

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة
بعنوان :

أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة سوناتراك- فرع مركب الغاز النفطي رقم 01- أرزيو)

تحت إشراف الأستاذة:
دردور أمال

من إعداد الطالبة:
نايل أمينة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	حجار آسيا	أستاذة محاضرة - ب-	جامعة مستغانم
مقررا	دردور أمال	أستاذة مساعدة - أ -	جامعة مستغانم
مناقشا	بن حليمة خيرة	أستاذة مساعدة - أ -	جامعة مستغانم

الإهداء

بكل بساطة وتقدير اهدي ثمرة جهدي إلى :

التي لم تبخل عليا بدعائها يوما أُمي الحنونة و إلى الذي

أوصلني إلى رتب المعالي إلى من كان منهاج حياتي وازاج جميع المشاق والصعاب

عن طريقي والدي العزيز راجية المولى أن يحفظهما لي.

إلى من أرى السعادة بأعينهم وارتاح وأنا بينهم إخوتي والبراعم .

إلى أخواتي أطل الله في عمرهن وحفظ لهن أولادهن، إلى ابن عمي وزوج أختي عمار

إلى كافة الآهل والأحباب من قريب وبعيد.

إلى صديقتي ورفيقات دربي هوارية، سهام ،صليحة.

إلى كافة طلبة قسم إدارة و اقتصاد المؤسسة خاصة وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير عامة.

إلى كافة الأساتذة الكرام خاصة الأستاذة " امال دردور ".

إلى كل عزيز وغالي.

ذابل أمينة

شكر

الحمد والشكر لله الذي قدرنا على أن نقدم و نكمل هذه المذكرة.
أوجه تشكراتي الخالصة إلى كل من ساهم بقريب أو بعيد من تلقين العلوم النافعة
واخص بالذكر أستاذتي ومؤطرتي "دردور امال".
حفظها الله وأطال في عمرها على نصائحها القيمة وتوجيهاتها السديدة.
جعل الله هذا العمل في ميزان حسناتها.
ولا انسى أن أتقدم بشكري الخالص إلى عمال مؤسسة سوناطراك
من المدير إلى البواب على إمدادي بالمعلومات اللازمة الخاصة بالتربص.
إلى كل من كان سندا لي في انجاز هذا البحث المتواضع.

وشكرا

نايل امينة

الفهرس

	المحتويات
	أرقام الصفحات
	الإهداء
	كلمة شكر
	الفهرس
	قائمة الأشكال و الجداول
01.....	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول : مدخل لإدارة المعرفة: المفاهيم والأسس
06.....	مقدمة الفصل:
07.....	المبحث الأول: ماهية المعرفة.....
07.....	المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....
08.....	المطلب الثاني: نظريات ومستويات المعرفة.....
10.....	المطلب الثالث: مصادر ودورة حياة المعرفة.....
12.....	المطلب الرابع : أنواع المعرفة.....
16.....	المبحث الثاني: مضمون إدارة المعرفة.....
16.....	المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة.....
17.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تطور إدارة المعرفة.....
18.....	المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة.....
19.....	المطلب الرابع : أهداف إدارة المعرفة.....
20.....	المبحث الثالث : عمليات إدارة المعرفة ومناهجها.....
20.....	المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة.....
22.....	المطلب الثاني: مناهج إدارة المعرفة.....
23.....	المطلب الثالث: مجالات وأدوات إدارة المعرفة.....
24.....	المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة المعرفة.....
27.....	خاتمة الفصل:
	الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء
29.....	مقدمة الفصل:
30.....	المبحث الأول: ماهية الأداء.....
30.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
32.....	المطلب الثاني : أنواع الأداء.....
34.....	المطلب الثالث: أبعاد الأداء.....

المطلب الرابع: محددات والعوامل المؤثرة على الأداء.....	34
المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء.....	38
المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء.....	38
المطلب الثاني: المؤشرات المالية والغير مالية لقياس الأداء.....	40
المطلب الثالث: خصائص وشروط نجاح تقييم الأداء.....	43
المطلب الرابع: عناصر ومعوقات تقييم الأداء.....	44
المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء.....	46
المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والإبتكار.....	46
المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات.....	49
المطلب الثالث: أثر إدارة المعرفة على الموجودات الغير ملموسة.....	50
خاتمة الفصل :.....	52
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر إدارة المعرفة على الأداء في مؤسسة سوناطراك	
مقدمة الفصل:.....	54
المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة.....	55
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.....	55
المطلب الثاني: نشاطات وأهداف المؤسسة.....	56
المطلب الثالث: تقديم مركب الغاز النفطي رقم 01.....	58
المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتطبيقها.....	62
المطلب الأول: الإطار العام للدراسة.....	62
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.....	62
المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بالإستبيان.....	76
خاتمة الفصل:.....	77
الخاتمة العامة.....	78
قائمة المراجع.....	81

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	هرم المعرفة	(01-01)
12	دورة حياة المعرفة	(02-01)
25	إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية	(03-01)
31	الأداء مفهوم متعدد الأبعاد	(01-02)
36	التكوين كإستثمار غير مادي	(02-02)
39	مستويات تقييم الأداء	(03-02)
59	الهيكل التنظيمي لمركب الغاز النفطي رقم 01	(01-03)
60	الهيكل التنظيمي للإدارة	(02-03)
من 63 إلى 66	محور المعلومات الشخصية	من (03-03) إلى (08-03)
من 67 إلى 72	محور إدارة المعرفة	من (09-03) إلى (16-03)
من 73 إلى 76	محور الأداء	من (17-03) إلى (03-03) (21)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	خصائص كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	(01 01)
41	المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء	(01 02)
من 62 إلى 66	عرض وتحليل نتائج المحور الأول (المعلومات الشخصية)	من (01-03) إلى (06-03)
من 66 إلى 72	عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (إدارة المعرفة)	من (07-03) إلى (14-03)
من 73 إلى 76	عرض وتحليل نتائج المحور الثالث (الأداء)	من (15-03) إلى (19-03)

المقدمة العامة

شهد العالم اليوم جملة من التغيرات والتيارات الفكرية المعاصرة التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تمر بمتغيرات اقتصادية، إجتماعية وتكنولوجية ناتجة عن تحديات العولمة وتحديات التطور التكنولوجي، إذ أصبحت تفكر بصيغة جديدة لإدارة المعرفة، من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة وذلك من أجل البحث عن إعادة التوازن في أداء أعمالها والعمل على زيادة نوعية الخدمة وتحسين الأداء.

وبالتالي بدأ التركيز على هذا الأخير وإعطائه أهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، وعليه فإن تحسين أداء المؤسسة يعتبر مشكلة معقدة في ظل التقنيات وتغير الأسواق، وفي نفس الوقت تحديا لا بد منه، إذ يعتبر من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة لما يحظى به من مكانة مميزة في بيئة الأعمال، لكونه وسيلة لبلوغ الأهداف وتحقيق الغايات المرغوبة.

وتلعب إدارة المعرفة دورا فعالا في بناء المنظمات كونها تؤثر في الأداء في أبعاده المختلفة كالمنتجات، العمليات وكذلك الإبداع والإبتكار، وبما أنها إعتبرت من المداخل الحديثة التي تساعد في تحديد الأداء، فإن ربطها بفعالية المؤسسة من الموضوعات الحديثة والحيوية، حيث ظهرت محاولات جادة لقياسها وتطبيقها في ظل تلك التغيرات، وبالتالي فإن القدرة المعرفية تساعد على تحقيق الأداء المتميز والافضل للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق تبرز معالم إشكالية البحث كالآتي:

- ماهو اثر إدارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية ؟

وللإجابة على هذا السؤال الجوهرى تقتضى أولا الإجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة المعرفة ؟

- ما المقصود بالأداء وماهي العوامل المؤثرة فيه ؟

- هل تعمل إدارة المعرفة على تحسين الأداء في مؤسسة سوناطراك ؟

الفرضيات البحثية :

إعتمادا على ما سبق ذكره قمنا بتحديد فرضيتين لتحديد العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء، وذلك على النحوالتالي:

- هناك علاقة إرتباط بين عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء.

- توجد علاقة تأثير بين إدارة المعرفة والأداء على مستوى مؤسسة سوناطراك .

أسباب إختيار الموضوع :

لقد جاء إختيارنا لهذا الموضوع إنطلاقا من الأسباب التالية:

- الرغبة الشخصية بالموضوع
- محاولة التعرف على دور إدارة المعرفة.
- الرغبة في البحث والإستطلاع في موضوع إدارة المعرفة ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسات.
- الإطلاع على إمكانية المؤسسات الجزائرية في إنتهاج الأساليب الإدارية الحديثة.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال :

- التركيز والإهتمام المتواصل بموضوع إدارة المعرفة.
- موضوع الأداء هو الآخر له أهمية بالغة لكونه مفتاح لتحقيق الأهداف في الوقت المناسب وتكلفة أقل.

أهداف الدراسة :

- إن الهدف الأساسي في هذه الدراسة هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكاليتهما وبالخصوص سؤالها الجوهرى، إذ أنها تحاول إبراز الدور الكبير الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين الاداء.
- بالإضافة إلى تسليط الضوء على أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة في ظل إقتصاد قائم على المعرفة.
- التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة سوناطراك- أرزيو.

المنهج المستخدم :

- المنهج الوصفي في الجزء النظري.
- المنهج التحليلي في الجزء التطبيقي من خلال :
- وضع إستبيان لأفراد عينة الدراسة وتحليل النتائج.
- المقابلات الشخصية مع مختلف إطارات المؤسسة بهدف توضيح فقرات الإستبيان.

- الصعوبات اللازمة لإنجاز البحث :

- صعوبة الحصول على المعلومات التي تخدم الموضوع من المؤسسة.

- صعوبة الحصول على مواعيد مع المدراء لإنشغالهم وضيق وقتهم.

- أغلب الدراسات التي صادفناها تبتعد عن الإشكالية المدروسة ولا تتعدى الإحاطة النظرية بالموضوع.

خطوات الدراسة :

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول :

- الفصل الأول : سيتناول هذا الفصل دراسة لإدارة المعرفة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سيتم دراسة المعرفة من خلال التطرق إلى مفهوما، نظرياتها، مصادرها وأنواعها، أما المبحث الثاني والثالث سيتم فيه دراسة إدارة المعرفة ، من خلال المبحث الثاني سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة، العوامل التي تؤثر في تطور إدارة المعرفة، عناصر إدارة المعرفة وأهداف إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث سيتضمن عمليات إدارة المعرفة، مناهجها، أدواتها وإستراتيجيات إدارة المعرفة.

- الفصل الثاني: سيتناول هذا الفصل أثر إدارة المعرفة في تحسين الأداء، حيث سيتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول سيتم دراسة الأداء من خلال التطرق إلى مفهومه، أنواعه، أبعاده والعوامل المؤثرة عليه، أما المبحث الثاني سيتم من خلاله التطرق إلى مفهوم قياس وتقييم الأداء في المطلب الأول، المؤشرات المالية لقياس الأداء في المطلب الثاني، خصائص وشروط التقييم الجيد من خلال المطلب الثالث، عناصر ومعوقات تقييم الأداء في المطلب الرابع، أما المبحث الثالث سيتم من خلاله دراسة علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء من خلال المطالب التالية: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والإبتكار، أثر إدارة المعرفة في تطوير المنتجات، أثر إدارة المعرفة على العمليات.

- الفصل الثالث : سيتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي، حيث سيتم إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سوناطراك، بحيث سيتضمن المبحث الأول نبذة تاريخية عن المؤسسة ، نشاطات المؤسسة، أهدافها وتقديم مركب الغاز النفطي رقم 01 (GP1- Z)، أما المبحث الثاني سيتناول كيفية التحضير للدراسة الميدانية وتنفيذها، بالإضافة إلى تحليل نتائج الإستبيان وتليها وأخيرا سوف يتم تقديم النتائج والمقترحات المتعلقة بالإستبيان.

الفصل الأول

مقدمة الفصل:

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمنظمات وهي أحدث عوامل الإنتاج فيها، حيث أن أغلبها تمتلك المعرفة لكن لا تحسن إستعمالها، والمعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع لأن المعرفة تحتاج إلى الكشف عنها، تشخيصها، تخزينها، توزيعها وإيصالها، ومن ثم إستعمالها وتمثيلها بصورة منطقية، حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة قد تفتح لها آفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وقدراتها التنافسية لأنها أداة تساعد على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية.

وبناء على ما سبق سوف يتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: مضمون إدارة المعرفة

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة ومناهجها

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن المعرفة ناتج لعمل فكري يمتاز بالسمو والرقى، مصدره الإنسان، الذي ميزه الله عن باقي المخلوقات بصفات خاصة، من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر وغيرها مما يقوم به العقل البشري، والذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة ومورثها للأجيال عبر مراحل تطورها المختلفة.

وفي التاريخ المعاصر للمعرفة زادت قناعة الأفراد والمؤسسات بحاجة إليها منذ منتصف القرن العشرين إن ظهر عصر آخر هو عصر المعلومات لعبت فيه ثورة الحاسوب والإتصالات دورا مهما في تحول إتجاهات وسلوكيات الأفراد والمؤسسات، بشكل أصبح يعتبر المعرفة موردا هاما لخلق الثروة، بل العنصر الأهم لخلق القيمة .

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولا: يقصد بالمعرفة لغة : إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه.¹

ومن الناحية التاريخية، يمكن أن نقول بأن المعرفة مصطلح قديم درج على إستعماله والإهتمام به الفلاسفة اليونانيون والإغريق في إطار ما يسمى ب: الإستومولوجيا.

ثانيا: أما المعرفة إصطلاحا : فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها:

1- في قاموس أكسفورد: المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.²

2- المعرفة هي مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطارا عاما لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالبا ما تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد.³

ثالثا: من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن مفهوم المعرفة إتسع وإشتمل على معان ومفردات عديدة بما يتناسق مع التطور الحاصل في زمن أطلق عليه " عصر المعرفة "، بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في المعلومات المحفوظة في عقول البشر، والمخزنة في بطون الكتب، والمراجع.

¹ لويس معلوف، المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، بيروت، 1986، ص 500.

² غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجنود الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص8.

³ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص22.

وعلى هذا الأساس فإن: " المعرفة هي الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة.¹

المطلب الثاني: نظريات ومستويات المعرفة

أولاً: نظريات المعرفة

لقد تمت دراسة المعرفة من خلال نظريات مختلفة، اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، غير أن المؤكد هو أن نظرية المعرفة في منظمات الأعمال، هي نظرية مادية إلى حد كبير، وليست غيبية لأنها مبنية على الاستنباط من المحسوسات والمعلومات، وقد كان للمعرفة نظريات ومداخل عدة:²

ففي القرن التاسع عشر ظهرت نظريتان، أولاهما نظرية الملكات، التي تفترض أن العقل البشري مقسم إلى ملكات، مثل ملكة التفكير والوجدان والإرادة، والتي تبرز ما يقوم به العقل، والثانية هي النظرية الترابطية، التي افترضت أن الإنسان عندما يخلقه الله سبحانه وتعالى، يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس.

وفي نفس الفترة تناولت بعض المداخل النفسية والاجتماعية والسلوكية موضوع المعرفة، فظهرت نظرية الاتساق المعرفي ضمن نظرية التوازن ل (Heider 1946)، ونظريات التطابق المعرفي ل (Osgood-1958)، ونظرية المنطق النفسي ل (Ableison, Resenbery, 1957) ونظرية التنافر ل (Festinger, 1957) ونظرية Ausubel لتعلم المعرفة، والتي تعتمد على التعلم بالمعنى، الذي تتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المخزنة في الذاكرة، تفاعلاً ديناميكياً يجعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة، لخلق بعض الحلول للمشكلات، تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته.

كما ظهرت نظرية أخرى تسمى نظرية نظم التكيف المعقدة، والتي ترى أن المنظمات تنظم ذاتها، وتحاول التكيف فردياً وجماعياً وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها، بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ومن ثم نظم دائمية لتوليد المعرفة، التي تساعد على أن تصبح إبداعية.

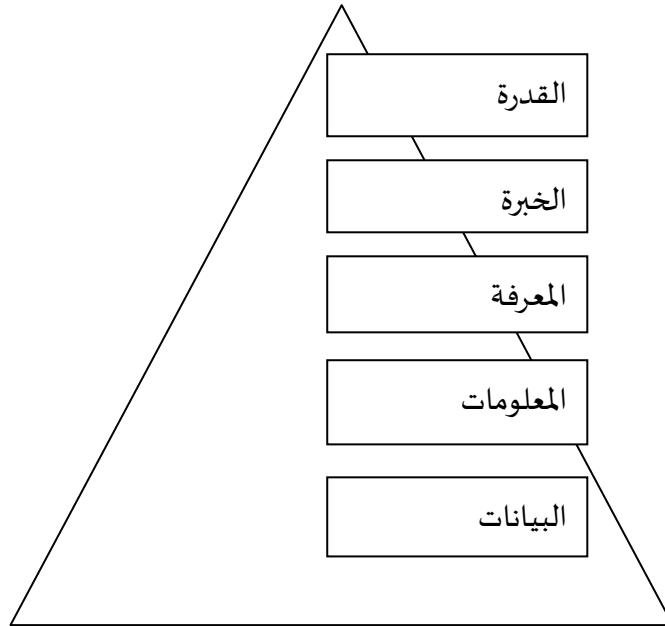
ثانياً: مستويات المعرفة

يمكن توضيح هرمية المعرفة في الشكل الموالي:

¹ عبد الله وليد المدلل، نفس المرجع السابق، ص 22

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 16.

الشكل رقم (01- 01): هرم المعرفة



Source : Marquardt ; Michael J, Building the learning organization :Mastering the 5 Elements for corporate learning, U.S.A Davis –B lack. Publishing company , 2002 , p 23.

من خلال الشكل يمكن توضيح مستويات المعرفة كمايلي :

1- البيانات

هي المادة الخام التي يتم التوصل إليها، وجمعها استنادا إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، والتي يتم تمثيلها بأرقام، أو كلمات أو أشكال أو رموز، ليصبح بالإمكان الاستفادة منها.¹

2-المعلومات

تعرف بأنها مجموعة من البيانات تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفيد وذو معنى مفيد للأفراد والمؤسسات.²

3-المعرفة

فهي معلومات بالإمكان استخدامها وإستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة، مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل، أوأنها معرفة تضيف شيئا جديدا يوسع من المعارف أو يعدل منها.¹

¹ فايج حسن خلف، إقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العلمي، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص08.

² خضر مصباح، إسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة : التحديات والحلول، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص20،

وبالإضافة إلى العناصر المذكورة آنفا نذكر كذلك مايلي:²

4- الخبرة

مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين، أو حدث معين وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة واكتسابها عمقا أكبر وعضوية أكبر.

5- القدرة

هذه الحصيلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات، التي تترجم إلى معلومات وهذه الأخيرة تكون المعرفة، ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة.

المطلب الثالث : مصادر ودورة حياة المعرفة

أولا : مصادر المعرفة

إن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، بحيث أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد وعليه فإن أهم مصادر المعرفة هي:³

1- المصادر الخارجية

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

2- المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرها على الإستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر

¹ عبد الستار علي وآخرون، مدخل لإدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 114.

² Marquardt ; Michael J, Building the learning organization :Mastering the 5 Elements for corporate learning, U.S.A Davis –B lack. Publishing company , 2002

³ صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص-ص 20-21.

الداخلية: الإستراتيجية و المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية والتعلم والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل والبحوث وبراءات الإختراع الداخلية.

• مما لا شك فيه، هو إستحالة إيجاد المعرفة في قالب واحد ثابت، وهذا ما سيتم معالجته في العنصر الموالي من خلال إيضاح أنواع المعرفة.

ثانيا: دورة حياة المعرفة

تمر دورة حياة المعرفة أو مايسمى البعض دورة إكتساب المعرفة بأربعة خطوات أو مراحل هي¹:

1- النفاذ إلى مصادر المعرفة: وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتواصل إليها وإسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتسبات، وأن الثورة الحاصلة في مجال الإتصالات وإنتشار إستخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر، الأمر الذي بات يشكل خطرا على الملكية الفكرية مما حدا بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

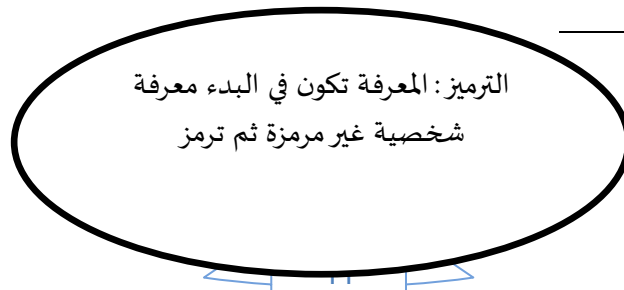
2- إستيعاب المعرفة: ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها وإستخلاص مايمكن بها من مفاهيم وأفكار محورية، ومن أجل ذلك تم إستحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل: النظم الآلية للفهرسة والبحث عن المعرفة. ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

3- توظيف المعرفة: وتشير إلى إستخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

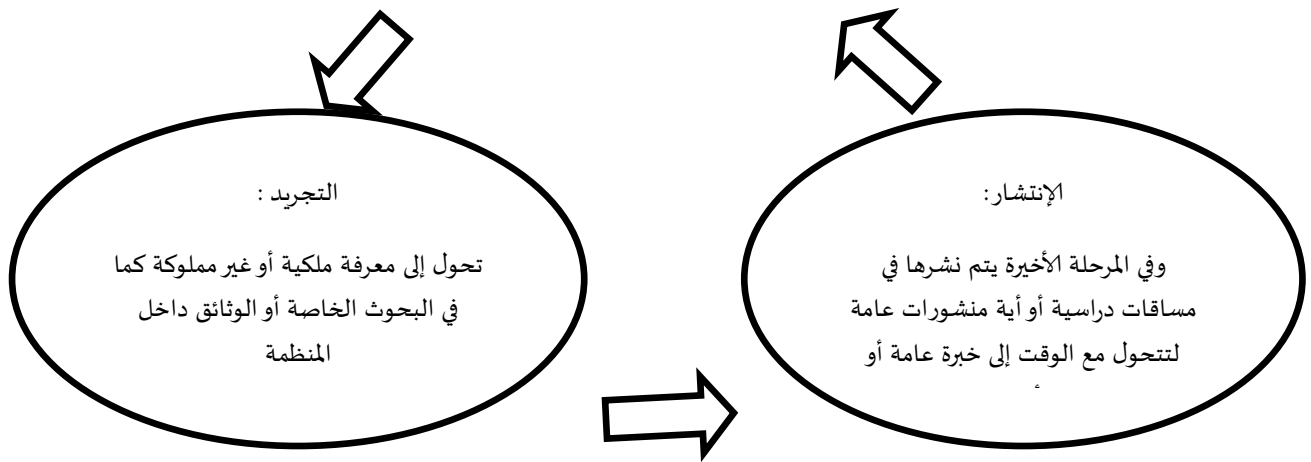
4- توليد المعرفة: وتعني إستغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة بإستخدام الوسائل الإستنباطية والإستقرائية، وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية، وتتم في هذه المرحلة عملية المزوجة والتآلف بين المعرفتين الظاهرة والضمنية.

ويمكن تلخيص دورة حياة المعرفة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01 - 02): دورة حياة المعرفة



¹ محمد احمد اسماعيل، المنتدى العربي



Source : www.uop.edu.jo/material/171919822010.ppt

المطلب الرابع : أنواع المعرفة

تمثل المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة، وهي قابلة للتصنيف، كما أنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، بل إنها تولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية، وعليه يمكن القول بأن للمعرفة تصنيفات عدة ومصادر مختلفة ومجموعو من الخصائص يتم ذكرها في النقاط اللاحقة.

يصنف الباحثون المعرفة وفق المدخل الثنائي (معرفة ضمنية . معرفة صريحة)، كما يصنفها آخرون وفق المستوى التنظيمي إلى : معرفة عملية تجيب عن سؤال كيف نعرف؟

ومعرفة إستراتيجية تجيب عن سؤال ماذا نعرف؟ إضافة إلى عدة تصنيفات أخرى مثل: المعرفة الفنية، المعرفة الخاصة والعامة....يتم إستعراض أهمها في العناصر التالية:¹

أولا: المدخل الثنائي (معرفة ضمنية . معرفة صريحة) :

وهو التصنيف الأكثر شيوعا وإستعمالا.

1- المعرفة الصريحة أو الظاهرة :

¹ إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص38.

المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي :

- يمكن التعبير عنها :

- سهلة التصنيف والتوثيق والنقل والمشاركة :

- وكما تشير الكلمة الثانية من إسمها (صريحة)، فهي معرفة تم التصريح عنها :

- هي معرفة منظمة ورسمية، سهلة التحديد والقياس والتقييم والتوزيع والتعليم، مثل قواعد البيانات والبرمجيات:

- تتضمن المعرفة الصريحة أي شيء يمكن توثيقه وأرشفته وترميزه، وغالبا ما تتم الإستعانة بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، من أجل إعداد محتوى المعرفة وحفظه، وإستغلاله فيما يتناسب وإحتياجات المنظمة، وكذا تسهيل تنقله بين الأفراد في مختلف مواقعهم؛

- المعرفة الصريحة سهلة الترميز، وتتواجد عادة بأشكال متعددة منها: الجداول، النصوص، المخططات، الكتب، سياسة المنظمة التقارير، البرامج، قواعد البيانات ومختلف وثائق المنظمة.

2- المعرفة الضمنية :

المعرفة الضمنية هي معرفة غير رسمية وغير مهيكلية، شخصية أكثر، صعبة التحديد والقياس والنقل والتحويل إلى خدمات معرفية محددة، إنها المعرفة الموجودة في رؤوس الأفراد وسلوكياتهم.

وهناك معرفة أخرى تعد إمتدادا للمعرفة الضمنية تدعى: المعرفة المختبئة، وهي تلك المعرفة التي يمكن التصريح عنها، لكن لم يتم فعل ذلك حتى الآن، ووجودا قائم على إستنتاجها من خلال مراقبة الأداء والسلوك.

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في دعم وإستغلال المعرفة الضمنية، من خلال تكييفها بطريقة تلبي الإحتياجات الفعلية للمنظمات، فالذكاء الإصطناعي مثلا، يحاول جعل الحاسوب قادرا على التصرف بذكاء، باستخدام مجموعة تقنيات تلائم وضع أنظمة تركز على المعرفة.

ويمكن تلخيص خصائص كل من المعرفة الصريحة والضمنية في الجدول التالي:

الجدول (01-01): خصائص كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

النوع	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
الخصائص	رسمية نظامية يمكن التعبير عنها كمياً وبالطرق المرمزة والمبادئ قابلة للنقل والتعليم	غير رسمية يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة
	أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً براءات الاختراع حقوق النشر الأسرار التجارية التصميمات الصناعية منتجات المؤسسة وخدماتها	عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 41.

ثانياً: مدخل المعرفة الفنية

هي التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما نكون بصدد التصرف، سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الإتصال، البيع، التخطيط، الإدارة والتوجيه، كل هذه المهام والأنشطة تتطلب معرفة فنية.

وهي تتضمن "جزء شخصياً" يمكن أن يختلف من شخص لآخر، و"جزء بديهياً" لا يحتاج الفرد للتصريح عنه، لأنه مشترك بين الجميع، و"معرفة قارة" بالإضافة إلى مفاهيم ناتجة عن التجربة والخبرة التي هي في طور الإكتساب.

والمعرفة هنا قد يكون لها مصدران :

مصدر معرفي، يشمل كل ما يمكن تعلمه عن طريق العروض، القراءة والتصور: أي المعرفة المبنية على المعلومات وبالتالي على البيانات.
مصدر تجريبي (خبراتي)، ويشمل ما ينتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

ثالثاً: مدخل المعرفة الخاصة والمعرفة العامة

قد تكون المعرفة خاصة محتكرة من قبل صاحبها، أو متروكة هكذا للإستفادة العامة، وعلى هذا الأسس تقسم المعرفة إلى نوعين¹:

معرفة خاصة: وغالبا ما تكون ضمنية، ويقصد بها ما هو محتكر ومخزن لدى الفرد أو المنظمة، وتمتاز بعدم سهولة إنتقالها أو تحويلها للآخرين، كما أنها لا تكون مجانية في إنتقالها.

معرفة عامة: ويقصد بها ما هو موجود أو مدون ومسجل في الكتب والنشريات والأرشيف وما شابه ذلك، وهذا النوع يمتاز بسهولة إنتقاله أو تحويله للآخرين، بصفة مجانية على العموم.

¹ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر، جامعة الجزائر3، 2011، ص31.

المبحث الثاني: مضمون إدارة المعرفة

تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للإهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إيطار يطلق عليه إدارة المعرفة، والتي سيتم معالجتها في مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن في السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، في عام 1980.

أشار Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة (المعرفة قوة) (knowledge is power) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة (knowledge engineering) ومع ولادته إستحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. في عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة¹. في منتصف التسعينات إزدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989، وشرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الأنترنت في عام 1994.

ومنه نعرف إدارة المعرفة على أنها:²

- " العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. "
- هي معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، أي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها وإستخدامها من أجل توليد قيمة للمنظمة. "
- إدارة المعرفة هي: " هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال إختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات

¹ محمد احمد اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² غسان قاسم داود الامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدانات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 179.

التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، التعلم التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة، وبهذا الصدد يمكن تقسيم هاته العوامل إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية²:

أولا- العوامل الخارجية

وهي تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة وأهم هاته العوامل مايلي:

العولمة: التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الإتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى الأمر الي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية، وهنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمنظمات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.

زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي إنعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هاته الحالات.

زيادة حدة المنافسة: حيث تشهد المنظمات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة ، وهذا مايجتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.

زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار كما تساهم في عمليات الإبداع والإبتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

ثانيا: العوامل الداخلية

وتتوفر هذه العوامل داخل المنظمة، حيث تساهم في تطور إدارة المعرفة ، ومن أبرزها مايلي:

¹ سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، منتوري كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص54.
² إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص107-108.

1- حدوث إختلالات في فاعلية المنظمة: من ضمن العوامل التي تساهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على هذه الإختلالات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عم يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل جيد ومحكم .

تزايد القدرات التقنية: ساهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات ونظم المعلومات الأثر البالغ في ذلك. فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا، الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية:¹

- المحتوى: وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات.

- التكنولوجيا: وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي ستعمل على إيصال المهام المطلوبة.

- العمليات: وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع إحتياجات المستخدمين من حيث النوعية، الكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح.

- الأفراد: تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة، ومشاركتها، وإستخدامها، بسبب قدرتهم على الرد السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيا الحديثة، والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريق الذي أستخدم لإدارة خلق معرفة جديدة.

ويمكن ذكر عناصر أخرى لإدارة المعرفة كما يلي:²

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة؛

-تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة؛

-إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة؛

-اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها والبحث وتصنيفها وتنظيمها؛

¹ إبراهيم خلود الملكاوي، نفس المرجع السابق ، ص107-108.

² محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 77.

-استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات؛

-نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛

-استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي.

المطلب الرابع: أهداف إدارة المعرفة

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:¹

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها وإسترجاعها عند الحاجة لها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها وإستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة بإستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي، بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية.

¹ إيمان سعود أبو خيضر، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص10.

المبحث الثالث : عمليات إدارة المعرفة ومناهجها

إن دورة المعرفة والمناهج التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه المناهج وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً بدون تلك المناهج التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

وعليه فعمليات إدارة المعرفة الأساسية هي¹ :

أولاً: تشخيص المعرفة

أكبر عائق بالنسبة للمنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابه هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية. لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها.

ثانياً: توليد المعرفة

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتدم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها، من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة.

إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية:

الإتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد ؛

الشفافية وتقليل الحوافز ؛

التكامل بين الخبرات.

¹ علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، القاهرة، جويلية، 1997، ص176، (بتصرف).

ثالثا: خزن المعرفة (الإحتفاظ بها)

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الإحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهما جدا، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية.

لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الإرتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة والتي يعرفها كل من (Stein and zwass) بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية".

رابعا: توزيع المعرفة

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها. حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمرا حيويا للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى إستفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعا رسميا مقننا، وتتم عادة في غير أوقات العمل. أما الآليات غيرالرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطارها المرجعي. وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلا أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغيرالرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

خامسا: تطبيق المعرفة

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض إستخدام المعرفة وتطبيقها. وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيا من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف.

المطلب الثاني : مناهج إدارة المعرفة

يمكن تصنيف مناهج إدارة المعرفة كالاتي¹ :

أولاً: المنهج الوثائقي

هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة إستخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.

ثانياً: المنهج التقني

وعلى وفق هذا المنهج يظهر الإنحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الإبتكار والإبداع الفردي، وبالتالي بات الانترنت والبريد الإلكتروني وتقنيات التحاور والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني.

ثالثاً: المنهج الإجتماعي

وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقة والقيم.

رابعاً: منهج القيمة المضافة

ويذهب هذا المنهج إلى إعتبار إدارة المعرفة منهجاً لإستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق وإستخدام المعرفة. وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة في الأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية.

خامساً: المنهج المالي

وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً، إلا أن إمكانية إستخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوساً.

سادساً: المنهج المعرفي

يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، ومن حيث أن المنظمة منهج للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية والإلتزام والشكل التنظيمي ومعرفة كيف، فضلاً عن الدور السائد لتقنية المعلومات.

سابعاً: منهج العملية

يوضح فكرة هذا المنهج تعريفها، بأنها عملية تجميع وإبتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

¹ محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص-ص 58-59.

وحيث أن التعريف يشير بوضوح إلى مفهوم العملية، لذا فإن إدارة المعرفة تعد منهجا للإرتقاء بالأداء المنظمي باعتماد الخبرة والمعرفة ومضمون ذلك إستثمارها وتحقيق عوائد ملموسة بموجبها.

وعليه فإن إدارة المعرفة تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المنظمة بقصد تحقيق أهدافها هنا يظهر البعد التطبيقي لإدارة المعرفة الذي يشير إلى توفير الأساليب والممارسات والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ويظهر هذا البعد متجسدا في المركز التنافسي للمنظمة.

المطلب الثالث : مجالات وأدوات إدارة المعرفة

أولا : مجالات إدارة المعرفة

تتمثل أهم مجالات واستخدامات ادارة المعرفة فيما يلي :¹

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات، حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة؛
- التخطيط الإستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية؛

- تخطيط العمليات واعادة هندستها: أي اعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل؛

- في الاتصالات حيث تسهل عملية الإتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة؛

- مجالات البحث والتطوير.

كما تستخدم المعرفة من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات منها كالآتي :

- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة؛

- تحميل واعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل؛

- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل المهام الموكلة إلى العمال؛

- إجراء المراجعة الدورية لدراسة الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة.

ثانيا : أدوات إدارة المعرفة

¹ إبراهيم خلود الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 109

نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث يهتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية، والتي تعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والانظمة الخبيرة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها.

وعليه فإن من أدوات إدارة المعرفة مايلي :

- العقل البشري : الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو ما يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها للمعرفة.

- تقنية المعلومات : ونقصد بها تكنولوجيا المعلومات إذا تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة. ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة. الأول مكون من جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على الإستراتيجية العامة و السياسات والممارسة اليومية في المنظمة، والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها¹.

المطلب الرابع : إستراتيجيات إدارة المعرفة

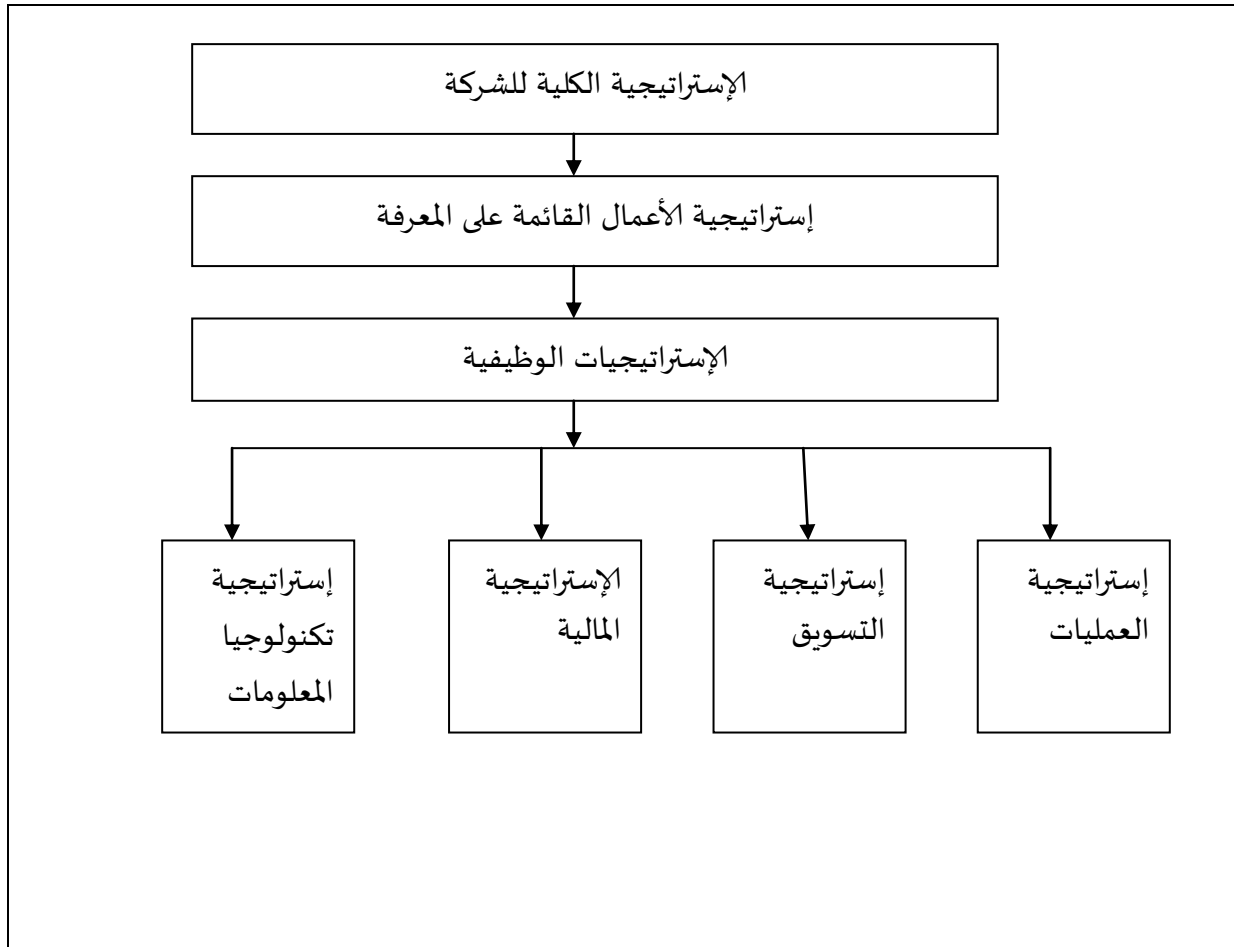
إن إدارة المعرفة أصبحت من الإدارات الأساسية في المنظمات القائمة على المعرفة، حيث يعتمد العمل فيها على وضع إستراتيجية مهمة في تسيير المعرفة داخل المنظمة ، ومن أجل تحقيق ذلك يجب على المنظمة وضع إستراتيجية مناسبة للمعرفة، سواء في إنشاء المعرفة من مصادرها المختلفة، أو استقطاب المعرفة والحصول عليها من المصادر الخارجية أو في تقاسم المعرفة أو في توظيفها بما يخدم مصالح المنظمة.²

أولا: العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية.

¹ إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص113-114.

² نجم عبود نجم، غدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 152.

الشكل رقم (01-03): إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية



المصدر: نجم عبود نجم، غدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دارالوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 152.

إن الإستراتيجية هي المرشد والموجه الأساسي لإدارة المعرفة، فهي تهتم بعمليات المعرفة و تدفقها كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة، و الأهم من هذا هو أن الإستراتيجية نفسها هي منتج معرفي، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي تركز عليها إستراتيجية المؤسسة، وبالنسبة لإدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية فإنها تعتبر كوسيلة من وسائل إستراتيجيات الأعمال، حيث يمكن للمؤسسة أن تمارسها كوظيفة من وظائف المؤسسة، وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة التي تركز كثيرا على تكنولوجيا المعلومات، هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية العملية، إستراتيجية التسويق وإستراتيجية المالية، وغيرها من الإستراتيجيات وكلها تقع ضمن مستوى الإستراتيجيات الوظيفية التي

تتفاعل مع بعضها، في حين تقوم إستراتيجيات الأعمال بالتنسيق بين هذه الإستراتيجيات وتحقق التواصل والتكامل فيما بينها بما يخدم الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة.¹

إن إختيار إستراتيجية إدارة المعرفة ليست عملية سهلة، إذ يصعب وضع إستراتيجية كلية للمنظمة في هذا النطاق، هذا لأنه لا يمكن حصر إدارة المعرفة وتسييرها في إتجاه واحد مثل الموارد البشرية أو الإعلام الآلي، أو علاقات المنظمة مع زبائنها، وهذا ما يطرح التساؤلات حول أنواع الإستراتيجيات القائمة على المعرفة.

ثانياً: الإستراتيجيات الأساسية لإدارة المعرفة

تعتمد المنظمة في إدارة المعرفة على إستراتيجيتين مختلفتين هما إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية:²

1- إستراتيجية الترميز:

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة التي تكون قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتفاسم، والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات، وتكون رسمية بحيث تتمكن المؤسسة من تعميمها على جميع العاملين من أجل إستيعابها وتوظيفها في أعمالهم. فهذه الإستراتيجية و التي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة، تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق (الحاسوب مثلاً) وجعلها متاحة لكافة العاملين، وتستعمل مثل هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية التي تعتمد أساساً على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون في الإنتاج. عمال غير ماهرين يؤدون أعمالاً نمطية متكررة.

2- إستراتيجية الشخصية:

ترتبط هذه الإستراتيجية بالمعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز وغير رسمية وتكون المشاركة فيها من خلال الإتصال المباشر بين الأشخاص، وهي غير قابلة للوصف والنقل و إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمشاركة في العمل والفريق، بحث يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم، و تُستخدم مثل هذه الإستراتيجية في المؤسسات الإستشارية، حيث أن الأفراد العاملين بها والذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة إستشارية فريدة، لا يقومون بترميز معرفتهم، لهذا فإن هذه المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة، إلا في حالة العمل الجماعي في حل المشكلات و تقديم الإستشارات أو عند عقد جلسات العمل.

إن استخدام إحدى الإستراتيجيتين داخل المؤسسة لا يأتي صدفة و إنما يعتمد أساساً على طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، والمؤسسات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى

¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص 152.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

داعمة، حيث أن الإستراتيجية الشخصية تلائم المؤسسات التي تنتج المنتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما إستراتيجية الترميز فتلائم المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرض إلى مفهوم المعرفة حيث أنها مزيج من التعلم والخبرات المتراكمة والتي تعتمد على الفهم والإدراك البشريين وتتجلى أهميتها في كونها مورد أساسي من موارد المؤسسة ومصدر للميزة التنافسية، حيث تعددت تصنيفاتها وإختلفت مصادرها منها ماهو نابع من المنظمة ومنها ماهو في البيئة المحيطة بها، كما تسعى المنظمات إلى الحصول على المعرفة من خلال بيئة معرفية يضمنها تبني إدارة المعرفة التي تعددت وإختلفت تعاريفها، ولهذا قدمت عدة نماذج وعمليات لإدارة المعرفة، كما إتبعنا مناهج معرفية التي بدورها تؤدي إلى تحصيل وبناء موجودات معرفية في سبيل تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تستطيع أن تساهم في إرساء المجتمع المعلوماتي، من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح إستفادة أكثر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للإبتكار والتطور والسعي نحو التعلم المستمر وتحقيق للمنظمة ميزة المعرفة والتعلم.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

إن الغرض من هذا الفصل هو التزود بالإطار النظري للأداء، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء عملية هامة بالنسبة للموظف حيث تؤثر على مسار حياته الوظيفية، وتمنحه فرصة هامة للترقية والتقدم، لذلك لا بد أن تكون هذه العملية صادقة وموضوعية وهادفة، ومما لاشك فيه أن تقييم الأداء يعتبر الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أداءهم، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية وأعمال البحوث وغيرها من الأعمال، ونظرا لأهمية دور الأعمال الإدارية تحتمت ضرورة إبتكار وسائل موضوعية للحكم على كفاءة الموظف.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء، مفهوم قياس وتقييم الأداء، وفي الأخير سيتم التطرق إلى علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء

المبحث الثاني : ماهية الأداء

إن التطرق إلى أداء المؤسسة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أربعة عناصر أساسية هي : مفهوم الأداء ، أنواعه ، أبعاده ثم العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والإتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفاً وحيداً والإقتصار عليه يعد غير كافٍ للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث :

- الأداء هو العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة.¹

- الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية.²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة والأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.³

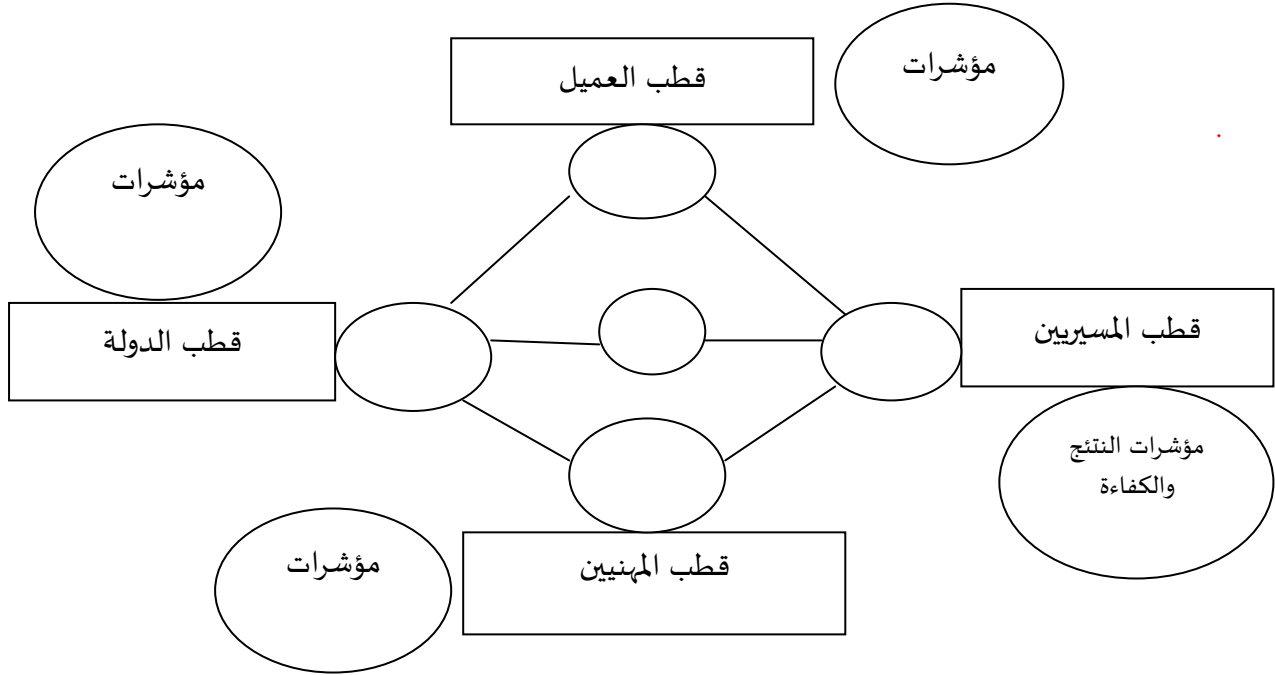
وبالتالي يرى بعض الباحثون أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في إستمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو مفهوم متعدد الأبعاد، والشكل الموالي يوضح ذلك :

¹ فايج حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص 315.

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى غدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

³ توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 03. (بتصرف)

الشكل رقم (02- 01): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2009، ص 87

إن الاداء حسب منظور متعدد الأبعاد يتحقق من خلال أربعة أقطاب: القطب الأول تتعلق بالعمل الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل مايمكن أن توفره من السلع والخدمات، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم، أما القطب الثاني يتمثل في المديرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل إستخدام للموارد المتاحة وهذا يضمن إستمرارية المؤسسة ، أما القطب الثالث فيتمثل في المهنيين أو الموظفين، فهم بحاجة إلى إستمرارية العمل بدل التوقف، الجو الملائم للقيام بمختلف مهامهم، أما القطب الرابع فهو الدولة التي تريد من المؤسسات تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب والمساهمة في الدخل القومي مثلا.¹

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2009، ص 87

المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ،ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة ،وتحديد تلك الأنواع يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي : معيار المصدر، الشمولية ، المعيار الوظيفي ، معيار الطبيعة:¹
أولاً: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين : الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

- 1- الأداء الداخلي: ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:
 - الأداء البشري: هو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.
 - الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة .
- وبالتالي الأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير النشاطات، من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية.

- 2- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال ، القيمة المضافة وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها. ثانيا : حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

1-الأداء الكلي

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف.

2-الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة ، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به. لا أهداف الأنظمة الأخرى وتحقيق مجموع

¹ عبد المليك مزهودة، نفس المرجع السابق، ص 89.

أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة. وكما سبق الإشارة إليه ، أهداف المنظمة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

ثالثاً : حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة إلى 05 وظائف: المالية ، الإنتاج ، الأفراد ، التسويق و التموين.

1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة .

2- أداء وظيفة الأفراد: تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد وهو ما يوجب توظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا ، وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لإنجاز عمله .

3- الأداء الإنتاجي: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح بمزاومة المنافسين.

4- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين ، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية وإرضاء العملاء، السمعة.

رابعاً: حسب معيار الطبيعة: تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة . تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف إقتصادية، إجتماعية، إدارية¹.

1- الأداء الإقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائد الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية .

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارة العربية المتحدة، 2009، ص ص

2- الأداء الاجتماعي: يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في الحالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

3- الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المنظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية....

المطلب الثالث: 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 يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل. ومنه تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:¹

أولا: البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال 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 بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والإقتصادية، نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية.

ثانيا: البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمت،...) الخ .

المطلب الرابع: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولا: محددات الأداء

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

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد7، 2009-2010، ص218،

الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

- إدراك الدور أو المهمة: تعني الإتجاه 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. ونلاحظ مما سبق أن عناصر الأداء تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف، هذه العناصر هي¹:

الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي ونظام الإتصال والسلطة، وأسلوب القيادة،

ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والإتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلاً عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، إذ يصنف بعض الباحثين عوامل الأداء إلى عوامل داخلية وخارجية، العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الإجتماعية.²

بينما يرى آخرون بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات. ويصنف البعض الآخر العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية وهي كما يلي:³

¹ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص-4-5.

² قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، 2006، ص21، (بتصرف).

³ عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص91.

العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضاً بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية. وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطاً بالأداء وتأثيراً فيه.

- التحفيز: ويتمثل التحفيز في المؤسسة " الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف"، بحيث يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجي، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية فدور المسير الجوهرى في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

- المهارات : يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

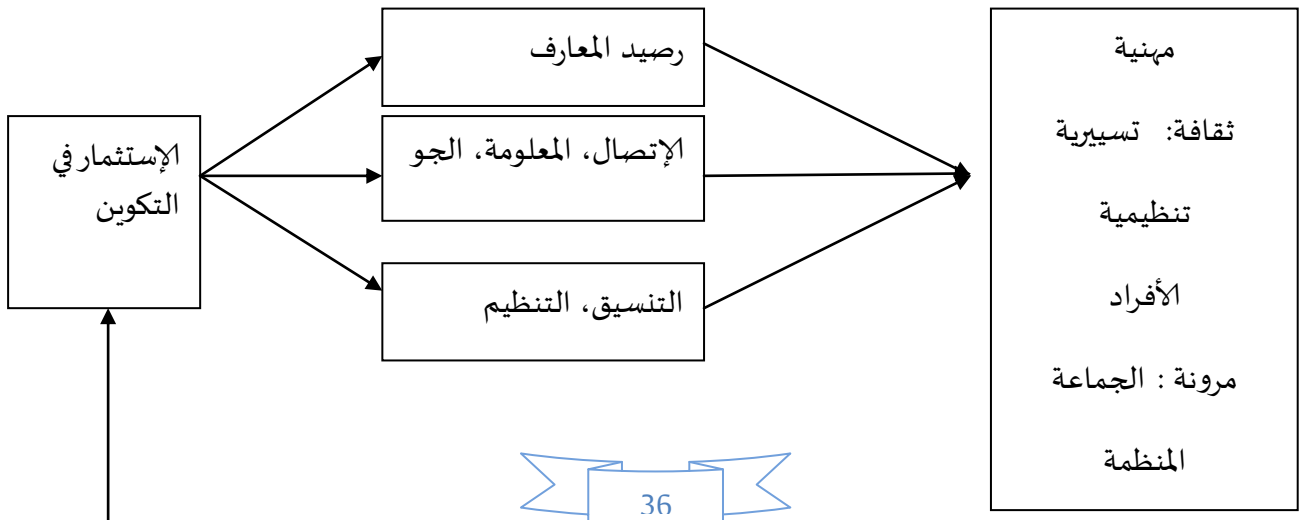
- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقاً.
- مهارة الإسقاط تسمح انطلاقاً من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

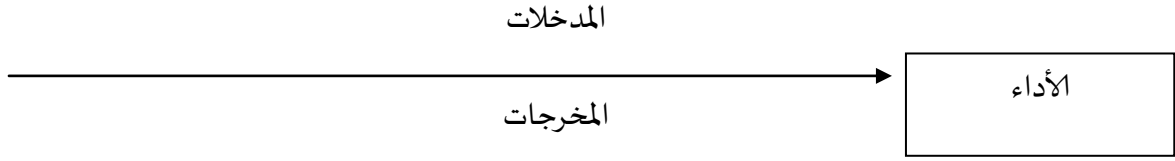
-مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفى ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

- التكوين : يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشرى التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويمكن توضيح دور التكوين في تحسين الأداء في الشكل الموالي:

شكل رقم (02-02): التكوين كإستثمار غير مادي





المصدر: طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر، جامعة الجزائر، 3، 2011، ص28.

- يسهل التكوين عملية الإتصال وتحرك المعلومات في كل الإتجاهات.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تفتيتهم في العمل.

العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة¹:

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية

1- **العوامل الإقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.

2- **عوامل إجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص93.

3- عوامل تكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، إختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة. دور المسير إتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

4- عوامل سياسية وقانونية: هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموما في الإستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

بعد تناول مفهوم الأداء في المبحث الأول وإيضاح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه نتناول الآن دراسة عملية لتقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها، من ماهيتها، كيفية القيام بها ، الخصائص والشروط التي تجعل منها عملية جيدة وأخيرا بعض الصعوبات أو المشاكل التي تعيق هذه العملية، بحيث يتناول هذا المبحث العناصر السابقة الذكر دون التمييز بين أنواع الأداءات التي يمكن أن تعرفها المؤسسة، أي محاولين التوحيد.

المطلب الأول : ماهية قياس وتقييم الأداء

لقد جرت العادة على إستعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بالأداء.

أولاً: مفهوم قياس الأداء¹

- القياس هو "تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه"، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه، وإن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم.
- القياس هو: تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين وإستخدام طرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة، إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة.
- وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس، المقارنة وتصحيح الإنحراف.

ثانياً: مفهوم تقييم الأداء:

¹ قديد فوزية، مرجع سبق ذكره، ص42.

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الإقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه:
- تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا.¹

من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه، فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

- ويرى البعض الآخر أن عملية تقييم الأداء هي "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء."²

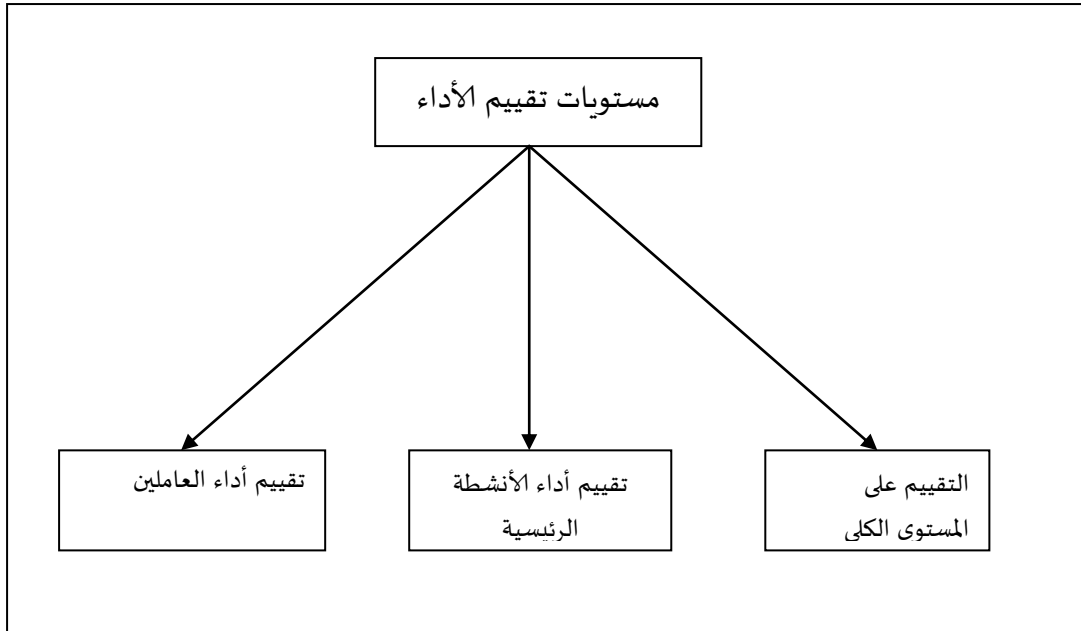
- ويرى البعض الآخر بأنها: عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ماتم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.

ثالثا: مستويات تقييم الأداء

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

ويمكن توضيح مستويات تقييم الأداء في الشكل التالي :

الشكل رقم (02 - 03): مستويات تقييم الأداء



¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص14.

² نائلة نعمان، روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص21.

المصدر: زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دارقبا للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15

من خلال الشكل السابق تتضح لنا المستويات الخاصة بتقييم الأداء كما يلي:¹

1- تقييم الأداء على المستوى الكلي للمنظمة:

- **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء.

- **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل.

- **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشاريع.

2- تقييم الأنشطة الرئيسية:

- **تقييم الأداء الإنتاجي:** يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من

خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

- **تقييم الأداء التمويلي:** يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار بإعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

- **تقييم الأداء التسويقي:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد

هذا الأداء من خلال : معدل نمو المبيعات، الحصة السوقية، كفاءة منافذ التوزيع، حساسية السعر.

3- **تقييم أداء العاملين:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى

فالأهداف المالية وأهداف الإنتاج والتسويق لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

المطلب الثاني: المؤشرات المالية والغير مالية لتقييم الأداء

أولاً: المؤشرات المالية

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، و أهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، و في قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها، و من أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي²:

1- الإنتاجية

¹ زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دارقبا للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15

² محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، جانعة ورقلة.

ديسمبر 2014، ص- ص 127-128.

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة، بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات، و لذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، و الجودة.

2- القيمة المضافة

اعتبرت القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، و تمثل الفرق بين الإنتاج و الإستهلاك الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسن أداء المؤسسة.

3- فائض الاستغلال الخام :

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المادية، وهو يمثّل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الإستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للإستغلال .

4- النتيجة الصافية (ربح أو خسارة) :

محاسبا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين و المحللين الماليين. و إلى جانب هذه المؤشرات نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

5- العائد على الاستثمار (ROI)

كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، و يعرف بالعلاقة التالية :

الأرباح قبل الضرائب + تكاليف مالية

العائد على الإستثمار =

الأموال الدائمة

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، و لعل أشهرها:

القيمة المضافة الاقتصادية:

ويستخدم هذا المؤشر كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيرين. ويعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = الربح العملي - (تكلفة رأس المال × رأس المال)

فإذا كان هذا الفرق موجبا،، فهذا يدلّ على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية و إذا كان الفرق سالبًا، فهو يدلّ على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية.

ثانيا: المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء

لأن المؤسسة حاليًا و غدًا يحكم علمها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، وكذا حصة ربح السهم، القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم

والتطوير، القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم و ربما تفوق رغباتهم، والقيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي و ازدهار المجتمع، فقد ظهرت بعض المؤشرات الإستراتيجية غير المالية لقياس الأداء، ويمكن أن نلخص الأنواع الأكثر شيوعاً في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 – 01): المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء

المجال	المؤشر الإستراتيجي
النمو	نمو الأسواق
	نسبة نمو الأنشطة
	الحصة السوقية
الإبداع	متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق
	نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال
	نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير
القيمة/الزبون	مؤشرات عن رضا الزبون
	نسبة الوفاء
	التنافسية- السعر
الجودة	مؤشرات الجودة
	الضمانات
التسيير	دوران العمال
	نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية
البيئة	معدل الحوادث

المصدر: محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014، ص 128.

ويرى العديد من الباحثين مثل (Kaplan.R) ضرورة إحتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المؤشرات المالية والغير مالية) //لإن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد وفي وقت واحد، فإذا لم يؤد تحسن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإنه يجب إعادة النظر في إستراتيجية ومهمة المؤسسة، ولذا فعلى المؤشرات المالية أن تلعب دورا أساسيا ولو في تذكير المسيرين بأن: جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات وخدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال، تخفيض الأعباء وسرعة دوران أصول المؤسسة.¹

المطلب الثالث: خصائص وشروط نجاح تقييم الأداء

لنجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافه يشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط:

أولا: خصائص التقييم الجيد

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية.²

1- الصدق أو السلامة: تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة، والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

2- الثبات أو الوفاء: الوفاء وسيلة قياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم إستخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء (مؤشر نوعي) في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الإستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج، الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

3- الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.³

4- الكفاية : تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الإجتماعي، الأداء الإنتاجي.....

ثانيا: شروط التقييم الجيد للأداء

¹ محمد زرقون والحاج عرابة، نفس المرجع السابق، ص 128.

² عادل عشي مرجع سبق ذكره، ص 32

³ الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010، ص 42.

- توجد هناك بعض الشروط لابد من توافرها لأجل نجاح برنامج التقييم، وأهم هذه الشروط هي:
- 1- ضرورة فهم البرنامج من قبل واضعي تقارير الأداء من مشرفين ورؤساء، لأن عدم فهم هؤلاء للبرنامج سيؤدي إلى الفشل بكل تأكيد.
 - 2- ضرورة وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة موضوعة سلفاً لمقارنة الأداء الفعلي بها.
 - 3- ضرورة توحيد أساليب ملاحظة وقياس الكفاءة بين جميع القائمين بهذه العملية حتى يتم التوصل على نتائج عادلة في النهاية.
 - 4- ضرورة تدريب المشرفين على الأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم على الكيفية التي تتم بها تقارير الأداء.
 - 5- ضرورة وجود قوائم خاصة لقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الأداء عن طريق إحتواء هذه القائمة الصفات اللازم توفرها لأداء الأعمال بشكل جيد، بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه وميوله، مع تحديد الأوزان النسبية لكل صفة من تلك الصفات بحيث يشكل مجموعها في النهاية الكلية للفرد الذي يتم تقييمه.¹

المطلب الرابع: عناصر ومعوقات تقييم الأداء

أولاً: عناصر تقييم الأداء

يقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفعالية عملية تقييم الأداء ومنها²:

1- المقيم أو المشرف المباشر

هو الذي يتسم بما يلي:

- أن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قرباً من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه

- أن المشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم أداء المرؤوسين وفقاً للأهداف وخطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره أي من غير المديرين؛

- بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقاً لأدائه.

2- فترة وقت التقييم

ليس من السهل تحديد فترة وقت تقييم الأداء للعاملين و لكن من الممكن الإعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يوصى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك،

¹ نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2004 سوريا، 2004، ص- ص 69، 70.

² سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، المركز الجامعي للدكتور يحي فارس، المدينة، 2007-2008، ص 09.

عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.

3- إجراءات التقييم

بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء في هذه المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.

ثانيا: معوقات تقييم الأداء

تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:¹

- النزعة المركزية والنزعة التطرفية: تعد النزعة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة إتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلا على درجة متوسط أو حسن.
- أما النزعة التطرفية فهي عكس سابقها، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جدا أو درجات منخفضة جدا، وهي أيضا تؤدي إلى إتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.
- التشابه: ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص. وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرن أحكاما إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالإنتماء إلى نفس المنطقة الإجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، القرابة، الجنس... فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.
- أثر التعارض: يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله.
- الأولوية والحدثة: الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولي للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الإعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحدثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثا للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة.
- التأثير بالمنصب الإداري: هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض العاملين الذين يشغلون منصبا إداريا مهما تقديرا مرتفعا عن غيره لا لشيء إلا احتراما للمنصب الذي يشغله وأهمية العمل الذي يقوم بتأديته، لذلك يجب توجيه انتباهه كل رئيس إلى أن قياس الأداء، إنما يقوم على قياس الأداء الفعلي للفرد دون أي إعتبارات أخرى، و مهمة التقييم هي تنفيذ القياس كما هو موضوع ومقرر وأن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوع من أنواع التمييز، يجب على كل مقيم الإبتعاد عنه بشكل دائم.²

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² سميرة طهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

-خطأ الهالة: هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين إنطباع إيجابي أو سلبي عند مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني هذا الأداء جيد.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء

تسعى جميع المنظمات دائماً إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق التميز، وتلجأ في الوصول إلى ذلك إلى استخدام وسائل متعددة ومتنوعة حيث تعتبر إدارة المعرفة من أهم هذه الوسائل، إذ تساعد في الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، فكل منهما أمر ضروري للمنظمات إذا أرادت البقاء والإستمرار والإزدهار، كما تساهم إدارة المعرفة إلى جانب الإبداع والابتكار في تطوير المنتجات التي من خلالها تستطيع المؤسسة الإستمرار في السوق، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار، دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات ، دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار

أولاً: مفهوم الإبداع والابتكار

1 - مفهوم الإبداع :

الإبداع هو المزيج من القدرات أو الإستعدادات والخصائص الشخصية التي وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم¹.
الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من النمط العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير².

2- مفهوم الابتكار :

الابتكار هو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي³.

¹ محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 27.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 03.

³ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 37.

الإبتكار هو التوصل إلى شيء جديد أو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو نظرية أو مزج بين عناصر موجودة بطرق جديدة لتكوين نسق جديد منها¹.

3- أهمية الابداع والابتكار

يكتسي الابداع والابتكار أهمية بالغة، هذه الأهمية تتجلى في النقاط التالية:²

- خفض التكاليف: ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر دقة (خفض التلف وإعادة العمل والتخلص من التالف)
- زيادة الانتاجية: الانتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وعملية الابداع والابتكار لها تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة، مثل انتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة الانتاج.
- تحسين الأداء: تعمل عملية الابداع والابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الادارية والخدمات بشكل كبير فالتسويق الالكتروني على سبيل المثال ساعد على تحسين الأداء في ادارة العلاقات مع الزبون، وبناء قواعد بيانات على الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآلي، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.
- ايجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: الابداع والابتكار في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.
- ايجاد أسواق جديدة: الابتكار الجذري اليوم للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لذا فهي تخصص مبالغ كبيرة للوصول إلى هذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.
- ايجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الابداعات والابتكارات الجديدة في انشاء المنظمات وخطوط الانتاج والخدمات التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار

1- مصادر الإبداع والابتكار

تتمثل أهم المصادر الرئيسية للإبداع والابتكار فيما يلي³:

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

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة الاولى، عمان، ص125.

² نجم عبود نجم، ادارة الابداع والابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص2.

³ أسامة محمد خيرى، مرجع سابق، ص 76.

- مصدر التعرض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون إذ أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للإبداع والابتكار، ويضم هذا المصدر ما يلي:
- الوقائع الاقتصادية المتعارضة كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية ؛
- تعارض الواقع والإفتراضات المتعلقة به؛
- التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية؛
- التعرض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.
- الابداع والابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات، أي الحاجة إلى طريقة وبما أن الحاجة هي أم الإختراع لذا فإنها تمثل فرصة كبرى للإبداع والابتكار.

- بنية الصناعة والسوق: إذ لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة كبيرة للابتكار، يضم هذا المصدر عدة عناصر تتمثل فيما يلي: الاستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغيير الصناعة.
 - العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان وتنوعهم وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، ان تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا للإبداع والابتكار والأسواق والقطاعات السوقية الجديدة.
 - تبدل الإدراك والرؤية: حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا للإبداع والابتكار، وأن توقيت ذلك في كثير من الاحيان يعتبر مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في الوقت الملائم مع قدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.
 - المعرفة الجديدة: الابداع والابتكار والقائمين على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والاجتماعية يمثل مصدرا مهما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.
- 2- أثر إدارة المعرفة على الإبداع والابتكار

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر ادارة المعرفة التي من خالهما تساهم ادارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة، وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وبما يجعله مصدر الخلق والقيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن ادارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق الإبداع في المنظمة¹.

¹ علي عبد الله، مداخلة حول إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة ضمن المؤتمر الدولي، جامعة دحلب البليدة، (دون ذكر السنة)، ص12.

وبمقدور المنظمة تحقيق الإعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في انتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الإبتكار في المنظمة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الإبتكار¹.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات

أولاً: مفهوم المنتج

المنتج: هو مجموعة من الخصائص المادية والكيميائية المجتمعة في شكل محدد لإشباع حاجة معينة².

المنتج: هو العنصر الذي يحافظ على حيوية وتجدد المنظمات، وهو عبارة عن الترجمة الفيزيائية والمادية للمؤسسة، وهو عبارة عن اي شئ يمكن عرضه في السوق لأغراض جذب الإنتباه، التملك، الإستخدام أو الإستعمال، الإستهلاك، ويكون قادراً على إشباع حاجة أو رغبة الزبائن³.

المنتج الجديد: هو الذي يقدم لأول مرة ولا يوجد له بديل في السوق⁴.

ثانياً: أنواع المنتجات الجديدة

هناك ثلاث فئات للمنتج الجديد هي:⁵

1-منتجات الابتكار الجذري

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

¹ محمد زرقون والحاج عرابة، مرجع سبق ذكره، ص58-59.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص254.

³ بشير العلاق وحميد الطائي، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:15، (بتصرف).

⁴ شريف أحمد شريف العاص، التسويق-النظرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص221:

⁵ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص256.

2-المنتجات المقلدة

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

3-منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني)

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

ثالثاً: أثر إدارة المعرفة على المنتجات

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

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة على الموجودات الغير ملموسة

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

أولاً: تعريف العملية

العملية هي مجموعة من أنشطة تحقيق القيمة التي تحول المدخلات إلى مخرجات².

ثانياً: أنواع العمليات

¹ علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص13.

² نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الانتاج والعمليات- مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2002، ص.

يمكن التمييز بين ثلاثة فئات من العمليات كما يلي¹ :

1-العمليات التشغيلية

تسمى أيضا بعمليات الانجاز لأنها تساهم مباشرة بالإنجاز، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي بداية من تحديد حاجاته إلى غاية الإشباع، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء ، الانتاج، الامداد، خدمات ما بعد البيع.

2-عمليات الادارة

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

3-عمليات الدعم

هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الرسائل اللازمة لباقي العمليات وتساعدنا بممارسة نشاطها بصفة عادية وعلى الرغم من أنها لا تساهم مباشرة في اعطاء القيمة، فهي لازمة للسير المستمر للمنظمة وهي مرتبطة ببعض الوظائف مثل:التكوين، الاعلام الآلي، وتشمل بصفة خاصة الموارد البشرية، الموارد المالية، التركيبات والصيانة...الخ.

ثالثا : أثر إدارة المعرفة على العمليات

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي : الفعالية - الكفاءة - درجة الإبداع والابتكار في العمليات ، وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.أما عن أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة فهو يكمن في ما يلي:

1- أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات

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

¹ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص20.

2- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات

ويظهر هذا الأثر من خلال الآتي:¹

- 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.

3- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات

بمقدور المؤسسة تحقيق الإعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة. وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

خاتمة الفصل :

نستخلص مما سبق أن الأداء مفهوم واسع جدا لأنه حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، فقد اختلفت أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته ومؤشرات قياسه إلا أن هناك عوامل مؤثرة فيه منها ما هو داخلي كالعنصر البشري، الإدارة، التنظيم، ومنها ما هو خارجي كالعوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، إذ يمكن القول أن إدارة المعرفة تلعب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، تطوير المنتجات وتقديم منتجات جديدة، إضافة إلى أن إدارة المعرفة تساعد في تطوير العمليات داخل المؤسسة وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية فيها.

¹ علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص13.

الفصل الثالث

مقدمة الفصل :

سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لمؤسسة سوناپراك فرع مركب الغاز النفطي رقم 01 بأرزيو ، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة، إذ ستكون محاولة لتجسيد ما تم التوصل إليه نظريا، إذ سيتم الترق في هذا الفصل إلى تقديم بطاقة تاريخية عن المركب بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال المبحثين الآتيين:

- المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة

- المبحث الثاني: التحضير للدراسة وتطبيقها

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك

تعتبر سوناطراك من أول المؤسسات التي تم إنشاؤها بعد الاستقلال بحيث كان لا بد للدولة الجزائرية من استرجاع السيادة الكاملة على محروقاتها، لذلك كان عليها أن تتزود بأداة اقتصادية قادرة أن تحل محل الشركات الأجنبية وقد مرت هذه العملية بعدة مراحل والتي من خلالها سنت سوناطراك أهدافا استراتيجية والتي سنعالجها من خلال عناصر القادمة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

أولا: مرحلة الإنشاء¹

أنشأت شركة سوناطراك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31، بحيث في البداية لم تسلم لها الا مهام النقل و التسويق التي كانت تحت السيطرة الأجنبية، وقد كان أول إنجاز حققته سوناطراك هو إنجاز خط الأنبوب البترولي الذي يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو والذي يصل طوله حوالي 805 كلم.

وقد تم توسيع صلاحيات شركة سوناطراك بفضل المرسوم رقم 296/66 الصادر في 1966/09/22 بحيث أصبحت تشمل:

أ- معالجة و تحويل المحروقات .

ب- امتلاك منشآت المعالجة الصناعية للمحروقات، وكذا تسويق الصناعة البتروكيمياوية.

ثانيا: مرحلة التأميم

رغم التطور الهائل الذي عرفته شركة سوناطراك الا أن أهميتها لم تتأكد الا بعد التأميم الذي تم بتاريخ 1971/02/24، ومنذ ذلك التاريخ أصبحت تعمل على تعزيز عملية الاسترجاع الكامل لثرواتها البترولية و الغازية، و أخذت تكتسب أهمية كبيرة على الصعيدين الوطني و الدولي، ذلك بتلبية الحاجيات الطاقوية المحلية، وكذا تصدير أكبر قدر ممكن لجلب العملة الصعبة من أجل تنمية الاقتصاد الوطني.

وفي بداية الثمانينات، تم تطبيق قانون إعادة الهيكلة حيث نتج عنها 17 مؤسسة وطنية من أهمها نذكر:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ

- المؤسسة الوطنية لتكرير البترول NAFTEC

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL

ونظرا لتطور الأنشطة التي تقوم بها هذه الشركة، تغير معها إسمها لتصبح " الشركة الوطنية للبحث،

الإنتاج، نقل، تحويل و تسويق المحروقات " و أصبحت توظف أكثر من 50.000 عاملا.

فرغم كل الصعوبات و التحديات التي تواجهها سوناطراك على المستوى الدولي الا أنها استطاعت أن تحقق

لنفسها مرتبة مرموقة على الساحة العالمية باحتلالها للمرتبة 12 ضمن أكبر الشركات البترولية العالمية.

¹ مصلحة التكوين بمركب الغاز النفطي رقم 01

ثالثا: سوناطراك اليوم

بعدما تجاوزت شركة سوناطراك مراحل حاسمة تحولت إثرها من شركة فتية إلى المجموعة المعروفة حاليا وأصبحت إحدى أهم الشركات البترولية و الغازية ، حيث ألزمتها تطور الاقتصاد العالمي للمحروقات أن تتبع شروطه في العمل و التغيير الجاري إذا اقتضى الأمر.

تتمثل هذه المهمة في تغطية الحاجيات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل وكذا جلب العملة الصعبة اللازمة لتمويل الاقتصاد الوطني.

وقد تم وضع المراحل التالية لذلك :

المرحلة الأولى 1995 – 1962: أن تكون مجمع بترولي و صناعي جزائري.

المرحلة الثانية 2000 – 1995: أن تكون مجمع بترولي و صناعي جزائري دولي يتكفل بكل فروع الطاقة و الكيمياء و الخدمات المشتركة.

المرحلة الثالثة : بعد سنة 2000 تكملة النشاطات البترولية و الغازية، الطاقة ، الكيمياء بنشاطات أخرى تتطلب معرفة متماثلة مثل خدمات المناجم... الخ.

أصبحت شركة "سوناطراك اليوم قاعدة صناعية ناجحة قابلة للمنافسة ولمواجهة التحديات خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني على السوق الخارجي ، والدخول إلى اقتصاد السوق ، وذلك بفضل الإنجازات الماضية و التوسعات الحالية على الصعيد الوطني و الدولي، وكذلك بعد وضع قانون المحروقات الجديد الذي تم مصادقته في مارس 2005 من طرف غرفتي البرلمان و مجلس الأمة.

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف سوناطراك

أولا : نشاطات سوناطراك

إن تحقيق الأهداف المذكورة سابقا إستوجب من مؤسسة سوناطراك القيام بعدة نشاطات هي¹:

التنقيب والإستكشاف:

تعتبر هذه الأخيرة من أهم المراحل في الصناعة البترولية حيث شهدت أول أشغال التنقيب سنة 1980 بحوض الشلف وذلك باللجوء إلى عقود الشراكة مع الشركات الأجنبية نظرا لضخامة المشروع، بينما عملية الاستكشافات فهي تتم سنويا حيث تم إكتشاف سنة 2001 ستة آبار منها ثلاثة آبار للبترول والأخرى للغاز.

الإنتاج:

تعتبر هذه العملية كمرحلة موائية لعملية التنقيب و الاكتشاف، فعملية إنتاج الغاز انطلقت سنة 1961 بينما عملية إنتاج البترول انطلقت سنة 1985 ، فعرفت عملية الإنتاج تطورا هاما خاصة بعد المشاركة

الأجنبية بحيث أن إنتاج الغاز سجل 113 مليون م³ في 1995 أما في سنة 2000 فقد وصل إلى غاية 134 مليون م³.

¹ نفس المرجع السابق

النقل عن طريق الأنابيب:

تهدف إلى ربط الحقول ومراكز الإنتاج بمصانع التحويل والتوزيع المحلية والأجنبية وهو نشاط يتم بالاستعانة بشركات أجنبية كشركة بريتيش بتروليوم (BP)، غازفرنسا (GF). وغيرهم من الشركات الأجنبية.

تمميع الغاز الطبيعي:

تملك سوناطراك حاليا أربع مراكز أو مركبات للتمميع، إذ تملك خبرة معتبرة في الصناعات الغازية ويظهر ذلك باحتلالها المرتبة الرابعة في سلم أكبر الشركات الممونة للغاز في العالم، كما تجدر الإشارة إلى أن أول مركب للتمميع في العالم تم إنشاؤه في الجزائر بأرزويو.

التسويق:

بعد تأميم مؤسسات التوزيع في 1980 تحم. لت سوناطراك عملية توزيع المنتوجات النفطية ومضاعفة نقاط البيع لرفع صادراتها في الأسواق العالمية.

ثانيا: أهداف سوناطراك

تأسست سوناطراك بغية تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما هو ذاتي ومنها تنموي خاص بالتنمية الوطنية سنلخص أبرزها في النقاط التالية¹:

- التنقيب على المحروقات واستغلالها .
- تطوير شبكات نقل المحروقات، تخزين، شحن، استغلال وتسيير هذه الشبكات
- تمييع الغاز الطبيعي ومعالجته
- تحويل وتكرير المحروقات ومشتقاتها -تنمية مختلف النشاطات المشتركة في الجزائر وفي الخارج مع شركات جزائرية وأجنبية والاشترك في رأس المال وفي القيم المنقولة الأخرى.
- تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسط والبعيد.
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سوناطراك.
- تلبية الحاجيات المحلية.
- حفظ حق الأجيال القادمة في الثروة البترولية.
- تحقيق السيطرة على الصناعة البترولية .
- تنوع مصادر الدخل الوطني.
- تحقيق أقصى قدر من العائدات البترولية في المدى القصير لتمويل خطة التنمية العاجلة.
- تقوية الدعم للقواعد الصناعية لتحصيل التكامل الوطني.

¹ نفس المرجع السابق

المطلب الثالث : تقديم مركب الغاز النفطي رقم 01 (GP1-Z)

يعد مركب GP1-Z التابع لمؤسسة سوناطراك والمسعى « JUMBO GPL » من اخرالمجمعات الصناعية في منطقة أرزيو، يقع بين محول الطاقة الكهربائية المركزي لمرسى الحجاج شرقا ومركبات GNL غربا، حيث يتربع على مساحة 120 هكتار في حدود الطريق الوطني رقم 11 وشاطئ البحر الأبيض المتوسط. إن مهمة إنشاء المركب أوكلت إلى المؤسسة اليابانية :

(JSHIKWAJIMA-HARMA-HEAVY-INDUSTRIEL) ITOH-IHI-Co,LTD

وسلم رسميا إلى مؤسسة سوناطراك بتاريخ 02 سبتمبر 1984.

ونظرا لأهميته، فإن الإنطلاقة الفعلية لنشاط المركب جعلته يحتل مكانة هامة ضمن مشاريع سوناطراك في إقتحام السوق العالمي لهذا النوع من الغازات. وقد عرف المركب إنطلاقة أول شاحنة لتزويد السوق الوطنية بغاز البوتان في 31 ديسمبر 1983

أما شحن أول باخرة بغاز البروبان المبرد الموجه للتصدير فكان بتاريخ 20 فيفري 1984.

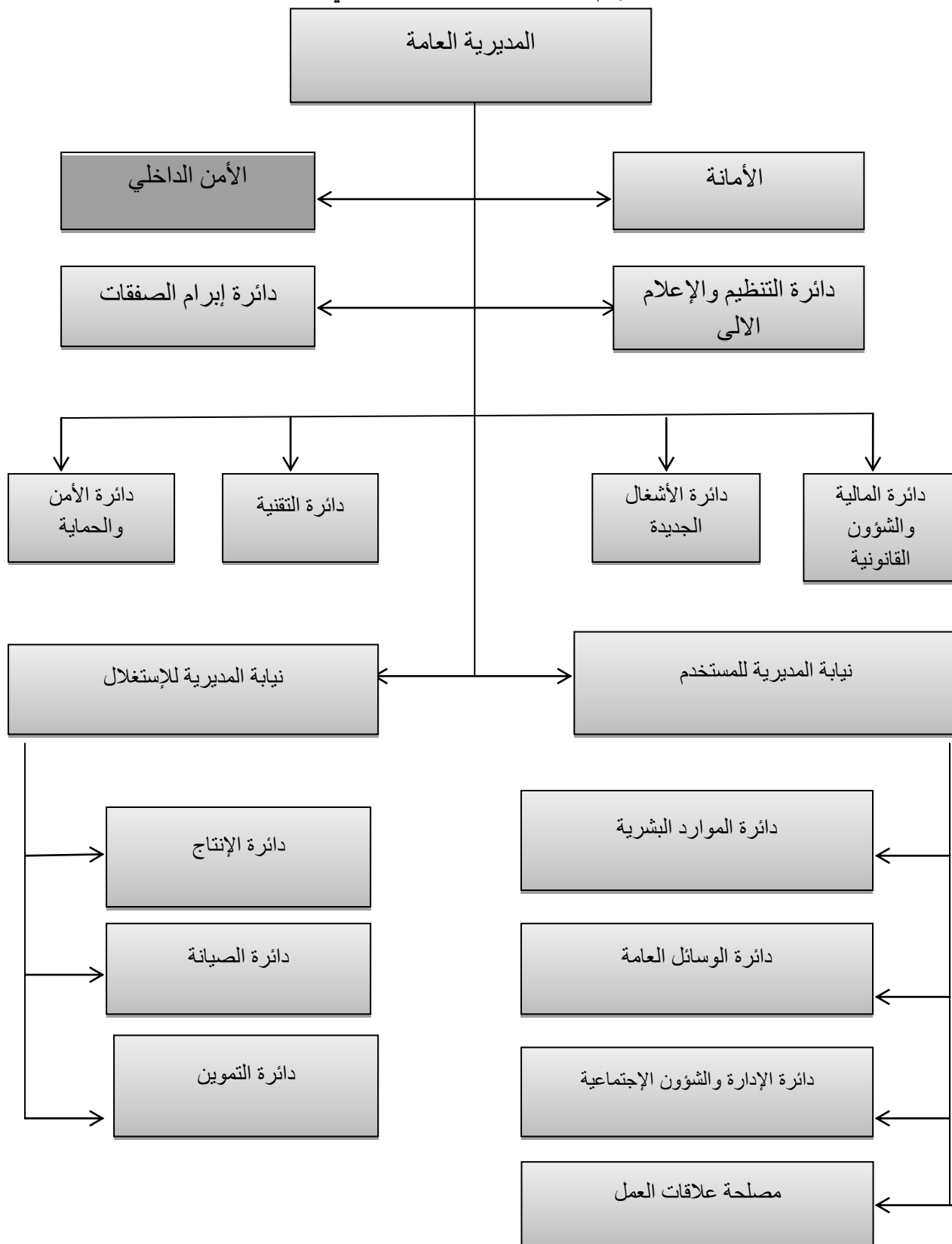
إن مصدر الغاز كمادة أولية هي ابار حاسي مسعود وحاسي الرمل، فبعد أن يصل المنتج الخام عبر أنبوب OLEODUC بالأقسام التالية :

- قسم التغذية والتخزين: وظيفته تغذية المركب بالغاز النفطي المميع ويتكون من 12 خزان خصصت لهذا الغرض.
- قسم نزع الماء: ويتكون هذا القسم من 03 أجهزة للتجفيف، وقسم خاص بتدفأة الغاز، وخزان لفصل الماء (ballon) وهذا في كل وحدة للإنتاج والتي تسمى بالقطار (train).
- قسم تفرقة الغازات: يتم فيه إستخلاص نوعين من الغازات وهما غاز البوتان (butane) وغاز البروبان (propane) الموجودة بكثرة في الغاز النفطي المميع.

وبعد أن يصبح المنتج جاهزا توجه كمية منه مباشرة للتخزين بدرجة حرارة عادية في انتظار شحنها عن طريق الشاحنات. أما الكمية الأخرى فتمر بعملية التبريد، حيث تخصص لكل منتج درجة حرارة تناسبه (butane -5) (propane -42). وبعدها تنقل إلى 06 خزانات ضخمة 03 لكل منتج لتشحن بالسفن وتوجه للتصدير.

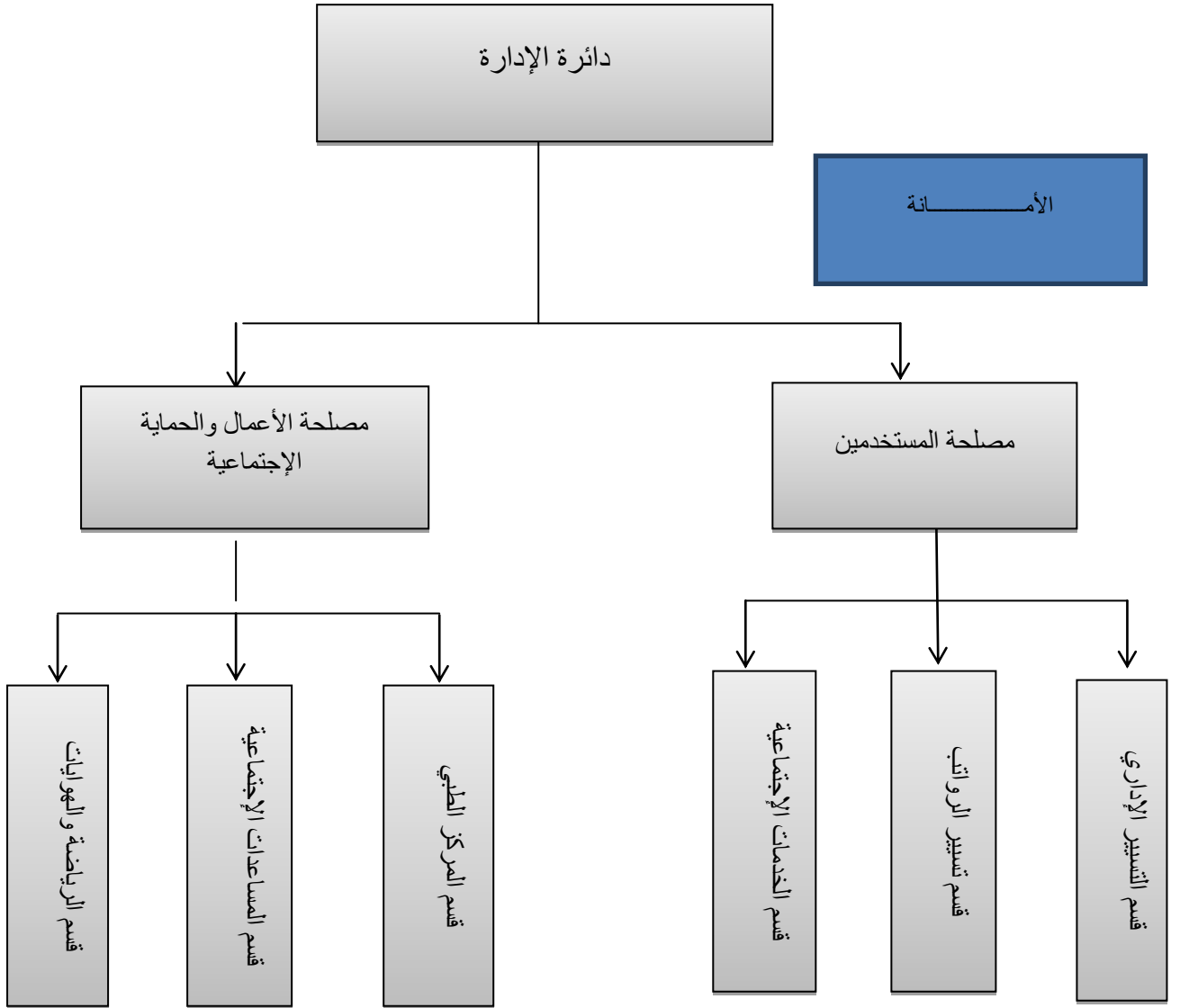
تقدر طاقة إنتاج المركب بحوالي 09 ملايين طن سنويا بقوة عامة تقدر ب 803 عامل، موزعين على مختلف المستويات التنظيمية للمركب.

الشكل رقم (03 - 01): الهيكل التنظيمي لمركب GP1-Z



المصدر: مصلحة التكوين في المؤسسة

الشكل رقم (03 - 02) : الهيكل التنظيمي للإدارة :



المصدر: مصلحة التكوين بالمؤسسة

دائرة الإدارة: تتكون الإدارة من مصطلحين:¹

• مصطلحة المستخدمين: تتكفل مصطلحة تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين وخاصة:

- تسيير كشف الحضور.
- معالجة الملفات الإدارية.
- معالجة ملفات القروض (قرض شراء السيارة، قرض بناء، قرض إجتماعي).
- التمثيل العام أمام هيئة الضمان الاجتماعي.
- إعداد رواتب المستخدمين.

وتتكون هذه المصطلحة من 03 أقسام:

- قسم الرواتب: يهتم بتسيير رواتب العمال الأجراء.
- قسم التسيير الإداري: يهتم بتسيير ومتابعة الملفات الإدارية للعمال (إعداد القرارات، كشف الحضور، ملفات القروض).
- قسم الخدمات الاجتماعية: يهتم بالتأمينات الاجتماعية المتمثلة في العطل المرضية، ملفات التقاعد، تغطية نفقات العمال، عند تعرضهم إلى إصابات العمل، الأمومة.
- مصطلحة الخدمات والحماية الاجتماعية: تتكون هذه المصطلحة من 03 أقسام:
 - قسم الرياضة والهوايات: يهتم بالنشاطات الرياضية والثقافية.
 - قسم المساعدات الاجتماعية: يهتم بتقديم بعض الخدمات ذات الطابع الصحي والاجتماعي.
 - قسم المركز الطبي: يهتم بطب العمل والفحوصات الدورية وفحوصات ما قبل التوظيف والطب العام وتسيير صيدلية المركز.

¹ مقابلة مع رئيس مصطلحة دائرة المستخدمين

المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتطبيقها

سيتم تخصيص هذا المبحث للدراسة التطبيقية لمؤسسة سوناطراك . أرزيو. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء مؤسسة سوناطراك، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظرياً، كما سيتم توضيح مختلف مراحل الإستبيان وكيفية إختيار مجتمع البحث بالإضافة إلى عرض إجابات أفراد الدراسة، وفي الأخير سيتم إختيار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة.

المطلب الأول : الإطار العام للدراسة

من أجل إتمام هذه الدراسة تم إختيار مجتمع للقيام بإثبات الفرضيات، وبالتالي تم إختيار عينة من هذا المجتمع ، سوف يتم التطرق إلى ما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة

نظراً لأن موضوع إدارة المعرفة من أهم المواضيع الحديثة التي إهتم بها الباحثون وما مدى تأثيرها على الأداء في المؤسسة فقد تم اختيار مؤسسة سوناطراك-أرزيو- والتي مثل عدد عمالها 803 عامل والتي يتميز بالأداء الجيد للعاملين ومحاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة تمتلك إدارة المعرفة وتعمل على تحسين الأداء.

ثانياً: إختيار مجتمع الدراسة

لقد تم الحرص على أن تكون نسبة العينة في هذه الدراسة ممثلة ب 40 عامل ، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج بحيث تم إختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، في حين تم إسترجاع 30 نسخة من الإستبيان فقط

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المحور الأول : معلومات عامة

- نسبة الجنس

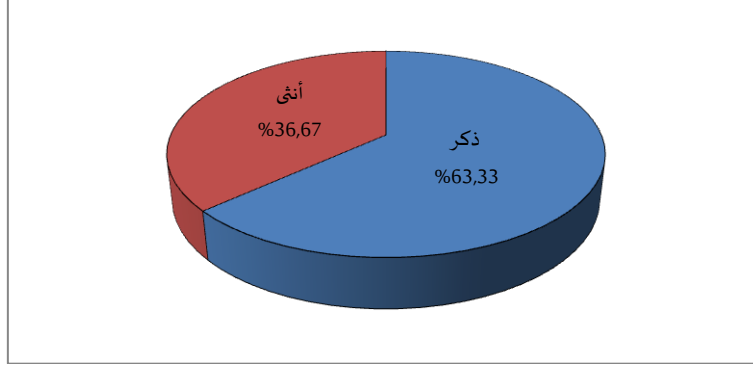
الجدول رقم (03-01): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.33%	19	ذكر
36.67%	11	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من الجدول السابق يتضح أن نسبة 63.33% من الذكور مقارنة بالإناث التي لا تتعدى نسبة 36.67% مما يمكن القول أن معظم الوظائف الإدارية بمؤسسة سوناتراك يشغلها نسبة كبيرة من الذكور.

الشكل رقم (03-03): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 01

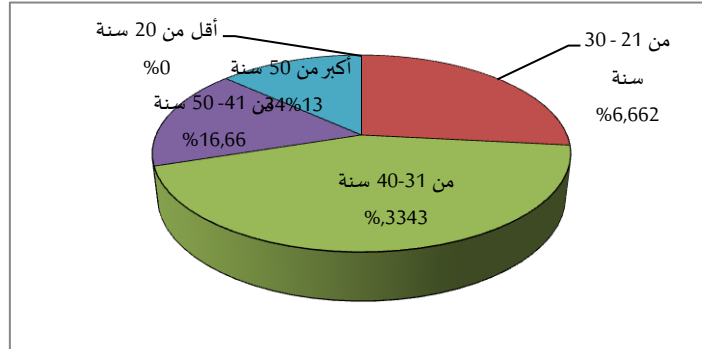
العمر:

جدول رقم (02-03): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 20 سنة	0	0
من 21 - 30 سنة	08	26.66
من 31 - 40 سنة	13	43.33
من 41 - 50 سنة	05	16.66
أكبر من 50 سنة	04	13.34
المجموع	30	100

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المستوى العمري فيه تشجيع للفئة الشبابية، باعتبار أن الأفراد الذين سنهم من 31 إلى 40 سنة يمثلون 43.33%، فيما تليها نسبة 26.66% والتي تمثل الأفراد الذين سنهم يتراوح ما بين 21 و30 سنة، أما الأفراد الذين سنهم يتراوح ما بين 41 و50 سنة يمثلون 16.66%، أما أدنى نسبة والتي قدرت ب 13.34% مثلت الأفراد الذين سنهم يتجاوز 50 سنة، أما نسبة الفئة العمرية أقل من 20 سنة منعدمة، وبالتالي نلاحظ أن هناك اعتماد على الفئة الشبابية بشكل كبير.

الشكل رقم (03-04): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم: 02

المستوى التعليمي :

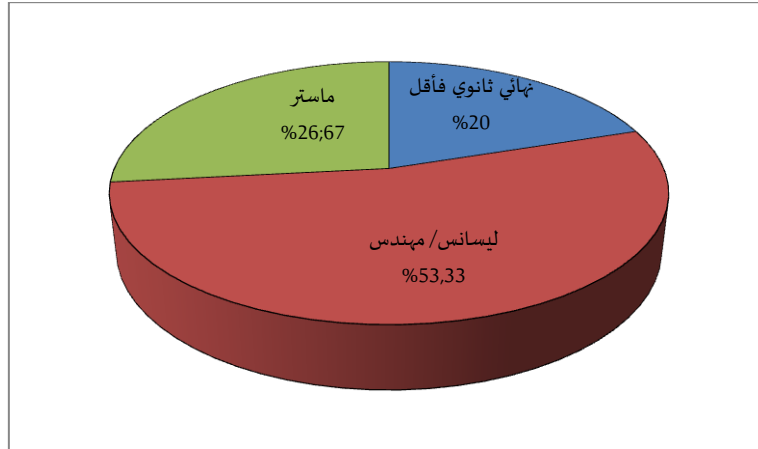
الجدول رقم (03-03): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
20	06	نهائي ثانوي فأقل
53,33	16	ليسانس / مهندس
26,67	08	ماستر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن نسبة 53,33% من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي (ليسانس) ، بينما تم تسجيل نسبة 26,67% بالنسبة لحاملي شهادة الماستر، أما أدنى نسبة تمثل نهائي ثانوي فأقل، مما تدل هذه المعطيات على إرتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة أي لديهم كفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال.

الشكل رقم (03 - 05): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 03

إجمالي مدة العمل في المؤسسة :

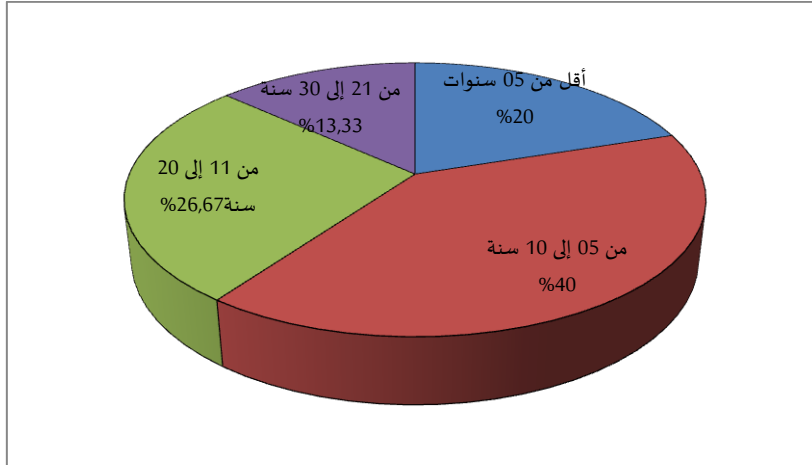
الجدول رقم (03-04): التوزيع النسبي للأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
20	06	أقل من 05 سنوات
40	12	من 05 إلى 10 سنة
26,67	08	من 11 إلى 20 سنة
13,33	04	من 21 إلى 30 سنة

المجموع	30	100
---------	----	-----

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين والمتمثلة في 40% من العينة لديهم خبرة في العمل ما بين 05 إلى 10 سنة، وأن نسبة 26.67% من أفراد العينة لديهم خبرة في العمل ما بين 11 إلى 20 سنة، وأما نسبة 20% من أفراد العينة لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات، أما نسبة 13.33% من أفراد العينة لديهم خبرة ما بين 21 إلى 30 سنة ومنه نستنتج أن للمؤسسة رصيد معرفي ومهني يجب إستغلاله قبل تقاعد حامله، إذ يتوجب بذل جهد من أجل التشارك مع الطاقات الشابة والمستقبلية للمؤسسة.

الشكل رقم (03 – 06): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (03 – 04)

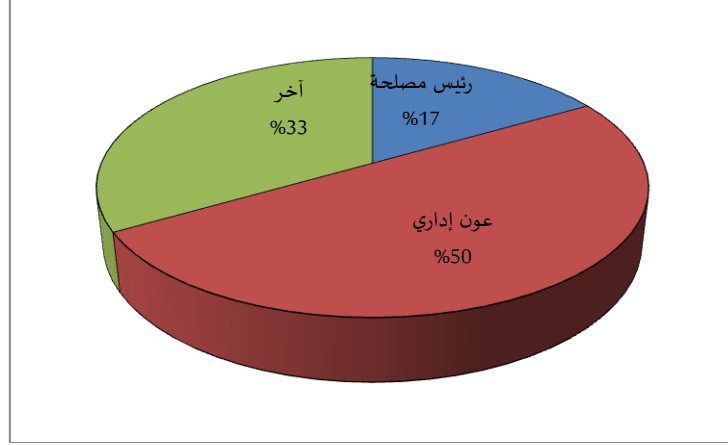
المركز الوظيفي:

الجدول رقم (03-05): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسب المئوية %
رئيس مصلحة	05	16,67
عون إداري	15	50
آخر	10	33,33
المجموع	30	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين مركزهم الوظيفي عون إداري وهذا هو الوضع الطبيعي لأي مؤسسة، أما نسبة 16,67% فهي تعود لرؤساء المصالح، والنسبة الباقية تمثل الموظفين المبتدئين الذين ليس لديهم مركز وظيفي محدد.

الشكل رقم (03 - 07): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم (03 - 05)

عدد الدورات التكوينية:

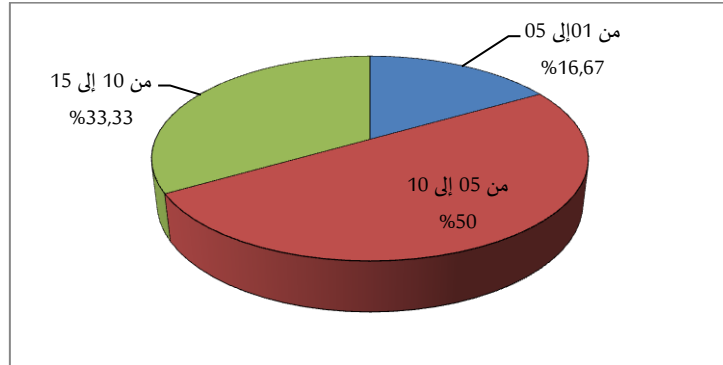
الجدول رقم (03 - 06): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية %
من 01 إلى 05	05	16,67
من 05 إلى 10	15	50
من 10 إلى 15	10	33,33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من أفراد العينة إستفادوا من أكثر من 05 دورات تكوينية، و33,33% إستفادوا من أكثر من 10 دورات تكوينية، مما نستنتج أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة للدورات التكوينية من أجل تكوين قاعدة معرفية يمكن الإعتماد عليها.

الشكل رقم (03 - 08): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (03 - 06)

المحور الثاني: إدارة المعرفة

الجدول رقم (03 - 07): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال 07 (هل تخصص المؤسسة ميزانية

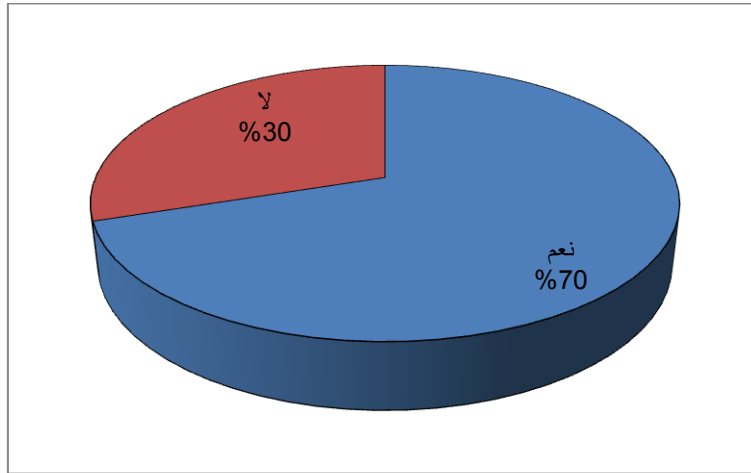
مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة؟)

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	21	70
لا	09	30
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تخصص ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة

الشكل رقم (03 – 09): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 07



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (03 – 07)

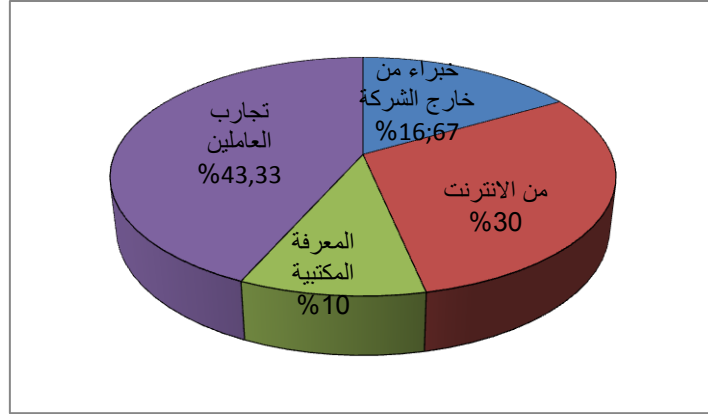
الجدول رقم (03-08): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال 08 (ماهو الأسلوب المستخدم لتوليد المعرفة وإكتسابها؟)

البيان	التكرار	النسب المئوية
خبراء من خارج الشركة	05	16,67
من الانترنت	09	30
المعرفة المكتبية	03	10
تجارب العاملين	13	43,33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تعتمد في إكتساب المعرفة على تجارب العاملين بنسبة 43,33 %، بعدها مباشرة الأنترنت بنسبة 30 % ، ثم تليها كل من خبراء من خارج الشركة و المعرفة المكتبية بنسبة 16,67 % و 10% على التوالي.

الشكل رقم (03 – 10): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 08



المصدر: من إعداد الطلبة، بالإعتماد على الجدول رقم (03 – 08)

الجدول رقم (03 – 09): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 09

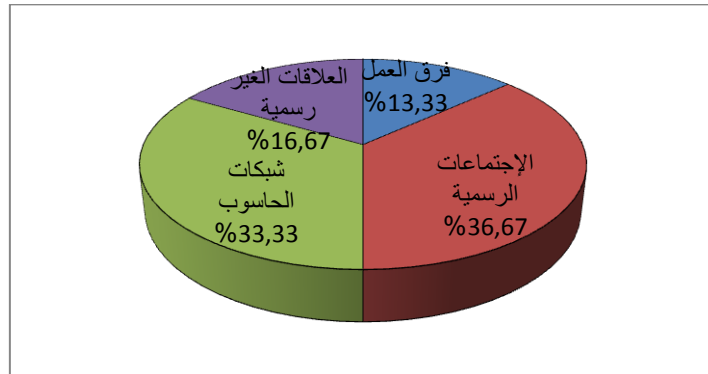
تعتمد الشركة في توزيع المعرفة على:

البيان	التكرار	النسبة المئوية
فرق العمل	04	13,33
الإجتماعات الرسمية	11	36,67
شبكات الحاسوب	10	33,33
العلاقات الغير رسمية	05	16,67
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر أسلوب معتمد من طرف المؤسسة في توزيع المعرفة هو الإجتماعات الرسمية بنسبة 36,67% ، وتأتي مباشرة بعدها شبكات الحاسوب بنسبة 33,33% ، ثم تليها العلاقات الغير رسمية وفرق العمل.

الشكل رقم (03 – 11): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 09



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 09

الجدول رقم (03 – 10): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 10

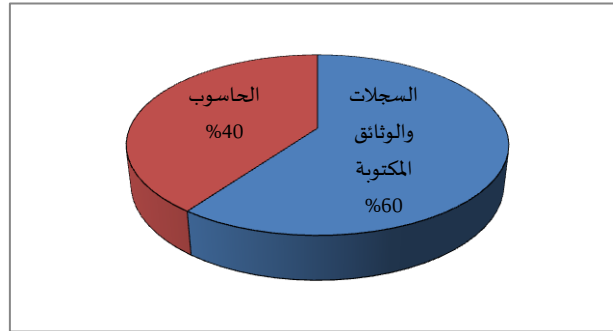
تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على:

النسب المئوية %	التكرار	البيان
60	18	السجلات والوثائق المكتوبة
40	12	الحاسوب
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من الجدول السابق نلاحظ أن السجلات والوثائق المكتوبة هي الوسيلة المعتمدة لخزن المعرفة بنسبة 60%، فيلي ذلك الحاسوب بنسبة 40%.

الشكل رقم (03 – 12): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 10



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 10

الجدول رقم (03 – 11): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 11

تعتمد المؤسسة في تطبيق المعرفة على:

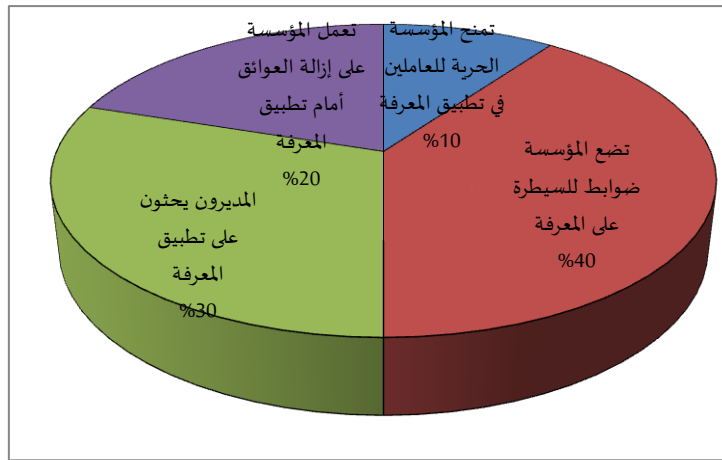
النسبة المئوية %	التكرار	البيان
10	03	تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة
40	12	تضع المؤسسة ضوابط للسيطرة على المعرفة
30	09	المديرون يحثون على تطبيق

		المعرفة
20	06	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد في تطبيق المعرفة على وضع ضوابط للسيطرة على المعرفة بنسبة 40% من إجابات أفراد العينة، أما نسبة 30% فهي تعود إلى أن المديرين يحثون على تطبيق المعرفة، وتعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة بنسبة 20% من إجابات الموظفين، وأخيرا تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة بنسبة 10%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على وضع ضوابط للسيطرة على المعرفة.

الشكل رقم (03 – 13): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 11



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 11

الجدول رقم (03 – 12): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 12

فيما يخص تقانة المعرفة:

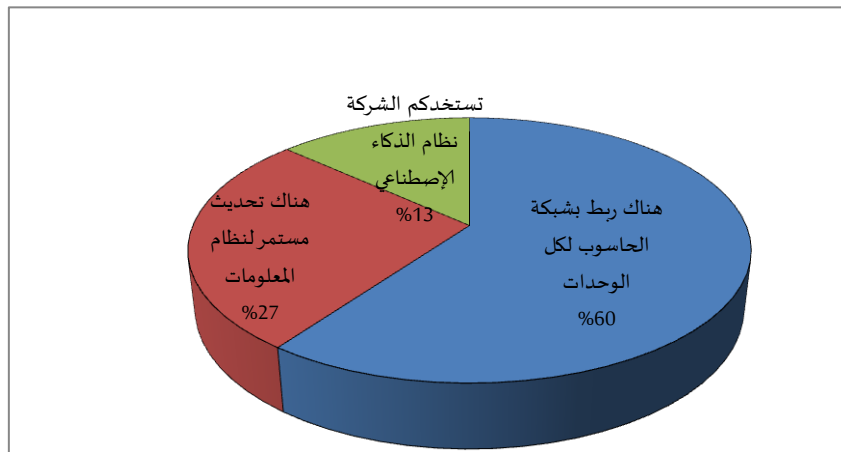
النسبة المئوية%	التكرار	البيان
60	18	هناك ربط بشبكة الحاسوب لكل الوحدات

26,67	08	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات
13,33	04	تستخدمكم الشركة نظام الذكاء الإصطناعي
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد على التحديث المستمر لنظام المعلومات بنسبة 26,67% وتستخدم الشركة نظام الذكاء الإصطناعي، فيما تعمل على ربط كل وحداتها بشبكات الحاسوب.

الشكل رقم (03-14): النسب المئوية لتوزيع لإجابات الموظفين على السؤال رقم 12



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 12

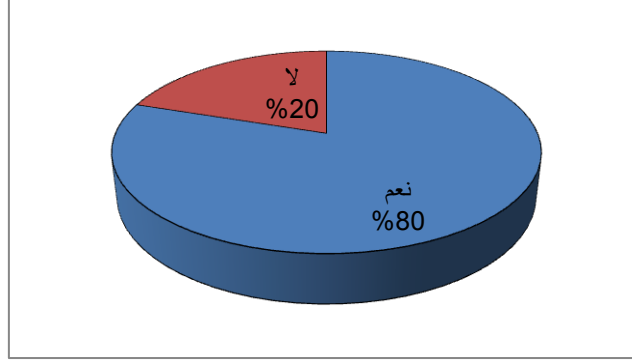
الجدول رقم (03 – 13): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 13 (هل هناك من يعمل على إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها؟)

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
80	24	نعم
20	06	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

تشير نتائج الجدول أعلاه أن للمؤسسة فريق للمعرفة بحيث يعمل على إنشاء قاعدة للمعرفة والإشراف عليها.

الشكل رقم (03 - 15): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 13



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 13

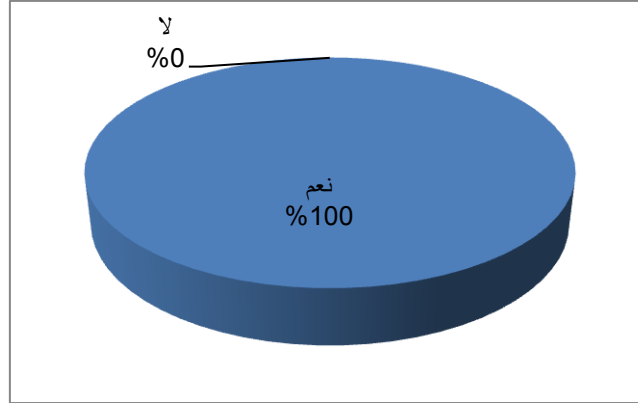
الجدول رقم (03 - 14): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 14 (هل تشجع إدارة المؤسسة على التميز والتفوق)

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	100
لا	00	00
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 100% من إجابة الموظفين تشير إلى أن إدارة المؤسسة تشجع موظفيها على التميز والتفوق.

الشكل رقم (03 - 16): التوزيع النسبي لإجابات الموظفين على السؤال رقم 14



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 14

المحور الثالث: الأداء

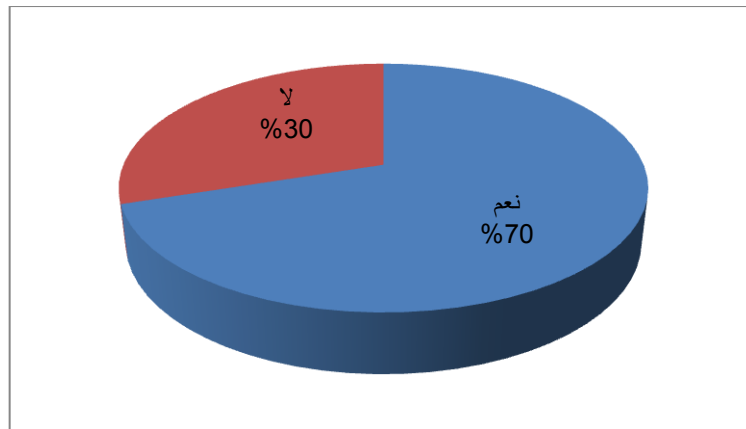
الجدول رقم (03 - 15): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 15 (هل تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد؟)

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
70	21	نعم
30	09	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نستنتج من خلال الجدول السابق أن المعرفة تساهم في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد.

الشكل رقم (03 - 17): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 15



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 15

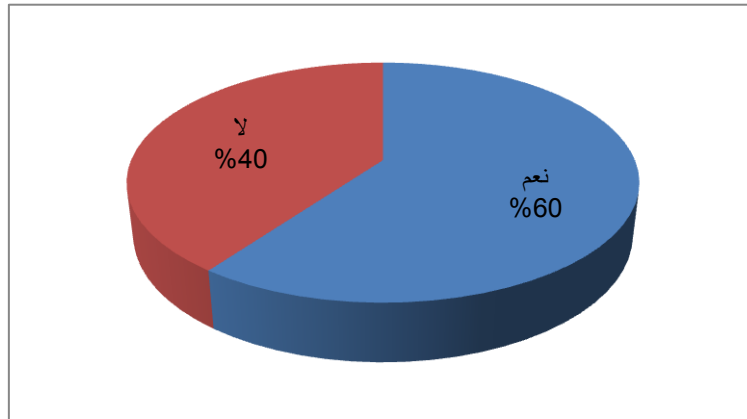
الجدول رقم (03 - 16): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 16 (هل تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين أداء المؤسسة؟)

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
60	18	نعم
40	12	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

تشير نتائج الجدول إلى ان 60 % من إجابات الموظفين توافق أن عملية تقييم الاداء تساعد في تحسين أداء المؤسسة، بينما 40 % من أفراد العينة تنفي ذلك.

الشكل رقم (03 – 18): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 16



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 16

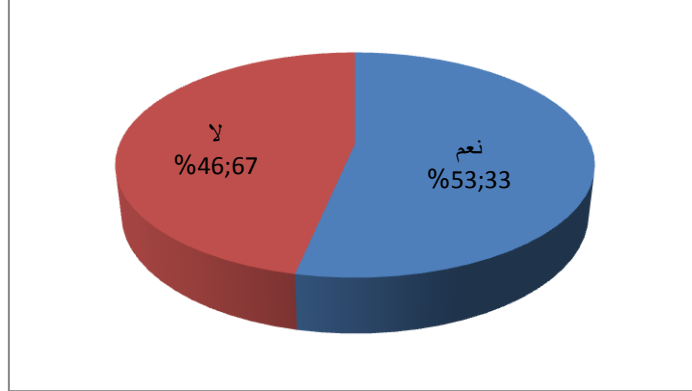
الجدول رقم (03 – 17): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 17 (هل تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات؟)

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
53,33	16	نعم
46,67	14	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 53,33% من إجابة الموظفين توافق أن المؤسسة تتولى طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات.

الشكل رقم (03 – 19) : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 17



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 17

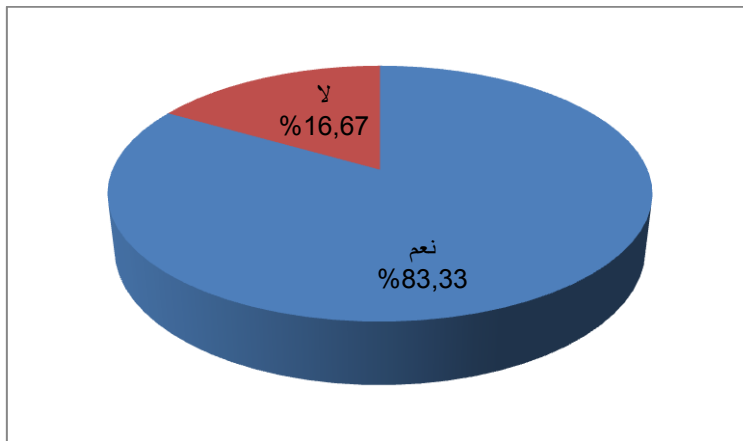
الجدول رقم (03 – 18): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 18 (هل ساهمت المعرفة الجديدة داخل المنظمة في تطوير العمليات؟)

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
83,33	25	نعم
16,67	05	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان المعرفة ساهمت في تطوير العمليات داخل المنظمة بنسبة 83,33% من إجابة أفراد العينة، أما النسبة المتبقية تنفي ذلك

الشكل رقم (03-20) : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 18



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 18

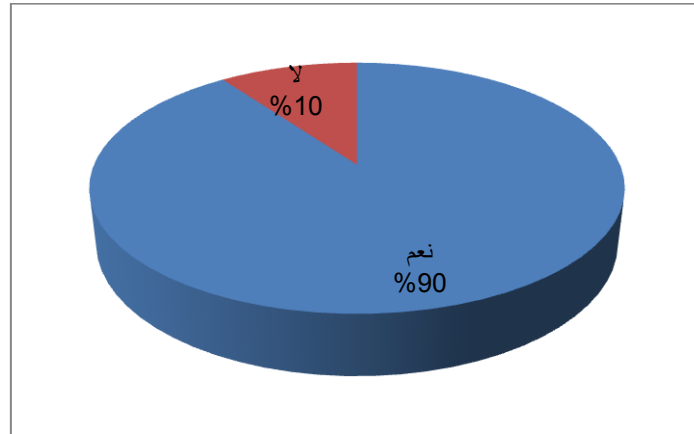
الجدول رقم (03 – 19): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 19 (هل أدت إدارة المعرفة إلى تطوير وتحسين العمليات داخل المنظمة؟)

النسبة المئوية%	التكرار	البيان
90	27	نعم
10	03	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن إدارة المعرفة تساهم في تطوير وتحسين العمليات داخل المنظمة وذلك بموافقة 90 % من إجابة أفراد العينة.

الشكل رقم (03 – 21): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 19



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 19

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بالإستبيان

يتضح لنا من خلال تحليل النتائج المتعلقة بالإستبيان أن إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء في المؤسسة، بحيث إذا كان تطبيق نظام إدارة المعرفة إيجابياً فسوف يعود بالإيجاب على المؤسسة من خلال تحسين أدائها .

- تلعب إدارة المعرفة دور كبير في رفع مستوى الأداء وذلك من خلال تطوير كفاءة العمليات.

- لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في فعالية العمليات.

- تدريب وتكوين العمال في المؤسسة ساهم في الحصول على المعرفة الجديدة والمفيدة.

- لإدارة المعرفة دور في رفع كفاءات العاملين.
- تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق والحواسيب.
- يوجد للمؤسسة فريق للمعرفة يعمل على إنشاء قاعدة للمعرفة والإشراف عليها.
- تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد.
- تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات.
- تشجع إدارة المؤسسة على التميز والتفوق.
- تعمل المؤسسة على وضع ضوابط للسيطرة على المعرفة، وتعمل على إزالة الوثائق أمام تطبيق المعرفة.

خاتمة الفصل :

بعد إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع مركب الغاز النفطي رقم 01 بأرزويو، نلاحظ أن المؤسسة مرت بعدة مراحل تاريخية لتصل إلى ما هو عليه الآن ، إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم نبذة تاريخية عن المؤسسة وجل المراحل التي مرت بها، بالإضافة إلى أهم نشاطات وأهداف المؤسسة، وإعطاء لمحة عن تعريف مركب الغاز النفطي رقم 01، وبعد ذلك قمنا بدراسة لعينة من موظفي المؤسسة من خلال التعرف على عينة الدراسة، كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال إختبار الإستبيان أي معرفة صدق وصحة هذه الأداة، ثم قمنا بتفصيل النتائج من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية إضافة إلى تحليل بيانات متغيرات الدراسة، وبالتالي نستنتج من التحليل أنه توجد علاقة إرتباط وتأثير بين إدارة المعرفة والأداء .

خاتمة عامة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة إلى إبراز الأثر الفعال لإدارة المعرفة على مستوى الأداء، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة.

بحيث تعد إدارة المعرفة الموجود الجوهرية الغير الملموس، والتي أدت إلى تحول بيئة الأعمال من إقتصاد قائم على الأشياء إلى إقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة بها،

كما تم تسليط الضوء على موضوع الأداء نظرا لأهميته البالغة في تحقيق أهداف المؤسسة ، إذ تسعى جميع المنظمات إلى أن يكون أداؤها متميز عن باقي المؤسسات الأخرى، ولتحقيق ذلك تعتبر إدارة المعرفة أهم سبيل للوصول إلى هذا الهدف، إذ قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول ، بحيث تناول الفصل الأول إدارة المعرفة وأهم المفاهيم المتعلقة بها، أما الفصل الثاني تطرقنا من خلاله إلى مفاهيم عامة حول الأداء ومجمل الجوانب الملمة به، وإحتوى الفصل الثالث إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سوناطراك- أرزيو واستعملت فيه إستمارة الإستبيان كأداة للدراسة ، بعد ذلك تم تحليلها والوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالفصول النظرية وبدراسة الحالة، نذكرها فيمايلي:

أولاً: فيما يخص إختبار الفرضيات

- قبول الفرضية الأولى أي أظهر التحليل وجود علاقة إرتباط بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، توزيع، خزن، تطبيق) ومستوى الأداء من حيث محور التعلم والنمو كأحد متغيرات الأداء.

- يوجد تقصير

ثانياً: نتائج الدراسة

- النتائج النظرية:

- لإدارة المعرفة أهمية خاصة في جميع المؤسسات نظرا للفعالية التي تحققها في جميع مستويات المؤسسة.

- تساهم إدارة المعرفة في تحويل المنظمات من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد المعرفي الحديث.

- تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطا مستمر يبدأ مع قيام المنظمة ويسير بإستمرارها.

- تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع والإبتكار، تطوير المنتجات، تحسين العمليات.

- تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء أمرا ضروريا، والتي يمكن من خلالها مراقبة نشاط المؤسسة وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة لتحقيق الأهداف.

- النتائج التطبيقية:

- توصلنا من خلال الفصل التطبيقي إلى النتائج التالية:
- تساهم المعرفة التي يتم التوصل إليها في تحقيق اهداف المؤسسة.
- تسعى المؤسسة لتحسين أدائها من خلال إدارة المعرفة.
- إدراك أفراد العينة لأهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة
- إن إدارة المعرفة هي أكبر من إعطاء المعلومة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، إنما هي عبارة عن سياق إجتماعي مركب لا بد من تعزيزها بالعمل الجماعي وفرق العمل.

ثالثا: التوصيات

- إستكمالاً لمستلزمات البحث، ونظراً لما توصلنا إليه من خلال المفاهيم النظرية للموضوع وما أظهرته نتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تقديم بعض التوصيات كما يلي:
- إعطاء إدارة المعرفة أهمية لإدارة المعرفة والإهتمام بها.
- إستغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها وذلك من أجل تطوير مستوى الموارد البشرية ومستوى الأداء العام.
- ضرورة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة ، بحيث تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.
- إستخدام وسائل تكنولوجية حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.

رابعا: آفاق الدراسة

- من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، نستنتج أن موضوع إدارة المعرفة موضوعاً خصباً للكثير من البحوث ، يمكن إقتراح بعضها فيما يلي:
- تأثير إدارة المعرفة على الإبداع والإبتكار في المؤسسة
- تأثير إدارة المعرفة على إستراتيجيات المؤسسة.
- دور غدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر الإبداع والإبتكار على تحسين اداء المؤسسة.

قائمة المراجع

- الكتب :

- إبراهيم خلود المكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع والإبتكار، دارالراية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وقيوم الأداء كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارة العربية المتحدة، 2009.
- بشير العلاق وحميد الطائي، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
- خضر مصباح، إسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة : التحديات والحلول، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- شريف أحمد شريف العاص، التسويق- النظرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- فايق حسن خلف، إقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العلمي، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات-مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002.

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والإبتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

الكتب باللغة الأجنبية:

Marquardt ; Michael J, Building the learning organization :Mastering the 5 Elements for corporate learning, U.S.A Davis –B lack. Publishing company

- المذكرات :

- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، منتوري كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

- سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، المركز الجامعي للدكتور يعي فارس، المدية، 2008-2007.

- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر، جامعة الجزائر3، 2011.

- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002-2001.

- عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

- قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006-2005.

- نائلة نعمان، روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.

- نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004.

مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.

- المجالات :

- علي السلي، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، القاهرة، جويلية، 1997.
- عبد الكليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2009.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2009-2010.
- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 01، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014.

- الملتقيات :

- غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.
- غسان قاسم، داود الامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- إيمان سعود أبو خيضر، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009.
- علي عبد الله، مداخلة حول إدارة المعرفة في تعزيز الغبداع للمنظمة ضمن المؤتمر الدولي، جامعة دحلب البليدة، (دون ذكر السنة).

- مواقع الأنترنت :

- محمد احمد اسماعيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، كاتب في مجال التطوير التنظيمي، 2012
- www.hrdiscussion.com /hr45021.html ،

-www.uop.edu.jo/material/171919822010.ppt

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الإستبيان

سيدي المحترم.....

أضع بين أيديكم إستمارة الإستبيان، التي أعدت لإكمال متطلبات بحثنا بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة وإقتصاد مؤسسة، ثقتنا عالية باستجابتكم لفقراتها.
راجيين الإجابة عليها بتمعن، وذلك من أجل الحصول على إجابات دقيقة، علما أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم مسبقا جهودكم وحسن

تعاونكم.

أ - مشرف:

الطالبة:

دردور آمال

نايل أمينة

- المحور الأول: معلومات عامة

01- الجنس: ذك أنثى

02- السن: 30-21 40-31
 50-41 60-51

03- المؤهل العلمي:

نهائي ثانوي فأقل
 ليسانس

ماستر

04- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 س

من 21 إلى 30 سنة

05- المركز الوظيفي:

رئيس مصلحة

عون إداري

آخر

06 - عدد الدورات التكوينية:

من 01 إلى 05

من 10

10 إلى 15

المحور الثاني: إدارة المعرفة

07 - هل تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة ؟

نعم لا

08 - ماهو الأسلوب المستخدم لتوليد المعرفة وإكتسابها ؟

نعم لا

09- تعتمد الشركة في توزيع المعرفة على:

فرق العمل اتصالات الرسمية

العلاقة يرسمية

شبكات الحاسوب

10- تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على:

الحاسوب

السجلات والوثائق المكتوبة

11- تعتمد المؤسسة في تطبيق المعرفة على:

تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة

تضع المؤسسة ضوابط للسيطرة على المعرفة

المديرون يحثون على تطبيق المعرفة

تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة

12- فيما يخص تقانة المعرفة:

هناك ربط بشبكة الحاسوب لكل الوحدات

هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات

تستخدمكم الشركة نظام الذكاء الإصطناعي

13- هل هناك من يعمل على إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها؟

لا

نعم

14- هل تشجع إدارة المؤسسة على التميز والتفوق؟

لا

نعم

المحور الثالث: الأداء

15- هل تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد؟

لا

نعم

16- هل تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين أداء المؤسسة؟

لا

نعم

17- هل تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات؟

لا

نعم

18- هل ساهمت المعرفة الجديدة داخل المنظمة في تطوير العمليات؟

لا

نعم

19- هل أدت إدارة المعرفة إلى تطوير وتحسين العمليات داخل المنظمة؟

لا

نعم

مقدمة الفصل:

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمنظمات وهي أحدث عوامل الإنتاج فيها، حيث أن أغلبها تمتلك المعرفة لكن لا تحسن إستعمالها، والمعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات نفع لأن المعرفة تحتاج إلى الكشف عنها، تشخيصها، تخزينها، توزيعها وإيصالها، ومن ثم إستعمالها وتمثيلها بصورة منطقية، حيث يعتبر مصطلح إدارة المعرفة مصطلحا حديثا، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيمة حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة قد تفتح لها آفاقا واسعة نحو تعزيز مكانتها وقدراتها التنافسية لأنها أداة تساعدها على الدخول في عصر المعرفة و المعلوماتية.

وبناء على ما سبق سوف يتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: مضمون إدارة المعرفة

المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة ومناهجها

المبحث الأول: ماهية المعرفة

إن المعرفة ناتج لعمل فكري يمتاز بالسمو والرقى، مصدره الإنسان، الذي ميزه الله عن باقي المخلوقات بصفات خاصة، من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر وغيرها مما يقوم به العقل البشري، والذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة ومورثها للأجيال عبر مراحل تطورها المختلفة.

وفي التاريخ المعاصر للمعرفة زادت قناعة الأفراد والمؤسسات بحاجة إليها منذ منتصف القرن العشرين إن ظهر عصر آخر هو عصر المعلومات لعبت فيه ثورة الحاسوب والإتصالات دورا مهما في تحول إتجاهات وسلوكيات الأفراد والمؤسسات، بشكل أصبح يعتبر المعرفة موردا هاما لخلق الثروة، بل العنصر الأهم لخلق القيمة .

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولا: يقصد بالمعرفة لغة : إدراك وفهم الشيء على ما هو عليه.¹

ومن الناحية التاريخية، يمكن أن نقول بأن المعرفة مصطلح قديم درج على إستعماله والإهتمام به الفلاسفة اليونانيون والإغريق في إطار ما يسمى ب: الإستومولوجيا.

ثانيا: أما المعرفة إصطلاحا : فلقد تطرق العديد من الكتاب إلى إعطاء تعاريف حول المعرفة منها:

1- في قاموس أكسفورد: المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما.²

2- المعرفة هي مزيج من الخبرات المتراكمة، والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطارا عاما لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة. فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالبا ما تصبح المعرفة جزءا لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة، ولكن أيضا في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد.³

ثالثا: من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن مفهوم المعرفة إتسع وإشتمل على معان ومفردات عديدة بما يتناسق مع التطور الحاصل في زمن أطلق عليه " عصر المعرفة "، بحيث لم يعد هذا المفهوم مختزل في المعلومات المحفوظة في عقول البشر، والمخزنة في بطون الكتب، والمراجع.

¹ لويس معلوف، المنجد في اللغة والأعلام، دار المشرق، بيروت، 1986، ص 500.

² غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجنود الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص8.

³ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012، ص22.

وعلى هذا الأساس فإن: " المعرفة هي الفهم الراقى والإدراك الصحيح للظواهر والحقائق من خلال الخبرات والثقافات والمهارات والقدرات الكامنة والمكتسبة لدى الفرد والمنظمة.¹

المطلب الثاني: نظريات ومستويات المعرفة

أولاً: نظريات المعرفة

لقد تمت دراسة المعرفة من خلال نظريات مختلفة، اختلفت باختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، غير أن المؤكد هو أن نظرية المعرفة في منظمات الأعمال، هي نظرية مادية إلى حد كبير، وليست غيبية لأنها مبنية على الاستنباط من المحسوسات والمعلومات، وقد كان للمعرفة نظريات ومداخل عدة:²

ففي القرن التاسع عشر ظهرت نظريتان، أولاهما نظرية الملكات، التي تفترض أن العقل البشري مقسم إلى ملكات، مثل ملكة التفكير والوجدان والإرادة، والتي تبرز ما يقوم به العقل، والثانية هي النظرية الترابطية، التي افترضت أن الإنسان عندما يخلقه الله سبحانه وتعالى، يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس.

وفي نفس الفترة تناولت بعض المداخل النفسية والاجتماعية والسلوكية موضوع المعرفة، فظهرت نظرية الاتساق المعرفي ضمن نظرية التوازن ل (Heider 1946)، ونظريات التطابق المعرفي ل (Osgood-1958)، ونظرية المنطق النفسي ل (Ableison, Resenbery, 1957) ونظرية التنافر ل (Festinger, 1957) ونظرية Ausubel لتعلم المعرفة، والتي تعتمد على التعلم بالمعنى، الذي تتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المخزنة في الذاكرة، تفاعلاً ديناميكياً يجعل البناء المعرفي يتشكل بصورة جديدة، لخلق بعض الحلول للمشكلات، تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته.

كما ظهرت نظرية أخرى تسمى نظرية نظم التكيف المعقدة، والتي ترى أن المنظمات تنظم ذاتها، وتحاول التكيف فردياً وجماعياً وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها، بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ومن ثم نظم دائمية لتوليد المعرفة، التي تساعد على أن تصبح إبداعية.

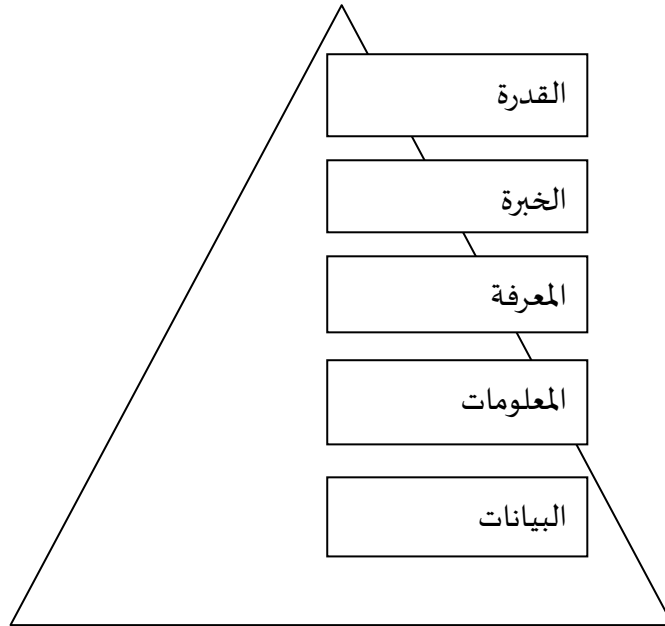
ثانياً: مستويات المعرفة

يمكن توضيح هرمية المعرفة في الشكل الموالي:

¹ عبد الله وليد المدلل، نفس المرجع السابق، ص 22

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 16.

الشكل رقم (01- 01): هرم المعرفة



Source : Marquardt ; Michael J, Building the learning organization :Mastering the 5 Elements for corporate learning, U.S.A Davis –B lack. Publishing company , 2002 , p 23.

من خلال الشكل يمكن توضيح مستويات المعرفة كمايلي :

1- البيانات

هي المادة الخام التي يتم التوصل إليها، وجمعها استنادا إلى ما يحصل من أحداث ووقائع، والتي يتم تمثيلها بأرقام، أو كلمات أو أشكال أو رموز، ليصبح بالإمكان الاستفادة منها.¹

2- المعلومات

تعرف بأنها مجموعة من البيانات تمت معالجتها وتم ترتيبها ووضعها بشكل مفيد وذو معنى مفيد للأفراد والمؤسسات.²

3- المعرفة

فهي معلومات بالإمكان استخدامها وإستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة، مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل، أوأنها معرفة تضيف شيئا جديدا يوسع من المعارف أو يعدل منها.¹

¹ فايج حسن خلف، إقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العلمي، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص08.

² خضر مصباح، إسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة : التحديات والحلول، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص20،

وبالإضافة إلى العناصر المذكورة آنفا نذكر كذلك مايلي:²

4- الخبرة

مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو المهارة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق، عادة يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين، أو حدث معين وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة واكتسابها عمقا أكبر وعضوية أكبر.

5- القدرة

هذه الحصيلة الناتجة عن الفهم والتحليل الجيد للبيانات، التي تترجم إلى معلومات وهذه الأخيرة تكون المعرفة، ومن ثم يصل الأمر إلى تحقيق واكتساب الخبرة.

المطلب الثالث : مصادر ودورة حياة المعرفة

أولا : مصادر المعرفة

إن مصدر المعرفة هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة، بحيث أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد وعليه فإن أهم مصادر المعرفة هي:³

1- المصادر الخارجية

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

2- المصادر الداخلية

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرها على الإستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن أمثلة المصادر

¹ عبد الستار علي وآخرون، مدخل لإدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 114.

² Marquardt ; Michael J, Building the learning organization :Mastering the 5 Elements for corporate learning, U.S.A Davis –B lack. Publishing company , 2002

³ صلاح الدين الكبيسي، نفس المرجع السابق، ص-ص 20-21.

الداخلية: الإستراتيجية و المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية والتعلم والحوار، والعمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل والبحوث وبراءات الإختراع الداخلية.

• مما لا شك فيه، هو إستحالة إيجاد المعرفة في قالب واحد ثابت، وهذا ما سيتم معالجته في العنصر الموالي من خلال إيضاح أنواع المعرفة.

ثانيا: دورة حياة المعرفة

تمر دورة حياة المعرفة أو مايسمىها البعض دورة إكتساب المعرفة بأربعة خطوات أو مراحل هي¹:

1- النفاذ إلى مصادر المعرفة: وتشير هذه المرحلة إلى عملية البحث عن المعلومات التي تشكل المعرفة والتواصل إليها وإسترجاعها والتواصل مع من يمتلكونها من أهل العلم والخبرة والمراكز البحثية والمكتسبات، وأن الثورة الحاصلة في مجال الإتصالات وإنتشار إستخدام الشبكة العالمية التي جعلت من السهل الحصول على غالبية المعلومات والمعارف التي نريدها بكل سهولة ويسر، الأمر الذي بات يشكل خطرا على الملكية الفكرية مما حدا بالعديد من حكومات العالم للقيام بوضع القوانين الخاصة لحماية حقوق الملكية الفكرية.

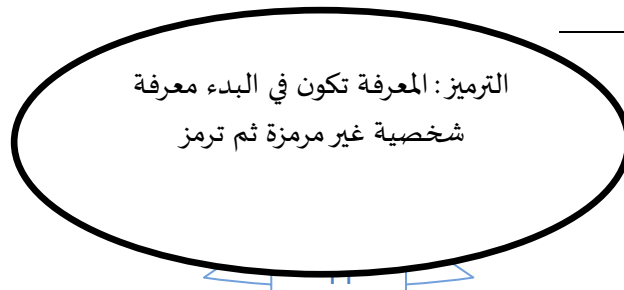
2- إستيعاب المعرفة: ويقصد بها فهم المعرفة عن طريق تحليل المعلومات وتبويبها وترشيحها وفهرستها وإستخلاص مايمكن بها من مفاهيم وأفكار محورية، ومن أجل ذلك تم إستحداث العديد من الأساليب التقنية الحديثة مثل: النظم الآلية للفهرسة والبحث عن المعرفة. ووسائل تقنية ونظم المعلومات التي تعتمد بشكل كبير على الحاسوب الذي أسهم بشكل كبير في تنمية المعارف.

3- توظيف المعرفة: وتشير إلى إستخدام المعارف وتطبيقها في مجالات الحياة العامة لوصف المشاكل وحلها، وتمثل نظم المعلومات بشكل عام والبرمجيات بشكل خاص أهم وسائل توظيف المعرفة التي تسهم بدرجة كبيرة في زيادة الإنتاجية وتحقيق أعلى مردود ممكن.

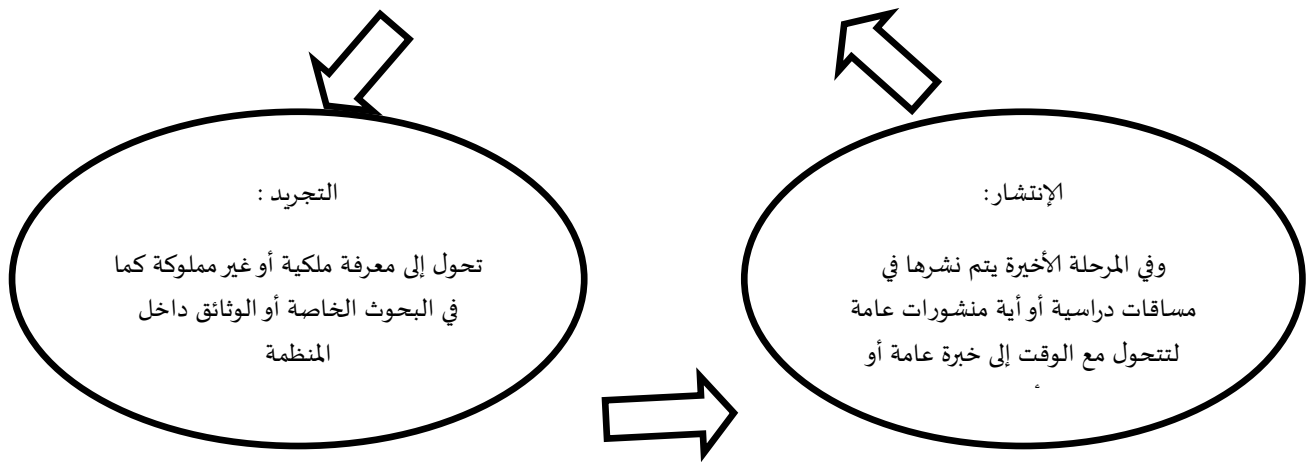
4- توليد المعرفة: وتعني إستغلال المعرفة القائمة في توليد معرفة جديدة غير مسبقة أو نسخ معرفة قديمة لتحل محلها معرفة جديدة بديلة بإستخدام الوسائل الإستنباطية والإستقرائية، وهذه المهمة تقوم بها أقسام البحث والتطوير التي أصبحت مكلفة إلى حد ما نتيجة التطور السريع في المجالات المعرفية، وتتم في هذه المرحلة عملية المزوجة والتألف بين المعرفتين الظاهرة والضمنية.

ويمكن تلخيص دورة حياة المعرفة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01 - 02): دورة حياة المعرفة



¹ محمد احمد اسماعيل، المنتدى العربي



Source : www.uop.edu.jo/material/171919822010.ppt

المطلب الرابع : أنواع المعرفة

تمثل المعرفة موردا حيويا من موارد المنظمة، وهي قابلة للتصنيف، كما أنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، بل إنها تولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية، وعليه يمكن القول بأن للمعرفة تصنيفات عدة ومصادر مختلفة ومجموعو من الخصائص يتم ذكرها في النقاط اللاحقة.

يصنف الباحثون المعرفة وفق المدخل الثنائي (معرفة ضمنية . معرفة صريحة)، كما يصنفها آخرون وفق المستوى التنظيمي إلى : معرفة عملية تجيب عن سؤال كيف نعرف؟

ومعرفة إستراتيجية تجيب عن سؤال ماذا نعرف؟ إضافة إلى عدة تصنيفات أخرى مثل: المعرفة الفنية، المعرفة الخاصة والعامة....يتم إستعراض أهمها في العناصر التالية:¹

أولا: المدخل الثنائي (معرفة ضمنية . معرفة صريحة) :

وهو التصنيف الأكثر شيوعا وإستعمالا.

1- المعرفة الصريحة أو الظاهرة :

¹ إبراهيم خلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص38.

المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي :

- يمكن التعبير عنها :

- سهلة التصنيف والتوثيق والنقل والمشاركة :

- وكما تشير الكلمة الثانية من إسمها (صريحة)، فهي معرفة تم التصريح عنها :

- هي معرفة منظمة ورسمية، سهلة التحديد والقياس والتقييم والتوزيع والتعليم، مثل قواعد البيانات والبرمجيات؛

- تتضمن المعرفة الصريحة أي شيء يمكن توثيقه وأرشفته وترميزه، وغالبا ما تتم الإستعانة بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، من أجل إعداد محتوى المعرفة وحفظه، وإستغلاله فيما يتناسب وإحتياجات المنظمة، وكذا تسهيل تنقله بين الأفراد في مختلف مواقعهم؛

- المعرفة الصريحة سهلة الترميز، وتتواجد عادة بأشكال متعددة منها : الجداول، النصوص، المخططات، الكتب، سياسة المنظمة التقارير، البرامج، قواعد البيانات ومختلف وثائق المنظمة.

2- المعرفة الضمنية :

المعرفة الضمنية هي معرفة غير رسمية وغير مهيكلية، شخصية أكثر، صعبة التحديد والقياس والنقل والتحويل إلى خدمات معرفية محددة، إنها المعرفة الموجودة في رؤوس الأفراد وسلوكياتهم.

وهناك معرفة أخرى تعد إمتدادا للمعرفة الضمنية تدعى: المعرفة المختبئة، وهي تلك المعرفة التي يمكن التصريح عنها، لكن لم يتم فعل ذلك حتى الآن، ووجودا قائم على إستنتاجها من خلال مراقبة الأداء والسلوك.

وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في دعم وإستغلال المعرفة الضمنية، من خلال تكييفها بطريقة تلبي الإحتياجات الفعلية للمنظمات، فالذكاء الإصطناعي مثلا، يحاول جعل الحاسوب قادرا على التصرف بذكاء، باستخدام مجموعة تقنيات تلائم وضع أنظمة تركز على المعرفة.

ويمكن تلخيص خصائص كل من المعرفة الصريحة والضمنية في الجدول التالي:

الجدول (01-01): خصائص كل من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية:

النوع	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
الخصائص	رسمية نظامية يمكن التعبير عنها كمياً وبالطرق المرمزة والمبادئ قابلة للنقل والتعليم	غير رسمية يعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم بسهولة
	أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً براءات الاختراع حقوق النشر الأسرار التجارية التصميمات الصناعية منتجات المؤسسة وخدماتها	عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص 41.

ثانياً: مدخل المعرفة الفنية

هي التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما نكون بصدد التصرف، سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الإتصال، البيع، التخطيط، الإدارة والتوجيه، كل هذه المهام والأنشطة تتطلب معرفة فنية.

وهي تتضمن "جزء شخصياً" يمكن أن يختلف من شخص لآخر، و"جزء بديهياً" لا يحتاج الفرد للتصريح عنه، لأنه مشترك بين الجميع، و"معرفة قارة" بالإضافة إلى مفاهيم ناتجة عن التجربة والخبرة التي هي في طور الإكتساب.

والمعرفة هنا قد يكون لها مصدران :

مصدر معرفي، يشمل كل ما يمكن تعلمه عن طريق العروض، القراءة والتصور: أي المعرفة المبنية على المعلومات وبالتالي على البيانات.
مصدر تجريبي (خبراتي)، ويشمل ما ينتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

ثالثاً: مدخل المعرفة الخاصة والمعرفة العامة

قد تكون المعرفة خاصة محتكرة من قبل صاحبها، أو متروكة هكذا للإستفادة العامة، وعلى هذا الأسس تقسم المعرفة إلى نوعين¹:

معرفة خاصة: وغالبا ما تكون ضمنية، ويقصد بها ما هو محتكر ومخزن لدى الفرد أو المنظمة، وتمتاز بعدم سهولة إنتقالها أو تحويلها للآخرين، كما أنها لا تكون مجانية في إنتقالها.

معرفة عامة: ويقصد بها ما هو موجود أو مدون ومسجل في الكتب والنشريات والأرشيف وما شابه ذلك، وهذا النوع يمتاز بسهولة إنتقاله أو تحويله للآخرين، بصفة مجانية على العموم.

¹ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر، جامعة الجزائر3، 2011، ص31.

المبحث الثاني: مضمون إدارة المعرفة

تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم ذلك إدارة تسعى للإهتمام بالجانب المعرفي، من خلال التخطيط والتحليل للمعلومات، وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية في المكان والوقت المناسب، وهذا في إيطار يطلق عليه إدارة المعرفة، والتي سيتم معالجتها في مطالب هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن في السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينات من القرن المنصرم، في عام 1980.

أشار Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة (المعرفة قوة) (knowledge is power) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة (knowledge engineering) ومع ولادته إستحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. في عام 1997 ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو إدارة المعرفة¹. في منتصف التسعينات إزدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989، وشرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الأنترنت في عام 1994.

ومنه نعرف إدارة المعرفة على أنها:²

- " العملية التي تقوم من خلالها المنظمة باستخدام ذكائها الجماعي لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. "
- هي معالجة إدارة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة، أي خلق المعرفة وتنظيمها والمشاركة فيها وإستخدامها من أجل توليد قيمة للمنظمة. "
- إدارة المعرفة هي: " هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المنظمة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال إختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات

¹ محمد احمد اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² غسان قاسم داود الامي، أميرة شكر ولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدانات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 179.

التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، التعلم التنظيمي، التخطيط الإستراتيجي.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة

أكدت غالبية البحوث والدراسات أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطور إدارة المعرفة، وبهذا الصدد يمكن تقسيم هاته العوامل إلى عوامل خارجية وعوامل داخلية²:

أولاً- العوامل الخارجية

وهي تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة وأهم هاته العوامل مايلي:

العولمة: التي ظهرت بسبب تقدم وسائل الإتصال التي جعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى إلى تشابك المصالح العالمية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات لتنفيذ العديد من المشاريع الكبرى الأمر الي أدى إلى ظهور المنافسة الشديدة بين الشركات العالمية الكبرى حيث لا تستطيع البقاء سوى الشركات الأكثر فاعلية، وهنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للمنظمات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.

زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك: وذلك بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي إنعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هاته الحالات.

زيادة حدة المنافسة: حيث تشهد المنظمات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة ، وهذا مايجتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.

زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد: يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك، والمنافسة العالمية، لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار كما تساهم في عمليات الإبداع والإبتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات، وإشراك الموردين في ذلك، الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

ثانيا: العوامل الداخلية

وتتوفر هذه العوامل داخل المنظمة، حيث تساهم في تطور إدارة المعرفة ، ومن أبرزها مايلي:

¹ سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، منتوري كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009، ص54.

² إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص107-108.

1- حدوث إختلالات في فاعلية المنظمة: من ضمن العوامل التي تساهم في فاعلية المنظمة تدفق العمل وحجم المعلومات، وتستطيع المنظمة التغلب على هذه الإختلالات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقم عم يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل جيد ومحكم .

تزايد القدرات التقنية: ساهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة، وكان لتقنية المعلومات ونظم المعلومات الأثر البالغ في ذلك. فهم الوظائف المعرفية: حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا، الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

المطلب الثالث : عناصر إدارة المعرفة

تحتوي إدارة المعرفة على العناصر التالية:¹

- المحتوى: وهو الذي يحدد المعلومات التي يمكن إدراجها ضمن العناصر الفكرية والمبنية على المعرفة ذات الدور البارز في عملية تطوير أداء المؤسسات.

- التكنولوجيا: وتقوم بتطوير عناصر الحاسب الآلي والبرامج التي ستعمل على إيصال المهام المطلوبة.

- العمليات: وتقوم برسم الإجراءات التي تحتاج إلى تحديث وتطوير، للتأكد من أن إدارة المعرفة تتماشى مع إحتياجات المستخدمين من حيث النوعية، الكمية، ومدى صلتها بالموضوع المطروح.

- الأفراد: تقوم المؤسسات بتشجيع القوى البشرية على تكوين المعرفة، ومشاركتها، وإستخدامها، بسبب قدرتهم على الرد السريع على العملاء وخلق أسواق جديدة وسرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيا الحديثة، والسبب الرئيسي لنجاحهم هو الطريق الذي أستخدم لإدارة خلق معرفة جديدة.

ويمكن ذكر عناصر أخرى لإدارة المعرفة كما يلي:²

- أنها إدارة نظامية صريحة وواضحة؛

-تحتوي على أنشطة وممارسات وسياسات وبرامج ترتبط بالمعرفة؛

-إنتاج المعرفة عن طريق توليدها والبحث عن مصادرها المختلفة؛

-اختيار المعرفة وتنقيحها وترشيحها وتبويبها والبحث وتصنيفها وتنظيمها؛

¹ إبراهيم خلود الملكاوي، نفس المرجع السابق ، ص107-108.

² محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 77.

-استخدام المعرفة وتوظيفها بما يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات؛

-نشر المعرفة عبر الوسائل المتاحة؛

-استخدام مخرجات المعرفة برسم عمليات التعلم وبناء منظومة المعرفة والتخطيط الإستراتيجي.

المطلب الرابع: أهداف إدارة المعرفة

هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:¹

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها وإسترجاعها عند الحاجة لها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها وإستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة بإستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي، بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة، لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية.

¹ إيمان سعود أبو خيضر، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص10.

المبحث الثالث : عمليات إدارة المعرفة ومناهجها

إن دورة المعرفة والمناهج التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل منظمة ما، ويتفق المفكرون والقياديون في هذا المجال على أن هذه المناهج وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، فهي حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة. كما يشير أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية، لا تعني شيئاً بدون تلك المناهج التي تغذيها وتمكن من الوصول إليها، والمشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها، بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

وعليه فعمليات إدارة المعرفة الأساسية هي¹:

أولاً: تشخيص المعرفة

أكبر عائق بالنسبة للمنظمات هو صعوبة الوصول إلى المعرفة المطلوبة، لذلك نجد أن تشخيص المعرفة من الأمور المهمة، لأن نجاحها يتوقف على دقة التشخيص الذي يقدم به للمعرفة، وغيابه هو جوهر مشكلة المنظمات المعرفية. لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية، عليها أن تتحرك في محورين وهما أن تعرف المعرفة الداخلية التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات، وما لدى أفرادها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها، وثانياً التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة، والتي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة في إطار سعي المنظمة للارتباط معها.

ثانياً: توليد المعرفة

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق التي يحتدم فيها التنافس المعتمد إلى حد كبير على المعرفة، لذلك تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها، من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق أداء متميز ومستدام للمنظمة.

إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة. ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة، فالكل مسؤول عن عملية التوليد. ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة الملائمة لتوليد المعرفة سواء على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي، يجب توافر العناصر الآتية:

الإتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد ؛

الشفافية وتقليل الحوافز ؛

التكامل بين الخبرات.

¹ علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، القاهرة، جويلية، 1997، ص176، (بتصرف).

ثالثا: خزن المعرفة (الإحتفاظ بها)

عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الإحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان، وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهما جدا، لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف، أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية.

لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الإرتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة والتي يعرفها كل من (Stein and zwass) بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية".

رابعا: توزيع المعرفة

وتشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة وتشاركها. حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها، أمرا حيويا للمنظمة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى إستفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها، ومن ثم تتحقق المصلحة العامة.

ويعتمد نقل المعرفة وتقاسمها على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي لا تأخذ طابعا رسميا مقننا، وتتم عادة في غير أوقات العمل. أما الآليات غيرالرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة، إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر، إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتنقيتها وتفسيرها طبقا لإطارها المرجعي. وعلى الجانب الآخر يمكن للآليات الرسمية أن تكون أكثر فعالية، وأن تضمن نقلا أكبر للمعرفة إلا أنها قد تعوق عملية الابتكار، وعليه فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغيرالرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها.

خامسا: تطبيق المعرفة

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض إستخدام المعرفة وتطبيقها. وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أيا من العمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف.

المطلب الثاني : مناهج إدارة المعرفة

يمكن تصنيف مناهج إدارة المعرفة كالآتي¹:

أولاً: المنهج الوثائقي

هذا المنهج يجد في إدارة المعرفة إستخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل فهمها وتطبيقها، ويتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.

ثانياً: المنهج التقني

وعلى وفق هذا المنهج يظهر الإنحياز نحو تقنية المعلومات مع إغفال للجوانب الفكرية لإدارة المعرفة، ويتأكد هذا التشخيص بموجب تعريفها كونها تجسيد للعمليات التنظيمية التي تبحث في تدابير قابليات تقنية المعلومات على معالجة البيانات وكذلك قابلية الإبتكار والإبداع الفردي، وبالتالي بات الانترنت والبريد الإلكتروني وتقنيات التحاور والتخاطب الإلكتروني تعبير عن قنوات ووسائل المشاركة بالمعرفة وتأكيد لمضمونها التقني.

ثالثاً: المنهج الإجتماعي

وعلى وفق هذا المنهج تبدو إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين عموماً، توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقة والقيم.

رابعاً: منهج القيمة المضافة

ويذهب هذا المنهج إلى إعتبار إدارة المعرفة منهجاً لإستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق وإستخدام المعرفة. وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة في الأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية.

خامساً: المنهج المالي

وعليه فإدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجوداً، إلا أن إمكانية إستخدامه وتداوله والمحافظة عليه وتطويره يمنحه هيكله ويجعله محسوساً.

سادساً: المنهج المعرفي

يختص هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى كافة أقسامها، ومن حيث أن المنظمة منهج للمعرفة فهي مصدراً للقيمة المضافة الذي يوفره صناع المعرفة فيها كونهم ذو مؤهلات عالية. إلا أن تحقيق ذلك يقوم على إقامة أربعة أركان رئيسية، وهي المعتقدات المعرفية والإلتزام والشكل التنظيمي ومعرفة كيف، فضلاً عن الدور السائد لتقنية المعلومات.

سابعاً: منهج العملية

يوضح فكرة هذا المنهج تعريفها، بأنها عملية تجميع وإبتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

¹ محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص-ص 58-59.

وحيث أن التعريف يشير بوضوح إلى مفهوم العملية، لذا فإن إدارة المعرفة تعد منهجا للإرتقاء بالأداء المنظمي باعتماد الخبرة والمعرفة ومضمون ذلك إستثمارها وتحقيق عوائد ملموسة بموجبها.

وعليه فإن إدارة المعرفة تعد عملية نظامية تكاملية تستهدف تنسيق فعاليات المنظمة بقصد تحقيق أهدافها هنا يظهر البعد التطبيقي لإدارة المعرفة الذي يشير إلى توفير الأساليب والممارسات والوسائل المناسبة لتوليد المعرفة وتداولها ويظهر هذا البعد متجسدا في المركز التنافسي للمنظمة.

المطلب الثالث : مجالات وأدوات إدارة المعرفة

أولا : مجالات إدارة المعرفة

تتمثل أهم مجالات واستخدامات ادارة المعرفة فيما يلي :¹

- اتخاذ القرارات في جميع المجالات، حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة؛
- التخطيط الإستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية؛

- تخطيط العمليات واعادة هندستها: أي اعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل؛

- في الاتصالات حيث تسهل عملية الإتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة؛

- مجالات البحث والتطوير.

كما تستخدم المعرفة من أجل تنفيذ العديد من المهام والنشاطات منها كالآتي :

- وضع خطة البحث والتطوير استنادا على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة؛

- تحميل واعادة تصميم عملية نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل؛

- تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل المهام الموكلة إلى العمال؛

- إجراء المراجعة الدورية لدراسة الأفراد فيما يتعلق بمجالات المعرفة.

ثانيا : أدوات إدارة المعرفة

¹ إبراهيم خلود الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 109

نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث يهتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية، والتي تعد المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والانظمة الخبيرة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها.

وعليه فإن من أدوات إدارة المعرفة مايلي :

- العقل البشري : الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو ما يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها للمعرفة.

- تقنية المعلومات : ونقصد بها تكنولوجيا المعلومات إذا تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة. ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة. الأول مكون من جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على الإستراتيجية العامة و السياسات والممارسة اليومية في المنظمة، والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها¹.

المطلب الرابع : إستراتيجيات إدارة المعرفة

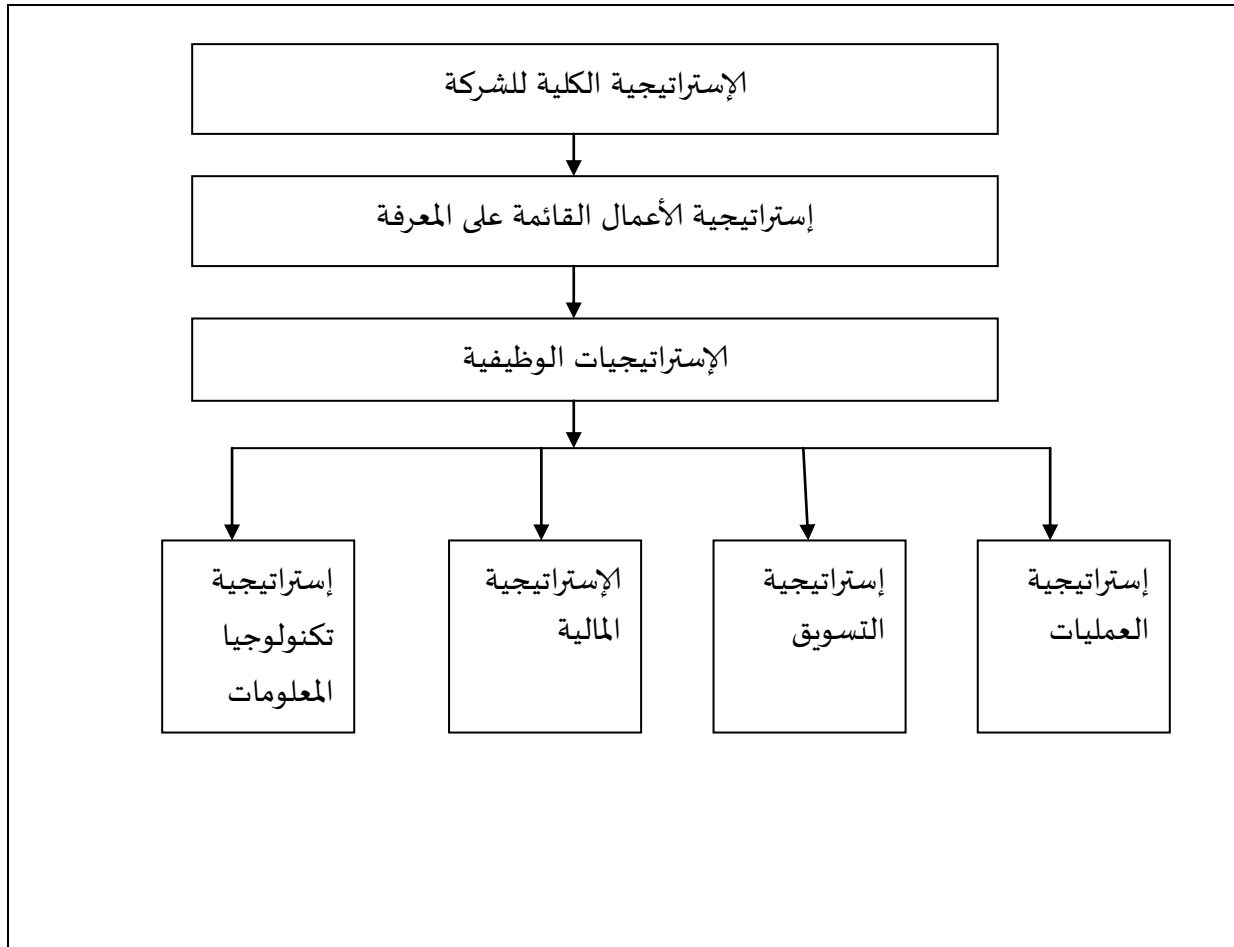
إن إدارة المعرفة أصبحت من الإدارات الأساسية في المنظمات القائمة على المعرفة، حيث يعتمد العمل فيها على وضع إستراتيجية مهمة في تسيير المعرفة داخل المنظمة ، ومن أجل تحقيق ذلك يجب على المنظمة وضع إستراتيجية مناسبة للمعرفة، سواء في إنشاء المعرفة من مصادرها المختلفة، أو استقطاب المعرفة والحصول عليها من المصادر الخارجية أو في تقاسم المعرفة أو في توظيفها بما يخدم مصالح المنظمة.²

أولا: العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية.

¹ إبراهيم خلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص113-114.

² نجم عبود نجم، غدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 152.

الشكل رقم (01-03): إدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية



المصدر: نجم عبود نجم، غدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دارالوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 152.

إن الإستراتيجية هي المرشد والموجه الأساسي لإدارة المعرفة، فهي تهتم بعمليات المعرفة و تدفقها كما تهتم بتحليل وتخطيط أعمال المعرفة، و الأهم من هذا هو أن الإستراتيجية نفسها هي منتج معرفي، وهذا يعني أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدرا فعالا للميزة التنافسية التي تركز عليها إستراتيجية المؤسسة، وبالنسبة لإدارة المعرفة كإستراتيجية وظيفية فإنها تعتبر كوسيلة من وسائل إستراتيجيات الأعمال، حيث يمكن للمؤسسة أن تمارسها كوظيفة من وظائف المؤسسة، وبالتالي فإن إستراتيجية إدارة المعرفة التي تركز كثيرا على تكنولوجيا المعلومات، هي إستراتيجية وظيفية شأنها شأن إستراتيجية العملية، إستراتيجية التسويق وإستراتيجية المالية، وغيرها من الإستراتيجيات وكلها تقع ضمن مستوى الإستراتيجيات الوظيفية التي

تتفاعل مع بعضها، في حين تقوم إستراتيجيات الأعمال بالتنسيق بين هذه الإستراتيجيات وتحقق التواصل والتكامل فيما بينها بما يخدم الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة.¹

إن إختيار إستراتيجية إدارة المعرفة ليست عملية سهلة، إذ يصعب وضع إستراتيجية كلية للمنظمة في هذا النطاق، هذا لأنه لا يمكن حصر إدارة المعرفة وتسييرها في إتجاه واحد مثل الموارد البشرية أو الإعلام الآلي، أو علاقات المنظمة مع زبائنها، وهذا ما يطرح التساؤلات حول أنواع الإستراتيجيات القائمة على المعرفة.

ثانياً: الإستراتيجيات الأساسية لإدارة المعرفة

تعتمد المنظمة في إدارة المعرفة على إستراتيجيتين مختلفتين هما إستراتيجية الترميز وإستراتيجية الشخصية:²

1- إستراتيجية الترميز:

تعتمد هذه الإستراتيجية على المعرفة الصريحة التي تكون قابلة للوصف والتحديد والقياس والنقل والتفاسم، والتي يمكن تحويلها بسهولة إلى قواعد وبيانات، وتكون رسمية بحيث تتمكن المؤسسة من تعميمها على جميع العاملين من أجل إستيعابها وتوظيفها في أعمالهم. فهذه الإستراتيجية و التي تسمى أيضا بنموذج مستودع المعرفة، تعمل على تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في نظام توثيق (الحاسوب مثلاً) وجعلها متاحة لكافة العاملين، وتستعمل مثل هذه الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية التي تعتمد أساساً على النظام التشغيلي وليس على الأفراد العاملين الذين عادة ما يكونون في الإنتاج. عمال غير ماهرين يؤدون أعمالاً نمطية متكررة.

2- إستراتيجية الشخصية:

ترتبط هذه الإستراتيجية بالمعرفة الضمنية وهي المعرفة غير القابلة للترميز وغير رسمية وتكون المشاركة فيها من خلال الإتصال المباشر بين الأشخاص، وهي غير قابلة للوصف والنقل و إنما قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والمشاركة في العمل والفريق، بحث يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم، و تُستخدم مثل هذه الإستراتيجية في المؤسسات الإستشارية، حيث أن الأفراد العاملين بها والذين يكتسبون معرفة جديدة في دراسة أية حالة إستشارية فريدة، لا يقومون بترميز معرفتهم، لهذا فإن هذه المعرفة تظل في رؤوس الأفراد ولا يتم تبادلها مع الآخرين في المؤسسة، إلا في حالة العمل الجماعي في حل المشكلات و تقديم الإستشارات أو عند عقد جلسات العمل.

إن استخدام إحدى الإستراتيجيتين داخل المؤسسة لا يأتي صدفة و إنما يعتمد أساساً على طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة، والمؤسسات عادة لا تستخدم إحدى الإستراتيجيتين وتهمل الأخرى، فأغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة والأخرى

¹ نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص 152.

² صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

داعمة، حيث أن الإستراتيجية الشخصية تلائم المؤسسات التي تنتج المنتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما إستراتيجية الترميز فتلائم المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرض إلى مفهوم المعرفة حيث أنها مزيج من التعلم والخبرات المتراكمة والتي تعتمد على الفهم والإدراك البشريين وتتجلى أهميتها في كونها مورد أساسي من موارد المؤسسة ومصدر للميزة التنافسية، حيث تعددت تصنيفاتها وإختلفت مصادرها منها ماهو نابع من المنظمة ومنها ماهو في البيئة المحيطة بها، كما تسعى المنظمات إلى الحصول على المعرفة من خلال بيئة معرفية يضمها تبني إدارة المعرفة التي تعددت وإختلفت تعاريفها، ولهذا قدمت عدة نماذج وعمليات لإدارة المعرفة، كما إتبعنا مناهج معرفية التي بدورها تؤدي إلى تحصيل وبناء موجودات معرفية في سبيل تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى أن إدارة المعرفة تستطيع أن تساهم في إرساء المجتمع المعلوماتي، من خلال تبادل أفضل للأفكار مما يتيح إستفادة أكثر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للإبتكار والتطور والسعي نحو التعلم المستمر وتحقيق للمنظمة ميزة المعرفة والتعلم.

الفصل الثاني

مقدمة الفصل:

إن الغرض من هذا الفصل هو التزود بالإطار النظري للأداء، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء عملية هامة بالنسبة للموظف حيث تؤثر على مسار حياته الوظيفية، وتمنحه فرصة هامة للترقية والتقدم، لذلك لا بد أن تكون هذه العملية صادقة وموضوعية وهادفة، ومما لاشك فيه أن تقييم الأداء يعتبر الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط، حيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أداءهم، وخاصة تلك الأعمال التي تعتمد على الطاقة الذهنية والعقلية وأعمال البحوث وغيرها من الأعمال، ونظرا لأهمية دور الأعمال الإدارية تحتمت ضرورة إبتكار وسائل موضوعية للحكم على كفاءة الموظف.

سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء، مفهوم قياس وتقييم الأداء، وفي الأخير سيتم التطرق إلى علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الأداء

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء

المبحث الثاني : ماهية الأداء

إن التطرق إلى أداء المؤسسة الاقتصادية بدراسة نظرية يعد مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أربعة عناصر أساسية هي : مفهوم الأداء ، أنواعه ، أبعاده ثم العوامل المؤثرة في الأداء.

المطلب الأول : مفهوم الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والإتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء، بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد وإعطاء تعريفاً وحيداً والإقتصار عليه يعد غير كافٍ للوصول إلى مفهوم الأداء، بل يجب عرض العديد من التعاريف للوصول إلى المفهوم الذي يناسب البحث :

- الأداء هو العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات باستخدام موارد وإمكانات معينة.¹

- الأداء هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية.²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء يدل على القيام بالأنشطة والأعمال التي تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة.³

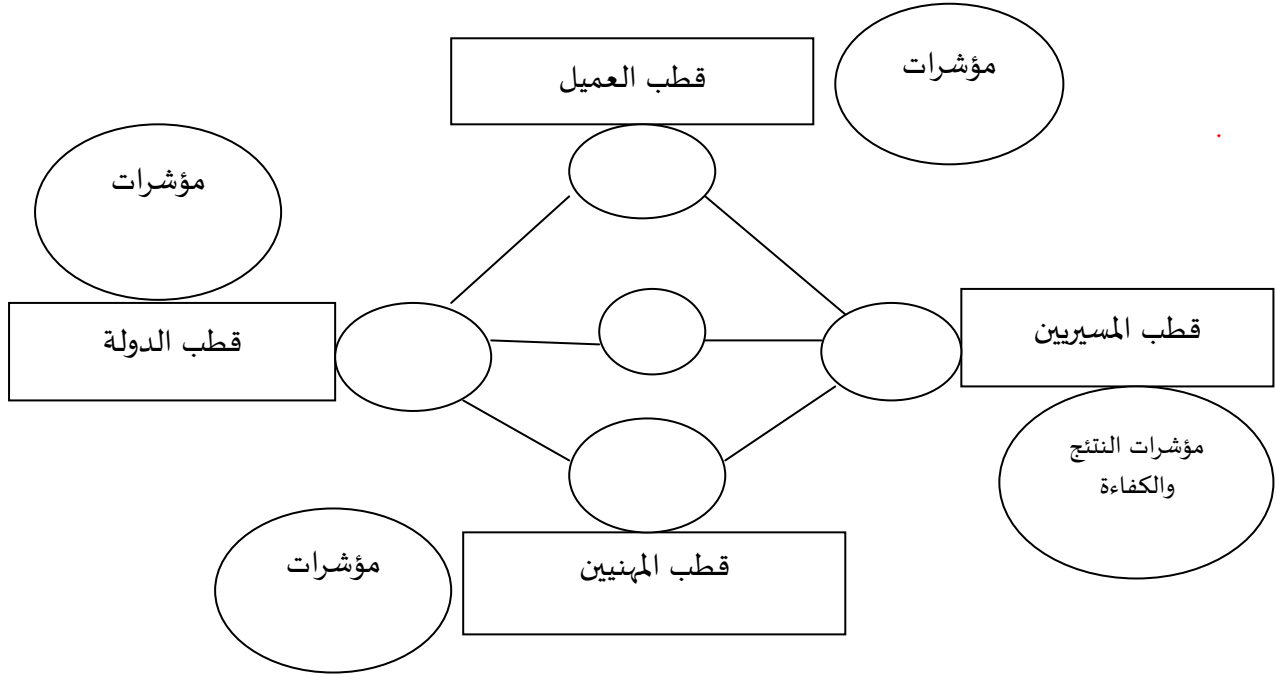
وبالتالي يرى بعض الباحثون أن الأداء مفهوم لا يمكن تقييده بتعريف وحيد، بل تحديده في إستمرار وتطور بالإضافة إلى ذلك فهو مفهوم متعدد الأبعاد، والشكل الموالي يوضح ذلك :

¹ فايج حسن خلف، مرجع سبق ذكره، ص 315.

² عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى غدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

³ توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 03. (بتصرف)

الشكل رقم (02- 01): الأداء مفهوم متعدد الأبعاد



المصدر: عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2009، ص 87

إن الاداء حسب منظور متعدد الأبعاد يتحقق من خلال أربعة أقطاب: القطب الأول تتعلق بالعميل الذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل مايمكن أن توفره من السلع والخدمات، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم، أما القطب الثاني يتمثل في المديرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل إستخدام للموارد المتاحة وهذا يضمن إستمرارية المؤسسة ، أما القطب الثالث فيتمثل في المهنيين أو الموظفين، فهم بحاجة إلى إستمرارية العمل بدل التوقف، الجو الملائم للقيام بمختلف مهامهم، أما القطب الرابع فهو الدولة التي تريد من المؤسسات تحقيق نتائج جيدة لرفع حصيلة الضرائب والمساهمة في الدخل القومي مثلا.¹

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2009، ص 87

المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ،ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة ،وتحديد تلك الأنواع يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي : معيار المصدر، الشمولية ، المعيار الوظيفي ، معيار الطبيعة:¹
أولاً: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين : الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

- 1- الأداء الداخلي: ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:
 - الأداء البشري: هو أداء أفراد المنظمة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
 - الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثماراتها بشكل فعال.
 - الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة .
- وبالتالي الأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير النشاطات، من موارد بشرية، موارد مالية وموارد مادية.

- 2- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، ويظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال ، القيمة المضافة وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها. ثانيا : حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

1-الأداء الكلي

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك، بل يتطلب تضافر جهود جميع المصالح أو الوظائف.

2-الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة ، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به. لا أهداف الأنظمة الأخرى وتحقيق مجموع

¹ عبد الملوك مزهودة، نفس المرجع السابق، ص 89.

أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة. وكما سبق الإشارة إليه ، أهداف المنظمة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

ثالثاً : حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة إلى 05 وظائف: المالية ، الإنتاج ، الأفراد ، التسويق و التموين.

1- أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة .

2- أداء وظيفة الأفراد: تكمن أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى و توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. وكذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد وهو ما يوجب توظيف الأكفاء، وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا ، وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا بتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب و في الوقت المناسب لإنجاز عمله .

3- الأداء الإنتاجي: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح بمزاومة المنافسين.

4- أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين ، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الأجل المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5- أداء وظيفة التسويق: يتمثل في القدرة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق، كالحصة السوقية وإرضاء العملاء، السمعة.

رابعاً: حسب معيار الطبيعة: تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة . تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف إقتصادية، إجتماعية، إدارية¹.

1- الأداء الإقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائض الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية .

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارة العربية المتحدة، 2009، ص ص 116-117.

2- الأداء الاجتماعي: يعد الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في الحالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء.

3- الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المنظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية....

المطلب الثالث: 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 يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل. ومنه تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:¹

أولا: البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال 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 بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والإقتصادية، نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية.

ثانيا: البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم. لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمت،...) الخ .

المطلب الرابع: محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

أولا: محددات الأداء

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

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد7، 2009-2010، ص218،

الجهد: وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

- إدراك الدور أو المهمة: تعني الإتجاه 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. ونلاحظ مما سبق أن عناصر الأداء تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات والمهارات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر تخرج عن سيطرة الموظف، هذه العناصر هي¹:

الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي ونظام الإتصال والسلطة، وأسلوب القيادة،

ونظام الحوافز، والثواب والعقاب.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والإتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلاً عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، إذ يصنف بعض الباحثين عوامل الأداء إلى عوامل داخلية وخارجية، العوامل الداخلية تتمثل في: العنصر البشري، الإدارة، التنظيم، طبيعة العمل، بيئة العمل، العوامل الفنية، وبالنسبة للعوامل الخارجية فتتمثل في البيئة السياسية، البيئة القانونية، البيئة الاقتصادية، البيئة الإجتماعية.²

بينما يرى آخرون بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات. ويصنف البعض الآخر العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية وهي كما يلي:³

¹ بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص-4-5.

² قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005، 2006، ص21، (بتصرف).

³ عبد الملك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص91.

العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضاً بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية. وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطاً بالأداء وتأثيراً فيه.

- التحفيز: ويتمثل التحفيز في المؤسسة " الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف"، بحيث يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتهم، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجي، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية فدور المسير الجوهرى في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.

- المهارات : يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

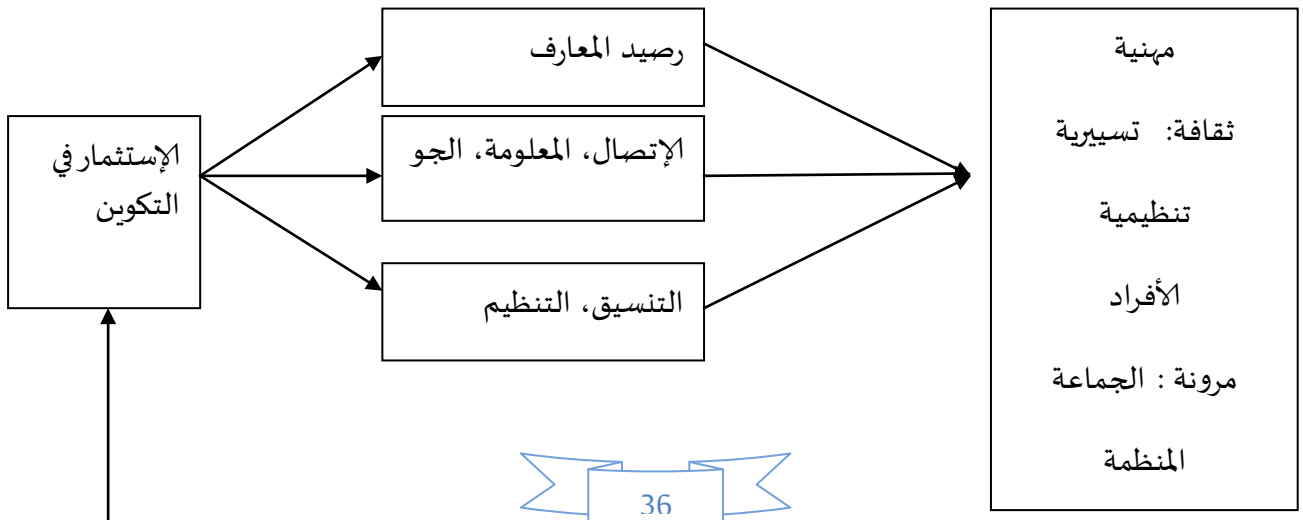
- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقاً.
- مهارة الإسقاط تسمح انطلاقاً من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

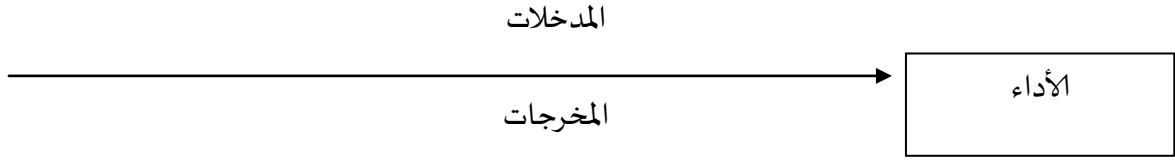
-مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفى ويستغله في إيجاد الحلول. فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

- التكوين : يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشرى التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويمكن توضيح دور التكوين في تحسين الأداء في الشكل الموالي:

شكل رقم (02-02): التكوين كاستثمار غير مادي





المصدر: طه حسين النوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر، جامعة الجزائر، 3، 2011، ص28.

- يسهل التكوين عملية الإتصال وتحرك المعلومات في كل الإتجاهات.
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.
- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تفتيتهم في العمل.

العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة¹:

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتهي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيض من حدتها، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية قانونية

1- **العوامل الإقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.

2- **عوامل إجتماعية:** تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص93.

3- عوامل تكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، إختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة. دور المسير إتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

4- عوامل سياسية وقانونية: هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموما في الإستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

بعد تناول مفهوم الأداء في المبحث الأول وإيضاح معناه وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه نتناول الآن دراسة عملية لتقييم الأداء محاولين تغطية جميع الجوانب المتعلقة بها، من ماهيتها، كيفية القيام بها ، الخصائص والشروط التي تجعل منها عملية جيدة وأخيرا بعض الصعوبات أو المشاكل التي تعيق هذه العملية، بحيث يتناول هذا المبحث العناصر السابقة الذكر دون التمييز بين أنواع الأداءات التي يمكن أن تعرفها المؤسسة، أي محاولين التوحيد.

المطلب الأول : ماهية قياس وتقييم الأداء

لقد جرت العادة على إستعمال كلمتي القياس والتقييم في عملية الرقابة بمفهوم واحد دون تمييز ولكن في الأصل الكلمتان تحملان معنيين مختلفين، وخاصة إذا تم ربطهما بالأداء.

أولا: مفهوم قياس الأداء¹

- القياس هو "تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه"، ومعنى ذلك أن القياس هو مقارنة الشيء المراد قياسه بشيء آخر معروف قدره ومتفق عليه، وإن مفهوم القياس يختلف عن مفهوم التقييم.
- القياس هو: تحديد كمية أو طاقة عنصر معين، وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين وإستخدام طرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة، إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة.
- وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس، المقارنة وتصحيح الإنحراف.

ثانيا: مفهوم تقييم الأداء:

¹ قديد فوزية، مرجع سبق ذكره، ص42.

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء، وسنحاول الإقتصار على مجموعة منها لإيضاح معناه:
- تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا.¹

من التعريف يتضح أن عملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه، فيتبين من هنا أن القياس مرحلة أساسية من عملية التقييم.

- ويرى البعض الآخر أن عملية تقييم الأداء هي "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء."²

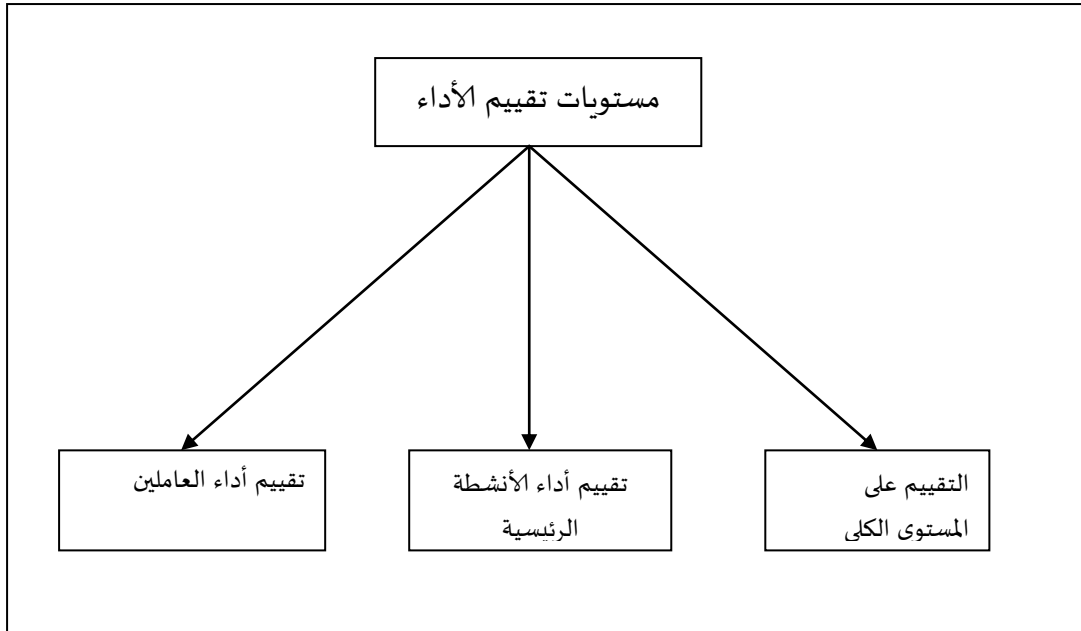
- ويرى البعض الآخر بأنها: عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ماتم إنتاجه بالمقارنة مع المطلوب إنجازه كما ونوعا، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب.

ثالثا: مستويات تقييم الأداء

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

ويمكن توضيح مستويات تقييم الأداء في الشكل التالي :

الشكل رقم (02 - 03): مستويات تقييم الأداء



¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص14.

² نائلة نعمان، روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004، ص21.

المصدر: زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دارقبا للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15

من خلال الشكل السابق تتضح لنا المستويات الخاصة بتقييم الأداء كما يلي:¹

1- تقييم الأداء على المستوى الكلي للمنظمة:

- **الفعالية:** وتشمل كل من نوعية المخرجات وكميتها، الوقت المحدد للإنجاز، الدخل، الأرباح، رضا العاملين، رضا العملاء.

- **الكفاءة:** وتتضمن العائد على الأموال المستثمرة، الإنتاج، معدل دوران المخزون، المبيعات لكل عامل.

- **التقدم في العمل:** ويشمل المقاييس المرحلية للنتائج، الخطوات الفرعية للمشاريع.

2- تقييم الأنشطة الرئيسية:

- **تقييم الأداء الإنتاجي:** يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من

خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، إضافة إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب.

- **تقييم الأداء التمويلي:** يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال،

بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار بإعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

- **تقييم الأداء التسويقي:** يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة ويتحدد

هذا الأداء من خلال : معدل نمو المبيعات، الحصة السوقية، كفاءة منافذ التوزيع، حساسية السعر.

3- **تقييم أداء العاملين:** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المنظمة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى

فالأهداف المالية وأهداف الإنتاج والتسويق لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المنظمة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية.

المطلب الثاني: المؤشرات المالية والغير مالية لتقييم الأداء

أولاً: المؤشرات المالية

يعتبر الاعتماد على المؤشرات المالية في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، و أهم أدوات التحليل شيوعاً في تقييم المركز الإستراتيجي للمؤسسات، و في قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للمؤسسة و المؤشرات المالية للمؤسسات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء المؤسسات ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد و تقييم اتجاهات الأداء فيها، و من أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي²:

1- الإنتاجية

¹ زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين، دارقبا للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص 15

² محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01، جانعة ورقلة.

ديسمبر 2014، ص- ص 127-128.

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس و المقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة، بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، و يقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم و أفضل مخرجات من هذه المدخلات، و لذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، و الجودة.

2- القيمة المضافة

اعتبرت القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، و تمثل الفرق بين الإنتاج و الإستهلاك الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسن أداء المؤسسة.

3- فائض الاستغلال الخام :

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية و المادية، وهو يمثّل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الإستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للإستغلال .

4- النتيجة الصافية (ربح أو خسارة) :

محاسبا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين و المحللين الماليين. و إلى جانب هذه المؤشرات نجد عددًا من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة.

5- العائد على الاستثمار (ROI)

كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، و يعرف بالعلاقة التالية :

الأرباح قبل الضرائب + تكاليف مالية

العائد على الإستثمار =

الأموال الدائمة

وقد شهدت السنوات الأخيرة ظهور مؤشرات أكثر موضوعية من الأخرى، استعملتها العديد من المؤسسات الغربية تحت تسميات مختلفة، لكنها ذات معنى واحد، تقيس بها القيمة التي تخلقها المؤسسة للمساهمين، و لعل أشهرها:

القيمة المضافة الاقتصادية:

ويستخدم هذا المؤشر كمرجع أساسي للمؤسسات الأوروبية الكبرى، تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما أنه يسمح للمساهمين بتقييم عمل المسيرين. ويعرف مؤشر القيمة المضافة الاقتصادية بالعلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = الربح العملي - (تكلفة رأس المال × رأس المال)

فإذا كان هذا الفرق موجبا،، فهذا يدلّ على أن المؤسسة تخلق قيمة اقتصادية و إذا كان الفرق سالبًا، فهو يدلّ على أن المؤسسة تهدم القيمة الاقتصادية.

ثانيا: المؤشرات الغير مالية لقياس الأداء

لأن المؤسسة حاليًا و غدًا يحكم علمها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي:

القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم، وكذا حصة ربح السهم، القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم

والتطوير، القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم، والقيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي و ازدهار المجتمع، فقد ظهرت بعض المؤشرات الإستراتيجية غير المالية لقياس الأداء، ويمكن أن نلخص الأنواع الأكثر شيوعًا في الجدول التالي:

الجدول رقم (02 – 01): المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء

المجال	المؤشر الإستراتيجي
النمو	نمو الأسواق
	نسبة نمو الأنشطة
	الحصة السوقية
الإبداع	متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق
	نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال
	نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير
القيمة/الزبون	مؤشرات عن رضا الزبون
	نسبة الوفاء
	التنافسية- السعر
الجودة	مؤشرات الجودة
	الضمانات
التسيير	دوران العمال
	نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية
البيئة	معدل الحوادث

المصدر: محمد زرقون والحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد01، جامعة ورقلة، ديسمبر2014،، ص128.

ويرى العديد من الباحثين مثل (Kaplan.R) ضرورة إحتواء لوحة القيادة في المؤسسة على الصنفين معا (المؤشرات المالية والغير مالية) //لإن المسيرين بحاجة إلى وجود عرض متوازن لهذه المؤشرات حتى تكون لهم رؤية متعددة الأبعاد وفي وقت واحد، فإذا لم يؤد تحسن الأداء إلى وجود أثر أسفل الميزانية، فإنه يجب إعادة النظر في إستراتيجية ومهمة المؤسسة، ولذا فعلى المؤشرات المالية أن تلعب دورا أساسيا ولو في تذكير المسيرين بأن: جودة أحسن، مسارات أحسن، حلقات أقصر، إطلاق منتجات وخدمات جديدة على الأداء المالي بتضاعف رقم الأعمال، تخفيض الأعباء وسرعة دوران أصول المؤسسة.¹

المطلب الثالث: خصائص وشروط نجاح تقييم الأداء

لنجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافه يشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط:

أولا: خصائص التقييم الجيد

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وتتمثل بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية.²

1- الصدق أو السلامة: تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة، والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

2- الثبات أو الوفاء: الوفاء وسيلة قياس تعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم إستخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء، هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء (مؤشر نوعي) في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي. أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة، نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الإستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج، الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة لقياس نفس الشيء تعطي فعليا نفس النتائج.

3- الحساسية: القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أدائين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.³

4- الكفاية : تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الإجتماعي، الأداء الإنتاجي.....

ثانيا: شروط التقييم الجيد للأداء

¹ محمد زرقون والحاج عرابة، نفس المرجع السابق، ص 128.

² عادل عشي مرجع سبق ذكره، ص32

³ الهلة سناء، بريقش عائشة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010، ص42.

- توجد هناك بعض الشروط لابد من توافرها لأجل نجاح برنامج التقييم، وأهم هذه الشروط هي:
- 1- ضرورة فهم البرنامج من قبل واضعي تقارير الأداء من مشرفين ورؤساء، لأن عدم فهم هؤلاء للبرنامج سيؤدي إلى الفشل بكل تأكيد.
 - 2- ضرورة وجود معايير أداء موضوعية ودقيقة موضوعة سلفاً لمقارنة الأداء الفعلي بها.
 - 3- ضرورة توحيد أساليب ملاحظة وقياس الكفاءة بين جميع القائمين بهذه العملية حتى يتم التوصل على نتائج عادلة في النهاية.
 - 4- ضرورة تدريب المشرفين على الأساليب التي تمكنهم من الحكم على كفاءة الأفراد بالإضافة إلى تدريبهم على الكيفية التي تتم بها تقارير الأداء.
 - 5- ضرورة وجود قوائم خاصة لقياس كفاءة الأداء مع وضعها بأسلوب علمي وموضوعي يمكن من التعرف على كفاءة الأداء عن طريق إحتواء هذه القائمة الصفات اللازم توفرها لأداء الأعمال بشكل جيد , بالإضافة إلى الصفات المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه وميوله، مع تحديد الأوزان النسبية لكل صفة من تلك الصفات بحيث يشكل مجموعها في النهاية الكلية للفرد الذي يتم تقييمه.¹

المطلب الرابع: عناصر ومعوقات تقييم الأداء

أولاً: عناصر تقييم الأداء

يقصد بعناصر تقييم أداء العاملين الإجراءات التطبيقية التي تساهم في إنجاح وفاعلية عملية تقييم الأداء ومنها²:

1- المقيم أو المشرف المباشر

هو الذي يتسم بما يلي:

- أن المشرف المباشر هو الشخص الأكثر قرباً من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه

- أن المشرف أكثر قدرة على تحليل وتفسير وتقييم أداء المرؤوسين وفقاً للأهداف وخطط المنظمة التي هو أعرف بها من غيره أي من غير المديرين؛

- بإمكان المشرف الربط بين العوائد التي يستحقها الفرد العامل وفقاً لأدائه.

2- فترة وقت التقييم

ليس من السهل تحديد فترة وقت تقييم الأداء للعاملين و لكن من الممكن الإعتماد على أداء المستشارين في مجال إدارة الأفراد حيث يوصى هؤلاء أن التقييمات الدورية هي المفضلة بسبب تأثيرها على تعديل السلوك،

¹ نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية و مدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2004 سوريا، 2004، ص- ص 69، 70.

² سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، المركز الجامعي للدكتور يحي فارس، المدينة، 2007-2008، ص 09.

عندما يزود الأفراد بالتغذية العكسية عن نتائج التقييم وتشخيص نقاط الضعف لديهم ويتم إرشادهم وتوجيههم من قبل الإدارة لكيفية تعديل سلوكهم ورفع كفاءتهم وفعالية أدائهم.

3- إجراءات التقييم

بعد تحديد المقيم والوقت لابد من إتباع إجراءات معينة في تنفيذ هذه العملية، وأهم إجراء في هذه المقابلة للأفراد العاملين لإمدادهم بالمعلومات التي تهمهم والتي يستفيدون منها في تحسين أدائهم مستقبلا وهذه المقابلة تدعى بمقابلة التقييم.

ثانيا: معوقات تقييم الأداء

تتمثل هذه المعوقات فيما يلي:¹

- النزعة المركزية والنزعة التطرفية: تعد النزعة المركزية إحدى المشكلات التي تواجه إجراء عملية التقييم وخاصة منها الأداء البشري، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة إتجاه المقومين أي أن المقومين يحصلون كلهم مثلا على درجة متوسط أو حسن.
- أما النزعة التطرفية فهي عكس سابقها، وتتمثل في ميل القائم بالتقييم إلى إعطاء درجات عالية جدا أو درجات منخفضة جدا، وهي أيضا تؤدي إلى إتخاذ قرارات غير صائبة، وسبب المشكلة يعود في بعض المرات إلى عدم حساسية المقياس.
- التشابه: ويقصد به تشابه القائم بالتقييم والمقوم في مجموعة من العناصر أو الخصائص. وقد بينت العديد من الدراسات أن القائمين بالتقييم يصدرن أحكاما إيجابية في صالح الأشخاص المشتركين معهم في بعض الخصائص كالإنتماء إلى نفس المنطقة الإجتماعية، الدراسة في نفس الجامعة، القرابة، الجنس... فمثل هذا التشابه قد يعرقل التقييم الجيد.
- أثر التعارض: يتمثل هذا الأثر في الميل إلى تقييم فرد ما من خلال مقارنة أدائه بأداء زملائه المحيطين به بدل من تقييمه على أساس متطلبات عمله.
- الأولوية والحدثة: الأولوية تعني الأخذ بالأداء الأولي للفرد كمقياس لأدائه خلال فترة طويلة دون الأخذ بعين الإعتبار التطورات اللاحقة بعد أول عملية تقييم، أما الحدثة تتمثل في الأخذ بالأداء الملاحظ حديثا للحكم على مستوى الأداء وإهمال الأداء السابق، وفي كلتا الحالتين تعتبر عملية تقييم الأداء غير دقيقة.
- التأثير بالمنصب الإداري: هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض العاملين الذين يشغلون منصبا إداريا مهما تقديرا مرتفعا عن غيره لا لشيء إلا احتراما للمنصب الذي يشغله وأهمية العمل الذي يقوم بتأديته، لذلك يجب توجيه انتباهه كل رئيس إلى أن قياس الأداء، إنما يقوم على قياس الأداء الفعلي للفرد دون أي إعتبارات أخرى، و مهمة التقييم هي تنفيذ القياس كما هو موضوع ومقرر وأن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوع من أنواع التمييز، يجب على كل مقيم الإبتعاد عنه بشكل دائم.²

¹ عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² سميرة طراوي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

-خطأ الهالة: هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين إنطباع إيجابي أو سلبي عند مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني هذا الأداء جيد.

المبحث الثالث: علاقة إدارة المعرفة بتحسين الأداء

تسعى جميع المنظمات دائماً إلى تحسين أدائها من أجل تحقيق التميز، وتلجأ في الوصول إلى ذلك إلى استخدام وسائل متعددة ومتنوعة حيث تعتبر إدارة المعرفة من أهم هذه الوسائل، إذ تساعد في الوصول إلى ذلك من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، فكل منهما أمر ضروري للمنظمات إذا أرادت البقاء والإستمرار والإزدهار، كما تساهم إدارة المعرفة إلى جانب الإبداع والابتكار في تطوير المنتجات التي من خلالها تستطيع المؤسسة الإستمرار في السوق، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار، دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات ، دور إدارة المعرفة في تطوير العمليات.

المطلب الأول: دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار

أولاً: مفهوم الإبداع والابتكار

1 - مفهوم الإبداع :

الإبداع هو المزيج من القدرات أو الإستعدادات والخصائص الشخصية التي وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العالم¹.

الإبداع هو المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من النمط العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير².

2- مفهوم الابتكار :

الابتكار هو النشاط الذي يؤدي إلى تطبيق الأفكار الإبداعية إلى إنجاز عملي³.

¹ محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007، ص 27.

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 03.

³ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 37.

الإبتكار هو التوصل إلى شيء جديد أو فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو نظرية أو مزج بين عناصر موجودة بطرق جديدة لتكوين نسق جديد منها¹.

3- أهمية الابداع والابتكار

يكتسي الابداع والابتكار أهمية بالغة، هذه الأهمية تتجلى في النقاط التالية:²

- خفض التكاليف: ابتكار المنتج أو الخدمة أو العملية له تأثير كبير على خفض النفقات سواء بالتوصل لمنتجات أصغر (مواد أقل في وحدة المنتج)، أو تقديم خدمات أسرع (تكلفة عمل أقل) أو عمليات أكثر دقة (خفض التلف وإعادة العمل والتخلص من التالف)
- زيادة الانتاجية: الانتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وعملية الابداع والابتكار لها تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال ابتكار عملية أو تقنية جديدة، مثل انتاج وحدات أكثر في الزمن، أو بتأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو استخدام طاقة أقل في وحدة الانتاج.
- تحسين الأداء: تعمل عملية الابداع والابتكار على تحسين الأداء في الوظائف الادارية والخدمات بشكل كبير فالتسويق الالكتروني على سبيل المثال ساعد على تحسين الأداء في ادارة العلاقات مع الزبون، وبناء قواعد بيانات على الزبائن، لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما ساهم في تحقيق التفاعل الآلي، وفي كل مكان مع الزبائن للاستجابة السريعة لحاجاتهم وبطريقة أفضل.
- ايجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: الابداع والابتكار في المنتجات اليوم أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج للتحسين المستمر للمنتجات وابتكار الجديد منها لخدمة زبائنها.
- ايجاد أسواق جديدة: الابتكار الجذري اليوم للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الجديدة أسلوب المنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة، لذا فهي تخصص مبالغ كبيرة للوصول إلى هذه المنتجات التي تصنع أسواقها الجديدة.
- ايجاد فرص العمل الجديدة: تسهم الابداعات والابتكارات الجديدة في انشاء المنظمات وخطوط الانتاج والخدمات التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها فرص جديدة تتاح للداخلين الجدد من الشباب لسوق العمل وتنشيط الاقتصاد الوطني في كل بلد.

ثانياً: أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع والابتكار

1- مصادر الإبداع والابتكار

تتمثل أهم المصادر الرئيسية للإبداع والابتكار فيما يلي³:

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

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة الاولى، عمان، ص125.

² نجم عبود نجم، ادارة الابداع والابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص2.

³ أسامة محمد خيرى، مرجع سابق، ص 76.

- مصدر التعرض بين الواقع كما هو والواقع كما يفترض أن يكون إذ أن هذا التعارض يؤشر أن هناك فرصة للإبداع والابتكار، ويضم هذا المصدر ما يلي:
- الوقائع الاقتصادية المتعارضة كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية ؛
- تعارض الواقع والإفتراضات المتعلقة به؛
- التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية؛
- التعرض داخل تناغم الطريقة ومنطقها وإيقاعها.
- الابداع والابتكار على أساس الحاجة لمعالجة سلسلة من العمليات، أي الحاجة إلى طريقة وبما أن الحاجة هي أم الإختراع لذا فإنها تمثل فرصة كبرى للإبداع والابتكار.

- بنية الصناعة والسوق: إذ لا بد للسوق أن يتغير سواء بفعل المنافسة أو التغيير في حاجات وتوقعات الزبائن، وهذا التغيير يعتبر فرصة كبيرة للابتكار، يضم هذا المصدر عدة عناصر تتمثل فيما يلي: الاستجابة السريعة للتغيير، التنبؤ بالفرصة، ومؤشرات تغيير الصناعة.
- العوامل السكانية: وهي التحولات التي تطرأ على السكان وتنوعهم وحجمهم ومعدل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل، ان تبدل العوامل السكانية يأتي بتغيرات تمثل فرصا للإبداع والابتكار والأسواق والقطاعات السوقية الجديدة.
- تبدل الإدراك والرؤية: حيث أن تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع يمكن أن يحمل معه فرصا للإبداع والابتكار، وأن توقيت ذلك في كثير من الاحيان يعتبر مسألة جوهرية، والأهم أن يأتي الابتكار في الوقت الملائم مع قدرة على التمييز بين السرعة والتبدل الحقيقي الذي يمثل السوق الفعلية والفرصة الحقيقية.
- المعرفة الجديدة: الابداع والابتكار والقائمين على المعرفة بكل تجلياتها العلمية والاجتماعية يمثل مصدرا مهما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة.

2- أثر إدارة المعرفة على الإبداع والابتكار

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المنظمات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المنظمات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر ادارة المعرفة التي من خالهما تساهم ادارة المعرفة في تحقيق أهداف المنظمة، وباعتبار أن الإبداع هو عملية تحويل المعرفة الجديدة إلى منتجات جديدة وبما يجعله مصدر الخلق والقيمة وتحقيق الميزة التنافسية، يمكن القول بأن ادارة المعرفة هي المصدر الرئيسي لخلق الإبداع في المنظمة¹.

¹ علي عبد الله، مداخلة حول إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة ضمن المؤتمر الدولي، جامعة دحلب البليدة، (دون ذكر السنة)، ص12.

وبمقدور المنظمة تحقيق الإعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في انتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الإبتكار في المنظمة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الإبتكار¹.

المطلب الثاني: دور إدارة المعرفة في تطوير المنتجات

أولاً: مفهوم المنتج

المنتج: هو مجموعة من الخصائص المادية والكيميائية المجتمعة في شكل محدد لإشباع حاجة معينة².

المنتج: هو العنصر الذي يحافظ على حيوية وتجدد المنظمات، وهو عبارة عن الترجمة الفيزيائية والمادية للمؤسسة، وهو عبارة عن اي شئ يمكن عرضه في السوق لأغراض جذب الإنتباه، التملك، الإستخدام أو الإستعمال، الإستهلاك، ويكون قادرا على إشباع حاجة أو رغبة الزبائن³.

المنتج الجديد: هو الذي يقدم لأول مرة ولا يوجد له بديل في السوق⁴.

ثانياً: أنواع المنتجات الجديدة

هناك ثلاث فئات للمنتج الجديد هي:⁵

1-منتجات الابتكار الجذري

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

¹ محمد زرقون والحاج عرابة، مرجع سبق ذكره، ص58-59.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص254.

³ بشير العلاق وحميد الطائي، تطوير المنتجات وتسعيرها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:15، (بتصرف).

⁴ شريف أحمد شريف العاص، التسويق-النظرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص221:

⁵ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص256.

2-المنتجات المقلدة

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

3-منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني)

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

ثالثا: أثر إدارة المعرفة على المنتجات

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

المطلب الثالث: دور إدارة المعرفة على الموجودات الغير ملموسة

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

أولا: تعريف العملية

العملية هي مجموعة من أنشطة تحقيق القيمة التي تحول المدخلات إلى مخرجات².

ثانيا: أنواع العمليات

¹ علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص13.

² نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الانتاج والعمليات- مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2002، ص.

يمكن التمييز بين ثلاثة فئات من العمليات كما يلي¹ :

1-العمليات التشغيلية

تسمى أيضا بعمليات الانجاز لأنها تساهم مباشرة بالإنجاز، أي بالمنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي بداية من تحديد حاجاته إلى غاية الإشباع، أي العمليات المرتبطة بدورة حياة المنتج، البحث والتطوير، الشراء ، الانتاج، الامداد، خدمات ما بعد البيع.

2-عمليات الادارة

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

3-عمليات الدعم

هي تلك العمليات التي هدفها تقديم الرسائل اللازمة لباقي العمليات وتساعدنا بممارسة نشاطها بصفة عادية وعلى الرغم من أنها لا تساهم مباشرة في اعطاء القيمة، فهي لازمة للسير المستمر للمنظمة وهي مرتبطة ببعض الوظائف مثل:التكوين، الاعلام الآلي، وتشمل بصفة خاصة الموارد البشرية، الموارد المالية، التركيبات والصيانة...الخ.

ثالثا : أثر إدارة المعرفة على العمليات

تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والمحاسبة والهندسة بالإضافة إلى العلاقات العامة، كما أن جميع هذه الآثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي : الفعالية - الكفاءة - درجة الإبداع والابتكار في العمليات ، وتساعد إدارة المعرفة على تحسين الأبعاد أعلاه في العمليات داخل المنظمة، من خلال العديد من الأساليب بما في ذلك المعرفة الجيدة لدى الأفراد العاملين عبر تبادل المعرفة وجعلها شائعة ومتاحة لدى الجميع، واستخداماتها في حل المشاكل التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.أما عن أثر إدارة المعرفة على الأبعاد الثلاثة فهو يكمن في ما يلي:

1- أثر إدارة المعرفة على فاعلية العمليات

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

¹ مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص20.

2- أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات

ويظهر هذا الأثر من خلال الآتي:¹

- 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.

3- أثر إدارة المعرفة على الابتكار في العمليات

بمقدور المؤسسة تحقيق الإعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المؤسسة. وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

خاتمة الفصل :

نستخلص مما سبق أن الأداء مفهوم واسع جدا لأنه حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، فقد اختلفت أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته ومؤشرات قياسه إلا أن هناك عوامل مؤثرة فيه منها ما هو داخلي كالعنصر البشري، الإدارة، التنظيم، ومنها ما هو خارجي كالعوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، إذ يمكن القول أن إدارة المعرفة تلعب دور كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال تحقيق الإبداع والابتكار، تطوير المنتجات وتقديم منتجات جديدة، إضافة إلى أن إدارة المعرفة تساعد في تطوير العمليات داخل المؤسسة وذلك من خلال تحسين الكفاءة والفعالية فيها.

¹ علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص13.

الفصل الثالث

مقدمة الفصل :

سيتم تخصيص هذا الفصل للدراسة التطبيقية لمؤسسة سوناپراك فرع مركب الغاز النفطي رقم 01 بأرزيو ، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على أداء المؤسسة، إذ ستكون محاولة لتجسيد ما تم التوصل إليه نظريا، إذ سيتم الترق في هذا الفصل إلى تقديم بطاقة تاريخية عن المركب بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة وذلك من خلال المبحثين الآتيين:

- المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة

- المبحث الثاني: التحضير للدراسة وتطبيقها

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك

تعتبر سوناطراك من أول المؤسسات التي تم إنشاؤها بعد الاستقلال بحيث كان لا بد للدولة الجزائرية من استرجاع السيادة الكاملة على محروقاتها، لذلك كان عليها أن تتزود بأداة اقتصادية قادرة أن تحل محل الشركات الأجنبية وقد مرت هذه العملية بعدة مراحل والتي من خلالها سنت سوناطراك أهدافا استراتيجية والتي سنعالجها من خلال عناصر القادمة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة

أولا: مرحلة الإنشاء¹

أنشأت شركة سوناطراك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 491/63 المؤرخ في 1963/12/31، بحيث في البداية لم تسلم لها الا مهام النقل و التسويق التي كانت تحت السيطرة الأجنبية، وقد كان أول إنجاز حققته سوناطراك هو إنجاز خط الأنبوب البترولي الذي يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو والذي يصل طوله حوالي 805 كلم.

وقد تم توسيع صلاحيات شركة سوناطراك بفضل المرسوم رقم 296/66 الصادر في 1966/09/22 بحيث أصبحت تشمل:

أ- معالجة و تحويل المحروقات .

ب- امتلاك منشآت المعالجة الصناعية للمحروقات، وكذا تسويق الصناعة البتروكيمياوية.

ثانيا: مرحلة التأميم

رغم التطور الهائل الذي عرفته شركة سوناطراك الا أن أهميتها لم تتأكد الا بعد التأميم الذي تم بتاريخ 1971/02/24، ومنذ ذلك التاريخ أصبحت تعمل على تعزيز عملية الاسترجاع الكامل لثرواتها البترولية و الغازية، و أخذت تكتسب أهمية كبيرة على الصعيدين الوطني و الدولي، ذلك بتلبية الحاجيات الطاقوية المحلية، وكذا تصدير أكبر قدر ممكن لجلب العملة الصعبة من أجل تنمية الاقتصاد الوطني.

وفي بداية الثمانينات، تم تطبيق قانون إعادة الهيكلة حيث نتج عنها 17 مؤسسة وطنية من أهمها نذكر:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONALGAZ

- المؤسسة الوطنية لتكرير البترول NAFTEC

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL

ونظرا لتطور الأنشطة التي تقوم بها هذه الشركة، تغير معها إسمها لتصبح " الشركة الوطنية للبحث،

الإنتاج، نقل، تحويل و تسويق المحروقات " و أصبحت توظف أكثر من 50.000 عاملا.

فرغم كل الصعوبات و التحديات التي تواجهها سوناطراك على المستوى الدولي الا أنها استطاعت أن تحقق

لنفسها مرتبة مرموقة على الساحة العالمية باحتلالها للمرتبة 12 ضمن أكبر الشركات البترولية العالمية.

¹ مصلحة التكوين بمركب الغاز النفطي رقم 01

ثالثا: سوناطراك اليوم

بعدما تجاوزت شركة سوناطراك مراحل حاسمة تحولت إثرها من شركة فتية إلى المجموعة المعروفة حاليا وأصبحت إحدى أهم الشركات البترولية و الغازية ، حيث ألزمتها تطور الاقتصاد العالمي للمحروقات أن تتبع شروطه في العمل و التغيير الجاري إذا اقتضى الأمر.

تتمثل هذه المهمة في تغطية الحاجيات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل وكذا جلب العملة الصعبة اللازمة لتمويل الاقتصاد الوطني.

وقد تم وضع المراحل التالية لذلك :

المرحلة الأولى 1995 – 1962: أن تكون مجمع بترولي و صناعي جزائري.

المرحلة الثانية 2000 – 1995: أن تكون مجمع بترولي و صناعي جزائري دولي يتكفل بكل فروع الطاقة و الكيمياء و الخدمات المشتركة.

المرحلة الثالثة : بعد سنة 2000 تكملة النشاطات البترولية و الغازية، الطاقة ، الكيمياء بنشاطات أخرى تتطلب معرفة متماثلة مثل خدمات المناجم... الخ.

أصبحت شركة "سوناطراك اليوم قاعدة صناعية ناجحة قابلة للمنافسة ولمواجهة التحديات خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني على السوق الخارجي ، والدخول إلى اقتصاد السوق ، وذلك بفضل الإنجازات الماضية و التوسعات الحالية على الصعيد الوطني و الدولي، وكذلك بعد وضع قانون المحروقات الجديد الذي تم مصادقته في مارس 2005 من طرف غرفتي البرلمان و مجلس الأمة.

المطلب الثاني: نشاطات وأهداف سوناطراك

أولا : نشاطات سوناطراك

إن تحقيق الأهداف المذكورة سابقا إستوجب من مؤسسة سوناطراك القيام بعدة نشاطات هي¹:

التنقيب والإستكشاف:

تعتبر هذه الأخيرة من أهم المراحل في الصناعة البترولية حيث شهدت أول أشغال التنقيب سنة 1980 بحوض الشلف وذلك باللجوء إلى عقود الشراكة مع الشركات الأجنبية نظرا لضخامة المشروع، بينما عملية الاستكشافات فهي تتم سنويا حيث تم إكتشاف سنة 2001 ستة آبار منها ثلاثة آبار للبترول والأخرى للغاز.

الإنتاج:

تعتبر هذه العملية كمرحلة موائية لعملية التنقيب و الاكتشاف، فعملية إنتاج الغاز انطلقت سنة 1961 بينما عملية إنتاج البترول انطلقت سنة 1985 ، فعرفت عملية الإنتاج تطورا هاما خاصة بعد المشاركة

الأجنبية بحيث أن إنتاج الغاز سجل 113 مليون م³ في 1995 أما في سنة 2000 فقد وصل إلى غاية 134 مليون م³.

¹ نفس المرجع السابق

النقل عن طريق الأنابيب:

تهدف إلى ربط الحقول ومراكز الإنتاج بمصانع التحويل والتوزيع المحلية والأجنبية وهو نشاط يتم بالاستعانة بشركات أجنبية كشركة بريتيش بتروليوم (BP)، غازفرنسا (GF). وغيرهم من الشركات الأجنبية.

تمميع الغاز الطبيعي:

تملك سوناطراك حاليا أربع مراكز أو مركبات للتمميع، إذ تملك خبرة معتبرة في الصناعات الغازية ويظهر ذلك باحتلالها المرتبة الرابعة في سلم أكبر الشركات الممونة للغاز في العالم، كما تجدر الإشارة إلى أن أول مركب للتمميع في العالم تم إنشاؤه في الجزائر بأرزيو.

التسويق:

بعد تأميم مؤسسات التوزيع في 1980 تحم. لت سوناطراك عملية توزيع المنتوجات النفطية ومضاعفة نقاط البيع لرفع صادراتها في الأسواق العالمية.

ثانيا: أهداف سوناطراك

تأسست سوناطراك بغية تحقيق مجموعة من الأهداف منها ما هو ذاتي ومنها تنموي خاص بالتنمية الوطنية سنلخص أبرزها في النقاط التالية¹:

- التنقيب على المحروقات واستغلالها .
- تطوير شبكات نقل المحروقات، تخزين، شحن، استغلال وتسيير هذه الشبكات
- تمييع الغاز الطبيعي ومعالجته
- تحويل وتكرير المحروقات ومشتقاتها -تنمية مختلف النشاطات المشتركة في الجزائر وفي الخارج مع شركات جزائرية وأجنبية والاشترك في رأس المال وفي القيم المنقولة الأخرى.
- تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسط والبعيد.
- دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سوناطراك.
- تلبية الحاجيات المحلية.
- حفظ حق الأجيال القادمة في الثروة البترولية.
- تحقيق السيطرة على الصناعة البترولية .
- تنوع مصادر الدخل الوطني.
- تحقيق أقصى قدر من العائدات البترولية في المدى القصير لتمويل خطة التنمية العاجلة.
- تقوية الدعم للقواعد الصناعية لتحصيل التكامل الوطني.

¹ نفس المرجع السابق

المطلب الثالث : تقديم مركب الغاز النفطي رقم 01 (GP1-Z)

يعد مركب GP1-Z التابع لمؤسسة سوناطراك والمسعى « JUMBO GPL » من اخرالمجمعات الصناعية في منطقة أرزيو، يقع بين محول الطاقة الكهربائية المركزي لمرسى الحجاج شرقا ومركبات GNL غربا، حيث يتربع على مساحة 120 هكتارفي حدود الطريق الوطني رقم 11 وشاطئ البحرالأبيض المتوسط.
إن مهمة إنشاء المركب أوكلت إلى المؤسسة اليابانية :

(JSHIKWAJIMA-HARMA-HEAVY-INDUSTRIEL) ITOH-IHI-Co,LTD

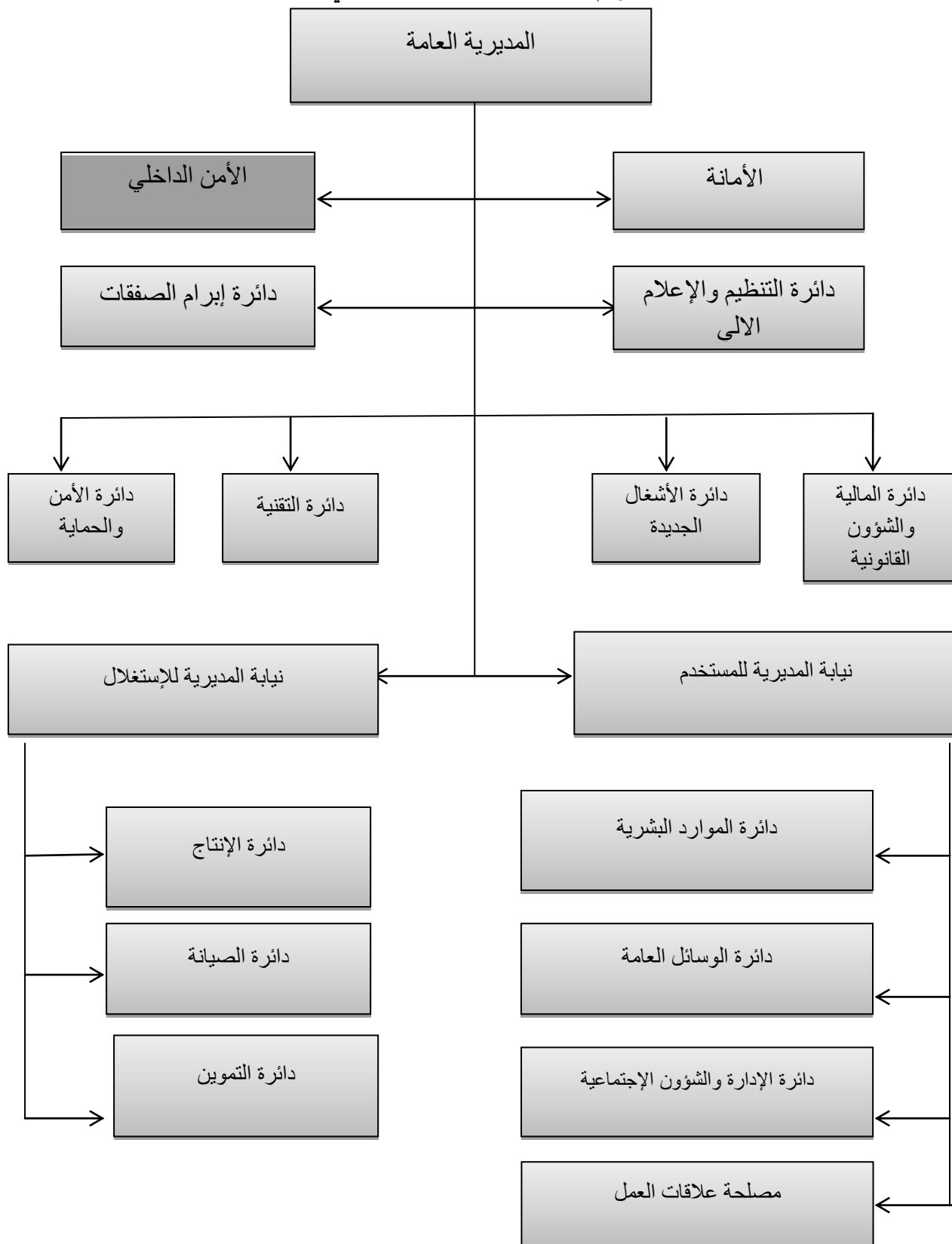
وسلم رسميا إلى مؤسسة سوناطراك بتاريخ 02 سبتمبر 1984.
ونظرا لأهميته، فإن الإنطلاقة الفعلية لنشاط المركب جعلته يحتل مكانة هامة ضمن مشاريع سوناطراك في إقتحام السوق العالمي لهذا النوع من الغازات. وقد عرف المركب إنطلاقة أول شاحنة لتزويد السوق الوطنية بغاز البوتان في 31 ديسمبر 1983
أما شحن أول باخرة بغاز البروبان المبرد الموجه للتصدير فكان بتاريخ 20 فيفري 1984.
إن مصدر الغاز كمادة أولية هي ابار حاسي مسعود وحاسي الرمل، فبعد أن يصل المنتج الخام عبر أنبوب OLEODUC بالأقسام التالية :

- قسم التغذية والتخزين: وظيفته تغذية المركب بالغاز النفطي المميع ويتكون من 12 خزان خصصت لهذا الغرض.
- قسم نزع الماء: ويتكون هذا القسم من 03 أجهزة للتجفيف، وقسم خاص بتدفأة الغاز، وخزان لفصل الماء (ballon) وهذا في كل وحدة للإنتاج والتي تسمى بالقطار (train).
- قسم تفرقة الغازات: يتم فيه إستخلاص نوعين من الغازات وهما غاز البوتان (butane) وغاز البروبان (propane) الموجودة بكثرة في الغاز النفطي المميع.

وبعد أن يصبح المنتج جاهزا توجه كمية منه مباشرة للتخزين بدرجة حرارة عادية في انتظار شحنها عن طريق الشاحنات. أما الكمية الأخرى فتمر بعملية التبريد، حيث تخصص لكل منتج درجة حرارة تناسبه (butane -5) (propane -42). وبعدها تنقل إلى 06 خزانات ضخمة 03 لكل منتج لتشحن بالسفن وتوجه للتصدير.

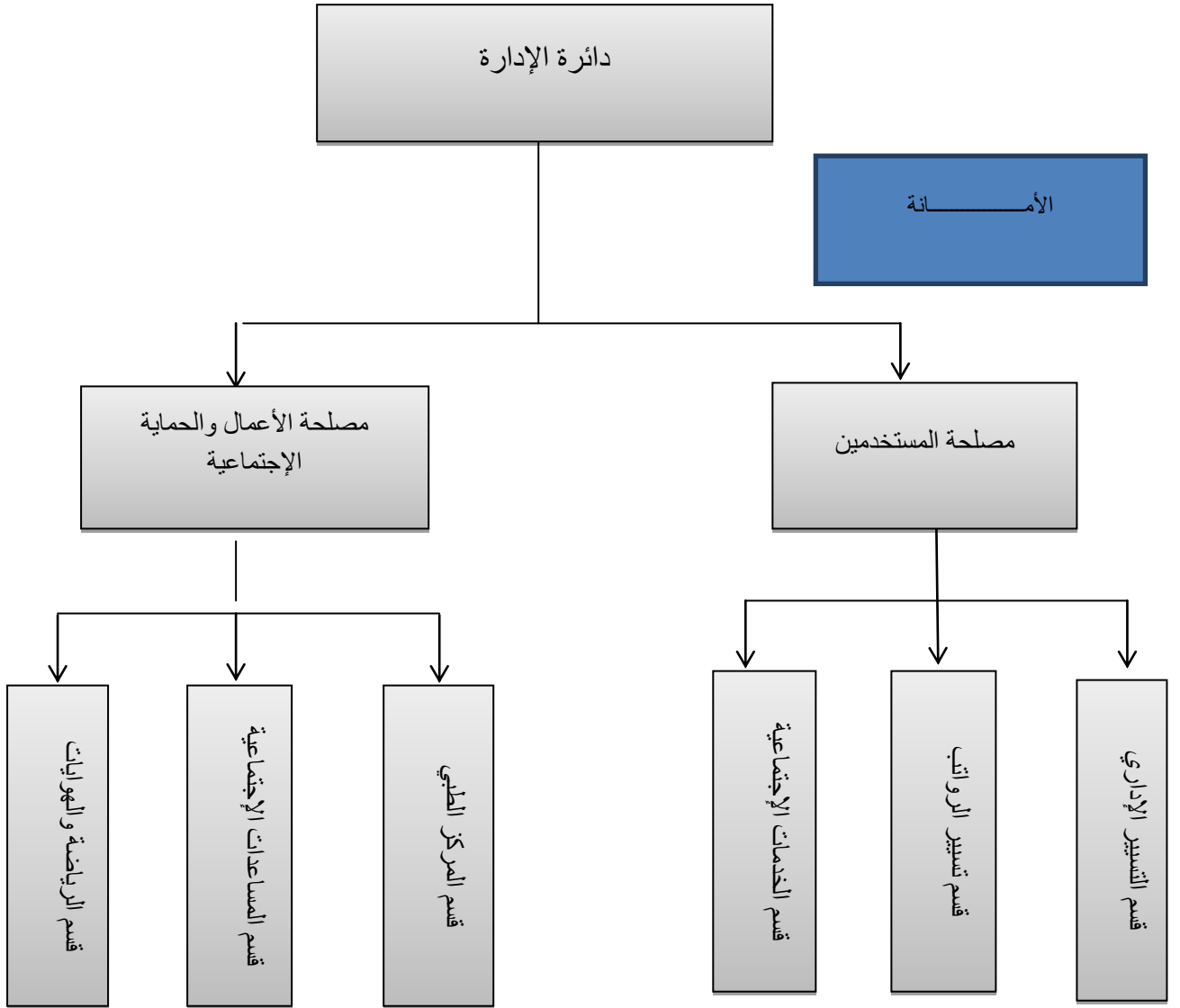
تقدر طاقة إنتاج المركب بحوالي 09 ملايين طن سنويا بقوة عامة تقدر ب 803 عامل، موزعين على مختلف المستويات التنظيمية للمركب.

الشكل رقم (03 - 01): الهيكل التنظيمي لمركب GP1-Z



المصدر: مصلحة التكوين في المؤسسة

الشكل رقم (03 - 02) : الهيكل التنظيمي للإدارة :



المصدر: مصلحة التكوين بالمؤسسة

دائرة الإدارة: تتكون الإدارة من مصطلحين:¹

• مصطلحة المستخدمين: تتكفل مصطلحة تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين وخاصة:

- تسيير كشف الحضور.
- معالجة الملفات الإدارية.
- معالجة ملفات القروض (قرض شراء السيارة، قرض بناء، قرض إجتماعي).
- التمثيل العام أمام هيئة الضمان الاجتماعي.
- إعداد رواتب المستخدمين.

وتتكون هذه المصطلحة من 03 أقسام:

- قسم الرواتب: يهتم بتسيير رواتب العمال الأجراء.
- قسم التسيير الإداري: يهتم بتسيير ومتابعة الملفات الإدارية للعمال (إعداد القرارات، كشف الحضور، ملفات القروض).
- قسم الخدمات الاجتماعية: يهتم بالتأمينات الاجتماعية المتمثلة في العطل المرضية، ملفات التقاعد، تغطية نفقات العمال، عند تعرضهم إلى إصابات العمل، الأمومة.
- مصطلحة الخدمات والحماية الاجتماعية: تتكون هذه المصطلحة من 03 أقسام:
 - قسم الرياضة والهوايات: يهتم بالنشاطات الرياضية والثقافية.
 - قسم المساعدات الاجتماعية: يهتم بتقديم بعض الخدمات ذات الطابع الصحي والاجتماعي.
 - قسم المركز الطبي: يهتم بطب العمل والفحوصات الدورية وفحوصات ما قبل التوظيف والطب العام وتسيير صيدلية المركز.

¹ مقابلة مع رئيس مصطلحة دائرة المستخدمين

المبحث الثاني: التحضير للدراسة الميدانية وتطبيقها

سيتم تخصيص هذا المبحث للدراسة التطبيقية لمؤسسة سوناطراك . أرزيو. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين أداء مؤسسة سوناطراك، وستكون محاولة لتجسيد ما تم دراسته نظرياً، كما سيتم توضيح مختلف مراحل الإستبيان وكيفية إختيار مجتمع البحث بالإضافة إلى عرض إجابات أفراد الدراسة، وفي الأخير سيتم إختيار فرضيات الدراسة للوصول إلى النتائج التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة.

المطلب الأول : الإطار العام للدراسة

من أجل إتمام هذه الدراسة تم إختيار مجتمع للقيام بإثبات الفرضيات، وبالتالي تم إختيار عينة من هذا المجتمع ، سوف يتم التطرق إلى ما يلي:

أولاً: مجتمع الدراسة

نظراً لأن موضوع إدارة المعرفة من أهم المواضيع الحديثة التي إهتم بها الباحثون وما مدى تأثيرها على الأداء في المؤسسة فقد تم اختيار مؤسسة سوناطراك-أرزيو- والتي مثل عدد عمالها 803 عامل والتي يتميز بالأداء الجيد للعاملين ومحاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة تمتلك إدارة المعرفة وتعمل على تحسين الأداء.

ثانياً: إختيار مجتمع الدراسة

لقد تم الحرص على أن تكون نسبة العينة في هذه الدراسة ممثلة ب 40 عامل ، وذلك من أجل الوصول إلى أدق النتائج بحيث تم إختيار عينة البحث بطريقة عشوائية، في حين تم إسترجاع 30 نسخة من الإستبيان فقط

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المحور الأول : معلومات عامة

- نسبة الجنس

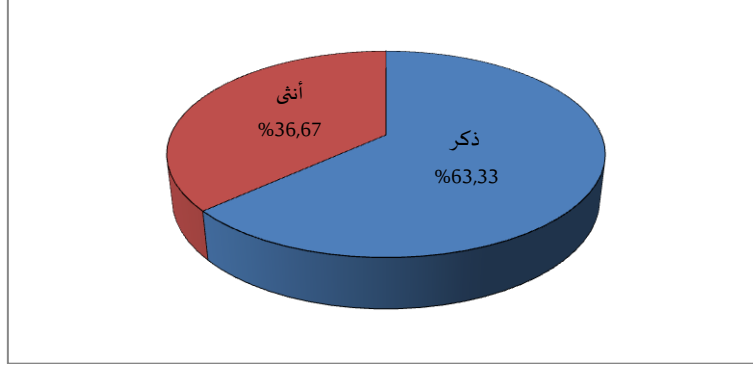
الجدول رقم (03-01): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.33%	19	ذكر
36.67%	11	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من الجدول السابق يتضح أن نسبة 63.33% من الذكور مقارنة بالإناث التي لا تتعدى نسبة 36.67% مما يمكن القول أن معظم الوظائف الإدارية بمؤسسة سوناتراك يشغلها نسبة كبيرة من الذكور.

الشكل رقم (03-03): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 01

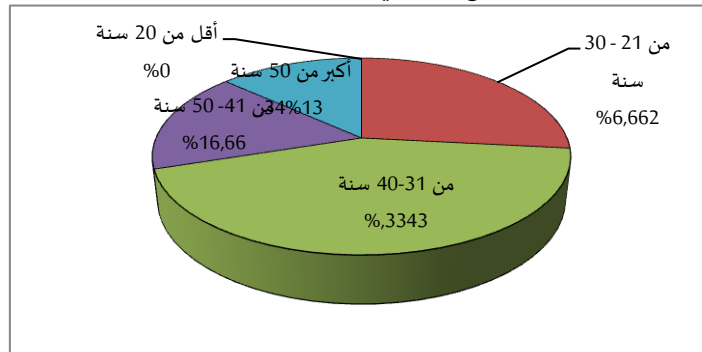
العمر:

جدول رقم (02-03): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 20 سنة	0	0
من 21 - 30 سنة	08	26.66
من 31 - 40 سنة	13	43.33
من 41 - 50 سنة	05	16.66
أكبر من 50 سنة	04	13.34
المجموع	30	100

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المستوى العمري فيه تشجيع للفئة الشبابية، باعتبار أن الأفراد الذين سنهم من 31 إلى 40 سنة يمثلون 43.33%، فيما تليها نسبة 26.66% والتي تمثل الأفراد الذين سنهم يتراوح ما بين 21 و30 سنة، أما الأفراد الذين سنهم يتراوح ما بين 41 و50 سنة يمثلون 16.66%، أما أدنى نسبة والتي قدرت ب 13.34% مثلت الأفراد الذين سنهم يتجاوز 50 سنة، أما نسبة الفئة العمرية أقل من 20 سنة منعدمة، وبالتالي نلاحظ أن هناك اعتماد على الفئة الشبابية بشكل كبير.

الشكل رقم (03-04): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم: 02

المستوى التعليمي :

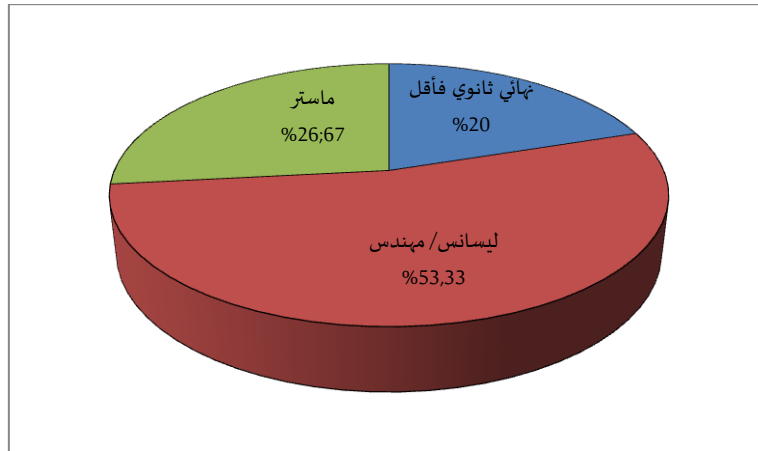
الجدول رقم (03-03): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
20	06	نهائي ثانوي فأقل
53,33	16	ليسانس / مهندس
26,67	08	ماستر
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن نسبة 53,33% من أفراد العينة لديهم مستوى جامعي (ليسانس) ، بينما تم تسجيل نسبة 26,67% بالنسبة لحاملي شهادة الماستر، أما أدنى نسبة تمثل نهائي ثانوي فأقل، مما تدل هذه المعطيات على إرتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة أي لديهم كفاءة والقدرة على إنجاز الأعمال.

الشكل رقم (03 - 05): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 03

إجمالي مدة العمل في المؤسسة :

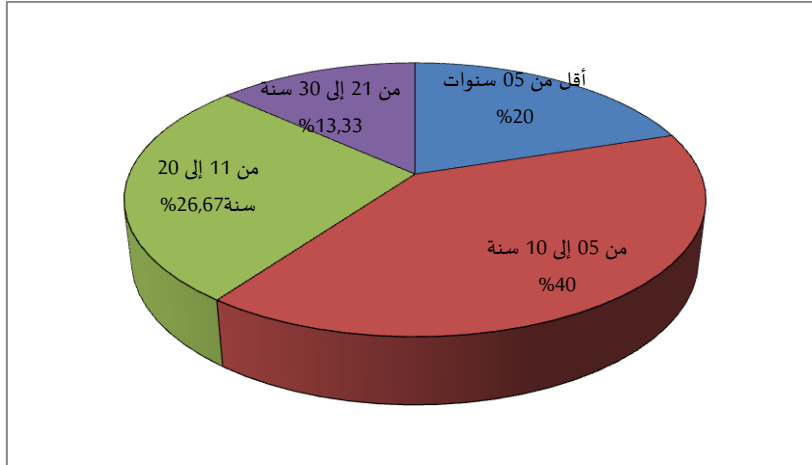
الجدول رقم (03-04): التوزيع النسبي للأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخدمة
20	06	أقل من 05 سنوات
40	12	من 05 إلى 10 سنة
26,67	08	من 11 إلى 20 سنة
13,33	04	من 21 إلى 30 سنة

المجموع	30	100
---------	----	-----

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين والمتمثلة في 40% من العينة لديهم خبرة في العمل ما بين 05 إلى 10 سنة، وأن نسبة 26.67% من أفراد العينة لديهم خبرة في العمل ما بين 11 إلى 20 سنة، وأما نسبة 20% من أفراد العينة لديهم خبرة في العمل أقل من 05 سنوات، أما نسبة 13.33% من أفراد العينة لديهم خبرة ما بين 21 إلى 30 سنة ومنه نستنتج أن للمؤسسة رصيد معرفي ومهني يجب إستغلاله قبل تقاعد حامله، إذ يتوجب بذل جهد من أجل التشارك مع الطاقات الشابة والمستقبلية للمؤسسة.

الشكل رقم (03 – 06): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (03 – 04)

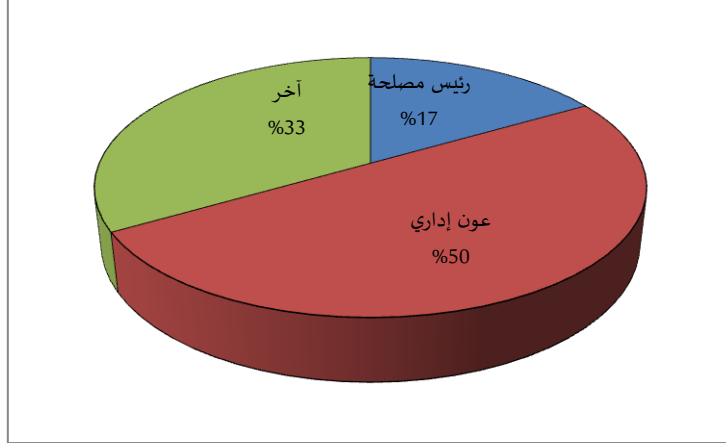
المركز الوظيفي:

الجدول رقم (03-05): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسب المئوية %
رئيس مصلحة	05	16,67
عون إداري	15	50
آخر	10	33,33
المجموع	30	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين مركزهم الوظيفي عون إداري وهذا هو الوضع الطبيعي لأي مؤسسة، أما نسبة 16,67% فهي تعود لرؤساء المصالح، والنسبة الباقية تمثل الموظفين المبتدئين الذين ليس لديهم مركز وظيفي محدد.

الشكل رقم (03 - 07): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم (03 - 05)

عدد الدورات التكوينية:

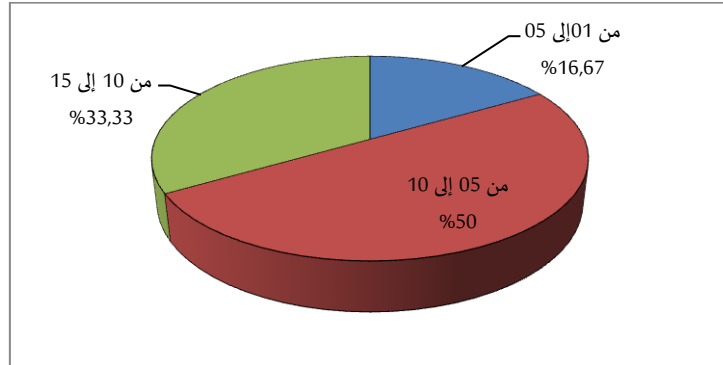
الجدول رقم (03 - 06): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية %
من 01 إلى 05	05	16,67
من 05 إلى 10	15	50
من 10 إلى 15	10	33,33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن 50% من أفراد العينة إستفادوا من أكثر من 05 دورات تكوينية، و33,33% إستفادوا من أكثر من 10 دورات تكوينية، مما نستنتج أن المؤسسة تعطي أهمية بالغة للدورات التكوينية من أجل تكوين قاعدة معرفية يمكن الإعتماد عليها.

الشكل رقم (03 - 08): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (03 - 06)

المحور الثاني: إدارة المعرفة

الجدول رقم (03-07): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال 07 (هل تخصص المؤسسة ميزانية

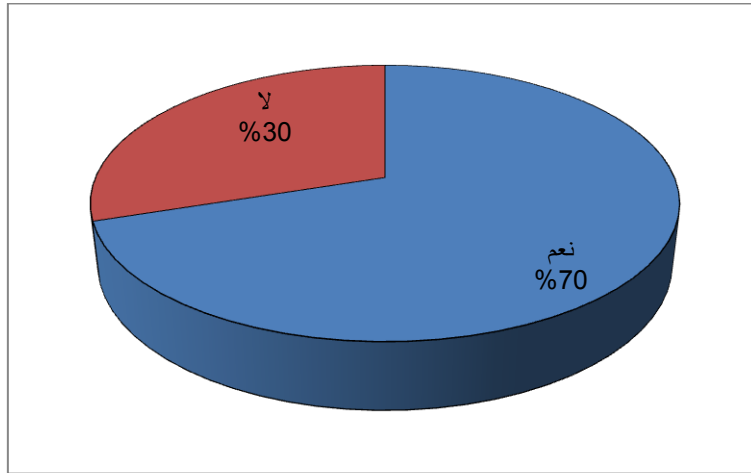
مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة؟)

البيان	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	21	70
لا	09	30
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تخصص ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة

الشكل رقم (03 – 09): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 07



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم (03 – 07)

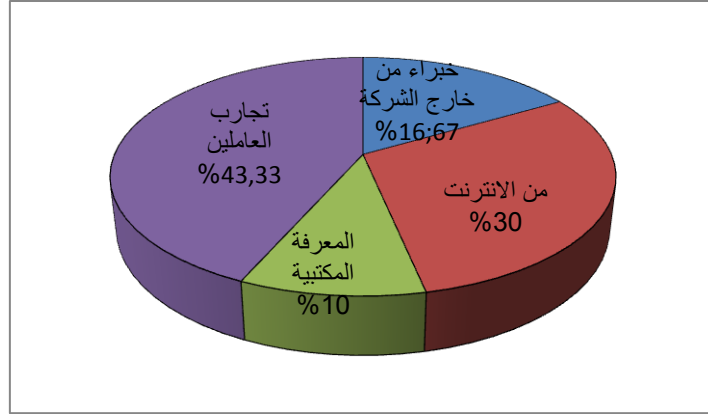
الجدول رقم (03-08): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال 08 (ماهو الأسلوب المستخدم لتوليد المعرفة وإكتسابها؟)

البيان	التكرار	النسب المئوية
خبراء من خارج الشركة	05	16,67
من الانترنت	09	30
المعرفة المكتبية	03	10
تجارب العاملين	13	43,33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تعتمد في إكتساب المعرفة على تجارب العاملين بنسبة 43,33 %، بعدها مباشرة الأنترنت بنسبة 30 % ، ثم تليها كل من خبراء من خارج الشركة و المعرفة المكتبية بنسبة 16,67 % و 10% على التوالي.

الشكل رقم (03 – 10): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 08



المصدر: من إعداد الطلبة، بالإعتماد على الجدول رقم (03 – 08)

الجدول رقم (03 – 09): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 09

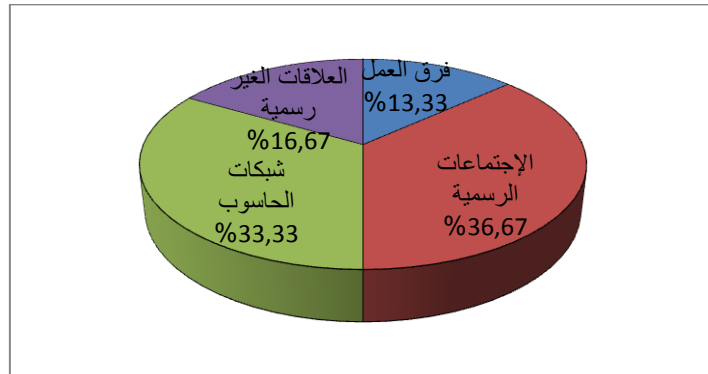
تعتمد الشركة في توزيع المعرفة على:

البيان	التكرار	النسبة المئوية
فرق العمل	04	13,33
الإجتماعات الرسمية	11	36,67
شبكات الحاسوب	10	33,33
العلاقات الغير رسمية	05	16,67
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر أسلوب معتمد من طرف المؤسسة في توزيع المعرفة هو الإجتماعات الرسمية بنسبة 36,67% ، وتأتي مباشرة بعدها شبكات الحاسوب بنسبة 33,33% ، ثم تليها العلاقات الغير رسمية وفرق العمل.

الشكل رقم (03 – 11): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 09



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 09

الجدول رقم (03 – 10): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 10

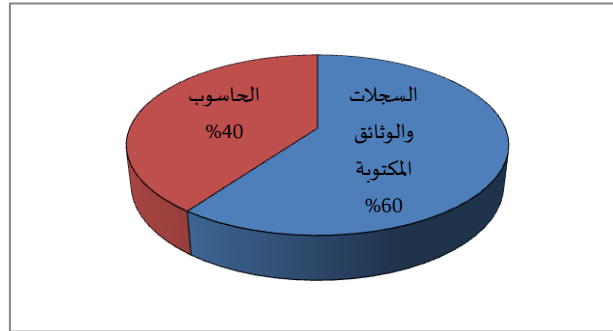
تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على:

النسب المئوية %	التكرار	البيان
60	18	السجلات والوثائق المكتوبة
40	12	الحاسوب
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

من الجدول السابق نلاحظ أن السجلات والوثائق المكتوبة هي الوسيلة المعتمدة لخزن المعرفة بنسبة 60%، فيلي ذلك الحاسوب بنسبة 40%.

الشكل رقم (03 – 12): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 10



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 10

الجدول رقم (03 – 11): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 11

تعتمد المؤسسة في تطبيق المعرفة على:

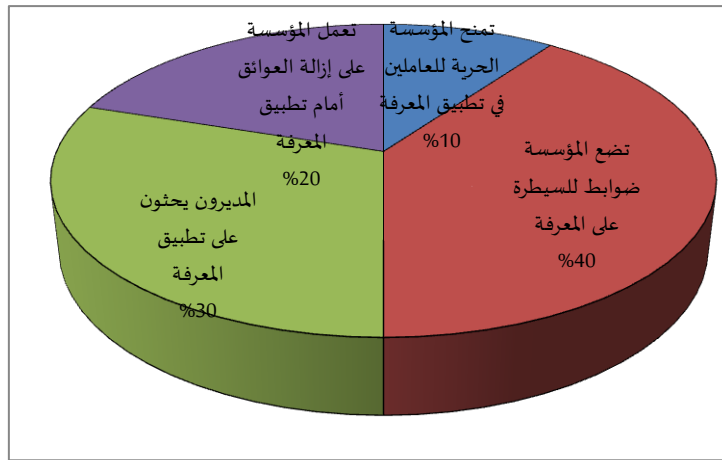
النسبة المئوية %	التكرار	البيان
10	03	تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة
40	12	تضع المؤسسة ضوابط للسيطرة على المعرفة
30	09	المديرون يحثون على تطبيق

		المعرفة
20	06	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد في تطبيق المعرفة على وضع ضوابط للسيطرة على المعرفة بنسبة 40% من إجابات أفراد العينة، أما نسبة 30% فهي تعود إلى أن المديرين يحثون على تطبيق المعرفة، وتعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة بنسبة 20% من إجابات الموظفين، وأخيرا تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة بنسبة 10%، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على وضع ضوابط للسيطرة على المعرفة.

الشكل رقم (03 – 13): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 11



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 11

الجدول رقم (03 – 12): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 12

فيما يخص تقانة المعرفة:

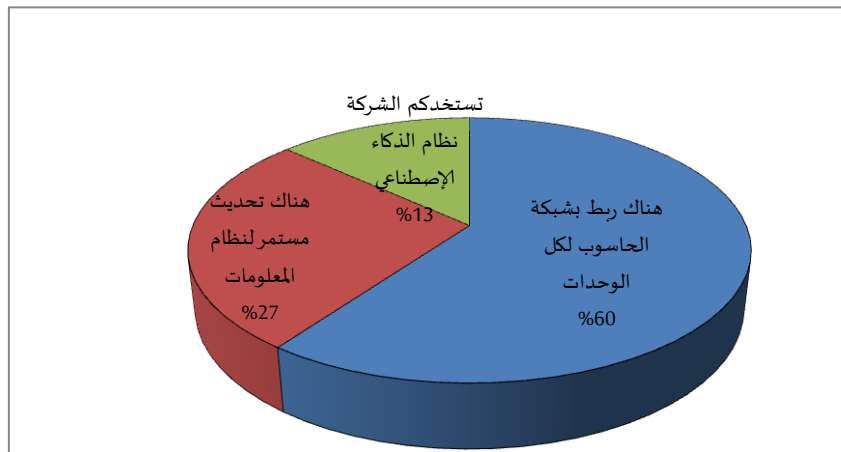
النسبة المئوية%	التكرار	البيان
60	18	هناك ربط بشبكة الحاسوب لكل الوحدات

26,67	08	هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات
13,33	04	تستخدم الشركة نظام الذكاء الاصطناعي
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نستنتج من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد على التحديث المستمر لنظام المعلومات بنسبة 26,67% وتستخدم الشركة نظام الذكاء الاصطناعي، فيما تعمل على ربط كل وحداتها بشبكات الحاسوب.

الشكل رقم (03-14): النسب المئوية لتوزيع لإجابات الموظفين على السؤال رقم 12



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 12

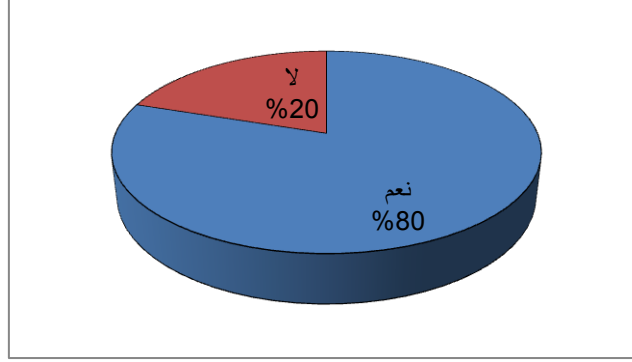
الجدول رقم (03 – 13): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 13 (هل هناك من يعمل على إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها؟)

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
80	24	نعم
20	06	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

تشير نتائج الجدول أعلاه أن للمؤسسة فريق للمعرفة بحيث يعمل على إنشاء قاعدة للمعرفة والإشراف عليها.

الشكل رقم (03 - 15): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 13



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 13

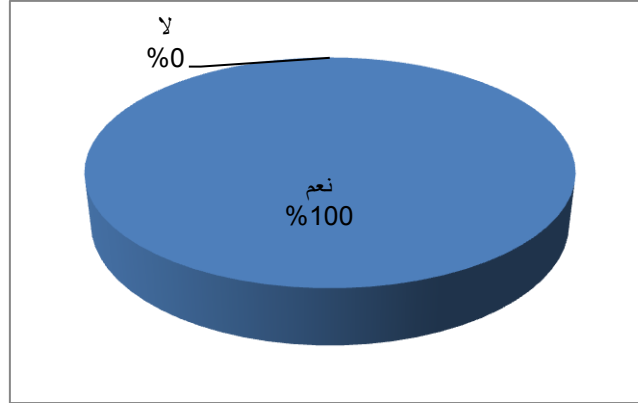
الجدول رقم (03 - 14): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 14 (هل تشجع إدارة المؤسسة على التميز والتفوق)

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	100
لا	00	00
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 100% من إجابة الموظفين تشير إلى أن إدارة المؤسسة تشجع موظفيها على التميز والتفوق.

الشكل رقم (03 - 16): التوزيع النسبي لإجابات الموظفين على السؤال رقم 14



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 14

المحور الثالث: الأداء

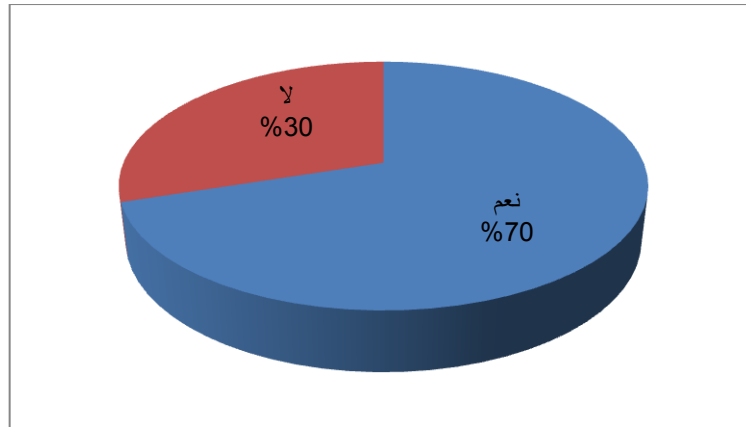
الجدول رقم (03 - 15): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 15 (هل تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد؟)

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
70	21	نعم
30	09	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نستنتج من خلال الجدول السابق أن المعرفة تساهم في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد.

الشكل رقم (03 - 17): النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 15



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 15

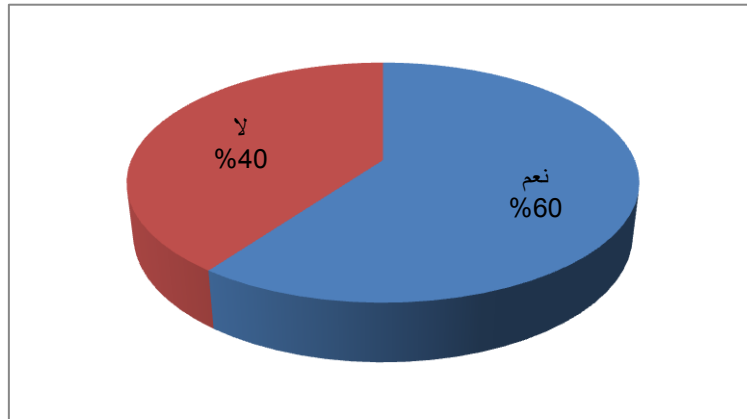
الجدول رقم (03 - 16): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 16 (هل تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين أداء المؤسسة؟)

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
60	18	نعم
40	12	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

تشير نتائج الجدول إلى ان 60 % من إجابات الموظفين توافق أن عملية تقييم الاداء تساعد في تحسين أداء المؤسسة، بينما 40 % من أفراد العينة تنفي ذلك.

الشكل رقم (03 – 18): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 16



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 16

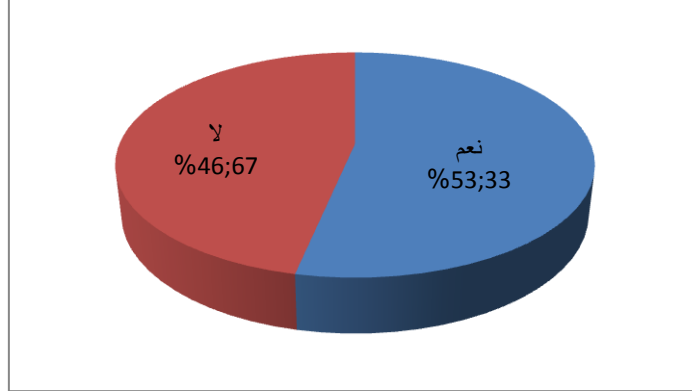
الجدول رقم (03 – 17): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 17 (هل تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات؟)

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
53,33	16	نعم
46,67	14	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة 53,33% من إجابة الموظفين توافق أن المؤسسة تتولى طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات.

الشكل رقم (03 – 19) : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 17



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 17

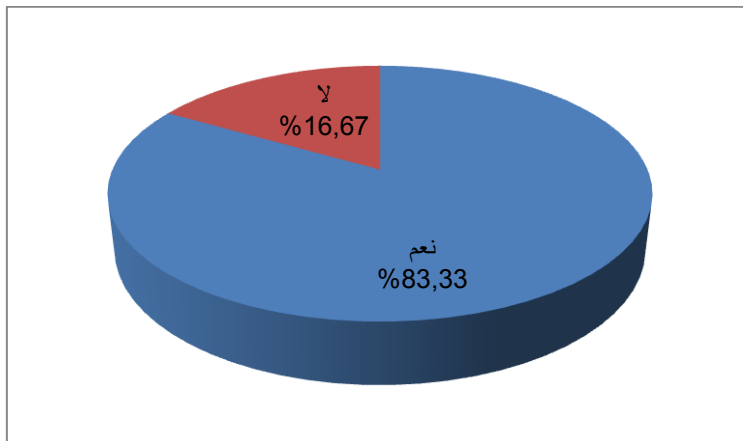
الجدول رقم (03 – 18): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 18 (هل ساهمت المعرفة الجديدة داخل المنظمة في تطوير العمليات؟)

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
83,33	25	نعم
16,67	05	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول ان المعرفة ساهمت في تطوير العمليات داخل المنظمة بنسبة 83,33% من إجابة أفراد العينة، أما النسبة المتبقية تنفي ذلك

الشكل رقم (03-20) : النسب المئوية لإجابة الموظفين على السؤال رقم 18



المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على الجدول رقم 18

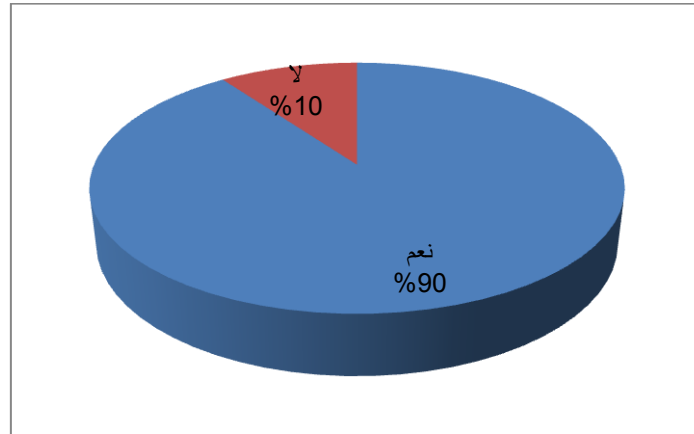
الجدول رقم (03 – 19): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 19 (هل أدت إدارة المعرفة إلى تطوير وتحسين العمليات داخل المنظمة؟)

النسبة المئوية%	التكرار	البيان
90	27	نعم
10	03	لا
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بالإعتماد على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن إدارة المعرفة تساهم في تطوير وتحسين العمليات داخل المنظمة وذلك بموافقة 90 % من إجابة أفراد العينة.

الشكل رقم (03 – 21): التوزيع النسبي لإجابة الموظفين على السؤال رقم 19



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الجدول رقم 19

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بالإستبيان

يتضح لنا من خلال تحليل النتائج المتعلقة بالإستبيان أن إدارة المعرفة تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء في المؤسسة، بحيث إذا كان تطبيق نظام إدارة المعرفة إيجابياً فسوف يعود بالإيجاب على المؤسسة من خلال تحسين أدائها .

- تلعب إدارة المعرفة دور كبير في رفع مستوى الأداء وذلك من خلال تطوير كفاءة العمليات.

- لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في فعالية العمليات.

- تدريب وتكوين العمال في المؤسسة ساهم في الحصول على المعرفة الجديدة والمفيدة.

- لإدارة المعرفة دور في رفع كفاءات العاملين.
- تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على السجلات والوثائق والحواسيب.
- يوجد للمؤسسة فريق للمعرفة يعمل على إنشاء قاعدة للمعرفة والإشراف عليها.
- تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد.
- تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات.
- تشجع إدارة المؤسسة على التميز والتفوق.
- تعمل المؤسسة على وضع ضوابط للسيطرة على المعرفة، وتعمل على إزالة الوثائق أمام تطبيق المعرفة.

خاتمة الفصل :

بعد إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سوناطراك فرع مركب الغاز النفطي رقم 01 بأرزويو، نلاحظ أن المؤسسة مرت بعدة مراحل تاريخية لتصل إلى ما هو عليه الآن ، إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم نبذة تاريخية عن المؤسسة وجل المراحل التي مرت بها، بالإضافة إلى أهم نشاطات وأهداف المؤسسة، وإعطاء لمحة عن تعريف مركب الغاز النفطي رقم 01، وبعد ذلك قمنا بدراسة لعينة من موظفي المؤسسة من خلال التعرف على عينة الدراسة، كما تم التطرق إلى كيفية تنفيذ الدراسة من خلال إختبار الإستبيان أي معرفة صدق وصحة هذه الأداة، ثم قمنا بتفصيل النتائج من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية إضافة إلى تحليل بيانات متغيرات الدراسة، وبالتالي نستنتج من التحليل أنه توجد علاقة إرتباط وتأثير بين إدارة المعرفة والأداء .

خاتمة عامة

حاولنا من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة إلى إبراز الأثر الفعال لإدارة المعرفة على مستوى الأداء، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة.

بحيث تعد إدارة المعرفة الموجود الجوهرية الغير الملموس، والتي أدت إلى تحول بيئة الأعمال من إقتصاد قائم على الأشياء إلى إقتصاد جديد قائم على المعرفة المتواجدة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم وقدراتهم والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من البيئة المحيطة بها،

كما تم تسليط الضوء على موضوع الأداء نظرا لأهميته البالغة في تحقيق أهداف المؤسسة ، إذ تسعى جميع المنظمات إلى أن يكون أداؤها متميز عن باقي المؤسسات الأخرى، ولتحقيق ذلك تعتبر إدارة المعرفة أهم سبيل للوصول إلى هذا الهدف، إذ قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول ، بحيث تناول الفصل الأول إدارة المعرفة وأهم المفاهيم المتعلقة بها، أما الفصل الثاني تطرقنا من خلاله إلى مفاهيم عامة حول الأداء ومجمل الجوانب الملمة به، وإحتوى الفصل الثالث إسقاط الجانب النظري على مؤسسة سوناطراك- أرزيو واستعملت فيه إستمارة الإستبيان كأداة للدراسة ، بعد ذلك تم تحليلها والوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالفصول النظرية وبدراسة الحالة، نذكرها فيمايلي:

أولاً: فيما يخص إختبار الفرضيات

- قبول الفرضية الأولى أي أظهر التحليل وجود علاقة إرتباط بين عمليات إدارة المعرفة (توليد، توزيع، خزن، تطبيق) ومستوى الأداء من حيث محور التعلم والنمو كأحد متغيرات الأداء.

- يوجد تقصير

ثانياً: نتائج الدراسة

- النتائج النظرية:

- لإدارة المعرفة أهمية خاصة في جميع المؤسسات نظرا للفعالية التي تحققها في جميع مستويات المؤسسة.

- تساهم إدارة المعرفة في تحويل المنظمات من الإقتصاد التقليدي إلى الإقتصاد المعرفي الحديث.

- تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطا مستمر يبدأ مع قيام المنظمة ويسير بإستمرارها.

- تلعب إدارة المعرفة دور كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق الإبداع والإبتكار، تطوير المنتجات، تحسين العمليات.

- تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء أمرا ضروريا، والتي يمكن من خلالها مراقبة نشاط المؤسسة وإتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة لتحقيق الأهداف.

- النتائج التطبيقية:

- توصلنا من خلال الفصل التطبيقي إلى النتائج التالية:
- تساهم المعرفة التي يتم التوصل إليها في تحقيق اهداف المؤسسة.
- تسعى المؤسسة لتحسين أدائها من خلال إدارة المعرفة.
- إدراك أفراد العينة لأهمية إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة
- إن إدارة المعرفة هي أكبر من إعطاء المعلومة المناسبة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، إنما هي عبارة عن سياق إجتماعي مركب لا بد من تعزيزها بالعمل الجماعي وفرق العمل.

ثالثا: التوصيات

- إستكمالاً لمستلزمات البحث، ونظراً لما توصلنا إليه من خلال المفاهيم النظرية للموضوع وما أظهرته نتائج الدراسة التطبيقية، يمكن تقديم بعض التوصيات كما يلي:
- إعطاء إدارة المعرفة أهمية لإدارة المعرفة والإهتمام بها.
- إستغلال طاقات الموظف وقدراته المعرفية وتنميتها وذلك من أجل تطوير مستوى الموارد البشرية ومستوى الأداء العام.
- ضرورة إنشاء وحدة إدارية تسمى إدارة المعرفة ، بحيث تقوم بتجميع المعارف وتوظيفها في ميدان العمل.
- إستخدام وسائل تكنولوجية حديثة لتوزيع وتطبيق المعرفة وتشجيع الإدارة على نقل الأفكار.

رابعا: آفاق الدراسة

- من خلال دراستنا لموضوع أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، نستنتج أن موضوع إدارة المعرفة موضوعاً خصباً للكثير من البحوث ، يمكن إقتراح بعضها فيما يلي:
- تأثير إدارة المعرفة على الإبداع والإبتكار في المؤسسة
- تأثير إدارة المعرفة على إستراتيجيات المؤسسة.
- دور غدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر الإبداع والإبتكار على تحسين اداء المؤسسة.

قائمة المراجع

- الكتب :

- إبراهيم خروف المكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع والإبتكار، دارالراية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وقييم الأداء كمدخل لتحسين الأداء المؤسسي، الشارقة، الإمارة العربية المتحدة، 2009.
- بشير العلاق وحميد الطائي، تطوير المنتجات وتسعيورها، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
- خضر مصباح، إسماعيل الطيطي، إدارة المعرفة : التحديات والحلول، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- شريف أحمد شريف العاص، التسويق- النظرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- فايق حسن خلف، إقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العلمي، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
- محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2007.
- محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات-مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2002.

- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

- نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والإبتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.

الكتب باللغة الأجنبية:

Marquardt ; Michael J, Building the learning organization :Mastering the 5 Elements for corporate learning, U.S.A Davis –B lack. Publishing company

- المذكرات :

- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

- سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، منتوري كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية قسم علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008-2009.

- سميرة طهراوي، تقييم الأداء وتأثيره على دافعية الموظفين، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، المركز الجامعي للدكتور يعي فارس، المدية، 2008-2007.

- طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، الجزائر، جامعة الجزائر3، 2011.

- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002-2001.

- عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2012.

- قديد فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006-2005.

- نائلة نعمان، روبين النونو، سياسات تقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004.

- نوار هاني إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في رفع أداء المنشآت العامة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004.

مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.

- المجالات :

- علي السلي، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، القاهرة، جويلية، 1997.

- عبد الكليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2009.

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 07، 2009-2010.

- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 01، جامعة ورقلة، ديسمبر 2014.

-

- الملتقيات :

- غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجدور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.

- غسان قاسم، داود الامي، أميرة شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستخدامات والتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- إيمان سعود أبو خيضر، تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009.

- علي عبد الله، مداخلة حول إدارة المعرفة في تعزيز الغبداع للمنظمة ضمن المؤتمر الدولي، جامعة دحلب البليدة، (دون ذكر السنة).

-

- مواقع الأنترنت :

- محمد احمد اسماعيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، كاتب في مجال التطوير التنظيمي، 2012

www.hrddiscussion.com /hr45021.html ،

-www.uop.edu.jo/material/171919822010.ppt

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الإستبيان

سيدي المحترم.....

أضع بين أيديكم إستمارة الإستبيان، التي أعدت لإكمال متطلبات بحثنا بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الإقتصادية، وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة وإقتصاد مؤسسة، نقتنا عالية باستجابتكم لفقراتها.
راجيين الإجابة عليها بتمعن، وذلك من أجل الحصول على إجابات دقيقة، علما أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم مسبقا جهودكم وحسن

تعاونكم.

أ - مشرف:

الطالبة:

دردور آمال

نايل أمينة

- المحور الأول: معلومات عامة

01- الجنس: ذك أنثى

02- السن: 30-21 40-31
 50-41 60-51

03- المؤهل العلمي:

نهائي ثانوي فأقل
 ليسانس

ماستر

04- الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 س

من 21 إلى 30 سنة

05- المركز الوظيفي:

رئيس مصلحة

عون إداري

آخر

06 - عدد الدورات التكوينية:

من 01 إلى 05

من 10

10 إلى 15

المحور الثاني: إدارة المعرفة

07 - هل تخصص المؤسسة ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة ؟

نعم لا

08 - ماهو الأسلوب المستخدم لتوليد المعرفة وإكتسابها ؟

نعم لا

09- تعتمد الشركة في توزيع المعرفة على:

فرق العمل اتصالات الرسمية

العلاقة يرسمية

شبكات الحاسوب

10- تعتمد المؤسسة في خزن المعرفة على:

الحاسوب

السجلات والوثائق المكتوبة

11- تعتمد المؤسسة في تطبيق المعرفة على:

تمنح المؤسسة الحرية للعاملين في تطبيق المعرفة

تضع المؤسسة ضوابط للسيطرة على المعرفة

المديرون يحثون على تطبيق المعرفة

تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة

12- فيما يخص تقانة المعرفة:

هناك ربط بشبكة الحاسوب لكل الوحدات

هناك تحديث مستمر لنظام المعلومات

تستخدمكم الشركة نظام الذكاء الإصطناعي

13- هل هناك من يعمل على إنشاء قاعدة المعرفة والإشراف عليها؟

لا

نعم

14- هل تشجع إدارة المؤسسة على التميز والتفوق؟

لا

نعم

المحور الثالث: الأداء

15- هل تساهم المعرفة في رفع مستوى الإبداع لدى الأفراد؟

لا

نعم

16- هل تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين أداء المؤسسة؟

لا

نعم

17- هل تتولى المؤسسة طرق مختلفة لتقييم الأداء مما يساعد في تطوير العمليات؟

لا

نعم

18- هل ساهمت المعرفة الجديدة داخل المنظمة في تطوير العمليات؟

لا

نعم

19- هل أدت إدارة المعرفة إلى تطوير وتحسين العمليات داخل المنظمة؟

لا

نعم

الملخص باللغة العربية:

يتميز العصر الحديث بكثرة التغيرات وعدم الاستقرار علي جميع المستويات مما أثر على طبيعة الاقتصاد السائد وعلى مختلف المؤسسات التي تحركه وتتأثر به، وكان لابد علي الفكر الإداري أن يواكب هذه التغيرات ويتطور بشكل أسرع رغم أنه كان للمدارس الإدارية الفضل الكبير في هذا التطور إلا أن أفكارها لم تعد كلها ملائمة للنمط الاقتصادي الجديد اقتصاد المعرفة، الذي لم يعد يقوم علي الموارد الطبيعية واليد العاملة ورأس المال فقط، بل على المعرفة والتي أصبحت تمثل عامل الإنتاج الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة، لذا ظهرت في العقود الأخيرة عدة نظريات وأساليب إدارية تسعى إلي إيجاد أسلوب إداري الأنجع والذي يحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة العالمية، إذ يعد أسلوب إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية التي تمكن من الإستغلال الأمثل للمعرفة من أجل تحقيق الأهداف كتدعيم القدرة التنافسية، التميز، ورفع مستوى أداء المنظمة، وذلك من خلال إعتماها على مبادئ وعمليات إدارة المعرفة.

أما الجانب التطبيقي فقد تم إختيار مؤسسة سوناطراك- مركب الغاز النفطي رقم 01- أرزيو، المسى ب « Gumbo Gpl »، بحيث يولي هذا المركب أهمية كبيرة لموضوع إدارة المعرفة لتحسين ورفع مستوى أدائها.

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

الملخص باللغة الفرنسية:

Il dispose des changements et l'instabilité fréquente des temps modernes à tous les niveaux qui affectent la nature de l'économie dominante et les différentes institutions qui ont poussé et affectées par celle-ci, et a dû être sur la gestion pensé à suivre le rythme de ces changements et de développer plus rapidement, même si ce sont les écoles administratives de grand mérite dans ce développement, mais ses idées tous les plus appropriés pour le style de la nouvelle économie fondée sur la connaissance économique, qui ne repose plus sur les ressources naturelles, le travail et le capital seulement, mais sur la connaissance qui est devenu un facteur de production le plus important et l'origine des plus précieux, donc vu le jour au cours des dernières décennies, plusieurs théories et méthodes de gestion administrative neuf J à trouver la méthode d'administration des plus efficaces et qui réalise l'institution pour survivre et continuer à la lumière de l'ouverture économique et la concurrence mondiale, de même que le style de gestion des connaissances des techniques de gestion les plus importantes qui permettent une utilisation optimale des connaissances afin d'atteindre les objectifs de compétitivité Ktdeim, l'excellence, et augmenter le niveau de performance de l'organisation, de en se fiant sur les principes et les processus de gestion des connaissances.

Le côté pratique a été choisi composé de gaz de pétrole Sunatarak- Corporation n ° 01- Arzew, nommé «Gumbo Gpl», de sorte que ce composé attache une grande importance à la question de la gestion des connaissances pour améliorer et améliorer leurs performances.

Mots-clés: connaissances, gestion des connaissances, la performance, l'évaluation du rendement, la mesure du rendement.

الملخص باللغة الإنجليزية :

The modern era is characterized by frequent changes and instability at all levels, which affected the nature of the prevailing economy and the various institutions that move and are affected by it. Administrative thought had to keep up with these changes and develop faster even though administrative schools had great credit for this development, All of them are no longer relevant to the new economic pattern, the knowledge economy, which is no longer based on natural resources, labor and capital alone, but on knowledge, which has become the most important factor of production and the most valuable asset. The management method of knowledge is one of the most important administrative methods that enable the optimal utilization of knowledge in order to achieve the objectives such as enhancing competitiveness, excellence and upgrading the performance of the organization. Through their reliance on knowledge management principles and processes.

On the practical side, the Sonatrach Foundation - Oil Gas Complex No. 01 - Arzio, named "Gumbo Gpl", was chosen to give this component great importance to the subject of knowledge management to improve and improve its performance.

Keywords : knowledge, knowledge management, performance, performance assessment, performance measurement .