



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير  
تخصص: إدارة و إقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:

دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي  
دراسة حالة مديرية السياحة و الصناعات التقليدية لولاية مستغانم ( لسنة 2010-2015)

من إعداد الطالبة:

زكية بلهمل

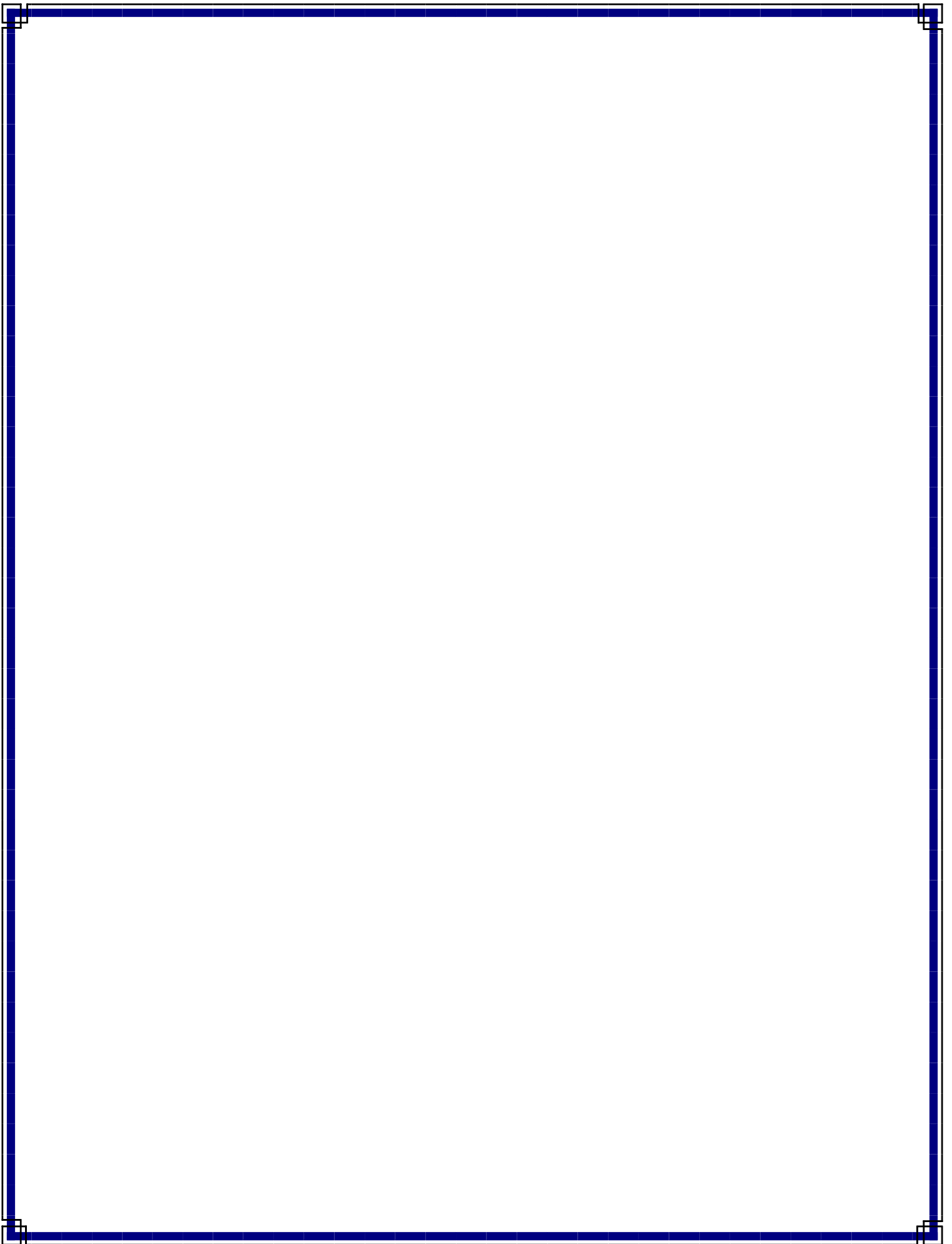
أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ولد محمد محمود	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مقررا	مجدوب وهراني	أستاذ محاضر (ب)	جامعة مستغانم
مناقشا	مختار دقيش	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم

# شكر وتقدير

في نهاية هذا الجهد وبداية هذه الصفحات أشكر صاحب الفضل الأول والأخير الهادي إلى سواء السبيل  
...الله عزوجل

وأتوجه بأرقي عبارات الامتنان والتقدير للفاضل الأستاذ الدكتور وهراني مجدوب على توجيهاته  
ونصائحه القيمة التي رافقت كل مراحل انجاز البحث كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الجميل السادة  
أعضاء اللجنة أساتذتي الكرام رموز البحث ومنارات العلم أدامهم الله ذخرا ونفعا للجزائر والجامعة  
الجزائرية دون أن أنسى ذكر الفضل لعمال مديرية السياحة والصناعات التقليدية لمستغانم ولا أنسى أن  
أشكر أهلي وأصدقائي وزملائي وكل من ساعدني على انجاز هذا العمل.



# الاهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة

ونور العالمين سيدنا" محمد صلى الله عليه وسلم".

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار، إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو

من الله أن يمد في عمرك لترى ثمار قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوى أهتدي بها

اليوم وفي الغد وإلى الأبد.. "أبي العزيز".

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها

سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... "أمي الحبيبة".

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد.... إخوتي وإلى.. وزوجاتهم وأولادهم

إلى كتاكيت البيت.... "نجود وأمنية".

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى من معهم سعدت برفقتهم في دروب الحياة سرت إلى

صديقتي.... "حليمة، نورة، شريفة، سامية، كريمة".

إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى كل طلبة إدارة واقتصاد المؤسسة.



الصفحة	العنوان	رقم الجدول
20	عمليات إدارة المعرفة	01
53	وكالات السياحة والأسفار لولاية مستغانم لسنة 2015	02
54	أهم المؤسسات الفندقية لولاية مستغانم لسنة 2015	03
55	هياكل استقبال لولاية مستغانم لسنة 2015	04
55	عدد السياح حسب الوكالات لسنة 2015.	05
59	الجنس	06
59	الفئة العمرية	07
60	المؤهل العلمي	08
60	عدد سنوات الخبرة في العمل	09
61	معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة.	10
63	أبعاد الأداء المؤسسي	11

الصفحة	البيان	رقم الشكل
8	العلاقة بين البيانات و المعلومات و المعرفة	01
9	المهرم المعرفي	02
11	أنماط المعرفة	03
15	رؤية متكاملة لإدارة المعرفة	04
51	الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة و الصناعات التقليدية	05

الصفحة	البيان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-د	مقدمة عامة
	الفصل الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة
6	تمهيد
7	المبحث الأول: أساسيات المعرفة
7	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة
10	المطلب الثاني: تصنيفات وأنماط المعرفة
12	المطلب الثالث: مصادر واستعمالات المعرفة
13	المبحث الثاني: الإطار العام لإدارة المعرفة
13	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
16	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
17	المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة
19	المبحث الثالث: مجالات إدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها
19	المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة
23	المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المعرفة
25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي

28	المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي ومكوناته
29	المطلب الثاني: أنواع ومحددات الأداء المؤسسي
33	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
36	المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي
36	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته في المؤسسة
38	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء المؤسسي
40	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه
41	المبحث الثالث: استعمال بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء
41	المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن وخطوات تنفيذها
43	المطلب الثاني: فوائد بطاقة الأداء المتوازن
45	المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي
47	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: واقع تطبيق إدارة المعرفة في مديرية السياحة والصناعات التقليدية
49	تمهيد
50	المبحث الأول: السياحة في ولاية مستغانم
50	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية السياحة والصناعات التاريخية لولاية مستغانم
51	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعات التقليدية
53	المبحث الثاني: السوق السياحي لولاية مستغانم
53	المطلب الأول: العرض السياحي لولاية مستغانم
56	المطلب الثاني: الطلب السياحي لولاية مستغانم
57	المبحث الثالث: الدراسة التجريبية
58	المطلب الأول: جمع البيانات
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات
64	المطلب الثالث: عرض نتائج الاستبيان

66	خلاصة الفصل
ه-ز	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

يشهد الوضع الراهن جملة من التحولات والتغيرات في مختلف المجالات، ومن ضمنها مجالات الأعمال والاقتصاد حيث أصبحت تمثل اهتماما كبيرا للمؤسسات اليوم ومن أبرز هذه التطورات ظاهرة العولمة والتحول نحو اقتصاد المعرفة، حيث تعد المعرفة وتطبيقاتها من أبرز تحديات القرن الحالي إذ تسعى المؤسسات إلى تحديد المعلومة ذات القيمة والتقاطها واستخدامها في العمليات.

وإدارة المعرفة هي التي تضمن لمؤسسات المعاصرة توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، حيث تسعى إلى تغطية نقائص المراحل السابقة ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من متغيرات جديدة وسريعة ومتسمة، كون المعرفة مفهوم أرقى وأشمل من مفهوم المعلومة، فنجد أن المعرفة هي الاستغلال الأمثل للقدرات والمهارات والخبرات لفهم وإدراك الظواهر والأحداث ويقترن نجاح المؤسسة بقدرتها على استغلال المعرفة وتطويرها وخلق معارف جديدة لتوظيفها في الابتكار لأساليب تلي الاحتياجات وتحقق الأهداف وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية والارتقاء بأدائها.

وبمأن ربط إدارة المعرفة بالأداء أصبح من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل التغيرات البيئية، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وانعكاس ذلك على مستويات الأداء في المؤسسة الذي يمثل الحد الفاصل بين النجاح أو الإخفاق لها، فعلى أساس الأداء تبني عملية وضع اتخاذ القرارات المهمة من تحديد اتجاهات سير المؤسسة من خلال التركيز على الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء.

**وفي هذا الصدد نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:**

- كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة؟ ما هو واقع تطبيق إدارة المعرفة في مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية مستغانم؟

**ولإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:**

- ماذا نعني بمفهوم إدارة المعرفة؟
- ما المقصود بالأداء وما طبيعة علاقة إدارة المعرفة بذلك؟

- كيف تساهم إدارة المعرفة في جعل مديرية السياحة والصناعة التقليدية تتميز في الأداء؟

### الفرضيات:

- إن إدارة المعرفة هي أكثر حيوية في المؤسسة اذ يعول عليها في انتاج وخلق المعرفة التي تعتبر مصدرا لتحسين الأداء.
- يوجد اهتمام نسبي لإدارة المعرفة داخل مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية مستغانم.

### دراسات سابقة:

- الدراسة الأولى للطالب "طه حسين نوي" سنة 2011 بعنوان " التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال " والتي كانت الدراسة الميدانية بمديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الكبير الذي يلعبه التطور التكنولوجي وبالخصوص تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل إدارة المعرفة، وتوضيح العناصر هذه الاخيرة والتي تسمح برفع قدرات الأفراد والمنظمات من أجل الاحاطة قدر الامكان بكل المعارف الممكنة وإدارتها بطريقة تمكنها من ترشيد قراراتها وتحقيق لها المكانة المناسبة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن المؤسسة تسعى إلى البحث عن المعرفة واكتسابها ثم تطويرها ونشرها بين أفرادها، غير ذلك تبقى تفتقر إلى الاعتماد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة.
- الدراسة الثانية للباحث " نضال محمد الزطمة " سنة 2011 بعنوان إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء والتي كانت الدراسة الميدانية في كليات التقنية المتوسطة في قطاع غزة حيث تهدف إلى معرفة مدى تطبيق الكليات التقنية المتوسطة لعمليات إدارة المعرفة ومن أهم نتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة أن تشجيع الكليات التقنية المتوسطة في نشر ثقافة المعرفة واعتمادها كمنهج في انجاز العاملين للمهام مازال يتطلب المزيد من الجهود.

### أهمية البحث:

- التأثير الحيوي لإدارة المعرفة في تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسات ورفع أدائها؛

- الاهتمام المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق نجاح المؤسسة؛
- أهمية المعرفة ومساهمتها في إحداث التحول نحو الاقتصاد المعرفي،
- تقدم صورة واقعية حول طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسساتي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية.

### أهداف البحث:

- تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة، وفي ظل اقتصاد قائم على المعرفة، فإدارة المعرفة تسمح للمؤسسة بالبحث والحصول على الموارد المعرفية وبناء كيان معرفي لها يعزز من أدائها.
- الوصول إلى أن إدارة المعرفة هي السبيل الوحيد لنجح المؤسسة في سلوكها الاستراتيجي وتحقيق ما ترمي من أهداف جوهرية .
- البحث عن العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء على مستوى مديرية السياحة والصناعات التقليدية.

### أسباب إختيار الموضوع:

#### أ- الأسباب الذاتية:

- الاهتمام والرغبة الشخصية بالموضوع؛
- يندرج البحث ضمن اختصاصنا وتكويننا.

#### ب- الأسباب الموضوعية:

- ضرورة أن تكون المؤسسة على معرفة تامة بكل التغيرات التي تحصل في البيئة؛
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر؛
- الإطلاع على إمكانية المؤسسات الجزائرية لانتهاج الاساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة، فيما يخص المعرفة والأداء.

### منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة ومن أجل الاجابة عن الاسئلة المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي عن عرض لمختلف الجوانب النظرية للموضوع وكذا أهم الاجراءات المتبعة في تطبيق

إدارة المعرفة وكيف تساهم في الرفع من الاداء وتحسينه. بالإضافة إلى منهج دراسة حالة والذي تم إعداده بالاعتماد على أسلوب الاستبيان.

### تقسيم الدراسة:

تبعاً للأهداف المتوخات من البحث وللإجابة عن الاشكالية والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول.

قمنا بالفصل الاول والذي جاء تحت عنوان "مدخل إلى إدارة المعرفة" بتقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول أساسيات المعرفة، أما المبحث الثاني فسنتناول الاطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، أما المبحث الثالث سنتطرق الى مجالات وعمليات إدارة المعرفة واستراتيجياتها.

أما الفصل الثاني الذي كان تحت عنوان مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي حيث سنتطرق في المبحث الأول ماهية الأداء المؤسسي، أما المبحث الثاني فسنتناول تقييم الأداء المؤسسي، أما المبحث الثالث استعمال بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء .

أما الفصل الثالث الذي كان تحت عنوان واقع تطبيق إدارة المعرفة في مديرية السياحة والصناعات التقليدية حيث سنتطرق في المبحث الأول السياحة في ولاية مستغانم، أما المبحث الثاني سنتناول السوق السياحي لولاية مستغانم، أما المبحث الثالث سنتطرق إلى دراسة تجريبية .

تمهيد:

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي تمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة.

وقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة الأهداف المعرفية التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل مدخل إلى إدارة المعرفة حيث سيتم تحديد أساسيات المعرفة من تعريف وتصنيفات ومصادر ثم سيتم التحدث عن إدارة المعرفة عن طريق المفهوم والأهمية والأهداف والوظائف وأخيرا سيتم إبراز مجالات وعمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: أساسيات المعرفة

إن المعرفة حقل قديم متجدد ويبرز الاهتمام بها منذ آلاف السنين واليوم تنظر المنظمة الحديثة على المعرفة على أنها أساس فاعل للأداء المتميز والعمليات الإبداع والابتكار، وفيما يلي سنتطرق إلى أساسيات المعرفة من حيث تعريفات المعرفة وتصنيفاتها أو أنماطها ومصادرها واستخداماتها.

## المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمعرفة

سنقوم أولاً بالتمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة ثم نحدد العلاقة فيما بينها ثم نذكر تعاريف المعرفة.

أولاً: التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة:<sup>1</sup>

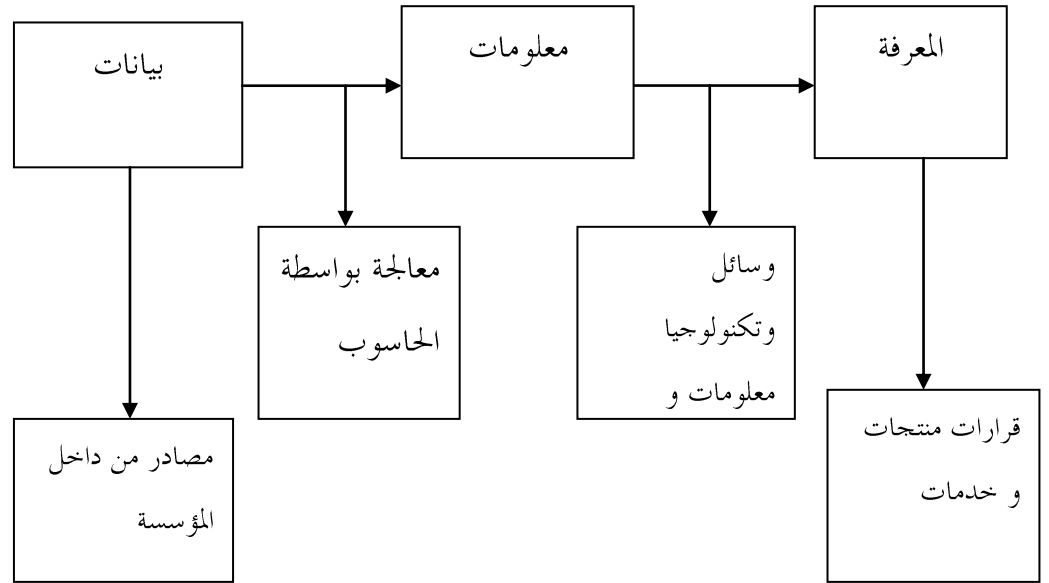
- البيانات: هي عبارة عن مواد خام وحقائق مجردة وغير منظمة ومستقلة عن بعضها البعض على شكل أرقام أو كلمات أو أشكال أو صور أو رموز أو تصور أو حقائق بسيطة متفرقة غير مفسرة، مع توفر في عملية جمعها الدقة والوضوح وقد تكون هذه البيانات أولية أو ثانوية وعادة ما تكون قليلة الفائدة.
- المعلومات: هي البيانات تمت معالجتها للحصول على ناتج مفيد وبيانات تم تنظيمها ومعالجتها لتحقيق أقصى استفادة منها.
- المعرفة: هي عبارة عن معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة وهي أكثر قيمة وفائدة، وبها يتم اتخاذ القرار.

## ثانياً: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

تبرز العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> احمد الخطيب، خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص06.

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة<sup>1</sup>



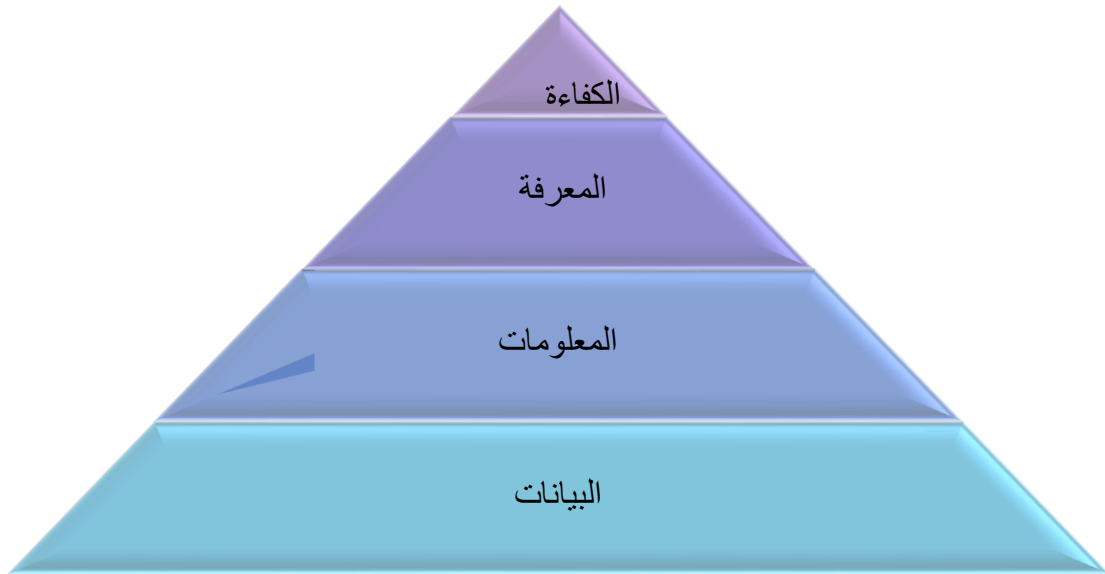
المصدر: عامر إبراهيم القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، دراسة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2005، 01، ص37.

ومن خلال هذا الشكل الذي يبين علاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أن البيانات ومصادرها تكون من داخل المؤسسة وخارجها فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومات تنقل بواسطة وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات فتصبح معروفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة .

كما يمكن ترتيب العلاقات بين البيانات والمعلومات والمعرفة ووصولاً إلى الكفاءة من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> عامر إبراهيم القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، دراسة المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2005، 01، ص 37 – 38.

الشكل رقم (1-2): الهرم المعرفي



المصدر: غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2000، ص89.

الشكل مرتبط على أساس مبدأ التسلسل ويوضح أن البيانات المتاحة والمكتسبة من البيئة تكون مصدر المعلومات وتؤدي إلى المعرفة التي تحقيق الكفاءة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: تعريف المعرفة

قدمت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إجمالها في ما يلي:

كما يشير مفهوم المعرفة على " أنها القدرة على التمييز أو التلائم، أن الرصيد المعرفي هو ناتج من حصيلة البحث العلمي و المشروعات الابتكارية في الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2000، ص89 - 90.

<sup>2</sup> غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص89

- كما عرفت المعرفة بأنها " مجموعة من البيانات و المعلومات و الإرشادات و الأفكار التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد ".<sup>1</sup>
- وحسب فليح حسن خلف فإن المعرفة: "هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي يرتبط بقدرات الإنسان الأصلية والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التواصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة ".<sup>2</sup>
- أما عبد الستار العلي فيعرفها بأنها: "هي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة قد تكون جديدة مبتكرة لا تعرف عنها شيئاً من قبل ".<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: تصنيفات وأنماط المعرفة

استعرض المؤلفون مجموعة من أوراق العمل والبحوث والكتب للتعرف على أنواع المعرفة ولخصوا إلى أن أكثر الإشارات تمت للمعرفة الضمنية ثم الواضحة ثم معرفة كيف. وفيما يلي توضيح لأكثر أنماط المعرفة إشارة.

1. المعرفة الضمنية: والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معادن داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وبديهة وشعور حدسي وهي نوعان: احدهما تقني يعود إلى أعمق معرفة (أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة) والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية .
2. المعرفة الواضحة: وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني ويمكن تدويرها، وتسهل هذه المعرفة استمرارية نقل معرفة وتخدم الذاكرة التنظيمية و تؤكد اتساق نقلها، كما تؤكد على الممارسات والأساليب الإدارية المتبعة.

<sup>1</sup> محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط01، 2008، ص 18

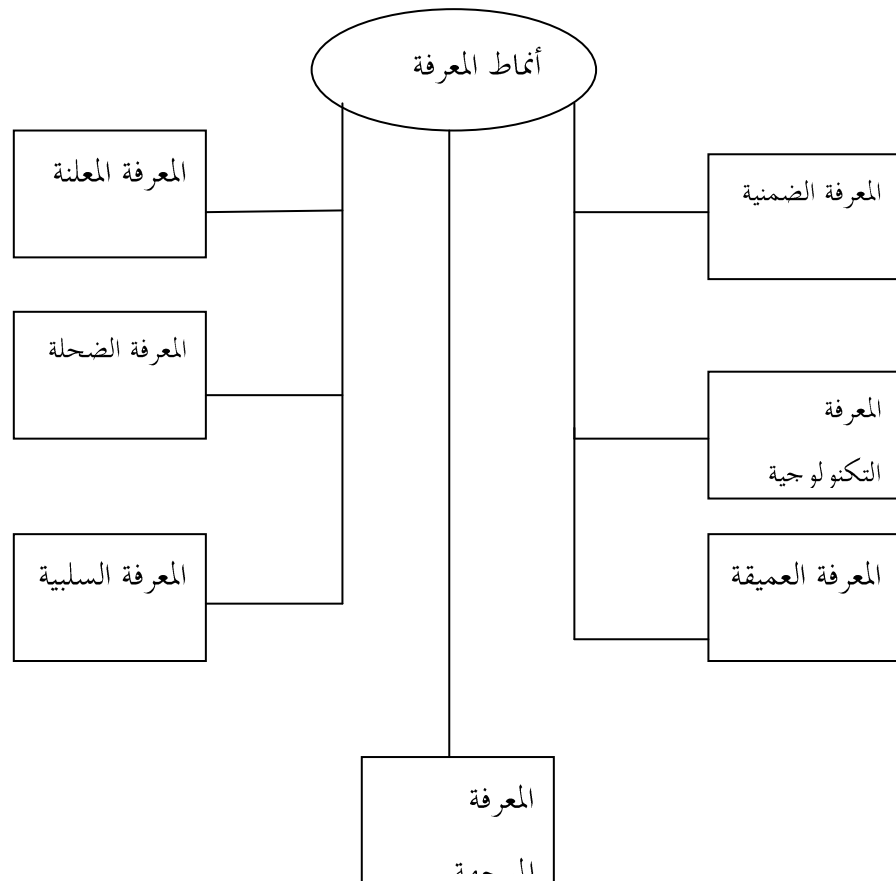
<sup>2</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، لبنان، ط01، 2007، ص 7

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط03، 2001، ص 144

3. المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة: المعرفة الضحلة وتعني الفهم القليل لمؤشرات مساحات الشكلية، مثال أن يتقد شخصا ما يتطلب للحصول على قرص من البنك من 1000 دينار، فإن موظف البنك هنا يعتمد من قرار الموافقة من عدمه على سؤاله عن راتبه وموجوداته وبناءا على مدى توفر قدر كاف من المعلومات يعطيه فرص أو لا يوافق على ذلك، أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للموقف المالي للشخص المقترض مثل مؤهل العلمي، معدلات الائتمان المسموح بها طريقة الدفع... الخ

4. المعرفة السببية والمعرفة الموجهة (الإرشادية): المعرفة السببية هي التي تتم بناءا على ربط المفاهيم معا باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تتبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما، فتصبح دليلا ومرشد للسلوك نتيجة للتعلم<sup>1</sup>.

الشكل رقم ( 1-3 ): أنماط المعرفة



<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 37 - 38.

المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط03، 2012، ص39.

ولكن من الناحية العلمية فإن المؤسسة تحتاج إلى معرفة الضمنية والواضحة والتكنولوجية.

### المطلب الثالث: مصادر واستعمالات المعرفة

أن معظم منظمات الأعمال تواجه مشكلة أساسية وهي مشكلة الحصول على المعرفة وخاصة أن هذه الأخيرة لها مصادر مختلفة واستعمالات أكثر مما يجعلنا نبحث في تفاصيل المعرفة واستخداماتها التي تكمن في:

أولاً: مصادر متعددة للمعرفة يمكن تصنيفها في مصدرين أساسيين هما:<sup>1</sup>

1. المصادر الداخلية: وتشتمل الإنسان أو الفرد العام الذي لديه معارف وخبرات متخصصة في كيفية إنجاز الأعمال التي تتطلب إبداعاً من طرفه، وفرق العمل التي تمثل مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بقدرات إبداعية ويعملون لابتكار المعارف الجديدة في مجال عملهم، وبحوث والدراسات التي تسهم في تطوير أنشطة المنظمات.

2. المصادر الخارجية: وتشتمل العلاقات المتبادلة في ما بين المنظمات، إذ تؤدي هذه العلاقة إلى تعلم كثير من المهارات والخبرات التقليدية، والتعلم من الأطراف الخارجية (كالمنافسين أو الزبائن أو المستفيدين أو الموردين أو الناشرين... الخ) والتفاعل مع البيئة الخارجية على نحو عام.

### ثانياً: استخدام المعرفة:

يصف استخدام المعرفة الكيفية التي يتم بها استخدام المعرفة، ويضم استخدامين هما الاستخدام التكتيكي، والاستراتيجي، والاستخدام التكتيكي هو الذي يدل على التركيز على العمليات وعلى تحقيق الكفاءة مع توفير في التكلفة ومع ذلك فهو يتميز بالنطاق الضيق وعادة لا يقود إلى ميزة تنافسية دائمة للمنظمة أما الاستخدام الاستراتيجي فتأثيره واسع على نطاق المنظمة ويقود إلى نتائج أساسية ومهمة إذا يسهم في تحويل المنظمة من حيث السلع والخدمات المقدمة وكيفية تطويرها، كيفية التعامل مع بيئتها وخاصة مع الشركاء الخارجيين

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص142.

وبصفة عامة، فهذا الاستخدام الأخير يؤدي إلى اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من الصعب على منافسي المنظمة تقلبها في ذلك كما أن تحقيق المنافع التكتيكية يمكن أن يؤدي إلى منافع إستراتيجية أكبر بالمؤسسة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الإطار العام لإدارة المعرفة

لقد تطورت إدارة المعرفة خلال السنوات الماضية بشكل كبير مما جعلها تتقدم وتلعب دورا حيويا في بناء المؤسسات، وفيما يلي توضيح لأهم وأساسيات إدارة المعرفة من حيث ماهيتها، أهميتها، وأهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

سننتقل إلى نشأة إدارة المعرفة وتطورها تم ماهيتها

#### أولاً: نشأة المعرفة وتطورها<sup>2</sup>

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أما كن العمل هي جديدة نسبيا، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم في عام 1980، وفي المؤتمر الأمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار ادوارد فراينوم Edward freigme Baum إلى عبارته الشهيرة " المعرفة القوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997 ظهر حقل آخر جديد نتيجة الإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة، وقد يتبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة المعرفة إلى إدارة ومعالجة المعرفة الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة .

#### ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة

<sup>1</sup> مركز الإمارات لدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية أطوار البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة المؤتمر السنوي السابع لمركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبوظبي ط01، 2004.

<sup>2</sup> إبراهيم الخولف الملكاوي، إدارة المعرفة، ممارسات ومفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان ط01، 2007، ص22.

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، ويمكن تعريفها:

ويعرف ويغ wiig إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في نتائج الميزة التنافسية.<sup>1</sup>

كما عرفت إدارة المعرفة على أنها " تعني بالعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة واختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية لأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.<sup>2</sup>

كما عرفت إدارة المعرفة على أنها " العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال و هي تتطلب ارتباط أفضل الأدمغة عند الأفراد عن طرق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.<sup>3</sup>

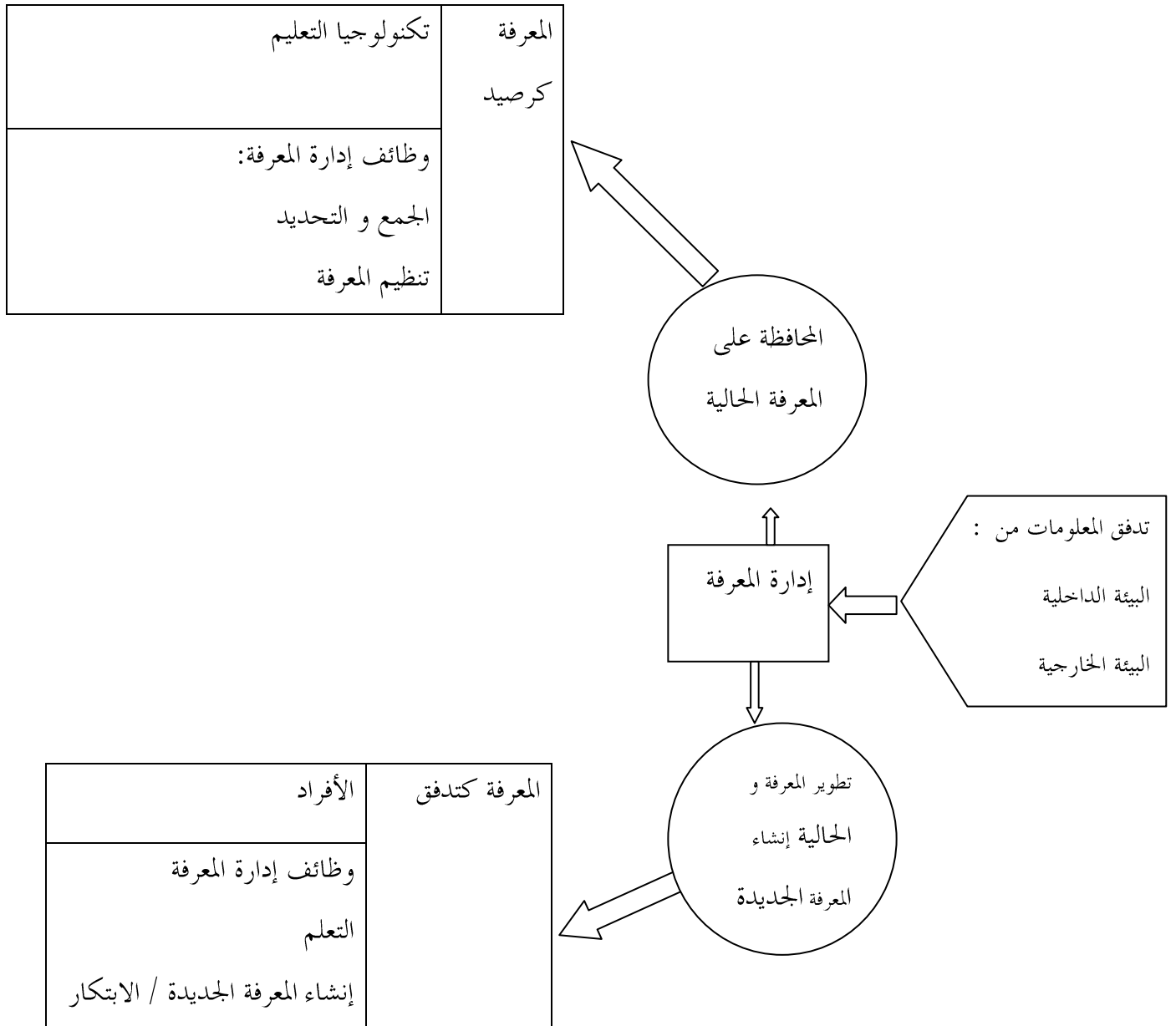
ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة المعرفة على أنها عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري والتكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية حيث الشكل التالي يمثل ذلك :

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط01، 2010، ص32.

<sup>2</sup> فرحاني حسين، واقع إدارة المعرفة في تنمية رأس المال الفكري، علوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2011، ص20.

<sup>3</sup> محمد الطائي، عبد الرحمن حسين العلي، اقتصاديات المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط01، 2007، ص111.

الشكل رقم ( 4-1 ) : رؤية متكاملة لإدارة المعرفة<sup>1</sup>



<sup>1</sup> حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص50.

المصدر: حسن عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ص50.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية، وهذا نتيجة للتطور الذي عرفته خلال السنوات القليلة الماضية.

#### أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تتضمن إدارة المعرفة في حال تطبيقها تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- التحول الجيد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنشآت التميز بقدرات جديدة تلخص في بعد النظر و التفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي، من هذا المنطلق يشكل وجود خطة متكاملة لإدارة المعرفة لدى المؤسسة أمرا في غاية الحيوية و الأهمية.
- التطور المطرد في تقنية وما ينتج عنه من التغيير في المفاهيم وتأثير في التكلفة
- ربط تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من التطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- الحصول على كميات مهولة من المعلومات في أطراف أجزاء.
- ازدياد صعوبة الاستفادة من تلك المعلومات.
- دعم شبكات المعارف وجماعات تقاسم الممارسات.
- تحديد هوية رأس المال الفكري ( براءة الاختراع والعلامات التجارية، الشهرة ).
- إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
- خلق قواعد معطيات حركية تستخلص فائدة حقيقية من المعلومات والمعارف في المؤسسة.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 01، 2009، ص 91، 92.

- تطوير مراكز الكفاءات.
- استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على إدارة المعرفة ( الخبراء، الوسطاء، الوثائقيون ).
- إدخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون (الانترنت).

### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تتجلى أهداف إدارة المعرفة في ما يلي: <sup>1</sup>

- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
- تحسن خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة أو الضرورية.
- تحسن خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تحسين صورة المؤسسة و تطوير علاقاتها.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسات اليومية.
- الاعتراف وحماية المعرفة في المؤسسة.
- تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.
- تعلم كيفية تحسين ذاكرتها العملية.
- اعتراف جماعات تقاسم الممارسات بنجاح المؤسسة وتشجيعها.
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.
- تطوير المعارف و الكفاءات الموجودة.
- تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ص 90، 91.

## المطلب الثالث: وظائف إدارة المعرفة

من خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة نستطيع القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداءً من الشخص إلى التطبيق وبالتالي عليها توفر السبل الكافية التي تؤدي إلى المعرفة، وعليه فهي تشمل على وظائف لوجستية من شقين الأول: فكري والثاني: مادي تقني الجانب الأول الفكري ويتعلق بالجانب الإنساني، وتعني أن الوظيفة إدارة المعرفة هنا تتركز حول جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها أو من خارج البلد التي تتواجد فيه المؤسسة، فيقع على عاتقها هنا جلب الكفاءات البشرية المهاجرة، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم فريق "المعرفة" على إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة، وتهيئ لهم الظروف المناسبة، وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الخوافز، حيث يمكن أن يتم وضع نظام خاص للخوافز لأفراد المعرفة، كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها.

وهناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية، فتعمل إدارة المعرفة على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، فلا بد أن تكون قانونية وأخلاقية، أي متابعة جميع عمليات المعرفة يجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة، فمثلا لا بد أن يكون هدف المعرفة قانوني ووسائل توليدها والحصول عليها وتخزينها ونشرها كذلك، ومن الأمثلة على الوسائل غير القانونية والأخلاقية للحصول على المعرفة ما يقوم به شركات الأدوية عند تجريب المستحضر الدوائي الجديد على أفراد مقابل مبالغ مالية على الرغم من عملها بخطورة المستحضر التي من المرجح أن يؤدي إلى الوفاة أو الإعاقة الدائمة والجانب الثاني من وظائف المعرفة يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل الاتصال الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تسهم بالنفاذ إلى مصادر المعرفة وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج الإدخال التعديلات اللازمة، وتحديد المعرفة وتوليدها تكون دورة كاملة متكاملة.

وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي :<sup>1</sup>

1. الاهتمام بالعنصر البشري ( أفراد المعرفة ) من حيث يليهم واستقطابهم ورعايتهم.
2. وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
3. الاهتمام بالثقافة التنظيمية الدائمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
4. توفير الوسائل الإبداعية اللازمة للأفراد المعرفة.
5. الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
6. إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة .

### المبحث الثالث: مجالات إدارة المعرفة وعملياتها واستراتيجياتها

إن تطبيق إدارة المعرفة من طرف المؤسسة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها ولكن هذه المجالات اختلفت فيها الباحثون فهي متداخلة فيم بينها وهذا ما سنتطرق له في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيه عمليات إدارة المعرفة ثم تشير إلى استراتيجيات إدارة المعرفة في المطلب الثالث.

#### المطلب الأول: مجالات إدارة المعرفة

عند تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة، فإن من الأهمية إدراك أن القيام بتنفيذ واستخدام إدارة المعرفة لا يحدد جزء معين في المنظمة وإنما يغطي كافة إجراء المنظمة المختلفة وذلك لان تنفيذ واستخدام إدارة المعرفة يعمل على إضافة قيمة للمنظمة على أن يكون ضمن المجالات التالية حسب (Earl/ 1998):

1. مجال نشاطات المعرفة.
2. مجال موجودات المعرفة.
3. مجال القدرات والميول.
4. مجال المنظمة.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015، ص173 – 174.

ويشمل مجال نشاطات المعرفة على عمليات التوليد والبناء والنقل والمراقبة والاستخدام والتقييم، أما مجال موجودات المعرفة فيشمل على التجربة والخبرة والكفاءة والبراعة والقدرات والمهارات والقابليات أما مجال القدرات والميول فيشمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها لتحقيق ما تطمح إليه من مصالح عليا للمؤسسة، أما مجال المنظمة فيشمل على ما تهدف إليه المنظمة وتوجهها واستراتيجياتها وممارساتها وثقافتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن وجهة نظر الباحث الآخر وهذا ما يظهره الجدول الآتي<sup>2</sup>:

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
(E. Turban) تروبان	1. إنشاء المعرفة 2. الحصول على المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل بالأشياء تطوير الدارية الفنية - تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة، جلب المعرفة الخارجية للمؤسسة
	3. تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين، مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع
	4. حزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة، خزنها في المستودع يسهل الوصول إليها
	5. إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة، تقييم المعرفة لجعلها ذات تواصل ودقيقة
	6. نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة يسهل الوصول إليها

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2003، ص 31.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم، والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2005، ص

<p>- المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان</p>		
<p>- الحصول على المعرفة من مختلف المصادر</p> <p>- ترميزها بطريقة ملائمة</p> <p>- التواصل إلى المعرفة الجديدة</p> <p>- أنظمة العمل المعرفي</p> <p>- جعل المعرفة متاحة للتشارك</p> <p>- أنظمة التشارك الجماعي ( برمجية التشارك الجماعي و الشبكة الداخلية )</p> <p>- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الحزن والنشر</p> <p>- أنظمة الكتب</p>	<p>1. الحصول على المعرفة وترميزها</p> <p>2. إنشاء المعرفة</p> <p>3. تقاسم المعرفة</p> <p>4. توزيع ونشر المعرفة</p>	<p>لاودونو لاودن ( laudon &amp; laudon )</p>
<p>- أساليب الإبداعية، المحاكاة</p> <p>- الحوار المهيكل</p> <p>- التدقيق المعرفي، وتحليل المحتوى</p> <p>- تنقيب النصوص وتحديد المفاهيم، وتحديد الخبرة</p> <p>- طلب المعرفة</p> <p>- الاستقصاء والاسترجاع</p> <p>- إدارة أدلة المعرفة</p> <p>- خريطته المعرفة</p> <p>- الممارسات الأفضل</p> <p>- تقاسم الأفضل من الحوادث المعرفة</p> <p>- جماعات الممارسات المشتركة</p> <p>- فرق متعددة الوظائف، تصميم فضاء العمل</p> <p>- مراجعات ما بعد العمل، يوميات القرار</p>	<p>1. الإنشاء</p> <p>2. التحديد</p> <p>3. الجمع</p> <p>4. التنظيم</p> <p>5. التقاسم</p> <p>6. التعلم</p>	<p>دافيد سكايرم D .skyrme</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تواريخ المشروعات، سرد القصص</li> <li>- شبكات التعلم</li> <li>- أنظمة دعم القرار</li> <li>- إدارة التشغيل</li> <li>- إدارة الأصول الفكرية</li> <li>- إدارة حقوق الملكية الفكرية</li> <li>- تقييم إدارة المعرفة</li> <li>- معايير إدارة المعرفة</li> <li>- محاسبة رأس المال الفكري</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. التطبيق</li> <li>8. الاستغلال</li> <li>9. الحماية</li> <li>10. التقييم</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- روتينيات وعقود المؤسسة</li> <li>- ذات صلة بأعمال المؤسسة</li> <li>- التوصل للمعرفة متاحة للجميع</li> <li>- معرفة جديدة / البحث والتطوير</li> <li>- معرفة جديدة / الزبون</li> <li>- حقوق ملكية المعرفة</li> <li>- قابلية استغلالها</li> <li>- داخل / خارج المؤسسة ( معرفة صريحة )</li> <li>- داخل المؤسسة أو ضمنية ( الممارسات و المناقشة )</li> <li>- تحويل المعرفة إلى قيمة</li> <li>- التدريب، ثقافة المؤسسة</li> <li>- الوعي بأصول المعرفة</li> <li>- تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، والزبائن</li> <li>- تحقيق أهداف محددة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. تحديد المعرفة</li> <li>2. اكتساب المعرفة</li> <li>3. توليد المعرفة</li> <li>4. التحقيق من صلاحية المعرفة</li> <li>5. نشر المعرفة ( صريحة )</li> <li>6. تجسيد المعرفة ( ضمنية )</li> <li>7. تحقيق المعرفة</li> <li>8. استغلال وتطبيق المعرفة</li> </ul>	<p>مارك رودسيون</p>

- استخدام المعرفة في الحوار		
-----------------------------	--	--

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم، والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2005، ص 103.

### المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

إن مصطلح الإستراتيجية عرف عدة تعاريف ذات رؤى متعددة ويمكن إبراز البعض منها كما يلي:<sup>1</sup> يعرف " ألفرد تشاندلر" الإستراتيجية على أنها تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية للتنفيذ تلك الأهداف .

- الإستراتيجية هي قدرة المؤسسة على تطبيق إستراتيجية محددة لإدارة المعرفة.
- تراكم خبرات وممارسات وتطبيق حلول وتنظيمها وتقييمها.
- تعتبر المستوى الإداري الأرقى في استغلال المعرفة.

وهي عشرة استراتيجيات النقل:

1. نقل المعرفة بين الأفراد؛
2. نقل المعرفة من الأفراد إلى الهيكل الخارجي؛
3. نقل المعرفة من الجدارة الجوهرية الأفراد إلى الهيكل الداخلي؛
4. نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلى الجدارة الفردية؛
5. نقل المعرفة ضمن الهيكل الخارجي؛
6. نقل المعرفة من الهيكل الخارجي إلى الهيكل الداخلي؛
7. نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلى الهيكل الخارجي؛

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافسية، الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص50.

8. نقل المعرفة من داخل الهيكل الداخلي؛

9. تعظيم تكوين المعرفة .

وهناك من يرى بأنه يوجد أربعة أنواع من الاستراتيجيات وهي :

1. إستراتيجية الترميز: تهتم باعتماد على المعرفة الضمنية المحولة إلى معرفة ظاهرة.

2. الإستراتيجية الضمنية: الاعتماد على المعرفة الضمنية.

3. الإستراتيجية المركزية لإدارة المعرفة: الاعتماد على جميع المعارف .

4. الإستراتيجية غير المركزة لإدارة المعرفة: الاعتماد على المعرفة المرمزة .

أما بالنسبة للمؤسسات فإنها بصفة عامة تبقى إستراتيجيتين متميزتين هما:

1. إستراتيجية الترميز: تعتمد على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف و

التحديد والنقل والتقاسم ويمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد بيانات وقاعدة المعرفة، يمكن المؤسسة

تعميمها على جميع العاملين من أجل الاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المؤسسة

المختلفة تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بنموذج مستودع المعرفة لأنها تعمل على تجميع للمعرفة

الداخلية والخارجية في نظام توثيق أو مستودع المؤسسة وجعله متاحا للعاملين في عملية تبادل

المعرفة بنقل المعرفة من الفرد إلى المستودع، ثم من المستودع إلى الفرد، وهي بمثابة الأسلوب الذي

يحقق اقتصاديا الحجم في المعرفة لأن المعرفة المرمزة يعاد استخدامها مرة تلو الأخرى.

2. إستراتيجية الشخصنة: تركز على المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير قابلة للترميز القياسي، غير

الرسمية، غير قابلة للوصف والنقل والتعليم والتدريب وإنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة، والمعاشة

المشركة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بنموذج شبكة

المعرفة لأنها لا تحاول أن ترمز أو تستخرج للمعرفة من الأفراد .

أن هاتين الإستراتيجيتين مترابطتين ومتداخلتين حيث مزيجهما يتم ترميز و تخزين المعرفة

الصريحة لأنها سهلة التوثيق لتكون مستودع المعرفة المتاحة للعاملين في حين تفضل المعرفة الضمنية

والكامنة لدى خبراء في مجال خبراتهم.



## خلاصة

إن ما يمكن قوله كحوصلة استقرائية لعناصر الفصل الأول يوجز في كون إدارة المعرفة بهذا المفهوم الجديد الذي برز مع بداية التسعينات القرن الماضي ما هو إلا تطور طبيعي للفكر الإداري ومختلف الأساليب الإدارية وتماشيا مع الأحداث والتغيرات الحاصلة، إذ تسعى إدارة المعرفة في المؤسسة إلى الإبداع وتحسين الأداء اعتمادا على مبادرات وأساليب خاصة بها وعلى هذا فان إدارة المعرفة تركز على تكنولوجيا المعلومات ومعرفة العنصر البشري الذي يكسبها ميزة تنافسية حقيقية صعبة التقليد.

إن إدارة المعرفة وفق هذا النمط الساعي إلى الإبداع وتحسين الأداء المؤسسات لابد لها من أساسيات ومفاهيم عامة تراعي فيها الطرق والأطر لذلك فهي بحاجة إلى الحفاظ على أدائها.

## تمهيد

تسعى المؤسسة دوماً أن تكون في أفضل صورة سواء أمام الزبائن، أو المسيرين... الخ، وحتى تتمكن من تحقيق ذلك أصبحت المؤسسة اليوم تهتم بتحسين أدائها لكي تستطيع أن تتفوق على منافسيها من أجل تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، كما تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل لتقييم وقياس مستوى التقدم في الأداء من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وللتعرف أكثر بالأداء ولتحديد دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، فإننا سنقسم الفصل إلى

ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي
- المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي
- المبحث الثالث: استعمال بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء المؤسسة

## المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسساتي

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، فهو يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية الجسمية وكذا نوعية العمل ونمط إنجاز العمل إلا أنه قد تحدده وتوجهه بعض المحددات التي يعتقد بضرورة تواجدها.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسساتي ومكوناته

سأتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المؤسسي ومكوناته.

## أولاً: مفهوم الأداء المؤسساتي

يقصد بمفهوم الأداء "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها"<sup>1</sup>.

ويعرف أيضاً بأنه هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية استغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

كما نعي بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله<sup>3</sup>.

ومن التعاريف السابقة نجد أن الأداء هو قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة ليضمن لها البقاء والاستمرارية مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف متغيرات المحيط الذي تعمل فيه.

## ثانياً: مكونات الأداء المؤسساتي

يوجد عدة مكونات للأداء ومن بين أهم المكونات نذكر منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد الحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004، ص 03.

<sup>2</sup>فلاح الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط 2000، ص 231.

<sup>3</sup>أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس والسلوكيات وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان، ط 2000، ص 50.

كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

نوعية العمل: تعني مستوى الدقة، الجودة ومدى مطابقتها الجهد المبذول للمواصفات ففي بعض الأعمال قد لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية، ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها الفرد في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة و مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

#### المطلب الثاني: أنواع و محددات الأداء المؤسسي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع والمحددات، وبمأن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف.

#### أولاً: أنواع الأداء المؤسسي.

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع وبمأن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف، فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية، المصدر، الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 219.

<sup>2</sup> عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2001، ص 95.

أ- حسب معيار الشمولية: فحسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:

1-الأداء الكلي: والذي يتمثل في جميع الأداءات المساهمة في نمو المؤسسة ويتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجاز أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا الإطار يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو...الخ.

2-الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وهو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار الوظيفي المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق...الخ.

ب- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

1- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج في المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فلا يمكنها التحكم في هذا الأداء حيث يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة لا تحصل عليها المؤسسة على سبيل المثال: قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا.

ج- حسب المعيار الوظيفي: يرتبط أساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف (هيكلتها) داخل المؤسسة وبناء على الوظائف المعروفة، يتم تقسيم الأداء على عدة أنواع منها<sup>1</sup>:

أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول، وبناء هيكل مالي فعال.

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع إنتاج منتجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة وقف الآلات والتأخر في الطلب.

أداء وظيفة الأفراد: إذ يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها، الذي يجب أن يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسيير فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا الشخص المناسب في المكان المناسب لإنجاز عمله.

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

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

- توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد؛

- التنوع في المنتجات؛

- درجة تحديث الآلات ومواكبة التطور؛

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

<sup>1</sup>محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، جامعة ورقلة، 2014، ص 216.

المبيعات....) وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مرد ودية كل منتج.

أداء وظيفة العلاقات العمومية: إن الأداء ضمن هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء الموردين، وأخيرا الدولة، فبالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عند حصولهم على عائد مرتفع من الأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما الموظفين فالأداء بالنسبة لهم هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين هو احترام المؤسسة لآجال التسديد والاستمرار في التعامل معها، في حين أن الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدد تسديد طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة وبال جودة العالية.

### ثانيا: محددات الأداء<sup>1</sup>

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور(المهام).

-الجهد: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

-القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير، وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

-إدراك الدور(المهام): يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002، ص 210.

أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكن لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين بالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، وأن هذا العمل لن يكون هاجساً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل، فيكون أدائه منخفضاً، وبطبيعة الحال قد يكون الفرد جيداً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في أحد المجالات الأخرى.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

من خلال ما تطرقنا له في الفرع السابق فإن الأداء يتم تصنيفه على مجموعة من المعايير، لكن مهما اختلفت هذه التصنيفات فإن الأداء يتعرض للعديد من العوامل، وهذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن وقت لآخر بالنسبة للمؤسسة الواحدة وفيما يلي تفصيل لكل هذه العوامل<sup>1</sup>:

1. **العوامل الخارجية:** وهي تشير إلى تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وعلى الإدارة الواعده أن تنتبه لما حولها من المتغيرات، إيجابية كانت أو سلبية، وتنبأ وتعمل على مواجهتها والتكيف والتعايش معها، وتتضمن هذه العوامل:

أ- **البيئة السياسية:** والتي تنعكس في طبيعة النظام السياسي والسياسة الخارجية ومدى الاستقرار السياسي.

ب- **البيئة القانونية:** وهي تتمثل أساساً في مدى مرونة الأنظمة والتشريعات السائدة في المجتمع، وتؤثر بدرجة كبيرة على عمل الإدارة والأوضاع السياسية هي التي تشكل التوجهات القانونية وتضع قوانين وعقود على عمل وأداء المؤسسة.

<sup>1</sup> شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقره بومرداس، 2007، ص 56-58.

ج- البيئة الاقتصادية: وهي تتمثل أساسا في:

طبيعة النظام الاقتصادي السائد في الدولة؛

الاستقرار الاقتصادي والذي ينعكس في مدى قدرة المؤسسة على التجاوب مع المتغيرات الاقتصادية في مجال استقرار الأسعار والتضخم؛

النظام البنكي والسياسات المالية وهيكل المؤسسة؛

ندرة المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة السائدة؛

د- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في العادات والتقاليد الموروثة، النزاعات الفردية في المجتمع، مستوى التعليم ودرجة الأمية، أنواع برامج التعليم الفني والمهني المعمول بها، توجه خلفية المتحقيين بالمعاهد الفنية والتدريب المهني ومدى تطابق التخصصات مع الاحتياجات والمهارات المطلوبة.

هـ- البيئة التكنولوجية: وهي تعني مجموع المتغيرات التي يستعملها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة، وتتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات ودرجة تعقد التكنولوجيا المستخدمة.

2. العوامل الداخلية: وهي تمثل العوامل التي تخضع لإدارة وسيطرة المؤسسة وهي متعددة ومتنوعة أهمها:

أ- المورد البشري: وهو يشكل أهم موارد المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع عمليات الإنتاج والمتحكم في مختلف العوامل الأخرى، فعملية اتخاذ القرار والنشاطات التي يؤديها الإنسان في المؤسسة هي التي تحدد جودة وكمية الإنتاج، فالإنسان هو الذي يرسم الأهداف ويحققها.

انطلاقا من هنا فإن مدى نمو المؤسسة ودرجة تنافسيتها مرهون بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب موارد بشرية مميزة في معارفها واتجاهاتها ومدى العناية والاهتمام الذي تليه الإدارة لتنمية وتطوير مهارات الأفراد وتنمية دوافعهم وولائهم للعمل وتوحيد مساعيهم.

ب- الإدارة: فالإدارة مسؤولة كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساساً على الإدارة حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط، التنسيق، القيادة والرقابة، فإن ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية يكون عجز وتفويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

ج- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات من تقسيم العمل وفق للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إذ أن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفق للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيراً على الأداء ويحقق الأهداف بمستويات عالية من الكفاءة، ونظراً لعدم وجود تنظيم أو نظم جيدة تعمل بكفاءة عالية تحت جميع الظروف والتغيرات.

د- بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفة وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية، تنظيمية... الخ. كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على سلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المؤسسة ككل.

هـ- طبيعة العمل: تشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد، مقدار العمل، فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، مستويات الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما ازدادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه تزداد دافعيته وولائه وبالتالي للإنتاجية والأداء.

و- العوامل الفنية: للآلات والمعدات دور هام في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق تشغيل هذه الآلات ومدى توافر قطع الغيار والمعرفة الأدائية للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك عوامل عدة تؤثر على الأداء في المؤسسة وهذا مهما اختلفت أنواعه، إلى أنه تتمكن المؤسسة بتحقيق أدائها بفاعلية وكفاءة فإنه يشترط عليها أن تحقق الشروط التالية:

- كفاءة التكيف والاستعداد لحل المشاكل؛

- الإحساس بنقل المهمة وإدراك المؤسسة لما عليها من أهداف؛

- القدرة على تحقيق الحقائق؛

- التكامل المحقق بين مختلف أجزاء المؤسسة.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسساتي

مهما كان متاحا للمؤسسة من موارد من مختلف أنواعها فلا يمكن لها استغلالها إلا عن طريق إدارة رشيدة ومتطورة وجيدة، حيث لا تتمكن الإدارة من معرفة ما حققته من نتائج وما ضيعته من فرص، وأيضا من أجل تحديد خططها المستقبلية ويكون ذلك عن طريق تقييم أدائها

## المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته في المؤسسة

## أولاً: مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت التعاريف المقدمة لتقييم الأداء وذلك لتعدد وجهات النظر إلى الأداء في حد ذاته، فهناك من يعرف عملية تقييم الأداء بأنها: "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة لإنجاز الفرد لعمله وتوقعات تنميه وتطويره في المستقبل"<sup>1</sup>.

وعرف أيضا بأنه: "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة"<sup>2</sup>.

إلى جانب التعاريف السابقة، نجد أن العديد من الباحثين ينظرون إلى تقييم الأداء مرحلة أو جزء من عملية

المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة على السؤال التالي: ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق؟ أو لماذا يتحقق الذي كان يجب أن يتحقق؟ فالإجابة عليه هي مرحلة من مراحل الرقابة ولا يدخل في إطار عملية تقييم الأداء، أي أن هذه الأخيرة تتوقف عند مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية ثم إصدار حكم بشأن المؤسسة، أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم

<sup>1</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ط2، ص125 .

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تحسين وتطوير الأداء، الأطر والمنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العاشرة، مصر، 2009، ص51.

الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها. وفي هذا الشأن هناك من يرى أن: "تقييم الأهداف هو جزء من عملية المراقبة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد، فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية"<sup>1</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الشامل الآتي: "تمثل عملية تقييم الأداء في جميع العمليات والدراسات التي تهدف إلى التأكد من مدى استخدام واستغلال المؤسسة لمواردها المتاحة بمستوى عالي من الكفاءة وذلك خلال فترة زمنية معينة أو خلال فترات زمنية متتابعة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة".

#### ثانيا: أهمية تقييم الأداء

يشكل تقييم الأداء أهمية بالغة للمؤسسات والتي يمكن إجمالها فيما يلي<sup>2</sup>:

1. يوفر تقييم الأداء معلومات حول سير العمليات في المؤسسات ومعدل اقتربها من تحقيق الأهداف، وبالتالي يساعد على تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.
2. يساهم تقييم الأداء في تحسين الاتصالات الداخلية في المؤسسة بين الموظفين، وكذلك الاتصالات الخارجية مع العملاء، فهذا يؤدي إلى تكوين مناخ إيجابي داخل المؤسسة يؤثر إيجابا على العمليات التي تتم داخلها وخارجها.
3. تقدم صورة واضحة حول تكاليف تنفيذ البرامج والأنشطة أول بأول.

<sup>1</sup>عبد ماليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص95.

<sup>2</sup>إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص37-38.

4. يمكن أن يبين تقييم الأداء أن المؤسسة تحقق أهداف اجتماعية وتقدم حلول للعديد من المشاكل الاجتماعية بالإضافة إلى تلبية العديد من الحاجات والمطالب الاجتماعية.

5. يساعد تقييم الأداء في وضع الخطط التدريبية واختيار البرامج التدريبية المناسبة وكذلك تحديد الأقسام والأفراد الذين هم بحاجة للتدريب.

6. المساعدة في اندماج وانخراط الموظفين في المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق نجد:<sup>1</sup>

7. إن عملية تقييم الأداء إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخلا واضحا للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غايات و مستوى أدائه، كما أن التقييم يوفر آلية معنية لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة العليا.

8. يمكن تقييم الأداء من تركيز الاهتمام على ما يجب إنجازه و يحفز الوقت و الموارد و الطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف، كما أن التقييم يوفر التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، و إذا ما كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء و إجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.

9. إن تقييم الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها إلى العملاء.

10. يمكن تقييم الأداء من الحصول على صورة واضحة حول فاعلية و كفاءة البرامج و العمليات و الأفراد.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء المؤسسي

<sup>1</sup> وائل محمد صبيحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 70-71.

تمر عملية الأداء بمراحل عديدة نعملها بالآتي<sup>1</sup>:

1- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة والمعايير المطلوبة لعملية من نشاط المؤسسة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج، الأرباح، الخسائر والمعلومات المتوفرة عن الطاقة الإنتاجية، رأس المال، عدد العاملين أجورهم وغير ذلك. حيث أن هذه المعلومات تخدم عادة التقييم خلال السنة المعينة بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية في هذه البيانات حيث يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الثقة بهذه البيانات.

3- إجراء عملية التقييم: وذلك باستخدام المعايير الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط المؤسسة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حرصت جميعاً وأن أسبابها قد حددت وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط المؤسسة نحو الأفضل في المستقبل.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: وذلك من خلال تحديد الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات المتحصل عليها من عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007، ص39.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء ومتطلبات نجاحه<sup>1</sup>

يرتكز مصطلح الأداء على مجموعة من الطرق حتى يكون فعال للمؤسسة، وتتوفر عملية تقييم الأداء في المؤسسة على شروط عدة لنجاحها.

## أولاً: طرق تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء ضرورية لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي، من أجل تقييم مدى تقدم الأداء مع وجود المقارنة داخلياً مع مؤسسات أخرى بواسطة عناصر التقييم هي:

- مقارنة الأهداف المبرمجة مع الأهداف المحققة.

- مقارنة الأداء الحالي مع أداء الفترات السابقة.

- مقارنة النتائج المحققة مع المعيارية.

- مقارنة أداء المؤسسة مع أداء المؤسسات الأخرى.

- مقارنة أداء المؤسسة مع أداء أحسن مؤسسة في القطاع ما يسمى بطريقة الرائد حيث يساعد المؤسسة نحو التحسن والتطور السريع.

## ثانياً: متطلبات نجاح تقييم الأداء

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة، تتوفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة الذي يساعد في اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات، وتحديد المسؤوليات وكذا الارتقاء بالنتائج إلى المستويات المرغوبة ومن هذه الشروط ما يلي:

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 42-66.

1. أن يكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة واضحاً تحدد فيه دقة المسؤوليات والصلاحيات لكل مدير ومشرف بدون أي تداخل بينهم.
2. وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية قصد قابليتها للتنفيذ بكل سهولة.
3. وجود نظام حوافز فعال سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، لأن غياب مثل هذا النظام من قوة وجدية القرارات المتخذة بشأن تصحيح المسار في العملية الإنتاجية والارتقاء بها إلى المستوى المرسوم.
4. أن يتوفر للمؤسسة نظام فعال متكامل للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة لتقييم الأداء، بحيث تكون إنسانية المعلومات وسرعة ومنتظمة تساعد المسؤولين من اختلاف مستوياتهم الإدارية من اتخاذ القرار السليم والسريع وفي الوقت المناسب لتصحيح الأخطار وتفادي الخسائر في العملية الإنتاجية.

#### المبحث الثالث: استعمال بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء

لقد وجهت عدة انتقادات لمقاييس الأداء وتغير بيئة التصنيع وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات اتجهت معظم المؤسسات إلى استخدام نظام جديد لقياس الأداء وهو بطاقة الأداء المتوازن، وذلك لمواكبة التغير الواجب إدخاله على النموذج التقليدي للتحليل المالي.

#### المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن ومكوناته

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس نشاطات ومستوى أداء المؤسسة وإستراتيجياتها الموضوعية، وعرفت كما يلي:

بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن: "مقياس استراتيجي يعمل على تسيير الأداء في المؤسسة، ليتم في هدى وضوء الأهداف والإستراتيجيات الموضوعية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعد صادق بحريني، إدارة توازن الأداء، دار الجامعة، مصر، 2004، ص208.

كما يمكن تعريفها أيضا بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا بصورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسستهم"<sup>1</sup>.

-وتعرف كذلك بأنها: "وسيلة فعالة لتنظيم إدارة المؤسسة واستقرارها في مختلف المستويات، وهذه الأخيرة تشمل المؤسسة ككل ومختلف مراكز المسؤولية فيها، ومراكز الأرباح، بالإضافة إلى ذلك فهي تسهل قراءة تقييم الأداء في المؤسسة وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة خاصة في المدى الطويل"<sup>2</sup>.

وفي الأخير يمكن استنتاج التعريف الآتي: "بطاقة الأداء المتوازن هي ذلك النظام الذي يعكس التوازن بين الأهداف القصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية بين القيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات وبين معايير منظورات الأداء الداخلية والخارجية، ولذا تقيس بطاقة الأداء المتوازن أداء المؤسسة من خلال أربعة عناصر أساسية: الجانب المالي جانب العمليات الداخلية، جانب التعلم والنمو وجانب العملاء"

#### ثانيا: خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

لقد أورد Ropert و Araya أربع خطوات لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وهي<sup>3</sup>:

1. تحديد وتعريف الإستراتيجية حيث أن بطاقة التقييم المتوازن تبني الارتباط بين الإستراتيجية وعمليات المؤسسة، وبالتالي فلا بد من أن ينم البدء بعملية تعريف بطاقة التقييم المتوازن من خلال تحديد إستراتيجية المؤسسة وفي هذه المرحلة فإنه من المهم أن تكون غايات وأهداف المؤسسة واضحة.

2. تحديد وتعريف مقاييس الإستراتيجية وهنا يتم تطوير مقاييس لدعم وضوح الإستراتيجية وهذا ما يتعلق بتركيز المؤسسة على مقاييس أساسية قليلة مرتبطة مع المقاييس الأخرى، طريقة النسب والنتيجة.

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، داينمك للطباعة، مصر، 2005، ص 126.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 206.

3. تكامل المقاييس مع نظام الإدارة وهنا من المفترض تتكامل بطاقة الأداء المتوازن مع هيكل المؤسسة الرسمي والثقافة وتطبيقات الموارد البشرية وهكذا فإن بطاقة التقييم المتوازن ستعطي بعض المعاني للمقاييس المتوازنة.

4. فحص (مراجعة) المقاييس وتكرارية النتائج يتم من الضروري أن تفحص بطاقة التقييم المتوازن بتماسك من خلال إدارة السيناريو وعلى المؤسسات أن تنظر إلى الآتي:

- كيف تبين مقاييس المحصلات عمل المؤسسة؟

- كيف تبين مقاييس الموجهات عمل المؤسسة؟

- كيف تتغير إستراتيجية المؤسسة منذ آخر مراجعة؟

- كيف تتغير مقاييس بطاقة التقييم المتوازن؟

#### المطلب الثاني: فوائد بطاقة الأداء المتوازن

إن أنظمة قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية تؤثر على الجميع سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فإذا ما أرادت المؤسسة أن تستمر وتحقق نجاحا خاصة في عصر المعلومات والمعرفة، فعليها أن تصمم أنظمة قياس وتقييم للأداء والتي تكون مشتقة بالأصل من استراتيجياتها وقدراتها، فبطاقة الأداء المتوازن تقدم العديد من الفوائد منها<sup>1</sup>:

1- التغذية الراجعة الدائرية أو المزدوجة: إن التغذية العكسية الراجعة تعني حصول المؤسسة على معلومات حول منتجها أو خدمتها بعد طرحها في السوق، وفي بعض المؤسسات يتم عمل فرق تسمى فرق الجودة، للتأكد من جودة المنتج قبل طرحه بالأسواق، فجميع تلك الجهود تركز على التفتيش عن عيوب المنتج وفحصه في بداية خطوط الإنتاج أي داخل المؤسسة المنتجة.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 88-93.

2- توفير وسائل لقياس النتائج: لا نستطيع تحسين أي شيء لا نستطيع قياسه، لذا لا بد من تطوير وسائل أو وسيلة القياس بناء على أولويات الخطة الإستراتيجية التي تقدم النشاطات والأعمال السياسية التي توجه وتحدد وتقيس الأعمال الرئيسية التي يرغب المدير بمراقبتها ومتابعتها. ولذلك تقوم العديد من المؤسسات بتصميم العمليات لجميع المعلومات ذات العلاقة بالقياس وتعمل على جعل المعلومات رقمية لتسهيل خزنها وعرضها وتحليلها، ويقوم متخذ القرار لفحص المخرجات للعمليات والإستراتيجيات التي تقيّمها أو قياسها ويستخرج النتيجة لإرشاد المؤسسة وتقديم التغذية الراجعة.

3- الإدارة بالحقائق: الهدف من عمل وسائل القياس والتقييم هي لبقاء المدير وبشكل دائم على إطلاع دائم على المؤسسة من جوانب عدة، وبالتالي يستطيع اتخاذ قرارات أكثر رشدا نية نتيجة لاستناده إلى معلومات حقيقية وواقعية.

4- تكييف الإستراتيجية مع أهداف الأداء الرئيسية على جميع مستويات المؤسسة: أي أن الإستراتيجية لا بد وأن تكون منسجمة ومتناسقة مع جميع المستويات التنظيمية.

5- فعالية أكثر في إدارة وقياس الأداء: حيث تمكن من قياس ومتابعة الأداء لضمان سيره على الخطة الموضوعية، وهذه تؤدي إلى اكتشاف المشاكل وتسهيل حلها كما تؤدي أيضا إلى اكتشاف الفرص وبالتالي اغتنامها، وبالتالي تيم الاعتماد على التقارير الماضية للأداء وربطها بما سيكون عليه الأداء في المستقبل.

6- تسهيل عملية الاتصال: إن التقييم بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن يسهل عملية الاتصال بين جميع الأقسام والإدارات داخل المؤسسة، ويسهل عملية التغذية العكسية ويسهل من استغلال الفرص المتاحة والقدرة على التكيف مع المتغيرات.

7- توفر بطاقة الأداء المتوازن التي تقوم في حل العديد من المشاكل: والتي قد تواجه المؤسسة كما توفر الحلول للعديد من متطلبات العمل، وهذه الحلول يمكن تصنيفها أو تدرجها من المستوى الفردي إلى مستوى المؤسسة ككل.

8-تقدم بطاقة الأداء المتوازن نظرة شاملة عن الأداء في المؤسسة: حيث أنها تركز على جميع النواحي وليس النواحي المالية فقط.

9-تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في عملية التغيير وإدارة التغيير: حيث أنها توجه المؤسسة باستمرار للتكيف مع السوق، الأمر الذي يقود المؤسسة إلى التغيير الناجح والذي يسانده الجميع ويسهم في تكييف المؤسسة بمفردا كافة مع مستجدات طارئة.

### المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي<sup>1</sup>

إن إدارة المعرفة تلعب دورا كبيرا وحيويا في بناء المؤسسات من حيث الأداء المؤسسي في الأبعاد المختلفة من حيث العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا الزبائن.

#### أولا : دور إدارة المعرفة بالعمليات الداخلية:

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

ومع أهمية نموذج العمليات الداخلية بسبب الاستخدام الكفء للموارد وتناغم الوظائف الداخلية أنها طرق لقياس الفعالية، إلا أن هذا النموذج تمثل نظرة ضيقة لفعالية المؤسسة بسبب قصور على قياس علاقة المؤسسة مع بيئتها الخارجية.

<sup>1</sup>قلبو حسنية، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، 2015، ص 60-61.

أن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وجزئها وتوزيعها وتطبيقها تسهل العمل داخل المؤسسة، ووجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها وفضلا على تشارك العاملين وتفاعلهم إذ تقود تلك العمليات على إحداث التناغم والتناغم فيما بينهم.

### ثانيا: دور إدارة المعرفة بالزبائن:

في المؤسسات الحديثة يوجد مبدأ (اعرف زبونك) وتعني أن تعرف زبونك وأهم مصادر عوائدك، وإدارة المعرفة هي الوسيلة الأساسية في الوصول للملائم إلى الزبون أي إقامة علاقة قوية معه، حيث يعتبر الزبون مصدر أساسيا من مصادر المعرفة ولذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه وإرضائه.

### ثالثا: دور إدارة المعرفة بالتعلم والنمو:

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

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

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

## خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن أن القول مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، فالمؤسسة التي تملك أداء متميز هي التي تستطيع بلوغ أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية، كما أن لعملية تقييم الأداء أهمية كبيرة من خلال توضيحنا لأهم الطرق المستعملة في التقييم، وبالتالي إمكانية معالجة كل الجوانب من أجل تأقلم المؤسسة وفق متطلبات وعناصر بيئتها الداخلية والخارجية وتفاعلها بالإيجاب معها.

## تمهيد:

تعتبر ولاية مستغانم من أهم الولايات الساحلية الجزائرية بالجهة الغربية وذلك لما تمتاز به من مؤهلات وموارد طبيعية قد تنفرد بها، ما يجعلها محل أنظار واهتمام السياح، لاسيما خلال فصل الصيف أين تشهد هذه المدينة توافد كبير للسياح المحليين من مختلف ربوع الوطن، كما تعتبر هذه الولاية واحدة من المعالم التي يمر بها خط غرينتش في الجزائر.

## المبحث الأول: السياحة في ولاية مستغانم

تعتبر السياحة في ولاية مستغانم من القطاعات الأساسية التي تهتم بتطويرها وتأهيلها لتساهم في خلق قيمة مضافة للولاية من جهة وللإقتصاد من جهة أخرى.

## المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية السياحة والصناعات التقليدية

بناء على تقرير وزير السياحة والصناعات التقليدية وبناء على الدستور لاسيما المادتين 85-3 و 3-125 الفقرة 2 منه وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-216 المؤرخ في جمادى الأولى 1426هـ الموافق ل 11 يونيو 2005 والمتضمن إنشاء مديرية السياحة بالولاية، وبعد موافقة رئيس الجمهورية يحدد مهامها وتنظيمها فيما يلي:

## 1- في مجال السياحة نذكر منها:

- إعداد مخطط العمل السنوي يتعلق بالنشاطات السياحية.
- المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية السياحية المحلية.
- السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على ترميم القدرات المحلية.
- المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبط بالنشاط السياحي.
- المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف و ترميم الموارد البشرية .

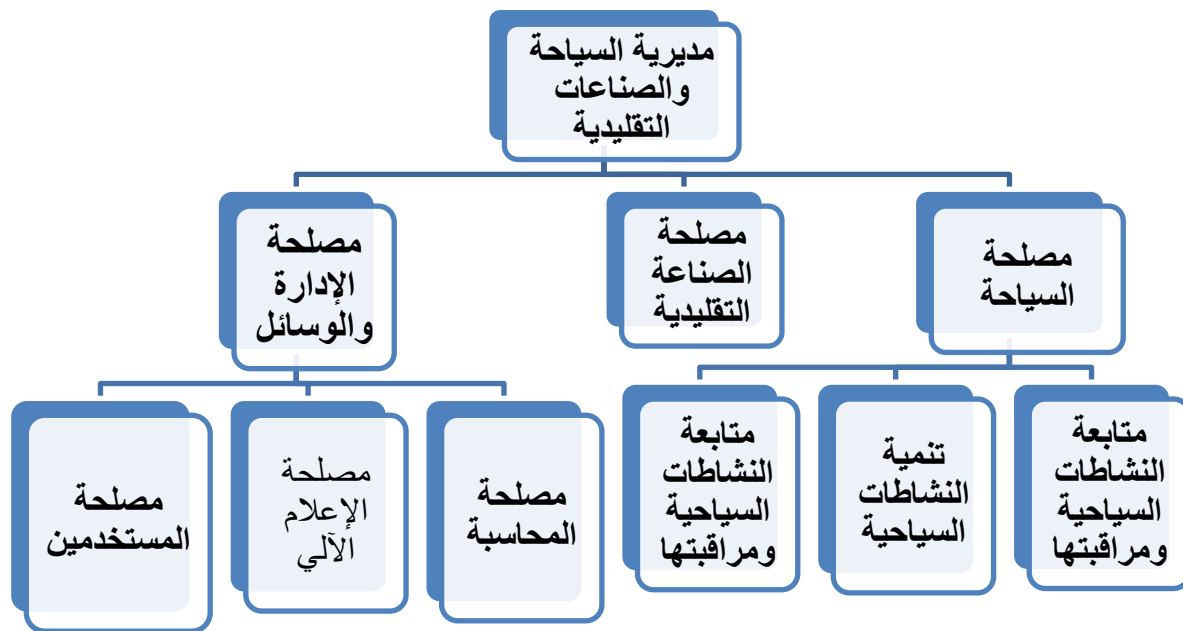
## 2- في مجال الصناعة التقليدية:

- إعداد مخطط العمل السنوي والمتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.
- المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له.
- المبادرة بكل أجزاء من شأنه خلق الجو الملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.

-تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعات التقليدية

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعات التقليدية



المصدر: من وثائق مديرية السياحة والصناعات التقليدية

1-مصلحة السياحة: وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

أ-مصلحة تنمية النشاطات السياحية: تتمثل مهامها فيما يلي:

- استقبال المستثمرين السياحيين وإرشادهم.
- دراسة ملفات طلب بناء المشاريع السياحية على المستوى الولاية.

- القيام بإنجاز دفاتر الشروط الخاصة بدراسات تهيئة مناطق التوسع السياحي وكذا تهيئة الشواطئ

- دراسة ملفات طلبيات الاستثمار على المستوى الولاية بمناطق التوسع السياحي.

- متابعة مدى تقدم أشغال إنجاز المشاريع السياحية.

**ب-مصلحة تنمية النشاطات السياحية والمراقبة:** وتمثل مهامها فيما يلي:

-مراقبة المؤسسات السياحية (الفنادق، وكالات السياحة والأسفار).

-السهر على تطبيق القوانين التي تنظم النشاط السياحي.

-تحضير الموسم الإصطيافي.

-تحضير اليوم العالمي للسياحة (25 سبتمبر من كل سنة).

-تحضير الصالون الدولي للسياحة والأسفار.

**ج-مصلحة متابعة النشاطات السياحية والمراقبة:** وهي تقوم بما يلي:

-متابعة ومراقبة المؤسسات الفندقية: يعتمد مفتش هذه المصلحة على القانون 01/99 المحدد

للقواعد المتعلقة بالفندقة كما يعتمد على المرسوم التنفيذي 46/2000 المعرف للمؤسسة

الفندقية والمحدد للقواعد المتعلقة بالفندقة وتنظيمها وتسييرها وكذا كيفية استغلالها.

-تصنيف المؤسسات الفندقية إلى الرتب من 1 إلى 5 نجوم.

**2-مصلحة الإدارة والوسائل:** وتنقسم إلى:

**أ -مصلحة المستخدمين:** وتمثل مهامها فيما يلي:

-توفير الكفاءات أو العمالة للمديرية.

-تسيير المسار المهني للموظفين وتكوينهم.

-السهر على تحقيق الانضباط.

-تقييم الموظفين كل سنة.

**ب-مصلحة الاعلام الآلي:** وهي تهتم بالإعلام الآلي الداخلي للمديرية.

ج-مصلحة المحاسبة: وهي تهتم بميزانية المديرية.

3-مصلحة الصناعة التقليدية: هذه المصلحة لم يتم ادراجها بعد في مديرية السياحة والصناعات التقليدية للولاية.

### المبحث الثاني: السوق السياحي لولاية مستغانم

يتمثل السوق السياحي لولاية مستغانم من العرض السياحي والطلب السياحي فيها وفيما يلي سنتعرف على محتوى ومتطلبات كل منهما:

**المطلب الأول: العرض السياحي لولاية مستغانم**

يتمثل العرض السياحي في مختلف عناصر الجذب السياحي الموجودة في المناطق السياحية الطبيعية والصناعية منها، إضافة إلى الخدمات السياحية المقدمة من طرف الدولة إلى السياح وهذا ما سيظهر من خلال مختلف وكالات السياحة والأسفار والمؤسسات الفندقية لولاية مستغانم.

1-وكالات السياحة والأسفار: يوجد حاليا على مستوى ولاية مستغانم 14عاملا، من مختلف المستويات ما بين دائمين ومؤقتين، ويتمثل نشاطها في بيع الأسفار والتذاكر، والبعض منها يقوم بعمليات تنظيم الرحلات وكذا الاستقبال، وعلى مستوى ولاية مستغانم يوجد عدة طلبات رخصة استغلال وكالة.

والجدول الموالي يوضح عدد الوكالات الموجودة على مستوى الولاية لسنة 2015

### جدول رقم(3-1): وكالات السياحة والأسفار لولاية مستغانم لسنة 2015

عدد العمال	إسم الوكالة
03	ادريسية
03	إسبور تور
06	أوديسي فواياج
02	سوفري كات
06	توراف أجنسي

04	بن زين تور
03	مجاهر
02	موستا تور
03	نُجمة فواياح
05	موريستاقا تور
04	قسوس تور
03	ميموزا تور
02	صابلات تور

المصدر: من وثائق مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية مستغانم.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد وكالات السياحة والأسفار عرف تطورا ملحوظا حيث أصبحت 14 وكالة بعدما كانت 06 وكالات سنة 2010، وساهمت في خلق 48 منصب عمل، بينما كان عدد المناصب لا يتعدى 25 منصب سنة 2010.

2-المؤسسات الفندقية: يوجد حاليا على مستوى الولاية 23 مؤسسة فندقية منتهية بها الأشغال وهي كالتالي:

الجدول رقم(3-2): يبين أهم المؤسسات الفندقية لولاية مستغانم لسنة 2015

السعة		الملكية القانونية	المؤسسة الفندقية	
الأسرة	الغرف			
47	30	خاص	الساحل	الفنادق
19	18	خاص	بالاسيو	
72	47	خاص	النخيل	
94	54	خاص	سنوسية	
24	16	خاص	المنتزه	
19	14	خاص	الفتح	

47	26	خاص	موروستاقا	
40	24	خاص	كوت واست	
36	19	خاص	الشمس	
41	28	خاص	روايل	مؤسسات معدة للفندقة
72	36	خاص اجتماعيا للتربية	دار المعلم	
14	14	خاص	الجزائر	
48	24	خاص	الرياض	
55	17	خاص	البدر	
250	50	خاص	السفير	
50	10	خاص	أولاد بن زين	إقامات سياحية
94	60	خاص	المنتزه	
104	44	خاص	الأمراء	
84	14	خاص	ديار البحر	
62	31	خاص	رحيل	
60	20	خاص	الواحة	
36	19	خاص	الباهية	
19	12	خاص	الحوت الجليلي	موتيل
1417	627		23	المجموع

المصدر: من وثائق مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية مستغانم.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المؤسسات الفندقية تطور وأصبح 23 مؤسسة، حيث ساهمت في إنشاء عدد مناصب العمل سواء دائمة أو مؤقتة، ونلاحظ أن معظم المؤسسات الفندقية ذات ملكية خاصة، وهي متنوعة بين الفنادق، إقامات سياحية، مؤسسات معدة للفندقة بالإضافة إلى الموتيلات.

3-المراكز العائلية والمخيمات الفندقية: يوجد على مستوى ولاية مستغانم عدة مخيمات صيفية، ومراكز عائلية، تقع معظمها في الشواطئ مثل شاطئ سيدي عبد القادر، شاطئ وريعة، شاطئ صابلات وغيرها، والبعض من هذه المراكز تابع للخدمات الاجتماعية للمؤسسات العمومية، والجدول التالي يوضح أهم هذه الأماكن لسنة 2015.

الجدول رقم (3-3): هياكل استقبال لولاية مستغانم لسنة 2015

اسم الهيكل	العدد	السعة
مخيم صيفي	14	4020 سرير
مركز عائلي	17	3986 سرير
بيوت الشباب	02	137 سرير
مخيمات الشباب	02	730 سرير

المصدر: من وثائق مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية مستغانم.

-غرف الصناعات التقليدية: وهي تساهم في عرض منتجاتها السياحية إذ تنظم عدة تظاهرات وطنية ودولية، بمشاركة العديد من الحرفيين في المعارض والصالونات التي تؤدي إلى جذب السياح وتبادل الثقافات.

#### المطلب الثاني: الطلب السياحي لولاية مستغانم

يقصد بالطلب السياحي إثارة وتنشيط السوق السياحي المرتقب وذلك لتحقيق أكبر حركة سياحية، ويعتبر الطلب السياحي من أهم عناصر السياحة التسويقية.

الجدول رقم (3-4): عدد السياح حسب الوكالات لسنة 2015.

عدد السياح		اسم الوكالة
الأجانب	الجزائريون	
/	165	إدرسية

/	100	إسوار تور
67	440	أوديسي فواياج
66	04	سوفري كات
/	540	توراف أجنسي
/	425	بن زين تور
32	131	مجاهر
01	50	موستا تور
/	358	نحمة فواياج
/	/	موريستا تور
/	02	قسوس تور
/	45	ميموزا تور
/	/	صابلات تور
/	/	موقرار تور
166	2260	المجموع

المصدر: من وثائق مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية مستغانم

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الوكالات عرف تطورا ملحوظا حيث أصبح 14 وكالة بعدما كان 06 وكالات سنة 2010، وساهمت في خلق 48 منصب عمل، بينما كان عدد المناصب لا يتعدى 25 منصب سنة 2010.

#### المبحث الثالث: الدراسة التجريبية

تمت الدراسة التجريبية التي قمنا فيها في مديرية السياحة التي قمنا بها في مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية مستغانم، والتي كان الهدف منها معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي

#### المطلب الأول: جمع البيانات

##### 1- تقنية الاستبيان:

قمنا بجمع بيانات البحث عن طريق تقنية الاستبيان المتمثلة في مجموعة من العبارات المقدمة حول الموضوع، موضوع في استمارة قصد الحصول على أجوبة لهذه العبارات.

### 2- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من عمال مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية مستغانم، وقد تم توزيع 30 استبيان في حين تم استرجاع 18 استبيان فقط.

### 3- منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على أسلوب دراسة الحالة، والذي يقوم على جمع البيانات من مؤسسة واحدة، وأيضا بالاعتماد على المنهج الوصفي التجريبي.

### 4- أسلوب جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على إجراء دراسة ميدانية وتوزيع الاستبانة وتحليل كافة البيانات من خلال الاعتماد على التكرار والنسب المئوية، والوصول لنتائج الدراسة.

### 5- أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبانة التي خصصت لمعرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة حيث تضمنت هذه الأخيرة على جزئين:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية.
- الجزء الثاني: يتضمن محورين حيث تطرقنا في المحور الأول لعمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، تطبيقها) أما المحور الثاني فتطرقنا فيه لأبعاد الأداء المؤسساتي البشري في (العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو)

## المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات

بعد الحصول على الإجابة من بعض المستجوبين قمنا بتحليل الاحصائي للبيانات حيث تم تفرغها في جداول وظيفية وهذه الجداول مقسمة إلى 03 خانات بحيث تحتوي الخانة الأولى على الأجوبة المقترحة والخانة الثانية على عدد التكرارات والخانة الثالثة على النسب المئوية المتحصل عليها، وبعد حسابها قمنا بتحليل النتائج والتعليق عليها.

## الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

## الجدول رقم(3-5): الجنس

البيانات	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	12	06	18
النسبة المئوية	66.67%	33.33%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الاستبيان.

-التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تنوع في الجنس بحيث أحصينا 06 إناث بنسبة 33.33 % و 12 ذكر بنسبة مئوية 66.67 %.

## الجدول رقم ( 3-6):الفئة العمرية

البيانات	]30 – 20]	]40-30]	]50 –40]	]50-فأكثر]	المجموع
التكرار	05	10	3	00	18
النسبة المئوية	27.78%	55.56%	16.67%	00%	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على بيانات الاستبيان.

-التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن المديرية تحتوي على موارد بشرية فتيية تتراوح أعمارهم من 20 إلى 40 سنة بحيث قدر التكرار ب 15 إجابات تحدد بنسبة 83.34%، أما التكرار بالنسبة للفئة العمرية

ما بين 40 إلى 50 سنة وصل تكرارها إلى 03 إجابات بنسبة 16.67%، وفيما يخص الفئة العمرية من 50 فأكثر لم تسجل أي إجابة.

## الجدول رقم(3-7): المؤهل العلمي

البيانات	ثانوي	جامعي	مؤهل أحر	المجموع
التكرار	02	14	02	18
النسبة	%11.11	%77.78	%11.11	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على بيانات الاستبيان.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن معظم عمال المديرية مستفيدين من أهم عمليات إدارة المعرفة بحيث وصل تكرار المؤهل الجامعي إلى 14 إجابات بنسبة %77.78 في حين سجلنا إجابتين فيما يخص المؤهل الثانوي بتكرار نسبته %11.11 أما بالنسبة للمؤهل الأخر فسجلنا تكرار بإجابتين بنسبة %11.11.

## الجدول رقم(3-8): عدد سنوات الخبرة في العمل

البيانات	] 05-0]	]10-5]	]15-10]	]15-فأكثر]	المجموع
التكرار	03	04	04	07	18
النسبة المئوية	%16.67	%22.22	%22.22	%38.89	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على بيانات الاستبيان.

-التحليل: نلاحظ من خلا الجدول أن عمال المديرية لهم خبرة كبيرة في مجال السياحة بحيث سجلت عدد سنوات الخبرة في العمل المتراوحة ما بين [15-فأكثر] أعلى نسبة قدرت ب %38.89 بتكرار وصل إلى 7 إجابات مقارنة بعدد سنوات الخبرة الأخرى.

## -الجزء الثاني: محاور الاستبيان

-المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)

تعد إدارة المعرفة ذات التأثير الهام و المباشر على الأداء المؤسسي.

الجدول رقم(3-9): معرفة مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

العبارات	عدد التكرارات	% النسبة	اتجاهات الآراء
<b>توليد المعرفة: ويتم من خلال:</b>			
1- اكتسابها من مصادر خارجية	07	38.89%	محايد
2-تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي	06	33.33%	موافق
3- تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة	05	27.78%	محايد
<b>تخزين المعرفة: تعتمد المديرية في تخزين المعرفة على:</b>			
4- الأفراد من خلال أساليب التحفيز والتشجيع المختلفة لتبادل الخبرات	06	33.33%	موافق
5- معايير معرفية محددة وواضحة تتناسب مع طبيعة عمله وأنشطته	05	27.78%	محايد
6-تستعمل المديرية الوسائل القديمة في خزن المعرفة	07	38.89%	موافق
<b>توزيع المعرفة: ويتم توزيع المعرفة من خلال:</b>			
7- شبكة معلوماتية داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات	08	44.44%	محايد
8- عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة	04	22.22%	موافق
9- الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات(البريد الإلكتروني مثلا)	04	22.22%	موافق
<b>تطبيق المعرفة: تعتمد على تطبيق المعرفة من خلال:</b>			
10- تعتمد المديرية على آراء ذوي خبرة داخل المؤسسة	03	16.67%	محايد

حول نتائج أعمالها وأنشطتها			
محايد	27.78%	05	11- نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية تطبيق الفعال للمعرفة
غير موافق	55.56%	10	12- تستخدم مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة

## تحليل الإستبيان:

نلاحظ من خلال الجدول اهم نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي:

1- توليد المعرفة: نلاحظ من خلال الجدول أن بعد توليد المعرفة تتجه نحو قبول متوسط حسب نتائج اتجاهات الآراء التي تشير إلى محايد أي أن المديرية تسعى إلى حد ما إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة علنية أو صريحة، ومن المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي بالإضافة إلى الاعتماد على العمال في توليد معارف جديدة.

2- تخزين المعرفة: نلاحظ من خلال الجدول أن بعد تخزين المعرفة يشير إلى موافق أي قبول متوسط حسب نتائج اتجاهات الآراء، وتحاول توفير ذلك من خلال الأرشيف والمستندات الورقية كما تسعى إلى تطوير وتكييف أدواتها لتخزين المعلومات والبيانات وهي على هذا الأساس تمتلك قواعد معتبرة تساعد كافة أفراد المديرية في أداء أعمالهم ونشاطاتهم.

3- توزيع المعرفة: نلاحظ من خلال الجدول أن بعد توزيع المعرفة يشير على قبول مرتفع لتوزيع المعرفة حسب نتائج اتجاهات الآراء وأن المديرية تهتم باستخدام أساليب التكنولوجيا الحديثة لتخزين المعرفة (البريد الإلكتروني مثلاً).

4- تطبيق المعرفة: نلاحظ من خلال الجدول نحو قبول متوسط لتطبيق المعرفة وأنها تهتم وبشكل كبير بتوفير متطلبات تطبيق المعرفة ويجب عليها التركيز على استخدام مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على

المعرفة المطبقة وأيضا عدم تكيف أساليب عمل المؤسسة مع قدرات الأفراد في الحصول على المعرفة واستخدامها.

ومن خلال النتائج النهائية يتبين أن المديرية تعاني نقصا في تطبيق بعدين من أبعاد المعرفة وهما توليد المعرفة وتطبيقها .

المحور الثاني: الأداء المؤسساتي.

مجموعة عبارات تهدف إلى معرفة مستوى أداء العمال في المديرية.

الجدول رقم(3-10): أبعاد الأداء المؤسساتي

العبارات	عدد التكرارات	%النسبة	اتجاهات الآراء
<b>العمليات الداخلية:</b>			
1- توفير المعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز الأعمال	04	33.33%	محايد
2- الاهتمام بمقترحات العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه	03	16.67%	غير موافق
3- الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	09	50%	موافق
<b>رضا الزبائن:</b>			
4- توفر المعرفة على سرعة وكفاءة العمال على معالجة المشكلات والشكاوي التي تواجههم	04	27.78%	موافق
5- تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بكفاءة وفاعلية	09	50%	موافق
6- تحاول المديرية تبسيط إجراءات العمل لإرضاء الزبائن	04	22.22%	موافق

			التعلم والنمو:
محايد	33.33%	05	7- توفير كم هائل من البيانات والمعلومات لتوجيه جهود العاملين
محايد	16.67%	03	8- يتم دفع العمال تبعا لقدراتهم مهاراتهم الفكرية إلى اكتساب معارف جديدة
موافق	50%	09	9- تعتمد المديرية على برامج تدريبية مختلفة تمكن من الارتقاء بمستويات الأداء

نلاحظ من خلال الجدول أهم نتائج المتغيرات الخاصة بالأداء المؤسسي.

1-العمليات الداخلية: نلاحظ من خلال الجدول أن بعد العمليات الداخلية يتجه نحو قبول متوسط

لتطبيق العمليات الداخلية حسب نتائج اتجاهات الدراسة.

2-رضا الزبائن: نلاحظ من خلال الجدول أن بعد رضا الزبائن يشير إلى قبول لتطبيق الأداء المؤسسي

حسب نتائج اتجاهات الآراء وإنما تحاول تبسيط اجراءات العمل كما تسعى إلى قيام بقياس مدى رضا المجتمع عن خدماتها.

3-التعلم والنمو: نلاحظ من خلال الجدول أن بعد التعلم والنمو يشير إلى قبول نسبي حسب نتائج

اتجاهات الآراء فهي بذلك تهتم بتشجيع العمال على استمرار التعلم والاهتمام بمقترحاتهم كما تسعى إلى تقديم برامج تدريبية مختلفة وذلك من أجل الارتقاء بمستوى الأداء.

ومن خلال النتائج النهائية يتبين أن المديرية تهتم بصفة أولية على رضا الزبائن والنظر لمقترحاتهم لأنهم أساس نمو المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض نتائج الاستبيان

من خلال تحليل المعطيات الدراسية الجارية توصلنا إلى عدد من النتائج يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- ✓ أظهرت الدراسة أن لإدراك الأفراد دور في نجاح إدارة المعرفة لأن الإدارة مواكبة للتطور التكنولوجي المعرفي.
- ✓ تسعى المؤسسة إلى تطوير وتكييف أدواتها وآلياتها لتخزين المعرفة وهي على هذا الأساس تمتلك قواعد بيانات معتبرة، تساعد كافة أفراد المؤسسة على أداء أعمالهم وأنشطتهم.
- ✓ على الرغم من أن أفراد المؤسسة لا يجيدون دائما الفرص المناسبة لتفعيل معرفتهم الضمنية لبساطة العمل والإمكانيات إلا أنهم مستعدون للتصريح بما وتوزيعها على الجميع للاستفادة منها.
- ✓ من خلال الممارسات المعرفية للأفراد في المؤسسة محل الدراسة لا نجد بصمة لسياسة واضحة ومستهدفة لإدارة المعرفة، للمؤسسة تعرف ما تعرف وتبقى المعرفة مجهولة الهوية والمكان فيما عدا ما تتيحه الممارسات اليومية التقليدية الروتينية والرجوع إلى زملاء ذو تأهيل علمي متقارب كمصدر ضعيف فكتساب في ظل غياب أسس وإمكانيات الحفاظ على المعرفة ونقلها غير أن هذا لا يقي توافر جو من التفاهم والتعاون المصحوب في تعلم المعرفة واستعمالها في تحسين العمل كأساس يمكن الاعتماد عليه لبناء سياسات مستقبلية لإدارة المعرفة.
- ✓ على الرغم من أن الأفراد لا يجدون دائما الفرص المناسبة لتفعيل معرفتهم الضمنية لبساطة العمل والإمكانيات إلا أنهم مستعدون للتصريح بها لتعميم المنفعة على الجميع.

## خلاصة الفصل

عرفت السياحة في مستغانم اهتماما ملحوظا في الآونة الأخيرة على غرار السنوات السابقة، حيث سخرت كل جهودها للاستثمار فيها والعمل على تطويرها، وكأحسن دليل على ذلك استثمارها في العنصر البشري، وذلك باستقطاب أكبر قدر ممكن من السياح بهدف الزيادة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال القيام بمشاريع لجذب السياح.

من خلال معالجتنا لموضوع "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسساتي" ومعالجة الإشكالية الآتية "كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة" حيث حاولنا تسليط الضوء على أهمية المعرفة ومساهمتها في تحسين الأداء من خلال التطبيق الصحيح لها.

ومن هذا المنطلق 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 والرغبة في تحقيق أداء متميز الأمر الذي جعل أسلوب إدارة المعرفة من أهم أساليب الإدارة المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن تطبيق المؤسسات لإدارة المعرفة كأسلوب إداري حديث يتماشى مع المتغيرات والمستجدات التي تحدث في عالم أصبحت فيه المعرفة سمة النظام الاقتصادي العالمي الجديد الرقمي التي بدورها تستطيع المؤسسة تحقيق الأداء المرغوب به، حيث أن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب مجموعة من الدعائم التي تساعد في كسب ونقل المعرفة داخل المؤسسة من أجل معرفة مستوى الأداء الذي حققته واستغلاله حتى تستطيع المؤسسة تدعيم قدرتها التنافسية.

### نتائج الدراسة:

ختام هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ إن منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي كل القطاعات كونها من المداخل التطورية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.
- ✓ إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب توفير جميع سبل النجاح من مادية وبشرية، فيجب أن يتم اختيار أفراد أكفاء وتدعيمهم وتوفير البيئة المناسبة لتقديم كل ما يملكون من قدرات وخبرات تخدم نجاح وتميز المؤسسة.

- ✓ تسعى إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الابداع وتحسين الأداء.
  - ✓ يتكون الأداء المؤسسي من أربعة محاور أساسية لبطاقة الأداء المتوازن وهي: المحور المالي، العمليات الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو.
  - ✓ لا يتوافر لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة للاستفادة من المعرفة وإدارتها بطريقة تساعدها في اتخاذ القرارات.
  - ✓ مسؤولية جمع وتوزيع المعرفة غير مخرولة لإدارة معنية، أي أن لا وجود هيكلية لإدارة المعرفة داخل المؤسسة إلا أن ممارسة هذا المفهوم ودمجه ضمن مختلف الوظائف هو محقق بشكل نسبي.
  - ✓ أن المؤسسة لا تعتمد على مقاييس ومعايير واضحة تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.
- وبالنسبة لنتائج اختبار الفرضيات تم التوصل إلى :

- أن المعرفة هي أداة فعالة في المؤسسة إذ يمكنها من توليد وخلق ونشر المعرفة التي تعتبر مصدر مهم قي تحسين أداء المؤسسة.
- الفرضية الثانية صحيحة حيث أنه لا يوجد تطبيق لإدارة المعرفة في مديرية السياحة والصناعات التقليدية فهي تهتم بتخزين المعرفة وتوزيعها أكثر من تطبيقها.

### التوصيات:

وفيما يلي بعض التوصيات المقترحة:

- ✓ استغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها وتشجيع كل الأفراد على الإبداع وتقديم اقتراحات جديدة بغض النظر عن منصب العمل.
- ✓ تهيئة بيئة معرفية ملائمة وتحسين وسائل العمل.
- ✓ تنظيم لقاءات واجتماعات بين المؤسسة والموظفين لتبادل الآراء والتجارب والأفكار، ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.

- ✓ السعي الدائم إلى توليد وكسب المعرفة التي تلي الاحتياجات الإستراتيجية والتنافسية والوظيفية القادرة على تحقيق عمليات التعليم وعمليات الرفع المعرفي، والعمل على نشر المعرفة اللازمة والكافية وبالتوقيت المناسب إلى كل الأطراف ذات العلاقة.
- ✓ ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشاطه المركزي وعمله الأساسي هو إدارة أنشطة جهود المعرفة على مستوى المؤسسة ككل.
- ✓ الاهتمام الجدي بالمعرفة وعملياتها وإدارتها، كونها أصبحت اليوم رأس المال الحقيقي والمنبع الأساسي لمواردها المادية والفنية، ورافدا هاما لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات الرسمية في بيئة الأعمال.
- ✓ الاستمرار في تطبيق نظام تقييم الأداء الذي يوجد داخل المؤسسة بهدف التحسين المستمر.

### أفاق الدراسة:

ونجزها في مايلي:

- ✓ تحليل علاقة إدارة المعرفة والميزة التنافسية.
- ✓ دراسة المعرفة الضمنية ودورها في تقوية الرصيد المعرفي.
- ✓ تأثير إدارة المعرفة على الإبداع الفردي والجماعي في المؤسسة.
- ✓ ثقافة المؤسسة ودورها في تفعيل إدارة معرفة المؤسسة.
- ✓ مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التعلم التنظيمي.
- ✓ أثر استراتيجية إدارة المعرفة على بطاقة الأداء المتوازن.

الكتب

- 1- ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009.
- 2- ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: ممارسات ومفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 3- أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- 4- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى: الأسس والسلوكيات وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، لبنان، ط2000.
- 5- توفيق محمد الحسن، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2004.
- 6- حسن عجلان حسن، إستراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 7- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 8- ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015.
- 9- ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 10- سعد صادق البحريني، إدارة توازن الأداء، دار الجامعة، مصر، 2004.
- 11- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تحسين وتطوير الأداء: الأطر والمنهجية والتطبيقات العملية، مطبعة العاشري، مصر، 2009.

- 12- عامر ابراهيم القنديلجي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 13- عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ط3، 2001.
- 14- عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 15- غالب ياسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.
- 16- فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، ط2000.
- 17- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2007.
- 18- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط2، 2000.
- 19- محمد الطائي، عبد الرحمان حسين العلي، اقتصاديات المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 20- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، دايمك للطباعة، مصر، 2005.
- 21- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 22- نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، علم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2009.

23-وائل محمد صبيحي، طاهر محمد منصور الغالب، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

**مذكرات:**

- 1-شيكاي ساهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2006-2007
- 2-فرحاني حسين، واقع إدارة المعرفة في تميمين رأس المال الفكري، علوم اقتصادية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2011.
- 3-قلبو حسنية، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، 2015.

**مقالات:**

- 1-عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة، بسكرة، نوفمبر 2001.
- 2-محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد1، جامعة ورقلة، 2014.
- 3-مركز الإمارات لدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية أطوار البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة المؤتمر السنوي السابع بمركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، ط1، 2004.

## الاستبيان العامة

السيد/السيدة المحترمة.

تهدف رسالة الماجستير الخاصة بي و الموسومة ب دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي  
دراسة حالة مديرية السياحة والصناعة التقليدية إلى كشف طبيعة إعادة التفكير المبدئي والأساسي في  
متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وإستراتيجياتها ومعرفة مدى مساهمتها في تحسين الأداء.  
وباعتباركم موضوع تركزنا نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة التي بين أيديكم وبأكبر قدر من  
الدقة علما أن الأسئلة المطروحة في هذا الإستبيان متعلقة برأيكم الشخصي في عملكم اليومي في  
مديريتكم وتحتوي على مواضيع تخصكم وتفيدنا في بحثنا هذا وإن إجاباتكم تعني بسرية تامة.  
الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية.

ضع إشارة ( ) في المربع المناسب للإجابة التي تنطبق عليك:

1-الجنس: ذكر  أنثى 2-الفئة العمرية:  [30-20]  [40-30] [50-40]  [50-فأكثر]3-المؤهل العلمي: ليسانس  ماجستيردكتوراه  مؤهل آخر 4-عدد سنوات الخبرة في العمل [0-5 سنوات]  [5-10]  [15-10]  [15-فأكثر]5-طبيعة العمل: إداري  فني

الجزء الثاني: إدارة المعرفة و الأداء المؤسسي.

تعد إدارة المعرفة ذات التأثير الهام و المباشر على الأداء المؤسسي.

المحور الأول: عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق)

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			توليد المعرفة: ويتم من خلال:
			1- اكتسابها من مصادر خارجية
			2- تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي
			3- تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة
			تخزين المعرفة: تعتمد المديرية في تخزين المعرفة على:
			4- الأفراد من خلال أساليب التحفيز والتشجيع المختلفة لتبادل الخبرات
			5- معايير معرفية محددة وواضحة تتناسب مع طبيعة عمله وأنشطته
			6- تستعمل المديرية الوسائل القديمة في تخزين المعرفة
			توزيع المعرفة: ويتم توزيع المعرفة من خلال:
			7- شبكة معلوماتية داخلية تساعد الأفراد في الوصول إلى قواعد البيانات
			8- عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة
			9- الاعتماد على الوسائل الحديثة لتبادل المعلومات (البريد الإلكتروني مثلا)
			تطبيق المعرفة: تعتمد على تطبيق المعرفة من

			خلال:
			10- تعتمد المديرية على آراء ذوي خبرة داخل المؤسسة حول نتائج أعمالها وأنشطتها
			11- نشر ثقافة منظمة تدعم من عملية تطبيق الفعال للمعرفة
			12- تستخدم مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة

المحور الثاني: الأداء المؤسسي.

مجموعة عبارات تهدف إلى معرفة مستوى أداء العمال في المديرية.

غير موافق	محايد	موافق	العبارات
			<b>العمليات الداخلية:</b>
			1- توفير المعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز الأعمال
			2- الاهتمام بمقترحات العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه
			3- الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل
			<b>رضا الزبائن:</b>
			4- توفر المعرفة على سرعة وكفاءة العمال على معالجة المشكلات والشكاوي التي تواجههم
			5- تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين العمال بكفاءة وفاعلية
			6- تحاول المديرية تبسيط إجراءات العمل لإرضاء الزبائن
			<b>التعليم والنمو:</b>
			7- توفير كم هائل من البيانات والمعلومات لتوجيه جهود العاملين
			8- يتم دفع العمال تبعا لقدراتهم مهاراتهم الفكرية إلى اكتساب معارف جديدة
			9- تعتمد المديرية على برامج تدريبية مختلفة تمكن من الارتقاء بمستويات الأداء



## ملخص

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أصبح يزداد الاهتمام بها بالنسبة للمؤسسات المعاصرة في ظل التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة التي أصبحت تؤكد أن الثروة ليست رأس المال وإنما المعرفة لهذا فإن الاستثمار في حقل المعرفة سيطر على اهتمام المؤسسات ويحتاج تطبيق المعرفة إلى مجموعة من المتطلبات التي تساهم في تحسين الاداء من خلال معرفة مدى تأثير الادارة الفعالة على مكونات الأداء المتمثلة في العمليات الداخلية والتعلم والرضا الوظيفي مما يضمن تحقيق الاداء المتميز بالنسبة للمؤسسة.

### الكلمات المفتاحية:

المعرفة، إدارة المعرفة، الأداء المؤسساتي.