوجيا : مدخل تكاملي و تجريبي، مكتبة الإشعاع، القاهرة.

- فيصل دليو(2010):التكنولوجيا الجديد للإعلام والاتصال، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان.

-قنديلجي عامر إبراهيم(2005): نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

-قنديلجي عامر إبراهيم ، السامراني إيمان فاضل(2002)"تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها"،مؤسسة الوراق، عمان.

-قاسم نايف علوان المحياوي(2006): إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات تطبيقية، دار الشروق، عمان: الأردن

-كرمالي، سلطان(2005): إدارة المعرفة مدخل تطبيق، دار الأهلية للنشر، الأردن.

-محمد صالح الحناوي(2004): الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، مصر.

-مصطفى محمود أبوبكر(2008): إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية،.

-مدحت محمد أبو النصر(2007): إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة ،ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة .

-محي محمد مسعد(1999): ظاهرة العولمة أوهام الحقائق، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر.

-محمد فهمي طلبه: (2000) الحاسبات الالكترونية مكوناتها وتطبيقاتها، المكتب المصري الحديث، القاهرة .

- محمد أحمد عبد النبي(2010): إدارة الموارد البشرية،الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

- محمود سلمان العميان(2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،.

-مطر عبد اللطيف محمود(2007): إدارة المعرفة والمعلومات، دار الكنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

- محسن أحمد الخضيري(2001): اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

- محمد عواد الزيادات (2008) اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان.

- محمد عواد الزيادات(2000): اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

- محفوظ جودة و اخرون (2007):منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

-محمد عبيدات(1999): مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر، عمان- الأردن،

- نبيل محمد مرسي(2003): الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

-نعمه عباس الخفاجي(2009): ثقافة المنظمة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

-ناصر دادي عدون (1998): اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامَّة، الجزائر، الطبعة الأولى.

-نجم عبود نجم(2005): إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.

-نجم عبود نجم(2008): إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

-نجم عبود نجم(2005): الإدارة الالكترونية، دار الورق، عمان، الأردن.

-هاشم الشمري، ناديا الليثي(2008): الاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن مصور الغالبي (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان.

- صلاح الدين الكبيسي(2005):إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

-صلاح محمد عبد الباقي(2001): قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.

-ياسر الصاوي(2007):إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع.

- ياسين سعد غالب(2007):إدارة المعرفة: المفاهيم- النظم والتقنيات، دار المناهج، عمان.

ثانيا- المقالات العلمية:

-الشيخ الداوي(2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث،العدد السابع، جامعة ورقلة، الجزائر.

-البشابشة سامر عبد المجيد و الحمد السيد حسين(2009): اثر إدارة المعرفة في زيادة فعالية المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد و الإدارة، المجلد23، العدد02، الرياض، المملكة العربية السعودية

-الخشالي شاكر جار الله(2009): إدارة المعرفة و أثرها في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة العربية للإدارة ، المجلد29، العدد01، المنظمة العربية للتنمية الإدارة ، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

-أبو فارة يوسف، خليل احمد عليان (2010) العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و فعالية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات- العدد الثامن عشر-.

-بوعزيز شيشون (2011): أهمية الأسس الإستراتيجية و التكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة تحليلية لآراء إطارات المديرية الجهوية للصندوق الوطني للسكن بولاية بسكرة- الجزائر-) مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر- بسكرة.

-جمال سالمي(2005): سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الثامن.

-حسين محمد احمد عبد الباسط(2005): التطبيقات و الأساليب الناجحة لإستخدام تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات في تعليم و تعلم الجغرافيا، مجلة التعليم بالانترنت، جمعية التنمية التكنولوجية والبشرية، العدد الخامس.

- ذياب جرار(2013): العلاقة بين مقومات التميز بالأداء ونتائجه في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثاني، جامعة القدس المفتوحة.

-زين الدين بروش، لحسن هدار(2007): دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الأول،جامعة محمد خيضر بسكرة.

-عبد الملك احمد رجب(2006): "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة، العدد2.

-عبد الطيف، تركمان حنان (2006):" بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق ، المجلد 28، العدد1.

-ليث سلمان الربيعي، اسعود محمد المحاميد، أسامة سمير الشيخلي، سامي العدوان(2014): أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي،مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد41، العدد2، الجامعة الأردنية.

-محدد محمود يوسف(2005): البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

-محفوظ احمد جودة (2008):"تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة تطبيقية" المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد11، العدد26، الأردن.

-نعيمة حسن جبر رزوقي(2004): رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 9، العدد الثاني السعودية

- نادية راضي عبد الحليم(2005) "دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن، لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد21، العدد02، كلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر.

-عبد المليك مزهودة (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة

-هدي حمودة (2005): نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت ، شئون الشرق الأوسط ، مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس العدد الخامس عشر.

ثالثا- المؤتمرات و الملتقيات العلمية:

- كمال رزيق(2009): نماذج عربية لتحقيق التميز في الأداء الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

-محمد قاسم أحمد،(2005): إدارة المعرفة التنظيمية، المفهوم والأساليب والإستراتيجيات، بحث مقدم في إطار المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا.

- سمير محمد عبد الوهاب (2009):المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

-عيسى خليفي و كمال منصوري (2005):البنية التحتية لاقتصاد المعارف في الوطن العربي: الواقع والآفاق، الملتقى الدولي حول : المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

-هاني عبد الرحمن العمري(2009): منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.

رابعا- الرسائل العلمية:

- العمري، غسان عيسي إبراهيم(2004): الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عاليـــة لأعمـــال البنـــوك التجاريـــة الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان ، الأردن.

-بلقيدوم صباح (2013): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة.

-بوديب دنيا (2014): لثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي- دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر- رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر 3.

-بهاء الدين المنجي العسكري(2010): إدارة التغيير في منظمات الأعمال: التجربة الماليزية نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية، كوبنهاغن: الدنمارك.

-بوركوة عبد المالك(2012): إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة

-جمال سالمي(2007): المؤســـسات الشبـــكية بالجـــزائر، في ظـــل الانتـــقال نحـــو اقتصاد المعرفـــة، رسالة دكتوراه غير منشورة،جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

-مانع صبرينة (2015): أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة :عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة الجزائر.

-مراد رايس(2006):أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML "، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

-نضال محمد الزطمة (2011): إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة،

-وهيبة داسي(2007): إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية ،(رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد).

-سلوى محمد الشرف(2008): دورة إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع عزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، عزة، عمارة الدارسات العليا.

خامسا- التقارير و الدراسات:

-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا(الاسكوا) (2004): منهجية إدارة المعرفة مقاربة تجريبية في قطاعات مركزية في الدول الأعضاء في الاسكوا

-محمد علي عبيد الخزيمي: (2009) دراسة حول المقارنة المرجعية، قسم الموازنة العامة، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

-عبد الخالق فاروق (2005): اقتصاد المعرفة في العالم العربي مشكلاته ... وأفق تطوره، مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الإعلام، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى.

- يوسف حمد الإبراهيم(2004): التعليم و تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد المبني على المعرفة، مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية، أبو ظبي.

-مرال توتليان (2006): مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، منشورات المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان.

المراجع باللغة الأجنبية

Ouvrages:

-Aim Roger (2006):Indicateurs et tableaux de bord, édition Afnor, Paris, France.

-Ardouin Thierry(2006): Ingénierie de formation pour l'entreprise, édition Dunod, Paris, France**.**

-Alazard Claude et Sabine Sépari (2008): contrôle de gestion ; ; 8ème édition Dunod ; Paris .

-Boix Daniel, Feminier Bernard (2003): Le tableau de bord facile, édition d'Organisation, Paris, France, 2003.

-B. Doriath (1999):contrôle de gestion, Dunod, Paris.

-B. Dervaux, A. Coulaud (1999):dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2eme édition, dunod, Paris.

-Barthelime-TrappFrancoise , Vuncent Béatrice,(2009) "Analyse comparée de méthodes de Gestion des connaissances pour une approche managériale" éditions paris.

-Bellon Bertand(2002) : « l'innovation créatrice », édit. Economica, paris.

-Brulhart Franck :(2009) Les 7 points clés du diagnostic stratégique, Eyrolles, Paris.

-Bressy Gilles et Christian Kankoyt, (1998): économie d'entreprise, 4ème édition Dalloz, paris.

-Citeau Jean-pierre (2002): GRH principes généraux et cas pratiques, édition Dalloz, Paris, France**.**

-Charron Jean-Luc, Sabine Sépari (1998): « organisation et gestion de l'entreprise », editions dunod.

-Détrie Jean Pierre (1997): Srategor, politique générale de l'entreprise, Dunod, 3 ème édition, Paris.

-Druker P.(1999): l'avenir du management , Editions village mondial, Paris,

-Dusauge Pierre, Bernard Ramanantsoa (1994) : « technologie et stratégie d'entreprise », édition international, paris

-Ecosid (1999): « dialogues autour de la performance en entreprise », édition harmattan, Paris,

-Edighoffer Jean René (2001):précis de gestion d'entreprise ; édition Nathan ; France.

-Edighoffer Jean René (2005): précis de gestion d'entreprise ; édition Nathan ; France.

-Fernandez Alain(2003):Les nouveaux tableaux de bord des managers, édition d'Organisation, Paris, France.

-Guedj et autres (2011):Le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, France, 1991.

-Guedj et autres(2000): Le contrôle de gestion, 3éme édition, édition d'Organisation, Paris, France.

-Guerrero Sylvie (2006): Les outils des RH, les savoir-faire essentiels en GRH, édition Dunod, Paris, France.

-Imbert Joëll (2006):e les tableaux de bord ressources humaines, édition Afnor, Paris, France..

-Kaplan. R et Norton. D, (1992): les systèmes de mesure de la performance, Editions d'organisations, Paris,

-Keehly Patricia and Medlin(1997) : Steven Benchmarking for Best Practices in the Public Sector", San Francisco: Jossey -Bass Publishers.

-Kaisergruber Danielle et josee landrieu (2000) : Tout n'est pas économique, édition l'aube, Paris.

-Leroy Michel , Le tableau de bord au service de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, France, 1999.

-Loic. Cadin et autres (2007): Gestion des ressources humaines, 3eme édition , Dunod , paris.

-Le poivre Fabien (2011): Benchmarking concepts & méthodologie, NAVAO CONSEIL, Nantes, France.

-Mendoza Carla et autres, Tableaux de bord pour managers, édition d'Organisation, Paris, France, 2000.

-Marcel Laflame, le Management : approche systémique, 3ème édition Gaétan Morin, Canada, 2004.

-Martory Bernard (1999) : contrôle de gestion sociale, Librairie, paris.

-Olivier Meier, «Management Interculturel –Stratégie. Organisation. Performance»,Dunod .Paris 2004

-Peretti Jean-marie, FAQ ressources humaines, édition Dunod, Paris, France, 2006.

-Planchu Vincent , Nacer-eddine Sadi, mesure et amélioration des performances industrielle , Office des publication universitaires , sans pays, 2006.

-Planchu Vincent , Nacer-eddine Sadi (2006): mesure et amélioration des performances industrielle , Office des publication universitaires.

-Patrick, Gilbert et Géraldine SCHMIOT (2001) : évaluation des compétences et situations de gestion, économica édition, France,

-Plauchet Vincent (2006): mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France

-Selmer caroline, Concevoir le tableau de bord, 2éme édition, édition Dunod, Paris, France, 2003

-Supizet Jean, Le management de la performance durable, édition d'Organisation, Paris, France, 2002.

-Terry George et autres(2006): les principes de management, 8eme édition, Economica, paris.

-Taieb Jean-pierre, Les tableaux de bord de la gestion sociale, 4éme édition, édition Dunod, Paris, France, 2004.,

Revues scientifiques:

-Bruder K.A. and Gray, E. M and others. Public Sector Benchmarking: A practical Approach" Management, vol.76, No. 1994,

-Clarke, Taylor & Flaherty, A.(2005):"Country Effects on CRM Success", Journal of Relationship Marketing

-Davidson, etl, (2001), "Anew tool for Assessing the presence of total quality, The TQM magazine, vol 13, No1.

-David Osborne and Ted Gaebler(1992) : "Reinventing Government". How the Entrepreneurial sprit id transforming the public sector, (New. Delhi: Prentice – Hall.),

-Duffy, Jan (2000):"Knowledge Management: To Be or Not to Be?" information Management Journal,Vol.34,No,1

-Daving William Elbrert Norb. & And Brown Steve (2004): "Implementing a Strategic Planning Model for Small Manufacturing firms: An Adaptation of the Balanced Scorecard", Sam Advanced Management Journal, Winter,

-Epstein M J & Manzoni J," The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action", Management and Accounting WEB, University of South Florida, August 1997,

-Fisher R.J. (1994) :"An Overview of Performance Management". Public Management. Vol. 76, No 06.

-George P. Laszlo (1996), "Quality Awards – Recognition or model?" the TQM magazine, Vol 8, No.5,

-Gebert, Henning; Geib, Malte; Kolbe, Lutz & Brenner Walter. (2003). 'knowledge - enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts [1]', *Journal of knowledge Management,*

-Gronross, C. 1994. "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm", *Journal of marketing*

-Grover, V., and Davenport, T., General Perspectives on Knowledge Management, *Journal of Management Information System*, vol. 18, no. 1, 2001

-Higgins, I."Benchmarking in Health Care(1997) : A Review of the Literature."Australian Health Review. Vol. 20,

- Isabelle Royer « les procédures décisionnelles et le développement de nouveaux produits »(dans) (Revue française de gestion), N° 139, juillet - Août 2002,

-Kotler, P., (2000), Marketing Management, New Jersey, Prentice Hall.

-Kaplan Robert S & Norton David P, "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance", Harvard Business Review, January – February;1992,

-Kaplan Robert S, & Norton David P, "The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action" Harvard Business School Press, September 1996

-Langs, Fred,(2002): "Strategically Embedding CRM" ,Business Strategy Review

-Murillo M. Garcia & Annabi H. (2002). "Customer Knowledge Management, " *Journal of the Operational Research Society*

-Porter, L. J, & Tanner, S.J., (2004) :''Assessing business excellence''', second edition: Oxford Publishing, Elsevier Butterworth - Heinemann, U.K

-Patrick Chevalier et Aline Scouarnec (2002): « la prospective des métiers » (dans) (la revue française de gestion), N140, septembre- Octobre

-Rowley Jennifer. (2002). "Reflections on Customer Knowledge Management in e-Business", *Qualitative Market Research*,5, (4):

- Reichheld, Frederick & Schefter w.(2002): "Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth" , Profits and Lasting Value, Cambridge, MA: Harvard Business School Press

-Sedgwick, Steve, "Benchmarking and Best Practices: A Promise and Performance", Australian Journal of Public Administration, Vol. 54, Issue 3, Sep. 95.

-Zairi, Mohamed (1994) : Measuring performance for Business Results. UK. Chapman & Hall,

Seminaires et conferences:

-Jennex, M. & Olfman, L.,(2004) "Assessing Knowledge Management Success Effectiveness Models", Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences: Hawaii.

Mémoires et thèses:

-David Francis, (2010): "The Benchmarking Process And Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry", University Of Bradford, UK,.
-Hamadouche Ahmed (1992): Critères de mesure de performance des entreprises publiques industrielles dans les P.V.D, Thèse de doctorat d'état, institut de sciences économiques- Université d'Alger.
-Samuel Mercier (1997): une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises, thèse de doctorat de science des organisations, paris IX, Dauphine,

Rapports et études :

Felt , U& Wynee , B . (2007) Taking European Knowledge society seriously . European Commission; European Communities , No : EUR 22700

Sites d'internet:

www. baldrige.nist.gov\-baldrig-Criteria.pdf
European Organization For Quality Control
www.efqm.org/ excellence one / Tool book Source
http://www.arabgov-initiative.org
http://www.arab-api.org/course24/pdf/c24-6.pdf
http://www.kaa.jo/Default.aspx?tabid=84 consulter
www.emeraldinsight.com
www.theassetmanager.com/docs/PerformanceMeasurementArticle_June2006.pdf
http://www.srsdocs.com/bsc/bsc_ref/artigos/BSC_DrivePerf.pdf
www.chapters.indigo.ca/.../Balanced-Scorecard-Translating Strategy
http:// www.benchmarking.gov.Uk

http://www.almethaq.info/news/article1395.htm

http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/ .

www.acfas.ca/decouvrir/innovation/innov-8.htm ,

www.innoveille.com ,

http://www.memoireonline.com/01/10/3125/m_Limpact-des-TIC-sur-lentreprise3.html#toc5

جامعة باجي مختار – عنابة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة الدراسة

تحية طيبة وبعد، يقوم الباحث بدراسة بعنوان **"تميز الأداء في ظل إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة باجي مختار– عنابة، يرجى منكم قراءة فقرات الاستبانة المرفقة واختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي. علماً بأن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الباحث

أولاً:- البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة:

1- الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2 - العمر:

20 – أقل من 30سنة	
30 – أقل من 40 سنة	
40 – أقل من 50 سنة	
50 سنة فأكثر	

3- المؤهل العلمي

ثانوي	
بكالوريا	
شهادة جامعية	

4- المركز الوظيفي:

مدير عام	
إدارة عليا	
إدارة متوسطة	

5- الاقدمية:

أقل من 05 سنوات	
05 إلى 10 سنوات	
10 إلى 20 سنة	
20 سنة فأكثر	

ثانيا: أبعاد إدارة المعرفة و الأداء المتميز

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	أبعاد إدارة المعرفة **البعد الأول: متطلبات إدارة المعرفة** **I –الاحتياجات المعرفية–**					
	1– البيانات و المعلومات					
01	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة التي تساعد العاملين على إيجاد حلول للمشاكل المطروحة					
02	يكتسب العاملون المعرف عن طريق توفير مصادر المعلومات الحديثة,					
03	تقوم المؤسسة باستخدام عدة أساليب تمكنها من تحويل المعلومات و توزيعها.					
04	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات لتبويب و تصنيف المعرفة.					
05	تعتمد المؤسسة الأسس و القواعد العلمية لتبويب وتصنيف البيانات.					
	2– المعرفة الصريحة					
06	لدى المؤسسة معرفة باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.					
07	لدى المؤسسة المعرفة اللازمة بمتطلبات و احتياجات السوق.					
08	لدى المؤسسة معرفة بالأفراد العاملين الذين يمتلكون قدرات فكرية و إبداعية متميزة.					
09	تتبنى المؤسسة الوسائل الحديثة في عملية التطوير.					
	3– المعرفة الضمنية					
10	لدى المؤسسة الخبرات و الكفاءات الفنية و الإدارية اللازمة.					
11	يتوفر العاملون على المهارات و المعارف اللازمة لأداء الأعمال.					
12	يساهم العاملون في حل المشكلات المختلفة بالاعتماد على المهارات و الخبرات المكتسبة.					

13	تمتلك المؤسسة القدر الكافي من الكفاءات لتعليم الآخرين.					
	4- رأس المال البشري					
14	تعتمد المؤسسة في انجاز أعمالها على العاملين ذوي المهارات الفنية و التقنية العالية.					
15	تراعي المؤسسة قدرات العمال و رغباتهم و مهاراتهم عند توزيع الأعمال و المهام.					
16	تشجع المؤسسة و تهتم بالأفكار و الحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة المشكلات المطروحة.					
17	تشجع المؤسسة التواصل و الاحتكاك بين الأفراد من اجل تبادل المعارف و الخبرات.					
	5- البنية التحتية و التكنولوجية					
18	تتوفر المؤسسة على نظام يمكن العاملين من الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.					
19	تعتمد المؤسسة في اتخاذ قراراتها على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.					
20	تتوفر المؤسسة على الوسائل التكنولوجية اللازمة لنقل و تبادل المعارف و الخبرات.					
21	تستخدم المؤسسات تكنولوجيا المعلومات في التفكير و الإبداع المعرفي.					
	II- الوعي و الالتزام المعرفي					
	1- التخطيط و التنفيذ					
22	تتوفر لدى المؤسسة رؤية واضحة لإستراتيجية و مداخل تنفيذ إدارة المعرفة.					
23	تستخدم المؤسسة المنهج العلمي لخلق المعرفة المتعلقة بالأهداف المتوسطة و الطويلة المدى.					
24	تعمل المؤسسة على وضع رؤية و واضحة لإدارة المعرفة.					
25	تعتمد المؤسسة على منهج المعرفة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
	2- أمن المعلومات					
26	تحرص المؤسسة على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لتشغيل ومعالجة وخزن المعلومات.					
27	تسهم الأجهزة والبرمجيات الموجودة في المؤسسة بتوفير المعلومات للعاملين بدقة ووقت مناسب.					

28	تتوفر المؤسسة على نظام معلوماتي يعمل على توفير الحماية و الأمن للبيانات الحساسة.					
29	تسهم الضوابط الرقابية التي تتضمنها التقنيات المستخدمة في توفير حماية كافية للبيانات والمعلومات الموجودة لدى المؤسسة					
البعد الثاني:عمليات إدارة المعرفة						
1- توليد و اكتساب المعرفة						
30	تشجع المؤسسة عامليها على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطتها.					
31	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بنشاطها.					
32	تهتم المؤسسة بشراء المعرفة من مصادرها المختلفة.					
33	تركز المؤسسة على استخراج المعرفة الكامنة لدى الأفراد للاستفادة منها في عملية التطوير.					
34	يبدي العاملون تفاعلا ايجابيا لتحويل المعرفة الضمنية لديهم إلى معرفة صريحة تعزز من كفاءة أداء المؤسسة.					
2- تنظيم و تخزين المعرفة						
35	تقوم المؤسسة بتصنيف و ترتيب المعرفة المتوافرة لديها.					
36	يجري تنظيم المعرفة بصورة تجعلها قادرة على مواجهة المشكلات المطروحة.					
37	تعمل المؤسسة على فهرسة و تبويب المعرفة المرتبطة بنشاطها.					
38	تستخدم المؤسسة الوسائل الحديثة لتخزين المعرفة.					
39	تقوم المؤسسة بتخزين المعرفة بشكل يمكن من سرعة و سهولة الوصول إليها.					
3- نشر و توزيع المعرفة						
40	تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين على عرض و نشر أفكارهم الجديدة.					
41	تقوم المؤسسة بنقل المعرفة المرتبطة بنشاطها إلى وحداتها المختلفة.					
42	تعمل المؤسسة على عرض و تقديم المعارف و الأفكار الجديدة التي تحصل عليها من خارج المؤسسة.					
43	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لنشر و توزيع المعرفة على الأفراد.					

44	تستخدم المؤسسة أسلوب جلسات و ورشات العمل بما يسمح بتبادل المعرف و الخبرات.					
	4- تنفيذ و تطبيق المعرفة					
45	تعمل المؤسسة على تحويل المعرفة إلى مخططات عمل.					
46	تعمل المؤسسة على توظيف المعرفة من خلال تحويلها إلى منتجات و خدمات جديدة.					
47	تقوم المؤسسة بتطبيق المعارف المتاحة بما يمكنها من تحسين أدائها.					
48	تقوم المؤسسة بتطبيق البرامج و المبادرات ذات الصلة بالمعرفة.					
	5- متابعة ومراقبة المعرفة					
49	تقوم المؤسسة بمراقبة و متابعة جميع العمليات المرتبطة بتطبيق الأفكار و المعارف الجديدة.					
50	تقوم المؤسسة بتصحيح الانحرافات في الأداء الناتج عن تطبيق المعارف الجديدة.					
51	تقوم المؤسسة بقياس و تقييم أداء العاملين فيما يتعلق بمدى تطبيق المعارف المكتسبة في عمليات التدريب و التأهيل.					
52	تقوم المؤسسة بقياس مستوى تنفيذ الأعمال في ضوء الأهداف المعرفية الموضوعة.					
	البعد الثالث: تكنولوجيا إدارة المعرفة					
	1- نظم العمل المعرفي					
53	تعتمد المؤسسة في اكتساب المعرفة على نظم العمل المعرفي.					
54	تقوم نظم العمل المعرفي باستخدام قواعد المعرفة في خدمة المؤسسة.					
55	تعمل نظم العمل المعرفي على تنميط المشاكل و محاكاة ووضع البدائل.					
56	تعمل على إيجاد الأساليب الملائمة لتمثيل المعرفة و تخزينها وتحليلها.					
	2- نظم أتمتة المكاتب					
57	تعمل أتمتة المكاتب على تسهيل إلاجراءات ، اختصار الوقت، الدقة والوضوح في العمل، تسهيل عمليات					

	الاتصال داخل المنشأة .					
58	توفر أتمتة المكاتب نظاماً جيداً لإدارة الملفات بما يساعد على التقليل من الجهد البشري.					
59	تساعد التقنيات و النظم الحديثة في الرفع كفاءة المسيرين وتزويدهم بالمعرفة مما يرفع من كفاءة اتخاذ القرار.					
60	يؤدي استخدام نظم أتمتة المكاتب إلى الحصول على سيطرة مركزة للمعلومات.					
61	تأخذ نظم أتمتة المكاتب بالتفكير الإبداعي للأفراد مما يخلق موظفين متخصصين مبدعين					
	3- نظم دعم القرارات					
62	تعتمد المؤسسة على نظم دعم القرارات في اتخاذ قراراتها.					
63	تشجع المؤسسة العاملين على استخدام، تصميم و تطوير نظم دعم القرار.					
64	تدعم المؤسسة عقد دورات تدريبية في مجال نظم دعم القرار.					
65	تعمل المؤسسة على جعل عملية تصميم وتطوير نظم مساندة القرارات جزء من عملية التطوير التنظيمي الشامل.					
66	استخدام نظم دعم القرار يزيد من كفاءة أداء المؤسسة.					
	4- نظم الذكاء الاصطناعي و النظم الخبيرة					
67	تقوم المؤسسة باستخدام النظم الخبيرة و نظم الذكاء الاصطناعي.					
68	تلعب النظم الخبيرة دورا هاما في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.					
69	تساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي في الرفع من كفاءة العمليات داخل المؤسسة.					
70	تساهم كلا من أنظمة الذكاء الاصطناعي و النظم الخبيرة في تطوير و تحسين الأداء.					
	البعد الرابع: فريق عمل المعرفة					
	1- صناع المعرفة					
71	تمتلك المؤسسة الخبرات و الكفاءات المؤهلة لصناعة المعرفة.					
72	يعمل صناع المعرفة على إنشاء وتكوين قاعدة بيانات					

	خاصة بالمعرفة و الإشراف عليها.					
73	يساهم صناع المعرفة في وضع استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة.					
74	يقوم صناع المعرفة في المؤسسة بتحديث و تجديد المعلومات التي تمكنهم من خلق و إنشاء المعرفة.					
	2- مديرو المعرفة					
75	يقوم مدير المعرفة بمراقبة أنشطة إدارة المعرفة في مختلف المستويات داخل المؤسسة.					
76	يلعب مدير المعرفة دورا في تطوير و تنسيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة.					
77	يساعد مدير المعرفة في تطوير و تفعيل الكفاءات المجودة داخل المؤسسة.					
78	يلعب مدير المعرفة دورا في تقييم التكنولوجيا الملائمة للمؤسسة.					
79	يهتم مديرو المعرفة بإدارة برامج التعلم و التدريب و التطوير داخل المؤسسة.					
80	يساهم مدير المؤسسة بتصميم مصفوفة الأداء بهدف قياس تقييم مستويات نشاط و فاعلية المؤسسة.					
	3- إدارة معرفة الزبون					
81	تمتلك المؤسسة قواعد بيانات كفؤة عن الزبائن الحاليين والمحتملين و وضعياتهم.					
82	تمتلك المؤسسة معلومات عن درجة ولاء الزبائن لها.					
83	تتعاون المؤسسة مع زبائنها في إيجاد حلول للمشكلات المطروحة.					
84	توجد علاقة تبادلية بين المؤسسة و عملائها لتعريفها بالمنتجات و الخدمات المقدمة.					
85	يمتلك أفراد المؤسسة المهارات و الكفاءات التي تساعدهم في الحصول على زبائن جدد.					
	أبعاد الأداء المتميز: **البعد الأول: الربحية/العائد على حقوق الملكية**					
86	تقوم المؤسسة بمقارنة النفقات التشغيلية بالمبيعات المحققة من اجل تحقيق الربحية.					
87	تستخدم المؤسسة تحليل الإنتاجية لعناصر إدارة المعرفة بغية تعزيز أثرها على الربحية.					

88	تسعى المؤسسة للتحسين ربحيتها من خلال الاستغلال الأمثل لقدراتها و إمكانياتها المعرفية.					
89	تتبنى المؤسسة إستراتيجية إدارة المعرفة لزيادة عوائدها المالية.					
90	اعتماد فلسفة إدارة المعرفة تقلل من الهدر في التكاليف وتحسين التعامل مع التكنولوجيا الحديثة ما يؤدي إلى توسيع قاعدتها الربحية,					
	البعد الثاني: رضا المتعاملين					
91	تسعى المؤسسة إلى جعل الأطراف ذات العلاقة نقطة ارتكاز لعملياتها وطريقها نحو التفوق و التميز.					
92	اعتماد المؤسسة على المعرفة يؤدي إلى مستوى رضا المتعاملين مع المؤسسة.					
93	تؤدي إدارة المعرفة إلى السرعة في تبني الاقتراحات و معالجة المشاكل التي تنشئ بين المؤسسة و المتعاملين.					
94	تبني إستراتيجية إدارة المعرفة يزيد من رضا المتعاملين.					
	البعد الثالث: كفاءة العمليات الداخلية					
95	تساهم إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات المؤسسة.					
96	انتهاج فلسفة قائمة على المعرفة يؤدي إلى تقليص مدة إجراء وتنفيذ المعاملات.					
97	انتهاج إستراتيجية قائمة على المعرفة يؤدي إلى سرعة الاستجابة إلى تغيرات البيئة العمل.					
98	تساهم إدارة المعرفة في زيادة التكامل و التنسيق بين مختلف الأقسام و العمليات.					
	البعد الرابع: التعلم و النمو المؤسسي					
99	استخدام المعرفة يزيد من مستوى الارتقاء الوظيفي للأفراد.					
100	يؤدي تبني المناهج المعتمدة على المعرفة إلى الرفع من كفاءة وأداء الموارد البشرية.					
101	الوعي و الالتزام المعرفي لدى الأفراد يزيد من معدلاتهم الإنتاجية .					
102	تبني برامج تعليم وتطوير قيادية مرتكزة على المعرفة يؤدي إلى زيادة المنتسبين إليها.					