

جامعة عبد الحميد ابن باديس

مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص تسيير استراتيجي دولي

إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات الدولية في عصر

الحكومة

دراسة حالة: واقع الشركة الخاطئة في عصر

إشراف الأستاذة :

إعداد الطالبة :

د.مقدم وهيبة

• بن عطيل حورية

لجنة المناقشة

رئيسا

1 - أ.منصوري مونية

مشرفا ومقررا

2 - أ.د مقدم وهيبة .

مناقشا

3 - أ. بن يمينة كمال

السنة الجامعية: 2015/2014

## الفهرس

أ.....	قائمة الاشكال
ب.....	الاهداء
ج.....	التشكرات
1.....	المقدمة العامة
	الفصل الاول : اهم الاتجاهات الحديثة في ادارة منظمات الاعمال الدولية
5.....	تمهيد
6.....	المبحث الاول : مدخل الى الادارة الدولية
6.....	المطلب الاول : مفهوم الادارة والادارة الدولية
8.....	المطلب الثاني: اهداف الادارة الدولية
9.....	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في ظهور وتطور الادارة الدولية
11.....	المطلب الرابع : الادارة الدولية ومداخل الانتقال الى الاعمال الدولية
14.....	المبحث الثاني: اهم التوجهات الحديثة في الفكر الاداري
14.....	المطلب الاول : الادارة بالاهداف
16.....	المطلب الثاني : الادارة الاستراتيجية
18.....	المطلب الثالث: ادارة الجودة الشاملة
21.....	المطلب الرابع: الادارة الالكترونية
23.....	المطلب الخامس : ادارة المعرفة
24.....	المبحث الثالث : مدخل الى حوكمة الشركات
24.....	المطلب الاول : مفهوم حوكمة الشركات وركائزها
26.....	المطلب الثاني : مبادئ حوكمة الشركات
28.....	المطلب الثالث : اهداف ومزايا حوكمة الشركات
29.....	المطلب الرابع : مقومات حوكمة الشركات
30.....	خاتمة الفصل

الفصل الثاني : دور ادارة المعرفة في كفاءة منظمات الاعمال الدولية .

31.....	تمهيد.....
32.....	المبحث الاول :مدخل الى ادارة المعرفة.....
32.....	المطلب الاول : مفهوم المعرفة وادارة المعرفة.....
34.....	المطلب الثاني : مبررات استخدام ادارة المعرفة ومستلزماتها.....
36.....	المطلب الثالث: عمليات ادارة المعرفة.....
38.....	المطلب الرابع : اهداف واهمية ادارة المعرفة.....
39.....	المبحث الثاني : نماذج ادارة المعلومات.....
39.....	المطلب الاول : : نموذج ( kroght and roos ).....
40.....	المطلب الثاني : نموذج ادارة المعرفة عند ( wiing ).....
41.....	المطلب الثالث : نموذج ( MARQUARDT ).....
42.....	المطلب الرابع : نموذج ( DUFFY ).....
43.....	المبحث الثالث : ادارة المعرفة ودورها في الاداء.....
43.....	المطلب الاول : اثر ادارة المعرفة على الأداء المنظمي.....
46.....	المطلب الثاني : اثر إدارة المعرفة على العاملين.....
47.....	المطلب الثالث : اثر ادارة المعرفة على العمليات.....
49.....	المطلب الرابع : اثر ادارة المعرفة على المنتج.....
50.....	خاتمة الفصل.....

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : واقع ادارة المعرفة في بنك التنمية المحلية BDL فرع مستغانم .

52.....	تمهيد الفصل.....
53.....	المبحث الاول : عموميات حول بنك التنمية المحلية.....
53.....	المطلب الاول : نبذة عن بنك التنمية المحلية.....
54.....	المطلب الثاني :وظائف وأهداف بنك التنمية المحلية.....
55.....	المطلب الثالث : التعريف ببنك التنمية المحلية فرع مستغانم.....

56	المطلب الرابع : مخطط الهيكل التنظيمي.....
60	المبحث الثاني : مقاييس ادارة المعرفة في بنك التنمية المحلية.....
60	المطلب الاول : ادارة المعرفة في بنك التنمية المحلية ( BDL ).....
61	المطلب الثاني : اثر إدارة المعرفة على العمليات.....
63	المطلب الثالث: اثر ادارة المعرفة على الموارد البشرية.....
64	خاتمة الفصل.....
66	الخاتمة العامة.....
69	قائمة المراجع.....

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	نموذج الادارة بالاهداف	01
20	نموذج ادارة الجودة الشاملة	02
27	مبادئ حوكمة الشركات	03
37	عمليات ادارة المعرفة	04
41	نموذج ادارة المعرفة (marquardt)	05
42	نموذج ادارة المعرفة ( duffy )	06
48	اثر ادارة المعرفة على العمليات في المنظمة	07
49	اثر ادارة المعرفة على المنتج	08
55	مخطط الوكالات للفرع الجهوي لولاية مستغانم	09
58	مخطط مجمع الاستقلال مستغانم	10
59	مخطط الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم	11

# تَشْكُرَات

الحمد لله اولا واخيرا

ثم اتقدم بخالص شكري وامنياتي لكل من أعانني على اتمام هذا العمل ،  
واخص بالذكر الاستاذة المشرفة مقدم وهيبة على ما قدمته لي من  
نصائح وتوجيهات طول فترة انجاز هذه المذكرة .

كما اتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأساتذة أعضاء اللجنة على  
تفضلهم بقبول الاشتراك في مناقشة هذا البحث وتقييمه  
والى كل عمال بنك التنمية المحلية .

# الإهداء

إلى روح والدي الحبيب ....رحمه الله

الى والدتي العزيزة ..... أطل الله في عمرها

الى أخي الغالي وعائلته

الى الصديق علي ماجد

والى كل صديقاتي وطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسيير

استراتيجي دولي دفعة 2015 .

الهم جميعا اهدي ثمرة جهدي المتواضع

## مقدمة عامة

لقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية، تحولات وتغيرات غير مسبوقه في مجال المعرفة والمعلومات ووسائل حفظها ونقلها، ومن أبرز أبعاد هذه التحولات والتغيرات تزايد الأهمية النسبية للاصول غير المادية او ما يطلق عليها الاصول غير الملموسة خاصة في ظل التوجهات الادارية الحديثة وبالتحليل البسيط يتضح ان تلك الاصول غير الملموسة هي المعرفة .

وتعد ادارة المعرفة من احدث المفاهيم في علم الادارة والتي تعتبر من اهم السمات الحيوية للانشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل . وتلعب ادارة المعرفة دورا هاما في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر ، حيث انها تميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة وبشكل افضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، كما تستطيع المنظمات من خلالها تجاوز الصعوبات بفعل الابداع والابتكار الا ان هذا الامر يبقى مرتبطا بالقدرة على استغلال المعلومات في خلق المعرفة المطلوبة ومدى القدرة على الاستفادة منها للارتقاء بمستوى اداء المنظمة .

## اشكالية البحث :

ومن خلال ما سبق نصل الى طرح الاشكالية التالية :

ما مدى تأثير ادارة المعرفة على فاعلية منظمات الاعمال الدولية في عصر الحوكمة ؟

ويمكن حصر مشكلة الدراسة بالتساؤلات الفرعية التالية :

1 - ما اثر إدارة المعرفة على أداء منظمات الأعمال ؟

2 - كيف تساهم إدارة المعرفة في تحسين الأداء في بنك التنمية المحلية فرع مستغانم ؟

## فرضيات البحث :

من اجل معالجة التساؤلات السابقة ثم وضع عدة فرضيات سيتم اختبار مدى صلاحيتها من عدمه من خلال

البحث وهي :

1 - توجد علاقة وثيقة بين ادارة المعرفة ونجاح المنظمات من خلال تفعيل الأداء .

2 - تساهم ادارة المعرفة في بقاء ونمو واستمرار بنك التنمية المحلية فرع مستغانم

## اسباب اختيار الموضوع :

توجد اسباب عديدة دفعت نحو اختيارنا لهذا الموضوع الهام نورد ما يلي :

- الاهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وبخاصة لدى منظمات الاعمال .
- لفت انتباه المنظمات الى اهمية ادارة المعرفة كتوجه اداري حديث .
- ان ادارة المعرفة تمثل الاساس الذي يتوقف عليه نجاح اي منظمة .

## اهمية الدراسة :

- تنبع اهمية البحث في اهمية بيان ادارة المعرفة باعتبارها نموذجا اداريا حديثا يساهم في الرفع من قيمة وكفاءة المؤسسة المصرفية على مختلف الاصعدة المحلية والعالمية .
- اهمية التعرف على عناصر ومتطلبات ادارة المعرفة .

## اهداف الدراسة :

يمكن تلخيص الاهداف التي تريد الوصول اليها من خلال هذا البحث فيما يلي :

- ابراز اهمية ادارة المعرفة .
- اكتشاف اهم الخصائص والمميزات التي تميز ادارة المعرفة عن غيرها من الاساليب الاخرى .
- ابراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعزيز كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة .

## المنهج المستخدم في البحث :

للاجابة على اشكالية بحثنا واثبات صحة او نفي الفرضيات الموضوعية ، اعتمدنا في معالجتنا لهذا الموضوع المنهجين الوصفي و التحليلي في جانبه النظري ، حيث سمح لنا الجانب الوصفي بتقديم المفاهيم والتعاريف المتعلقة بمتغيرات البحث ووصفه في اطاره النظري ، اما استعمالنا للمنهج التحليلي فكان بغرض ابراز العلاقة بين متغيرات البحث ، بينما اعتمدنا في الجانب التطبيقي من الدراسة على منهج دراسة الحالة من خلال مطابقة الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة .

## ادوات البحث :

اعتمدنا في دراستنا على وسائل متنوعة منها

- المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف الكتب في هذا المجال .
- المصادر الالكترونية .
- المراجع المتمثلة بالرسائل الجامعية، المجلات

## صعوبات البحث

لقد واجهتنا في اعداد هذا البحث عدة صعوبات اهمها :

- عدم القدرة على الحصول على المعلومات الكافية من المؤسسة محل التربص نظرا لانشغال العمال .

## هيكل البحث

ومن اجل الوصول الى الإجابة على الاشكالية ، ارتأينا تقسيم البحث الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي .

**الفصل الاول :** اهم الاتجاهات الحديثة في ادارة المنظمات الدولية.

قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث اساسية ، قدمنا في المبحث الاول : مدخل الى الادارة الدولية اما المبحث

الثاني فخصصناه اهم التوجهات الحديثة في الفكر الاداري والمبحث الثالث قدمنا فيه مدخل الى حوكمة

الشركات

**الفصل الثاني:** دور ادارة المعرفة في كفاءة المنظمات

تم تقسيمه كمايلي : المبحث الاول قدمنا فيه مدخل الى ادارة المعرفة اما المبحث الثاني فقدمنا فيه بعض نماذج

ادارة المعرفة وخصصنا المبحث الثالث لادارة المعرفة ودورها في تفعيل الاداء.

**الفصل الثالث :** واقع ادارة المعرفة في بنك التنمي المحلية

خصصناه للدراسة التطبيقية والتي كانت في بنك التنمية المحلية لمستغام وقسمناه الى مبحثين , تناولنا في

المبحث عموميات حول بنك التنمية المحلية اما المبحث الثاني فعرضنا فيه مقاييس ادارة المعرفة في بنك التنمية

المحلية.

## تمهيد

لا يوجد حقل في إدارة الأعمال كان عرضة للتغيير السنوي ، التغيير الجوهري المتنوع والمتعدد الأبعاد في العقد الأخير على الأقل مثل الإدارة الدولية كوظيفة ونشاط وموضوع ، وهو تغيير فرضته ظواهر وتحديات شاملة رافقت الثورة المعلوماتية انفجار المعرفة ، كونية الأعمال والشركات ، ثورة الاتصالات .

من ناحية أخرى ، تمثل الإدارة الدولية استجابة موضوعية لهذه الظواهر ولتعقيد بيئة الأعمال واندماج الأسواق العالمية، إنشاء أسواق جديدة، وظهور قواعد جديدة للعبة الأعمال الدولية بصورة لم يسبق لها مثيل . ولم تعد تكفي مبادئ وأدوات إدارة الأعمال بمدخلها التقليدية والحديثة لتلبية احتياجات منظمات الأعمال ذات العمليات والأنشطة الدولية ، وهذا ما أدى الى ظهور اتجاهات حديثة في إدارة المنظمات الدولية .

وقد قسمنا الفصل الأول الى ثلاثة مباحث رئيسية وهي

**المبحث الأول : مدخل الى الإدارة الدولية .**

**المبحث الثاني : أهم التوجهات الحديثة في الفكر الإداري .**

**المبحث الثالث : مدخل الى حوكمة الشركات .**

## الفصل الأول : أهم الاتجاهات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال الدولية

### المبحث الأول : مدخل إلى الإدارة الدولية

لقد سمي عصرنا هذا بعصر الإدارة لوقوفها بقوة وراء كل نجاح يحققه اي نشاط او اكتشاف او خدمة او إنتاج فالإدارة هي حجر الأساس لبناء اي مجتمع وتمثل الإدارة بصفة عامة والإدارة الدولية بصفة خاصة عصب العملية الصناعية والإنتاجية وعمليات التنمية .

### المطلب الأول : مفهوم الإدارة والإدارة الدولية

منذ بدأ الاهتمام بدراسة الإدارة كعلم يمكن تاطيره جرت محاولات عدة لتعريفه ، ولم يتفق الكتاب والباحثون على تعريف واحد للإدارة وهذه التعريفات التي أتوا بها الا اجتهادات الأكاديميين والممارسين تعمل على إيضاح العملية الإدارية وليس هناك من تناقض بينها ولكن كل تعريف يتناول زاوية خاصة تتفق وأهداف المعرف وفلسفته ومن بين هذه التعريفات ما يلي :

#### أولا : مفهوم الإدارة :

- "الإدارة هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج في مشروع اقتصادي " (1)
- "الإدارة عبارة عن توجيه ومعالجة الإمكانيات المتاحة من اي نوع او التأثير في الإمكانيات المتاحة بما في ذلك الأفراد او الأشخاص من اجل تحقيق نتائج محددة مسبقا او تحقيق أهداف سبق تحديدها " (2)
- "هي نشاط جماعي موجه لتنفيذ سياسات معينة بقية تحقيق أهداف مرسومة " (3)
- "الإدارة هي نشاط ذهني يقوم على التآلف بين عناصر العمل المختلفة وهي رأس المال والعمال والآلات (عناصر الإنتاج) وعنصر التقييم يهدف الى الوصول لتحقيق إنتاج السلطة او الخدمة بأقل التكاليف وأحسن الأداء او الجودة وهو ما يطلق عليه اكبر كفاية ممكنة " (4)

1 - عبدالرحمن محمود العيسوي ، الإدارة في عصر العولمة ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجماعي، الاسكندرية ، 2007 ، ص:152 .

2 - نفس المرجع ، ص: 153 .

3 - عمر سعيد واخرون، مبادئ الادارة الحديثة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص: 25 .

4 - عصام نورالدين ، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010 ، ص:15 .

وكتعريف شامل للإدارة يمكن القول بأنها عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة وفق منهج محدد وضمن بيئة معينة .

- نستنتج مما سبق ان وظائف او عناصر الإدارة هي أربع وظائف او عناصر رئيسية وهي : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة .

### ثانيا مفهوم الإدارة الدولية :

هناك عدة تعاريف للإدارة الدولية نذكر منها :

" الإدارة الدولية هي العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف الى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة في المنافسة دوليا بكفاءة وفعالية " (1)

- " هي أعمال تتعلق بأكثر من دولة اي أنها أعمال عبر الحدود لنا فيها مصلحة مشروعة نود ان نراها تتحقق بالطريقة التي تخدم أهداف المنشأة التي تعمل فيها او نديرها" (2)

- "هي معاملات بين أفراد ومنشآت في دول مختلفة ، هي تجارة ن او استثمار بين منشآت تجارية في دولة ما ومنشآت تجارية ذات صلة بالأولى في دولة أخرى " (3)

- "الإدارة الدولية هي نشاط تجاري او خدمي تقوم به اي منظمة أعمال عبر حدود وطنية لدولتين او أكثر" (4)

- "هي اي نشاط تجاري يتعدى مده وانتشاره الحدود الجغرافية لصانع او تاجر الخدمة او السلعة " (5) .

ومن التعريفات السابقة فإن الإدارة الدولية هي نشاط يهدف لخلق تفاعل تنظيمي هادف على مستوى إقليمي او دولي عن طريق الآخرين من خلال استخدام الموارد المتاحة وفقا للأسس العلمية ، ووسيلتها ذلك عناصر العملية الإدارية .

- 
- 1 - سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، 2007 ، ص :13
  - 2 - احمد عبدالرحمن احمد ، إدارة الاعمال الدولية ، الطبقة الثانية ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2001 ، ص:18 .
  - 3 - نفس المرجع ، ص :18 .
  - 4 - علي عباس ، إدارة الاعمال الدولية ، الطبقة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ، 2013 ، ص:24 .
  - 5 - نفس المرجع ، ص 24 .

ومن التعريفات نستنتج ان الإدارة الدولية :

- نشاط يمارس من قبل الأفراد ومن خلالهم .
- نشاط يسعى الى تحقيق غايات وأهداف معينة على المستوى الدولي .
- نشاط يعتمد في ممارسته على أسس ومفاهيم علمية محددة ، ذات طبيعة دولية .
- نشاط يمثل عملية متكاملة الجوانب سواء فيما يتعلق بانجاز العمل او صفات انجازه بالمستوى المطلوب .
- نشاط يمارس على مستوى إقليمي او دولي .

### المطلب الثاني : أهداف الإدارة الدولية :

تسعى الإدارة الدولية الى تحقيق خدمة متنوعة ومتكاملة من الأهداف الإستراتيجية من بينها: <sup>(1)</sup>

#### 1 -تحديد نطاق العمليات الدولية للمنظمة :

تحاول الإدارة الدولية تحديد نطاق او مجال للأعمال الذي تسعى الى الدخول والمنافسة فيه ، وكذلك المنتجات او الخدمات المؤهلة للمنافسة في ضوء معايير النوعية ، الكلفة ، الخدمة والوقت .وقد تختار الإدارة الدولية سوقا رئيسيا مهما كمرحلة اولى للانتقال والتوسع الى الأسواق العالمية . وتوجد عدة اعتبارات في تحديد نطاق العمليات الدولية من بينها تحليل علاقة المنتج /سوق وإستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة. إذ من الممكن أن تهتم الإدارة الدولية بأسواق محددة معرفة مثلا بتكاليف منخفضة للدخول اتليها، أو بقلة معوقات الدخول قياسا إلى أسواق أخرى. كما يرتبط نطاق العمليات باهتمام الإدارة بسلسلة متنوعة من المنتجات أو الخدمات المترابطة أو غير المترابطة.

#### 2 - الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة :

تهدف الإدارة الدولية إلى تحقيق أفضل استثمار للموارد وغير المادية المتاحة وصفات استخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية، ويتطلب تحقيق هذا الهدف المهم تخطيط وتنظيم الموارد وتشغيلها بطريقة ملائمة لقدرات المنظمة ولخططها الحالية والمستقبلية .

#### 3 - تكوين الجدارة المتميزة :

تسعى الإدارة الدولية إلى ضمان تنفيذ حزمة من أنشطة الأعمال المختلفة الكفيلة بتكوين ميزة جوهرية ن او مزايا استثنائية فريدة وخاصة بالمنظمة مقارنة بالمنافسين الآخرين في الأسواق المخدومة ومن بين هذه الأنشطة : البحث الدائم عن تكنولوجيا فائقة وغير مسوقة ، شبكة توزيع لوجيستية كفؤة .

قدرات تنظيمية عالية ، نشاط تسويقي فعال وقيادة في التكاليف، كل هذا من اجل تحقيق او امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة .

#### 4 - تحقيق هدف التعاضد :

يقصد بالتعاضد تحقيق أفضل ناتج ممكن لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد او الأنشطة والأعمال بحيث يكون هذا الناتج حصيلة تفاعل العناصر المذكورة موضوع المشاركة، ومعامل إضافي، وليس مجرد ناتج لعملية الجمع الحسابي لها.

#### 5 - إدارة وتنظيم الأعمال الدولية :

من البديهي القول ان الإدارة الدولية تتولى توجيه وتخطيط وتنظيم أنشطة الأعمال الدولية من تسوية وإنتاج وتمويل دولي وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والفرص وعناصر القوة التي تتمتع بها المنظمة .

كما تتولى اختيار مداخل الانتقال الى الأسواق الدولية وصياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال الدولية في ضوء تحليل بيئة الأعمال الدولية ومقارنة نتائج هذا التحليل بعناصر القوة والضعف من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة ومن مهام الإدارة الدولية أيضا إدارة التحالفات الإستراتيجية الدولية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية ذات العلاقة بأنشطة أعمال المنظمة في الأسواق العالمية.

#### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في ظهور وتطوره الإدارة الدولية .

لم تظهر الإدارة الدولية من فراغ ن وإنما جاءت وليدة التغيرات الجوهرية لبيئة الأعمال الدولية والتطور النوعي لنظرية وتطبيق إدارة الأعمال التي استفادت كثيرا من مظاهر التقدم في مجالات المعلوماتية ، الاتصالات والتكنولوجيا وفيما يلي بعض العوامل التي ساهمت في تطور دور وأهمية الإدارة الدولية<sup>(1)</sup>

#### 1 - التقدم التكنولوجي

حقق العلم على مدى السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية تقدما واسع النطاق في جميع المجالات ومنها مجال تكنولوجيا إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلك، ونتيجة لذلك ظهر ان المشكلة الاقتصادية لا تتمثل في الإنتاج، فالإنتاج السلعي والخدمي لم يعد المشكلة الرئيسية ولا الجودة ولا كمية الإنتاج وإنما ظهر ان المشكلة الاقتصادية تتمثل في كيفية توزيع وبيع المنتجات، فلم تعد الأسواق المحلية كافية لاستيعاب واستهلاك حجم الإنتاج الكبير، بل يتعين عليها ان تتخطى الحدود أضف الى ذلك ان الطبيعة

التكنولوجي المستخدمة في الإنتاج تقوم أساسا على إنتاج كميات أكبر لتحقيق تكاليف إنتاجية أقل وهكذا أصبح للتكنولوجيا دورا كبيرا في وضع الأساس الفكري لمفهوم لعولمة الاقتصادية، واعتبار العالم كأنه سوق واحدة متكاملة. وهكذا أصبحت التكنولوجيا دافعا يؤثر في ثلاث مجالات أخرى على النحو الآتي :

- التدفق الهائل للأفكار والمهارات الريادية في مجال الإنتاج الكبير لتغطية احتياجات المستهلكين داخل حدود الدولة الوطنية وفي الخارج .
- التقدم المستمر في طرق النقل والاتصالات.
- التقدم المستمر في تكنولوجيا الحاسب الآلي وتفاقم الحاجة الى معالجة البيانات والمعلومات عن كل شيء له علاقة بمجال النشاط .

وكتيجة لهذه التطورات والمؤثرات التكنولوجية فإن البقاء في السوق يتطلب من الشركات المحلية التحالف والتكامل لكي تتمكن من تركيز نظرتها على الإنتاج والتوزيع على نطاق عالمي، ولكي تصبح قادرة على منافسة الشركات متعددة الجنسيات او الاتفاق معها ضمانا لبقائها .

## 2- التغيرات الجذرية في البيئة الدولية :

تمثل التغيرات الجذرية الشاملة برياح التغيير الدولية التي هبت من ارويا، آسيا، الصين والاتحاد السوفياتي سابقا منذ مطلع السبعينات، ففي هذه الفترة سقط جدار برلين سنة 1989، وأعيد توحيد ألمانيا من جديد وانقرط عقد الاتحاد السوفياتي سنة 1991، ونجحت بولندا في وضع أول حوكمة للتضامن وتحررت دول شرق ارويا لتبدأ صفحة جديدة من تاريخها في نفس الوقت بدأت الصين سياسة الباب المفتوح مع فريد من الليبرالية للاقتصاد والتجارة والأعمال .

ورافق كل هذا تزايد نمو وتأثير دول الباسفيك والنمور الآسيوية، بينما احتلت اليابان موقعها ك ثاني أكبر قوة اقتصادية في العالم .

هذه التغيرات الجذرية والتاريخية وغيرها من التحولات في هياكل الاقتصاد والتكنولوجيا والسياسة ألقت تحديات جديدة وخلقت فرص ثمينة أمام إدارة أنشطة الأعمال الدولية او لكونية لموجهتها واستثمارها وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في عالم يتشكل حول القوة الذكية والمعرفة والفكر الاستراتيجي الخلاق .<sup>(1)</sup>

## 3- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

إن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار والمنتجات الجديدة وتطوير وتحسين المنتجات الحالية ، وهي الأساس في الوصول الى مستويات عالية غير مسبوقه من الجودة والإبداع التقني ، والمعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وتمويل وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية وتوليد الميزة التنافسية الإستراتيجية للمنظمة .

#### 4- التطور في منظمات الأعمال :

تتميز منظمات الأعمال الحديثة بالنمو المستمر في حجم النشاط الاقتصادي ورأس المال المستثمر، وتنوع المنتجات والخدمات المقدمة، وتطور النوعية والتقنيات المستخدمة لتحقيق أفضل قدر من الإشباع للمستهلكين والمستثمرين الصناعيين.

كما نعلم الاتجاه نحو المزيد من النمو والانتساع والتنوع في الإنتاج لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال . وازدادت أهمية الشركات الكبرى واتسع تأثيرها الاقتصادي والتكنولوجي في اقتصاديات العالم بالنظر لاعتبارات راس المال وحجم الأعمال والقوة الاقتصادية .

#### المطلب الرابع : الإدارة الدولية ومداخل الانتقال إلى الأعمال الدولية .

يمكن للمنشأة الدولية ان تمارس أنواعا مختلفة من الأعمال في دولة و لأي سبب يبرر ذلك .ويمكن لهذه المنشأة او تلك ان تعمل بصفة منفردة او بالمشاركة ، او بصورة جزئية مع جهة أخرى معينة .ومن أنواع هذه الأعمال مايلي: (1)

#### 1. عقود التصدير

يمكن في هذا النوع من الأعمال الدولية ان تبدأ الشركة بالتصدير الى السوق الخارجي وتولي البيع مباشرة لتجار الجملة او التجزئة ،هذه الطريقة غير متاحة في كثير من الدول بالنظر الى ان القوانين تشترط وجود وكيل محلي للشركة الأجنبية العاملة في البلد المضيف ن لذلك تفضل معظم الشركات الأجنبية الدولية الاعتماد على عقد الوكالة ، ويمكن تعريف عقد الوكالة بأنه اتفاقية يتم توقيعها بين طرفين، يكون فيها الطرف الأول هو المنتج او المصدر الى الطرف الثاني في بلد أجنبي ن او منطقة أخرى محلية، وبموجب هذا العقد يفوض الطرف الأول الطرف الثاني (الوكيل) ببيع او عقد الاتفاقيات ببيع سلع او خدمات الطرف الأول الى طرف ثالث وهو المستهلك او المستخدم للسلعة او الخدمة ، ويتلقى الطرف

الثاني عمولة متفق عليها وفي هذه الحالة يكون دوره هو مجرد وكيل بالعمولة.

## 2. الاستثمارات المشتركة:

بموجب هذه الأعمال تقوم الشركة الدولية بالدخول في حصة مشاركة مع شركة دولية أخرى لتنفيذ مشروع على بلد ثالث ، ويختلف مقدار حصة المشاركة بحسب الاتفاق ، فقد تكون المشاركة مناصفة في التكاليف والأرباح ، وقد تكون متساوية الحصص اذا كانت المشاركة تتكون من شريكين فأكثر ، ويمكن ان تكون المشاركة بدون حصة في حالة كون احد الأطراف يقدم الخبرة الفنية وآخر رأسمال ، وعندما تدخل الشركة المتعددة الجنسية في استثمار مشترك مع شريك محلي في بلد أجنبي ، فإن الشركة الدولية تجلب منافع خاصة للبلد المضيف مثل نقل التكنولوجيا والخبرات الفنية والتقنية ، ومهارات تدريب ونقل المعرفة العلمية الى القوى العاملة الوطنية .

## 3. الترخيص :

تستخدم العديد من الشركات المتعددة الجنسيات عقود الترخيص كأداة للدخول الى الأسواق الأجنبية وبالنسبة للشركات الأصغر التي ترغب في التحول الى شركة م.م.ج تلجأ في العادة الى مثل هذه الطريقة لأنها قليلة التكلفة وقليلة المخاطر اما العائد فهو محدود إلا انه مضمون ، أضف الى ذلك كله افتقار مثل هذه الشركات الى الخبرة في الأعمال الدولية ومحدودية مواردها ، وهناك أربعة أشكال للترخيص هي :

أ - الترخيص الرئيسي: بموجبه تسمح ش.م.ج لشركة أخرى في دولة أخرى ان تستخدم تقنياتها ، والتكنولوجيا التي تملكها ، او استخدام براءات اختراعها ، او اسمها التجاري ، او علاماتها التجارية مقابل أجور معينة تدفعها الشركات المحلية .

ب - العقد الإداري : بموجب هذا العقد ، تلتزم الشركة م.ج المنفذة للمشروع بإدارته وتشغيله ن بعد انجازة بموجب عقد متفق عليه مع الشركة المحلية مقابل اجر معين.

ت - حقوق الامتياز: وعلى أساس هذا العقد تمنح ش.م.ج لشركة أخرى الحق في بيع سلعتها او خدماتها مقابل اجر ، وتسمح باستخدام علاماتها التجارية او اسمها التجاري الى الشركة التي حازت على عقد الامتياز .

## 4. عقود تسليم المفتاح : ينظر الى الأعمال الدولية التي تتم على أساس هذه العقود بأنها معقدة وتحتاج

عند إبرامها مع شركة متعددة الجنسيات الى خبرة ودراية واسعتين من حيث جودة التصميم والتنفيذ وخدمات ما بعد انجاز المشروع... الخ، وعادة ما تحتوي عقود تسليم المفتاح مع شركة

متعددة الجنسيات على تولى مسؤولية إنشاء وتشغيل المشروع حتى تسليم جميع مفاتيحه إلى مالك المشروع مقابل اجر يتفق عليه وعلى طريقة دفعه مع المالك، ويمكن أن تتجاوز ذلك إلى إبرام عقد إداري أو عقود صيانة... الخ<sup>1</sup>

## 5 عقود التصنيع :

هي عبارة عن عقد مبرم بين الشركة متعددة الجنسيات وإحدى الشركات الوطنية ( محلية او خاصة ) بالدولة المضيفة يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرق الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة ، أي أنها اتفاقيات إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقية تكون عادة طويلة الأجل ويدع الطرف الأجنبي في إدارته ، عمليات المشروع وأنشطته المختلفة .

## المبحث الثاني: أهم التوجهات الحديثة في الفكر الإداري

بالنظر إلى والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما تعلق منها تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاتجاهات الاقتصادية المبينة على المعرفة أصبح يعبر الفكر الإداري اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج تعبر عن تطور الفكر الإداري ومن بين هذه المفاهيم: الإدارة الإستراتيجية الإدارة بالأهداف، إدارة المعرفة، الحوكمة،... والتي تنطرق إلى بعضها فيما يلي:

### المطلب الأول: الإدارة بالأهداف

لقد اوجد "بنير دركر" هذا الأسلوب في حوالي العقد الخامس من هذا القرن ويمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه "أسلوب في التخطيط والإدارة يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية معينة لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، تم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها".

وتتمثل عناصر الإدارة بالأهداف فيما يلي: <sup>(1)</sup>

#### 1 وضع الأهداف: وضع الأهداف في الواقع يتم في الثلاثة مراحل:

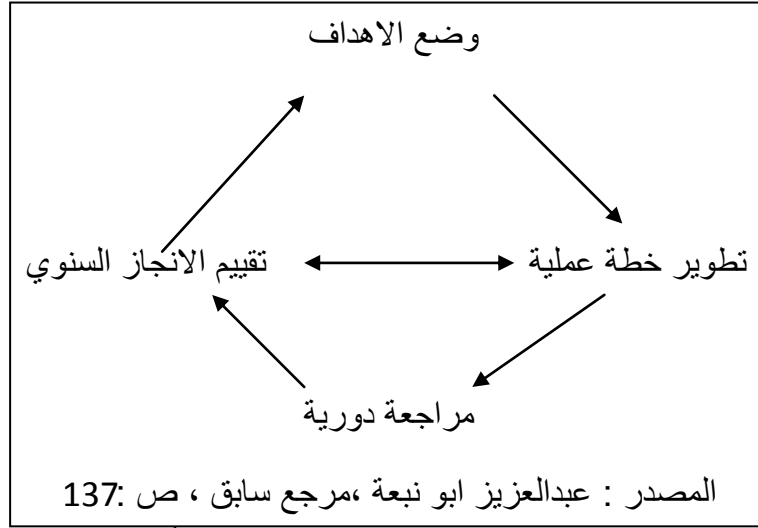
الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل، وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الانجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الانجاز.

2 تطوير خطة عملية: تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها وبذلك تكون الخطوة التالية لتحقيقها.

3 القيام بالمراجعة الدورية: عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد أن المنظمة تسير على المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها، وذلك بالاعتماد على نظام التغذية العكسية.

4- تقييم الانجاز السنوي : الخطوة الأخيرة لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم السنوي للانجازات التي تمت ثم الإعداد للعام المقبل ، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على ورئيسه المباشر ان يركزا جهودهما على معرفة الأسباب ومتى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تجنبها في المرات القادمة

#### الشكل (1) : نموذج الإدارة بالأهداف



فوائد تطبيق الإدارة بالأهداف : وتتمثل أهم فوائد الإدارة بالأهداف في :<sup>(1)</sup>

1. رفع الروح المعنوية للمرؤوسين
2. تحسين مشاركتهم والاستفادة من إبداعاتهم وابتكاراتهم .
3. تخفيض قلق المرؤوسين بالنسبة للعمل وبالنسبة لرئيسه

#### الشروط اللازمة لتحقيق الإدارة بالأهداف :

لتحقيق الإدارة بالأهداف بالطريقة الصحيحة يجب توفر مجموعة من الشروط وهي كالآتي:<sup>(2)</sup>

1. يجب ان تكون الأهداف محددة وواقعية وواضحة .
2. يجب ان يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياساتها وممارستها .
3. دعم الإدارة العليا يعتبر شرطًا جوهريًا لنجاحها .
4. التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه .
5. توفر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الانجاز .

1 - عمر سعيد، مرجع سابق، ص: 41.

2 - عبدالعزيز مصطفى ابو نبعة ، مرجع سابق ، ص-ص: 141-142 .

## المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية

إن تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في عام 1951 وذلك عندما أشار نيومان إلى طبيعة وأهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي ويبقى تعريف الإدارة للإستراتيجية على أنها تمثل منظومة في العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازاتها في أنشطة للأعمال المختلفة .<sup>(1)</sup>

وبشكل عام فعن الإدارة الإستراتيجية تتكون من ثلاثة مستويات وهي: <sup>(2)</sup>

1. **الإدارة الإستراتيجية للمنظمة الأم:** وفي هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط على الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية وكذا طريقة توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات .

2. **الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:** حيث تتولى الإدارة الإستراتيجية هنا عملية صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها .

3. **الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوظيفي:** إن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج والأفراد والتسويق والشؤون المالية وغيرها وبالتالي فمن الضروري إن تكون للمنظمة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية .

### محددات نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية:

من الضروري فهم محددات نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية وذلك من اجل ان يكون صانعي الإستراتيجية على وعي وإدراك كافيين بالمنهجية الصحيحة والملائمة لتطبيق النموذج ، ومن اجل تجاوز عناصر الضعف الموجودة فيه واهم هذه المحددات هي: <sup>(3)</sup>

1. **الموضوعية:** حيث ان صياغة الإستراتيجية حسب هذا النموذج تبدأ من العام إلى الخاص ، او من

1 - زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006، ص: 36 .

2 - نفس المرجع ، ص: 49 .

3 - نفس المرجع ، ص-ص: 52-53 .

الكل إلى الجزء ،اذ يتم عادة دراسة المنظمة كنظام متكامل يعمل في سياق بيئة محددة ، ومن ثم الانتقال إلى تحليل الأنشطة التنفيذية للأنظمة الفرعية.

2. **التحليلية عوضا من الوصفية :** إن نموذج عملية للإدارة الإستراتيجية هو نموذجا تحليليا أكثر مما هو وصفي . وهو يمثل في حقيقة الأمر الخطوات التحليلية والمنطقية للإدارة الإستراتيجية من دون أي وصف تفصيلي للإجراءات المبرمجة او غير المبرمجة الضرورية لانجاز المهمات والأنشطة المتعلقة بكل مرحلة رئيسية من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي طويل المدى .

3. **الموضوعية:** يمكن وصف هذا النموذج بالموضوعية وذلك لأنه يركز على تحليل عناصر ومتغيرات البيئة كما هي في الواقع من دون إضافة او تجريد اذ ان المهم هو تحديد العلاقات الانتظامية بين هذه المتغيرات واكتشاف القوانين التي تحكمها .

**أهمية الإدارة الإستراتيجية والايجابيات التي تعود على المنظمة والأفراد عند تطبيقها :**  
تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في :<sup>(1)</sup>

- 1 - تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجية الخلاف لدى المدراء وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بالمتغيرات.
- 2 - تحديد الخصائص الأساسية التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة والمماثلة لها .
- 3 - تمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة .
- 4 - تخصيص الموارد المتاحة للاستخدامات البديلة وزيادة الكفاءة والفعالية .
- 5 - خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق في البيئة التنظيمية تتضمن مشاركة جميع المستويات.
- 6 - دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية وتقدير الفرص المستقبلية ومن بين الايجابيات التي تعود على المنظمة والأفراد عند تطبيق الإدارة الإستراتيجية كمايلي :

1. تؤدي بالمنظمة إلى انجاز مهماتها ومسؤولياتها بفعالية عالية .
2. تشجيع الإداريين على التطلع والتقييم وقبول بدائل متعددة
3. تساعد على إظهار وتوضيح الفرص المستقبلية ونقاط التهديد والمخاطر
4. تزود المنظمة بنظام كلي بعملية اتخاذ القرارات بدلا من اتخاذ القرارات بشكل تدريجي .
5. تزود المنظمة بأساسيات الوظائف الإدارية مثل كيفية استخدام المصادر بطريقة فعالة .
6. تساعد المدير على إجراء تغييرات أساسية .
7. تزود المنظمة بأساليب نوعية لقياس الانجاز والإبداع وابتكار طرق جديدة للدفاعية والمعرفية

## المطلب الثالث : إدارة الجودة الشاملة

ويرمز لها بـ (TQM) ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام 1980 وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية وتعرف إدارة الجودة الشاملة على انها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج او نظام إداري شامل ، قائم على أساس إحدى تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة ، بحيث تشمل هذه التغييرات : الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية ، المفاهيم الإدارية ، نمط القيادة الإدارية ، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ وذلك من اجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة ، للوصول إلى أعلى جودة في متوجاتها (سلع او خدمات ) وبأقل تكلفة ، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها ، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم ، وفق ما يتوقعونه " ، ويقوم هذا النهج الجديد الشامل من اجل تحقيق غايته ، على قاعدة تدعى " العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى " (1) .

وفي ضوء التعريف السابق يمكن تحديد أبعاد إدارة الجودة الشاملة كما يلي : (2)

- 1 - **البعد الإداري:** ويقصد به كافة المديرين في كافة المستويات الإدارية ، الذين يمارسون العملية الإدارية بمكوناتها الأربعة : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة والتنسيق ، وذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة المجالات بشكل متميز ن بهوى تحقيق أعلى جودة وبشكل مستمر في ظل إستراتيجية عامة تسعى إليها المنظمة ، غايتها الأساسية تحقيق الرضا والسعادة لدى الزبون .
- 2 - **بعد الجودة :** تحدد أبعاد الجودة بما يلي :
  - أ - **الأداء :** يشير هذا البعد الصفقات العمة أو الرئيسية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة .
  - ب - **النواحي الخاصة:** وهو يشير إلى المميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة
  - ج - **المطابقة:** يشير هذا البعد إلى مدى مطابقة مواصفات السلعة أو الخدمة وجودتها لتوقعات العميل ، بمعنى آخر مدى قدرة مواصفات وجودة السلعة على تلبية حاجات ورغبات الزبون وفق ما كان يتوقعه .
  - د - **الثبات أو المصدقية:** يشير هذا البعد إلى مدى ثبات مستوى أداء وجودة السلعة أو تقديم الخدمة مع مرور الزمن.
  - هـ - **الديمومة :** يشير هذا البعد إلى طول فترة حصول الزبون على المنفعة من السلعة وهذا مايسمى بالعمل الإنتاجي للسلعة.
  - و - **خدمة ما بعد البيع:** يشير هذا البعد إلى المستوي الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوي العملاء وتذمرهم ، بعد الحصول على السلعة أو الخدمة.

1 - عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، الطبقة الأولى ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2001 ، ص: 31 .

2 - نفس المرجع ، ص-ص : 33-35

ز - **الجودة الجزئية** : يشير هذا البعد إلى مستوى تحقيق التمييز في مواصفات السلعة او الخدمة وجودتها من خلال نظام الجودة المعمول به .

ح - **الجودة الكلية**: يشير هذا البعد إلى مستوى تمييز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة،... تجدر الإشارة إلى أن الجودة الكلية تشمل الجودة الجزئية.

**3 جعد الشمول** : ويتكون من بعدين رئيسيين هما :

أ. التميز في كل شيء داخل المنظمة وهذا يشمل على مايلي :

- ثقافة المنظمة وفلسفتها .

- القيادة

- العنصر البشري ،أداءه ، سلوكه ، تفكيره .

- العمليات بكافة أنواعها .

- الأنظمة

- السياسات

- الإجراءات

- الهيكل التنظيمي .

- العلاقات مع الآخرين ،الموردين والمجتمع عامة .

ب. التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة رؤساء ومرؤوسين ، من اجل تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم بل تجاوزها ، وتجاوز ما يقدمه المنافسون لربائهم .

**4 جعد رضا العميل** : حيث تربط إدارة الجودة الشاملة مستوى رضا العميل أو المستهلك بمتغيرين هما .

أ - **المنفعة** : ويقصد بها مدى الإشباع المادي والمعنوي الذي حققته السلعة أو الخدمة لدى العميل

، ومدى توافيقها مع توقعاته ، فالمنفعة لها علاقة بمستوى أداء السلعة ، وسهولة استخدامها ، وطول

عمرها ، وقلة أعطالها و قلة نفقات صيانتها ، وسهولة الحصول عليها .... الخ .

ب **مقدار التضحيات** : ويقصد بها التكلفة المالية التي دفعها العميل للحصول على السلعة او الخدمة ،

والزمن الذي استغرقه من اجل الحصول عليها والجهد الذي بذله في سبيل ذلك .

**5 جعد الرضا الشامل** : يقصد بالرضا الشامل ، تحقيق اتجاهات ايجابية لدى جميع الفئات التي تتعامل مع

المنظمة وهي :

- الزبائن .

- الموردون .

- الملاك .

- العاملون .

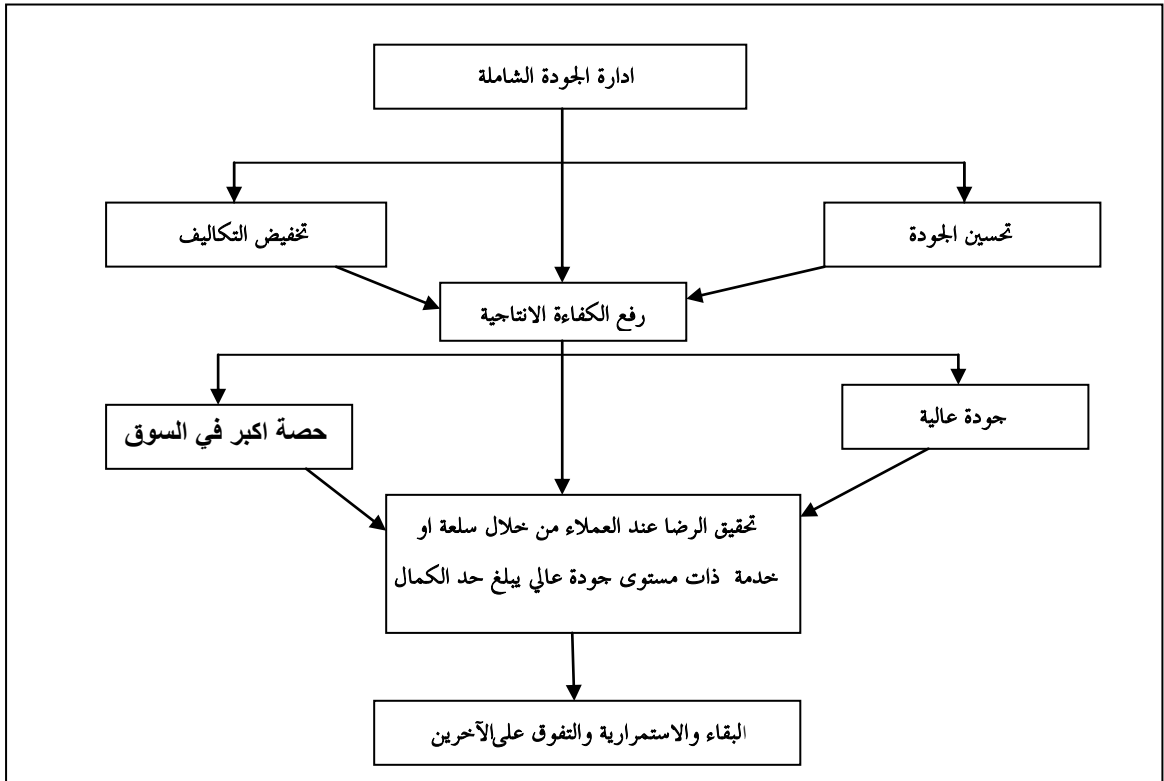
- المجتمع بوجه عام

## أهداف إدارة الجودة الشاملة :

تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الأهداف التالية : (1)

- 1 - فهم حاجات ورغبات العميل لتحقيق ما يريده .
- 2 - توفير السلعة او الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث : الجودة ، التكلفة ، الوقت ، الاستمرارية .
- 3 - التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة .
- 4 - توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا .
- 5 - جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين .
- 6 - التميز في الاداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج او الخدمة ، وجعل الكفاءة الإنتاجية عالية في ظل تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، لكن ليس على حساب بل من خلال ترشيد الإنفاق .

## الشكل (2) نموذج إدارة الجودة الشاملة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص : 40

## المطلب الرابع: الإدارة الإلكترونية

نستطيع القول ان بدايات الدائرة الالكترونية كانت سنة 1960 عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعها الكهربائية وكانت سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب الى إنتاج هذه الطابعات ويشير مفهوم الإدارة الالكترونية على انها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة الى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا .<sup>(1)</sup>  
ان تطبيق الإدارة الالكترونية سيؤدي الى: <sup>(2)</sup>

- 1 -إدارة بلا أوراق : حيث تتكون من الأرشيف الالكتروني والبريد الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية .
- 2 -إدارة بلا مكان : وتتمثل في العمل عن بعد من خلال المؤسسات التخيلية والمؤتمرات الالكترونية ،والهاتف المحمول والهاتف الدولي الجديد .
- 3 -إدارة بلا زمان :اي أنها تستمر 24 ساعة متواصلة ففكرة الليل والنهار لم يعد لها مكان في العالم الجديد ،فنحن ننام وشعوب أخرى تصحو لذلك لا بد من العمل المتواصل لمدة 24 ساعة حتى تتمكن من الاتصال بهم وقضاء مصالحهم.
- 4 -إدارة بلا تنظيمات جامدة : فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة .

### فوائد وأهداف الإدارة الإلكترونية :

ان اهتمام العالم المتقدم باستخدام تقنيات المعلومات الإدارية لم يأتي من فراغ بل وجد فوائد كبيرة حصلت ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسساتها ومن أهم هذه الفوائد : <sup>(3)</sup>

1. تبسيط الإجراءات داخل هذه المؤسسات وينعكس ايجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم الى المواطنين كما تكون نوع الخدمات المقدمة أكثر جودة .
2. اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة

---

1 - علاء عبدالرزاق الساملي ، الإدارة الالكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008 ، ص : 32 .

2 - نفس المرجع ، ص : 40 .

3 - نفس المرجع ، ص : 37 .

3. الدقة الموضوعية في العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
  4. تسهيل إجراء الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة وكذلك مع المؤسسات الأخرى داخل وخارج بلد المؤسسة.
  5. ان استخدام الإدارة الالكترونية بشكل صحيح سيقبل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ مما يؤثر ايجابيا على عمل المؤسسة .
  6. إن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها اغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن خزن حيث يتم الاستفادة منها في أمور أخرى .  
وتتجلى أهم أهداف الإدارة الالكترونية في : (1)
    - 1 -إدارة الملفات بدلا من حفظها .
    - 2 -استعراض المحتويات بدلا من القراءة .
    - 3 -مراجعة محتوى الوثيقة بدلا من كتابتها.
    - 4 -البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد .
    - 5 -الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات .
    - 6 -الانجازات بدلا من المتابعة .
    - 7 -اكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة .
    - 8 -التجهيز الناجح للاجتماعات .
- بعض أنظمة الإدارة الالكترونية : وتتمثل في الأنظمة التالية : (2)
1. أنظمة المتابعة الفورية وأنظمة الشراء الالكتروني .
  2. أنظمة الخدمة المتكاملة.
  3. نظم تطوير العملية الإنتاجية وتشمل :
    - أ - نظم التصميم والإنتاج .
    - ب -نظم تتبع العملية الإنتاجية
    - ج -نظم الجودة الشاملة .
    - د - نظم تطوير المنتجات .
    - هـ - نظم كفاء شبكة الموردين .

---

1 - علاء عبدالرزاق الساملي ، مرجع سابق، ص: 39 .

2 - نفس المرجع ، ص: 38 .

4. نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع وتشمل :

أ - نقاط البيع الالكتروني .

ب - نقاط التجارة الالكترونية .

ج - نظم إدارة علاقات العملاء .

5. نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها :

أ - نظم البنوك الدولية .

ب - نظم البورصات العالمية .

ج - نظم بورصات السلع .

6. نظام الذاكرة المؤسسة : حيث يعتبر نظام الذاكرة المؤسسة من البرامج الرائدة في مجال إدارة موارد

المؤسسة ويقوم النظام بربط العاملين الموجودين بالمؤسسة ببعضهم البعض ، بغض النظر عن موقعهم

الجغرافي. مما يمكنهم من الاطلاع على أنشطة الإدارات الأخرى من خلال هذا النظام ويعتمد نظام

الذاكرة المؤسسية على بنية الانترنت حيث لا يحتاج المستخدم إلى عمال تحميل لأي برامج مساعدة .

#### المطلب الخامس : إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تعنى بالمفهوم الاشمال لمفهوم المعرفة كأصل من الأصول التي تمتلكها المنظمة وبالتالي فإن القدرة

على إدارتها بكفاءة من حيث : اقتنائها ، واغتنامها وتنظيمها وإتاحتها والمشاركة فيها وتنميتها يشكل تحديا

لقدره المنظمات على المنافسة في عصر المعرفة ، وسيتم التطرق لهذا المفهوم بالتفصيل في الفصل الثاني .

## المبحث الثالث : مدخل إلى حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات من أهم واشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدین الأخيرین، وقد زاد الاهتمام بالحوكمة في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة نظرا لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية وحتى البيئية.

### المطلب الأول : مفهوم حوكمة الشركات وركائزها

لا يوجد تعريف واحد لحوكمة الشركات وذلك نظرا لتعدد الجوانب التي ينظر منها اليها وفيما يلي بعض التعريفات :

"- هي الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس للإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح وواصفى التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة" (1) .

"- هي الإجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وأهداف الأفراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع ككل " (2) .

"- هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصالح في المنظمة (مثلا المساهمين ) لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي بها الإدارة" (3) .

"- هي نظام التوجيه والتحكم والرقابة على نشاط الشركات المساهمة مبني على تنظيم عملية اتخاذ القرار في هذه الشركات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في الشركة وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل عام ، ويمثل هذا التوجه نقلة كبيرة تعطي للجهة حق اكبر التدخل في شؤون الشركات المساهمة" (4) .

"- هي الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول وموارد الشركة بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة " (5) .

---

1 - احمد علي خضر، حوكمة الشركات ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، 2012، ص: 84 .

2 - نفس المرجع، ص: 85 .

3 - طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية، مصر ، 2005، ص: 01

4 - أمين السيد احمد لطفي ، المراجعة و حوكمة الشركات ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010، ص: 132 .

5 - نفس المرجع ، ص: 132 .

وكتعريف شامل للحوكمة الشركات يمكن القول هي مجموعة الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الشركات وفقا للمعايير والأساليب العلمية وذلك من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة مع الأخذ بعين الاعتبار حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها .

ومنه فإن مصطلح حوكمة الشركات يشير إلى الخصائص التالية :

- 1 -الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- 2 -الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث .
- 3 -الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط .
- 4 -المساءلة : إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وتقوم حوكمة الشركات على ثلاثة ركائز أساسية هي : (1)

1. السلوك الأخلاقي :ضمن الالتزام السلوكي من خلال :

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة .
- الالتزام بقواعد السلوك .
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة .
- الشفافية عند تقديم المعلومات .
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئته نظيفة.

2. الرقابة والمساءلة : اي تفعيل أصحاب دور المصلحة في نجاح المؤسسة .

- أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال ن مصلحة الشركات، البورصة ، البنك المركزي في حالة البنوك .
- أطراف رقابية مباشرة: المساهمون ،مجلس الإدارة ،لجنة المراجعة ، المراجعون الداخليين ، المراجعون الخارجيين .
- أطراف أخرى : الموردون ، العملاء، المستهلكون، المودعون ، المقرضون .

3. إدارة المخاطر : وذلك من خلال :

- وضع نظام لإدارة المخاطر .
- الإفصاح وتوصل إلى المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة

## المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات.

نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسب مفهوم حوكمة الشركات فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي (OECD) وإلى أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات والمتمثلة في<sup>(1)</sup>.

### 1 - حقوق المساهمين:

تؤكد القواعد الموضوعة على أن المساهمين يتمتعون بحق الملكية الآمنة والحق في الكشف الكامل عن الكامل عن معلومات وحق التصويت والمشاركة في القرارات الخاصة بالتغييرات الجوهرية في الشركة مثل شراء أو تعديل أصول الشركة ويتضمن هذا الاندماج مع الشركات الأخرى وإصدار أسهم جديدة ويجب أن تكون الأسواق بالنسبة للتحكم في الشركات كفاء وشفافة ويجب أن يفكر المساهمون في تكاليف وفوائد ممارسة حقهم في التصويت.

### 2 - المعاملة المتساوية لجميع المساهمين:

يجب معاملة جميع المساهمين في ذات الفئة معاملة واحدة متساوية بما في ذلك المساهمين الأجانب والأقلية ويجب أن تتاح لهم الفرصة الحصول على تعويض مناسب جزاء التعدي على حقوقهم وهي تؤكد على حماية حقوق الأقلية والمساهمين الأجانب مع الإفصاح الكامل عن المعلومات المادية وهي تؤكد أيضا على وضع نظم تمنع العاملين بالشركة بما في ذلك المدبرون ورؤساء والأتجار فيما ممنوع ويجب أن تطلب من أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الشركات أن يفصحوا عن أي مصالح مادية لهم في الصفقة.

### 3 - دور أصحاب المصالح:

بالإضافة إلى الاعتراف بحقوق المساهمين فقد اعترفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بقوى أصحاب المصالح والعاملون في الشركات يمثلون عادة أطرافا معينة هامة تحدد كيفية عمل الشركات وكيفية اتخاذها لقراراتها ولهذا يجب أن يسمح للأطراف المعنية إلى تشترك في إدارة الشركات بإطلاع على المعلومات المطلوبة كما يشجع الإطار التعاون النشط بين الشركات والأطراف المعنية في تكوين الثروات وخلق فرص العمل والحفاظ على قدرة الشركة المالية المستدامة وسلامة المشروعات.

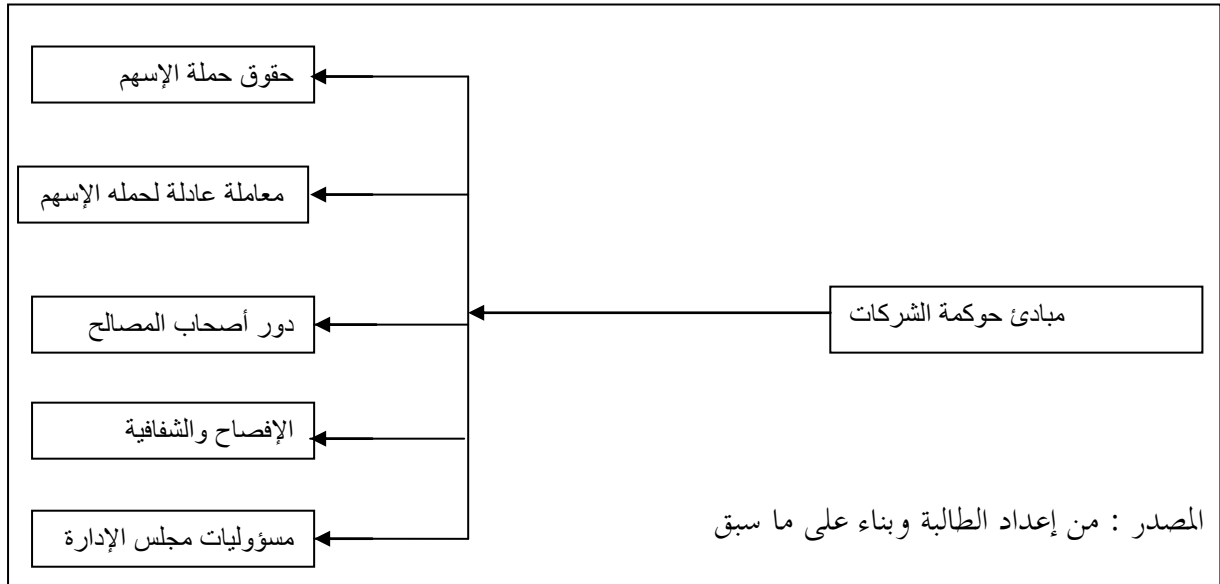
#### 4 - الإفصاح بدقة في الوقت المناسب والشفافية:

تؤكد مبادئ المنظمة على أن الإفصاح الدقيق الذي يتم في الوقت المناسب يجب أن يشمل كافة المسائل المادية بالشركة بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة الشركة بما في ذلك مجلس الإدارة ومكافأته وتحدد الخطوط العريضة أيضا أن المراجعة المالية السنوية يجب أن يقوم بها مراجع خارجي تبعا لمستوي عال جدا في معايير الإفصاح المحاسبي والمالي وغير المالي، ويجب أن توفر قنوات بنشر المعلومات طريقة عادلة للوصول للمعلومات التي تتم استخدامها وذلك بعدالة بنشر المعلومات وتكلفة مناسبة.

#### 5 - مسؤوليات مجلس الإدارة:

تتمثل وظيفة مجلس الإدارة في حماية الشركة والمساهمين وأصحاب المصلحة بها. ويجب أن يضمن الإطار العام لإدارة الشركات إعطاء التوجيه الإستراتيجي للشركة والمتابعة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام الشركة والمساهمين وأصحاب المصلحة ويتضمن هذا المخاوف المتعلقة بإستراتيجية الشركات والمخاطر والتعويضات التنفيذية والأداء بالإضافة إلى نظم المحاسبة وإعداد تقارير ويجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة ويجب أن يبذلوا على جهودهم لصالح الشركة والمساهمين فيها، كما يجب أن يضمن مجلس الإدارة أيضا الالتزام بالقوانين التي يمكن تطبيقها مع أخذ مصالح الأطراف المعنية في الاعتبار وأخيرا يجب أن يكون المجلس قادرا على حجم بموضوعية على شؤون الشركة بعيد عن الإدارة.

#### الشكل (03): مبادئ حوكمة الشركات



### المطلب الثالث : أهداف ومزايا حوكمة الشركات

تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيرا من الأهداف من أهمها : (1) .

- 1 - تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف الى تحقيق الشفافية والعدالة .
  - 2 - إيجاد ضوابط وقواعد وهيكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمة في الشركة .
  - 3 - تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال .
  - 4 - العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة .
  - 5 - العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة للإدارة أمام المساهمين .
  - 6 - فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين والقدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية .
  - 7 - العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي والإداري او الأخلاقي .
  - 8 - توفير فرص عمل جديدة .
  - 9 - جذب الاستثمارات سواء الأجنبية او المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج .
  - 10 - الشفافية في إجراء المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة .
  - 11 - تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركة .
  - 12 - العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم ، وتعميق ثقتهم بالشركة .
  - 13 - زيادة المعلومات والخبرات نتيجة العمل بالحوكمة .
- وفي نهاية الأمر لا بد من الإشارة الى ان أهم أهداف حوكمة الشركة العمل على مساءلة ومحاسبة ومحاربة الفساد الإداري والمالي في الشركة بكل صوره ، وكذلك العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات او القوانين والامتيازات الممنوحة للمستثمرين ، بالإضافة الى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع الشركات ، فالجوانب الأخلاقية في عمل الشركات هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة الجيدة والناجحة

## المطلب الرابع : مقومات حوكمة الشركات

- يحتاج كل نظام الى ركائز قاعدية تقوم عليها ونظام الحوكمة أيضا يقوم على مجموعة من الركائز التي تكفل الشركة تحقيق أهدافها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة تسعى للمنافسة وهذه المقومات هي: (1)
- 1 - وجود قوانين وتشريعات تعنى بحقوق المساهمين ، كحق التصويت وانتخاب مجلس الإدارة ، والمدقق الخارجي ، ونعني كذلك بتنظيم مجلس الإدارة ، بيان صفاته من حيث التأكيد على استقلالية وبيان مهامه ومسؤولياته ، وكذلك بيان مسؤوليات الإدارة التنفيذية، وحقوق أصحاب المصالح وواجباتهم.
  - 2 - وجود لجنة تدقيق داخل الشركة المساهمة العامة يتمتع أعضاؤها بالاستقلالية وبمؤهلات عالية وخبرة جيدة، بحيث تقوم اللجنة بالمقام الأول بالتأكد من وفاء الشركة بالمتطلبات المتعلقة بالإدارة التنفيذية والموظفين
  - 3 - وجود أنظمة إدارية داخلية على درجة عالية من الكفاءة ، والفاعلية مثل نظام شؤون الموظفين ونظام الإفصاح الذي يهتم بتوفير المعلومات والإفصاحات اللازمة لأصحاب المصالح .
  - 4 - وجود عمليات وحوكمة فعالة داخل الشركة تعمل على تنظيم الاجتماعات ، الاتصالات بين الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين .
  - 5 - تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل عضو في الشركة ، وإجراء المراجعة الدائمة وتعديلها اذا اقتضى الأمر ذلك ، مايسهل على جميع المتعاملين داخل الشركة معرفة حدود عملهم وما هو مطلوب منهم ، من اجل خدمة الشركة وتحقيق أهدافها .

## خاتمة الفصل

تعتبر الإدارة بمختلف مفاهيمها المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوة المتاحة ، وهي القوة الدافعة لتنظيم هذه الطاقات وهي تمثل نقلة نوعية في مجال الأعمال الدولية وان تبني هذه المفهوم من طرف مختلف المنظمات كان له الأثر الكبير في بروزها وتطورها .

كما وانه نتيجة التغيرات الكبيرة التي طرأت ظهرت عدة توجهات جديدة في الفكر الإداري والتي كان هدفها الارتقاء بالمنظمات وهذا بالفعل ما حصل جراء تطبيق مختلف هذه التوجهات حيث أحدثت فرق ايجابي هائل في أداء المنظمات .

إن الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات في الوحدات الاقتصادية سيؤدي الى تطوير أدائها والتغلب على مشاكلها المختلفة وزيادة قدراتها التنافسية ، التشغيلية والمالية والإدارية وبالتالي الانعكاس الايجابي على أسهمها في سوق الأوراق المالية.

## الفصل الثاني : دور إدارة المعرفة في كفاءة المنظمات

### المبحث الأول : مدخل إلى إدارة المعرفة .

تتحول اغلب المنظمات الى منظمات " قائمة على المعرفة والمهارات الأكثر أهمية اليوم لدى المديرين تتمثل في مهارة إدارة المعرفة والتعامل الفعال مع افراد المعرفة وأصبحت المعرفة اليوم هي الأكثر قدرة على إنشاء القيمة وتوليد المال للأفراد والمنظمات والدول ،لهذا فإن استقطاب المعرفة والحصول عليها أمر هام جدا سواء من مصادر داخلية او خارجية .

### المطلب الأول : مفهوم المعرفة وإدارة المعرفة :

ان مفهوم إدارة المعرفة متعددة تبعا لطبيعة الترابط بين البيانات والمعلومات والمعرفة وتبعا للزاوية التي ينظر من خلالها الباحث الى مضمون المفهوم واستخداماته الميدانية .

#### أولاً: مفهوم المعرفة :

- " المعرفة هي من المعلومات والبيئة والخبرة ،ويقصد بالبيئة الإطار الذي يستخدمه الشخص في النظر الى الحياة والذي يمكن ان يتضمن تأثيرات مثل القيم الاجتماعية، الدين... الخ وتتمثل التجربة بالمعرفة السابقة المكتسبة<sup>(1)</sup>.

- "المعرفة هي العلم بالأشياء ومضامينها وتفسير الظواهر والمعرفة تشمل كل شيء سواء المعرفة بالطبيعة بالإدارة او المعرفة بالعلوم ،والآداب او المعرفة بالسياسة والاقتصاد والاجتماع او المعرفة بالناهج والتربية والتعليم او المعرفة بالزراعة والصناعة والتجارة وكافة مناحي الحياة "<sup>(2)</sup>.

- "المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة ، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي مضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة انها معرفة . كيف"<sup>(3)</sup>

- "المعرفة عبارة عن معلومات بالإضافة الى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط وتفعيلها "<sup>(4)</sup> .

---

1 - احمد الخطيب و خالد زيغان ،ادارة المعرفة ونظم المعلومات ، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث، حدارا للكتاب العالمي، عمان، 2009، ص:7.

2 - عصام نورالدين ، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص :13.

3 - عبدالستار العلي وعامر ابراهيم فندلجي وغسان العمري ، المدخل الى ادارة المعرفة ، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص:25.

4 - نفس المرجع ،ص:25 .

- المعرفة هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول الى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته " (1).

ومن التعاريف السابقة يمكن القول بأن المعرفة هي جميع العمليات والممارسات التي تهدف إلى خلق المعرفة واكتسابها ومشاركتها ونشرها واستخدامها لتظهر على ممارسات المنظمة وعملياتها وتحقق أغراضها . ويمكن ان تتضمن المعرفة أنواعا وأشكالا عديدة من بينها : (2)

1 - المعرفة الضمنية : غير الظاهرة وهي المعرفة التي تتعلق بالمهارات والتي هي حقيقة الأمر توجد داخل عقل كل فرد ومن غير السهل نقلها او تحويلها للآخرين .

2 - المعرفة الظاهرة: وهي التي تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة مثل الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات وكذلك المستندات ومعايير العمليات والتشغيل وغالبا ما يمكن الأفراد داخل المنظمة من الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والاجتماعات، وتشمل المعرفة البيانات والمعلومات والدراسات والاتجاهات المختلفة وقد اتفق معظم العلماء والباحثين على هذين النوعين.

### ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة :

- "تعرف إدارة المعرفة بأنها العملية والأدوات والبنى الأساسية التي تستخدمها المنظمة باستمرار لتحسين وإدارة واستقلال جميع العناصر المتاحة في قاعدتها المعرفية والتي تعتقد بنها ذات صلة بتحقيق أهدافها" (3)

- "هي معالجة منهجية للمعلومات المطلوبة لأي منظمة لكي تحرز النجاح الأمر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها " (4) .

- "إدارة المعرفة نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي او الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع الى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب " (5) .

---

1 - نعيم ابراهيم الظاهر ، ادارة المعرفة ، الطبعة الاولى ، عالم الكتب الحديث ، جدار الكتاب العالمي، عمان ، 2009 ، ص: 10 .

2 - عصام نورالدين ، مرجع سابق ، ص: 77

3 - احمد الخطيب - خالد زيفان مرجع سابق، ص: 07

4 - مرجع سابق، ص: 07

5 - نعيم ابراهيم الظاهر ، مرجع سابق، ص: 90

-عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من اي مكان في الأعمال ، سواء أكان في الوثائق او قواعد البيانات او في عقول العاملين ، لإضافة القيمة المشتركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقه " (1) .

-عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع " (2) .

إدارة المعرفة هي هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيرا نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تنظيمها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي " (3) .

وعليه فإن إدارة المعرفة هي تحديد المعرفة اللازمة ومعالجتها وتنظيمها ثم مشاركتها وتطبيقها بين أفراد المنظمة للحصول على مخرجات أفضل تخدم الأهداف العليا للمنظمة .

### المطلب الثاني : مبررات استخدام إدارة المعرفة ومستلزماتها

تتعدد مبررات استخدام إدارة المعرفة وتبرز في مقدمتها التالية : (4) .

- 1- الطبيعة الحركية التي توصف بها بيئة الأعمال اليوم ، فظهور الأسواق العالمية من جهة ، والتقدم التكنولوجي في عمليات الإنتاج ، والتغير في طبيعة العلاقات مع المجهزين والمستهلكين والمنافسين والمجتمع تمثل تغييرات على منظمات الأعمال ان تتكيف لها بأسلوب إداري يمنع المنظمة القدرة في تحقيق الاستجابة المناسبة في الوقت المناسب ، وتمكينها من تطوير قدرات جديدة تعتمد على تبادل المعرفة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها سواء في بيئتها الداخلية او الخارجية .
- 2- العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم ، والبنى المؤسسية والأساليب الإدارية و الأطر التنظيمية والقانونية لمنظمات الأعمال ، حيث ان الاقتصاد العالمي ويحكم هذا التغيير أصبح كينونة متصلة الحلقات من خلال التجارة بالسلع والخدمات والاستثمارات والموارد البشرية والأفكار .

---

1 - عبدالستار العلي واخرون ، مرجع سابق ، ص: 15 .

2 - نفس المرجع ، ص : 27 .

3 - عصام نورالدين ، مرجع سابق ، ص : 31 .

4 - احمد الخطيب -خالد زيغان ، ص ص : 11-12

3 - ظهور الرقمية المعتمدة مع الاتصالية والترابط مما أدى الى ظهور الأعمال الالكترونية حيث ساهم في ذلك التقدم التكنولوجي الذي ربط العالم شبكة اتصالات سهلت عملية الدخول الى المواقع المنظمات والحصول على المعلومات المسموح بها.

4 - الإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها اغلب منظمات الأعمال وبالأخص تلك التي تلقى الدعم الحكومي المالي والقانوني و الإداري في تكوين تلك الإمكانيات لتشجيع الممارسات الإدارية الحديثة والهادفة.

وان تطبيق إدارة المعرفة يتطلب هئية المستلزمات التنظيمية والبشرية والمادية والتي تحتل أهمية أولوية وتبرز في مقدمة تلك المستلزمات التالية: (1)

1. الهيكل التنظيمي: فقد شهدت عملية تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة كثيرا من التطورات التي جاءت استجابة لحاجات بيئية. ومتطلبات التكيف معها وبظهور تكنولوجيا المعلومات وتطور وسائل الاتصالات وقنواتها فقد استلزم الوضع التفكير بتصميم تنظيمي بدعم والإطراف التي تتعامل معها في محيط عملها الداخلي او بشكل غير مباشر من خلال زيادة الالتزام والولاء التنظيمي وبشكل مباشر من خلال النتائج التي يتركها على الأداء و لما كان العنصر البشري احد أهم مقومات إدارة المعرفة فإن زيادة التزامه وولائه يمكن المنظمة من تحقيق نتائجها المستهدفة .

2. القيادة الإدارية : تعد القيادة الإدارية احد أهم العوامل الداعمة لتطبيق نموذج إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة ، وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة ، كما تقوم القيادة الإدارية بترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الايجابي في المنظمة ، لذا فإن التطورات البيئية التي تعيشها بيئة الأعمال ، ويتوقع لها ان تزداد تنوعا وسرعة في المستقبل استلزم البحث عن أنماط جديدة من القيادة الإدارية ، ان قدرة القيادة على خلق المعرفة ، وتبادل تلك المعرفة بين القيادة و أطراف المنظمة والمتعاملين معها ن يتطلب تفاعلا مباشرا ومستمر غير رسمي ومن خلال هذا التفاعل تحدث النقاشات والحوارات .

والتفاوضات التيست تقود الى إنتاج المعرفة وتداولها بالشكل السليم ،فإنتاج المعرفة ظاهرة جماعية وليست فردية

### 3. الموارد البشرية : إدارة المعرفة تستلزم توفير موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع

الآخرين ،وبالأخص مع شيوخ استخدام فرق العمل في انجاز المهام التنظيمية ، فعالم المعرفة يتطلب من العاملين في المنظمة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية ،الأمر الذي يتطلب امتلاك درة تحديد المعلومات المطلوبة ، أولاً واستخدام تلك المعلومات بشكل دقيق ثانياً وفهم نتائج الاستخدام ثالثاً ، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب ان تكون الموارد البشرية متطورة بما يواكب المستجدات البيئية ،وعملية خلق المعرفة الجديدة تعتمد على نوع العلاقات بين الأفراد العاملين في المنظمة ، وبينهم وبين قيادة المنظمة، اي انها تتطلب بيئة اجتماعية تشجع الابتكار والإبداع.

#### المطلب الثالث : عمليات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تقع على أربع أنواع من العمليات الرئيسية وهي :<sup>(1)</sup>

#### 1 - اكتشاف المعرفة: يمكن تعريف اكتشاف المعرفة على انها تطوير المعرفة الضمنية او المعرفة المصرح بها من

البيانات والمعلومات او من تحليل المعرفة التي تتم الحصول عليها مسبقاً وان اكتشاف المعرفة المصرح بها يعود بالأساس مباشرة الى التوافق المعرفي الذي يعني بان اكتشاف المعرفة الضمنية الجديدة مسند مباشرة على مشاركة المعرفة .

وتكتشف المعرفة المصرح بها من خلال التوافقية التيست تقع ضمن مجموعة من الأفراد الذي يمتلكون المعرفة المصرح بها وتتطور المعرفة المصرح بها الجديدة من خلال الاتصالات والتكاملية والنظمية في التدفق المتعدد الأطراف ،ويجري ترتيب المعرفة المصحبها الحالية والبيانات وكذلك المعلومات في أشكال منتظمة او مفتتات بهدف توليد المعرفة المصرح بها بها الجديدة .

اما في حالة المعرفة الضمنية فإن تكاملية الأنظمة المتعددة بهدف توليد المعرفة الجديدة تظهر من خلال الية جعل المعرفة اجتماعية ،وجعل المعرفة مشتركة تفي تحليل المعرفة الضمنية من خلال الأفراد بدلا من صياغتها على هيئة تعليمات مكتوبة

2 - **امتلاك المعرفة** : تظهر المعرفة مع الافراد والجماعات ومن التطبيقات والتكنولوجيا المختلفة بالاضافة الى الكيانات ادارية المختلفة المستويات مثل الوحدات الادارية والمنظمات والشبكات داخل المنظمات ، كما وان المعرفة يمكن ان تكون ضمنية او مصرح بها ويمكن تعريف امتلاك المعرفة على انها عملية استرجاع المعرفة بنوعيتها الضمنية والمصرح بها وتاتي عملية امتلاك المعرفة مباشرة من نوعين من العمليات الفرعية لادارة المعرفة وهما : الخارجية والداخلية .

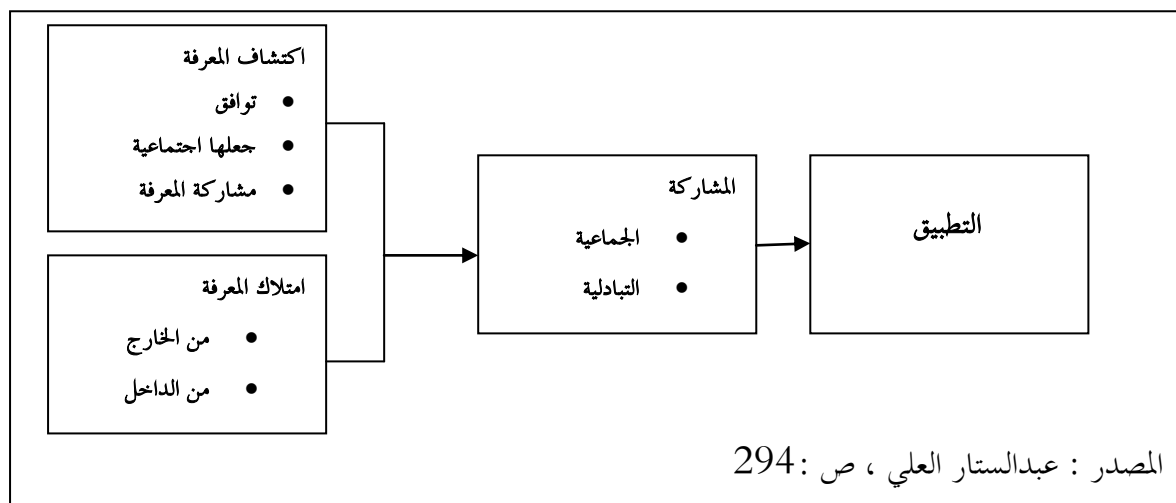
أ - الخارجية : وتشمل على تحويل المعرفة الضمنية الى المعرفة المصرح بها مثل الكلمات والمفاهيم والصور او الملفات التي تعتمد على الرسومات .

ب - الداخلية : وتعني تحويل المعرفة المصرح بها الى معرفة ضمنية وهي تتمثل عادة في عملية التعليم التقليدية ، كما وان هذه المعرفة يمكن ان تظهر من خلال الاعمال والتطبيقات ، ومما يجعل الافراد العاملين على مثل هذه المعرفة من اعادة استخدامها مع مقدمه الاخرون من المعرفة .

3 - **المشاركة بالمعرفة** : وهي تعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمصرح بها الى الافراد الاخرين عن طريق الاتصالات ، وتعتبر عملية المشاركة بالمعرفة من العمليات الضرورية في اسناد ودعم الابتكارات داخل المنظمة وكذلك ادائها .

4 - **تطبيق المعرفة** : يتوجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الاداء المؤسسي في حالات صنع القرارات والاداء الوظيفي ، فمن الطبيعي ان تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة على المعرفة المتاحة وكذا على عمليات اكتشاف المعرفة وامتلاكها وخزنها .

الشكل (4) : عمليات ادارة المعرفة



## المطلب الرابع: أهداف وأهمية إدارة المعرفة

ان إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة ومنها:<sup>(1)</sup>

- تبسيط العمليات وحفظ التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة او غير الضرورية .
  - تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
  - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
  - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية اكبر .
  - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
  - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمشاكلها .
  - خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة .
  - تطوير المعارف والكفاءات الموجودة .
  - ايجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وثناء الممارسة اليومية.
- وتبرز أهمية ادارة المعرفة في الوقت الحاضر ، نتيجة ثورة المعرفة المرتبطة بثورة المعلومات والاتصالات وفي حال تطبيقها فانها تضمن تحقيق الاتي .<sup>(2)</sup>
- التطور في التقنية وما ينتج عنه من تغيير في المفاهيم وتأثير في التكلفة .
  - ربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبر بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي .
  - الحصول على كميات مهولة في المعلومات في ظرف اجزاء من الثانية .
  - دعم شبكات المعارف جماعات تقاسم الممارسات .
  - اعادة تشكيل الكفاءات .
  - استخدام مراكز عمل ضرورية لخلق والحفاظ على ادارة المعرفة ( الخبراء ، الوسطاء ، الوثائقيون ) .
  - ادخال التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات لتشجيع التعاون .

---

1 - نعيم ابراهيم الظاهر ، مرجع سابق ، ص: 90 .

2 - نفس المرجع ، ص: 92 .

## المبحث الثاني نماذج ادارة المعرفة

تمثل هذه النماذج نظرة شمولية الى ادارة المعرفة (العمال، المؤسسة ، التكنولوجيا ) ثم مناقشتها على نطاق واسع من قبل اكاديميون وباحثون على حد سواء بما يجعلها تتمتع بالثقة والصلاحية .

### المطلب الاول : نموذج ( kroght and roos )

ميز هذا النموذج بين نوعين من المعارف التي تتمثل في المعرفة الفردية والمعرفة الاجتماعية ويهدف للإجابة على التساؤلات التالية :<sup>(1)</sup>.

- كيف ولماذا يسعى الأفراد في المؤسسة للمعرفة ؟
- كيف ولماذا تسعى المؤسسات ككيانات اجتماعية للمعرفة ؟
- كيف ولماذا يتم تقييم معرفة الفرد والمؤسسة ؟
- ماهي عوائق المعرفة للفرد والمؤسسة ؟

ترى نظرية المعرفة التنظيمية في المعرفة كمسار تنظيم ذاتي في اي فرد بحيث تستوعب المعلومات خلال أحاسيسنا ، ونستعمل هذه المعلومات لبناء نماذجنا الفكرية وبهذه الطريقة تلتقط المؤسسة معلوماً من بيئتها تعالجها على نحو منطقي فالكفاءات المعرفية للمؤسسة ترتبط بتبعية مصادر المعرفة الفردية .

من هذا المنظور تستقر المعرفة في عقول الافراد وحسب بل تتعداها الى علاقة بنيم ، اذنين krogh and roos نظرة ترابطية في نموذج ادارة المعرفة بحيث تستقر المعرفة في افراد المؤسسة وعلى الصعيد الاجتماعي في العرقة بين هؤلاء الافراد .

وقد فحص krogh واخرون في دراستهم الطبيعة الهشة لادارة المعرفة في المؤسسات في الجوانب التالية :

- تفكير الافراد
- الاتصال في المؤسسة
- الهيكل التنظيمي
- العلاقة بين الاعضاء
- ادارة الموارد البشرية

وقد توصلوا الى ان هذه العوامل الخمسة يمكن ان تعرقل الادارة الناجحة للمعرفة التنظيمية مثلا .:

- اذا كان الافراد يدركون ان المعرفة لها قدرة حاسمة فالمؤسسة سيكون لها عراقيل في تنمية الكفاءات .

- اذا كان الهيكل التنظيمي لا يسهل الابداع ، فإن ادارة المعرفة ستفشل .

- اذا لم يشارك الافراد بتجارهم مع زملائهم على اساس الثقة والاحترام المتبادل ن فلن يكون هناك معرفة جماعية داخل المؤسسة

### المطلب الثاني : نموذج ادارة المعرفة عند (wiing)

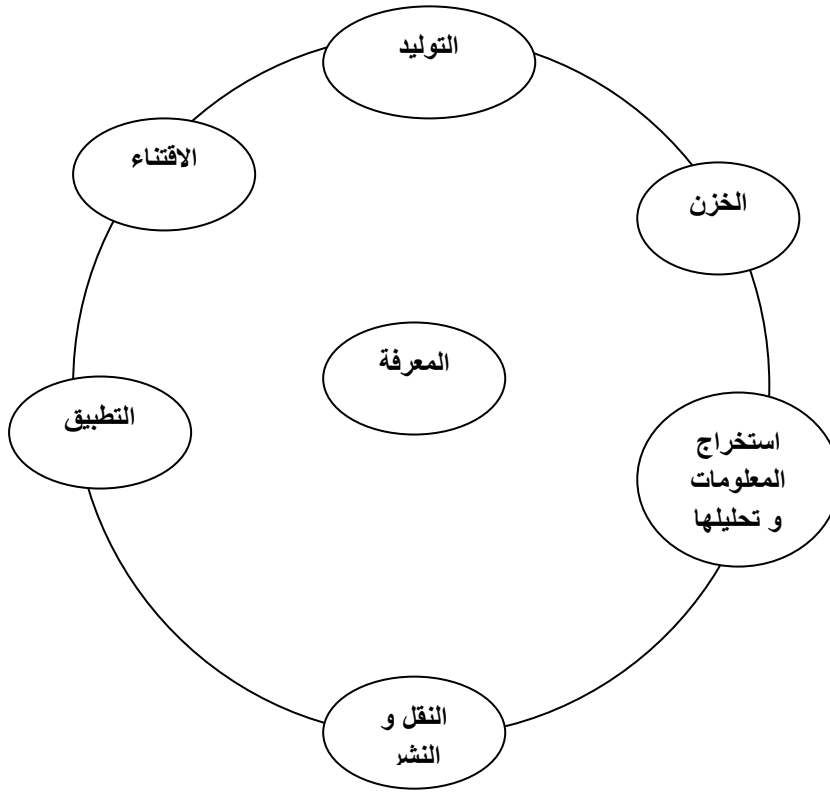
قدم wiing نموذجا يحقق اربعة اهداف رئيسية هي :بناء المعرفة والاحتفاظ بها وتجميعها واستخدامها ، وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على انها خطوات متسلسلة ،بمعنى اخر انها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها .باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي ،وتكرار الوظائف والنشاطات التي يتم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأکید مختلفين ، كما تبين من النموذج ، فاهتمام يتركز ايضا حول الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الافراد ، في الكتب ، في قواعد المعرفة المحسوبة وفي الي شكل اخر له علاقة بالموضوع ، اما تجميع المعرفة فيمكن ان يأخذ أشكالا عديدة بدءا من الحوارات غي السمية الى شبكات الخبرة والى فرق العمل ، وعلى المواقع ، فإنه يمكن استخدام المعرفة من خلال اشكال عديدة وذلك اعتمادا على المواقع ،ويلاحظ في هذا النموذج انه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية ، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والافراد ،وعلى الصعيد النظري ،فإن هذه الوظائف يمكن ان تكون متشابهة ، ولكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما ، ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المنظمة والأفراد لانتاج المنتجات والخدمات .

## المطلب الثالث : نموذج ( MARQUARDT )

اقترح marquardt مدخلا نظاميا شموليا لادارة المعرفة في المنظمة ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة الى المستخدم من خلال العمليات المتسلسلة التالية : الاقتناء ، التوليد ، الخزن ، استخراج المعلومات وتحليلها ، النقل والنشر والتطبيق .

يوضح هذا النموذج ان المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات وتفاعلها ، والتي تكون غير مستقلة عن بعضها البعض ، فالمعلومات يجب ان توزع من خلال قنوات متعددة ، وكل قناة لها اطر زمنية مختلفة ، ويجب ان تخضع ادارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح ، حيث تقع ادارة المعرفة في مركز بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل المراحل المذكورة . (1).

شكل (5) نموذج إدارة المعرفة



المصدر: بوكرو عبدالمالك :ادارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ص 22

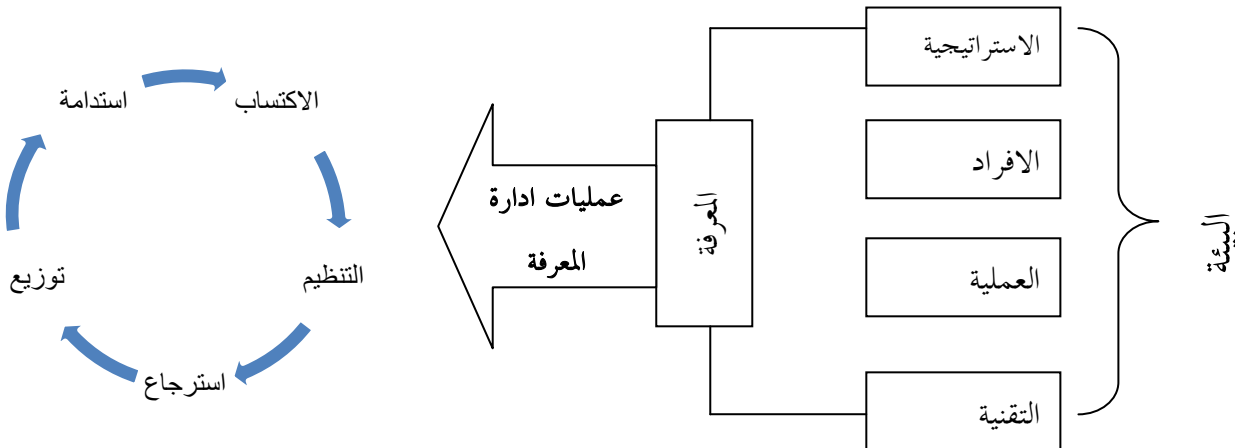
## المطلب الرابع : نموذج ( DUFFY )

بدوره يرى duffy ان المؤسسة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ، ومن خلال مشاركة الاستراتيجية والافراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات الى معرفة الى معرفة وعمليات وهياكل تنتج السلع والخدمات، والتي تساهم في زيادة ثروة المؤسسة ، فادارة المعرفة تتضمن الحصول على كل من المعرفة الضمنية والصريحة ودعم وانشاء الاعمال وتوليد الفوائد والتاكيد على العنصر البشري ، لكونه الجانب الجوهرى فيها ، وتتميز التجارب المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة ، وبموجب نموذج duffy فإن عمليات الادارة المعرفة تكون كالآتي :

- الحصول على المعرفة تشمل : الاسر ، الشراء والتوليد .
- عملية التنظيم تشمل : التصنيف ، التبويب والرسم
- عملية الاسترجاع تشمل : البحث والتطوير
- عملية التوزيع تشمل : المشاركة والنقل
- عملية الامامة تشمل : التنقيح ، النمو والتغذية

أكدت دراسة ( duffy ) المعنونة " ادارة المعرفة تكون او لا تكون "، على ان المعرفة تدعم جهود الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، حيث انها تشجع الابداع وتروج للمعرفة القائمة كاساس للافكار الجديدة ولدورها في صنع القرارات (1).

الشكل (6) : نموذج ادارة المعرفة ( duffy )



المصدر: حمادي عبلة ، دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة ، ص : 33

## المبحث الثالث : ادارة المعرفة ودورها في الاداء .

تلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المنظمات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء المنظمي .

### المطلب الاول : اثر ادارة المعرفة على الأداء المنظمي .

يقصد بالاداء كمية محصلة من طرف شخص او مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين ويتم الحكم عليه بالجيد غير الكف ، او الأمثل ... والأداء هو مفهوم شامل وهام ، بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف انواعها وتباين أنشطتها .

ويمكن الاعتماد على معايير لتصنيف الأداء هي : معيار مصدر الأداء ، معيار الشمولية ، المعيار الوظيفي وكل معيار منها يقدم مجموعة من أنواع الادعاءات في المؤسسة (1) .

#### 1 - التصنيف حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقييم اداء المؤسسة الى نوعين : اداء داخلي واداء خارجي

أ - الاداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه الوحدة او المؤسسة من موارد،فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية.

- الاداء البشري : اي اداء افراد المؤسسة .

- الاداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة .

- الاداء المالي : اي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة

ب - الاداء الخارجي : هو الاداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن ان يظهر هذا الاداء في النتائج الجيدة التي تحصل المؤسسة ، نتيجة ارتفاع رقم اعمالها في ظروف معينة مثلا كازدياد الطلب على منتج المؤسسة او خروج احد المنافسين ، فكل هذه التغيرات تنعكس على الاداء ايجابا او سلبا ، وعلى المؤسسة ان تسعى لمحاولة قياس وتحليل هذا الاداء .

#### 2 - التصنيف حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يقسم الاداء داخل المؤسسة الى اداء كلي واداء جزئي .

أ - الاداء الكلي : وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف او الانظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون افراد جزء او عنصر لوحده في تحقيقها ، وفي اطار هذا للاداء يمكن الحديث عن مدى وعن كفاءات بلوغ المؤسسة لاهدافها الشاملة كالاتمرارية ، الروح ، الشمولية ... الخ .

1 محمد زرقون، اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 2014/12/1، ص-ص:125-

ب - الاداء الجزئي هو الذي يتحقق على على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة ، وهو بدوره ينقسم الى عدة انواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة .

### 3 -التصنيف حسب المعيار الوظيفي : يرتبط اساسا بعنصر التنظيم وتقسيم الوظائف داخل المسسة وبناء

على الوظائف لبعروفة ، ثم تقسيم الاداء الى عدة انواع منها :

أ - اداء الوظيفة المالية : يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول وبناء هيكل مال فعال .

ب -اداء وظيفة الانتاج : يتحقق الاداء الانتاجي عندما تحقق المؤسسة انتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الاخرى ، مع انتاج متنوعات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الالات والتاخر في تلبية الطلبات .

ج -اداء وظيفة الافراد : يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الاخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام ، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لا شك ارررتباطا وثيقا باداء العامل البشري فيها ، هذا الاداء الذي يجب ان يبنى على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا ، وتحقيق فعالية المورد البشري لاتكون الا اذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لانجاز عمله .

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

ه - اداء وظيفة البحث والتطوير : يمكن دراسة هذا الأداء من خلال المؤشرات التالية :

● توفر جو ملائم للبحث والابتكار والتجديد

● التنوع في المنتوجات

● درجة تحديث الالات ومواكبة التطور .

و- اداء وظيفة التسويق : يتحدد من خلال مجموعة من المؤشرات منها :حصة السوق ،ارضاء العملاء ، وكذلك السمعة التي تقيس حضور او تواجد اسم العلامة التجارية في ذهن الافراد ،ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج .

ي- اداء وظيفة العلاقات العمومية : في هذه الوظيفة تتحدد ابعاد مفهوم الأداء فالأداء ضمن هذه الوظيفة ياخذ بعين الاعتبار المساهمين ، والموظفين العملاء الموردين واخيرا الدولة .فبالنسبة للمساهمين يتحقق الاداء عند حصولهم على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، اما الموظفين فيتحقق من خلال توفير او خلق

جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة ، اما الموردين فالاداء هو احترام المؤسسة لاجال الشديد والاستمرار في التعامل معها ، في حين ان الاداء في وجهة نظر العملاء ، هو الحصول على مدة شديدة طويلة ومنتجات في الاجال المناسبة وبالجودة العالية .

وتؤثر ادارة المعرفة بشكل كبير على الاداء المنطقي العام للمنظمة بحيث تظهر هذه الاثار في : (1)

### 1 -الاثار المباشرة على الاداء المنظمي :

حيث يظهر عنداستخدام المعرفة وابتكار المنتجات الجديدة التي تؤدي الى زيادة الفوائد والارباح ، كما تتوائم إستراتيجية ادارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال في المنظمة ، ومثال على التأثير المباشر لإدارة المعرفة على الاداء العام للمنظمة تلك النتائج ذات العلاقة مع الفوائد والكلف والتي ترتبط مع رؤية المنظمة وإستراتيجيتها .وبالتالي فغن قياس الاثر المباشر مسالة سهلة التنفيذ ومباشرة حيث يمكن مشاهدتها من خلال قياس معدل العائد على الاستثمار .

### 2 - الاثار غير المباشرة على الأداء المنظمي : تنتج عادة من الفعاليات غير المباشرة المرتبطة الى رؤية المنظمة

واستراتيجيتها ، او مع الفوائد والكلف ،ومثال على ذلك استعراض القيادة الواعده مع الصناعة التي بدورها تؤدي الى زيادة ولاء الزبون للمنظمة .

## المطلب الثاني : اثر إدارة المعرفة على العاملين .

تؤثر ادارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة : (1) .

### 1 - اثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعليم والانطلاق نحو

المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تعبيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات .

ويمكن تعريف تجسيد المعرفة : جعل المعرفة متاحة للجميع على انها عملية تحويل المعرفة الضمنية الى أشكال من المعرفة الظاهرة في حين تعرف على انها تحويل المعرفة الواضحة الى المعرفة الضمنية ، هذا مع العلم بأن هاتين الفعاليتين تعملان سوياً في مساعدة الافراد على التعلم ، ومثال على جعل المعرفة متاحة للجميع هو تهيئة التقرير الخاص بالدروس المتعلمة من ادارة المشروع ، ففي مرحلة اعداد هذا التقرير ، تكون وثيقة اعضاء الفريق او اتاحة التقرير للجميع في الوقت التي تكون المعرفة غير المصرح بها اثناء العمل على المشروع ، وباستطاعة الافراد الذين عملوا على المشاريع الاخيرة من استخدام هذا التقرير بغرض اكتساب المعرفة التي حصلوا عليها من الفريق المبكر لان هؤلاء الافراد الذين اكتسبوا المعرفة غير المصرح بها من خلال عملية دمج المعرفة .

- اما جعل المعرفة اجتماعية ومشاركة فهي الاخرى تساعد الافراد على اكتساب المعرفة الا انها تتم من خلال فعاليات مثل اللقاءات والحوارات غير الرسمية ، وخير مثال على ذلك ، استخدام طريقة جماعة الممارسة حيث تعني هذه الطريقة تأسيس المعرفة الضمنية من خلال الافراد بواسطة الفعاليات المشتركة ما بينهم بدلا من كتابة التعليمات ، وبمعنى آخر فإن استخدام طريقة جماعة الممارسة تعني ايضا مجموعة الأفراد من ذوي التنظيم الذاتي العالي الذي يتوزعون جغرافيا او تنظيما الا أنهم يناقشون القضايا المشتركة بصورة دورية .

2 - **اثر إدارة المعرفة على مواءمة العاملين :** في الوقت الذي تساعد فيه عملية ادارة المعرفة في المنظمة وتشجع العاملين على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فعن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة خلال عملها اليومي ، وبالتأكيد عندما يكون العاملون حذرين من التغييرات الكبيرة التي من الممكن حدوثها مستقبلا ، فإنهم سوف لن يتفاجئوا من حدوث هذه التغييرات وان الحذر من الأفكار الجديدة وكذلك المشاركة في النقاشات الحرة ليس فقط تجعل العاملين متأهبين للاستجابة الى أية تغييرات جذرية قد تحدث وإنما أيضا تجعلهم اكثر قبولا لتلك التغييرات ، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

3 - **اثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين :** هناك فوائد عديدة لإدارة المعرفة التي تؤثر مباشرة على الأفراد العاملين ومن أهمها :

- يصبح بمقدور العاملين التعلم افضل في المنظمات التي تعاني من نقص في المعرفة .
  - التهيئة الافضل للعاملين للتعامل مع المتغيرات .
- وان هذه الفائدة تمكن العاملين من الشعور بصورة افضل وذلك بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم ، بالإضافة الى تدعيم قيمتهم السوقية مقارنة مع العاملين في المنظمات الاخرين ، اضافة الى ذلك فإن ادارة المعرفة تساعد ايضا في التصدي للمشاكل التي تواجههم وكل هذه الامور تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة ، وبالإضافة الى التدريب والتطوير .

#### **الطلب الثالث : اثر ادارة المعرفة على العمليات :**

تساعد ادارة المعرفة ايضا على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المنظمة مثل التسويق والانتاج والحاسبة والهندسة بالإضافة الى العلاقات العامة ، جميع هذه الاثار يمكن مشاهدتها من خلال ثلاثة ابعاد رئيسية : (1) .

1 - **اثر ادارة المعرفة على فاعلية العمليات :** تساعد ادارة المعرفة المنظمة في جعلها اكثر فاعلية في عالم الاعمال من خلال مساعدتها في اجتياز وتنفيذ العمليات الاكثر مناسبة وملائمة لأعمالها ، لأن إدارة المعرفة الفاعلة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الاحداث الخارجية .

وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة وبالتالي يؤدي الى تقليل الحاجة الى تحديث الخطط وجعل هذه الخطط اكثر استقرارا ، وبالمقابل فإن ادارة المعرفة الضعيفة تؤدي الى حدوث الاخطاء في عمل المنظمة لان خطر الاخطاء تكرر الاخطاء القديم يبقى عاليا .

## 2 - اثر ادارة المعرفة على كفاءة العمليات : ادارة المعرفة بصورة فاعلة تمكن ايضا المنظمة من ان تكون

منتجة اكثر وكفاءة من خلال :

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح اكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق .

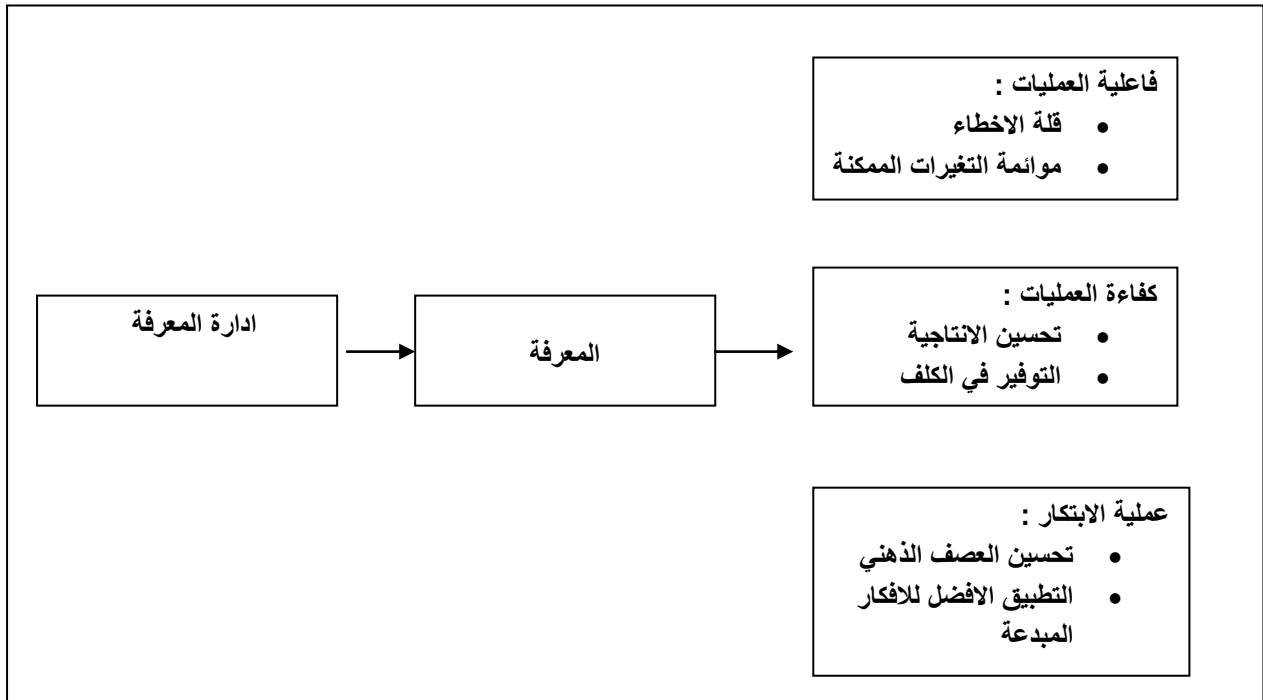
- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الاخرين وتطويرهم .

- تقليل الكلف ذات العلاقة بالاستنتاجات والوصول الى الانماط المختلفة من المعرفة القيمة .

## 3 - اثر ادارة المعرفة على الابتكار في العمليات : بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة

المشتركة من خلال مساهمة العاملين في انتاج الحلول المبتكرة للمشاكل بالاضافة الى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة ، وقد وجدت ادارة المعرفة كاداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار .

الشكل (7) : اثر المعرفة على العمليات في المنظمة



## المطلب الرابع : اثر ادارة المعرفة على المنتج :

تؤثر ادارة المعرفة على المنتجات والمخرجات المختلفة التي تقدمها المنظمة وخاصة في سوق المنافسة الحادة ، ويمكن مشاهدة هذه الاثار في محورين هما : (1)

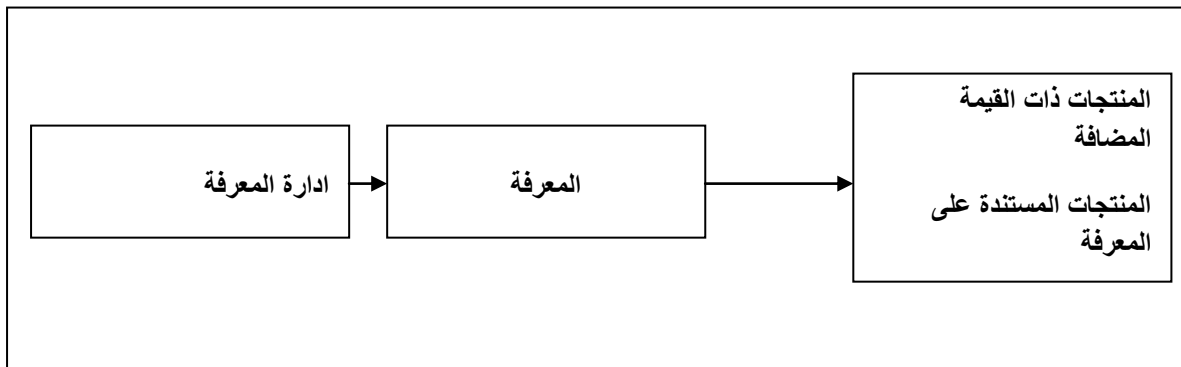
### 1 - اثر ادارة المعرفة على المنتجات ذات القيمة المضافة : تساعد عمليات ادارة المعرفة المنظمات

على تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة ، وخير مثال على ذلك ، تطبيقات شركة فورد لانتاج السيارات حيث تطلب الادارة العليا لهذه الشركة العملاقة سنويا من المديرين العاملين فيها تحقيق التحسينات بنسبة تتراوح ما بين ( 5-7 % ) على المعايير الاساسية لمنتجاتهم مثل التحسينات على المخرجات ومواصفاتها او معدلات استهلاك الوقود وغيرها ، افضل التطبيقات السابقة ، والموجودة في قاعدة البيانات بحثا عن المعرفة التي يمكن ان تساعدهم في تحقيق هذه المؤشرات .

### 2 - وتنتفع ايضا المنتجات ذات القيمة المستندة على المعرفة: يمكن ايضا ان تساعد ادارة المعرفة في

تطوير المنتجات المستندة على المعرفة من خلال قواعد المعرفة التي تمتلكها الشركات الاستثمارية والمتخصصة في تطوير صناعة البرمجيات ، كما وان المنتجات المستندة على المعرفة تساعد ايضا في بعض الاحيان ان تلعب دورا مهما في الشركات الانتاجية التقليدية .

## الشكل (8) : اثر ادارة المعرفة على المنتج :



المصدر : عبدالستار العلي ، ص 281

## خاتمة الفصل

تعد ادارة المعرفة من التوجيهات الحديثة في الإدارة والتي توليها المنظمات أهمية كبيرة وذلك لزيادة قدراتها وجدارتها المعرفية وخاصة في إطار إعادة تقويمها بموجوداتها غير الملموسة .

ان التقدم المعرفي والتقني والاقتصادي فرض العديد من النماذج لإدارة المعرفة وكلما زادت المعرفة زادت الابتكارات التي هدفها الوصول الى ابتكار افضل الطرق التي من شأنها أن تطور العمل الاداري وتحافظ على المنظمات .

انطلاقا من هذه النظرة الشمولية لادارة المعرفة في عالم اليوم فإنه يصبح من البديهي ان يرتكز نجاح الفرد او المؤسسة بالقدرة على ادائها بفعالية ن بما ينعكس بصورة ايجابية على مستوى الاداء الانتاجية والجودة الت تشكل بمجموعها عناصر التنافس طويل المدى ، الذي لا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد في اي مجال من مجالات استخدام المعرفة .

## تمهيد الفصل :

تجسيدا للمفاهيم التي تطرقنا اليها في الفصلين السابقين ، اخترنا القيام بتربص في إحدى البنوك الجزائرية الذي تأثر بالإصلاحات البنكية وبرز بقوة على الساحة الاقتصادية ، نظرا لما حققته مؤخرا من نتائج حسنة .  
فهذا البنك يسعى دائما الى البحث عن الفرص واستغلالها لمسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة من اجل الاستجابة لتطلعات زبائنه بفضل استعماله لمختلف وسائل وطرق الدفع الحديثة والمتمثلة في تكنولوجيا الانترنت وشبكات الاتصال عن بعد وغيرها ، وذلك انه يسعى جاهدا الى توطيد علاقاته بزبائنه .  
إنه بنك التنمية المحلية BDL .

ولتحقيق تطلعات هذا الفصل، سنتعرض في المبحث الأول إلى تقديم بنك التنمية المحلية BDL من خلال نشأته وتطوره واهم الاهداف التي يريد تحقيقها والوظائف التي يقوم بها ، ودراسة الهيكل التنظيمي له ، اما المبحث الثاني تناولنا فيه مقاييس ادارة المعرفة في بنك التنمية المحلية .

الفصل الثالث : واقع ادارة المعرفة في بنك التنمية المحلية BDL فرع مستغانم .

المبحث الاول : عموميات حول بنك التنمية المحلية .

ان زيادة وظائف بنك القرض الشعبي الوطني CPA وتعددتها، جعله غير قادر على تغطية هذه الوظائف

والقيام بها على احسن وجه فأعيدت هيكلته ونتج عنه بنك التنمية المحلية BDL .

المطلب الاول : نبذة عن بنك التنمية المحلية :

انشئ هذا البنك في 1985/04/30 بمرسوم رقم 85/185 براس مال خصص من طرف الدولة قدر سبعة

ملايين دينار جزائري وهو خاضع لقوانين القانون التجاري ، وقد كلف باعتباره مؤسسة مالية لضمان تمويل

المؤسسات العمومية المحلية التابعة للولاية ، وهذا ما يميز BDL ان طبيعته اغلب زبائنه تكمن في انهم ينتمون الى

القطاع العام والخاص وايضا ما يميزه عن غيره من البنوك هو احتكاره لعمليات القرض على الرهن هذا

النشاط الذي كان من اختصاص صندوق القرض البلدي .

وبعد الاصلاحات الاقتصادية والمالية التي اجريت على الجهاز البنكي الجزائري كلف كغيره من البنوك بمتابعة

كل العمليات الخاصة بالقروض الخارجية وايضا تسيير المديونية الخارجية ن اما مرحلة الاستقلالية ل BDL

فكانت ابتداء من 20 فيفري 1989 بموجب قانون 88-04 المتعلق باستقلالية المؤسسات .

تقع المديرية العامة لبنك التنمية المحلية في الجزائر العاصمة (سطاوالي ) يسيرها رئيس مدير عام بمساعدة المدير

العام وعدة مديريات مكلفة باعمال مختلفة. وله عدة فروع متواجدة وبكثرة عبر كافة ولايات الوطن وذلك

للتقرب من زبائنه كما انه اصبح اليوم يضم 152 وكالة بنكية تابعة لـ 15 فرع استقلال و يبلغ رأس المال

الاجتماعي للبنك 13.900.000.000 دج مما يمكنه من اداء مختلف الوظائف التي يقوم بها .

## المطلب الثاني: وظائف وأهداف بنك التنمية المحلية .

### اولا: وظائف بنك التنمية المحلية

كأي بنك تجاري يسمى بنك التنمية المحلية الى توظيف كل الطاقات المتوفرة لديه من اجل مواكبة التطور الذي يعرفه النظام المصرفي الجزائري .

ويمكن تلخيص الوظائف الاساسية لهذا البنك في جمع رؤوس الاموال المتاحة وهذا وفقا للأنظمة السارية والمعمول بها ،ومن اهم العمليات التي يقوم بها هذا البنك هي :

- فتح حسابات التوفير والحسابات الجارية وجلب الودائع تحت الطلب، الودائع لأجل والودائع والودائع الادخارية.
- تمويل المشاريع الاستثمارية عن طريق منح القروض قصيرة الاجل فيما يخص تمويل عمليات الاستقلال وتقدي شروط طويلة ومتوسطة الاجل لتمويل الاستثمار ،وذلك لكافة الاشخاص الطبيعيين والمعنويين (افراد ومؤسسات ) الذين يمارسون نشاطات اقتصادية معينة .
- تطوير كل العمليات المتعلقة بالقروض الاستثمارية والرهن والضمانات عليها والتكفل بها لا سيما فيما يتعلق بالتمويل طويل الاجل ومبالغة الضخمة ( كتمويل المشاريع الضخمة والمقاولات ) .
- تمويل في حدود نشاطه ومهامه العمليات التجارية، وخصم وشراء السندات التجارية والقيم الصادرة من الخزينة العمومية.
- يولي الاهتمام بالعمليات المصرفية في مجال التجارة الخارجية وذلك بتقديم خدمات مختلفة كتمويل عمليات الاستيراد والتصدير في مجال التجارة الخارجية عن طريق الاعتمادات المستندية وايضا التحويل الفوري للنقد الأجنبي من بيع وشراء العملات الأجنبية وعمليات الصرف ، فتح حسابات بالعملة الأجنبية... الخ .

### ثانيا : أهداف بنك التنمية المحلية :

تتلخص أهم أهداف البنك فيما يلي :

- تحريك عجلة الاقتصاد الوطني ، وهذا بتوسيع نشاط الدورة الاقتصادية في كل القطاعات الصناعية منها والتجارية .

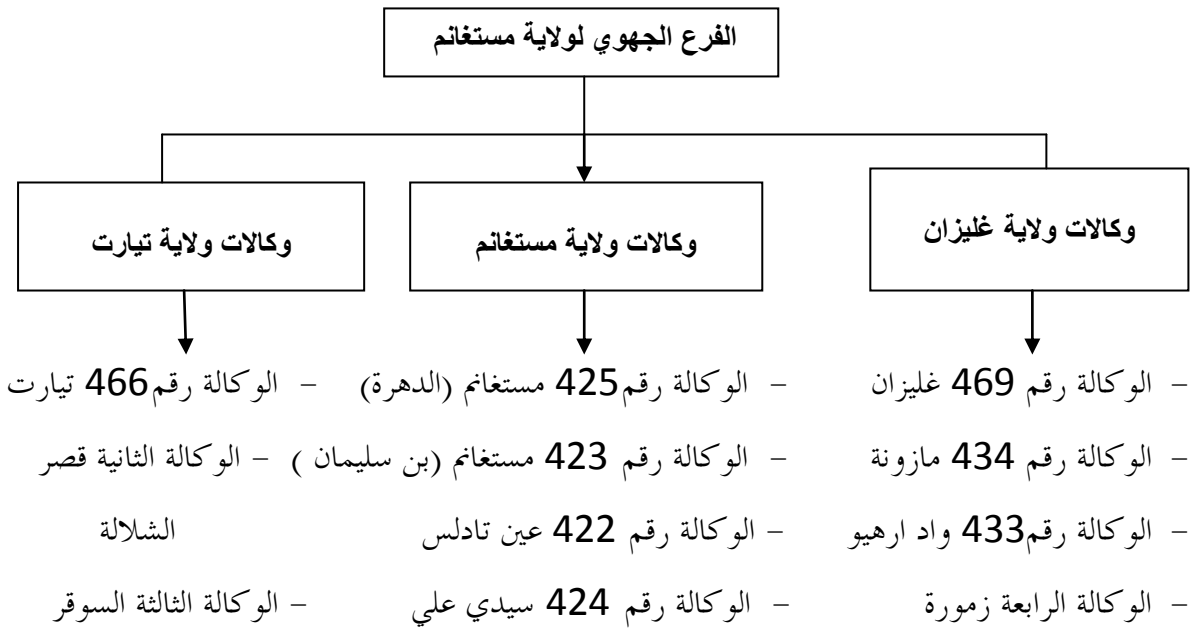
- خلق مناصب شغل جديدة ناتجة عن الاستثمارات المدعومة بكل الاحتياجات والموارد المالية، ومن ثم رفع الدخل القومي والفردية الذي ينتج عنه رفع القدرة الشرائية .

- زيادة الاستثمارات وبالتالي رفع معدل النمو الاقتصادي للبلاد مما يؤدي الى دعم ازدهار التنمية الاقتصادية للبلاد لاسيما فيما يخص تنمية القطاعات الصناعية وتطويرها .
- محاولة التخفيف من حدة البطالة وذلك من خلال دعم تشغيل الشباب عن طريق منحهم القروض (مشاريع ensej).

### المطلب الثالث : التعريف بينك التنمية المحلية فرع مستغانم

انشئ بنك التنمية المحلية لولاية مستغانم في 01 جويلية 1985 وكان يشمل انذاك وكالة رسمية بمستغانم " بن سليمان" وايضا وكالة غليزان ،تيارت ،واد رهيو ،مازونة ، وسيدي علي ، وفي 12 نوفمبر 1998 برز هذا التقسيم في الشبكة لفرع مستغانم وذلك بفتح مراكز جديدة لفوج الاستقلال منها وكالة الدهرة ، اضافة الى وكالات اخرى بعين تادلس ن قصر الشلالة وزمورة ما يمثل 11 وكالة المكونة للفرع الجهوي لمستغانم مقسمة على 3 ولايات كما هو موضح في الشكل .

### الشكل رقم (09) : مخطط الوكالات للفرع الجهوي لولاية مستغانم



المصدر : وثائق داخلية من البنك

## المطلب الرابع : مخطط الهيكل التنظيمي

### 1 - خلية المراقبة والإدارة :

يختص في المراقبة الداخلية للمسائل المالية، اليومية المحاسبية، التي يتم فيها التسجيل فيها لكل النشاطات

اليومية ، السحب التحصيل، الشراء ،تعديل الفواتير .

أما الإدارة فتختص في :

- المحافظة على الأرشيف .

- تموين الوكالة بالوثائق الضرورية لتسيير عملها كالشيك ، سند الأمر ،... الخ

### 2- نائب مديرية الاستغلال :

تكمن مهام الاستغلال على مستوى الصندوق .

أ - رئيس مصلحة الصندوق: يضم ما يلي :

● مصلحة الإيداع : فيها يودع الأشخاص أموالهم لدى البنك باعتبار الودائع كدين للبنك مقابل حصولهم على فوائد ، كما يتم فيها التمويل من حساب إلى حساب آخر ، سواء من حساب العميل الى مورده او من بنك الى حساب العميل .

● مصلحة المحفظة المالية : تهتم بمايلي :

التحصيل : هو نوع من القروض لبعض الأيام ، يستفيد من هذه العملية الذين لديهم ملف قرض

لدى البنك ، وقدموا ضمانات ، وتحول قيمة الشيك لحسابه .

ب - نائب مديرية الالتزامات : (القروض المدفوعة ) وتضم مايلي :

● مصلحة التجارة الخارجية : هي مصلحة مكلفة بعمليات التصدير والاستيراد

● مصلحة الدراسات والالتزامات : يكمن دورها في :

- التأكد من ان ملف القرض يتكون من كل الوثائق المطلوبة .

- دراسة الملف من الناحية المالية والضريبية .

- طلب الضمانات في حالة قبول لجنة القرض للفرع على منح القرض للزبون .

للإشارة فإن مصلحة الدراسات والالتزامات مكملة لمصلحة المحفظة والتغطية والعلاقة التي تربط بينها هي

عملية الخصم ، حيث ان الشخص عند وضعه الشيك او الورقة التجارية لدى مصلحة المحفظة والتغطية تقوم

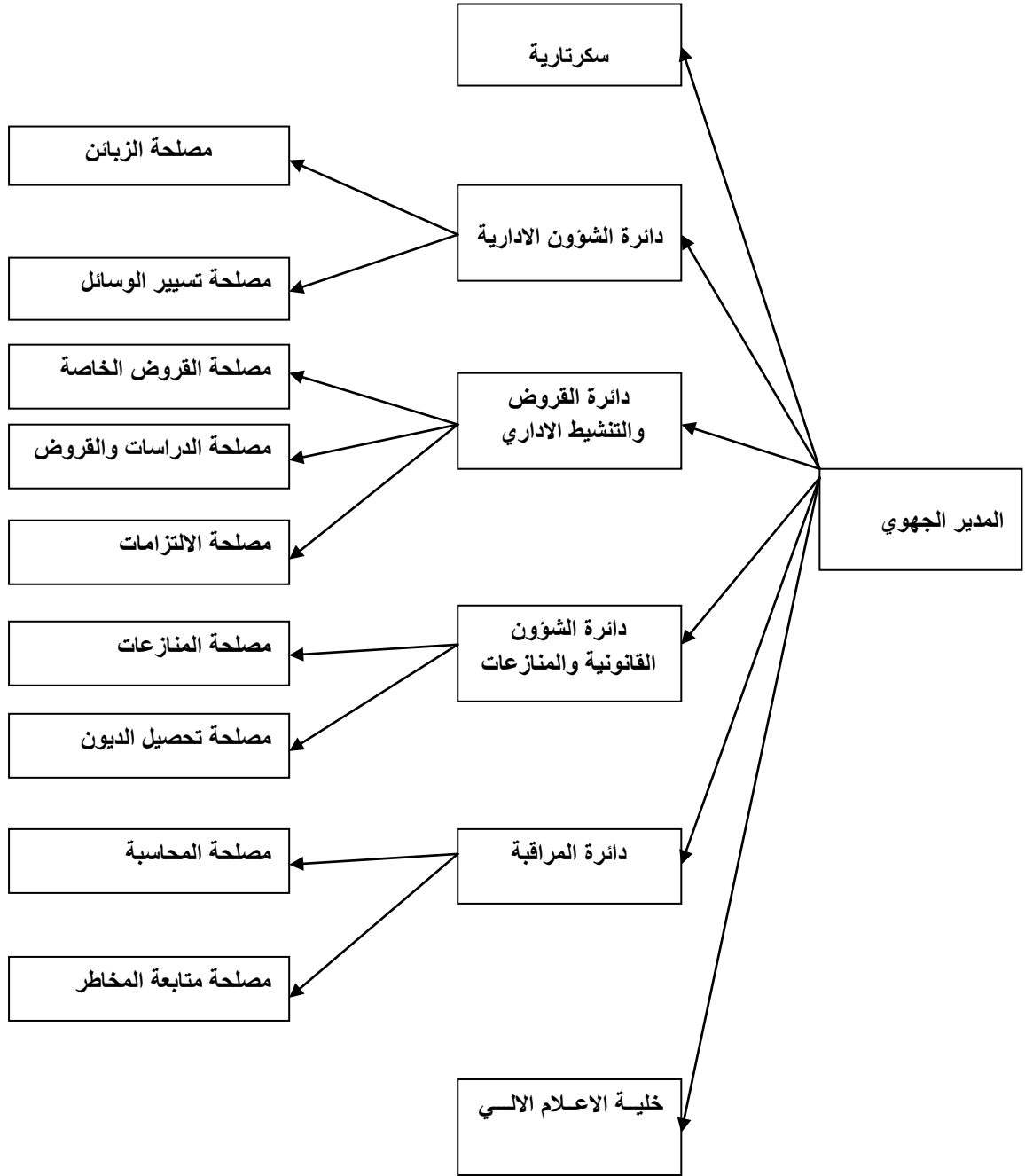
هذه الأخيرة بإرسالها الى مصلحة الدراسات والالتزامات من اجل الخصم ،باعتباره كنوع من الفروض بمعدل  
فائدة معين

### 3- مديرية مجمع الاستغلال

تعتبر وظيفتها من اهم الوظائف التي يقوم بها البنك ن فتقوم بإعطاء دفع للخطوة التجارية وضبط الإجراءات  
القانونية وكذا تقويم الأخطار فيما يخص العملاء والشروط المتعلقة بالقروض البنكية .  
بناء على ما سبق ذكره فهي تجمع المهام التالية:

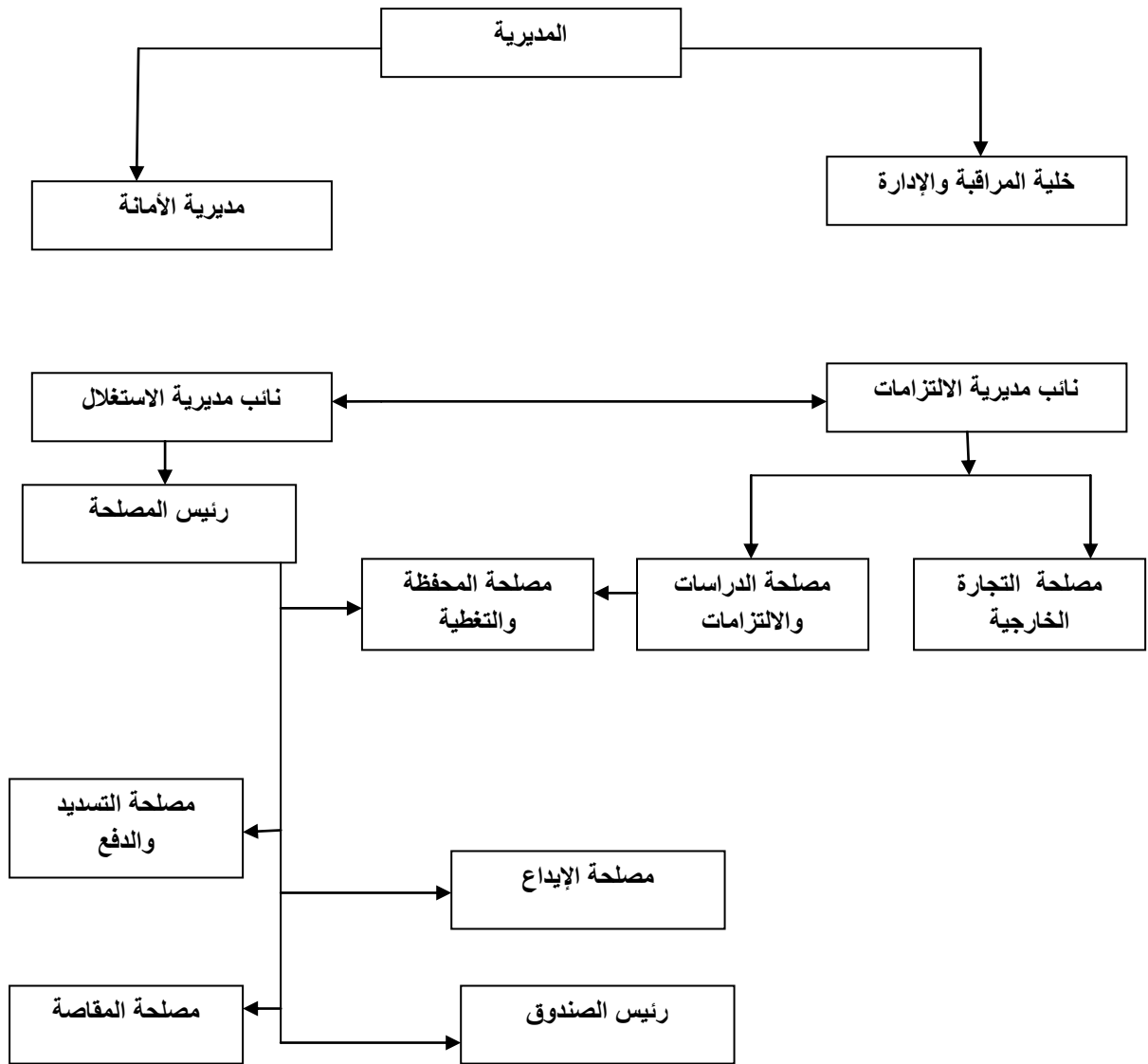
- التأكد من صحة البيانات والوثائق المكونة لملف القرض .
- مراقبة العملاء وإتباع العلاقات مع بنك الجزائر .
- إتباع ومراقبة استعمالات القروض الممنوحة ومراقبة احترام شروط استلامها .
- تطبيق العمليات القضائية ( الحجز ، توقيف ) .
- جمع الإحصائيات للهياكل الجهوية والمركزية ن وكذا مساعدة ومساندة الزبائن .

الشكل رقم ( 10 ) مخطط مجمع الاستغلال مستغام



المصدر : بنك التنمية المحلية

الشكل رقم ( 11 ) : مخطط الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم



المصدر : بنك التنمية المحلية

## المبحث الثاني : مقاييس ادارة المعرفة في بنك التنمية المحلية .

شهد بنك التنمية المحلية تحولات عميقة في عمله والتي تهدف في مجملها الى عصرنته وجعله يتماشى مع غيره في البنوك الأجنبية ، فبعدها كان البنك في ظل الاقتصاد الموجه يعمل بطريقة تقليدية ، أصبح لزاما عليه في ظل الانتقال الى اقتصاد السوق تحسين وتغيير طرق العمل وتبني التسيير الديناميكي .

إن من اهم وسائل إدارة المعرفة ضرورة استعمال تكنولوجيا عالية ، والاهتمام بالجانب البشري عن طريق نظم التكوين والإعلام ، وتتجلى مقاييس إدارة المعرفة في البنك من خلال :

### المطلب الاول : ادارة المعرفة في بنك التنمية المحلية ( BDL )

لقد أدت الاعتمادية المتبادلة بين البنك والمعرفة إلى علاقة تبادلية وستتطرق إلى توضيحات حول أهمية أنواع وموارد المعرفة في بنك التنمية المحلية على النحو التالي :

أهمية المعرفة في BDL : أولا: تعتبر المعرفة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها البنك بمعرفة مدى تنفيذ الإجراءات والعمليات والأنشطة المختلفة والمحددة مسبقا، وكذا تلعب المعرفة دور المحفز للفرد متخذ القرار ليتخذ موقف معين حتى يكون القرار رشيد وفعال وبالرغم من هذه الأهمية إلا أنها تفتقر لتسيير الجيد لها .

### ثانيا : أنواع المعرفة :

- 1- المعرفة الداخلية : هي المعرفة التي يتبادلها الافراد العاملين داخل البنك سواء من ناحية الخبرة او معرفة بعض الموظفين او تلك الناتجة من مصادر أخرى مثلا .الحصول على المعرفة من موظفين متقاعدين أثناء زيارتهم للبنك بحكم خبرتهم ومدة عملهم في البنك .
- 2- المعرفة الخارجية :هي معرفة يتم الحصول عليها من مصادر خارجية،إما بواسطة الأفراد أو عن طريق مشاركة البنك في ملتقيات او ندوات او عن طريق المجالات ....
- 3- المعرفة المتعلقة بالوظائف: وهي المتعلقة بمختلف الوظائف مثل المعرفة بالوضع المالي للبنك والسيولة المتوفرة لديه .

ثالثا : موارد المعرفة : هناك عدة موارد ستند عليها البنك للحصول على المعرفة التي يحتاج اليها من بينها: المورد البشري الذي يقصد به الأفراد العاملين بالبنك ومن أهمهم الأشخاص الذين يقضون معظم أوقاتهم في

الدراسة وتحليل مشاكل الاعمال ومتطلبات الادارة الحديثة وهم مجموعة من الافراد المتخصصين مثل :  
المهندسين في الاعلام الالي ، المبرمجين ... الخ

**المطلب الثاني: اثر إدارة المعرفة على العمليات :**

ويظهر ذلك من خلال ادخال تقنيات الاعلام الالي والتكنولوجيا الجديدة التي اعتبرت من اهم اهتمامات البنك ويتجلى ذلك من خلال الخدمات الالكترونية لبنك التنمية المحلية والمتمثلة في : (1) .

### **1 - نظام التعويض الالكتروني ( télé composassions ) :**

خلافا لنظام التعويضات التقليدية القائمة على المعالجة المادية للصكوك البنكية ، يستند نظام التعويض الالكتروني على نظام الكمبيوتر لتبادل البيانات والمعطيات الرقمية والصور ، وتحد كثيرا من التبادلات المادية للمعطيات والقيم البنكية . ويهدف تطبيق نظام التعويض الالكتروني الى :  
-تقليص مدة تحصيل القيم البنكية ( الشيكات والكمبيالات ) الى 05 ايام كحد أقصى .  
-يهدف نظام التعويض الالكتروني ايضا ن لرفع النظام البنكي الجزائري الى مستوى متطلبات المنافسة والمعايير الدولية .

### **2 - بطاقة السحب بين البنوك (CID) :**

تصلح هذه البطاقة لدى مختلف البنوك الاخرى من خلال رومزها المتمثل في تعددية البنوك والرمز الخاص لبنك التنمية المحلية (البنك المودعة ) ، تحتوي هذه البطاقة على وحدة معالجة تسمى اجماعا بطاقة ذكية التي تمنح العمليات البنكية اكثر امان .

تعرض ايضا على الزبائن حسب المعايير الموضوعية من طرف البنك بغض النظر عن كونها بطاقة دفع وسحب

### **3 - دفتر حساب التوفير الخاص لبنك التنمية المحلية :**

يعتبر الادخال والاستعمال واسع النطاق لدفتر حساب التوفير المعالج بالطرق المعلوماتية جزء من برنامج التحديث لبنك التنمية المحلية .

- بدأ دفتر حساب التوفير في سنة 2004 بعد سلسلة من التجاري الناجحة، ولقد امتد دفتر حساب التوفير المعالج بالطرق المعلوماتية تدريجيا لجميع وكالات الشبكة التجارية التابعة لبنك التنمية الريفية.
- وجود مسار مغطى على دفتر حساب التوفير الجديد يسمح للعميل القيام بالعمليات السب والدفع الفوري، ويوفر من خلال طباعة، وصولات من هذه العمليات .
- يسمح دفتر التوفير الجديد للعميل، في النهاية القيام بعمليات الإبداع والسحب في الوكالات التابعة لبنك التنمية المحلية المتواجدة في جميع أنحاء البلاد .
- بطاقات السحب والدفع البنكية، ودفتر حساب التوفير المعالج بالطرق المعلوماتية هي المنتجات التي ستفرض ذاتها تدريجيا في الانشطة اليومية لبنك التنمية المحلية ، لتحسين الخدمة المقدمة بصفة كبيرة وذات نوعية باعتبارها المحور الرئيسي لاستراتيجية تنمية البنك .

#### 4 - بطاقة الدفع فيزا لبنك التنمية المحلية :

بطاقة الدفع لبنك التنمية المحلية/فيزا هي وسيلة سحب ودفع الكتروني تسمح باجراء العمليات بالعملة الصعبة على الموزعات الالية للاموال ونقاط البيع الالكترونية (DAB/TPE)، وعلى شبكة الانترنت في جميع دول العالم ، وهي تصدر الى اي عميل مهتم، لديه او ليس لديه حساب جاري في بنك التنمية المحلية ن وبمجزته عملة صعبة ن وهناك نوعان من بطاقة فيزا :

- بطاقة فيزا للدفع المسبق لبنك التنمية المحلية

- بطاقة فيزا الذهبية لبنك التنمية المحلية

#### 5 - التعامل بالمونيغرام:

المونيغرام هي الشركة الرائدة عالميا في خدمة تحويل الاموال الدولية ، وبنك التنمية المحلية يعمل مع شركاء ذو جودة في اكثر من 150000 نقطة بيع بالتجزئة في 170 بلدا واقليميا من اجل توفير وسيلة آمنة وسريعة واستعمال الاموال في جميع أنحاء العالم .

## 6 - تحويل مبالغ مالية كبيرة عبر نظام ARTS

نظام ARTS " الجزائرية في الوقت الحقيقي " كما هو الحال بالنسبة لنظام الدفع الذي هو جزء من التحديث .

بدا العمل بنظام ARTS في 08 فيفري 2006 ونظام ARTS على عمليات التحويل بالدينار فقط . يستعمل نظام ARTS من قبل شبكة التنمية المحلية عامة . نظام ARTS هو مفيد بقدر ما يسمح بتنفيذ التحويلات في فترة لا تتجاوز 3 ايام وتأمين العمليات .

### المطلب الثالث: اثر ادارة المعرفة على الموارد البشرية

لقد تم التأكيد في إحدى الدراسات التي تمت في الدول المتقدمة على انه لا يمكن الحكم على مؤسسة ما بأنها تتميز في استعمالها لإدارة المعرفة الا اذا أدركت هذه الأخيرة بأن تسيير المعرفة لا يمكن في تسيير المعلومة فقط وانما هو تسيير للموارد البشرية بالدرجة الأولى .

فادارة المعرفة تستدعي اذن ضرورة الاهتمام بالجانب البشري وذلك من فريق نظم التكوين والتدريب ، وبنك التنمية المحلية يتميز بمجموعة من الإطارات ذات مستوى تعليمي عالي معتر ، بالإضافة إلى ان بنك التنمية المحلية بإعداد تكوينات في الاختصاص المعرفي فلقد عرف التكوين الذي يعد اكبر انشغالات البنك دفعا هاما ، وذلك من خلال تخصيص تكوينات متعلقة بالمواضيع البنكية ، كتحصيل الديون ، احطار النقد وتقنية تغطية هذه الاحطار، التحليل المالي ، تقييم المشاريع ، عمليات الصندوق وعمليات المحفظة ، عمليات التجارة الخارجية... الخ ويقوم بمنح شهادات في هذه التكوينات .

وتخص التكوينات الداخلية أساسا الندوات قصيرة المدى التي تتم بإمكانات البنك الخاصة ، ويشرف على ذلك أساتذة هم بدورهم إطارات البنك، بالإضافة الى المشاركة في الملتقيات والندوات حول التقنيات والأساليب المعاصرة في التسيير ويتم كل هذا بقية مواكبة التطورات المصرفية وتمكن بنك التنمية المحلية من دفع قدراته التنافسية بخدمات عصرية .

الا ان ما يعاب على سياسة البنك اتجاه موارد البشرية هو عدم منح العمال الحرية في تطبيق أفكارهم المعرفية والتركيز على اداء مهامهم فقط مما يعود بالضغط عليهم

## خاتمة الفصل

من خلال الدراسة أجريت في بنك التنمية المحلية ، التي كان الغرض منها تبيان واقع إدارة المعرفة في البنك فإنه وبالرغم من الجهود الرامية إلى عصرنته فإنه لا يزال متأخرا عن البنوك العالمية في مجال إدارة المعرفة ، كما أن تحقيق النجاح والمردودية لا يقترب فقط باستعمال ارقى التكنولوجيات وأحسنها وإنما يتطلب الاستعمال الفعلي لهذه التكنولوجيا وتواجد الرغبة في ذلك ، وهذا ما لا نجده بينك التنمية المحلية الذي يفتقر كثيرا إلى تواجد المهارات والكفاءات القادرة على التسيير الأمل للمعلومات وتطبيق إدارة المعرفة بشكل سليم .

## الخاتمة العامة

ان ادارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي مازالت تخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم، ويسود الاتفاق بين الكتاب ان ادارة المعرفة هي اساس تكوين قيمة مضافة وتؤكد جميع الدراسات ان ادارة المعرفة تؤدي دورا جوهريا في الاداء المنظمي ، وهذا الامر دفع ادارات المنظمات الحديثة (منظمات المعرفة ) الى تعزيز وترسيخ مكونات ادارة المعرفة سعيا الى النجاح في طرح منتجاتها وخدماتها واداء مهامها ووظائفها بكفاءة وفعالية، كما يمكن اعتبار ادارة المعرفة من اهم العوامل المسؤولة عن نجاح المنظمة في اختراق الاسواق العالمية .

ومن خلال دراستنا لبنك التنمية المحلية نجد انه رغم الجهود والاعمال الرامية الى تطوير هذا البنك الا ان هذا الاخير مازال بعيدا عن عصرنته وجعله يلتحق بركب بنوك ومؤسسات الدول المتقدمة فيما يخص ادارة المعرفة.

## النتائج :

بعد معالجتنا لمختلف جوانب البحث النظرية والتطبيقية توصلنا الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

- 1 - ان ادارة المعرفة هي من المفاهيم الفكرية الحديثة التي بدأت تتجلى بشكل واضح ، وهذا المفهوم لا يزال في مرحلة التطور والبناء ، لذلك من الضروري فهم وإدراك اهميتها في عالم اليوم .
- 2 - ان موضوعات ادارة المعرفة عكست حاجة المنظمة المعاصرة لان تحتفظ بقابلية كبيرة على المرونة التي تمكنها من الاستجابة للتطورات والتغيرات ، لا سيما التي يمكن التنبؤ بها .
- 3 - المعرفة اساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة .
- 4 - توجد علاقة وثيقة بين ادارة المعرفة وقدرة المنظمة على البقاء والنمو .
- 5 - عدم وجود ادارة بشكل فعلي في بنك التنمية المحلية.
- 6 - عدم الرغبة لدى المسيرين في منح الحرية للعامل المصرفي وفسح المجال له للافصاح عن معارفه ومهاراته المهنية .
- 7 - عدم اعطاء العمال قيمة لمدى اهمية التكوينات والمليقيات التي يتلقونها .

## التوصيات

لعدم عرض اهم النتائج المتوصل اليها ، نتقدم بالتوصيات والاقتراحات التالية :

1. ضرورة الاهتمام بموضوع ادارة المعرفة والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بما يساهم في تعظيم الموجودات المادية .
2. تاسيس وحدة تنظيمية في المنظمة باسم (ادارة المعرفة ) هدفها تنظيم مدخلات وعمليات ومخرجات ادارة المعرفة .
3. اعطاء اهمية اكبر من قبل الادارات العليا في المنظمات لادارة المعرفة لتطوير مستوى انتاجية الموارد البشرية لديها ومستوى ادائها العام .
4. ضرورة توفير بنية تحتية داعمة لعمليات ادارة المعرفة .
5. ضرورة توعية العمال والمسيرين وكل المستويات الادارية بأهمية التحولات الاقتصادية وأساليب التسيير الحديثة من خلال برامج اعلامية . بمساعدة الجامعات ومراكز البحث .
6. ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الابحاث والدراسات الهادفة الى تعزيز الجانب التطبيقي لنظم المعلومات والمعرفة مع ايلاء نتائجها وتوصياتها الاهمية التي تستحقها واشراك المصرفيين والعمال بصفة عامة في مثل هذه الندوات لتطوير المعارف .
7. مراقبة كل ما هو مستجد في مجال تكنولوجيا المعلومات واستخدام نظم المعلومات الادارية الحديثة.

## قائمة المراجع

اولا : الكتب

- 1 - احمد عبد الرحمان احمد، ادارة الاعمال الدولية ، الطبعة الثانية، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2001 .
- 2 - عبد العزيز مصطفى ابو نبعة ، المفاهيم الادارية الحديثة ، الطبعة الثانية ، دار مجدلاوي للنشر، عمان ، 2001 .
- 3 - عمرو وصفي عقيلي ، المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة ، الطبعة الاولى، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، 2001 .
- 4 - ابراهيم العيسوي ، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها ، دار الشروق ، القاهرة ، 2003 .
- 5 - عمر سعيد واخرون ، مبادئ الادارة الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
- 6 - طارق عبدالعال حماد ، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، 2005 .
- 7 - عبدالستار العلي وعامر ابراهيم قنديلجي وغسان العمري ، المدخل الى ادارة المعرفة ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2006 .
- 8 - زيد منير عبوي ، الادارة الاستراتيجية ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .
- 9 - عبدالرحمان محمد العيسوي ن الادارة في عصر العولمة ، الطبعة الاولى، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ، 2007 .
- 10 - سعد غالب ياسين ، الادارة الدولية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2007 .
- 11 - علاء عبد الرزاق السالمي نالادارة الالكترونية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008 .
- 12 - احمد الخطيب وخالد زيغان ، ادارة المعرفة ونظم المعلومات ، الطبعة الاولى ، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي ، عمان ، 2009 .
- 13 - نعيم ابراهيم الظاهر ، ادارة المعرفة ، الطبعة الاولى، عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي ، عمان ، 2009 .

- 14 امين السيد احمد لطفي ، المراجعة وحوكمة الشركات ، الطبعة الاولى ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2010 ،
- 15 عصام نورالدين ، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة ، الطبعة الاولى ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010 .
- 16 احمد علي خضر نحو كمة الشركات ، الطبعة الاولى ، دار الفكر الجامعين الاسكندرية ، 2012 .
- 17 علي عباس ، ادارة الاعمال الدولية ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2013 .

ثانيا : المجالات

- 1 -محمد زرقون والحاج عرابية : " اثر ادارة المعرفة على الاداء في المؤسسة الاقتصادية " ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد ، ديسمبر 2014 .

ثالثا : المواقع الالكترونية :

1 -ادارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية

[http/ www.bu.umc.edu.dz/about3762.pdf](http://www.bu.umc.edu.dz/about3762.pdf)

2 -ادارة الاعمال الدولية

<http://www.m5zn.com/neurplods/2014/02/10>